

## Cadernos de Governança Corporativa

# Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração

O IBGC, dando sequência à série *Cadernos de Governança Corporativa*, lança sua 9ª publicação: o *Caderno de Boas Práticas para Reuniões de Conselho de Administração*.

Este Caderno tem por objetivo apresentar recomendações de boas práticas de Governança Corporativa para utilização por Conselhos de Administração em alinhamento com os preceitos estabelecidos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

Este Caderno será importante e permanente fonte de consulta para o mercado, reforçando o papel do IBGC no fomento e desenvolvimento da adoção de boas práticas de Governança Corporativa no Brasil.

**IBGC** | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

# **Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração**

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**2010**

## ● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

### **Conselho de Administração**

**Presidente:** Gilberto Mifano

**Vice-presidentes:** Alberto Emmanuel Whitaker e João Pinheiro Nogueira Batista

**Conselheiros:** Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, João Laudo de Camargo, Leonardo Viegas, Maria Cecília Rossi e Plínio Musetti

### **Diretoria**

**Diretores:** Matheus Rossi, Ricardo Camargo Veirano e Sidney Tetsugi Toyonaga Ito

### **Superintendência Geral**

**Responsável:** Heloisa Belotti Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043.7008.

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal do IBGC.

I59 g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Código das Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2010

46 p.

ISBN 978-58-99645-22-2

1. Governança Corporativa. 2. Conselho de Administração. 3. Empresa de Capital Aberto. I. Título.

CDU – 658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa F. M. Loução - CRB-12/330

1ª impressão (2010)

# Comissão de Boas Práticas em Reuniões e Assembleias

## Coordenador

José Luiz Bichuetti

## Membros

Adriane Almeida (\*)

Alberto Whitaker

Ana Regina Vlainich

Evandro Pontes

Fernanda Pontual Vilmar Nardy (\*)

Gisélia da Silva

Gustavo Grebler

Henrique Nardini

Mariana Dedini (\*)

Marta Viegas

Philippe Boutaud (\*)

Renato Chaves

Tatiana Regiani (\*)

## OBS.:

A Comissão de Boas Práticas em Reuniões e Assembleias desenvolveu este

# Índice

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>8</b>
	1.1. Escopo deste Caderno	9
	1.2. Conselho de Administração (item 2.1 do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC)	10
	1.3. Missão do Conselho de Administração (item 2.2 do Código)	10
	1.4. Atribuições do Conselho de Administração (item 2.3 do Código)	11
<b>2</b>	<b>Normas e Práticas Aplicáveis a Reuniões do Conselho de Administração</b>	<b>12</b>
	2.1. Lei das S.A.	13
	2.2. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	13
	2.3. Modelo de Regimento Interno do Conselho de Administração e outras Publicações Editadas pelo IBGC	14
<b>3</b>	<b>Secretaria do Conselho de Administração</b>	<b>15</b>
	3.1. Criação e Atribuições	16
	3.2. Banco de Dados/Portal de Governança	16
<b>4</b>	<b>Orientações para a Preparação das Reuniões</b>	<b>17</b>
	4.1. Calendário, Agenda e Duração das Reuniões	18
	4.2. Definição da Ordem do Dia	19
	4.3. Materiais para as Reuniões	19
	4.4. Comitês e Comissões	21
<b>5</b>	<b>Estrutura Recomendada para as Reuniões e Orientações para o seu Bom Desempenho</b>	<b>22</b>
	5.1. Temas Fixos ou Recorrentes	24
	5.2. Temas Específicos ( <i>ad hoc</i> )	26
	5.3. Apresentação dos Tópicos	27
	5.4. Votação	27
	5.5. Outras Considerações	28

---

---

## **Acompanhamento das Reuniões após seu Término** **30**

- 6.1. Ata da Reunião 31
- 6.2. Pendências e Novas Solicitações 32
- 6.3. Atas das Reuniões dos Comitês 32

---

## **Avaliação e Composição do Conselho de Administração** **33**

---

### **Postura Desejada para um Conselheiro** **34**

- 8.1. Interação com a Diretoria Executiva 35
- 8.2. Discussões Estratégicas vs. Detalhes Operacionais 35
- 8.3. Posturas e Condutas Esperadas 35

---

### **Principais Perguntas a Serem Feitas/ Respondidas pelo Conselho de Administração** **36**

- 9.1. Princípios da Boa Governança Corporativa 38
- 9.2. Alcance do Papel e Autoridade do Conselho de Administração 38
- 9.3. Orientação, Integração e Desenvolvimento dos Conselheiros 39
- 9.4. Conhecimento da Cultura, do Negócio e das Operações da Companhia 39
- 9.5. Visão e Estratégia 40
- 9.6. Planejamento e Orçamento 41
- 9.7. Agenda e Informações para Reuniões do Conselho de Administração 41
- 9.8. Liderança e Condução de Reuniões do Conselho de Administração 42
- 9.9. Acompanhamento do Desempenho da Companhia 42
- 9.10. Gestão do Capital Humano 43
- 9.11. Gestão Financeira 43
- 9.12. Gestão de Riscos e Crises 43
- 9.13. Comitês do Conselho de Administração 44
- 9.14. Relacionamento com o Conselho Fiscal 44
- 9.15. Relacionamento com o Corpo Executivo 44
- 9.16. Avaliação do Principal Executivo e da Diretoria 45
- 9.17. Planejamento Sucessório 45
- 9.18. Avaliação do Conselho de Administração 45



# 1. Introdução

---



---

1.1. Escopo deste Caderno	9
1.2. Conselho de Administração (item 2.1 do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC)	10
1.3. Missão do Conselho de Administração (item 2.2 do Código)	10
1.4. Atribuições do Conselho de Administração (item 2.3 do Código)	11

## ● ● ● 1.1. Escopo deste Caderno

O escopo deste Caderno é apresentar recomendações de boas práticas de Governança Corporativa para utilização por Conselhos de Administração de companhias privadas, bem como por demais tipos societários que adotem os princípios da boa governança, em alinhamento com os preceitos estabelecidos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Assim, as colocações efetuadas neste Caderno com relação a companhias e Conselhos de Administração devem ser entendidas como referências aos demais organismos e processos deliberativos, quando o contexto permitir.

Com esse propósito, este Caderno trata da questão das reuniões do Conselho de Administração sob três aspectos:

**Antes** – orientando sobre todas as providências que devem anteceder cada reunião (convocação, disponibilização de informações e documentos, pauta, agenda anual, etc.);

**Durante** – sugerindo temas de discussão obrigatória ou muito recomendável, formas de abordagem, condução da reunião, dos debates, das votações, dos conflitos de interesses, etc.; e

**Após** – focando na divulgação, monitoramento e implementação de todas as decisões e recomendações aprovadas em cada reunião.

Para melhor definir o que se entende por Conselho de Administração que se enquadra dentro das boas práticas de governança defendidas pelo IBGC, são reproduzidos, a seguir, trechos do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, no que diz respeito a este órgão:



## ● ● ● 1.2. Conselho de Administração (item 2.1 do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC)

O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho de Administração recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

O Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

Toda companhia deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade no longo prazo.

O Conselho de Administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente do interesse das partes que indicaram ou elegeram seus membros.



## 1.3. Missão do Conselho de Administração (item 2.2 do Código)

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os interesses das partes (acionistas e demais *stakeholders*), de modo que cada uma receba os benefícios apropriados e proporcionais ao vínculo que possui com a companhia e ao risco a que está exposta.

## ● ● ● 1.4. Atribuições do Conselho de Administração (item 2.3 do Código)

O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. Para que o interesse da empresa sempre prevaleça, o Conselho de Administração deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e divergências de opiniões.

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se a discussão, a aprovação e o monitoramento de decisões envolvendo:

- estratégia;
- estrutura de capital;
- apetite e tolerância ao risco (perfil de risco);
- fusões e aquisições;
- contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;
- escolha e avaliação da auditoria independente;
- processo sucessório dos conselheiros e executivos;
- práticas de Governança Corporativa;
- relacionamento com partes interessadas;
- sistemas de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);
- política de gestão de pessoas; e
- código de conduta.

Compete ainda ao Conselho de Administração o apoio e supervisão contínuos à gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve, todavia, interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações operacionais necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a contratação de especialistas externos, quando necessário, para a avaliação de assuntos específicos de maior complexidade.

# 2

## Normas e Práticas Aplicáveis a Reuniões do Conselho de Administração



2.1. Lei das S.A.	13
2.2. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	13
2.3. Modelo de Regimento Interno do Conselho de Administração e outras Publicações Editadas pelo IBGC	14

Os aspectos relacionados com a composição e o funcionamento dos Conselhos de Administração, bem como com as atribuições e responsabilidades dos conselheiros, são abordados em instrumentos de legislação e regulamentação e de fomento à boa Governança Corporativa. No Brasil, as principais esferas que tratam desses instrumentos são:

- **Lei das S.A.** – Lei 6.404/76 e alterações posteriores;
- **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Modelo de Regimento Interno do Conselho de Administração, outras publicações, e agora com este Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração.

## ● ● ● 2.1. Lei das S.A.

A Lei das S.A. delega ao estatuto social das companhias a missão de estabelecer “*as normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho (...)*”. Todas as demais disposições da Lei das S.A. dizem respeito à composição, eleição e competência do Conselho de Administração; seguem-se “normas comuns” aplicáveis aos conselheiros e diretores, mas as questões práticas de funcionamento das reuniões, do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva não são contempladas.

## ● ● ● 2.2. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

Este Código, que já se encontra em sua quarta edição revista, tem como objetivo indicar caminhos para todos os tipos de sociedades, visando aumentar seu valor, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade, com base nos quatro princípios básicos da boa Governança Corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Cobre ele recomendações relativas à: propriedade, Conselho de Administração, gestão, auditoria independente, Conselho Fiscal, conduta e conflitos de interesse. As diretrizes do Código são complementadas pelo Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, aplicáveis às companhias abertas integrantes dos segmentos de listagem Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

O Código recomenda que “as atividades do Conselho de Administração devem ser normatizadas em um regimento interno (...)”, e, entre essas atividades, destaca “sistema de votação, secretaria do conselho, reuniões, convocações, agendas, atas e documentos”. O Regulamento da BM&FBOVESPA, por seu lado, prioriza os aspectos ligados à competência, deveres e responsabilidades, composição e mandato, não tratando do funcionamento do Conselho.

### ● ● ● 2.3. Modelo de Regimento Interno do Conselho de Administração e outras Publicações Editadas pelo IBGC

O “Modelo de Regimento Interno do Conselho de Administração”, em seu Capítulo IX, dedica-se razoavelmente ao funcionamento do Conselho de Administração, sendo o tema dividido em dois blocos - o primeiro sobre reuniões e o segundo aborda o sistema de votação e ordem dos trabalhos. Entendemos que o Regimento Interno do Conselho de Administração pode complementar as disposições estatutárias com maior detalhe no que diz respeito ao funcionamento do órgão.

Adicionalmente, o IBGC edita regularmente outros cadernos, manuais e cartas diretrizes cobrindo os instrumentos e aspectos pelos quais a Governança Corporativa se consubstancia, tais como: Manual Prático de Recomendações Estatutárias, Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, Guia de Orientação para o Conselho Fiscal, Guia de Orientação para Implementação de Portal de Governança, entre outros. Estas publicações podem ser acessadas pelo site do IBGC ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)) ou em sua sede.

# 3

# Secretaria do Conselho de Administração



3.1. Criação e Atribuições	16
3.2. Banco de Dados/Portal de Governança	16

# 3

## Secretaria do Conselho de Administração

● ● ● ●

### ● ● ● 3.1. Criação e Atribuições

Recomenda-se a instituição, pelo Conselho de Administração, de uma Secretaria para suporte e organização das atribuições e atividades do órgão, bem como para controle do cumprimento das suas deliberações.

À Secretaria do Conselho de Administração incumbirá a elaboração e controle da documentação formal da administração da companhia, ficando responsável pela coleta, formatação e distribuição de informações, atas, materiais e apresentações das reuniões do Conselho de Administração, inclusive pelo acompanhamento dos projetos e planos da organização. O Conselho de Administração e o executivo principal deverão ser informados periodicamente pela Secretaria do Conselho de Administração sobre o desenvolvimento das atividades do órgão, sendo por ela constantemente atualizado.

Na hipótese de não existir formalmente uma Secretaria do Conselho de Administração, o presidente do Conselho de Administração poderá, por exemplo, designar um dos conselheiros para secretariar cada reunião, estabelecendo um rodízio entre seus membros.

### ● ● ● 3.2. Banco de Dados/Portal de Governança


Um banco de dados eletrônico poderá ser instalado para viabilizar o resgate e rastreamento pela Secretaria do Conselho de Administração de todas as atividades do Conselho de Administração e dos comitês, bem como para acompanhar as solicitações efetuadas à Administração e o controle de pendências.

Por meio desse monitoramento permanente, a Administração da companhia poderá valer-se de informações para, em tempo hábil, reorientar e supervisionar os planejamentos anuais, os procedimentos de controle e as políticas internas.

Posto isto, ficarão os membros do Conselho de Administração liberados para outras atividades de vital importância para o desenvolvimento da boa Governança Corporativa e a administração da companhia. Para este propósito, a organização poderá implementar um Portal de Governança com páginas exclusivas para os seus conselheiros.

# 4

# Orientações para a Preparação das Reuniões



4.1. Calendário, Agenda e Duração das Reuniões	18
4.2. Definição da Ordem do Dia	19
4.3. Materiais para as Reuniões	19
4.4. Comitês e Comissões	21



# 4

## Orientações para a Preparação das Reuniões

● ● ● ●

Para promover uma melhoria contínua no trabalho desenvolvido pelos Conselhos de Administração, deve-se atentar preponderantemente ao fluxo de informações, condução e foco das reuniões, nível de responsabilidade de seus integrantes, harmonia interna e boa conduta individual.

Em face do crescente desenvolvimento e transparência exigida pelo mercado, é notória a transição e evolução por que vêm passando os Conselhos de Administração das companhias, acentuando-se cada vez mais os compromissos, responsabilidades e riscos das atividades dos conselheiros.

### ● ● ● 4.1. Calendário, Agenda e Duração das Reuniões

No início de cada exercício, o Conselho de Administração deverá definir o calendário anual de reuniões. A agenda preestabelecida deverá constar, no caso das companhias abertas listadas nos segmentos da BM&FBOVESPA, inclusive, dos seus respectivos calendários anuais.

As boas práticas de governança recomendam que as reuniões ocorram, no mínimo, trimestralmente e, no máximo, mensalmente.

Caso haja a necessidade de o órgão avaliar temas específicos, que requeiram decisão imediata, reuniões extraordinárias poderão ser convocadas a qualquer tempo. Vale salientar, no entanto, que assuntos extraordinários deverão ser objeto de discussões pelos conselheiros tão somente quando a ocasião justificar.

As reuniões deverão contar com duração predeterminada, de acordo com as matérias a serem discutidas. Para tanto, deve-se informar os seus membros, na época da convocação, da estimativa de duração da reunião e da apresentação e discussão de cada matéria constante da Ordem do Dia.

Recomenda-se ainda que as reuniões sejam realizadas nas instalações operacionais da companhia, possibilitando interação dos conselheiros com o ambiente de trabalho.

## ● ● ● 4.2. Definição da Ordem do Dia

Antes da convocação das reuniões e para fixação da pauta, o presidente do Conselho de Administração, juntamente com a Secretaria deste órgão, caso existente, deverá avaliar a pauta das reuniões, escutando o principal executivo e os demais conselheiros. Para tanto, deverão ser analisadas as pendências de solicitações efetuadas pelos conselheiros e diretores-executivos, bem como as atividades pendentes de reuniões anteriores.

Dada a amplitude de assuntos que poderá ser objeto da Ordem do Dia, é mister que a pauta da reunião seja preparada e informada com, no mínimo, 7 (sete) dias de antecedência da data da reunião. A antecedência se faz necessária para que as apresentações e informações pertinentes possam ser preparadas a tempo pela Diretoria Executiva, atendendo às expectativas dos seus solicitantes.

As comunicações e solicitações dos conselheiros, que não forem registradas em ata de reuniões anteriores, deverão ser encaminhadas ao presidente do Conselho de Administração e ao principal executivo da companhia, garantindo integração, uniformidade de conhecimento, respeito e equidade.

## ● ● ● 4.3. Materiais para as Reuniões

Cabe aos conselheiros o estudo e a análise de todas as matérias de sua competência antes da sua apreciação pelo órgão. Este comportamento otimiza as discussões nas reuniões do Conselho de Administração e agiliza o processo decisório.

O presidente do Conselho de Administração e o principal executivo deverão fornecer aos conselheiros, de forma clara e detalhada, a visão da Administração sobre cada um dos temas a ser deliberado, liberando o acesso a todos os documentos pertinentes às matérias constantes da pauta das reuniões.

O acesso à informação é necessário para garantir equidade e transparência no relacionamento entre os conselheiros e a Diretoria Executiva. Muitas companhias, no esforço de aprofundar o conhecimento dos conselheiros e divulgar as informações, têm desenvolvido portais de governança exclusivos para disseminação de informações para o Conselho de Administração, facilitando a preparação de seus integrantes para as reuniões e possibilitando a discussão focada e dirigida de assuntos estratégicos com muito mais fundamentos. Saliente-se a importância da constante atualização dos conselheiros para o fiel desempenho de suas funções

de monitoramento e fiscalização, por meio do conhecimento de fatores-chave da gestão da companhia e, quando necessário, treinamento para nivelamento do conhecimento dos seus integrantes.

Caso desejem, os conselheiros poderão, em se tratando de temas sobre os quais não se sintam à vontade ou que requeiram maior aprofundamento ou expertise para opinar, contratar uma consultoria ou assessoria externa especializada para auxiliá-los em suas análises, inclusive mediante contratação de pareceres técnicos. A remuneração de tal contratação deverá ser debitada à companhia e o Conselho de Administração deverá deliberar, previamente, sobre a inclusão dessa despesa em seu orçamento, de forma que todos os conselheiros possam usufruir essa assessoria/consultoria especializada.

É dever do principal executivo garantir que os conselheiros recebam as informações corretas, no momento oportuno e em formato adequado, para que possam cumprir com suas responsabilidades. Recomenda-se que o presidente do Conselho de Administração revise a documentação antes de sua distribuição aos conselheiros.

Caso sejam incluídas na pauta das reuniões matérias para as quais seja necessária análise prévia por parte dos participantes, recomenda-se a distribuição de todo o material correlato juntamente com a disponibilização da pauta.

Em virtude da relevância e caráter sigiloso das matérias discutidas em seus conclaves, os conselheiros e a Secretaria do Conselho de Administração são responsáveis pela manutenção da confidencialidade de quaisquer dados ou informações, inclusive com relação aos materiais distribuídos ou por ele produzidos, além de suas respectivas cópias ou registros, que possam estar contidos em qualquer meio físico ou virtual.

O presidente do Conselho de Administração e o principal executivo devem incentivar a busca de informações por meio de formas alternativas que garantam finalidades como:

- a) Estabelecer processos formais de entrega das informações aos conselheiros, através de cronogramas acordados entre o presidente do Conselho de Administração e o principal executivo no início de cada ano, e comunicar à Secretaria do Conselho de Administração; e
- b) Cada conselheiro deve planejar visitas periódicas à companhia, livre das pautas predeterminadas das reuniões, as quais podem resultar em um acompanhamento mais próximo e participação ativa dos conselheiros.

Frise-se, porém, que as visitas periódicas deverão restringir-se unicamente ao maior conhecimento por parte do conselheiro das matérias sob sua análise e de documentos relacionados ao andamento da gestão, respeitando-se os seus limites de atuação e não ingerência na Administração Executiva da companhia. É relevante lembrar que um simples pedido de informação deve ser feito de maneira a não ser interpretado como uma sugestão ou instrução por parte do conselheiro.

#### ● ● ● 4.4. Comitês e Comissões

A participação ativa dos conselheiros, todavia, não garante a completa gestão de riscos e responsabilidades atinentes à sua função. Neste sentido, comitês poderão ser ferramentas importantes, cabendo aos conselheiros, por sua vez, verificar a sua atividade e eficácia. Dentre os comitês que podem ser formados estão: de Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Riscos, Sustentabilidade e outros. Deve-se tomar cuidado na formação de comitês, evitando-se um número excessivo ou a reprodução indevida de funções internas na empresa, gerando interferência inoportuna na gestão.

Comissões podem também ser formadas sempre que se identificar a necessidade de estudos sobre temas específicos e não precisam ser permanentes, deixando de atuar após a conclusão de um determinado trabalho, devendo reportar-se ao Conselho de Administração ou à própria Diretoria Executiva, conforme o caso.

Os comitês podem ser compostos por conselheiros, executivos ou, mesmo, por profissionais externos especializados, de acordo com cada situação. Em qualquer caso, recomenda-se que haja pelo menos um conselheiro de administração participando de cada comitê subordinado ao Conselho, como forma de garantir uma efetiva ligação com este como um todo.

Comitês e comissões não devem ter poder decisório e deverão submeter seus relatórios periodicamente ao Conselho de Administração.

# 5

## Estrutura Recomendada para as Reuniões e Orientações para o seu Bom Desempenho



5.1. Temas Fixos ou Recorrentes	24
5.2. Temas Específicos ( <i>ad hoc</i> )	26
5.3 . Apresentação dos Tópicos	27
5.4. Votação	27
5.5. Outras Considerações	28

O objetivo deste capítulo é indicar diretrizes comportamentais e de produtividade durante as reuniões do Conselho de Administração, de forma a torná-las mais eficientes.

A formalidade é um fator relevante para as reuniões do Conselho de Administração. Não se trata da formalidade em seu aspecto negativo e restritivo, mas como forma de obediência à pauta, ao comportamento condizente com o ambiente de trabalho desejado e, finalmente, à eficiência que se almeja do órgão principal de gestão das companhias.

Esta formalidade recai sobre a preparação da pauta, estendendo-se até o comportamento dos seus integrantes e eventuais convidados presentes às reuniões. Tal prerrogativa, atribuída ao presidente do órgão, traduz-se na manutenção da ordem, respeito e foco nas reuniões.

O presidente do Conselho de Administração deverá estabelecer as regras de conduta que deverão ser observadas pelos conselheiros durante as reuniões.

Em linha com o preceito da formalidade, pode-se dividir a pauta em temas fixos ou recorrentes a serem discutidos pelos conselheiros no início de cada reunião e temas *ad hoc*, os quais deverão constar da pauta e serem informados previamente aos conselheiros. Vale lembrar que dentre esses temas há aqueles de caráter apenas informativo ou para debates e temas para tomada de decisões. Recomenda-se agrupar e indicar na própria pauta os assuntos que demandarão decisão do Conselho.

A pauta das reuniões é fechada e a discussão de outros temas que não os estabelecidos deve ser evitada, exceto nos casos em que tal matéria requeira um posicionamento imediato do órgão. Deve-se atentar para que os assuntos não sejam discutidos além do necessário, extrapolando o grau de envolvimento almejado do Conselho de Administração, conforme previamente definido, assegurando-se que a reunião ocorra como um autêntico debate.

Recomenda-se que o principal executivo participe de boa parte da reunião do Conselho de Administração, bem como outros executivos da companhia, quando se tratar de assuntos de sua competência e sua presença possa enriquecer as apresentações e esclarecimentos. É recomendado, portanto, que a reunião do Conselho de Administração esteja estruturada de forma a abordar, de acordo com a sua agenda:

- Temas cuja presença do principal executivo ou dirigentes da companhia é necessária ou recomendada, os quais denominaremos adiante de temas fixos ou recorrentes e temas *ad hoc* ou específicos.

- Temas de interesse particular dos conselheiros, para os quais não se solicita a presença de dirigentes da companhia. Esses temas devem ser tratados no final ou, quando uma situação específica assim o demandar, no início da reunião.
- Temas que requerem tomada de decisões sem a presença do principal executivo, situação típica quando não há consenso entre os conselheiros ou se debate a avaliação e a remuneração do principal executivo. Neste caso, este deve deixar o recinto da reunião e retornar quando ela tiver sido tomada.

## ● ● ● 5.1. Temas Fixos ou Recorrentes

### a) Aprovação da Ata da Reunião Anterior:

No capítulo 6 deste Caderno são apresentadas alternativas para redação, leitura e assinatura da ata. Quando não for possível que ela seja aprovada no mesmo dia da reunião, este item passa a ser fixo na pauta.

### b) Fatos Relevantes:

Não se trata de detalhar temas específicos, mas de permitir um breve relato do presidente do Conselho de Administração ou principal executivo sobre o panorama geral dos negócios da companhia, estabelecendo o tom da reunião.

### c) Resultados Financeiros e Acompanhamento dos Principais Projetos da Companhia:

Respeitando a premissa do IBGC de atribuir ao Conselho de Administração maior responsabilidade pelo futuro da companhia em detrimento do seu passado, a apresentação deste tema deve ser breve e objetiva, seguindo formato predefinido pelo órgão, de forma a possibilitar um rápido entendimento por todos os membros presentes. Ademais, os comentários sobre dados financeiros e operacionais devem ser um resumo das informações encaminhadas aos conselheiros, previamente à realização da reunião. É neste momento que se deve também ouvir os comitês de finanças e auditoria, se houver.

Cabe ao Conselho de Administração a avaliação dos resultados da companhia e análise dos fatos mais importantes ocorridos no período. Trata-se, pois, do exercício de sua função fiscalizadora e de acompanhamento dos atos praticados pela Diretoria Executiva. Para tanto, recomenda-se a oitiva de membros da Diretoria Executiva responsáveis pela gestão da área relacionada a cada matéria a ser discutida

pelo órgão ou pelos coordenadores de comitês, conselhos técnicos ou comissões que tenham tratado do tema.

Nesta parte inicial da reunião do Conselho de Administração é fundamental que seja predeterminada a duração e o formato de cada uma das apresentações e demonstrações. Isto contribui para que as preparações sejam objetivas, propiciando o foco dos presentes e evitando dispersões. Dentre os diversos temas fixos ou recorrentes possíveis de serem apresentados e debatidos na primeira parte da reunião do Conselho de Administração destacam-se:

a) Temas Financeiros:

- Acompanhamento do Desempenho Orçamentário;
- Balanço;
- Demonstração do Resultado do Exercício - DRE;
- Fluxo de Caixa;
- Endividamento;
- Financiamentos; e
- Margens.

b) Temas Comerciais e Mercadológicos:

- Participação de Mercado;
- Concorrência;
- Clientes;
- Cobranças; e
- Estoques.

c) Temas Operacionais:

- Volume e Custo de Produção;
- Produtividade;
- Carteira de Pedidos;
- Investimentos; e
- Aspectos Específicos à Atividade da Companhia.

d) Temas Referentes à Implementação da Estratégia:

- Acompanhamento dos Planos Estratégicos de Ação; e
- Avaliação Periódica de Adequações.



e) Temas Estruturais:

- Implementação das Políticas de Recursos Humanos;
- Remuneração e Folha de Pagamento;
- Avaliação dos Controles Internos; e
- Análise de Riscos de Negócio.

Trata-se, portanto, de indicadores, parâmetros e dados presentes em todas as organizações que permitem o acompanhamento da evolução dos negócios de forma objetiva e sistêmica a cada reunião.

## ● ● ● **5.2. Temas Específicos (*ad hoc*)**

Nesta parte da reunião, os membros do Conselho de Administração exercem mais claramente a sua principal missão: proteger e valorizar o patrimônio da companhia e maximizar o retorno do investimento. Cada conselheiro, de posse do conhecimento dos valores da organização, propósito e crenças dos seus acionistas, deverá usar a sua experiência pessoal e profissional para avaliar as propostas que sejam, eventualmente, feitas pelo principal executivo ou para orientá-lo na condução dos negócios. Não se trata do acompanhamento e certificação dos fatos ocorridos e dados financeiros, mas de definições e orientações sobre o futuro.

a) Projetos e Planos Anuais em Andamento:

Uma vez definidos, em conjunto com a Diretoria Executiva, quais aspectos dos projetos e planos anuais aprovados e em andamento deverão ser apresentados para análise do Conselho de Administração, estes serão incluídos na lista de pendências e solicitações da Secretaria do Conselho de Administração e, na sua ausência, do próprio presidente do Conselho de Administração, sendo monitorados até a próxima reunião em que uma apresentação de andamento e resultados for objeto de apreciação pelo órgão.

b) Projetos e Planos Anuais para Aprovação:

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva deverão estabelecer os aspectos dos projetos e planos anuais pendentes de aprovação que deverão ser apresentados nas reuniões para apreciação do órgão, após o que deverão constar da lista de itens pendentes de deliberação, cabendo à Secretaria do Conselho de Administração ou ao presidente do Conselho de Administração, conforme o caso, o envio de todo o material necessário para análise dos conselheiros, de forma correta e no prazo acordado, possibilitando sua preparação para a reunião.

c) Estratégia e Orçamento:

Devido à crescente relevância dos aspectos relacionados com a estratégia e o orçamento corporativo no âmbito das responsabilidades do Conselho de Administração, cumpre tecer aqui considerações específicas sobre o assunto.

Uma das principais responsabilidades do Conselho de Administração é o direcionamento estratégico da companhia, o qual será a base para que se desenvolva o plano de ação estratégico e o orçamento anual e plurianual.

O orçamento, por sua vez, é o instrumento de referência para a fixação de metas que visam à maximização dos resultados da organização, tornando-se um compromisso assumido entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, com a participação dos gestores. É também um instrumento de negociação, uma vez que é utilizado para fixação de bônus para o corpo executivo da companhia.

As apresentações e debates desses temas podem demandar mais tempo do que outros e requerer atenção especial por parte do Conselho de Administração, que deve, inclusive, programar reuniões específicas para tratar exclusivamente do processo de definição e aprovação da estratégia e do orçamento corporativo.

### ● ● ● 5.3. Apresentação dos Tópicos

Recomenda-se que os tópicos específicos sejam apresentados pelo diretor da área com a presença do principal executivo. Esta prática tem como vantagem permitir a avaliação periódica dos diretores pelos conselheiros, que têm nesta atividade uma de suas competências e deveres, e verificar a coesão e interação da Diretoria Executiva com o seu principal executivo.

É importante que os conselheiros não se manifestem sobre orientações, críticas e/ou elogios até o final de cada apresentação. Perguntas podem e deverão ser feitas, observando a formalidade e respeito intrínsecos à reunião.

### ● ● ● 5.4. Votação

Ao final de cada tópico, em se tratando de assunto para decisão, o presidente do Conselho de Administração deverá dar início ao processo de formação da decisão, sendo que o resultado deve constar da ata. Quando não se chegar a um consenso, proceder-se-á a votação sem a presença do principal executivo. Com o objetivo de manter a imagem de coesão do Conselho, perante os executivos e demais profissionais da empresa, e a não ser que haja solicitação em

contrário feita por um ou mais conselheiros, o registro das decisões nas atas deve evitar individualizar os votos.

Por fim, recomenda-se que as matérias relevantes e urgentes tenham prioridade na pauta, garantindo o seu exame, discussão e votação na reunião.

A pauta da reunião deve, preferencialmente, estabelecer o tempo a ser dedicado a cada tema. Em linhas gerais, recomenda-se que um Conselho de Administração eficaz distribua o tempo da reunião da seguinte forma:

- a) 10-20% para discutir sobre resultados (passado);
- b) 20-40% sobre a operação (presente); e
- c) 40-70% sobre estratégias (futuro).

Avaliações do quadro econômico e político-financeiro poderão constar da agenda da reunião, mas seu tempo deve ser limitado. Nas reuniões específicas de planejamento estratégico, quando se discute o futuro, tempo maior poderá ser alocado para essa prospecção e discussão sobre variáveis que podem afetar o futuro da companhia.

Em situações específicas, como no caso de crises, por exemplo, a reunião do Conselho de Administração poderá atribuir mais tempo para o debate e a tomada de decisões sobre temas correntes e de relevância para a perenidade da organização em dado momento.

## ● ● ● 5.5. Outras Considerações

Não raras são as vezes em que durante a reunião surgem assuntos relacionados aos interesses dos acionistas, notadamente em companhias familiares de capital fechado, que representam grande parte da atividade econômica atual do País. Cabe ao presidente do Conselho de Administração, nesta hipótese, coibir a discussão desses temas no fórum, preservando a segregação entre a Administração/Gestão da companhia e o seu controle acionário/propriedade.

Como mencionado no início deste capítulo, por cuidar da orientação geral dos negócios da companhia, recomenda-se a presença nas reuniões do seu principal executivo, exceto quando se tratar de temas particulares ao Conselho de Administração ou da avaliação de desempenho da Diretoria Executiva e/ou sua remuneração.

Por fim, nos últimos instantes da reunião, o secretário deverá ler a pré-ata, indicando os temas abordados e as decisões tomadas pelos presentes, permitindo

que, imediatamente após o seu encerramento, o principal executivo da companhia possa dar início às ações necessárias à implementação das decisões antes mesmo da publicação e aprovação oficial da ata.

Neste sentido, o Conselho de Administração deve promover reuniões dotadas da formalidade, objetividade e orientação necessárias à perenidade e crescimento da companhia, não existindo mais espaço para reuniões meramente regulamentares onde preferências e interesses pessoais dominam a cena, devendo-se evitar ainda que as reuniões de Conselho de Administração se restrinjam apenas a comentários sobre a situação política e econômica do País.

# 6

## Acompanhamento das Reuniões após seu Término



6.1. Ata da Reunião	31
6.2. Pendências e Novas Solicitações	32
6.3. Atas das Reuniões dos Comitês	32

Após o término da reunião e até que ocorra a próxima, o Conselho de Administração deverá, pelo seu presidente ou secretário, providenciar e monitorar as seguintes atividades práticas:

## ● ● ● 6.1. Ata da Reunião

As atas do Conselho de Administração deverão contar com linguagem e formatação simples e objetiva, registrando os principais temas e discussões tratados, as deliberações tomadas, o andamento de eventuais pendências existentes e novas solicitações efetuadas ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva. Ao presidente do Conselho de Administração incumbe o relato ao secretário para a devida transcrição em ata. O que deve constar da ata é a essência do que foi debatido e as decisões tomadas e não tudo o que foi falado.

Existem as seguintes alternativas para redação, leitura e assinatura da ata:

- 1 – Leitura da ata resumida no final da própria reunião, com a rubrica dos conselheiros. A ata completa é enviada, posteriormente, aos conselheiros e assinada na reunião seguinte.
- 2 – Leitura de cada deliberação imediatamente após a apuração dos votos, permitindo que a ata esteja pronta para assinatura quando do encerramento da reunião, procedendo-se à leitura e assinatura da ata completa no final da própria reunião.
- 3 – Leitura e assinatura da ata no início da reunião subsequente, o que deverá, neste caso, constar como um dos itens da pauta dessa reunião. Recomenda-se que, caso fique determinada a assinatura da ata na próxima reunião, os conselheiros tomem nota das definições, solicitações e deliberações ocorridas durante a reunião, de forma a fazer sua verificação quando da leitura da ata na reunião seguinte, viabilizando com isto maior agilidade para a sua assinatura, expressão de concordância ou solicitação de retificações no texto.

A ata deve idealmente ser redigida durante a reunião e assinada por todos os presentes ao seu final. Quando isto, entretanto, não for possível, ela deve ser enviada aos conselheiros para que opinem. Desta forma, na reunião seguinte, quando o presidente efetuar a leitura para aprovação, ela já conterà os eventuais comentários e sugestões dos conselheiros que se manifestaram, tendo sido todo o processo conduzido com total transparência. Caso um conselheiro sugira algum

ajuste na ata, todos os demais conselheiros devem manifestar-se a respeito e a versão final tem que ser aprovada por todos.

## ● ● ● 6.2. Pendências e Novas Solicitações

A Secretaria do Conselho de Administração assiste o presidente do órgão no monitoramento das solicitações efetuadas por conselheiros, tanto em reuniões como fora delas. Desta forma, a ata deverá conter campos próprios para (i) pendências referentes às solicitações passadas e ainda não atendidas; e (ii) novas solicitações efetuadas na própria reunião ou recebidas entre reuniões. As atividades desses campos deverão ser lembradas a cada nova reunião.

Tanto pendências como novas solicitações poderão constar de um quadro indicativo ao final da ata, após as deliberações do dia, com a indicação da pessoa ou área da empresa para a qual tal solicitação foi dirigida e o prazo estimado para sua apresentação ao órgão.

## ● ● ● 6.3. Atas das Reuniões dos Comitês

De forma a criar um sistema organizado de Governança Corporativa, onde os órgãos da Administração atuam num fluxo constante de atividades, o Conselho de Administração será sempre informado e receberá cópia das atas de reuniões de cada um de seus comitês. À Secretaria do Conselho de Administração ou ao seu presidente caberá coordenar esta atividade.

# 7

## Avaliação e Composição do Conselho de Administração



Recomenda-se que sejam realizadas avaliações formais de desempenho do Conselho de Administração e dos conselheiros, para identificar as principais carências na atuação de ambos. As reuniões podem tornar-se mais ou menos produtivas e eficientes, de acordo com o grau de adequação dos conselheiros ao perfil da companhia. Neste sentido, deve-se atentar aos seus questionamentos sobre a organização, sua gestão e seus negócios, a preparação dos conselheiros para as reuniões e os comportamentos individuais almejados, antes, durante e após as reuniões.



# 8

## Postura Desejada para um Conselheiro



8.1. Interação com a Diretoria Executiva	35
8.2. Discussões Estratégicas vs. Detalhes Operacionais	35
8.3. Posturas e Condutas Esperadas	35

## ● ● ● 8.1. Interação com a Diretoria Executiva

Os conselheiros necessitam de conhecimento acerca das atividades e princípios sustentados pela Diretoria Executiva. Um bom relacionamento entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva é premissa para a manutenção de fluxo eficiente de informações entre os órgãos da Administração da companhia.

## ● ● ● 8.2. Discussões Estratégicas vs. Detalhes Operacionais


Os conselheiros devem enfatizar a obtenção de informações e o debate de temas primordialmente estratégicos e não operacionais. Não compete aos conselheiros envolver-se com a gestão operacional da companhia.

## ● ● ● 8.3. Posturas e Condutas Esperadas

- a) Dever fiduciário do conselheiro de defender os interesses da companhia em detrimento dos interesses próprios ou do acionista que o indicou, sempre com discrição no trato dos assuntos corporativos;
- b) Preparação adequada para as reuniões (tempo adequado de dedicação à companhia);
- c) Assiduidade de participação nas reuniões;
- d) Participação presencial, com uso de tele ou videoconferência somente em casos excepcionais;
- e) Pontualidade às reuniões;
- f) Compromisso com resultados (geração de riqueza e retorno);
- g) Decisões fundamentadas e proposições eficazes;
- h) Questionamentos produtivos (foco em questões que agregam valor);
- i) Redes de relacionamentos externos (abertura de portas para negociação, tendo como premissa básica os interesses legítimos da companhia); e
- j) Integridade pessoal (história de vida e postura ética; retidão como padrão de referência):
  - saber ouvir e interagir,
  - imparcialidade,
  - senso de justiça,
  - equidistância em relação às partes envolvidas,
  - independência para propor, questionar e decidir e
  - ausência de conflitos de interesse.

## 9

# Principais Perguntas a Serem Feitas/Respondidas pelo Conselho de Administração



9.1.	Princípios da Boa Governança Corporativa	38
9.2.	Alcance do Papel e Autoridade do Conselho de Administração	38
9.3.	Orientação, Integração e Desenvolvimento dos Conselheiros	39
9.4.	Conhecimento da Cultura, do Negócio e das Operações da Companhia	39
9.5.	Visão e Estratégia	40
9.6.	Planejamento e Orçamento	41
9.7.	Agenda e Informações para Reuniões do Conselho de Administração	41
9.8.	Liderança e Condução de Reuniões do Conselho de Administração	42
9.9.	Acompanhamento do Desempenho da Companhia	42
9.10.	Gestão do Capital Humano	43
9.11.	Gestão Financeira	43
9.12.	Gestão de Riscos e Crises	43
9.13.	Comitês do Conselho de Administração	44
9.14.	Relacionamento com o Conselho Fiscal	44
9.15.	Relacionamento com o Corpo Executivo	44
9.16.	Avaliação do Principal Executivo e da Diretoria	45
9.17.	Planejamento Sucessório	45
9.18.	Avaliação do Conselho de Administração	45

Este capítulo apresenta um conjunto de questões que o Conselho de Administração deve considerar frequentemente para aferir seu grau de envolvimento e comprometimento com suas responsabilidades perante os acionistas e a companhia. As questões apresentadas a seguir não são exaustivas e devem ser periodicamente revisadas pelos conselheiros, adequando-as à realidade da companhia e complementando-as conforme necessário. As perguntas abordadas a seguir se referem a:

1. Princípios da Boa Governança Corporativa;
2. Alcance do Papel e Autoridade do Conselho de Administração;
3. Orientação, Integração e Desenvolvimento dos Conselheiros;
4. Conhecimento da Cultura, do Negócio e das Operações da Companhia;
5. Visão e Estratégia;
6. Planejamento e Orçamento;
7. Agenda e Informações para Reuniões do Conselho de Administração;
8. Liderança e Condução de Reuniões do Conselho de Administração;
9. Acompanhamento de Desempenho da Companhia;
10. Gestão do Capital Humano;
11. Gestão Financeira;
12. Gestão de Riscos e Crises;
13. Comitês do Conselho de Administração;
14. Relacionamento com o Conselho Fiscal;
15. Relacionamento com o Corpo Executivo;
16. Avaliação do Principal Executivo e da Diretoria;
17. Planejamento Sucessório; e
18. Avaliação do Conselho de Administração.

## ● ● ● 9.1. Princípios da Boa Governança Corporativa

- Os conselheiros entendem e se comprometem com os princípios da boa Governança Corporativa: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa?
- Estes princípios estão permeados por toda a companhia?
- O Conselho de Administração tem conhecimento profundo e atua em conformidade com:
  - Estatuto Social, Acordo de Acionistas e seu Regimento Interno?
  - A Lei das S.A. e o Código Civil?
  - Legislação específica do setor no qual atua a companhia?
  - No caso das companhias abertas, as regulamentações da Comissão de Valores Mobiliários – CVM?
  - No caso de companhias com ADRs, a Lei Sarbanes-Oxley?
- Há um processo de comunicação eficiente com os acionistas?
- Acionistas, empregados, clientes e a comunidade envolvida com a companhia recebem tratamento adequado?
- A Diretoria Executiva também entende e está comprometida com os aspectos inerentes à boa Governança Corporativa?

## ● ● ● 9.2. Alcance do Papel e Autoridade do Conselho de Administração

- Há um Regimento Interno do Conselho de Administração?
- O papel, as atribuições e o alcance da autoridade do Conselho de Administração estão bem-definidos e divulgados no âmbito interno corporativo?
- O papel do Conselho de Administração deve ser aumentado ou reduzido? Como?
- Os temas que devem ser discutidos e revistos em bases regulares e periódicas estão identificados, priorizados e agendados?
- São identificadas, periodicamente, as informações (internas e externas) das quais o Conselho de Administração necessita para suas ponderações e tomada de decisões?

- A divisão de responsabilidades entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração é adequada e clara?
- O Conselho de Administração respeita os limites de suas atribuições, delegando os assuntos operacionais da companhia à gestão executiva?
- Procura-se auxílio externo especializado quando o assunto tratado vai além da competência e conhecimentos dos conselheiros?

### ● ● ● 9.3. Orientação, Integração e Desenvolvimento dos Conselheiros

- Novos conselheiros recebem informações adequadas referentes à companhia e ao Conselho de Administração?
- O Conselho de Administração definiu e comunicou suas expectativas referentes a cada membro?
- Os conselheiros têm a oportunidade de se encontrar com o principal executivo da companhia em bases regulares?
- Os conselheiros recebem orientação periódica com relação a assuntos de Governança Corporativa?
- Os conselheiros recebem educação continuada sobre temas que afetam a companhia?

### ● ● ● 9.4. Conhecimento da Cultura, do Negócio e das Operações da Companhia

- Os conselheiros possuem os conhecimentos necessários sobre a companhia e os temas que ela enfrenta?
- Novos conselheiros têm clara a missão, a visão, os valores e a cultura da companhia?
- Fatores de sucesso intangíveis, como marca, capital humano, reputação e imagem, são entendidos pelos conselheiros?
- O negócio da companhia e sua operação são bem-conhecidos? Estão claros os objetivos e fatores de sucesso dos negócios?
- A cadeia de valor e os processos de negócios da companhia são devidamente compreendidos pelos conselheiros?
- O estágio do ciclo de vida da companhia foi identificado e foram apontadas eventuais “patologias” na sua evolução?

- Há conhecimento adequado sobre o mercado no qual atua a companhia, seus principais concorrentes e os seus movimentos?
- As necessidades dos principais clientes da companhia são conhecidas?
- Está bem-compreendido o posicionamento competitivo dos produtos e serviços da companhia?

## ● ● ● 9.5. Visão e Estratégia

- Como o Conselho de Administração participa do processo de formulação da visão e da estratégia da companhia? Tem uma participação ativa nesse processo?
- As expectativas, interesses e influência dos acionistas e demais partes interessadas são conhecidos e levados em consideração na formulação da visão e na tomada de decisões estratégicas?
- Temas de natureza econômica e político-financeira estão sendo considerados na definição da visão e da estratégia?
- É dedicado tempo suficiente para analisar e discutir a estratégia e os objetivos em longo prazo da companhia?
- O Conselho de Administração sabe identificar, entre os itens abaixo, quais são aqueles que podem criar maior valor para os acionistas?
  - Maior eficiência de processos e recursos; e/ou
  - Maior foco nos resultados; e/ou
  - Redução de riscos; e/ou
  - Melhor planejamento estratégico e execução das ações executivas; e/ou
  - Maior geração de valor através de alianças estratégicas, *joint ventures* ou, mesmo, venda da companhia.
- No caso de fusões e aquisições, o Conselho de Administração é capaz de afirmar se o projeto (estratégia e estrutura de aquisição) está alinhado com o planejamento estratégico da companhia? E verificar se o plano de negócios e as projeções são realistas/adequados?
  - Qual o valor agregado do negócio e como esse valor será capturado e otimizado?

- Quais são os fatores de riscos do negócio e do ambiente macroeconômico?
- Que garantias foram obtidas?

## ● ● ● 9.6. Planejamento e Orçamento

- Como o Conselho de Administração está se envolvendo no processo de formulação e aprovação do planejamento estratégico empresarial, do orçamento corporativo e do plano de ação para implementação?
- Há conhecimento por parte dos conselheiros sobre os temas tratados no plano estratégico?
- Há interação dos conselheiros com a Diretoria Executiva durante esse processo?
- O plano estratégico e o plano de ação estão alinhados com a visão e a estratégia previamente aprovadas pelo Conselho de Administração?
- Os recursos necessários para implementação do plano estratégico estão sendo considerados e balanceados?
- Foram desenvolvidos indicadores de desempenho, quantitativos e qualitativos para acompanhamento da execução do plano estratégico?
- O orçamento corresponde às necessidades para implementação e alcance dos objetivos do plano? Ele foi devidamente apresentado e debatido com o Conselho de Administração?
- Há um processo formal desenvolvido para acompanhamento do desempenho orçamentário?
- Os recursos financeiros para capital de giro e investimentos, próprios ou levantados junto a fontes de financiamento, necessários para execução do plano estratégico constam do orçamento?

## ● ● ● 9.7. Agenda e Informações para Reuniões do Conselho de Administração

- O processo de definição da agenda permite que todos os temas relevantes sejam abordados?
- Os conselheiros contribuem para a definição da agenda?
- A agenda é comunicada com antecedência suficiente para que todos os temas relevantes sejam estudados e debatidos?



- A qualidade, quantidade e antecedência das informações, entregues aos conselheiros, são adequadas?
- Como podem ser melhoradas as informações fornecidas aos conselheiros em termos de apresentação, tempo, conteúdo, nível de detalhamento e foco?

## ● ● ● 9.8. Liderança e Condução de Reuniões do Conselho de Administração

- A liderança do Conselho de Administração é diferente/distinta da liderança da Diretoria Executiva?
- Quão efetiva é a liderança do Conselho de Administração, no tocante ao próprio órgão e aos diferentes comitês?
- Quanto tempo é dedicado a assuntos estratégicos e operacionais? Quanto tempo é dedicado à revisão de resultados passados versus tendências e perspectivas futuras?
- Os conselheiros se preparam adequadamente para as reuniões?
- A frequência de reuniões é adequada?
- O principal executivo e os diretores participam de reuniões do Conselho de Administração nas partes referentes a temas de sua responsabilidade ou conhecimento?
- Como podem ser aperfeiçoadas as reuniões do Conselho de Administração em termos de frequência, duração, conteúdo, logística e matérias?

## ● ● ● 9.9. Acompanhamento do Desempenho da Companhia

- Foram desenvolvidas métricas de desempenho referentes às necessidades específicas da companhia (incluindo comparação com outras companhias similares)?
- Há conhecimento adequado sobre a aplicação de ferramentas de aferição de resultados como *Balanced Scorecard*, *Beyond Budget*, *Economic Value Added – EVA*, entre outras?
- É feito um acompanhamento sistemático da implementação das ações referentes ao plano estratégico?
- O Conselho de Administração monitora desempenhos operacionais e financeiros de forma efetiva, assim como a integridade dos processos de controles internos da companhia?

## ● ● ● 9.10. Gestão do Capital Humano

- O Conselho de Administração revisa periodicamente a estrutura organizacional, o desempenho dos executivos, a política de recursos humanos e analisa a necessidade de eventuais mudanças no futuro?
- Os programas de treinamento e desenvolvimento são capazes de desenvolver os recursos humanos necessários para o futuro, inclusive de sucessores?
- A companhia possui em quantidade e qualidade todos os recursos humanos que serão necessários para implementar o plano estratégico?
- As demandas de recursos humanos podem ser supridas internamente ou deverão ser complementadas com pessoal recrutado externamente?
- Os programas de remuneração, treinamento e desenvolvimento são capazes de atrair e reter talentos?

## ● ● ● 9.11. Gestão Financeira

- Qual a melhor estrutura de capital para a companhia? Qual a alavancagem máxima permitida/desejada?
- Qual a estrutura de obtenção e aplicação de recursos financeiros utilizada para maximizar a criação de valor para os acionistas?
- Onde se deve buscar fontes de recursos – internas ou externas? Que ferramentas utilizar para obtenção de financiamentos externos: abertura de capital, *private equity*, emissão de debêntures, financiamentos bancários, negociação com fornecedores, incentivos governamentais, entre outras?

## ● ● ● 9.12. Gestão de Riscos e Crises

- Foram desenvolvidos mecanismos para identificar áreas com risco ou potencial de problema de desempenho antes do surgimento de crises?
- Os conselheiros conhecem as variáveis que influenciam o desempenho da companhia e os respectivos riscos envolvidos?
- O Conselho de Administração possui conhecimento suficiente sobre controles internos para focar seu trabalho nas áreas que merecem mais atenção, determinar a extensão e profundidade de análises que se façam necessárias e avaliar a probabilidade de falhas no sistema?

- O Conselho de Administração é capaz de definir qual o grau de risco a que a companhia pode submeter-se?
- A análise de riscos é incluída no processo de formulação da estratégia?

### ● ● ● 9.13. Comitês do Conselho de Administração

- São avaliadas periodicamente as necessidades de instalação e operação de comitês do Conselho de Administração?
- Os comitês instalados possuem composição adequada?
- Estão bem-definidas as regras de funcionamento de cada comitê?
- O Conselho de Administração recebe informações periódicas com o detalhamento adequado para acompanhamento das atividades dos comitês e avaliação de seus desempenhos?

### ● ● ● 9.14. Relacionamento com o Conselho Fiscal

- Há comunicação adequada entre os Conselhos de Administração e Fiscal?
- Os conselheiros interagem com os membros do Conselho Fiscal para o esclarecimento de dúvidas por eles apresentadas?
- Contatos entre os órgãos são realizados com a interveniência do presidente do Conselho de Administração?

### ● ● ● 9.15. Relacionamento com o Corpo Executivo

- Há uma relação adequada entre os conselheiros e os membros da Diretoria Executiva?
- Os conselheiros têm a possibilidade de interagir com diretores para o esclarecimento de dúvidas e obtenção de informações de que necessitem? Contatos são realizados com a interveniência ou conhecimento do presidente do Conselho de Administração?
- O principal executivo está informado dos contatos entre o Conselho de Administração e membros da Diretoria Executiva e do que foi tratado?
- O Conselho de Administração, efetivamente, gerencia a conduta do corpo executivo da companhia?
- Os conselheiros se abstêm de ingerir na gestão operacional da companhia?
- Os diretores e o principal executivo trabalham, de fato, para criar uma cultura que incentive discussões abertas e francas?

## ● ● ● 9.16. Avaliação do Principal Executivo e da Diretoria

- Há avaliação periódica e eficaz dos diretores?
- A remuneração dos diretores gera incentivos para máximo desempenho sem colocar em risco a companhia? É estruturada de forma a alinhar os interesses dos diretores aos da companhia em longo prazo?
- Há políticas claras e programas em vigor para incentivo de compra de ações por diretores no curto e longo prazos?
- O Conselho de Administração certifica-se de que os diretores estão alcançando os padrões e as expectativas estabelecidos?
- O Conselho de Administração avalia periodicamente o desempenho do principal executivo? E o desempenho da companhia?
- O CEO avalia periodicamente seus diretores e compartilha essa avaliação com o Conselho? E com o Comitê de Remuneração ou de Recursos Humanos, caso existente?

## ● ● ● 9.17. Planejamento Sucessório

- Há uma política de planejamento sucessório corporativo em vigor?
- Há planejamento sucessório específico para o principal executivo?
- O Conselho de Administração tem contato com outros dirigentes da companhia e analisa periodicamente os seus potenciais como possíveis sucessores?

## ● ● ● 9.18. Avaliação do Conselho de Administração

- Os princípios da boa Governança Corporativa são observados pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Executiva e pelos dirigentes da companhia?
- O Conselho de Administração é eficaz como um time?
- O Conselho de Administração provê um direcionamento claro para a companhia e contribui com sugestões sábias?
- As discussões durante as reuniões são focadas em temas apropriados?
- O Conselho de Administração lança desafios de forma oportuna à Diretoria Executiva?
- O Conselho de Administração atinge o melhor de seu desempenho, individual e coletivo?

- O Conselho de Administração é comprometido com o aperfeiçoamento contínuo de seu desempenho? São avaliados outros Conselhos de Administração que têm bom desempenho e é verificado como se pode aprender com eles?
- Há incentivo à livre expressão de opiniões? Os conselheiros têm mostrado independência nas tomadas de decisões?
- Como os métodos de avaliação do Conselho de Administração podem ser aperfeiçoados?

Série de  
**Cadernos  
de Governança  
Corporativa**

- 1** Guia de Orientação para o Conselho Fiscal
- 2** Manual Prático de Recomendações Estatutárias
- 3** Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos
- 4** Guia de Sustentabilidade para as Empresas
- 5** Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração
- 6** Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança
- 7** Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria
- 8** Caderno de Boas Práticas para Assembleias de Acionistas
- 9** Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração

**IBGC** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

**IBGC** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551  
25º andar – conj. 2508 – Brooklin Novo  
World Trade Center - SP  
04578-903 - São Paulo – SP  
Tel.: 55 11 3043.7008  
Fax: 55 11 3043.7005  
Email: [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)

IBGC MG - Tel.: 55 11 3043.6009  
IBGC PARANÁ - Tel.: 55 41 3022.5035  
IBGC RIO - Tel.: 55 11 3043.6009  
IBGC SUL - Tel.: 55 51 3328.2552  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

## Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração

Cadernos de Governança Corporativa



Apoio:

**Algar**

**BM&A**  
BARBOSA, MÜSSNICH & ARAGÃO

**BM&F BOVESPA**  
A Nova Bolsa

**Grendene**

**KPMG**

**ICV**

Governança Corporativa