

ANÁLISE DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA CRÍTICA PROPOSITIVA

Relatório das atas

Este é o segundo produto do projeto de pesquisa “Análise dos conselhos de administração no Brasil: uma crítica propositiva”. Nele constam os principais dados qualitativos obtidos pelos pesquisadores a partir das atas de reunião dos Conselhos de Administração de companhias do Índice Bovespa. Apesar do fato de nem todas as atas serem obrigatoriamente publicadas e de seu conteúdo publicado ser resumido, como a coleta realizada foi abrangente, foi possível sistematizar e avaliar o conteúdo decisório nelas contidos. A avaliação de atas foi um dos métodos de investigação empregados no projeto, visando a obter o diagnóstico mais real possível sobre os conselhos de administração no Brasil.

Coordenador: Antonio Angarita Ferreira da Silva

Equipe: Ligia Pires Pinto Sica (professora); Angela Donaggio (professora);
Fabiane M. S. Nakagawa (assistente de pesquisa); Juan R. de Paula
(assistente de pesquisa)

Sumário

| | |
|--|----|
| Metodologia | 3 |
| Justificativa | 3 |
| Amostragem | 4 |
| Eventuais limitações da fonte | 6 |
| Resultados obtidos | 6 |
| Frequência de presença dos membros | 6 |
| Temas | 7 |
| Temas de importância alta | 8 |
| 1. Dados gerais | 8 |
| 2. Conselho de administração | 9 |
| 3. Remuneração | 9 |
| 4. Comitês de assessoramento | 10 |
| Temas de importância média | 11 |
| 1. Diretoria | 11 |
| 2. Conselho fiscal | 14 |
| 3. Estatuto social | 14 |
| 4. Auditoria | 16 |
| 5. Assembleia geral | 18 |
| Temas de importância complementar | 21 |
| Companhias | 24 |
| 1. Atas | 24 |
| 2. Temas por companhia | 32 |
| Conselho de administração | 36 |
| Diretoria | 37 |
| Remuneração | 38 |
| Comitês de assessoramento | 39 |
| Assembleia geral | 40 |
| Estratégia interna | 41 |
| Alterações societárias | 42 |
| Auditoria | 43 |
| Estatuto social | 44 |

| | |
|---|----|
| Subsidiárias e controladas | 45 |
| Ativos | 46 |
| Títulos de crédito | 47 |
| Tributário | 48 |
| Contratos | 49 |
| Alterações no capital social | 50 |
| Valores mobiliários | 51 |
| Financiamento e garantias..... | 52 |
| Parcerias e consórcios | 53 |
| Anexo A:..... | 55 |
| Previsão legal sobre as competências do Conselho de Administração (Lei n. 6404/76)..... | 55 |
| Recomendações do IBGC sobre as atribuições do Conselho de Administração (5º edição) .. | 57 |

ANÁLISE DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA CRÍTICA PROPOSITIVA

Relatório das atas

Metodologia

Justificativa

Acreditou-se que seria essencial ao diagnóstico da realidade dos conselhos, da atuação efetiva do órgão e dos conselheiros, descobrir sobre o que e como decidem seus membros. Para tanto, realizou-se a análise das atas das reuniões dos conselhos de administração também com a intenção de compreender a função dos conselheiros durante seus encontros periódicos de tomada de decisão.

Como fazem parte do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC as seguintes disposições acerca da elaboração e divulgação das atas de reunião do Conselho de Administração:

- a) As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza, registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, as abstenções de voto, as responsabilidades atribuídas e os prazos fixados. Recomenda-se que todos os elementos disponíveis para subsidiar as decisões sejam devidamente registrados.
- b) Ao fim da reunião, a ata deve ser lida, aprovada e assinada por todos os conselheiros presentes. Caso isso não seja possível, o responsável definido pelo conselho de administração deve assegurar-se de que a ata seja circulada para todos conselheiros, preferencialmente, em até dois dias, para comentários, sugestões e aprovação. Uma vez aprovada e assinada por todos os conselheiros, a secretaria de governança deve providenciar a divulgação da ata.
- c) Deve-se, ainda, assegurar o registro nos órgãos competentes e o arquivamento das atas tempestivamente, assim como o encaminhamento das decisões ao diretor-presidente e o acompanhamento das solicitações do conselho. Recomenda-se que as atas sejam divulgadas no *website* da organização, com exceção de eventuais trechos que tratem de temas confidenciais (vide 2.24).
- d) Votos divergentes e quaisquer informações relevantes devem constar na ata. A integridade da ata em relação aos fatos ocorridos nas reuniões do conselho formaliza as decisões tomadas pelo colegiado e demonstra a diligência de cada um dos conselheiros.

Entendeu-se que as atas conteriam informações organizadas que poderiam ser sistematizadas para que fosse possível avaliar o conteúdo decisório nelas contidos.

Amostragem

As empresas escolhidas para análise são aquelas constantes do índice BOVESPA, com base na carteira do Ibovespa válida para o quadrimestre de maio a agosto de 2015, o que inclui¹:

Tabela 1

| | |
|--------------------|--------------|
| AMBEV S/A | GOL |
| BRASIL | CIA HERING |
| BRADESCO | HYPERMARCAS |
| BBSEGURIDADE | ITAUSA |
| BRADSPAR | ITAUUNIBANCO |
| BRF SA | JBS |
| BRASKEM | KLABIN S/A |
| BR MALLS PAR | KROTON |
| BR PROPERT | LOJAS AMERIC |
| BMFBOVESPA | LOJAS RENNEN |
| CCR SA | MARFRIG |
| CESP | MRV |
| CIELO | MULTIPLAN |
| CEMIG | NATURA |
| CPFL ENERGIA | OI |
| COPEL | P.ACUCAR-CBD |
| SOUZA CRUZ | PETROBRAS |
| COSAN | MARCOPOLO |
| SID NACIONAL | QUALICORP |
| CETIP | LOCALIZA |
| CYRELA REALT | RUMO LOG |
| DURATEX | SANTANDER BR |
| ECORODOVIAS | SABESP |
| ELETROBRAS | SMILES |
| EMBRAER | SUZANO PAPEL |
| ENERGIAS BR | TRACTEBEL |
| ESTACIO PART | TIM PART S/A |
| FIBRIA | ULTRAPAR |
| GAFISA | USIMINAS |
| GERDAU | VALE |
| GERDAU METALÚRGICA | TELEF BRASIL |

A escolha se baseou no entendimento de que, sendo essas as empresas mais líquidas do Brasil, elas teriam em tese maior probabilidade de apresentarem um modelo instituído de boas práticas de governança, o que em parte poderia significar uma melhor dinâmica do conselho.

O período de análise dessas atas compreendeu o ano de 2014, já que foi este o último ano completo e disponibilizado ao público (a busca foi realizada nos meses de agosto a

¹ Fonte:

<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoCarteiraQuadrimestre.aspx?Indice=IBOVESPA&idioma=pt-br>, acessado em 07/08/2015

outubro de 2015). A média de atas por companhia foi de 11,7² em 2014. A companhia que apresentou o maior número de atas foi a CEMIG, com 36 atas, e a companhia que publicou o menor número de atas foi a Petrobrás, com apenas uma ata em 2014.

As 62 companhias foram alocadas em uma matriz de análise de acordo com o segmento de listagem e subsetor econômico. Na tabela abaixo constam listas das companhias³ contendo segmento de listagem e subsetor econômico⁴:

Tabela 2

| COMPANHIA | SEGMENTO | SUBSETOR ECONÔMICO |
|-----------------------|----------|----------------------------|
| SABESP | ---- | Água e Saneamento |
| BRF S.A. | ---- | Alimentos Processados |
| COSAN | ---- | Alimentos Processados |
| JBS | ---- | Alimentos Processados |
| Marfrig | ---- | Alimentos Processados |
| Ambev | ---- | Bebidas |
| Lojas Americanas | ---- | Comércio |
| Lojas Renner | N1 | Comércio |
| GPA | N1 | Comércio e Distribuição |
| Cyrela | N1 | Construção e Engenharia |
| Gafisa | N1 | Construção e Engenharia |
| MRV | N1 | Construção e Engenharia |
| Estácio Participações | N1 | Diversos |
| Hypermarcas | N1 | Diversos |
| KROTON | N1 | Diversos |
| Localiza | N1 | Diversos |
| Smiles | N1 | Diversos |
| CEMIG | N1 | Energia Elétrica |
| CESP | N1 | Energia Elétrica |
| COPEL | N1 | Energia Elétrica |
| CPFL Energia | N1 | Energia Elétrica |
| Eletrobrás | N1 | Energia Elétrica |
| Energias do Brasil SA | N1 | Energia Elétrica |
| Tractebel | N2 | Energia Elétrica |
| BR Malls | N2 | Exploração de Imóveis |
| BR Properties | N2 | Exploração de Imóveis |
| Multiplan | N2 | Exploração de Imóveis |
| Bradespar | NM | Holdings Diversificadas |
| ULTRAPAR | NM | Holdings Diversificadas |
| BANCO DO BRASIL | NM | Intermediários Financeiros |
| BRABESCO | NM | Intermediários Financeiros |
| ITAÚ S.A. | NM | Intermediários Financeiros |
| ITAÚ UNIBANCO | NM | Intermediários Financeiros |
| Santander | NM | Intermediários Financeiros |

² Importante ressaltar que esse não é o número médio de reuniões por companhia nesse ano, visto que conforme o art. 142, parágrafo 1º, só é obrigatória a publicação das “atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.”. O número médio de reuniões pode ser significativamente maior, a depender da política de cada companhia.

³ Estes dados foram obtidos pelo site da BOVESPA.

⁴ Tais dados são relevantes já que desenham o perfil das companhias (auxiliando-nos a compreender suas conjunturas e sua estrutura que variam, por exemplo, de acordo com subsetores de atuação).

| | | |
|-------------------------------------|---------------|--------------------------------------|
| Duratex | NM | Madeira e Papel |
| Fibria | NM | Madeira e Papel |
| Klabin S/A | NM | Madeira e Papel |
| Suzano | NM | Madeira e Papel |
| EMBRAER | NM | Material de Transporte |
| Marcopolo | NM | Material de Transporte |
| Vale | NM | Mineração |
| PETROBRÁS | NM | Petróleo, Gás e Biocombustíveis |
| BB Seguridade Participações S.A. | NM | Previdência e Seguros |
| Natura | NM | Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza |
| Braskem | NM | Químicos |
| Qualicorp | NM | Saúde |
| BM&FBOVESPA S.A. | NM | Serviços Financeiros Diversos |
| CETIP | NM | Serviços Financeiros Diversos |
| Cielo | NM | Serviços Financeiros Diversos |
| CSN | NM | Siderurgia e Metalurgia |
| Gerdau | NM | Siderurgia e Metalurgia |
| Gerdau Metalúrgica | NM | Siderurgia e Metalurgia |
| Usiminas | NM | Siderurgia e Metalurgia |
| Hering | NM | Tecidos, Vestuário e Calçados |
| Oi | NM | Telefonia Fixa |
| Telefônica Brasil S/A | NM | Telefonia Fixa |
| TIM | NM | Telefonia Móvel |
| CCR S/A | NM | Transporte |
| Ecorodovias | NM | Transporte |
| Gol | NM | Transporte |
| RUMO Logística Operadora Multimodal | NM | Transporte |
| Souza Cruz ⁵ | Não aplicável | Não aplicável |

Dentre as 62 companhias, 35 são listadas no segmento NM; 4 no N2; 16 no N1; e 7 não fazem parte de segmentos de listagem da BM&BOVESPA.

Eventuais limitações da fonte

Sabe-se que, de acordo com o art. 142 § 1º da Lei nº 6.404/76 (Lei das SA) e o art. 30 da Instrução 480 da CVM, apenas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem conteúdo destinado a produzir efeitos perante terceiros serão obrigatoriamente publicadas, acompanhadas das eventuais manifestações encaminhadas pelos conselheiros, em até 7 (sete) dias úteis contados de sua realização. Com isso, concede-se desde o princípio que essa fonte tem profundidade e abrangências limitadas.

Resultados obtidos

Frequência de presença dos membros

⁵ A Souza Cruz desde 01/12/2015 tornou-se companhia de capital fechado, logo não está sujeita às regras de divulgação da CVM. Os dados coletados foram extraídos do site da BOVESPA, logo não se aplicam à Souza Cruz.

Tabela 3

| Presença de membros efetivos | Número de atas | Percentual de atas ⁶ |
|------------------------------|----------------|---------------------------------|
| Presença = 100% | 373 | 52,7% |
| 75 < presença < 100 | 221 | 31,2% |
| 50 ≤ presença ≤ 75 | 104 | 14,7% |
| Presença ≤ 50% | 10 | 1,4% |

Temas

Os conteúdos das atas coletadas foram analisados e sistematizados em uma tabela temática, cujos temas foram a seguir classificados de acordo com a sua relevância.

Tabela 4

| Tema | Relevância |
|---|--------------|
| Dados gerais | Alta |
| Conselho de administração | Alta |
| Comitês de assessoramento | Alta |
| Remuneração | Alta |
| Diretoria | Média |
| Assembleia geral | Média |
| Conselho fiscal | Média |
| Auditoria | Média |
| Estatuto social | Média |
| Estratégia interna, políticas, manuais, códigos de condutas e relatórios internos | Complementar |
| Alterações societárias | Complementar |
| Financeiro | Complementar |
| Subsidiárias e controladas | Complementar |
| Ativos | Complementar |
| Títulos de crédito | Complementar |
| Tributário | Complementar |
| Contratos | Complementar |
| Alterações no capital social | Complementar |
| Valores mobiliários | Complementar |
| Financiamento e outorga de garantias | Complementar |
| Parcerias e consórcios | Complementar |
| Estratégia de negócios | Complementar |

A escala de relevância foi determinada de acordo com os seguintes critérios:

- Relevância para a doutrina
- Regulação do tema nos estatutos e regimentos internos do conselho de administração
- Menção ao tema nas entrevistas

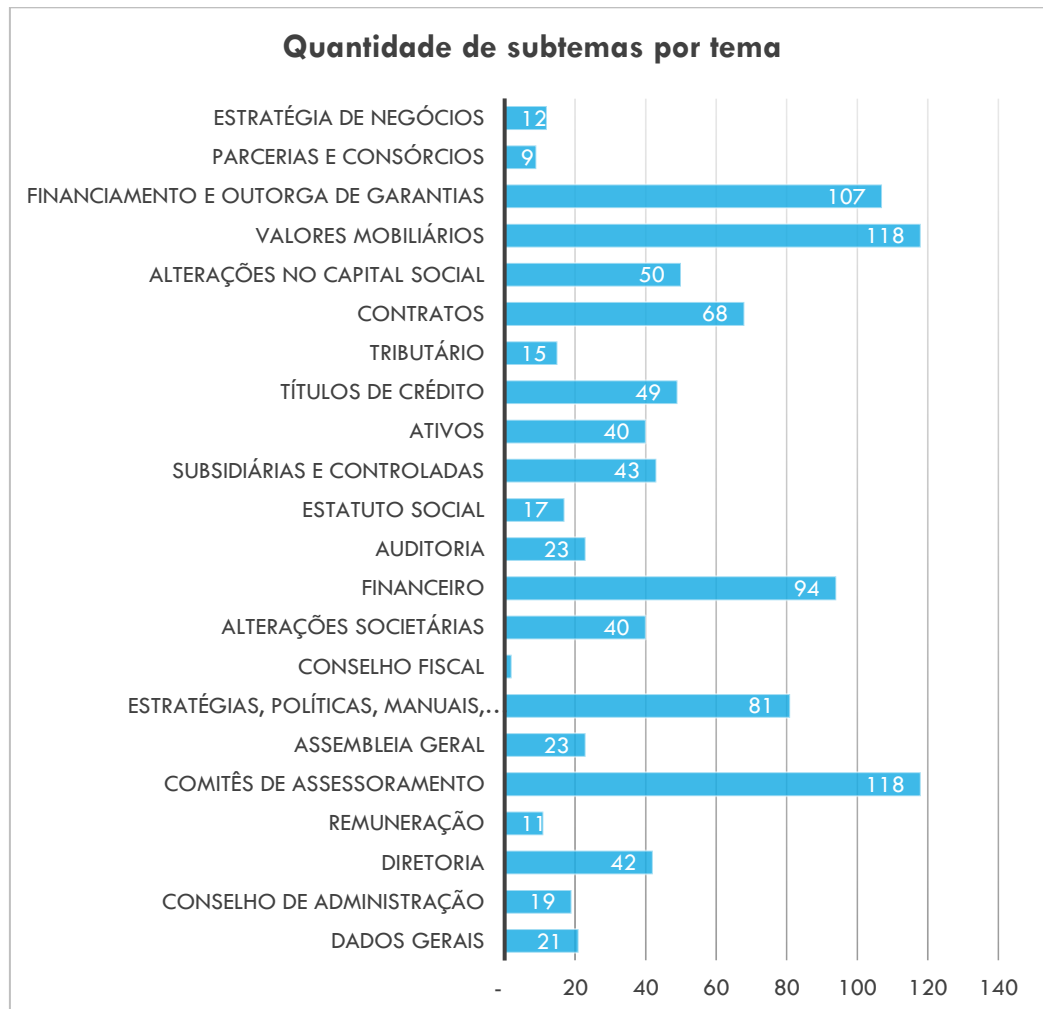
Os temas considerados de alta relevância já foram pesquisados nos estatutos, nos regimentos internos do CA, já foram analisados em entrevistas e a doutrina classifica-os como relevantes para pesquisa. Os de média relevância são mencionados pelos teóricos da governança corporativa, são superficialmente analisados em estatutos e regimentos e nos relatos das entrevistas. Por fim, os de relevância complementar são temas pouco citados na doutrina, não foram pesquisados em estatutos e regimentos e que nas entrevistas foram citados apenas a

⁶ De todas as atas, 20 não apresentaram os membros presentes e, portanto, não fazem parte do total usado para o cálculo da porcentagem, visto que não foi possível calcular a presença dos membros, efetivos ou suplentes, assim, a porcentagem é feita com base em 705 atas, e não 725.

título de contextualização, mas que por sua grande quantidade, possuem relevância. Estes últimos foram utilizados para traçar a relação entre teoria versus prática das características/competências do Conselho.

Por sua vez, cada tema foi dividido em subtemas:

Gráfico 1



Temas de importância alta

1. Dados gerais

O tema 'dados gerais' foi obtido por meio de três palavras-chaves: companhia; ata; e reunião. Foram analisadas 725 atas de reunião do ano de 2014 de 62 companhias diferentes. As informações obtidas foram divididas em 19 subtemas⁷:

⁷ Os subtemas foram: Fato relevante; Reunião Extraordinária do Conselho; Abstenção de algum conselheiro; Deliberações feitas com alguma ressalva; Votos dissidentes; Convocação; Presença física; Presença virtual (teleconferência / videoconferência); Número de membros efetivos do Conselho de Administração; Número de membros efetivos presentes; Número total de membros efetivos; Porcentagem de membros efetivos presentes; Número de membros suplentes do Conselho de Administração; Número de membros suplentes presentes; Número total de membros suplentes; e Porcentagem de suplentes presentes.

Tabela 5

| Subtemas | Σ | % |
|--------------------------------|----------|--------|
| Fato relevante | 10 | 1,38% |
| Reunião extraordinária | 113 | 15,59% |
| Abstenção de algum conselheiro | 51 | 7,03% |
| Deliberações com ressalva | 2 | 0,28% |
| Voto dissidente | 19 | 2,62% |
| Convocação | 568 | 78,34% |
| Presença física | 576 | 79,45% |
| Presença virtual | 163 | 22,48% |

2. Conselho de administração

As atas que tratavam de matéria interna ao órgão foram mapeadas pelas palavras-chaves membros; atividade; avaliação; e calendário para compor o tema 'conselho de administração'. Esse tema foi dividido em 19 subtemas⁸.

Tabela 6

| Subtemas | Σ | % |
|-------------------------------------|----------|-------|
| Indicação/eleição de membro | 3 | 15,79 |
| Presidente | 1 | 5,26 |
| Renúncia/licença de membro | 2 | 10,53 |
| Número de membros | 1 | 5,26 |
| Escolha de membros de outros órgãos | 2 | 10,53 |
| Secretário | 1 | 5,26 |
| Calendário | 2 | 10,53 |
| Seguro de responsabilidade civil | 1 | 5,26 |

3. Remuneração

Este tema reúne as atas que tratam da regulação da remuneração dos membros do conselho de administração. As palavras-chaves utilizadas foram: remuneração individual e global; remuneração variável; e comitê. Na tabela abaixo consta o número de subtemas nas atas analisadas.

Tabela 7

| Subtemas | Σ | % |
|------------------|----------|------|
| Remuneração fixa | 0 | 0,00 |

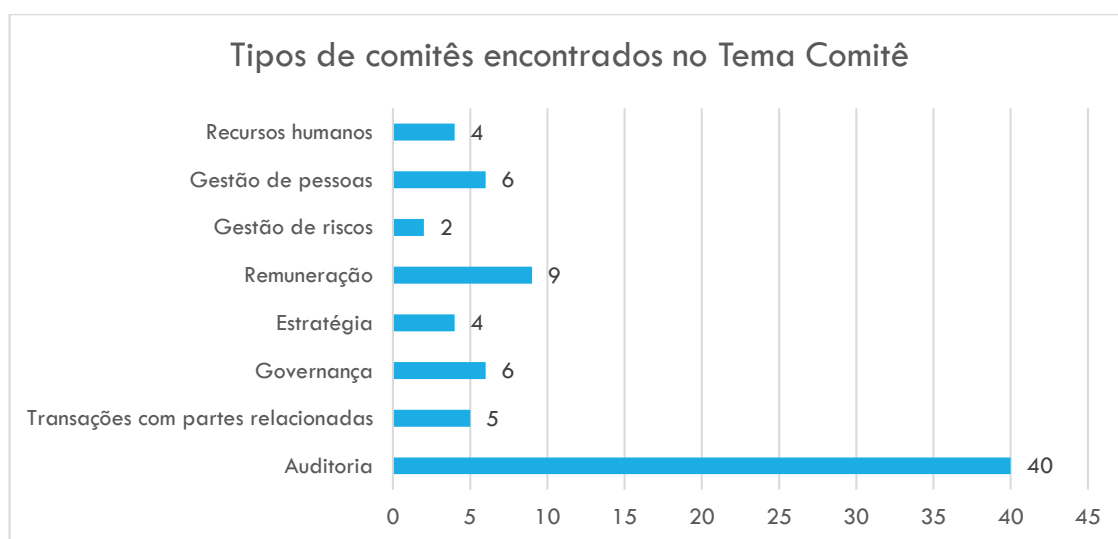
⁸ Indicação de membro suplente para o conselho de administração; Eleição da Presidência do Conselho de Administração; Conhecimento de renúncia de membro do Conselho de Administração; Indicação de membro efetivo do Conselho de Administração; Indicação do número de membros; Designação do (a) Secretário(a) do Conselho de Administração; Estabelecimento de novo calendário para as reuniões do Conselho de Administração; Reelection dos membros do Conselho de Autorregulação; Deliberação sobre Seguro de responsabilidade civil; Substituição de membros da Previdência Privada; Aprovação do calendário corporativo; Pedido de licença do conselheiro suplente; Deliberação sobre a retificação / ratificação da redação de Ata da Reunião do Conselho de Administração da Companhia; Deliberação sobre o relatório das atividades do Conselho de Administração; Deliberação acerca da proposta de metodologia de autoavaliação em grupo do Conselho de Administração e comitês de assessoramento; Apresentação da autoavaliação anual do Conselho de Administração e de seus Conselheiros; Apresentado o relatório de monitoramento de tempos e temas do Conselho de Administração relativo ao período de junho/2013 a maio/2014 Para aperfeiçoamento das melhores práticas de Governança Corporativa praticadas pela Companhia, foram deliberadas a criação de um Regimento Interno para o Conselho de Administração da Companhia Orientação de voto em AGE da Cemig D e da Cemig GT relativo à eleição de conselheiros devido à renúncia.

| | | |
|----------------------------------|-----------|------------|
| Remuneração variável | 3 | 27,27 |
| Remuneração global | 3 | 27,27 |
| Remuneração individual | 0 | 0,00 |
| Deliberar sobre remuneração | 1 | 9,09 |
| Remuneração de outros órgãos | 1 | 9,09 |
| Remuneração de membros do comitê | 2 | 18,18 |
| Política de remuneração | 1 | 9,09 |
| Total | 11 | 100 |

4. Comitês de assessoramento

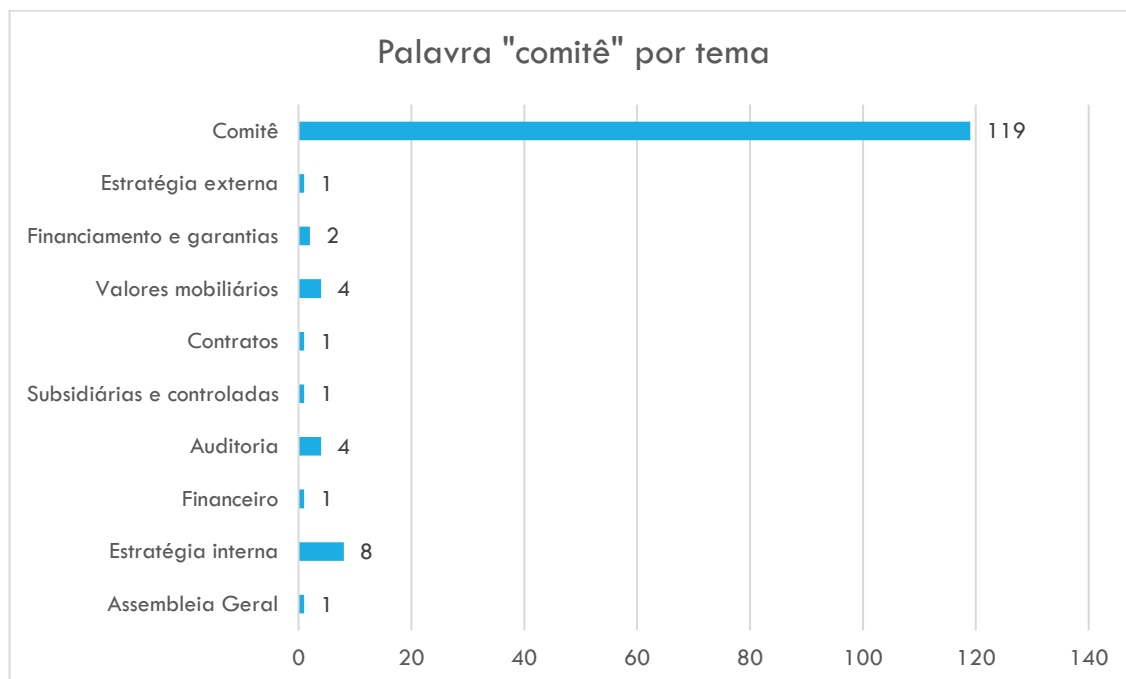
Este tema reúne diversas menções nas atas coletadas sobre os comitês. No gráfico abaixo constam os números e as espécies de comitês encontrados:

Gráfico 2



Foi constatado que o termo “comitê” possui intersecção com outros temas. No gráfico abaixo, está representada a quantidade de vezes que a palavra “comitê” foi encontrada em cada tema:

Gráfico 3



Temas de importância média

1. Diretoria

Esse tema reúne os eventos que consubstanciam a relação do conselho com a diretoria em matéria interna. As palavras-chaves usadas para definir seu universo foram: nomeação; criação de cargos; aprovação de relatórios; composição; e desempenho.

A tabela a seguir resume alguns dos resultados obtidos.

Tabela 8

| Tópico / Assunto | Número de atas | Percentual de atas |
|--|----------------|--------------------|
| Votos dissidentes ⁹ | 19 | 2,6% |
| Convocação ^{10,11} | 568 | 78,0% |
| Participação de conselheiros por meio de recursos virtuais ¹² | 163 | 22,39% |
| Reuniões que contaram com presença física | 576 | 79,0% |
| Reunião Extraordinária do Conselho ¹³ | 113 | 15,5% |
| Abstenção de Conselheiros | 51 | 7,0% |

⁹ As atas que não citavam explicitamente a dissidência de votos foram consideradas tendo aprovações unânimes.

¹⁰ As atas que não citavam explicitamente a dispensa de convocação foram consideradas convocadas.

¹¹ Em uma das atas a convocação foi dispensada sendo alegado que havia presença geral dos membros do conselho, no entanto, a presença foi considerada geral apenas porque um membro estava representando outro por procuração.

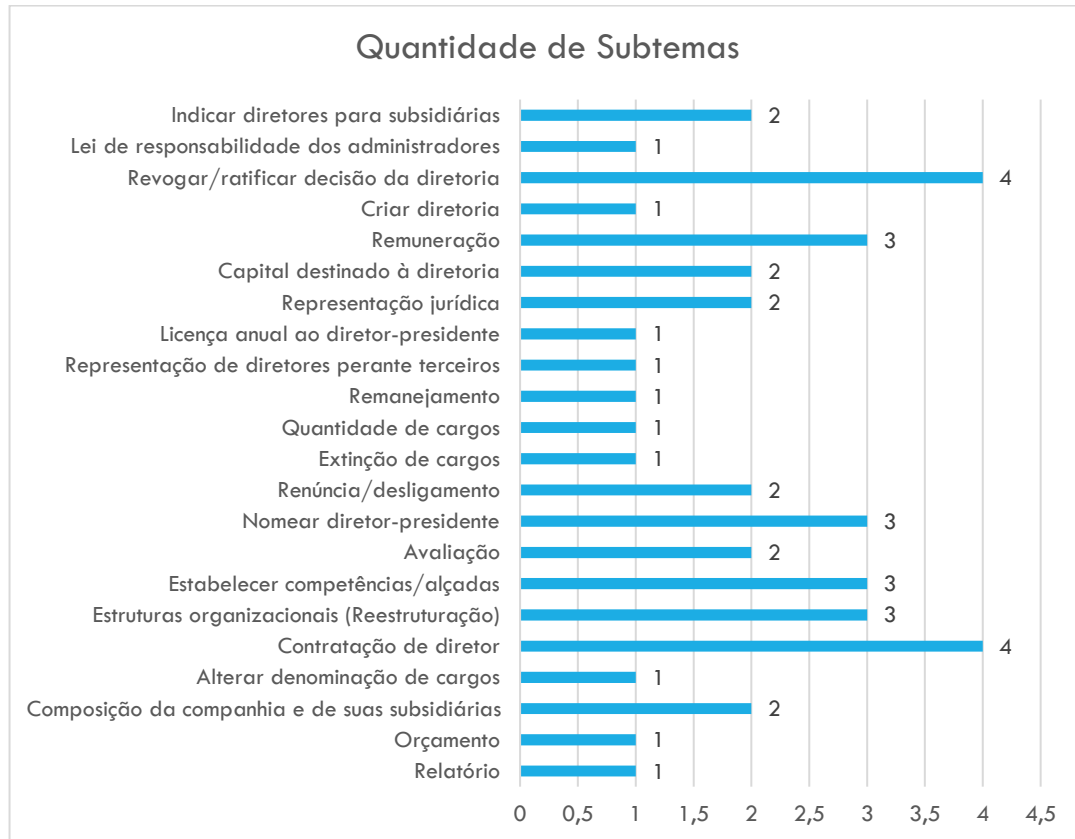
¹² As atas de que não citavam a utilização de recursos virtuais para a presença dos conselheiros de administração foram consideradas apenas tendo presença física.

¹³ Todas as atas do Bradesco e da CSN eram de reuniões extraordinárias. No caso da Klabin, de todas as atas, apenas 1 era de reunião ordinária.

Considerando-se que a Diretoria e o Conselho de Administração são órgãos fundamentais nas SAs, este tema foi analisado com maior detalhamento.

O gráfico a seguir compreende os subtemas do tema diretoria:

Gráfico 4



Adicionalmente, nos gráficos a seguir, estão representadas as frequências de aparição de cada tema em relação a, respectivamente, o total de atas, e a proporção de atas analisadas nesse tema:

Gráfico 5

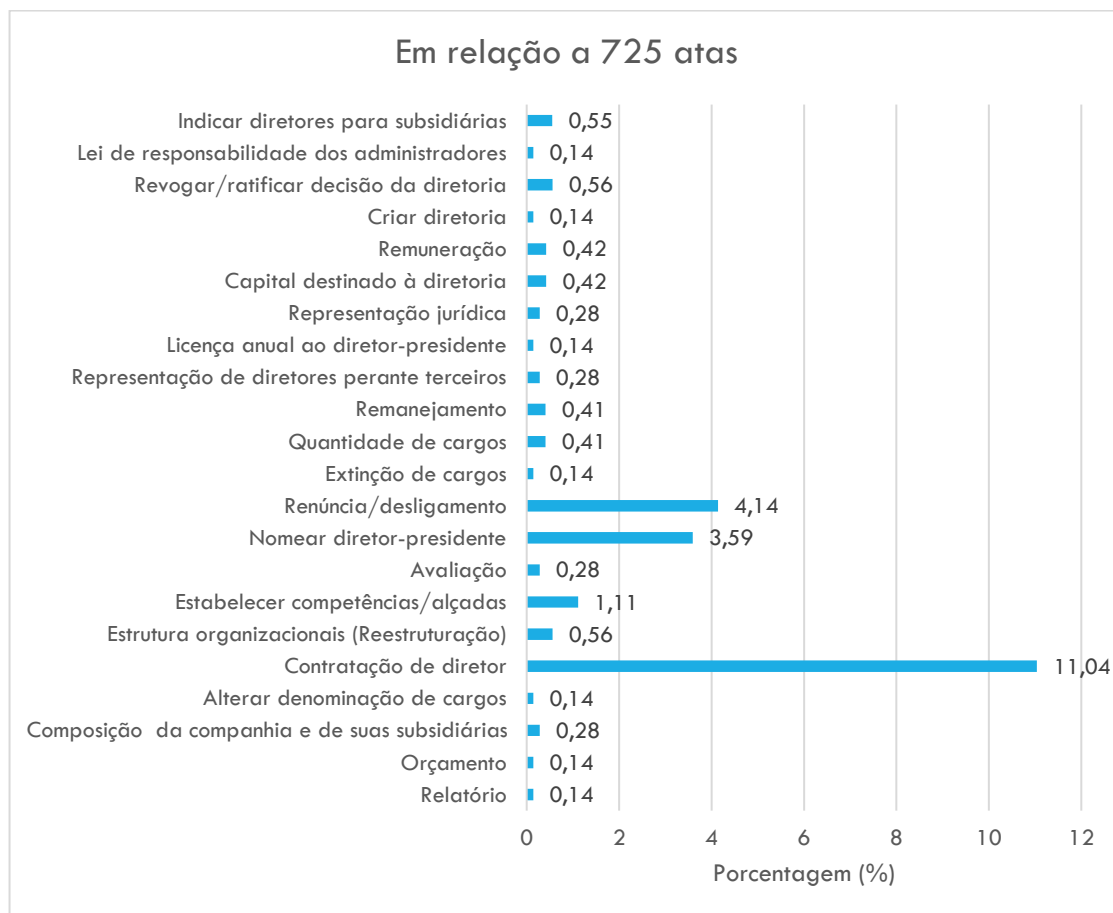
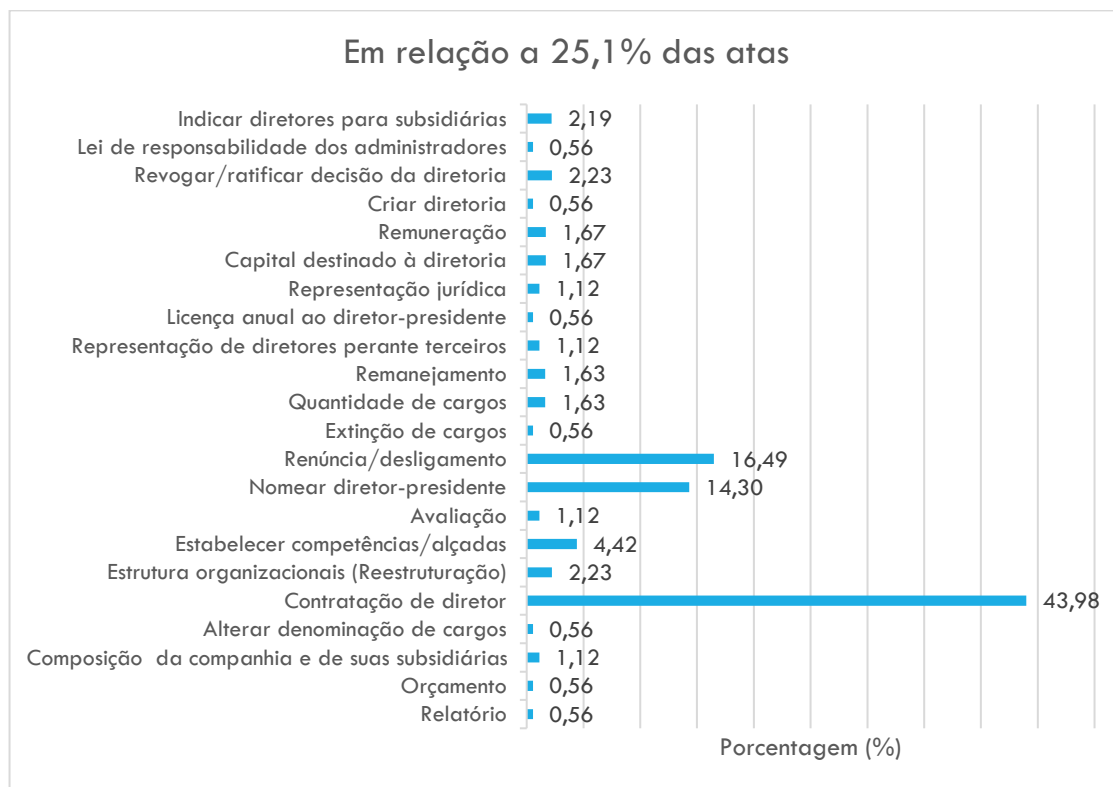
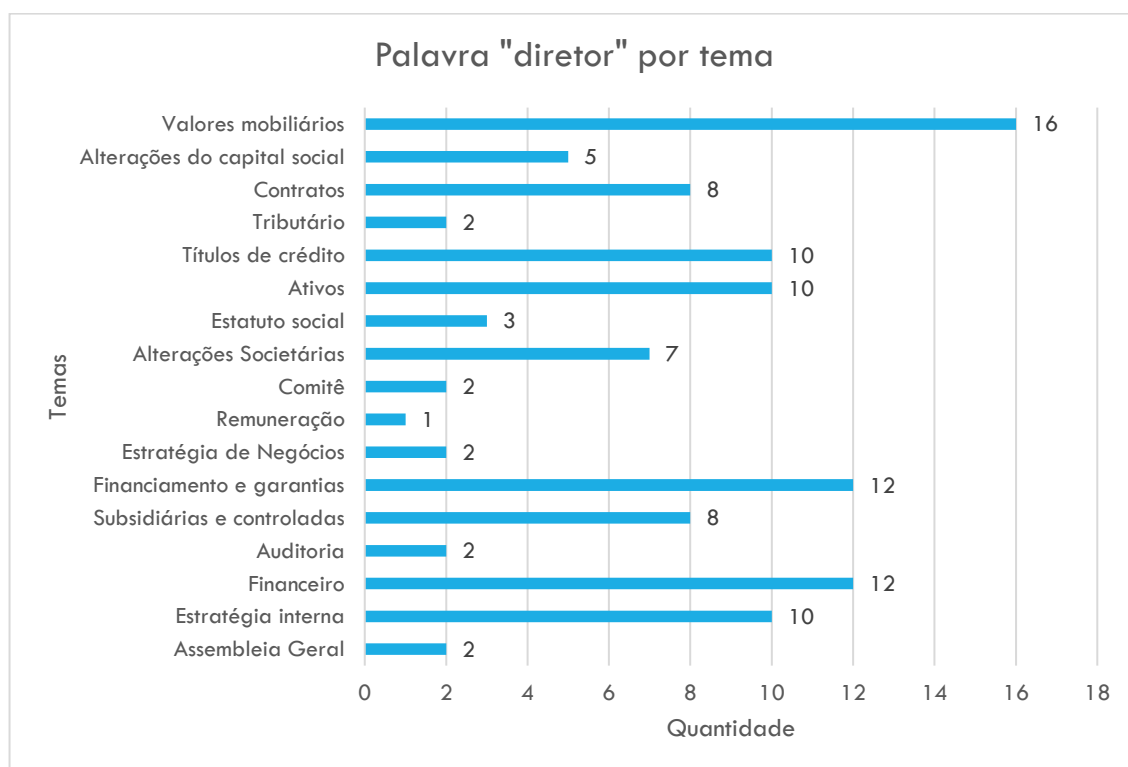


Gráfico 6



No gráfico a seguir, constam ainda os temas e a frequência que a palavra “diretor” apareceu.

Gráfico 7



2. Conselho fiscal

No tema “conselho fiscal” foram identificadas disposições de atas que tratavam de dois subtemas: divulgação da qualificação do candidato eleito e instalação do conselho em caráter não permanente.

Tabela 9

| Companhia | Subtemas | Σ | % | % em relação à 725 atas |
|-----------|--|---|-----|-------------------------|
| CPFL | Divulgação da qualificação do candidato eleito | 1 | 50 | 0,14 |
| Fibra | Instalação em caráter não permanente | 1 | 50 | 0,14 |
| | Total | 2 | 100 | 0,28 |

3. Estatuto social

O tema “estatuto social” foi dividido em 17 subtemas¹⁴, o que abrangueu 2,76% das atas.

¹⁴ Foram eles: Aprovação de submissão à Assembleia Geral de proposta de alteração do Estatuto Social de Companhia (0,28%); Aprovação da proposta de alteração do Estatuto Social da Companhia a ser encaminhada à Assembleia Geral da Companhia para inclusão de cláusula mínima estatutária nos termos do Regulamento do Nível 1 (0,14%); Deliberar sobre a proposta da administração de alteração do Estatuto Social para inclusão de atividade no objeto social da Companhia (0,14%); Sanar as dúvidas dos Conselheiros antes de aprovar a alteração do estatuto social, a ser submetida à Assembleia (0,14%); Deliberar a autorização para a alteração dos Estatutos Sociais ou Contratos Sociais, conforme o caso, das controladas da Companhia (0,14%); Aprovar a alteração do objeto social de controlada para

Gráfico 8

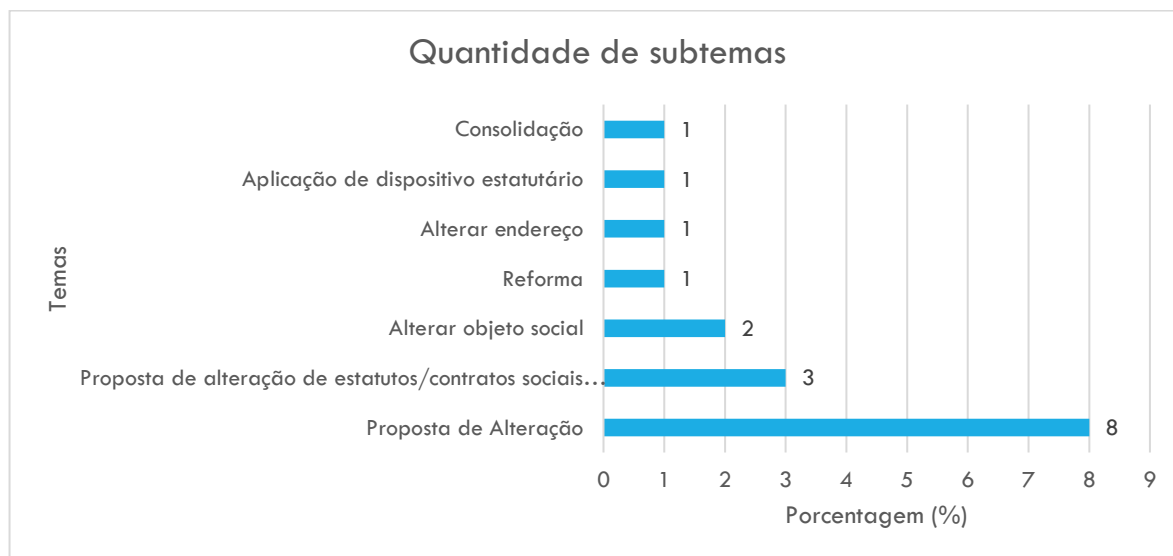
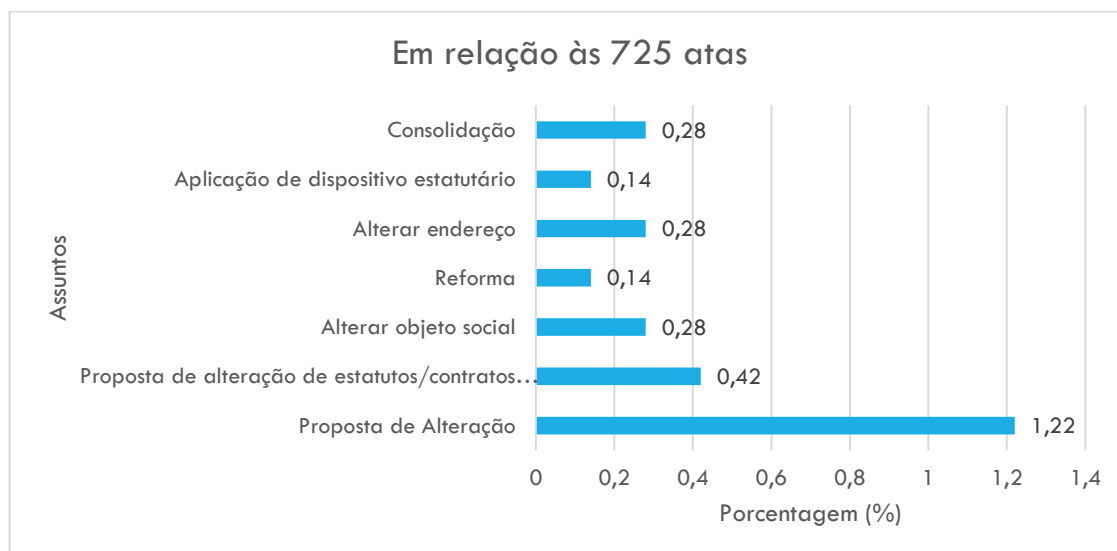
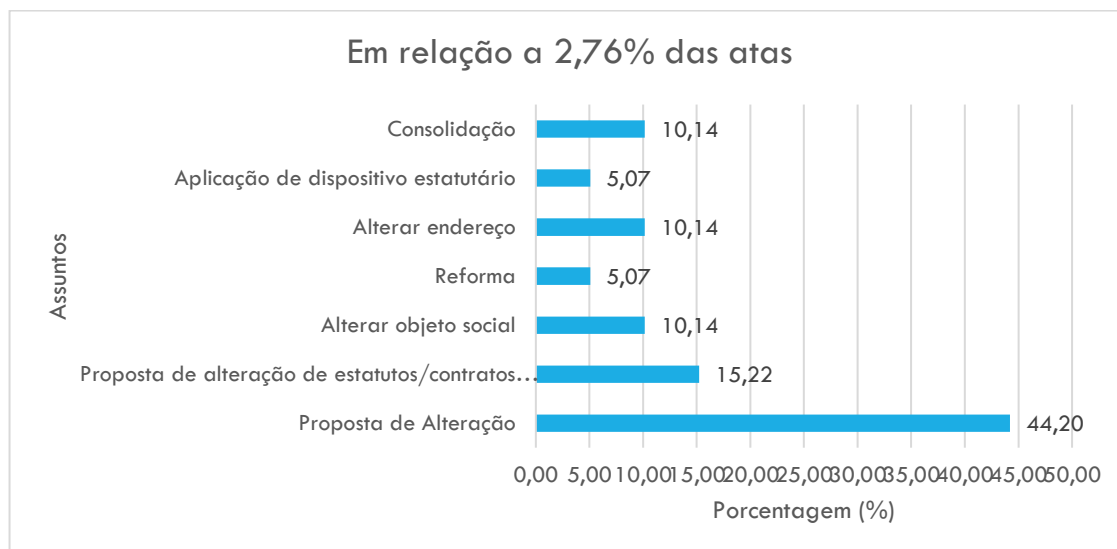


Gráfico 9



desenvolvimento de nova linha de negócios (0,14%); Deliberar sobre a proposta de reforma estatutária (0,14%); Analisar, discutir e aprovar proposta de alteração do endereço da sede social da Companhia (0,28%); Deliberar sobre alteração do objeto social (0,14%); Deliberar sobre a aplicação de artigo do Estatuto Social da Companhia (0,14%); Deliberar a proposta de alteração de artigo do Estatuto Social da Companhia (0,14%); Deliberar a proposta de consolidação do Estatuto Social da Companhia (0,14%); Aprovar a proposta de modificação de artigo do Estatuto Social da Companhia, para criação dos cargos de Diretores Co-Presidentes, com a consequente extinção dos cargos de Diretor Presidente (0,14%); Alterar artigo do Estatuto Social, de forma a atualizar a expressão do capital e o número de ações de emissão da Companhia, conforme deliberações de aumento de capital, dentro do capital autorizado, efetivadas pelo Conselho de Administração em reunião prévia, tendo em vista a oferta pública de distribuição primária de ações e a conversão de debêntures (0,14%); Deliberar a alteração dos contratos sociais das sociedades controladas (0,14%); Aprovar a alteração da redação do Estatuto Social para refletir a nova composição do capital social (0,14%); Alterar as razões sociais das subsidiárias da companhia (0,14%).

Gráfico 10



4. Auditoria

O tema auditoria foi dividido em 24 subtemas¹⁵ e abrangeu, por sua vez, 3,45% das atas analisadas.

¹⁵ Deliberação de autorização de contratação de auditoria independente para quanto ao atestado de qualidade dos serviços em tecnologia da informação prestados aos clientes (0,14%); Aprovação de contratação de empresa para prestação de serviços de auditoria das demonstrações financeiras, conforme proposta da Diretoria e do Conselho Fiscal da Companhia (0,14%); Aprovação por unanimidade de nomeação de empresa de auditoria independente como auditora externa (0,14%); Deliberação para expressar formalmente o inequívoco conhecimento sobre a “manifestação de Independência” daquela firma de auditoria em relação aos serviços prestados à Companhia (0,14%); **Ratificação da recomendação do Comitê de Auditoria e aprovaram a substituição da empresa para prestação de serviços de auditoria das Demonstrações Financeiras da Companhia em atenção ao disposto no art. 31 da ICVM 308/99, o qual determina o rodízio obrigatório do auditor independente a cada cinco anos (0,14%);** Aprovar a contratação de empresa de auditoria para avaliar a implantação do e-Social (0,14%); Apresentar o escopo e as atividades da Auditoria Interna da Companhia para o ano exercício, conforme material apresentado e recomendação do Comitê de Auditoria (0,14%); Contratar empresa de auditoria para a companhia e suas controladas no Brasil, mantendo uma segunda empresa para realização de trabalhos de auditoria das controladas no exterior, e uma terceira para emissão do parecer para os relatórios arquivados na Security Exchange Commission – SEC (0,14%); Renovação do contrato dos Auditores Independentes Discussão sobre os problemas de compliance reportados nos relatórios de auditoria interna e externa, e deliberação sobre as medidas apropriadas para lidar com tais problemas e Aprovação e Recomendação de Voto pelo Plano de Auditoria Interna proposto (0,14%); Nomeação, conforme recomendado pelo comitê de auditoria, para substituição, de auditoria independente pelo período de 3 anos (0,14%); Aprovação com abstenção de um conselheiro do Plano de Auditoria Interna (0,14%); Designação de Ouvidor (0,14%); Apresentação do escopo e das atividades da Auditoria Interna da Companhia, conforme material apresentado e recomendação do Comitê de Auditoria (0,14%); Aprovação do Plano de Auditoria Interna (0,14%); Contratação de empresa para executar os serviços de auditoria independente da Companhia a partir do exercício de 2014 (0,28%); Contratar empresa auditora independente que foi contratada também por companhia em que a companhia possui relevante participação acionária indireta, com objetivo de buscar uniformidade e racionalidade nos trabalhos de auditoria independente (0,14%); Ratificação da nomeação da empresa especializada para avaliar o valor do patrimônio líquido de empresa a ser incorporado pela Companhia, bem como aprovação do laudo de avaliação do patrimônio líquido da referida sociedade elaborado pela empresa de auditoria (0,14%); e Aprovar a contratação de empresa de auditoria, para os exames das informações financeiras intermediárias (ITR's) e das demonstrações financeiras do exercício social que se encerraria (0,14%); **Nomeação de empresa para substituir a anterior, na qualidade de Auditores Independentes da Companhia, em cumprimento ao artigo 31 da Instrução da CVM nº 308, de 14 de maio de 1999 (0,14%);** Contratação de Avaliador para Laudo de Avaliação de Ativos (0,14%); Aprovar o

Gráfico 11

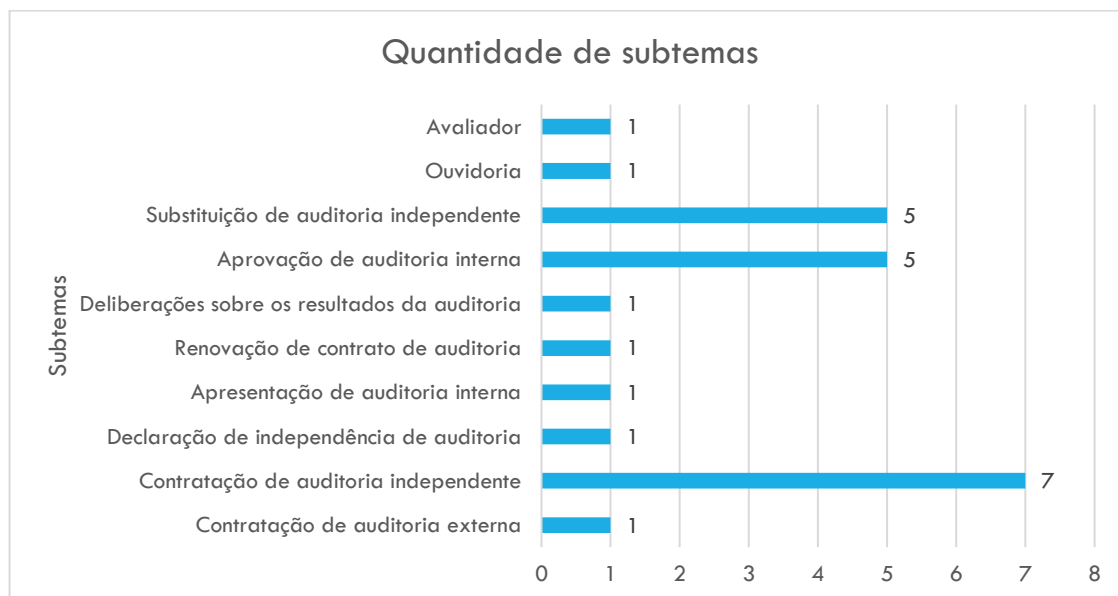
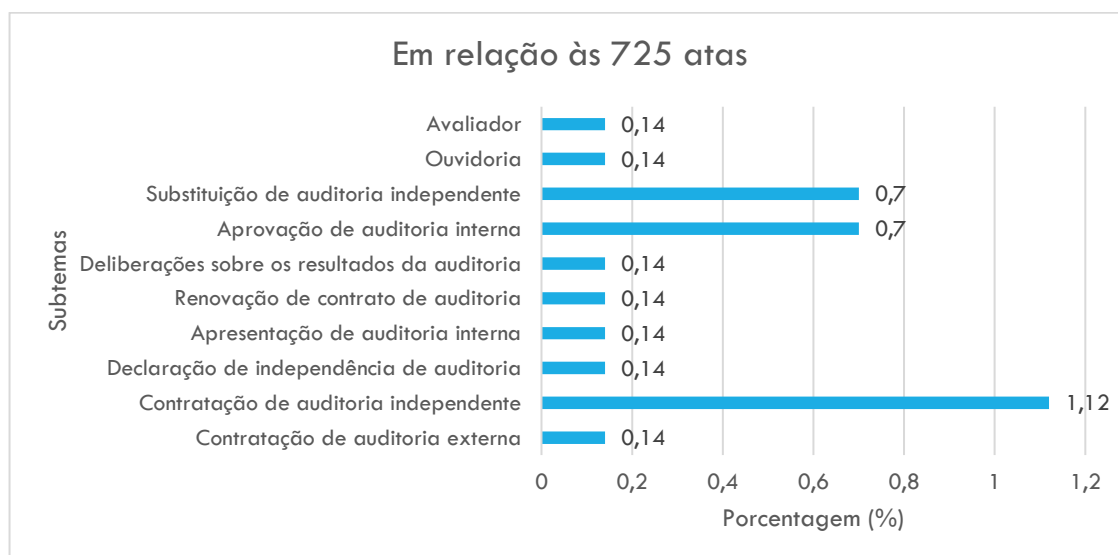
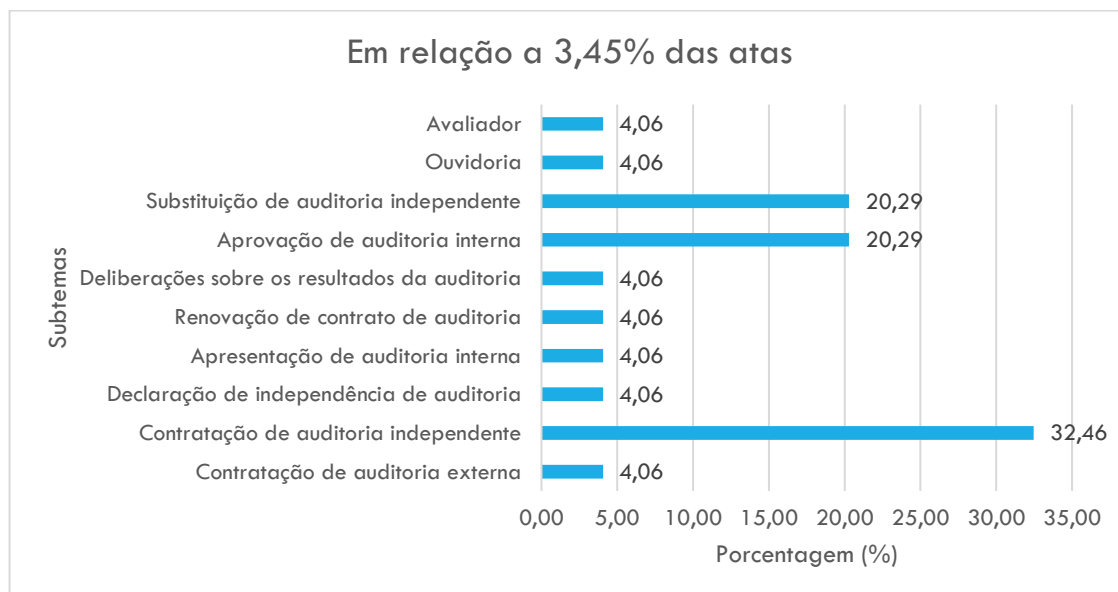


Gráfico 12



Plano Anual de Trabalhos da Auditoria Interna (0,14%); Autorizar a Diretoria da Sociedade a firmar o respectivo contrato de prestação de serviços de auditoria independente com empresa especializada, o qual abrangerá também as demais empresas por ela controladas, a ser arquivado na sede da Companhia (0,14%).

Gráfico 13



5. Assembleia geral

Tema contém 23 subtemas¹⁶ e abrangeu o conteúdo de 12,97% das atas.

¹⁶ Deliberação sobre a re-ratificação do número do CNPJ da sociedade incorporada pela companhia, constante da Ata de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária no âmbito da qual foi aprovada sua incorporação (0,14%); Convocação de AGE para que seja feita a eleição dos membros do conselho (0,28%); Convocação de Assembleias Gerais Ordinária (3,86%); Convocação de Assembleias Gerais Extraordinária da Companhia (5,38%); Aprovação dos documentos para Assembleia Geral Ordinária (0,14%); Aprovação de documentos para a Assembleia Geral Extraordinária (0,14%); Aprovar o Edital de Convocação de AGE e AGO (0,14%); Autorizar a publicação de edital de convocação dos Acionistas da Companhia para assembleia geral ordinária (0,28%); Autorizar a publicação de edital de convocação dos Acionistas da Companhia para assembleia geral extraordinária (0,28%); Deliberar sobre o voto da Companhia nas deliberações societárias relativas às suas controladas ou coligadas, tais como aprovação de contas do exercício, adequação de seus Estatutos e Contratos Sociais para alinhamento da governança corporativa (0,14%); Autorizar o(s) representante(s) da Companhia a votar favoravelmente na Assembleia Geral Extraordinária à participação daquela Companhia de leilão público (0,14%); Nomeação de novos membros do Conselho Deliberativo de associação (0,14%); Aprovação de Aditivo ao Acordo de Acionistas (0,28%); Convocação das Assembleias Gerais de Debenturistas (0,14%); Eleger membros do conselho deliberativo e fiscal de fundação (0,14%); Aprovação da alteração da data de realização da Assembleia Geral Ordinária (0,14%); Aprovação da alteração da data de realização da Assembleia Geral Extraordinária (0,14%); Fixação da data e da pauta da Assembleia Geral Ordinária (0,14%); Aprovação da nova versão da Proposta da Administração para a Assembleia Geral Ordinária da Companhia (0,28%); Deliberação sobre o encaminhamento à assembleia dos comentários dos diretores a respeito da situação financeira da Companhia (0,28%); Deliberação sobre o encaminhamento à assembleia de proposta de Orçamento de Capital (0,14%); e, Submissão à AGO da proposta de fixação da remuneração mensal (0,14%).

Gráfico 14

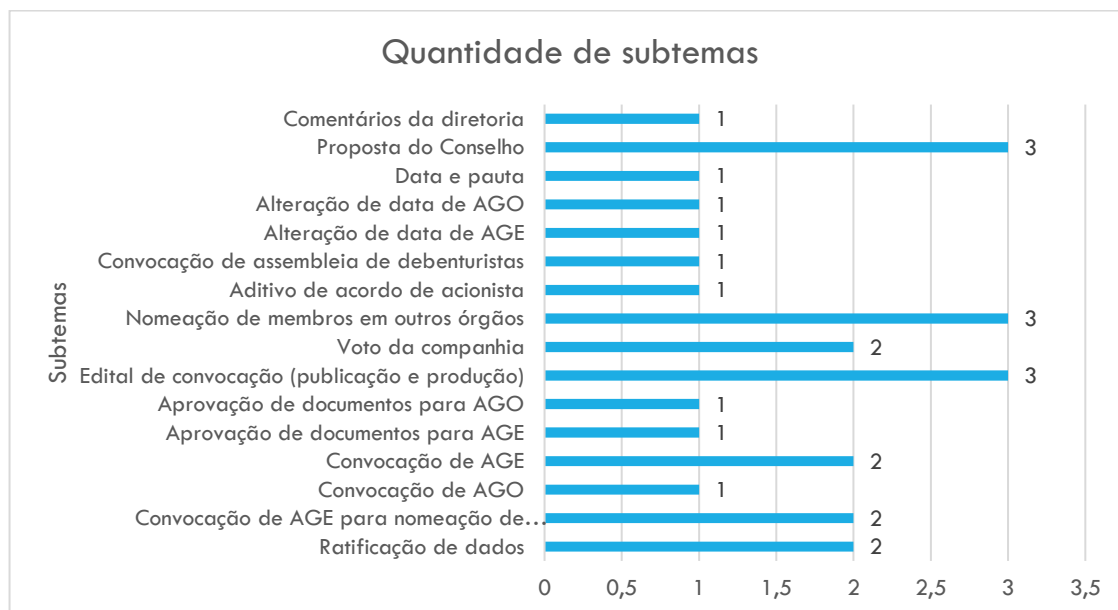


Gráfico 15

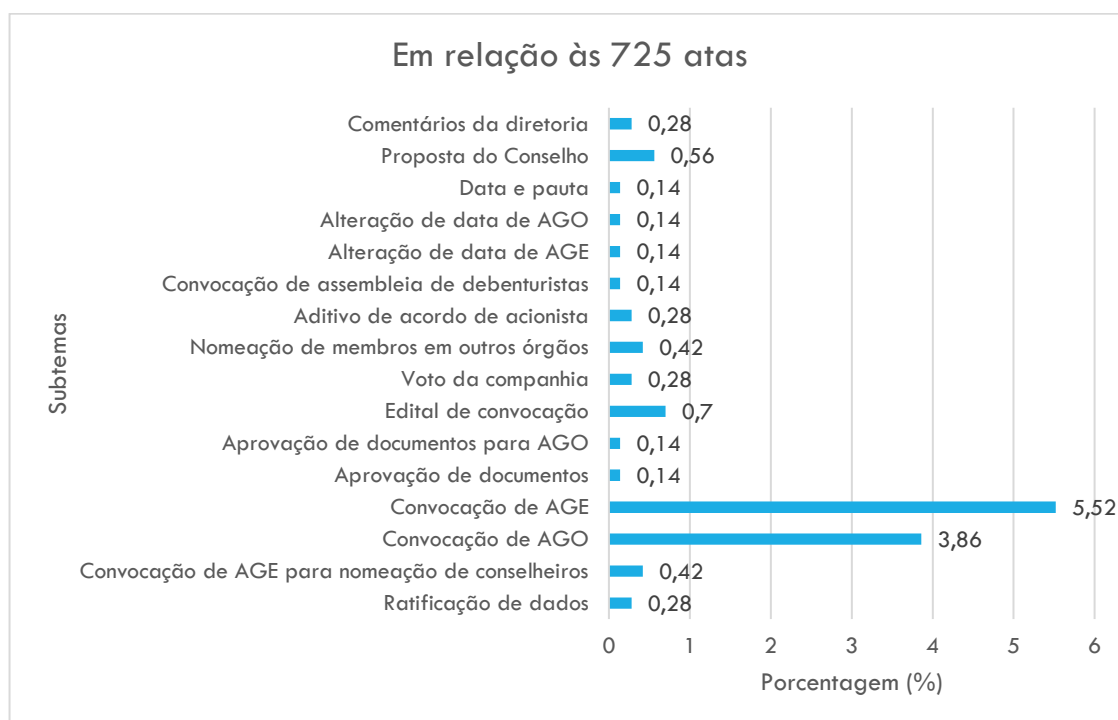


Gráfico 16

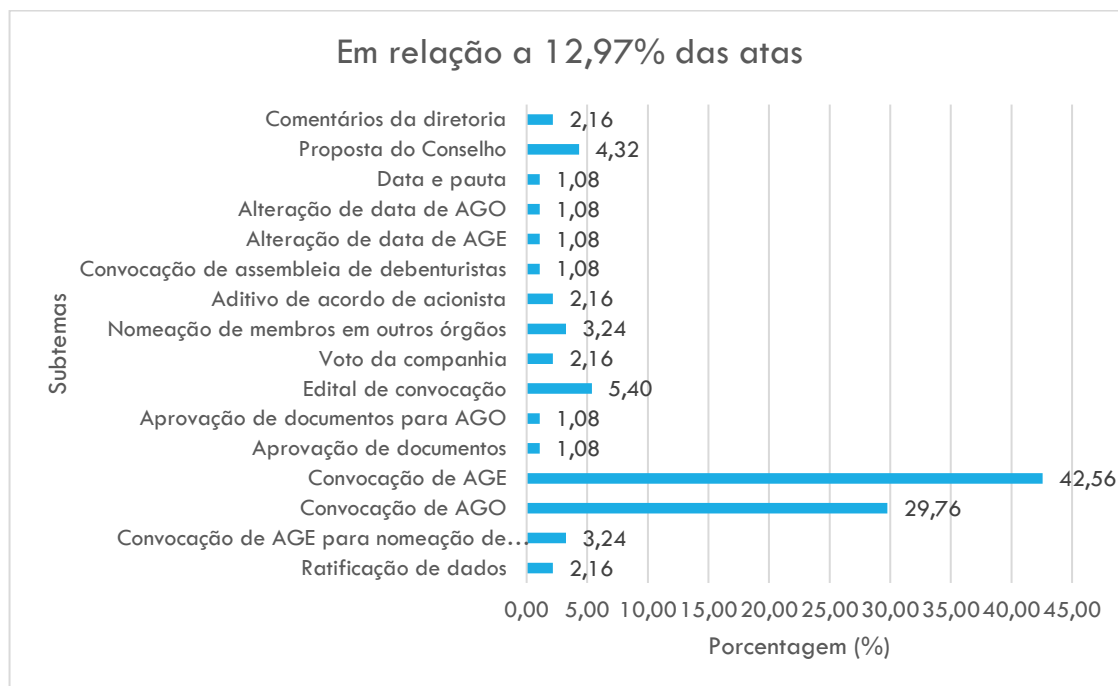


Gráfico 17

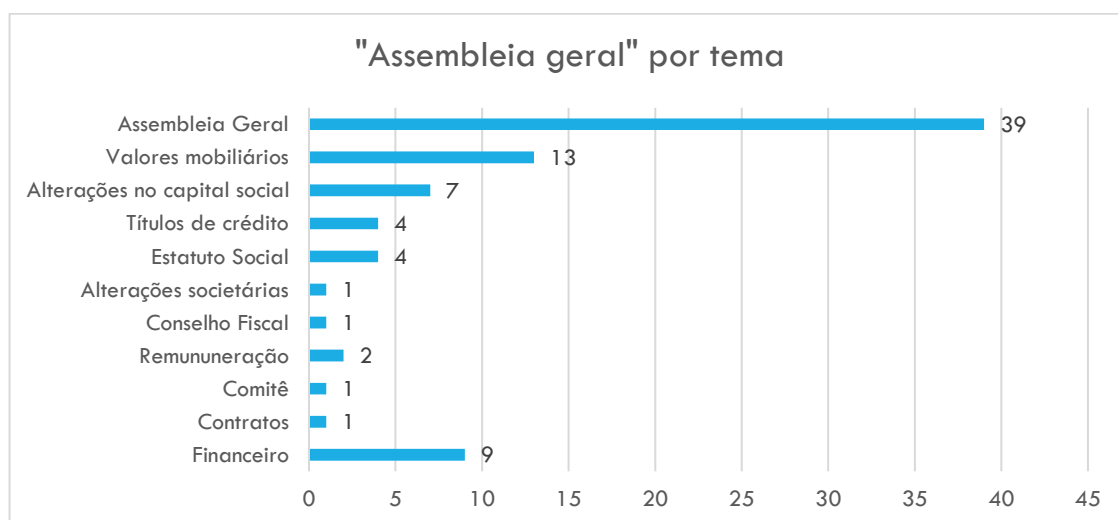


Gráfico 18

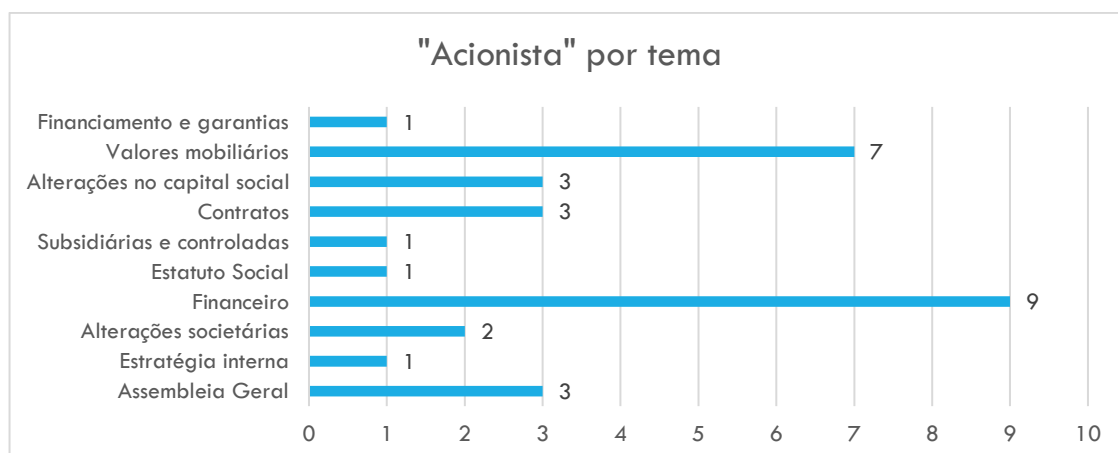
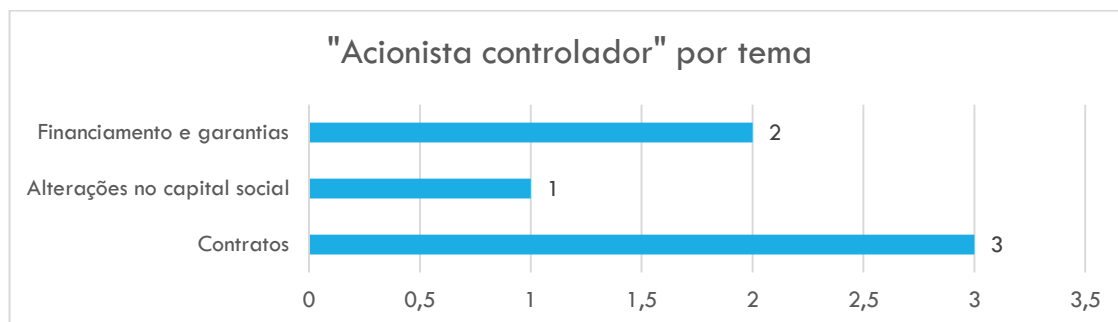


Gráfico 19



Temas de importância complementar

Neste grupo temático, foram alocados os temas que, a priori, não são objeto principal da governança corporativa. Tendo isso em mente, a análise dessas informações teve como informações transversais e desenho de perfil dos resultados apresentados, a partir dos quais poderiam surgir questões importantes de governança.

Em primeiro lugar, analisamos na Lei nº 6.404/76 quais as competências individuais e compartilhadas do Conselho de Administração e, a seguir, a existência de recomendações do IBGC de atribuição de competência.

O resultado consta na tabela a seguir:

Tabela 10

| | Tema | Lei 6.404/76 | IBGC |
|-----------------------------------|---|--------------|------|
| alta | Dados gerais | SIM | SIM |
| | Conselho de administração | SIM | SIM |
| | Comitês de assessoramento | NÃO | NÃO |
| | Remuneração | SIM | SIM |
| média | Diretoria | SIM | SIM |
| | Assembleia geral | SIM | SIM |
| | Conselho fiscal | NÃO | NÃO |
| | Auditoria | SIM | SIM |
| | Estatuto social | NÃO | NÃO |
| Temas de importância complementar | Estratégia interna, políticas, manuais, códigos de condutas e relatórios internos | SIM | SIM |
| | Alterações societárias | SIM | SIM |
| | Financeiro | SIM | SIM |
| | Subsidiárias e controladas | SIM | SIM |
| | Ativos | SIM | NÃO |
| | Títulos de crédito | SIM | SIM |
| | Tributário | NÃO | NÃO |
| | Contratos | SIM | SIM |
| | Alterações no capital social | SIM | SIM |
| | Valores mobiliários | SIM | SIM |
| | Financiamento e outorga de garantias | SIM | SIM |
| | Parcerias e consórcios | NÃO | NÃO |
| | Estratégia de negócios | SIM | SIM |

A seguir, analisamos quantitativamente os temas presentes nesse grupo.

Tabela 11

| | ESTRATÉGIA | | GRUPOS SOCIETÁRIOS (subordinação/coordenação) | | | TÍTULOS (lato sensu) | |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---|--------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| | (TEMA)Estratégias internas... | (TEMA)Estratégia de negócios | (TEMA) Subsidiárias e controladas | (TEMA) Parcerias e consórcios | (TEMA) Títulos de crédito | (TEMA) Valores mobiliários | |
| OUTROS | | | | | | | |
| Palavra-chave 1 | Relatórios | projeto estratégico | Subsidiárias e controladas | Combinação | bonds | ADR | |
| Palavra-chave 2 | Políticas Internas | matriz de riscos | orientação de voto | Cooperação | debênture | BDR | |
| Palavra-chave 3 | Códigos | programa | indicação de administradores | Parcerias e consórcios | Oferta restrita | Plano de opção de compras | |
| Palavra-chave 4 | Manuais | MBO | Reestruturação | convênio | Senior notes | emissão | |
| Palavra-chave 5 | Publicação em jornais | Ativos estratégicos | Estratégia | PPP - Parceria Público-privada | Títulos | ordinárias/preferenciais | |
| Colunas | 81 | 12 | 43 | 9 | 49 | 118 | |
| Porcentagem separada | 87% | 13% | 82% | 18% | 29,30% | 60,70% | |
| Porcentagem somada | 93 subtemas -100% | | 52 subtemas - 100% | | 167 subtemas - 100% | | |
| Em relação a 1002 subtemas (%) | 8,1 | 1,2 | 4,3 | 0,9 | 4,9 | 11,8 | |
| Em relação a Outros (%) | 11,16 | 1,65 | 5,92 | 1,24 | 6,75 | 16,25 | |
| Em relação as 725 atas (%) | 17,24 | 2,34 | 7,03 | 1,93 | 10,48 | 19,72 | |

Tabela 12

| (TEMA) Tributário | FINANCEIRO (Lato sensu) | | (TEMA) Contratos | (TEMA) Alterações societárias | (TEMA) Alterações no capital social | (TEMA) Ativos |
|--------------------|----------------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| | (TEMA) Financiamento e garantias | (TEMA) Financeiro | | | | |
| crédito tributário | Financiamento e garantias | Resultados | celebração | incorporação | aumento de capital | imóvel |
| FACTA | seguro | distribuição de dividendos | renovação | aquisição de 100% | redução de capital | bens de produção |
| IR | empréstimo | assuntos de contabilidade | análise | fusão | capitalização | prédio/torre |
| REFIS | captação de crédito | plano de negócio | termo aditivo | totalidade das quotas | AFAC | ativos |
| reajuste tarifário | Bancos/BNDES | mercado | coordenação | Cisão | Incorporação/adição de ações | escritórios/filiais |
| 15 | 107 | 94 | 68 | 40 | 50 | 40 |
| 7% | 49,50% | 43,50% | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável |
| | 216 subtemas - 100% | | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável | Não aplicável |
| 1,5 | 10,7 | 9,4% | 6,8 | 4 | 5 | 4 |
| 2,07 | 14,74 | 12,95 | 9,37 | 5,51 | 6,89 | 5,51 |
| 2,21 | 16,00 | 73,93 | 10,34 | 9,52 | 13,66 | 6,21 |

Companhias

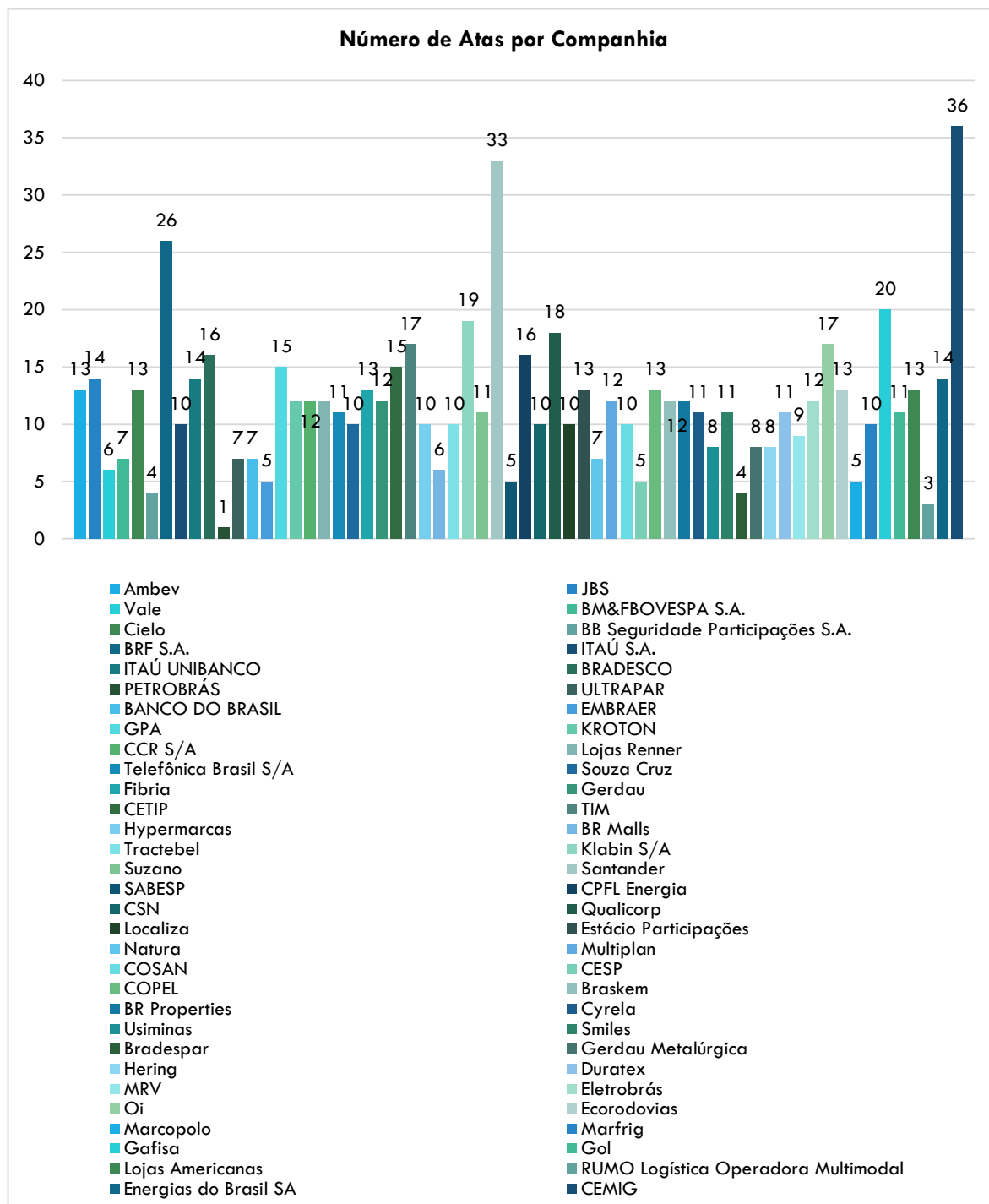
Além da análise geral por temas, apresentadas no tópico anterior, também foi realizada a análise temática por companhias.

As companhias foram analisadas quantitativamente sob duplo escopo: i) atas e ii) temas.

1. Atas

Somam 725 atas analisadas sob o recorte temporal de 2014 e se distribuíram entre as 62 companhias conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 20



Analisaremos na tabela abaixo: a) a média de subtemas presentes por ata em cada companhia; b) o valor mínimo de subtemas por ata; c) o valor máximo de subtemas por ata; d) a mediana de subtema entre as atas da companhia; e) a moda de subtema entre as atas da companhia; e f) a soma dos subtemas presentes nas atas.

Tabela 13

| Companhia | Média | Mínimo | Máxima | Mediana | Moda | Soma |
|-----------|-------|--------|--------|---------|------|------|
| Ambev | 2,69 | 1 | 7 | 2 | 2 | 35 |

| Companhia | Média | Mínimo | Máxima | Mediana | Moda | Soma |
|----------------------------------|-------|--------|--------|---------|------|------|
| JBS | 3,64 | 1 | 11 | 3 | 3 | 51 |
| Vale | 2,50 | 1 | 4 | 3 | 3 | 15 |
| BM&FBOVESPA S.A. | 2,00 | 1 | 8 | 1 | 1 | 14 |
| Cielo | 2,08 | 1 | 4 | 2 | 1 | 27 |
| BB Seguridade Participações S.A. | 1,75 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| BRF S.A. | 3,00 | 1 | 9 | 3 | 1 | 78 |
| ITAÚ S.A. | 4,00 | 1 | 10 | 4 | 1 | 32 |
| ITAÚ UNIBANCO | 2,82 | 0 | 7 | 2 | 2 | 31 |
| BRADESCO | 1,44 | 1 | 5 | 1 | 1 | 23 |
| PETROBRÁS | 1,00 | 1 | 1 | 1 | #N/D | 1 |
| ULTRAPAR | 3,00 | 1 | 7 | 2 | 1 | 21 |
| BANCO DO BRASIL | 2,00 | 1 | 4 | 2 | 1 | 14 |
| EMBRAER | 1,83 | 1 | 5 | 1 | 1 | 11 |
| GPA | 3,67 | 1 | 10 | 3 | 1 | 55 |
| KROTON | 2,42 | 1 | 8 | 2 | 2 | 29 |
| CCR S/A | 2,83 | 1 | 10 | 2 | 1 | 34 |
| Lojas Renner | 1,71 | 0 | 4 | 2 | 2 | 24 |
| Telefônica Brasil S/A | 1,67 | 1 | 6 | 1 | 1 | 20 |
| Souza Cruz | 1,30 | 1 | 3 | 1 | 1 | 13 |
| Fibria | 3,50 | 1 | 7 | 3 | 3 | 56 |
| Gerdau | 1,00 | 0 | 3 | 1 | 1 | 12 |
| CETIP | 2,87 | 0 | 10 | 2 | 1 | 43 |
| TIM | 5,18 | 1 | 13 | 5 | 1 | 88 |
| Hypermarcas | 2,80 | 1 | 11 | 2 | 2 | 28 |
| BR Malls | 1,86 | 1 | 3 | 2 | 2 | 13 |
| Tractebel | 3,80 | 1 | 15 | 3 | 1 | 38 |
| Klabin S/A | 1,68 | 1 | 8 | 1 | 1 | 32 |
| Suzano | 1,73 | 1 | 5 | 1 | 1 | 19 |
| Santander | 2,45 | 1 | 9 | 2 | 1 | 81 |
| SABESP | 1,20 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| CPFL Energia | 4,56 | 1 | 21 | 3 | 2 | 73 |
| CSN | 1,50 | 1 | 3 | 1 | 1 | 15 |
| Qualicorp | 2,39 | 1 | 8 | 2 | 1 | 43 |
| Localiza | 4,10 | 1 | 8 | 3 | 3 | 41 |
| Estácio Participações | 3,46 | 1 | 11 | 3 | 3 | 45 |
| Natura | 2,29 | 1 | 4 | 2 | 1 | 16 |
| Multiplan | 3,08 | 1 | 8 | 3 | 1 | 37 |
| COSAN | 2,78 | 1 | 7 | 2 | 1 | 25 |
| CESP | 2,80 | 2 | 6 | 2 | 2 | 14 |
| COPEL | 4,00 | 1 | 12 | 2 | 1 | 52 |
| Braskem | 2,83 | 1 | 7 | 2 | 1 | 34 |
| BR Properties | 3,00 | 1 | 8 | 2 | 2 | 36 |
| Cyrela | 2,18 | 1 | 7 | 1 | 1 | 24 |
| Usiminas | 3,75 | 1 | 9 | 3 | 2 | 30 |
| Smiles | 3,82 | 1 | 9 | 3 | 6 | 42 |

| Companhia | Média | Mínimo | Máxima | Mediana | Moda | Soma |
|-------------------------------------|-------|--------|--------|---------|------|------|
| Bradespar | 2,75 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 |
| Gerdau Metalúrgica | 1,38 | 1 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| Hering | 1,50 | 1 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| Duratex | 3,80 | 1 | 11 | 3 | 3 | 38 |
| MRV | 3,11 | 1 | 4 | 3 | 4 | 28 |
| Eletróbrás | 2,73 | 1 | 9 | 1 | 1 | 30 |
| Oi | 1,82 | 1 | 5 | 1 | 1 | 31 |
| Ecorodovias | 2,38 | 1 | 13 | 2 | 2 | 31 |
| Marcopolo | 3,67 | 2 | 5 | 4 | #N/D | 11 |
| Marfrig | 2,80 | 1 | 5 | 3 | 4 | 28 |
| Gafisa | 1,83 | 1 | 6 | 1 | 1 | 33 |
| Gol | 4,09 | 1 | 8 | 3 | 2 | 45 |
| Lojas Americanas | 1,85 | 1 | 10 | 1 | 1 | 24 |
| RUMO Logística Operadora Multimodal | 2,00 | 1 | 4 | 1 | 1 | 6 |
| Energias do Brasil SA | 1,86 | 0 | 7 | 1 | 1 | 26 |
| CEMIG | 3,49 | 0 | 16 | 2 | 1 | 129 |

Tabela 14

| | Média de subtemas | Mínimo | Máximo | Mediana | Moda | Soma |
|-------|-------------------|--------|--------|---------|------|-------|
| Média | 2,63 | 0,95 | 7,26 | 2,08 | 1,65 | 31,81 |

Gráfico 21

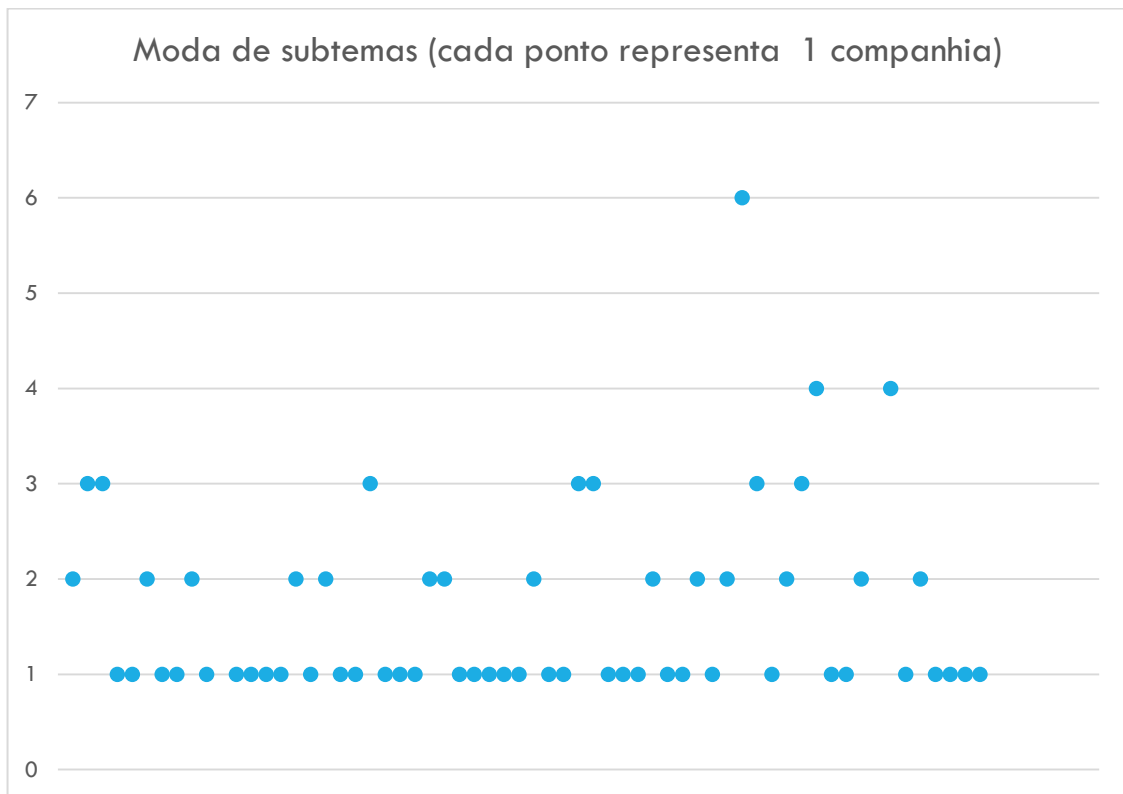


Gráfico 22

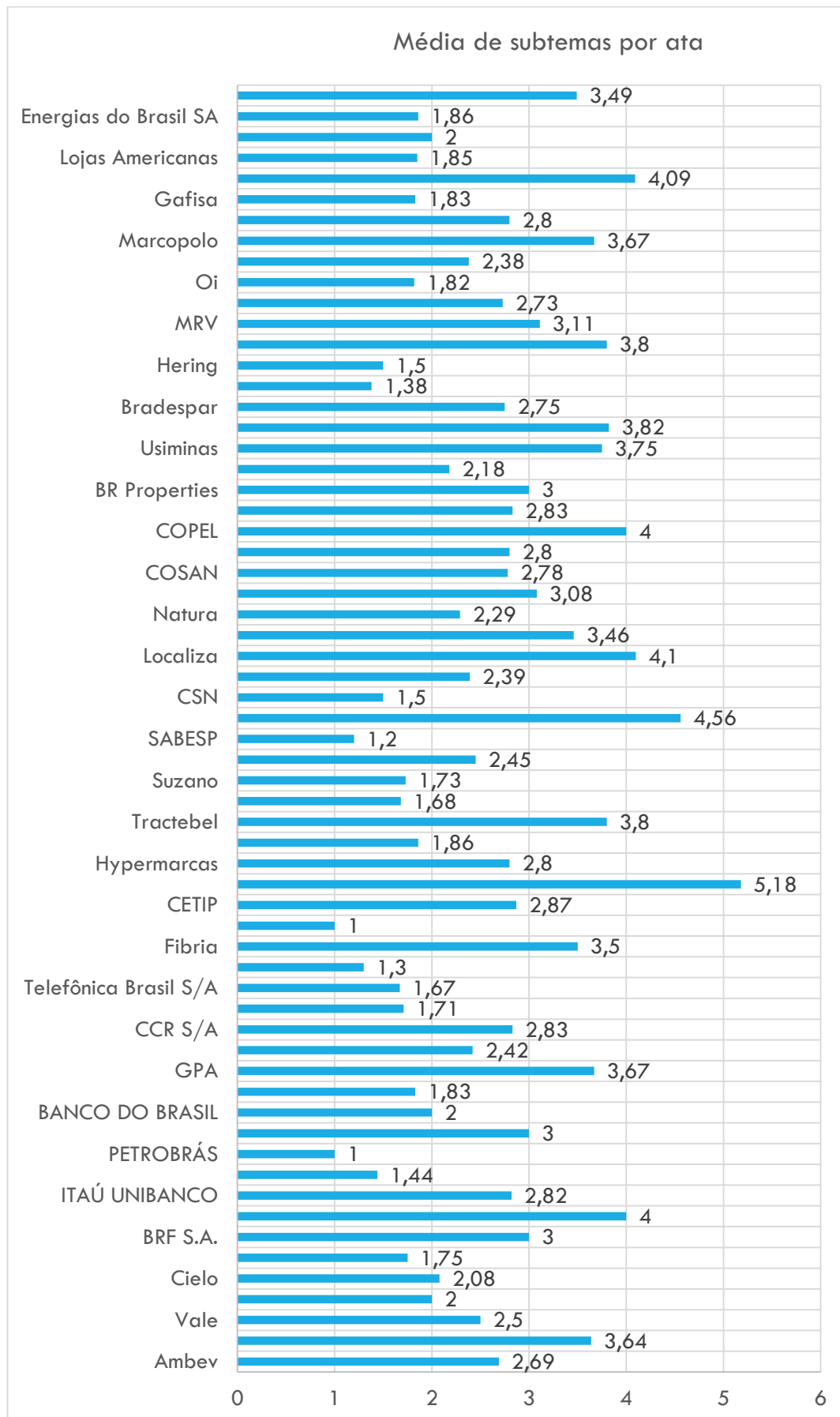


Gráfico 23

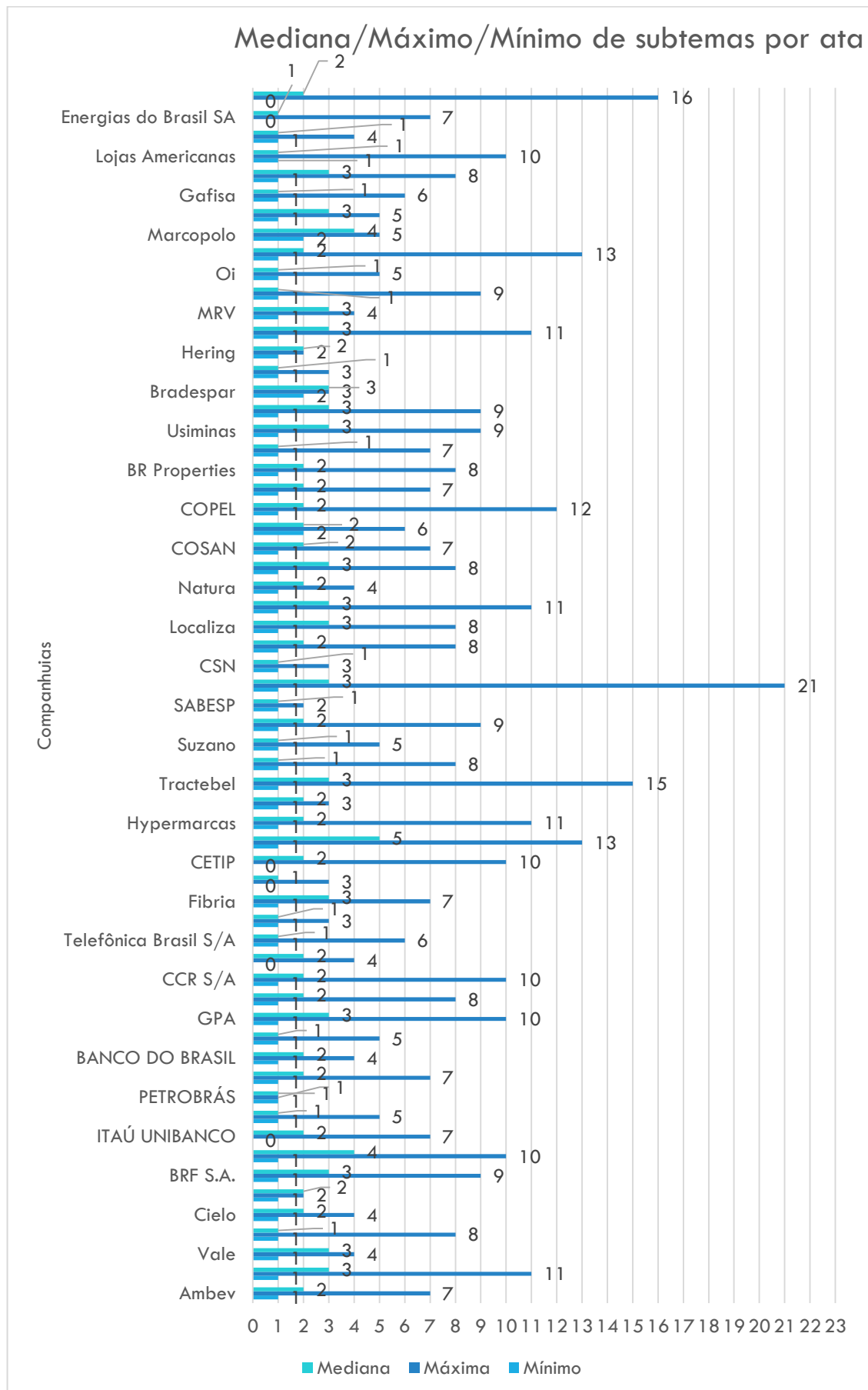
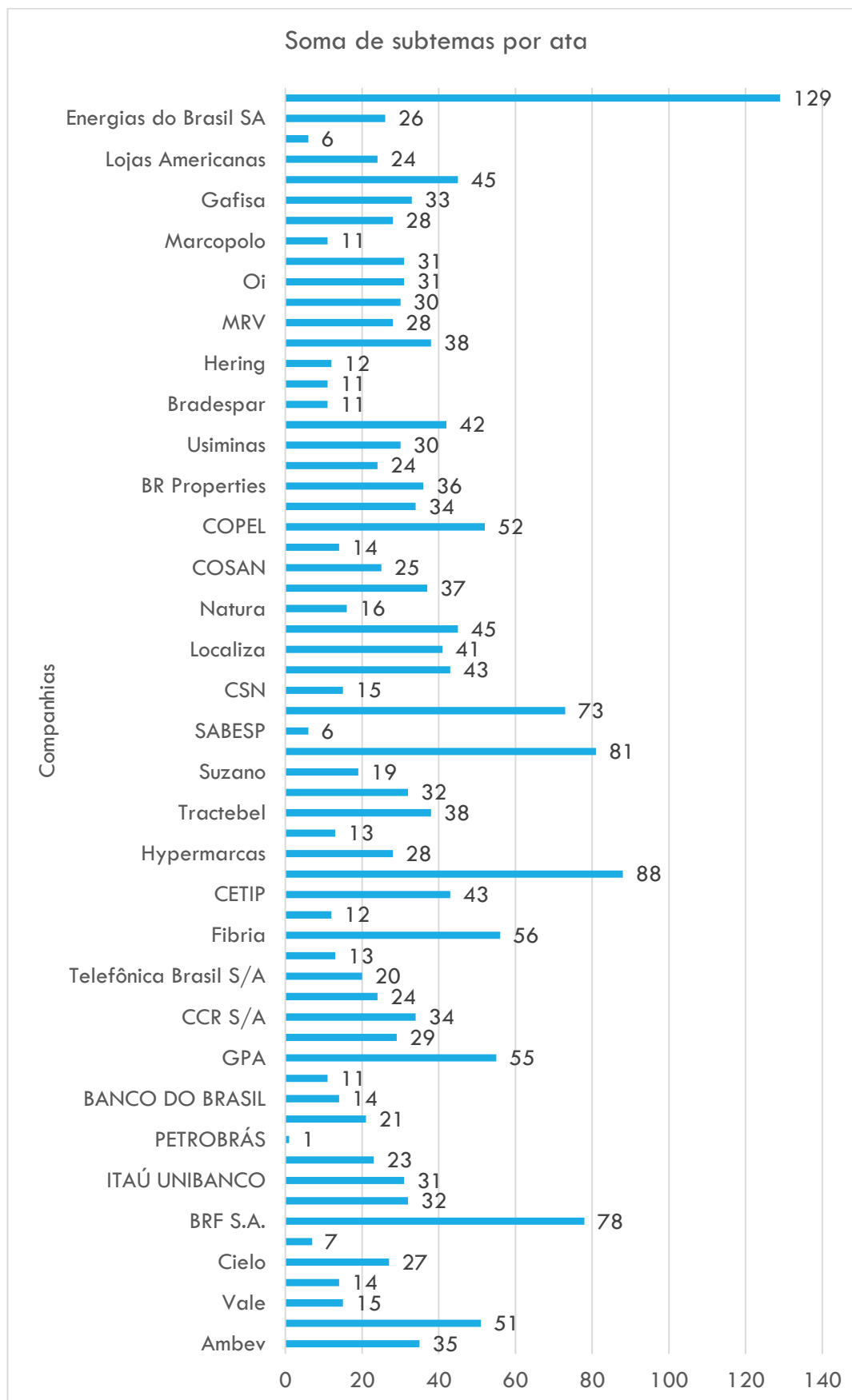


Gráfico 24



2. Temas por companhia

Por meio da análise das tabelas abaixo, foi possível extrair os seguintes dados preliminares no que tange à incidência de temas¹⁷ por companhia (soma das atas):

¹⁷ Legenda:

| | |
|--|--------|
| CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | CA |
| DIRETORIA | D |
| REMUNERAÇÃO | REM |
| COMITÊS DE ASSESSORAMENTO | COM |
| ASSEMBLEIA GERAL | AG |
| ESTRATÉGIAS, POLÍTICAS, MANUAIS, CÓDIGOS DE CONDUTAS E RELATÓRIOS INTERNOS | E,P... |
| CONSELHO FISCAL | CF |
| ALTERAÇÕES SOCIETÁRIAS | AS |
| FINANCEIRO | FIN |
| AUDITORIA | A |
| ESTATUTO SOCIAL | ES |
| SUBSIDIÁRIAS E CONTROLADAS | SUB |
| ATIVOS | AT |
| TÍTULOS DE CRÉDITO | TC |
| TRIBUTÁRIO | TRI |
| CONTRATOS | C |
| ALTERAÇÕES NO CAPITAL SOCIAL | ACS |
| VALORES MOBILIÁRIOS | VM |
| FINANCIAMENTO E OUTORGA DE GARANTIAS | FOG |
| PARCERIAS E CONSÓRCIOS | P&C |
| ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS | EN |

Tabela 15

| Companhia | CA | D | REM | COM | AG | E.P... | CF | AS | FIN | A | ES | SUB | AT | TC | TRI | C | ACS | VM | FOG | P & C | Energ | TOTAL | Variação | |
|-------------------------------------|----|----|-----|-----|----|--------|----|----|-----|----|----|-----|----|----|-----|----|-----|----|-----|-------|-------|-------|----------|-------|
| Ambev | 2 | 3 | 1 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 11,13 |
| JBS | 4 | 2 | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | 8 | 14 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 2 | 1 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 51 | 10,46 |
| Vale | 6 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 2,91 |
| BRM&FBOVESPA S.A. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 4,03 |
| Cielo | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 27 | 10,61 |
| BB Seguridade Participações S.A. | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0,43 |
| BRF S.A. | 5 | 7 | 0 | 4 | 3 | 5 | 0 | 6 | 9 | 0 | 1 | 6 | 13 | 6 | 0 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 0 | 78 | 11,81 | |
| ITAÚ S.A. | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 32 | 27,16 | |
| ITAU UNIBANCO | 1 | 4 | 0 | 5 | 2 | 3 | 0 | 0 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31 | 13,26 | |
| BRADESCO | 1 | 14 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 10,09 | |
| PETROBRÁS | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,05 | |
| ULTRAPAR | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 9 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 21 | 4,10 |
| BANCO DO BRASIL | 3 | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 2,13 | |
| EMBRAR | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 1,16 | |
| GPA | 1 | 8 | 2 | 5 | 9 | 2 | 0 | 1 | 12 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 6 | 0 | 1 | 2 | 55 | 11,55 | |
| KROTON | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 29 | 4,95 | |
| CCR S/A | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 34 | 26,45 | |
| Lojas Renner | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 24 | 3,23 | |
| Telefônica Brasil S/A | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 7,25 | |
| Souza Cruz | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 1,55 | |
| Fibra | 8 | 6 | 2 | 8 | 1 | 4 | 1 | 0 | 7 | 1 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 7 | 2 | 56 | 8,53 | |
| Gerdau | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 1,56 | |
| CETIP | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0 | 0 | 14 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 4 | 2 | 0 | 43 | 11,65 | |
| TIM | 2 | 9 | 1 | 21 | 2 | 7 | 0 | 0 | 17 | 1 | 1 | 0 | 9 | 0 | 0 | 1 | 5 | 2 | 3 | 0 | 6 | 88 | 32,96 | |
| Hypermarcas | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 28 | 3,13 | |
| BR Malls | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 13 | 1,35 | |
| Tractebel | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 13 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 38 | 9,16 | |
| Klabins S/A | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 12 | 2 | 0 | 32 | 10,86 | |
| Suzano | 0 | 6 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 19 | 2,89 | |
| Santander | 3 | 8 | 4 | 12 | 1 | 13 | 0 | 0 | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 81 | 50,23 | |
| SABESP | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0,41 | |
| CPFL Energia | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 1 | 0 | 11 | 1 | 1 | 6 | 0 | 2 | 1 | 15 | 4 | 2 | 9 | 0 | 0 | 73 | 15,86 | |
| CSN | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 15 | 5,81 | |
| Qualicorp | 1 | 9 | 0 | 0 | 5 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 43 | 9,65 | |
| Localiza | 0 | 3 | 0 | 9 | 0 | 6 | 0 | 0 | 16 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 41 | 15,75 | |
| Estácio Participações | 2 | 3 | 2 | 8 | 2 | 2 | 0 | 7 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 0 | 45 | 9,13 | |
| Natura | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 2,59 | |
| Multipian | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 0 | 37 | 11,59 | |
| COSAN | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 1 | 0 | 2 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 | 8,86 | |
| CESP | 1 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 1,93 | |
| COPEL | 5 | 4 | 0 | 2 | 1 | 6 | 0 | 5 | 13 | 1 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 52 | 9,26 | |
| Braskem | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 7 | 0 | 1 | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 34 | 4,85 | |
| BR Properties | 2 | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 34 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 36 | 9,21 | |
| Cyrela | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 24 | 1,63 | |
| Usiminas | 2 | 6 | 1 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 30 | 4,06 | |
| Smiles | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 12 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 13 | 1 | 0 | 0 | 0 | 42 | 13,10 | |
| Bradespar | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 1,06 | |
| Gerdau Metalúrgica | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 11 | 1,86 | |
| Hering | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 3,26 | |
| Duratec | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 0 | 3 | 13 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 38 | 8,76 | |
| MRV | 2 | 4 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 9 | 2 | 0 | 0 | 28 | 4,43 | |
| Eletrobrás | 0 | 5 | 0 | 6 | 3 | 1 | 0 | 3 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 5,36 | |
| OI | 4 | 4 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 2 | 0 | 31 | 3,96 | |
| Ecorodvias | 2 | 4 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 31 | 4,46 | |
| Marcopolo | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 1,46 | |
| Marrifrig | 1 | 6 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 | 5,53 | |
| Gafisa | 1 | 5 | 0 | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 6 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 33 | 3,96 | |
| Goi | 0 | 2 | 0 | 7 | 0 | 1 | 0 | 0 | 16 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 7 | 1 | 5 | 0 | 45 | 15,73 | |
| Lojas Americanas | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 8 | 5 | 0 | 0 | 24 | 5,83 | |
| RUMO Logística Operadora Multimodal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0,81 | |
| Energias do Brasil SA | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 13 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 26 | 9,39 | |
| GEMIG | 6 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 15 | 0 | 1 | 6 | 0 | 26 | 2 | 2 | 2 | 24 | 13 | 0 | 19 | 0 | 6 | 129 | 68,23 | |

O resultado foi o seguinte:

Tabela 16

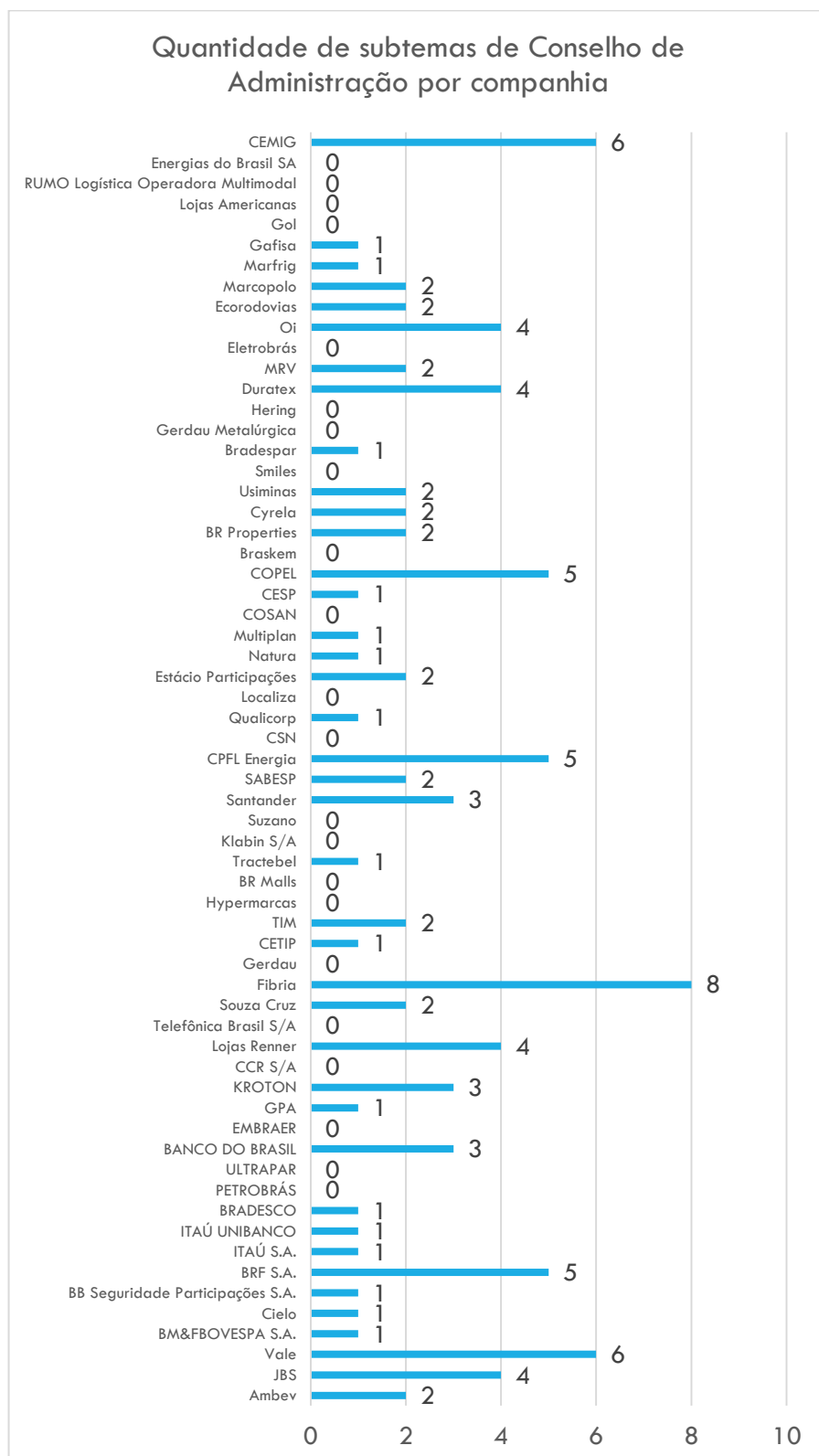
| Companhia | CA | D | REM | COM | AG | E.P... | CF | AS | FIN | A | ES | SUB | AT | TC | TRI | C | ACS | VM | FOG | P&C | Eneg | TOTAL |
|-----------|------|------|------|-------|------|--------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|--------|
| Média | 1,58 | 2,94 | 0,48 | 2,26 | 1,52 | 2,02 | 0,03 | 1,11 | 8,65 | 0,40 | 0,32 | 0,82 | 0,73 | 1,23 | 0,26 | 1,21 | 1,60 | 2,29 | 1,87 | 0,27 | 0,23 | 31,81 |
| Mínima | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Máxima | 8 | 14 | 4 | 21 | 9 | 15 | 1 | 8 | 29 | 5 | 3 | 26 | 13 | 8 | 3 | 24 | 13 | 12 | 19 | 6 | 6 | 129 |
| Mediana | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 7,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 28,5 |
| Moda | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 |
| Variancia | 3,27 | 8,50 | 0,76 | 14,83 | 2,98 | 9,62 | 0,04 | 2,71 | 38,54 | 0,69 | 0,45 | 13,15 | 5,07 | 2,85 | 0,46 | 14,83 | 9,84 | 8,16 | 10,36 | 0,98 | 0,81 | 523,02 |

A seguir, mostraremos, por tema, a quantidade de subtemas por companhia¹⁸:

¹⁸ O Tema Conselho Fiscal não será representado por ter apenas 2 companhias e 2 subtemas citados (quantidade pequena de dados insuficiente para produção de gráfico).

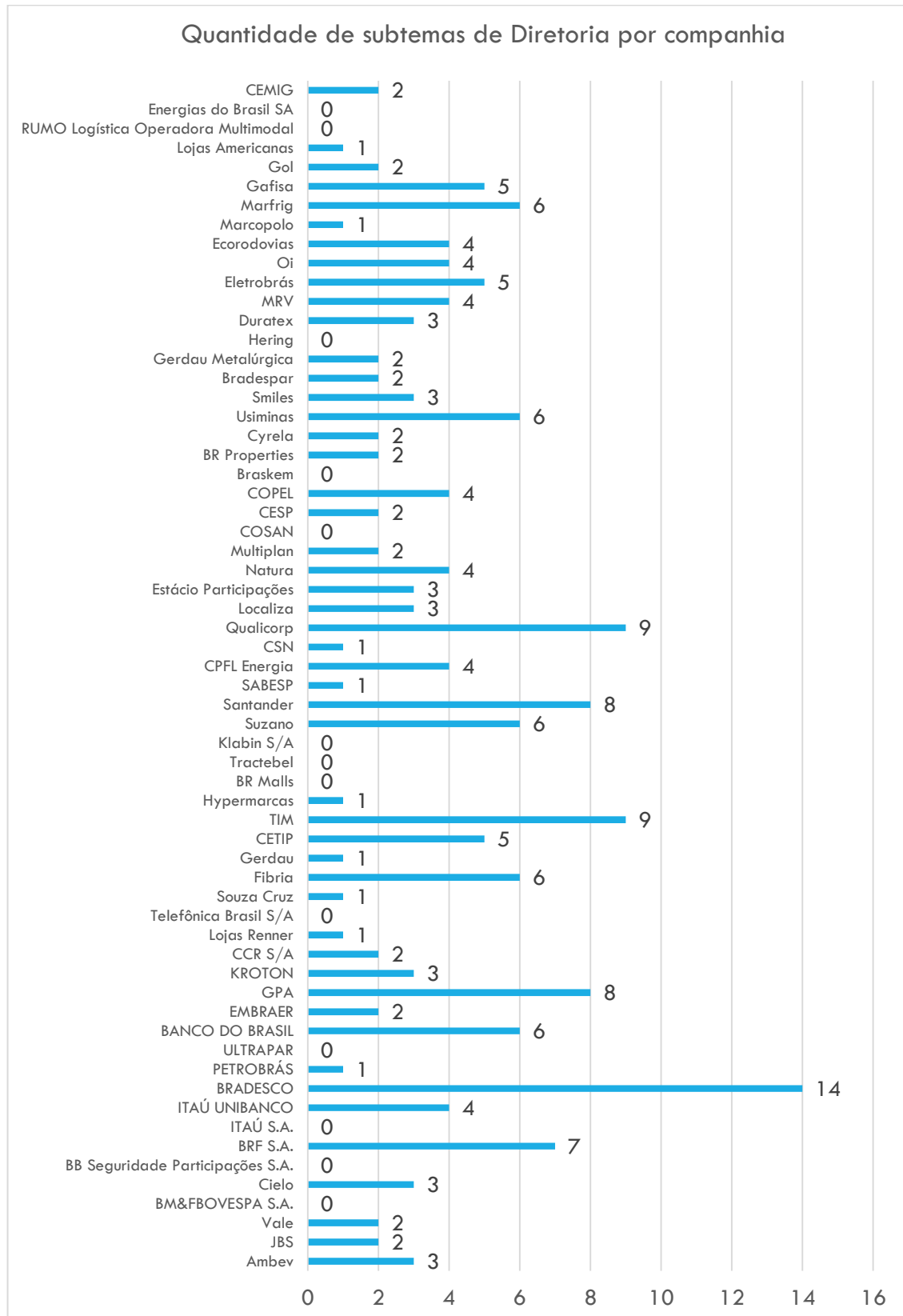
Conselho de administração

Gráfico 25



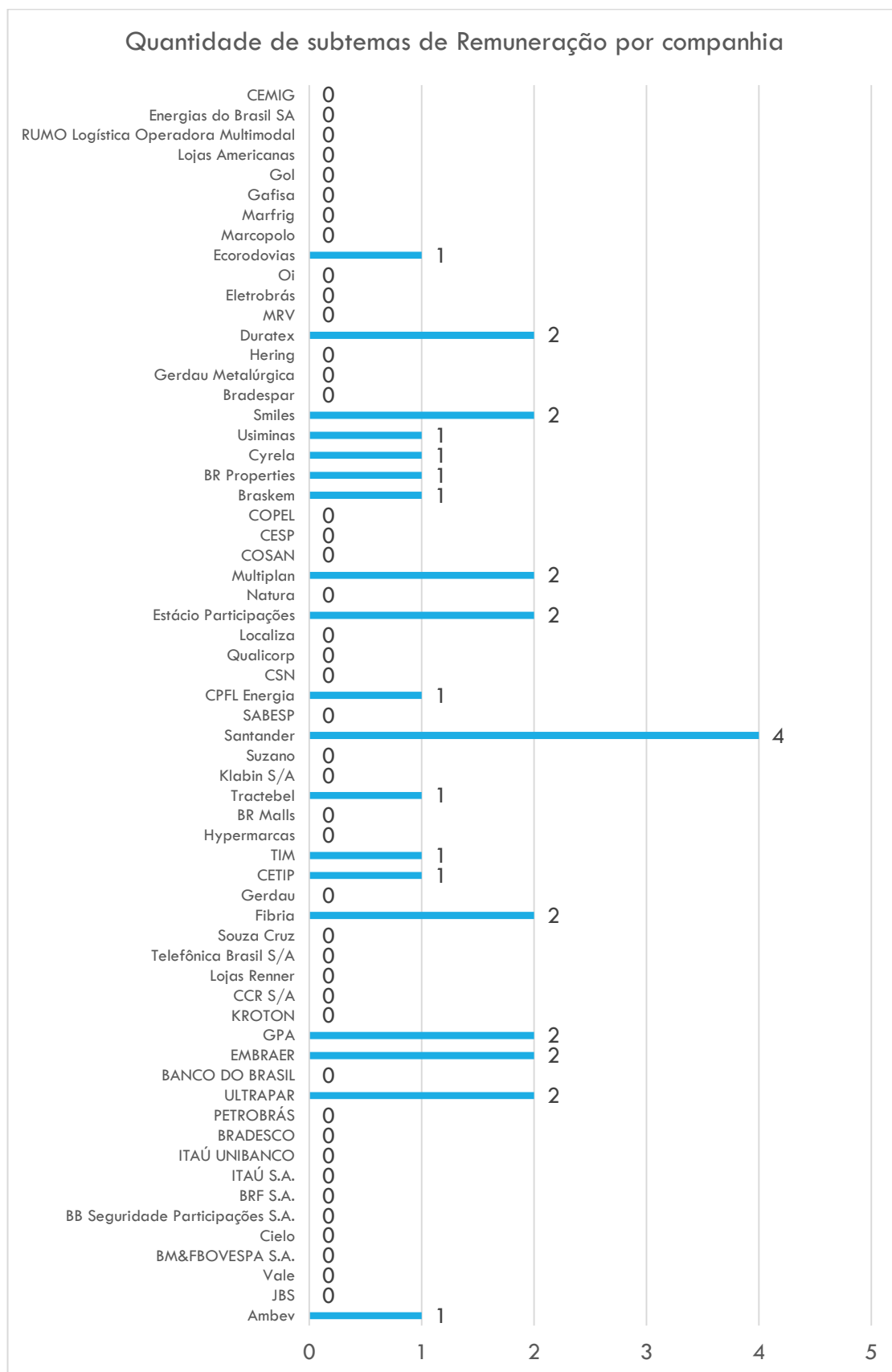
Diretoria

Gráfico 26



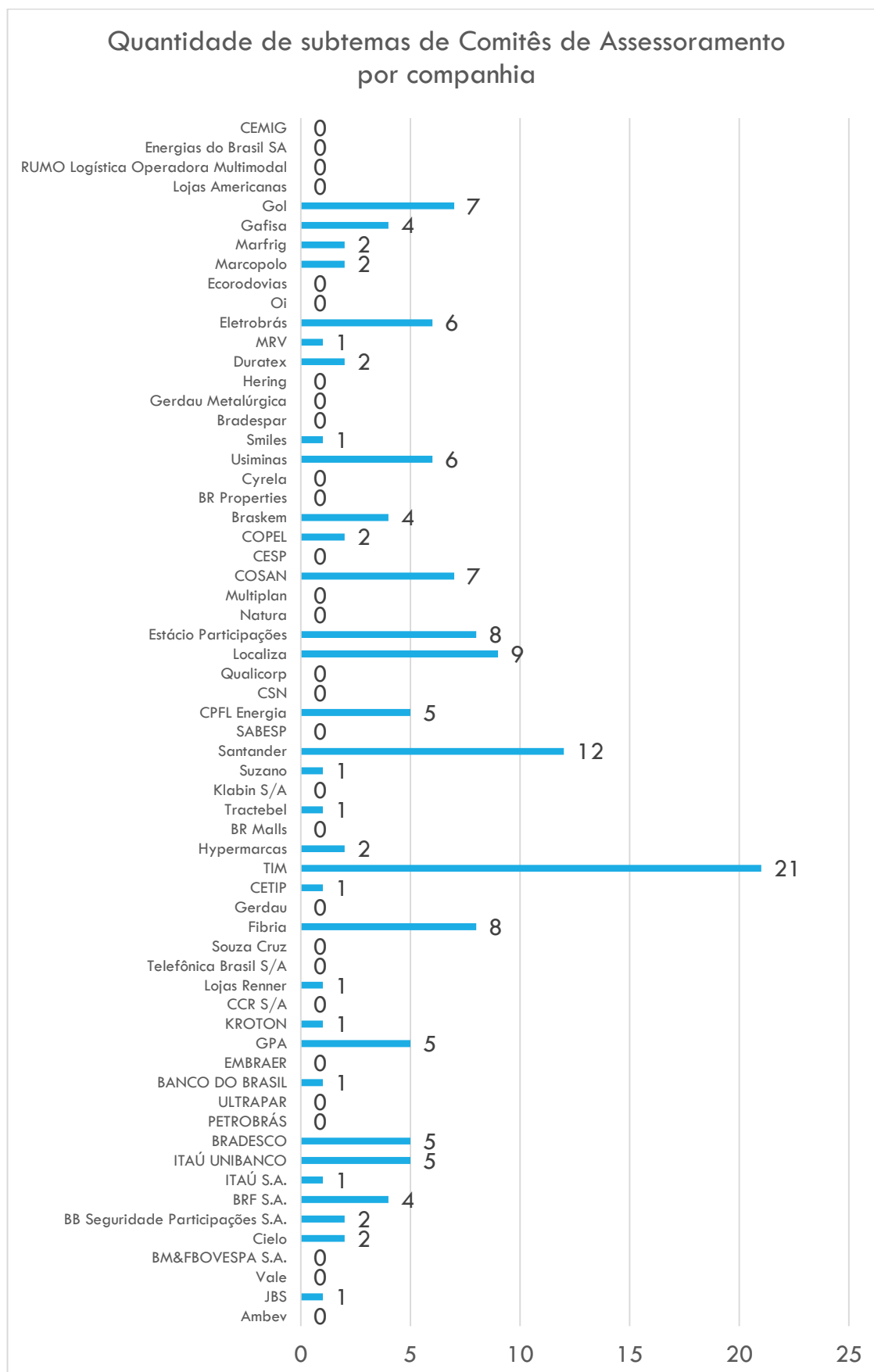
Remuneração

Gráfico 27



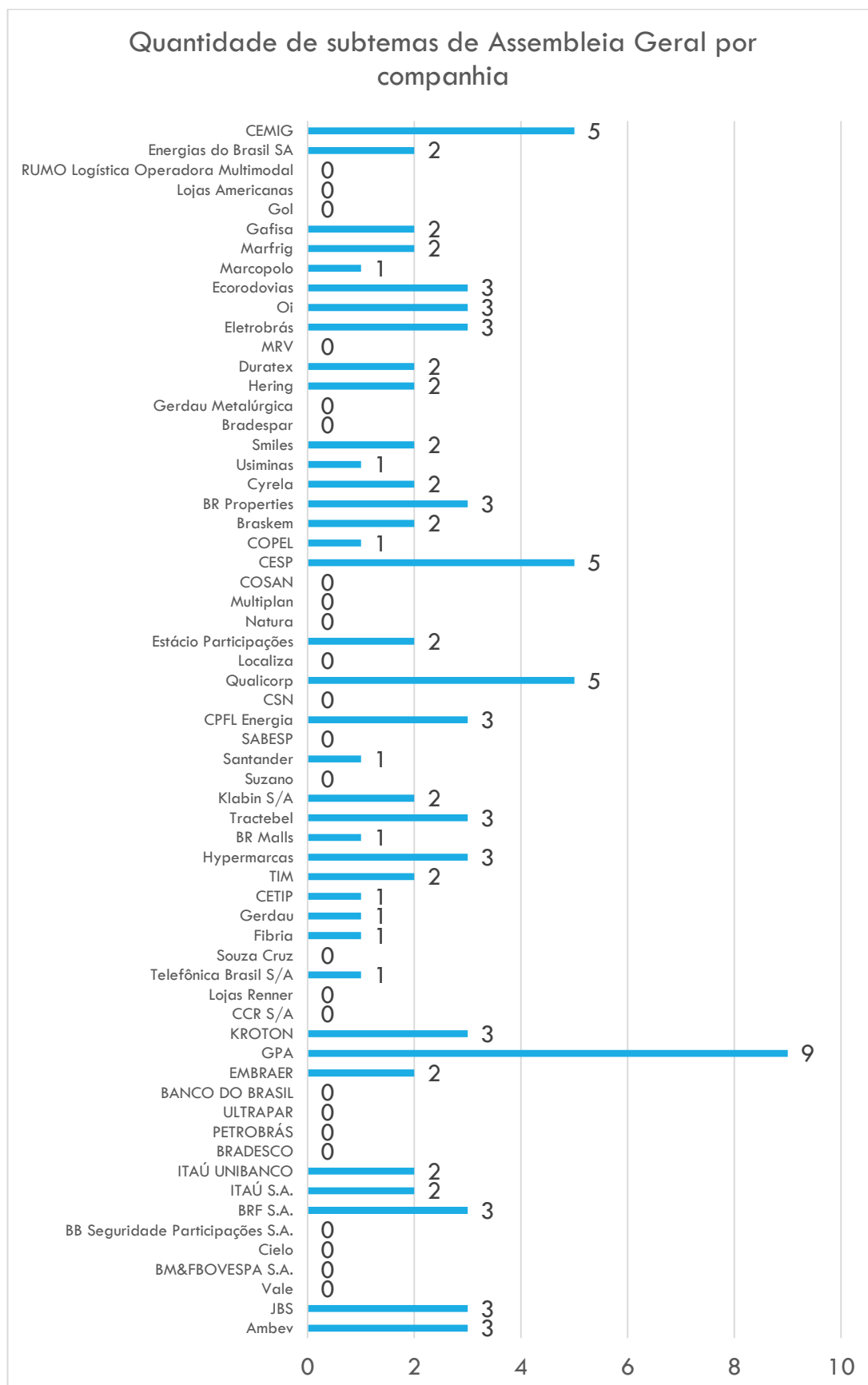
Comitês de assessoramento

Gráfico 28



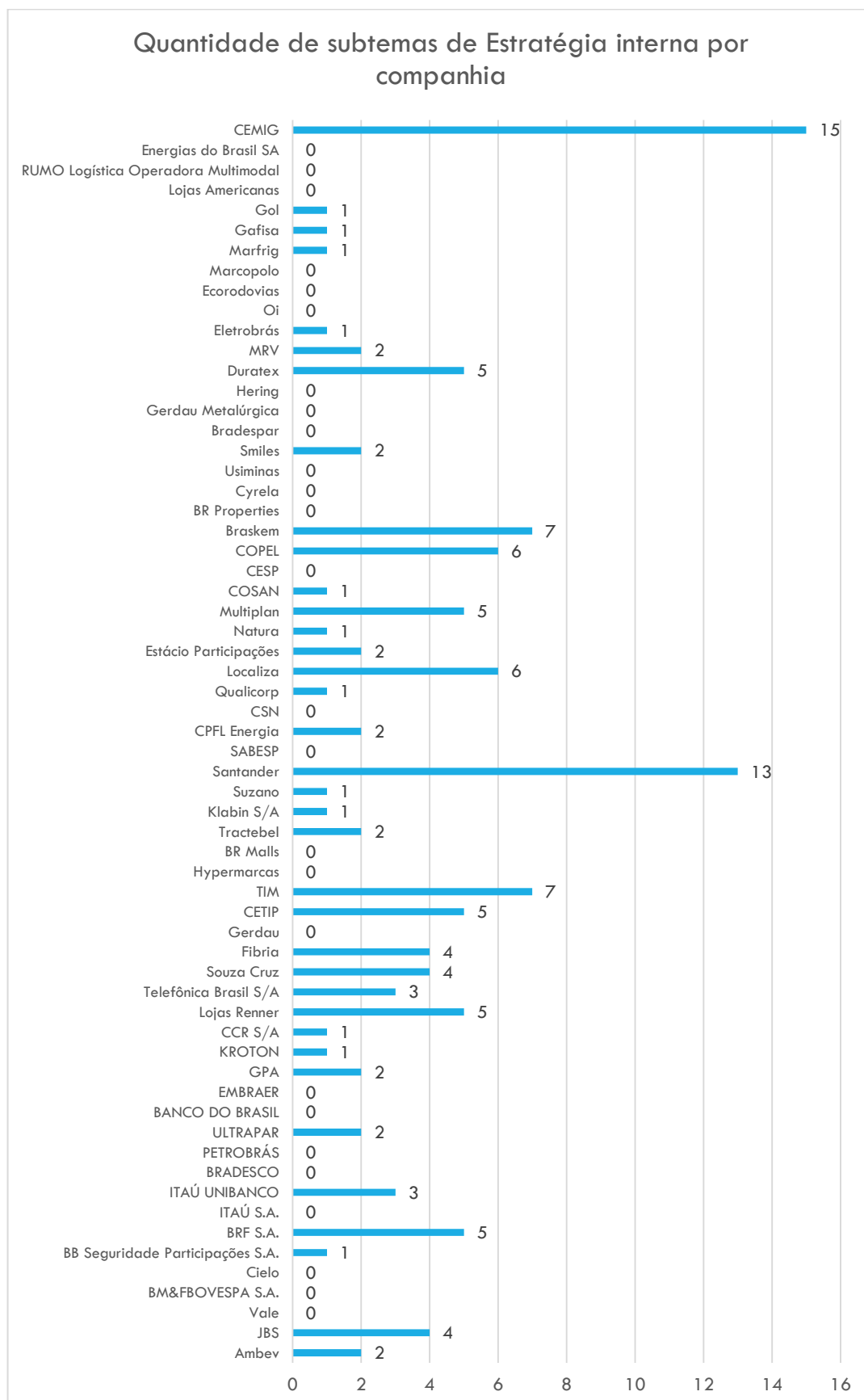
Assembleia geral

Gráfico 29



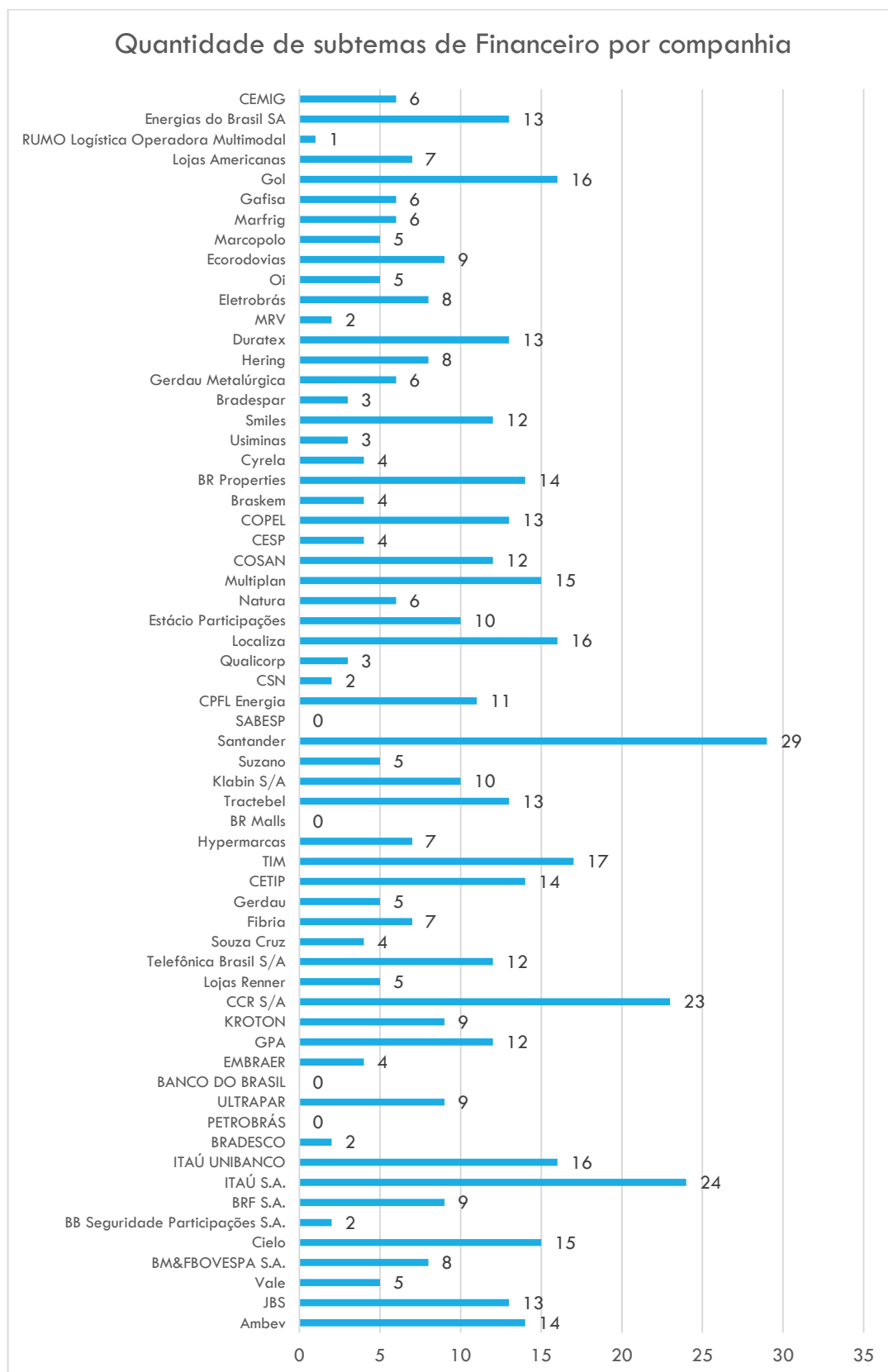
Estratégia interna

Gráfico 30

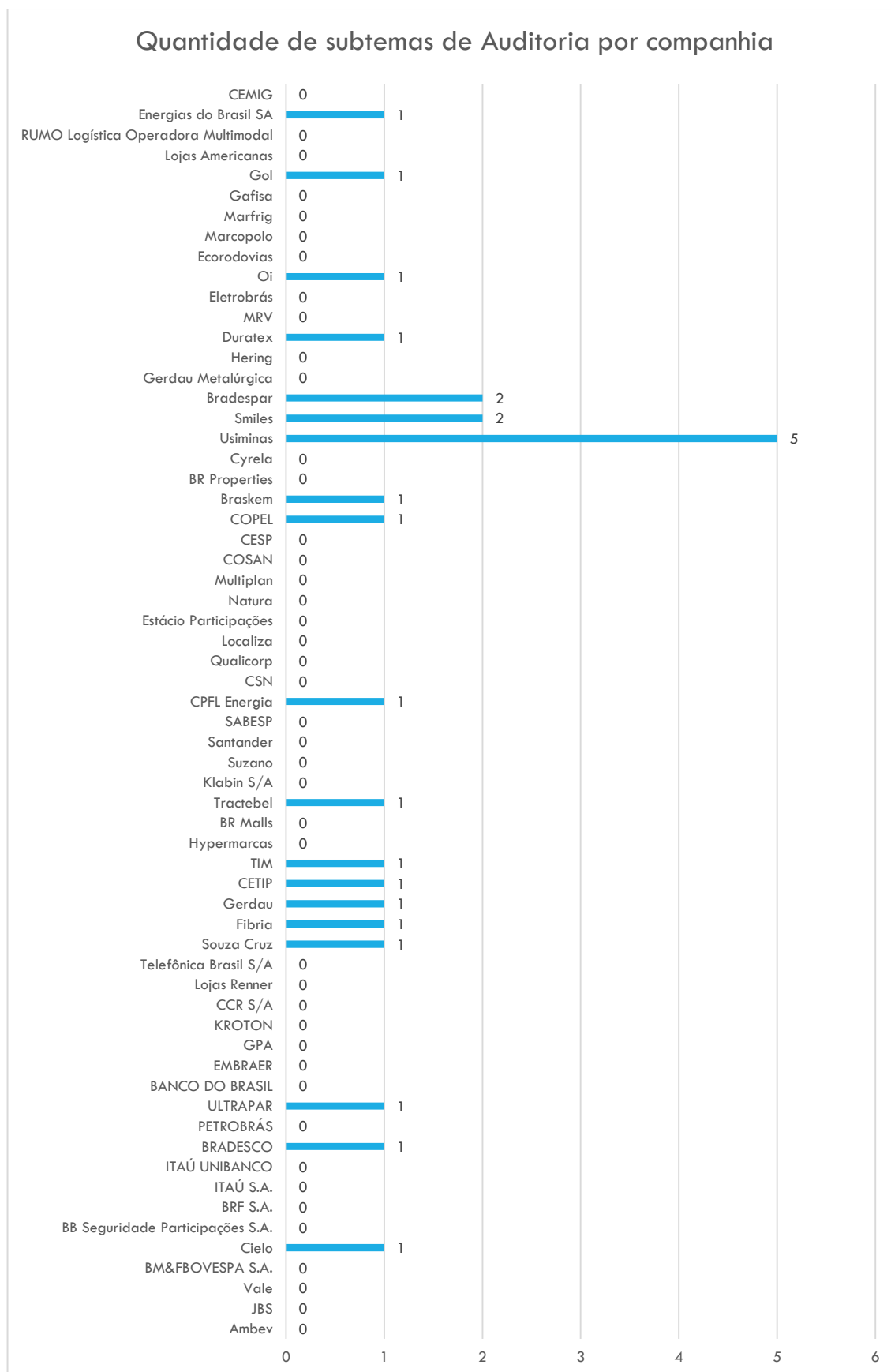


Alterações societárias

Gráfico 31

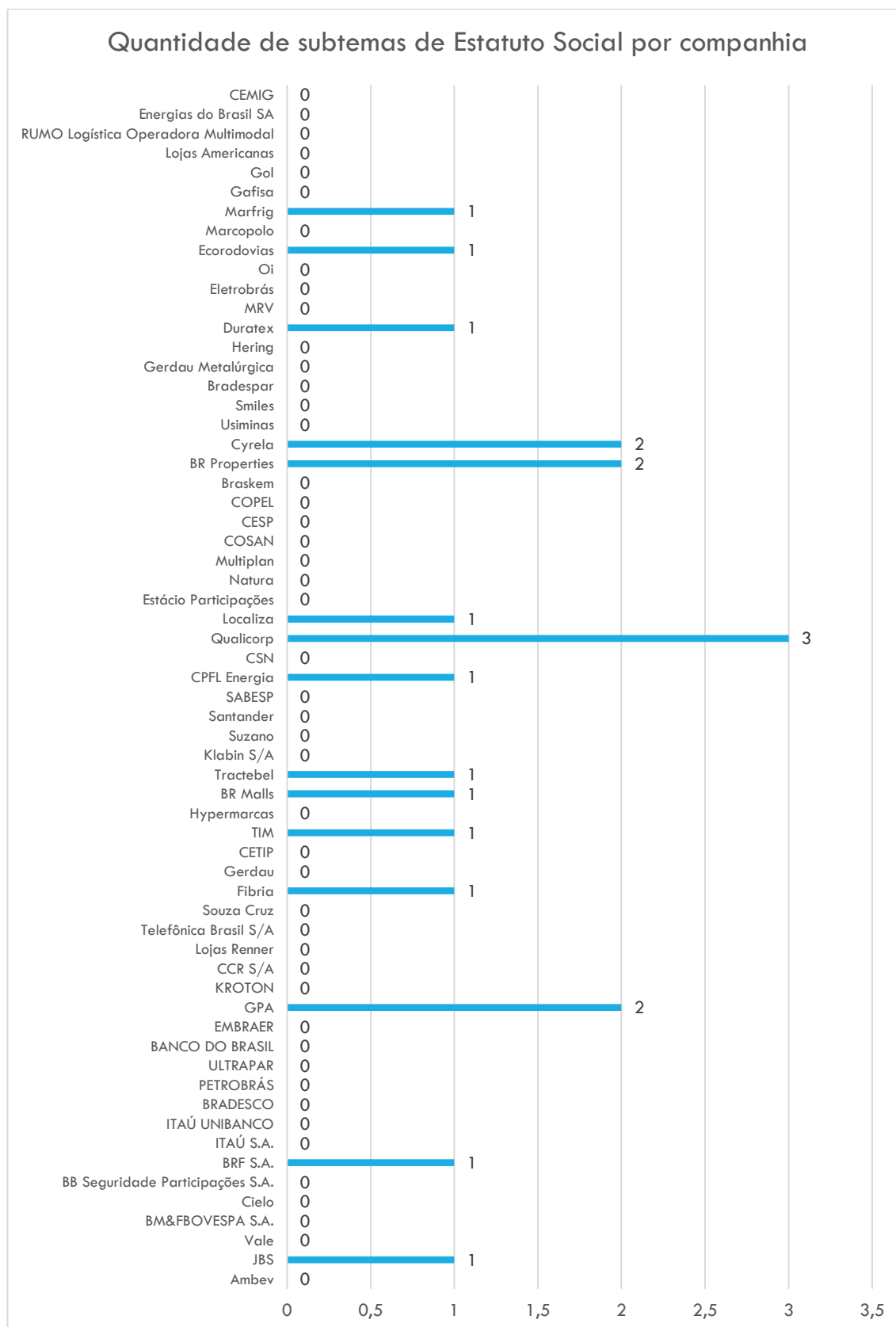


Auditoria



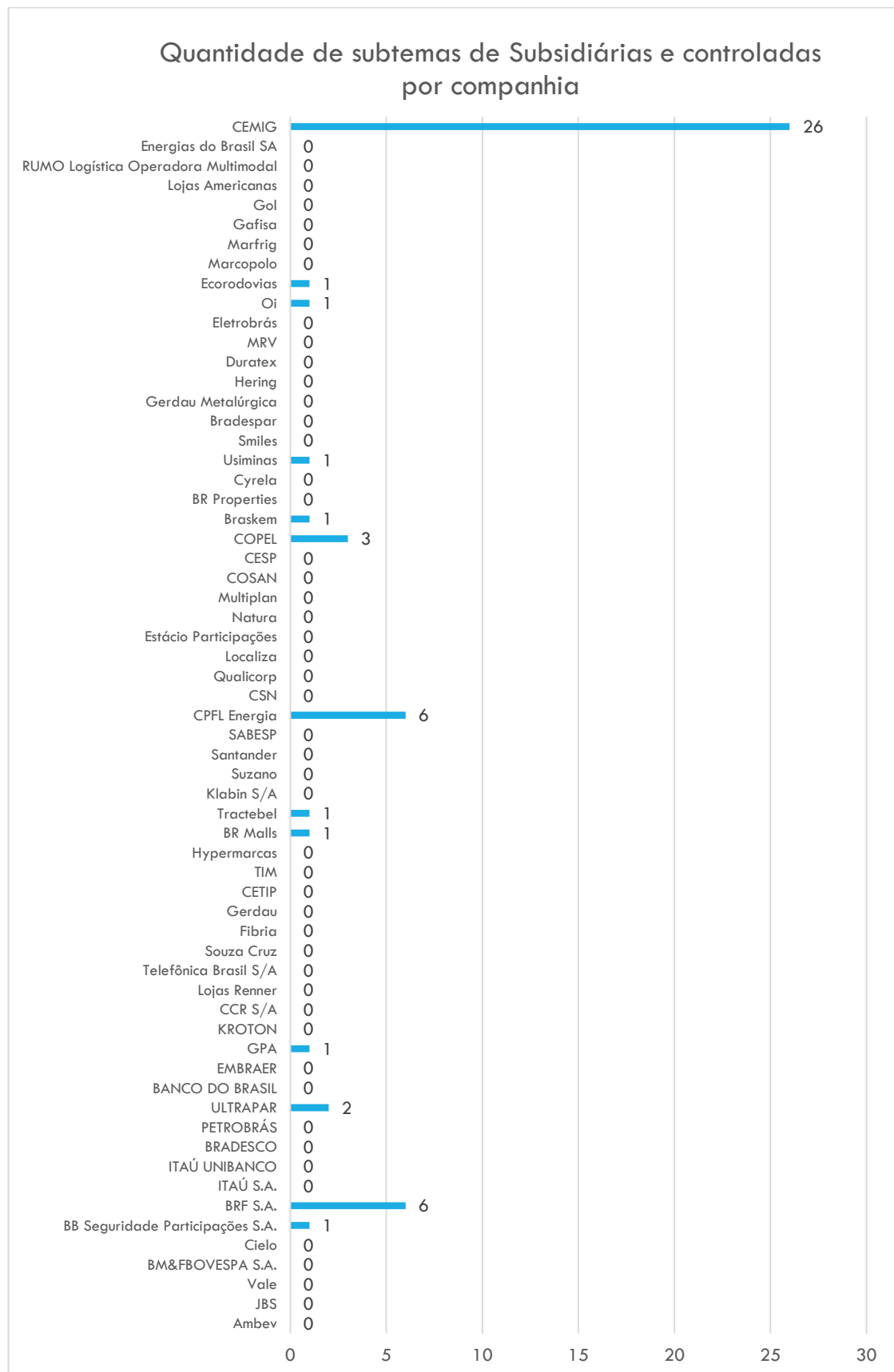
Estatuto social

Gráfico 32



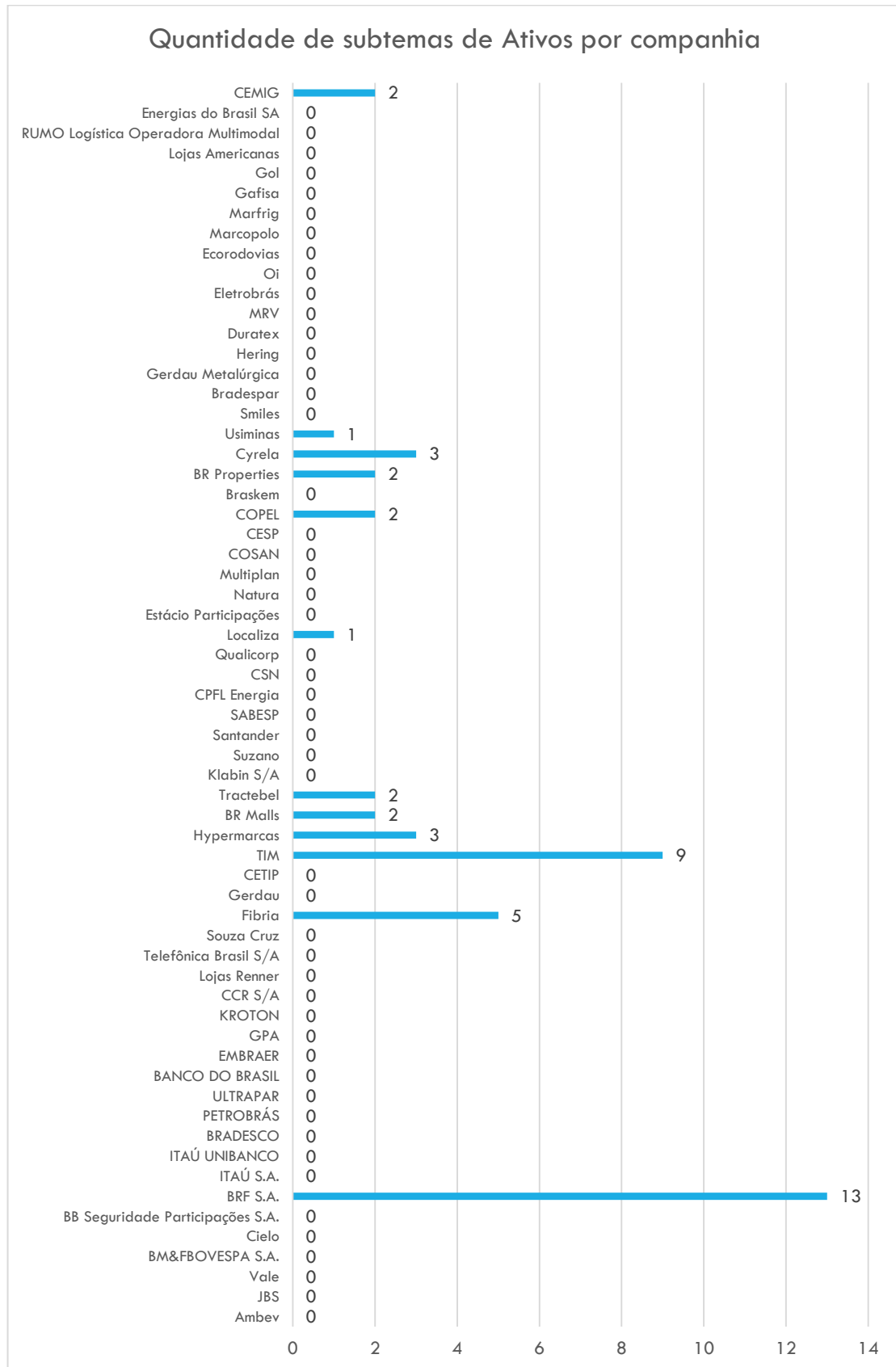
Subsidiárias e controladas

Gráfico 33



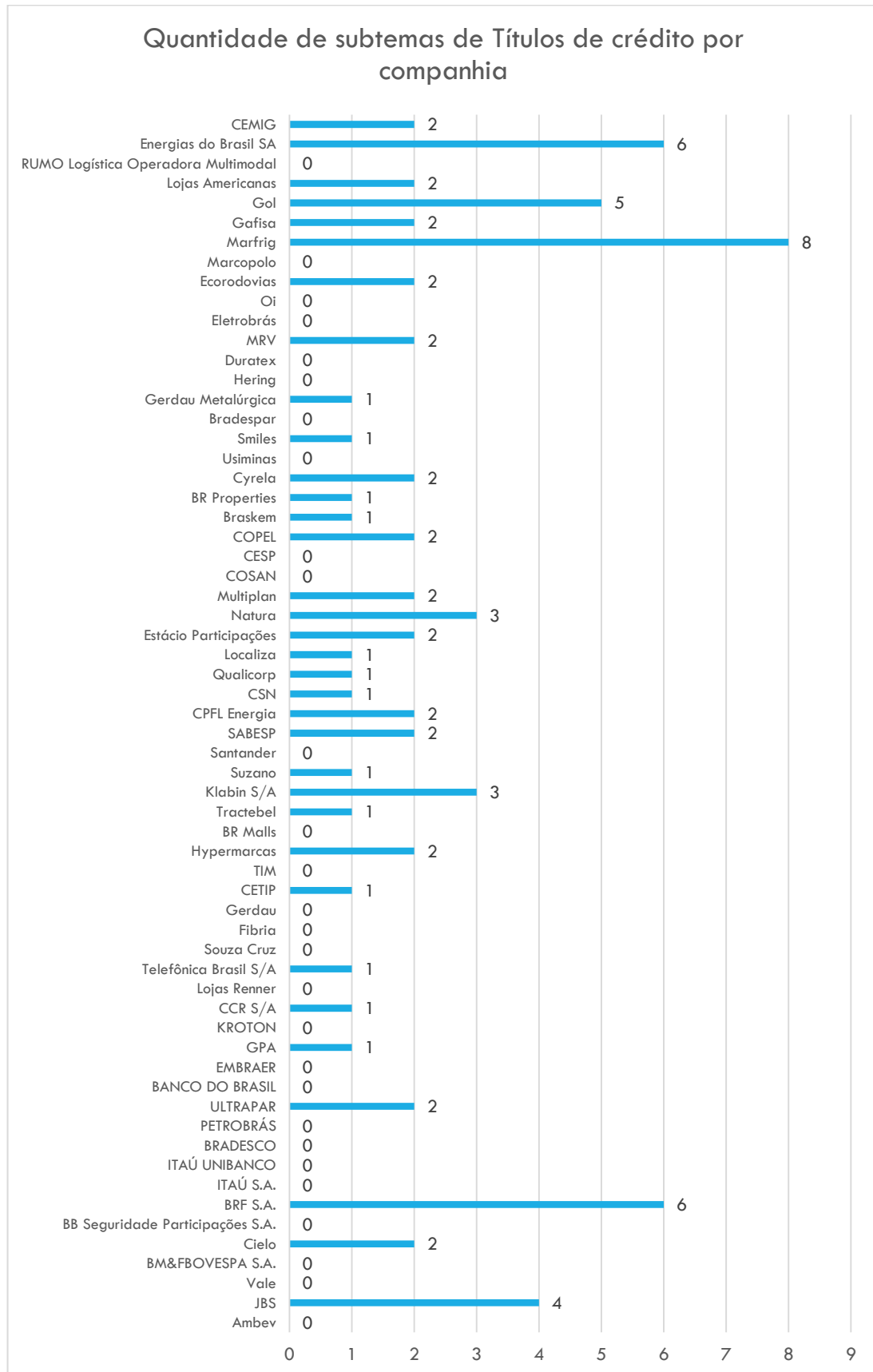
Ativos

Gráfico 34



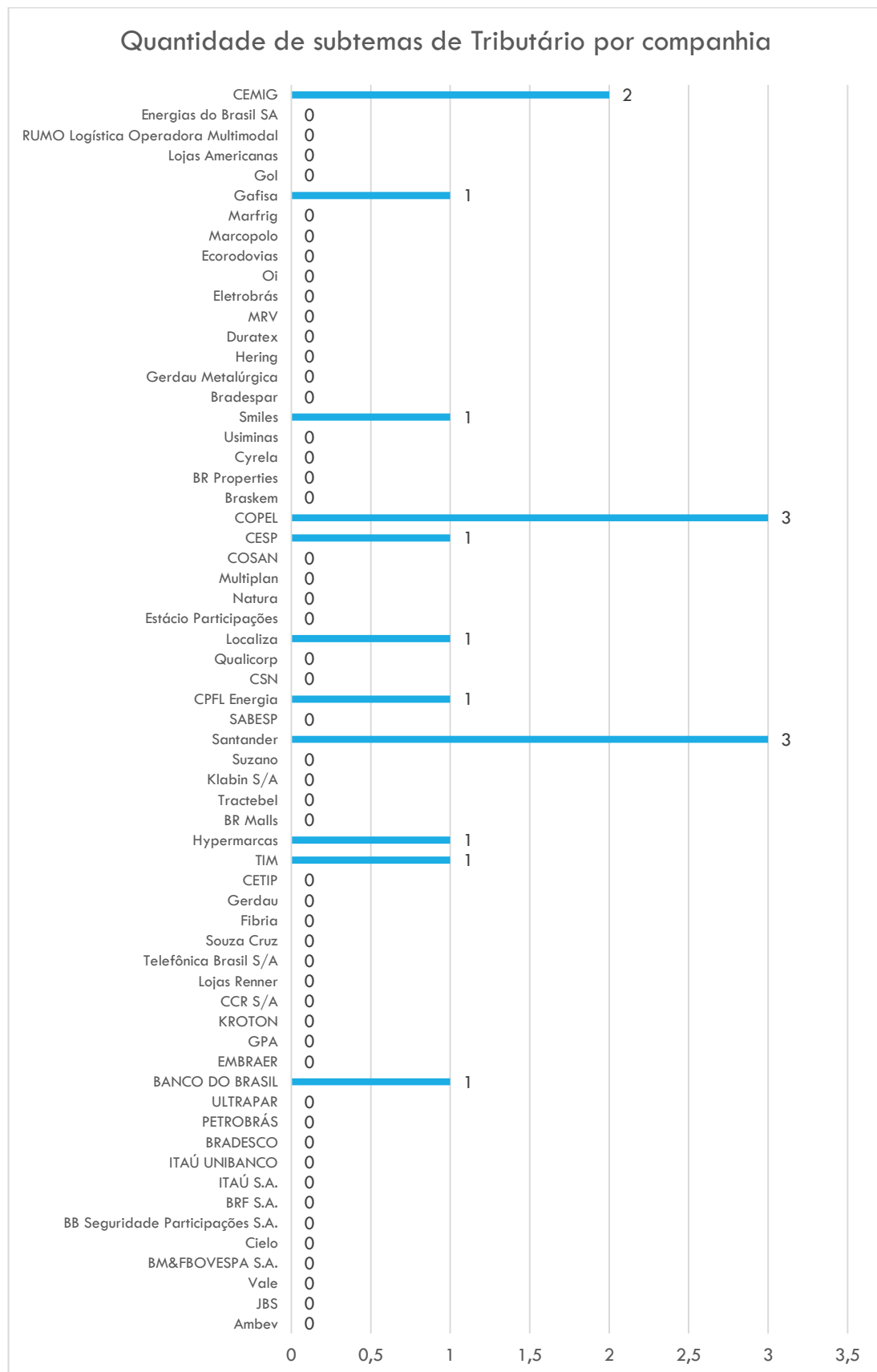
Títulos de crédito

Gráfico 35



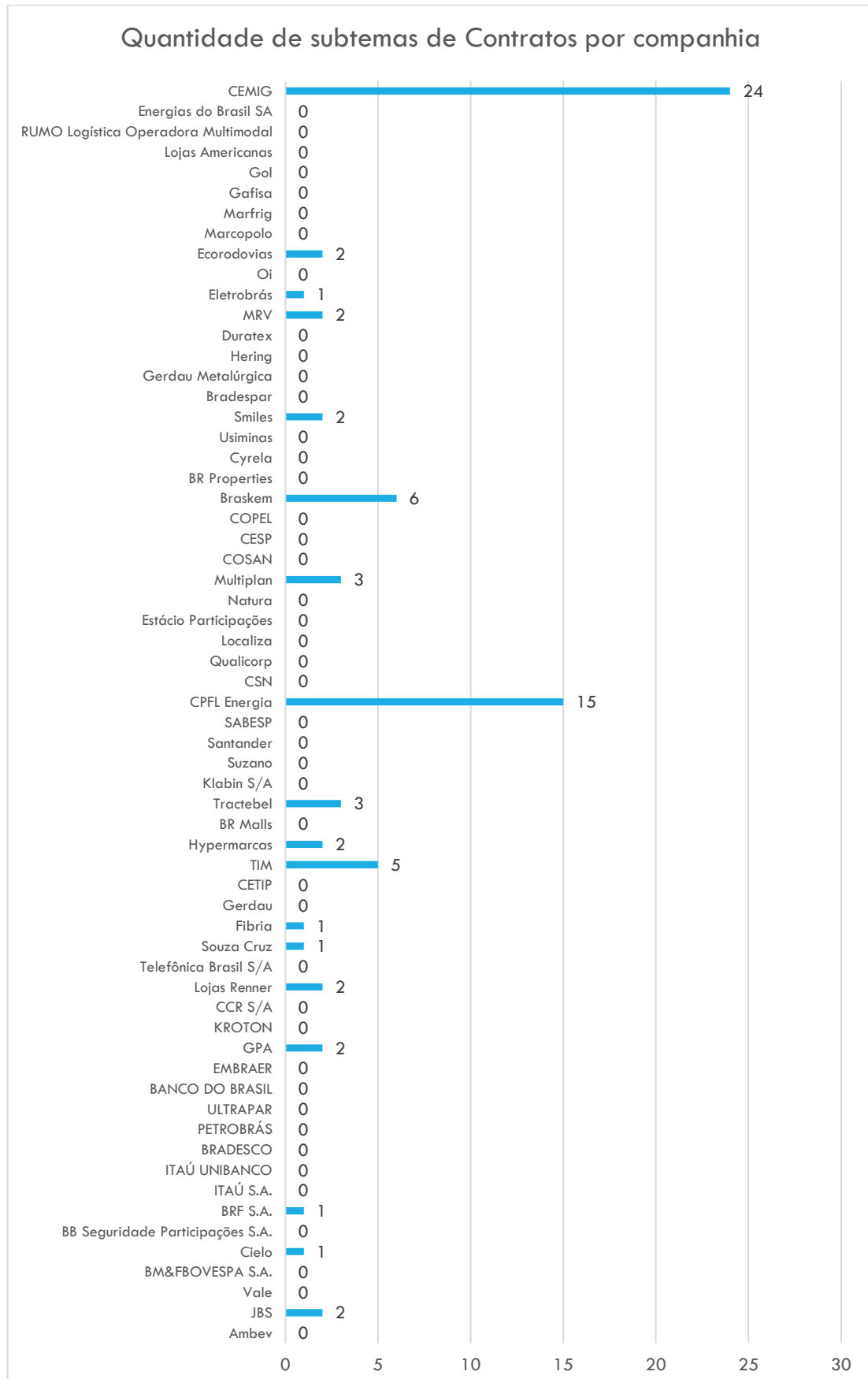
Tributário

Gráfico 36



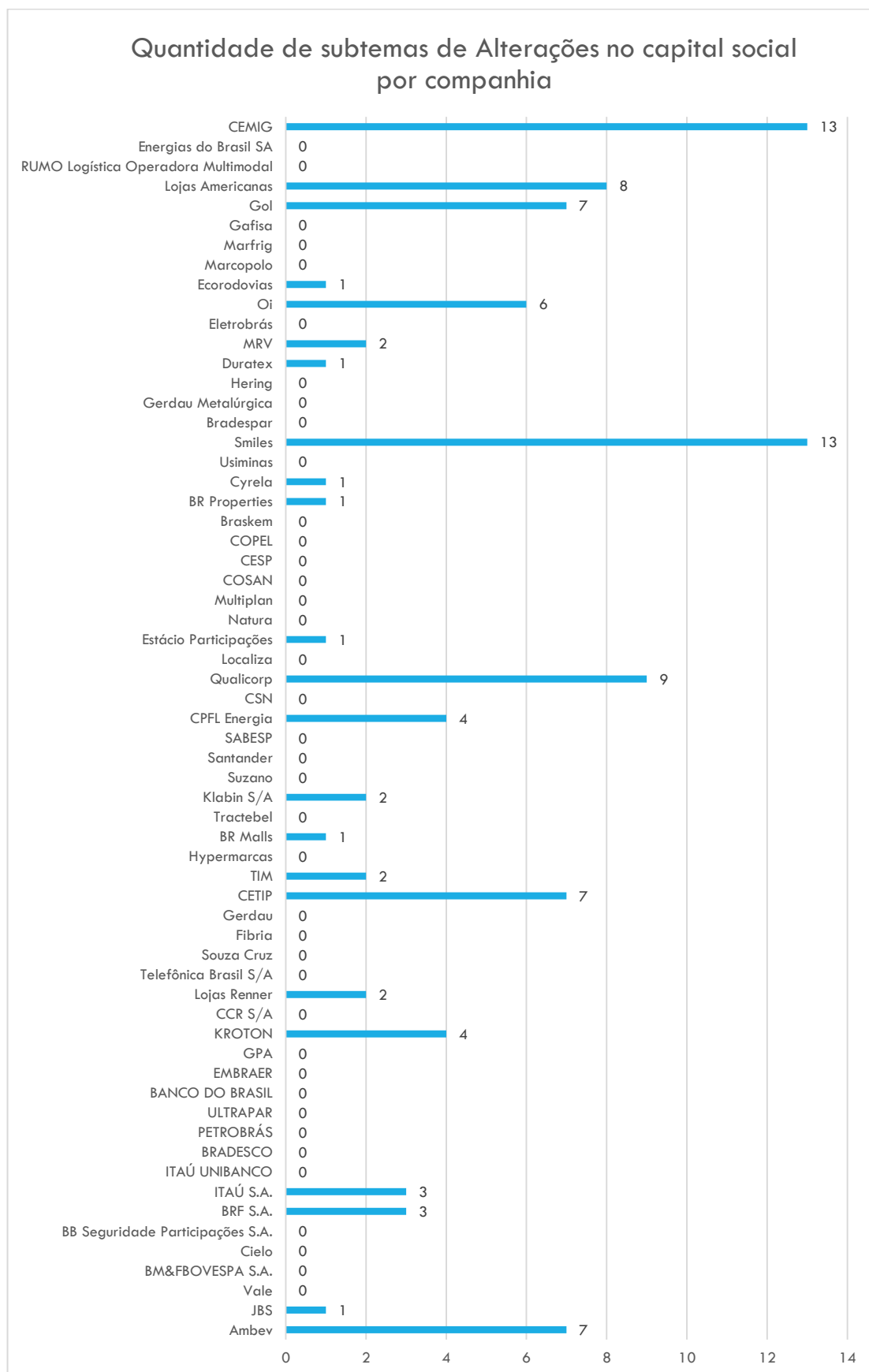
Contratos

Gráfico 37



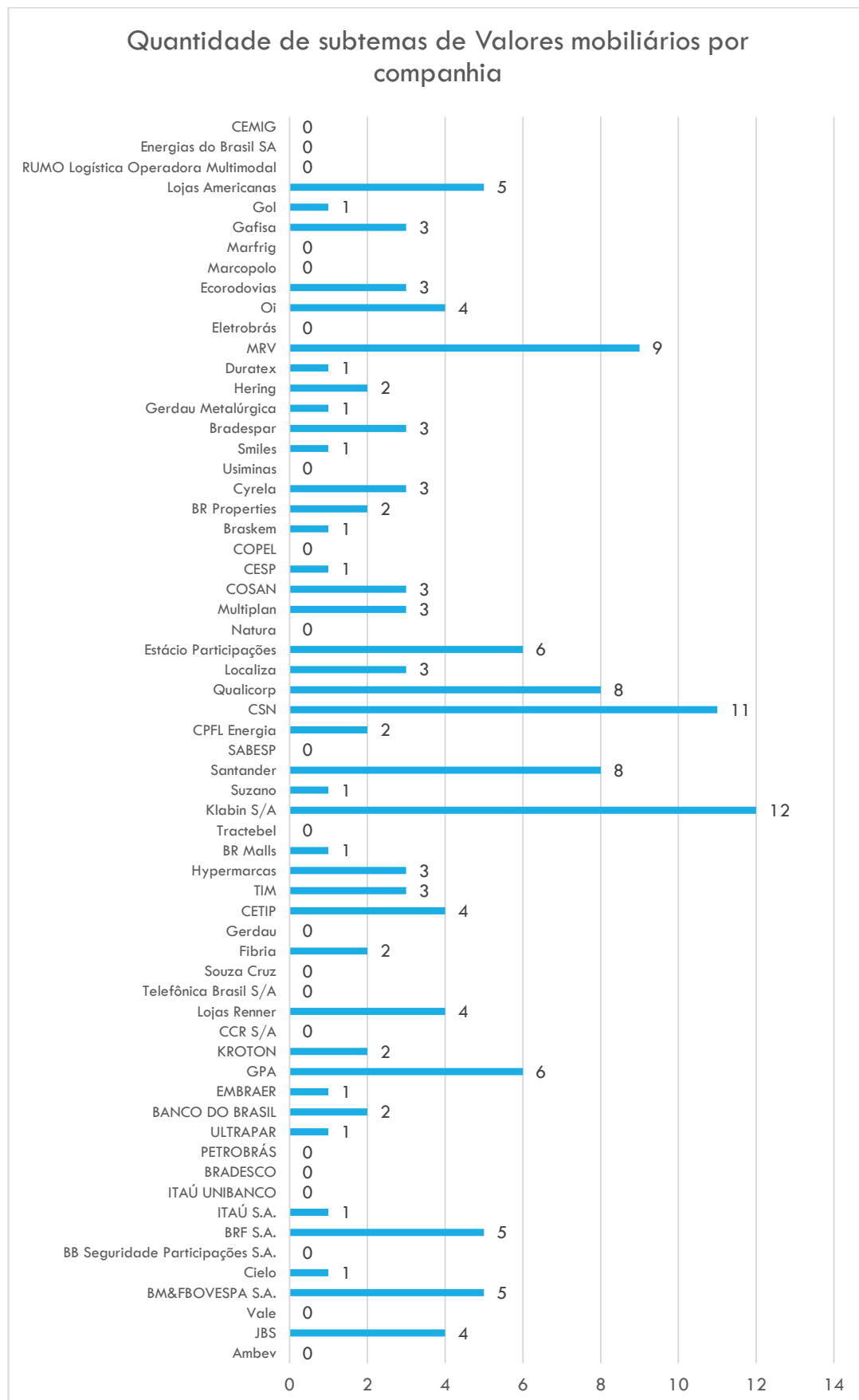
Alterações no capital social

Gráfico 38



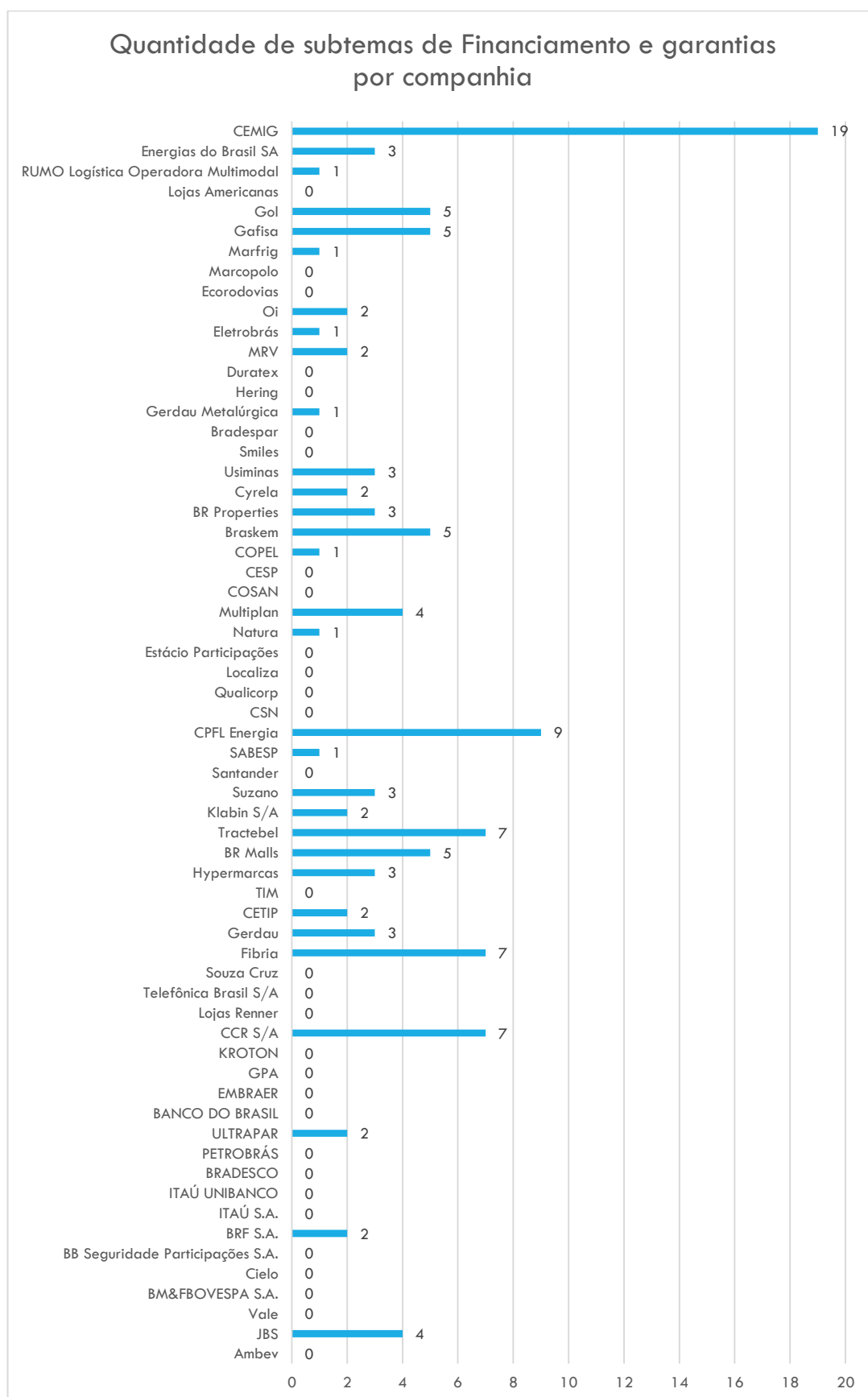
Valores mobiliários

Gráfico 39



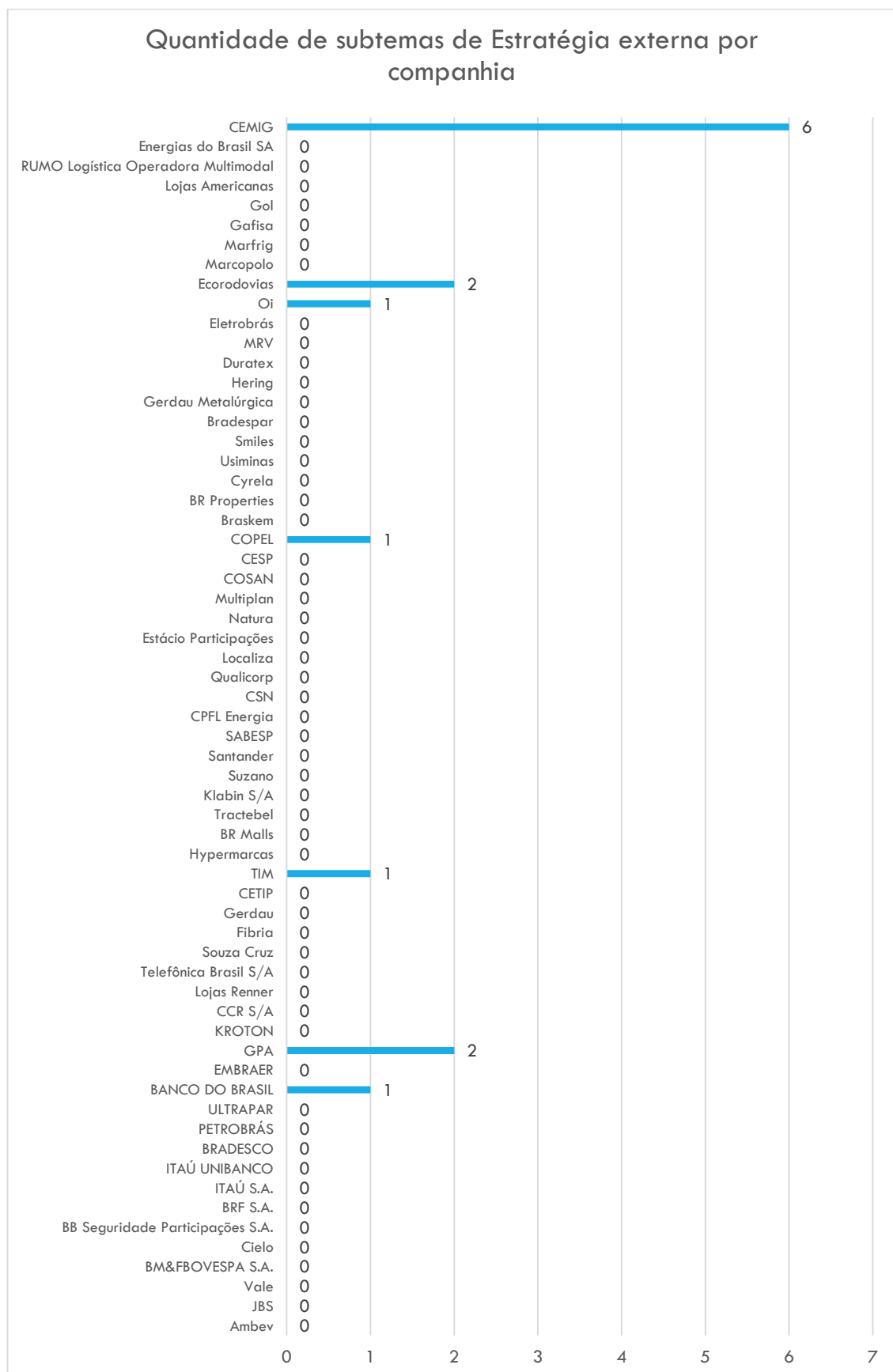
Financiamento e garantias

Gráfico 40



Parcerias e consórcios

Gráfico 41



Anexo A:

Previsão legal sobre as competências do Conselho de Administração (Lei nº 6.404/76)

Competência compartilhada - Assembleia e Conselho de Administração:

Artigo da Lei nº 6.404/79

Art. 14. O preço de emissão das ações sem valor nominal será fixado, na constituição da companhia, pelos fundadores, e no aumento de capital, pela assembléia-geral ou pelo conselho de administração (artigos 166 e 170, § 2º). Parágrafo único. O preço de emissão pode ser fixado com parte destinada à formação de reserva de capital; na emissão de ações preferenciais com prioridade no reembolso do capital, somente a parcela que ultrapassar o valor de reembolso poderá ter essa destinação.

Art. 59, § 3º A assembleia geral pode deliberar que a emissão terá valor e número de série indeterminados, dentro dos limites por ela fixados. (Redação dada pela Lei nº 12.431, de 2011).

§ 4º Nos casos não previstos nos §§ 1º e 2º, a assembleia geral pode delegar ao conselho de administração a deliberação sobre as condições de que tratam os incisos VI a VIII do caput e sobre a oportunidade da emissão. (Incluído pela Lei nº 12.431, de 2011).

Art. 76. A deliberação sobre emissão de bônus de subscrição compete à assembléia-geral, se o estatuto não a atribuir ao conselho de administração.

Art. 166. O capital social pode ser aumentado: I - por deliberação da assembléia-geral ordinária, para correção da expressão monetária do seu valor (artigo 167); II - por deliberação da assembléia-geral ou do conselho de administração, observado o que a respeito dispuser o estatuto, nos casos de emissão de ações dentro do limite autorizado no estatuto (artigo 168); III - por conversão, em ações, de debêntures ou parte beneficiárias e pelo exercício de direitos conferidos por bônus de subscrição, ou de opção de compra de ações; (Vide Lei nº 12.838, de 2013) IV - por deliberação da assembléia-geral extraordinária convocada para decidir sobre reforma do estatuto social, no caso de inexistir autorização de aumento, ou de estar a mesma esgotada.

Art. 168. O estatuto pode conter autorização para aumento do capital social independentemente de reforma estatutária. § 1º A autorização deverá especificar: b) o órgão competente para deliberar sobre as emissões, que poderá ser a assembléia-geral ou o conselho de administração

Art. 170, § 2º A assembléia-geral, quando for de sua competência deliberar sobre o aumento, poderá delegar ao conselho de administração a fixação do preço de emissão de ações a serem distribuídas no mercado.

Competência particular - Conselho de administração:

Artigo da Lei nº 6.404/79

Art. 59, § 1º Na companhia aberta, o conselho de administração pode deliberar sobre a emissão de debêntures não conversíveis em ações, salvo disposição estatutária em contrário. (Redação dada pela Lei nº 12.431, de 2011). Art. 62. Nenhuma emissão de debêntures será feita sem que tenham sido satisfeitos os seguintes requisitos: (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001). § 1º Os administradores da companhia respondem pelas

perdas e danos causados à companhia ou a terceiros por infração deste artigo. Art. 118. Os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001). § 5º No relatório anual, os órgãos da administração da companhia aberta informarão à assembleia-geral as disposições sobre política de reinvestimento de lucros e distribuição de dividendos, constantes de acordos de acionistas arquivados na companhia. Art. 123. Compete ao conselho de administração, se houver, ou aos diretores, observado o disposto no estatuto, convocar a assembleia-geral.

Art.126, § 1º O acionista pode ser representado na assembleia-geral por procurador constituído há menos de 1 (um) ano, que seja acionista, administrador da companhia ou advogado; na companhia aberta, o procurador pode, ainda, ser instituição financeira, cabendo ao administrador de fundos de investimento representar os condôminos.

Art. 133. Os administradores devem comunicar, até 1 (um) mês antes da data marcada para a realização da assembleia-geral ordinária, por anúncios publicados na forma prevista no artigo 124, que se acham à disposição dos acionistas: I - o relatório da administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo; II - a cópia das demonstrações financeiras; III - o parecer dos auditores independentes, se houver. IV - o parecer do conselho fiscal, inclusive votos dissidentes, se houver; e (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001) V - demais documentos pertinentes a subtemas incluídos na ordem do dia. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

Art. 142. Compete ao conselho de administração: I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia; II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto; III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos; IV - convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132; V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria; VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir; VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição; (Vide Lei nº 12.838, de 2013) VIII — autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver. Art. 208. § 1º A companhia que tiver conselho de administração poderá mantê-lo, competindo-lhe nomear o liquidante; o funcionamento do conselho fiscal será permanente ou a pedido de acionistas, conforme dispuser o estatuto.

Competência compartilhada — Conselho de Administração e Diretoria:

| | |
|-----------------------------|---|
| Artigo da Lei nº 9.457/1997 | <p>Art.45. § 4º Os peritos ou empresa especializada serão indicados em lista sêxtupla ou tríplice, respectivamente, pelo Conselho de Administração ou, se não houver, pela diretoria, e escolhidos pela Assembleia-geral em deliberação tomada por maioria absoluta de votos, não se computando os votos em branco, cabendo a cada ação, independentemente de sua espécie ou classe, o direito a um voto. (Redação dada pela Lei nº 9.457, de 1997)</p> <p>Art. 123. Compete ao conselho de administração, se houver, ou aos diretores, observado o disposto no estatuto, convocar a assembleia-geral. Art. 138. § 1º O conselho de</p> |
|-----------------------------|---|

administração é órgão de deliberação colegiada, sendo a representação da companhia privativa dos diretores. Art. 139. As atribuições e poderes conferidos por lei aos órgãos de administração não podem ser outorgados a outro órgão, criado por lei ou pelo estatuto.

Art. 144. No silêncio do estatuto e inexistindo deliberação do conselho de administração (artigo 142, n. II e parágrafo único), competirão a qualquer diretor a representação da companhia e a prática dos atos necessários ao seu funcionamento regular. Parágrafo único. Nos limites de suas atribuições e poderes, é lícito aos diretores constituir mandatários da companhia, devendo ser especificados no instrumento os atos ou operações que poderão praticar e a duração do mandato, que, no caso de mandato judicial, poderá ser por prazo indeterminado.

Art. 150. § 1º No caso de vacância de todos os cargos do conselho de administração, compete à diretoria convocar a assembléia-geral. Art. 154, § 4º O conselho de administração ou a diretoria podem autorizar a prática de atos gratuitos razoáveis em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a empresa, tendo em vista suas responsabilidades sociais.

Art. 204. A companhia que, por força de lei ou de disposição estatutária, levantar balanço semestral, poderá declarar, por deliberação dos órgãos de administração, se autorizados pelo estatuto, dividendo à conta do lucro apurado nesse balanço. § 1º A companhia poderá, nos termos de disposição estatutária, levantar balanço e distribuir dividendos em períodos menores, desde que o total dos dividendos pagos em cada semestre do exercício social não exceda o montante das reservas de capital de que trata o § 1º do artigo 182. § 2º O estatuto poderá autorizar os órgãos de administração a declarar dividendos intermediários, à conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral

Art. 224. As condições da incorporação, fusão ou cisão com incorporação em sociedade existente constarão de protocolo firmado pelos órgãos de administração ou sócios das sociedades interessadas, que incluirá: I - o número, espécie e classe das ações que serão atribuídas em substituição dos direitos de sócios que se extinguirão e os critérios utilizados para determinar as relações de substituição; II - os elementos ativos e passivos que formarão cada parcela do patrimônio, no caso de cisão; III - os critérios de avaliação do patrimônio líquido, a data a que será referida a avaliação, e o tratamento das variações patrimoniais posteriores; IV - a solução a ser adotada quanto às ações ou quotas do capital de uma das sociedades possuídas por outra; V - o valor do capital das sociedades a serem criadas ou do aumento ou redução do capital das sociedades que forem parte na operação; VI - o projeto ou projetos de estatuto, ou de alterações estatutárias, que deverão ser aprovados para efetivar a operação; VII - todas as demais condições a que estiver sujeita a operação. Parágrafo único. Os valores sujeitos a determinação serão indicados por estimativa.

Art. 273. Aos administradores das sociedades filiadas, sem prejuízo de suas atribuições, poderes e responsabilidades, de acordo com os respectivos estatutos ou contratos sociais, compete observar a orientação geral estabelecida e as instruções expedidas pelos administradores do grupo que não importem violação da lei ou da convenção do grupo.

Atribuições — Fundamento:

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios. Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos. O conselheiro tem seus deveres perante a organização. O conceito de representação, pelo conselheiro, de qualquer parte interessada, é inadequado. Práticas: a) Toda organização deve considerar a implementação de um conselho de administração. O conselho deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Ele deve exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade e em suas partes interessadas (externalidades). b) Cabe ao conselho de administração identificar, discutir e garantir a disseminação dos valores e princípios da organização. Deve definir estratégias e tomar decisões que protejam e valorizem a organização, otimizem o retorno do investimento no longo prazo, e busquem o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas. Deve promover uma cultura organizacional centrada nos valores e princípios da organização e proporcionar um ambiente em que as pessoas possam expressar pensamentos dissonantes e discutir dilemas éticos. c) O conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta. d) O conselho de administração deve buscar que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta. e) Para cumprir sua missão, o conselho de administração deve: i. discutir, formatar, definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles; ii. preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização; iii. dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas; iv. estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização; v. fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas; vi. selecionar o diretor-presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria; vii. planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria; viii. aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo; ix. definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria; x. garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização; xi. monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria; xii. assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos (vide 4.5); xiii. garantir que os temas de

sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos; xiv. estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como ouvir (e se assegurar de que a diretoria e os demais colaboradores também o fazem) atentamente as partes interessadas para adequar a atuação da empresa; xv. assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança; xvi. participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização; xvii. aprovar fusões e aquisições; xviii. assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização; xix. escolher e avaliar a empresa de auditoria independente; xx. revisar periodicamente as práticas de governança da organização. f) Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses (vide 5.4), administrar divergências de opiniões e prestar contas aos sócios. Deve solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos. Por outro lado, não deve interferir em subtemas operacionais.