

Os conselhos de administração são capazes de ser instância de deliberação e inovação das companhias no Brasil?

Antonio Angarita¹

Ligia Pinto Sica

Angela Donaggio

Resumo

Este trabalho analisa de forma crítica e empírica os conselhos de administração das sociedades anônimas no Brasil. O trabalho expõe a falta de bons critérios legislativos para indicação de conselheiros de administração e a dissonância entre as responsabilidades destes e a dinâmica de funcionamento do conselho. O trabalho também apresenta o que se entende ser uma visão realista da estrutura de poder nas sociedades anônimas e a contrapõe ao desenho formal dado pelos dispositivos legais. Para tanto, foram coletados e expostos dados sobre as atividades dos conselhos e a dinâmica de reuniões deste órgão por meio de (i) entrevistas com conselheiros, (ii) avaliação de 725 atas de reuniões (das 62 companhias do Índice IBovespa); (iii) avaliação das regras estatutárias e regimentais de conselhos e (iv) uma pesquisa exploratória na jurisprudência acerca do conselho de administração e as competências de seus integrantes.

Abstract

This paper criticizes the criteria established for board nomination (or lack of criteria), the working dynamics of board meetings in Brazil and points out the dissonance between the responsibilities of directors and the working dynamics. Thus, this paper presents a realistic view of the power structure in corporations and compares it to the formal structure given by the legal provisions that rule the boards of directors in Brazil. In order to describe reality and confront it with the formal concepts of the Brazilian law, the paper presents data collected through (i) interviews about the working dynamic of boards of directors in Brazil, (ii) exploring the content of internal regulations from more than 20 companies, (iii) analyzing the content of 725 minutes of board meetings from a sample of 62 companies and, at last, (iv) performing an analysis on issues taken by conflictual on brazilian courts (57 cases).

¹ Agradecemos a todos os assistentes de pesquisa e pesquisadores que, ao longo da coleta destes dados, nos auxiliaram em momentos distintos, com carinho: Mariana Marsal Gomes, Fabiane M. S. Nakagawa e Juan Rodrigues de Paula.

Sumário

1. Notas Introdutórias	5
1.1. Escopo e organização do trabalho	5
1.2. Objetivo central do trabalho	6
1.3. Escolha dos métodos de investigação empregados.....	7
2. Matriz legislativa brasileira	10
2.1. O modelo escolhido	10
2.2. O conselho na lei brasileira	11
2.3. Os conflitos narrados na jurisprudência e a lei interpretada.....	16
2.3.1. Algumas narrativas dignas de nota	18
3. Matriz normativa contratual brasileira	24
3.1. Estatutos sociais e regimentos internos dos conselhos de administração	24
3.2. Objeto de observação	27
3.3. Apresentação de resultados – gerais e temáticos	27
3.3.1. O Conselho de Administração e seus conselheiros.....	32
3.3.1.1. Membros	33
3.3.1.2. Suplentes.....	35
3.3.1.2. Nomeação e investidura de conselheiros	42
3.3.1.3. Exigências para ser conselheiro	45
3.3.1.4. Cumulação de cargos entre CEO e presidente do CA	49
3.3.1.5. Cumulação de cargos interno e (ou) externo.....	51
3.3.1.6. Mandato	56
3.3.1.7. Atribuições do presidente do Conselho	58
3.3.1.8. Relação do Conselho com os diretores	61
3.3.1.9. Remuneração dos administradores	68
3.3.1.10. Avaliação dos conselheiros	72
3.3.1.11. Previsão estatutária de regimento interno	76
3.4. Normas de funcionamento do Conselho	78
3.4.1. Composição das reuniões	78
3.4.2. Envio de pautas das reuniões.....	81
3.4.3. Participação de conselheiros na elaboração da pauta.....	85

3.4.4. Calendário	86
3.4.5. Periodicidade das reuniões	89
3.4.6. Regulamentação da ausência.....	93
3.4.7. Atas e registros destas	101
3.4.8. Secretaria	105
3.5. Comitês.....	107
3.5.1 Previsão	108
3.5.2. Composição	109
3.5.3. Tipos	116
4. O discurso dos conselheiros: entre o normativo e o real	120
4.1. Dedicção	122
4.2. Preparação: tempo demandado e materiais necessários.....	122
4.3. Características pessoais e profissionais	123
4.4. Tomada de decisões: liberdade e cerceamento	124
4.5. Outras dificuldades identificadas	127
4.6. Tamanho: entre o ideal e o real	127
4.7. Dinâmica de funcionamento e comportamento dos conselheiros.....	128
4.8. Convívio para além das reuniões	129
4.9. Situações de conflito	130
4.10. Modo de decisão e regras de resolução de impasses.....	130
4.11. Relacionamento conselho/diretoria: cumulação de cargos e intermediação dos comitês	131
4.12. Relacionamento com o setor público	135
4.13. Origem do órgão	136
4.14. Os documentos: existência e <i>status</i> do regimento interno	137
4.15. Disposições regimentais.....	137
4.16. Feedbacks: avaliações e remunerações de acordo com o desempenho	139
4.17. Composição do órgão.....	140
4.18. Transparência.....	140
4.19. Segurança jurídica	141
5. O que e com que frequência decidem os conselheiros?	142

5.1. Principais Resultados obtidos com as atas.....	144
5.1.1. Frequência de presença dos membros	144
5.1.2. Relevância dos temas coletados	144
5.1.3. Temas	146
a. Conselho de administração	146
b. Remuneração	147
c. Comitês de assessoramento	148
d. Diretoria	149
e. Conselho fiscal.....	153
f. Estatuto social	153
g. Auditoria.....	154
h. Assembleia geral	155
5.1.4. Análise dos temas em relação às companhias.....	159
Comitês de assessoramento	165
Valores mobiliários.....	166
Financiamento e garantias	167
6. Considerações finais.....	168
6.1. Dialogando com critérios de Governança Corporativa	168
6.2. Ao final, o que podemos sugerir em termos de modelos de atuação?	170
Referências bibliográficas	177
ANEXO 1	179
ANEXO 2	182

1. Notas Introdutórias

1.1. Escopo e organização do trabalho

O trabalho busca analisar criticamente o conselho de administração nas S/A, a dinâmica de seu funcionamento e algumas das relações entre esferas de poder e gestão das companhias. Por isso, esse trabalho tem por escopo observar e expor o referido conselho, os conselheiros e suas atuações, bem como a *convivência formal e informal* entre o conselho e a diretoria.

Essa *convivência formal* pode ser vista a partir da simples leitura dos preceitos legais que outorgam competências aos órgãos, bem como dos documentos constitutivos da sociedade que formalizam, expandem ou mitigam suas atuações. Trata-se da coexistência formal dos órgãos, que se dá dentro dos seus objetivos e competências.

Não é só a lei que cuida do gradiente de poder desses órgãos, mas também suas vocações e as relações entre eles estabelecidas, que nem sempre são tão facilmente delimitadas ou estanques. Assim, o trabalho também observa o conselho de administração a partir da visão de centros de poder que compõem um sistema de governança das companhias, interagindo ora em colaboração, ora separados pelas suas atribuições exclusivas.

A própria lei prevê manchas onde a competência dos órgãos é integrada ou alternativa. Por vezes, os mesmos membros de conselho e diretoria entrevistados chegaram a participar de mais de uma instância decisória. Assim, o trabalho busca apresentar o que se entende ser uma visão realista da estrutura de poder nas sociedades anônimas – a tal *convivência informal* entre os órgãos – e a contrapõe ao desenho formal dado pelos dispositivos que regem os conselhos no Brasil.

Crê-se que contrastar o normativo e o factual pode garantir subsídios para uma agenda propositiva futura de pesquisa sobre o tema que trate de uma potencial reformulação do sistema normativo (legislativo ou regulamentar) com vistas a proporcionar maior produtividade ao conselho e evitar possíveis conflitos de interesse.

Para enfrentar essa proposição, o texto está dividido em cinco partes.

Esta primeira introduz o objeto de pesquisa, descreve o objetivo central do trabalho, as escolhas, as fontes de pesquisa e os métodos utilizados.

Como a crítica a um modelo regulado não pode prescindir de lidar com os parâmetros e o modelo trazido pelo sistema normativo vigente, na sua segunda parte, o trabalho examina modelos diversos de normatização societária e a legislação brasileira.

A parte três complementa a matriz normativo-jurídica e apresenta dados acerca dos estatutos sociais e regimentos internos de uma amostra de companhias brasileiras.

A quarta parte apresenta os dados coletados por meio de entrevistas com conselheiros e a quinta apresenta temas enfrentados pelos conselhos que foram observados em 725 atas de reunião publicadas, lidas e sistematizadas de forma semântica.

Dessa forma, o trabalho pretende contribuir para uma potencial futura agenda de proposições de aprimoramento do sistema – seja pela promulgação de novas leis, seja pela alteração de normas internas de funcionamento dos conselhos, razão pela qual, ao final, o trabalho traz considerações diversas sobre o tema e convoca os juristas brasileiros para um debate mais “tropicalizado” e pragmático sobre a atuação dos conselhos no país.

1.2. Objetivo central do trabalho

Como fazem ADAMS, HERMALIN e WEISBACH², entende-se possível afirmar que grande parte das pesquisas sobre conselhos de administração investiga o papel que este desempenha ou sua função. Essa agenda de pesquisas apresenta a relevância do papel que os conselhos podem desempenhar na gestão das companhias.³

Dentre os estudos que avaliam os conselhos de administração, salvo aqueles da área de Governança Corporativa⁴, são poucos os que problematizam a forma, a função e a efetividade dos trabalhos realizados por este órgão. A crítica ainda deve ser mais contundente nos estudos jurídicos, vez que ainda que se tenha boas monografias sobre o tema, estas abordam o conselho do ponto de vista teórico-dogmático, como fazem, entre outros, CARVALHOSA⁵ e VON ADAMEK⁶.

Os trabalhos citados abordam, em resumo e principalmente, três questões⁷: (i) as funções que são atribuídas ao órgão de gestão colegiada; (ii) as responsabilidades dos conselheiros e do conselho perante a companhia e terceiros e (iii) os denominados conflitos de agência e os parâmetros de atuação de administradores.

² ADAMS, Renée B., HERMALIN, Benjamin E., and WEISBACH, Michael S., “The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework & Survey” (2009)

³ ADAMS, Renée B., HERMALIN, Benjamin E., and WEISBACH, Michael S., “The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework & Survey” (2009)

⁴ Podemos citar, nesse sentido, o livro O Conselho de Administração na Sociedade Anônima, do autor Paulo Fernando Campos Salles de Toledo, que não só examina o conselho de administração, mas também propõe modificações para seu aperfeiçoamento (TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de, O conselho de administração na sociedade anônima, 1ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1997).

⁵ CARVALHOSA, Modesto, Comentários à Lei de Sociedades Anônimas, V.III, pg. 52.

⁶ VON ADAMEK, Marcelo Vieira, Responsabilidade Civil dos Administradores de S/A e as ações correlatas, pgs. 20-23,

⁷ VON ADAMEK, Marcelo Vieira, Responsabilidade Civil dos Administradores de S/A e as ações correlatas, pgs. 20-23 23 e CARVALHOSA, Modesto, Comentários à Lei de Sociedades Anônimas, V.III , pgs. 47-202.

Também no Brasil, em aspectos teóricos, principalmente quando da edição da Lei das Sociedades por Ações, o debate sobre a necessidade e o papel a ser desempenhado pelo conselho se tornou um dos principais da época. Se, por um lado, vigorava o entendimento doutrinário de que o sistema unitário do Decreto-Lei n. 2.627/1940 era adequado por estar fundado em dois grandes valores (especialização e responsabilidade, como afirmava MIRANDA VALVERDE⁸), por outro, a prática de algumas Sociedades Anônimas revelava certa aceitação de um sistema dualista, ou seja, a existência também de um órgão colegiado de gestão das sociedades anônimas, como noticiaram TEIXEIRA e GUERREIRO⁹.

No Brasil, o conselho é tido ora como imprescindível (ao menos à estrutura de poder de sociedades anônimas abertas, normalmente mais complexas e de maior porte), ora como algo inútil ou prescindível (salvo para aposentadoria de executivos ou certa fruição de pequenos “clubes”). Diante de uma dissonância de opiniões como essa, importante colocar em pauta qual corrente está com a razão, se é que assiste razão plena a alguma das duas.

Prescindível ou não, há que ser observado como funcionam estes órgãos no Brasil, com uma lupa mais cuidadosa e, ao mesmo tempo, realista.

Ao fazer a avaliação da dinâmica real da atuação dos conselheiros, a partir de premissas de ordem empírica (avaliação de conflitos, documentos e o discurso dos atores envolvidos), este trabalho pretende dar subsídios para essa observação e para criação de uma agenda de pesquisas que respondam essas e outras questões.

1.3. Escolha dos métodos de investigação empregados

O trabalho de apresentar um diagnóstico real sobre os conselhos de administração no Brasil é abrangente e demanda muitas fontes e métodos de pesquisa.

Conforme se verá na sessão 2.1. adiante, a legislação brasileira adjudica ao conselho um status de elevado poder, pois é nele que, em teoria, se formulam as diretrizes da empresa. Ao lado desse poder, talvez impreciso por ser muito geral, cabe ao conselho a eleição e a destituição dos diretores da companhia; o poder de avaliar grandes contratos, relatórios e contas da companhia; escolher e destituir auditores, dentre outras atribuições de alto impacto para as companhias.

⁸ Sociedades por ações, VII, pgs. 292 – 293.

⁹ Das sociedades anônimas no direito brasileiro, V.I, pg.437.

É notório, porém, que, no Brasil, em algumas companhias, o pouco envolvimento de conselheiros e a baixa periodicidade anual das reuniões parecem não estar em consonância com as atribuições e responsabilidades dispostas em lei.

Para traçar um diagnóstico real da dinâmica de trabalho dos conselhos, averiguar se a legislação está adequada e questionar a estrutura de poder que ela conforma, foi necessário coletar dados e realizar estudos específicos com três finalidades distintas:

- (i) avaliar quais são as regras do jogo, buscando dados acerca da normatização de forma ampla (lei, jurisprudência, estatutos e regimentos);
- (ii) sistematizar e avaliar os temas constantes das decisões expostas em atas de reuniões dos conselhos e
- (iii) coletar e analisar o discurso dos atores que ocupam ou ocuparam assentos em conselhos.

Regras do jogo

Para apresentar a moldura jurídica que conforma os parâmetros de atuação das sociedades anônimas, seus órgãos e conselheiros, optou-se por trazer os ditames da legislação e da análise de alguns julgados, bem como a avaliação dos conteúdos relativos aos conselhos em estatutos sociais e regimentos internos de conselhos.

Para análise de julgados, selecionamos¹⁰ acórdãos que apresentavam discussões sobre o conselho de administração, seja conceitualmente, seja pela relação do conselho com outros órgãos.

Para avaliar o conteúdo contratual dos estatutos sociais e regimentos internos dos conselhos de administração, selecionou-se aleatoriamente uma amostra¹¹ constituída por 30 companhias das 62 listadas que compõem o Ibovespa¹² (quadrimestre de maio a agosto de 2017). A investigação qualitativa foi feita com base em 50 documentos (30 estatutos sociais e 20 regimentos internos do Conselho de Administração).

Coleta e sistematização do conteúdo das atas de reuniões dos conselhos

¹⁰ Para avaliar a jurisprudência, utilizamos para a coleta de acórdãos a palavra-chave “conselho de administração”, que é bastante ampla, para obter o máximo de resultados possível. Foi possível descartar aqueles que não eram pertinentes a essa análise, tais como os referentes a questões processuais, conselhos de cooperativas, condomínios e resoluções do conselho de administração do Banco Nacional de Habitação, por exemplo.

¹¹ FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 50.

¹² Considera-se esta quantidade um espaço amostral de número significativo e suficiente diante da quantidade de companhias que compõem o Ibovespa (próximo de 50% de todas as companhias).

A despeito de se saber que nem todas as atas são obrigatoriamente publicadas¹³ e que seu conteúdo é resumido, foi realizada uma coleta abrangente de 725 atas de reunião de conselhos de companhias abertas constantes do Ibovespa no ano de 2017, de forma a sistematizar e avaliar o conteúdo decisório nelas contidos.

Discurso dos atores envolvidos

Como a observação *in loco* ou análise etnográfica demonstrou-se inviável tendo em vista a confidencialidade dos assuntos tratados no âmbito das reuniões de conselho, além de avaliar o conteúdo de suas deliberações que foram registradas em atas, optou-se por coletar o discurso dos atores envolvidos por meio de entrevistas semiestruturadas com conselheiros e ex-conselheiros. Por fim, analisou-se o discurso coletado para identificar a dinâmica de trabalho e as relações de poder nos conselhos.

As entrevistas foram realizadas com uma amostra representativa de alguns perfis e em quantidade suficiente para se verificar a saturação do discurso e a identificação de discursos dissonantes.

Realizamos 11 entrevistas com estes conselheiros. Os entrevistados representam experiências em diversas companhias de variados setores de atuação (financeiro, utilidade pública, mineração, consumo cíclico e não-cíclico, energia e materiais básicos).

Por meio destas foi possível identificar padrões de conduta, comportamento e discursos recorrentemente encontrados nas respostas dos entrevistados ou atestar-se a inexistência deles, quando não identificados perante uma certa temática investigada.

¹³ Somente são arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros, conforme Art. 142 §1º da LSA.

2. Matriz legislativa brasileira

2.1. O modelo escolhido

O direito societário, em princípio, reconhece dois modelos de estrutura administrativa das sociedades anônimas: o modelo *unitário*, aquele no qual apenas um órgão traça as diretrizes estratégicas e as executa; e o modelo *dual*, aquele no qual as funções administrativas são atribuídas a dois órgãos distintos.¹⁴

No Brasil, o Decreto-Lei nº 2.627/1940 estabelecia que a sociedade fosse administrada pelos diretores. Nosso sistema se filiava, portanto, ao modelo unitário, *in verbis*:

“Art. 116. A sociedade anônima ou companhia será administrada por um ou mais diretores, acionistas ou não, residentes no país, escolhidos pela assembleia geral, que poderá destituí-los a todo tempo”.

Apesar de o legislador de 1940 consolidar um modelo unitário de estrutura administrativa, não se vedava a criação de um Conselho de Administração.¹⁵

No presente, a lei das sociedades por ações (Lei nº 6.404/1976) adota o regime dualista, mas prevê que este pode ser facultativo:

“Art. 138. A administração da companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria.

§ 1º O conselho de administração é órgão de deliberação colegiada, sendo a representação da companhia privativa dos diretores.

§ 2º As companhias abertas e as de capital autorizado terão, obrigatoriamente, conselho de administração.

(...)

Art. 239. As companhias de economia mista terão obrigatoriamente Conselho de Administração, assegurado à minoria o direito de eleger um dos conselheiros, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo.

¹⁴ Conforme os dizeres de Nelson Eizirik: “No Direito Comparado, relativamente aos órgãos colegiados de administração, podem ser identificados 2 (dois) grandes modelos: o do sistema unitário, ou monista, em que há apenas um órgão de administração, cujos membros são eleitos diretamente pela assembleia geral, o qual concentra todas as funções administrativas; e o sistema bipartido, ou dualista, no qual existem 2 (dois) conselhos, um de supervisão, que fiscaliza como atuam os administradores, outro executivo, ao qual incumbe a gestão ordinária dos negócios e a representação da companhia.” (EIZIRIK, Nelson. A Lei das S/A Comentada, São Paulo, 2011, v.2, p. 258).

¹⁵ VALVERDE, Trajano de Miranda Valverde. Sociedades por ações, Rio de Janeiro, 1953, v.2, pp. 292 – 293.

Parágrafo único. Os deveres e responsabilidades dos administradores das companhias de economia mista são os mesmos dos administradores das companhias abertas”.

Destaca-se que nas companhias abertas, companhias de capital autorizado e sociedades de economia mista, o modelo dual é exigido¹⁶. No entanto, vale anotar a lição de EIZIRIK quando afirma que a nossa atual configuração legislativa e nossa realidade de mercado aproximam o Brasil do modelo unitário.¹⁷

As legislações societárias dos EUA são os mais usuais exemplos do modelo unitário. Tanto na realidade de mercado, quanto nos seus diplomas legais. Lá há uma clara separação entre os detentores de ações e os administradores, aqueles titulares do patrimônio e estes da gestão. Tanto a gestão do cotidiano das companhias, quanto a elaboração de suas políticas de longo prazo são exercidas basicamente pelo *Board of Directors*¹⁸ ou *Officers*, no caso dos últimos, por delegação. Esse órgão, em uma aproximação simplista, pode ser considerado como órgão equivalente ao nosso Conselho de Administração.

Ressalta-se que o *Board of Directors* é eleito pelos acionistas¹⁹ e pode delegar suas atribuições aos *Officers*²⁰. Esses, no entanto, não chegam a ser considerados como órgãos das companhias e, reforçamos, suas atribuições são delegações do *Board*, que é o único órgão que detém as atribuições de gestão das companhias.

Essa atribuição da gestão da companhia a um órgão social é que faz com que o modelo americano seja considerado unitário, muito embora a delegação de atribuição aos *Officers* seja comum e exprima lógica similar ao modelo dual composto por órgão de diretrizes (Conselho) e órgão de execução (Diretoria).

2.2. O conselho na lei brasileira

A legislação brasileira sobre o conselho regula suas relações com os acionistas (e suas posições acionárias – minoritárias, majoritárias, de controle etc.), com a assembleia (que o elege), com a diretoria (eleita por ele), com o público externo (que pode ser alcançado por suas decisões), entre os seus membros (solidariamente responsáveis e inseridos num órgão que toma decisões de forma colegiada) e, sobretudo, com a própria companhia.

¹⁶ EIZIRIK, Nelson. *A Lei das S/A Comentada*. São Paulo, 2011, v.2, p. 259.

¹⁷ “... [N]ão se pode afirmar que o nosso modelo é bipartido; na realidade, está mais próximo do modelo unitário, uma vez que na imensa maioria das companhias, que são fechadas e de capital fixo, não existe conselho de administração, constituindo a diretoria o único órgão de administração.” (*A Lei das S/A Comentada*. São Paulo, 2011, v.2, p. 259.)

¹⁸ § 141 (a) Del. ; § 701 N.Y. ; § 8.01(b) MBCA.

¹⁹ § 211 (b) Del. ; § 703 (a) N.Y. ; § 8.03(d) MBCA.

²⁰ § 8.01(b) MBCA.

Conforme se verá adiante nesse item, além da formulação das políticas da companhia, o conselho também recebe da lei dois poderes: eleição e destituição de diretores, que, por sua vez, serão os responsáveis pela execução das tais políticas e diretrizes formuladas pelo conselho.

Para regular todas suas facetas e relações, a legislação brasileira trata, no seu capítulo XII, dos órgãos de administração da companhia e, dentre eles, do conselho de administração²¹.

A lei dispõe, para fins de definição de competências e responsabilidades gerais, que o conselho de administração é órgão de deliberação colegiada, obrigatório nas companhias abertas, de capital autorizado e sociedades de economia mista, enquanto que a representação da companhia é de competência privativa dos diretores.²²

Sendo órgão deliberativo por natureza, quanto à dinâmica dos trabalhos, a legislação define que as decisões serão tomadas por maioria de votos, embora o estatuto possa estabelecer quórum qualificado para certas deliberações (desde que especifique as matérias). Cabe também ao estatuto definir as normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho²³, o que garante flexibilidade à dinâmica dos trabalhos do órgão e possibilidade de adequação ao porte e as demandas da companhia. Todas as deliberações, porém, deverão ser arquivadas no registro do comércio e deverão ser publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem conteúdo destinado a produzir efeitos perante terceiros²⁴.

A lei brasileira define que os conselheiros serão eleitos pela assembleia geral (e por ela são destituíveis) com mandatos de até três anos (passíveis de reeleição). O conselho será composto por no mínimo três membros e cabe ao estatuto definir o número mais adequado à sociedade (mínimo e máximo). Cabe também ao estatuto definir o processo de escolha do presidente do conselho²⁵, bem como prever a participação de representantes dos empregados, escolhidos pelo voto destes, em eleição direta (organizada pela empresa e as entidades sindicais que os representem). Terão direito de eleger e destituir um membro e seu suplente do conselho de administração, em votação em separado na assembleia, excluído o acionista controlador, a maioria dos titulares (i) de ações ordinárias que representem pelo menos quinze por cento do total das ações

²¹ Art. 138. A administração da companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria.

²² 138

²³ 140

²⁴ 142, § 1º

²⁵ 140, I.

com direito a voto; (ii) de ações preferenciais (sem ou com restrição de direito a voto) que representem, no mínimo, dez por cento do capital social²⁶.

Verificando-se que nem os titulares de ações ordinárias nem de preferenciais perfizeram o quórum exigido, é facultado a estes se unirem para eleger em conjunto um membro e seu suplente para o conselho²⁷. É também facultado aos acionistas que representem, no mínimo, um décimo do capital social com direito a voto requerer a adoção do processo de voto múltiplo.²⁸

Todas essas regras que garantem a presença de representantes tanto de acionistas minoritários, como de titulares de ações preferenciais no conselho garantem então o direito a “voz” desses no órgão, embora a lei assegure ao controlador com titularidade de maioria das ações a possibilidade de eleger também a maioria dos representantes do conselho²⁹.

Quanto à competência³⁰ do órgão, incumbe ao conselho de administração, em resumo: (i) fixar a orientação geral dos negócios da companhia; (ii) eleger e destituir os diretores da companhia; (iii) fixar as atribuições dos diretores dentro dos termos do estatuto; (iv) fiscalizar a gestão dos diretores; (v) examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos; (vi) convocar a assembleia-geral; (vii) manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria; (viii) deliberar, se autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações; (ix) autorizar, salvo proibição estatutária, a alienação de bens do ativo não-circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; e (x) escolher e destituir os auditores independentes, se houver³¹.

Parte do que se quer observar nesse trabalho é se a dinâmica estabelecida para o trabalho dos conselhos está em consonância com o bom cumprimento desses preceitos e deveres. Por exemplo, um conselho que se reúne apenas uma vez ao mês tornará difícil o cumprimento da atribuição do conselheiro de “examinar os livros e papéis da

²⁶ Mas somente poderão exercer este direito os acionistas que comprovarem a titularidade ininterrupta da participação acionária durante o período mínimo de três meses imediatamente anteriores à realização da assembleia-geral.

²⁷ Desde que respeitado o quórum exigido pelo inciso II do § 4º do artigo 141.

²⁸ “Atribuindo-se a cada ação tantos votos quantos sejam os membros do conselho, e reconhecido ao acionista o direito de cumular os votos num só candidato ou distribuí-los entre vários”. Todavia, quando a eleição tiver sido realizada por esse processo, “a destituição de qualquer membro do conselho de administração pela assembleia-geral importará destituição dos demais membros” (vide artigo 141)

²⁹ § 7º do artigo 141.

³⁰ 142

³¹ 142. § 2º “A escolha e a destituição do auditor independente ficará sujeita a veto, devidamente fundamentado, dos conselheiros eleitos na forma do art. 141, § 4º, se houver”.

companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração”, seja porque o conselheiro não está enfronhado o suficiente no cotidiano da companhia para saber quais negócios devem ser observados mais de perto, seja porque se trata de tarefa mais sofisticada do que “avalizar” ações dos diretores em reunião a cada trinta dias.

Vale notar que as atribuições e poderes conferidos pela lei ao conselho e à diretoria não podem ser delegados³² e a importância do preceito reside na atribuição de responsabilidade por ações ou omissões no cumprimento de seus deveres.³³

Dentre os deveres imputáveis aos conselheiros se inscrevem o dever de diligência³⁴, de lealdade³⁵, de informar³⁶ e de exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem em consonância com o interesse social, “satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa”³⁷, sendo-lhes vedado praticar ato de liberalidade às custas da companhia, tomar por empréstimo recursos ou bens da companhia sem prévia autorização da assembleia ou usar, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse ou de terceiros, seus bens, serviços ou crédito. Em geral, a lei veda também o recebimento de terceiros, sem autorização estatutária ou da assembleia-geral, qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício de seu cargo.

O conselheiro também não poderá participar de atos em que tenha interesses conflitantes e somente pode contratar com a companhia em condições razoáveis ou equitativas, idênticas às que prevalecem no mercado³⁸.

Quanto à autonomia do conselheiro no desempenho de suas funções, a lei define que aquele que for eleito por grupo ou classe de acionistas tem, “para com a companhia, os

³² 139

³³ Quando a lei permite em seu Art. 143, § 1º que “Os membros do conselho de administração, até o máximo de 1/3 (um terço), poderão ser eleitos para cargos de diretores”, parecem enfraquecer a afirmação da indelegabilidade dos poderes.

³⁴ Art. 153. O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.

³⁵ Art. 155. O administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios, sendo-lhe vedado: I - usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a companhia, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo; II - omitir-se no exercício ou proteção de direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da companhia; III - adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia, ou que esta tencione adquirir. § 1º Cumpre, ademais, ao administrador de companhia aberta, guardar sigilo sobre qualquer informação que ainda não tenha sido divulgada para conhecimento do mercado, obtida em razão do cargo e capaz de influir de modo ponderável na cotação de valores mobiliários, sendo-lhe vedado valer-se da informação para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante compra ou venda de valores mobiliários.

³⁶ 157

³⁷ 154, caput.

³⁸ 156

mesmos deveres que os demais, não podendo, ainda que para defesa do interesse dos que o elegeram, faltar a esses deveres”³⁹. Todavia, ao regular a vinculação dos administradores ao acordo de acionistas, a lei brasileira dispôs, em seu artigo 118, §8º⁴⁰ que o presidente da assembleia ou conselho não computará o voto em descumprimento ao acordo, bem como no §9º⁴¹, ao assegurar o direito de voto quando de ausência ou abstenção à parte prejudicada no acordo.

Já quanto à responsabilidade, nenhum administrador é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão⁴², nem “por atos ilícitos de outros administradores, salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática”⁴³.

Porém, os conselheiros são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em virtude do não-cumprimento dos deveres impostos por lei para assegurar o funcionamento normal da companhia, ainda que pelo estatuto tais deveres não caibam a todos eles⁴⁴, além de responder por ilícitos cometidos com culpa ou dolo.

Vale mencionar, por serem agentes usualmente utilizados para implementação de boas práticas de governança, que os deveres dos administradores previstos na LSA são também aplicáveis aos órgãos técnicos e consultivos criados pelo estatuto e destinados a aconselhar os administradores.

Os conselheiros serão remunerados *tendo em conta suas responsabilidades, o tempo dedicado às suas funções, sua competência e reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado*. Incumbe à assembleia-geral fixar o montante global ou individual da remuneração dos administradores, incluindo benefícios e verbas de representação.⁴⁵

³⁹ 154, § 1º

⁴⁰ Art. 118, §8º “O presidente da assembleia ou do órgão colegiado de deliberação da companhia não computará o voto proferido com infração de acordo de acionistas devidamente arquivado”.

⁴¹ Art. 118, §9º “O não comparecimento à assembleia ou às reuniões dos órgãos de administração da companhia, bem como as abstenções de voto de qualquer parte de acordo de acionistas ou de membros do conselho de administração eleitos nos termos de acordo de acionistas, assegura à parte prejudicada o direito de votar com as ações pertencentes ao acionista ausente ou omissor e, no caso de membro do conselho de administração, pelo conselheiro eleito com os votos da parte prejudicada”.

⁴² 158

⁴³ 158, § 1º

⁴⁴ 158, § 2º

⁴⁵ 152, § 1º “O estatuto da companhia que fixar o dividendo obrigatório em 25% (vinte e cinco por cento) ou mais do lucro líquido, pode atribuir aos administradores participação no lucro da companhia, desde que o seu total não ultrapasse a remuneração anual dos administradores nem 0,1 (um décimo) dos lucros (artigo 190), prevalecendo o limite que for menor.”

2.3. Os conflitos narrados na jurisprudência e a lei interpretada

É notório que os grandes conflitos societários de empresas listadas em bolsa que se instauram⁴⁶ atualmente, são levados à resolução por meio da arbitragem. Esse tipo de prestação jurisdicional⁴⁷ é privada e protegida por sigilo e, por isso, inacessível a pesquisadores. Portanto, optamos por buscar conflitos que envolvam conselhos e conselheiros na jurisprudência das cortes brasileiras de forma exemplificativa, uma vez que tenhamos noção das limitações desta fonte.

Selecionamos⁴⁸ acórdãos que apresentavam discussões sobre o conselho de administração, seja conceitualmente, seja pela relação do conselho com outros órgãos.

O foco da pesquisa foi avaliar acórdãos do Tribunal Superior⁴⁹ e, com o fim de ampliarmos a busca, avaliamos ainda alguns julgados das seguintes cortes: Tribunal de Justiça de São

⁴⁶ Vale mencionar que existe um contencioso societário que passa pelos escritórios de advocacia e que se resolvem por composição, evitando a busca da prestação jurisdicional pública ou privada. Estes não conseguimos observar.

⁴⁷ A corrente majoritária do Direito Processual considera que a arbitragem não é uma prestação jurisdicional. Este trabalho assim a tratou pois, como entendem alguns autores, embora não seja a mesma coisa, a arbitragem na prática se aproxima muito dela e assim pode ser traduzida.

⁴⁸ Para avaliar a jurisprudência, utilizamos para a coleta de acórdãos a palavra-chave “conselho de administração”, que é bastante ampla, para obter o máximo de resultados possível. Foi possível descartar aqueles que não eram pertinentes a essa análise, tais como os referentes a questões processuais, conselhos de cooperativas, condomínios e resoluções do conselho de administração do Banco Nacional de Habitação, por exemplo.

⁴⁹ No site do Superior Tribunal de Justiça, a pesquisa foi realizada no dia 22/05/2017 e foram encontrados, em toda sua base de dados, 91 resultados para a palavra-chave “Conselho de Administração”, o que inclui acórdãos de 1989 a 2016. Dentre esses, apenas 9 resultados se mostraram interessantes para o teor dessa pesquisa, envolvendo os seguintes temas: nulidade de contratos não autorizados pelo conselho de administração; gestão temerária de conselheiros de administração; acordo firmado pelo presidente do conselho de administração sem deliberação prévia; responsabilidade civil do conselheiro de administração por danos ambientais; substituição feita pelo acionista controlador do conselheiro indicado pelos acionistas minoritários; contrato com conflito de interesses do diretor e da companhia; conflito entre a necessidade da anuência do conselho de administração em determinadas matérias e o afastamento de fundamentos formais; a competência do conselheiro de administração para fiscalizar os documentos da companhia, a qualquer tempo e sem prévia autorização; a citação da empresa pelo presidente do conselho de administração; e, por fim, a responsabilização do conselheiro de administração por atividades contábeis da diretoria.

Paulo⁵⁰ e do Rio de Janeiro⁵¹ (por concentrarem as lides empresariais) e o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul⁵² e da Bahia⁵³. Ao final, dos 1561 acórdãos encontrados, 57 foram selecionados para este trabalho.

Os julgados possibilitaram a visão do direito interpretado e do quanto a legislação consegue ou não moldar as relações entre os órgãos de uma sociedade. Foi possível observar da leitura dos acórdãos selecionados que existe, de maneira geral, uma certa flexibilização do texto legal (i) em prol da segurança jurídica de atos que já envolveram terceiros⁵⁴, (ii) em função do ambiente dinâmico que envolve as decisões no meio comercial⁵⁵, (iii) para evitar que a própria lei, o formalismo e o judiciário sejam

⁵⁰ No Tribunal de Justiça de São Paulo foram encontrados 1105 acórdãos entre 01/01/2013 a 27/04/2017 para o termo “Conselho de Administração”. Dentre os resultados, 34 acórdãos chamaram atenção por conterem os assuntos: delegação de competência e eleição/destituição de diretor por conselheiro de administração; eleição de conselheiro de administração em Assembleia Geral Extraordinária e não em Assembleia Geral Ordinária, aumento de capital social, compra e venda sem autorização do conselho de administração, aplicação do artigo 37 da Lei de Falências ao conselheiro de administração; convalidação de decisões anteriores à lei 12.431/2011 de conselheiro de administração não acionista; dissolução de conselho de administração; e, eleição para conselheiro de administração.

⁵¹ No Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, foram encontrados 248 resultados para o termo “Conselho de Administração”, entre os anos 2013 e 2015. Dentre esses, apenas 10 resultados foram considerados relevantes para esta pesquisa, por abordarem os seguintes temas: eleição de diretores contrária a acordo de acionistas; direito de eleição de conselheiro administrativo pelos acionistas minoritários; pedido dos minoritários (com menos de 5% de ações) de exibição de documentos; desfiguração da representação minoritária por infiltração de sócio controlador entre os minoritários; aumento de capital social por deliberação do conselho de administração; arresto de bens de administradores; e, responsabilidade civil de administradores.

⁵² No Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul foram encontrados 83 acórdãos, em pesquisa realizada em 25/05/2015 entre os anos 2006 e 2015, sendo 4 deles pertinentes a esta pesquisa, tratando dos seguintes assuntos: pagamento de renda vitalícia a conselheiro de administração; má administração dos conselheiros; eleição e remuneração de diretores; e conselheiros de administração no polo passivo de execução fiscal por possuírem identidade funcional com os diretores da empresa.

⁵³ No Tribunal de Justiça da Bahia, foi avaliada toda a base de dados e foram encontrados 34 resultados em pesquisa realizada no dia 08/06/2015 para o termo “Conselho de Administração”. No entanto, nenhum resultado pôde ser aproveitado para a pesquisa, tendo em vista que tratavam sobre: Conselho de Administração de Cooperativa; questões processuais; conselho de administração do Banco Nacional de Habitação; ou apenas citava o conselho de administração como meio de comprovar a adequada representação da empresa pelo Diretor, com a ata da reunião do conselho em que ele foi eleito. Dessa forma, nada relevante ao nosso estudo.

⁵⁴ Na Apelação Cível nº 0141617-56.2011.8.26.0100, TJ-SP, por exemplo, tem-se um caso que o autor alega, em síntese, “a nulidade da convocação para as assembleias gerais extraordinárias e reuniões do conselho de administração realizadas em 25 de abril de 2011 e 06 de maio do mesmo ano, bem como das respectivas deliberações (especialmente a eleição de novos membros para o conselho de administração e a destituição de diretores da companhia)” e requer a nulidade dos atos praticados pelos respectivos administradores durante seus mandatos. Da sentença, no entanto, transcreve-se: “Inviável anular dezenas de atos praticados pela administração da companhia desde 2011, em detrimento daqueles que negociaram com os presentantes da pessoa jurídica fiados na teoria da aparência e da boa-fé”.

⁵⁵ Do REsp. nº 1.377.908 se transcreve: “a tese de que o negócio jurídico firmado pela Refinaria necessitaria de prévia anuência do conselho de administração da companhia testilha com a essência do direito

instrumentos de revisão de maus negócios *ex post* e (iv) pela limitação do sistema judiciário ao tratar de matérias de fato e de natureza *interna corporis*.

Percebeu-se também que, na prática, as decisões dos juízes se concentram em quesitos como: quem tomou a decisão, quem exercia aquele poder, quem estaria legitimado a questionar a tomada de decisão, se a decisão gerou danos e qual a extensão desses danos. Assim, a legitimidade para o exercício do poder pelos administradores parecia estar mais atrelada a quem os elegeram ou a quem poderia ou não os questionar e se há terceiros de boa-fé envolvidos do que eventuais “amarras” de competência ou responsabilidades previstas em lei.

Nesse ponto, pode-se afirmar que a jurisprudência acaba atuando como um denominador comum entre, de um lado a proteção dos interesses da companhia, dos acionistas e dos *stakeholders* e, de outro, a letra da lei.

Por último, registre-se que muitos foram os temas abordados nos acórdãos. Porém, para os fins desse trabalho, conforme se verá nos itens a seguir, foram selecionados apenas aqueles que de alguma forma mencionavam os temas mais caros à pesquisa proposta neste trabalho, quais sejam: a dinâmica, a eleição ou a atuação ou as deliberações dos conselheiros; decisões de administradores que interferiam nos direitos dos minoritários; a relação do acionista controlador com os órgãos; e tomada de decisões de administradores que potencialmente lesariam terceiros contratantes ou afrontariam os interesses da companhia.

2.3.1. Algumas narrativas dignas de nota

Neste item optamos por aprofundar um pouco a análise de alguns poucos aspectos relevantes trazidos por 14 dos acórdãos selecionados, a título ilustrativo, acerca da visão dos tribunais superiores sobre a função e dinâmica de trabalhos dos conselhos de administração.

Mais especificamente, é relevante notar o que a jurisprudência observada entende pela função do conselho de administração, visto que essa função determina como serão dadas as relações com os demais órgãos da administração.

No REsp. nº 265.075 – TJSP, temos que os conselheiros de administração do BANESPA praticaram condutas que causaram prejuízos à empresa, sem a devida observância às normas legais e às recomendações do Banco Central do Brasil. Neste caso, o relator

comercial, que repele o formalismo exacerbado, em benefício do dinamismo do tráfego jurídico, da celeridade e segurança das relações mercantis”.

entendeu que seria incorreto atribuir apenas a função consultiva ao conselho. Visto que se tratava de caso em que sem o consentimento do conselho não teria sido disponibilizada a carta de fiança em discussão, considerou o relator que àquele deveria se atribuir também a função de gestor da empresa. Tratava-se de matéria penal por delito de gestão temerária. No entanto, foram encontrados outros casos na esfera cível em que ao conselho se atribuiu mais que a função de órgão consultor.

No REsp. nº 410.752 discute-se a legalidade de se impor a ex-integrante do conselho de administração a condição de representante da falida, conforme art. 37 da antiga Lei de Falências (Lei nº 7.661/45)⁵⁶. O dispositivo já revogado não se aplicaria ao conselho, já que este é órgão deliberativo, salvo em caso de cláusula estatutária que assim estabelecesse ou por extrapolação das funções meramente deliberativas do conselho. O relator considerou que a conselheira incorria na segunda exceção já que era, de fato, quem dirigia a empresa, e que deveria, portanto, constar como representante da sociedade anônima.

Há nos tribunais regionais, todavia, dissonância entre os desembargadores. No recurso de Embargos de Declaração nº 70011869237 – RS, a relatora defendeu que porque os “integrantes do Conselho de Administração não exercem função executiva, a eles não poderá ser atribuída responsabilidade por substituição, razão pela qual não pode preponderar interpretação extensiva da norma do art. 145 da Lei nº 6.040/76⁵⁷” em conjunto com o art. 135, III, do CTN⁵⁸. Já no voto dissidente, o desembargador sustentou que os conselheiros são responsáveis pelos atos de administração, exercendo funções de direção administrativa e, portanto, são responsáveis pelos débitos – e chegou a citar o termo “identidade funcional” entre diretores, conselheiros de administração e gerentes.

⁵⁶ Art. 37. Ressalvados os direitos reconhecidos aos sócios solidariamente responsáveis pelas obrigações sociais, as sociedades falidas serão representadas na falência pelos seus diretores, administradores, gerentes ou liquidantes, os quais ficarão sujeitos a todas as obrigações que a presente lei impõe ao devedor ou falido, serão ouvidos nos casos em que a lei prescreve a audiência do falido, e incorrerão na pena de prisão nos termos do art. 35.

⁵⁷ Art. 145. As normas relativas a requisitos, investidura, remuneração, deveres e responsabilidade dos administradores aplicam-se a conselheiros e diretores.

⁵⁸ Art. 135. São pessoalmente responsáveis pelos créditos correspondentes a obrigações tributárias resultantes de atos praticados com excesso de poderes ou infração a lei, contrato social ou estatutos.

- I. As pessoas referidas no artigo anteriores;
- II. Os mandatários, prepostos e empregados,
- III. Os diretores, gerentes ou representantes de pessoas jurídicas de direito privado.

A partir dessas decisões se vê que ao menos os tribunais superiores atribuem ao conselho de administração mais competências do que aquelas consultivas ou deliberativas⁵⁹⁻⁶⁰, mas a lei deixa claro que isso deveria se dar apenas em casos em que é atribuído ao conselho tomadas de decisão específicas de gestão ou representação da companhia (estatutariamente) ou se o conselheiro estiver envolvido de fato nela, exercendo funções de gestão.

Mesmo diante de uma postura dos tribunais tendente a manter negócios já realizados, em especial quando há terceiros envolvidos, percebe-se grande insegurança jurídica quanto ao papel, função e responsabilização dos conselheiros de administração. Há casos que chegam a causar espanto.

No REsp nº 164564 – STJ/MT, o ministro Costa Leite entendeu ser possível que a citação fosse feita na figura do conselheiro de administração, visto que “a citação deve ser feita a quem detém poderes de representação da pessoa jurídica”, a despeito da previsão legal e apesar de ser comumente feita ao diretor da empresa.⁶¹ No Agravo de Instrumento nº 2071293-45.2013.8.26.0000, o desembargador defere o arresto de bens pessoais dos conselheiros, mas por motivo de “gravidade”⁶².

Já quanto à necessidade efetiva de um modelo dual de administração ou sobre o valor de um conselho de administração para uma companhia, vale citar o Agravo Regimental nº 0100098-42.2013.8.26.0000/50000 em que as agravantes são Arsima Participações Societárias S.A. e outros e agravada Dudalina S.A.

⁵⁹ Há julgados que mencionam outras funções do conselho de administração, a exemplo de uma espécie de “representação” da Assembleia Geral, conforme o Habeas Corpus nº 56.944 – ES, no entanto, o Sr. Ministro Carlos Fernando Mathias se posiciona considerando que o conselho de administração é uma representação permanente da Assembleia Geral, representando o poder máximo da S/A, “é o comando, portanto ele tem o governo”.

⁶⁰ Importante ressaltar que o conselheiro não pode alegar ignorância de decisão, como forma de não se responsabilizar. Assim, citamos o Agravo de Instrumento nº 0035010-52.2013.8.19.0000, em que o conselheiro de administração não pôde alegar não ser responsável por ato do conselho que aprovou benefícios aos diretores da companhia, mesmo que não tendo participado da reunião – não faz sentido que figure em sua posição sem saber da ata, inclusive porque, no caso, que tratava de concessão de benefícios indevidos aos diretores, recebeu parte da verba como pagamento retroativo.

⁶¹ Afirma Modesto Carvalhosa: “(...) A representação orgânica é exclusiva dos diretores (art. 138). Trata-se de norma imperativa, não podendo o estatuto atribuir esse poder de representação aos membros do Conselho de Administração ou qualquer outro órgão (Comentários à lei de sociedades anônimas, pp. 173/174 e 180).

⁶² “E nem se diga que a conclusão não se aplica ao agravante, que atuava na qualidade de membro do conselho de administração, na medida em que a gravidade dos atos imputados justifica a medida providenciada pelo juízo monocrático” – diferentemente de assumir que os conselheiros possuem atos de gestão, o desembargador se focou na existência de “infrações que materializaram irregularidades graves”. O mesmo se deu no Agravo de Instrumento nº 2037367-39.2014.8.26.0000

A agravante ingressou com medida cautelar para impedir a dissolução do conselho de administração por deliberação da AGE, alegando que isso seria represália aos minoritários, que vinham denunciando obstruções aos seus direitos essenciais, como o de fiscalizar e acompanhar o andamento da companhia. No seu voto, Ênio Zuliani afirmou não ser crível que a extinção de um órgão societário tenha sido feita apenas para prejudicar os minoritários, visto que a medida afetaria a todos igualmente.

No entanto, independentemente de ser crível ou não, ou de ser uma medida que em termos econômicos pode eventualmente refletir a melhor opção para a empresa, não parece adequado afirmar que todos são afetados igualmente com essa decisão. É função do conselho de administração fiscalizar as contas e documentos da empresa⁶³, se não houver alguém que o faça, os minoritários terão de fazê-lo sozinhos, e enfrentar uma série de requisitos para tanto, ter mais de 5% de ações ou mostrar que existem indícios de fraude⁶⁴, de qualquer forma, desestimulando a fiscalização pelos minoritários⁶⁵⁻⁶⁶. Neste sentido, a ausência do conselho de administração pareceu prejudicar o funcionamento da companhia e, de forma mais frontal, a transparência e a representação dos interesses de minoritários.

Quanto à autonomia do conselho para o exercício de suas funções de eleição e exoneração de diretores, vale dizer que se trata de função de grande influência na dinâmica da companhia. O conselho tem autonomia para decidir sobre a conveniência e oportunidade de suas decisões⁶⁷, todavia a falta de justificativa para a exoneração de diretores abre espaço para questionamentos ou desmandos.

No Agravo de Instrumento nº 0063907-27.2012.8.19.0000 temos um caso em que o conselho de administração exonerou dois diretores e cancelou a convocação de AGE proposta por eles. A decisão que suspendeu a deliberação do conselho de administração

⁶³ REsp. nº 512.418 –TJSP: é função própria ao cargo do conselheiro de administração a fiscalização de documentos da companhia, não sendo necessária autorização prévia (artigo 142, III da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76))

⁶⁴ Apelação nº 0133843-38.2012.8.26.0100 e artigo 105, da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76)

⁶⁵ Apelação Cível nº 0015707-49.2013.8.19.0001 –TJRJ. Apesar de poderem eleger um conselheiro de administração, os minoritários, mesmo aquele com mais ações dentre eles, não possuem o direito de eleger um individualmente.

⁶⁶ Apelação Cível nº 0062834-85.2010.8.19.0001: A eleição do conselheiro referente à minoria não pode sofrer intervenção do acionista controlador, pois isso desfiguraria a representação dos minoritários.

⁶⁷ No Agravo Regimental nº 245.186.4/1-01 SP em consonância com esse entendimento, extrai-se: “Em princípio, há que respeitar a decisão tomada pelo conselho de administração por sua independência e autonomia no âmbito daquilo que é conveniente e oportuno à companhia. Nessa órbita, da conveniência e oportunidade, assunto eminentemente ‘interna corporis’, descabe que o Poder Judiciário se imiscua, a não ser que, à evidência, resulte demonstrada que, sob essa capa, a maioria do conselho agiu em afronta à lei, o que, entretanto, de pronto, não se apreende.”

foi agravada, de modo a impedir que o conselho influencie nas decisões da diretoria, com uma ameaça constante de exoneração.

Os acórdãos também avaliaram a dinâmica de trabalho dos conselhos e sua natureza. Puderam avaliar que o conselho é órgão colegiado por definição legal e pela própria natureza: as decisões são tomadas em conjunto, ao contrário do que acontece com os diretores, cujas decisões são individuais⁶⁸. Além disso, que ao conselho não pode ser demandado que fiscalize o cotidiano da companhia⁶⁹.

Sobre a suposta autonomia dos conselheiros para votar da maneira que considerar mais adequada e em conformidade com os padrões de diligência necessária, vale mencionar que embora esta seja prevista legalmente, os conselheiros por vezes restam vinculados a acordos de acionistas o que, por vezes, gerou efeitos positivos⁷⁰. Não foram encontrados acórdãos na jurisprudência em que os conselheiros questionavam o acordo de acionistas e tentavam votar de maneira contrária. Na verdade, foi encontrado um

⁶⁸ Agravo de Instrumento nº 2071293-45.2013.8.26.0000

⁶⁹ Em um dos casos observados, envolvendo o BTG Pactual (Apelação nº 0164930-46-2011.8.26.0100), o apelante Doux Frangosul S/A - Agro Avícola Industrial requer o reconhecimento de que alguns contratos de “swap cambial” seriam nulos por terem sido contratados pelo gerente financeiro sem o consentimento do Conselho de Administração – configurando-se, assim, abuso de direito, o que para parte da doutrina já é suficiente para a configuração do ato ilícito. O relator Mauro Conti Machado, não entende que isso seja causa para anular o contrato, por considerar que o fato de não haver formalmente uma autorização do conselho de administração não significa que o conselho não estava ciente do contrato, “É claro que este – o Conselho de Administração – tinha conhecimento de todos os negócios realizados. O comércio internacional não é lugar para bisonhos”. E ainda repisa: “Sabendo que vários contratos foram firmados entre as partes, cumpridos e [que] com isso a exportadora recebeu, então, à época, milhões de reais, sem que jamais cogitasse da necessidade de ser aprovado o contrato pelo Conselho de Administração”, quando um deles, devido à crise econômica, gera grande prejuízo, a busca pelo formalismo parece propícia a anular os efeitos da imprevisibilidade inerente a esse tipo de negócio jurídico, e não uma busca pela segurança jurídica.

Isso é reforçado, pois a apelante Doux Frangosul S/A Agro Avícola Industrial apareceu usando estratégia semelhante em outro processo (Embargos de Declaração nº 0155963-80.2009.8.26.0100/50000): “Exigir deliberação prévia do Conselho de Administração ou da Assembleia Geral dos acionistas para tomadas de decisões estratégicas do dia a dia da empresa paralisaria as operações da ré FRANGOSUL, ou impediria que pudesse se beneficiar de certos momentos propícios à realização destes negócios. O conhecimento, ainda que a posteriori, do Conselho de Administração, em relação a cada uma das operações, parece preservar adequadamente a dinâmica da vida empresarial e os interesses de todos os envolvidos. Os valores e riscos envolvendo cada um dos contratos eram claros e a expectativa de não ocorrência de prejuízos pela ré FRANGOSUL não pode ser utilizada para tornar inválida cláusula clara envolvendo os riscos de cada operação, depois que o risco se realizou.”

⁷⁰ Os acordos de acionistas nem sempre possuem efeitos negativos. Exemplo disso é o REsp. nº 1.102.424 –SP discute a validade de um acordo de acionistas que determinava quem poderia eleger os conselheiros. Sem esse acordo, o controlador teria total controle sobre o conselho de administração, podendo influenciar suas decisões diretamente, sem interferência dos minoritários. O acordo de acionistas, porém, não permitiu que o controlador nomeasse todos os conselheiros, garantindo maior poder os minoritários.

acórdão que anulava a deliberação do conselho de administração, justamente por ser contrária ao acordo de acionistas.⁷¹

Assim, vale reiterar que a lei é observada nas decisões dos juízes, mas a jurisprudência está longe de ser uníssona. O comum entre os fundamentos das decisões observadas reside na consideração cuidadosa (e por vezes subjetiva) da situação fática, a exemplo da dinâmica dos mercados, da legitimidade de quem exerce o poder, da eventual mitigação de danos (ocorridos ou potenciais, para a companhia e para acionistas) e de qual é a extensão de eventuais danos – sempre protegendo terceiros de boa-fé e levando em consideração o dinamismo e o costumeiro nas relações negociais.

Diante de um formato de legislação interpretada passível de subjetivismos e particularidades, aumenta-se a importância da construção normativa contratual, o que foi analisado no item 3 a seguir.

⁷¹ Agravo de Instrumento nº 10209/98 - TJRJ

3. Matriz normativa contratual brasileira

3.1. Estatutos sociais e regimentos internos dos conselhos de administração

Como matriz normativa, além da narrativa da letra da lei (apresentada no item 2.2) e de uma breve avaliação da legislação interpretada pelos tribunais (apresentada no item 2.3), nesse item, optou-se por observar os estatutos sociais e regimentos internos dos conselhos de administração como instrumentos de regulação *inter partes*.

Ao considerar as normas às quais as companhias estão submetidas não se poderia se furtar de analisar, também, as regras internas que a própria companhia impõe aos seus administradores.

Devido ao escopo do trabalho, optamos por avaliar como os temas da competência, responsabilidade e dinâmica de trabalho dos conselheiros são tratados nos estatutos sociais e regimentos internos de conselhos. Buscou-se suprir uma lacuna presente na doutrina, vez que esses documentos geralmente são, de forma equivocada, ignorados.

A intenção é, ao final, investigar quais são os temas comumente trazidos a esses documentos, bem como identificar padrões e eventuais peculiaridades.

Para tanto, conforme já explicitado acima (item de Metodologia do trabalho), selecionou-se aleatoriamente 30 estatutos sociais e 20 regimentos internos de conselho de Administração de companhias do Ibovespa do 2º trimestre de 2015, analisados de forma qualitativa.

Na breve avaliação quantitativa foram realizados mapeamento e análise de incidência de determinadas informações e os temas constantes destes documentos. Daí extraíram-se resultados gerais e três grupos temáticos: (i) o conselho de administração e seus conselheiros; (ii) normas de funcionamento do conselho e (iii) comitês, os quais foram aprofundados e problematizados em tópicos próprios adiante.

As informações observadas trazem uma visão do arranjo institucional destas companhias, o que permitiu verificar em que grau há mera repetição do texto legal nesses instrumentos e de que modo as empresas podem arquitetar suas próprias regras para a atuação do conselho.

Os resultados mostraram diferenças relevantes entre o conteúdo das regras presentes em estatutos e regimentos internos e apontaram que alguns temas são mais sensíveis à inovação que outros.

Não houve companhias que se destacaram de modo integral como referências em boas práticas (formais). É evidente que das 30 companhias analisadas é possível selecionar 20 que apresentaram algumas regras próprias peculiares, mas não foi possível eleger companhias modelo ou referenciais.

Para este relatório, foram selecionadas aleatoriamente⁷² as seguintes companhias presentes no IBOVESPA⁷³ de 2015 (quadrimestre de maio a agosto de 2015):

Companhias (razão social)		
Ambev S/A	Ecorodovias infraestrutura e logística S/A	Marfrig global foods S/A
Banco Bradesco S/A	Embraer S/A	Multiplan – Empreend Imobiliários S/A
Braskem S/A	Fibria Celulose S/A	Natura Cosméticos S/A
CCR S/A	Gerdau	Oi S/A
Cetip s.a. mercados organizados	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A	Petroleo Brasileiro S/A Petrobras
Cia hering	JBS S/A	Rumo Logística Operadora Multimodal S/A
Cia paranaense de energia - copel	Klabin S/A	Souza Cruz S/A
Cia Saneamento Basico Estado - SABESP	Kroton Educacional S/A	Suzano Papel e Celulose S/A
Cielo S/A	Localiza Rent a Car S/A	Tractebel Energia S/A
Duratex S/A	Lojas Renner S/A	Usinas Sid de Minas Gerais S/A - Usiminas ⁷⁴

Das 30 companhias selecionadas, todas possuíam Estatuto Social de acesso público e todas repetiram, em algum momento, a lei. Das 30 companhias pesquisadas, apenas 17 companhias publicam seus regimentos internos do Conselho de Administração⁷⁵⁻⁷⁶.

⁷² FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 51.

⁷³ Índice BOVESPA “é uma carteira de ativos, com o fim de indicar o desempenho médio das cotações dos ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro”. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-amplos/indice-bovespa-ibovespa.htm>. Acesso em: 17/10/2016.

⁷⁴ Citamos, neste primeiro momento, a razão social, para evitar confusões entre companhias com nomes parecidos. Todos os documentos analisados são baseados nestas companhias. Por considerar desnecessária a repetição da razão social todas as vezes que citarmos alguma companhia, adiante será utilizado o nome comum, popular (ou de pregão).

⁷⁵ Coletou-se estes estatutos sociais em dezembro de 2017. Coletou-se os regimentos internos do conselho de administração nas páginas reservadas à *disclosure* e relacionamento com investidores das companhias no mesmo lapso de tempo⁷⁵.

⁷⁶ Entramos em contato por duas vezes com as 13 companhias restantes. Foram encaminhados e-mails a elas com o objetivo de (i) saber se possuíam regimento interno e, (ii) caso positivo, solicitar o documento. Em virtude da ausência de respostas, telefonamos às companhias com o intuito de obter um parecer. O procedimento de contato e acesso a esses documentos consta do relatório que deu subsídio a este trabalho.

A tentativa de obter regimentos internos que não estavam disponíveis publicamente resultou no recebimento de um regimento interno (Gerdau) e na publicação de 2 regimentos internos (Suzano Papel e Celulose e Petrobras), totalizando 20 destes regimentos⁷⁷.

A tabela abaixo demonstra quais companhias: (i) não possuem regimento interno; (ii) possuem regimento interno, mas não é público; (iii) enviou-nos regimento interno após solicitação; e (iv) possuem regimento interno de acesso público.

COLETA DE REGIMENTOS INTERNOS ⁷⁸			
NÃO EXISTE	EXISTE, MAS NÃO É PÚBLICO	RECEBIDO POR E-MAIL	DISPONÍVEL PARA ACESSO PÚBLICO
1. JBS 2. Marfrig 3. Multiplan 4. Souza Cruz	1. Ambev 2. CCR 3. Klabin 4. Kroton 5. Sabesp 6. Usiminas	1. Gerdau	1. Bradesco 2. Braskem 3. Cetip 4. Cia. Hering 5. Cielo 6. Copel 7. Duratex 8. Ecorodovias 9. Embraer 10. Fibria 11. Gol 12. Localiza 13. Lojas Renner 14. Natura 15. Oi 16. Petrobras 17. Rumo 18. Tractebel 19. Suzano Papel e Celulose

⁷⁷ Para garantir igualdade entre companhias no quesito “acesso ao Regimento Interno”, monitoramos o *website* de todas as companhias faltantes para que pudesse qualquer eventual publicação ser adicionada ao relatório. Todas as companhias faltantes, com exceção da CCR e da Marfrig, disponibilizaram comprovação da informação que consta no relatório sobre existência e disponibilidade de regimento interno a acesso público. A Companhia CCR, representada por Leandro, negou-se a nos emitir informação por escrito de que a companhia possui regimento interno mas não é público, informou-nos de que este assunto é de grande importância estratégica, que não possui política de disponibilizá-lo para terceiros e de que possui política de não contribuir com pesquisa acadêmica. Da companhia Marfrig, Daniel disse-nos que enviaria informação por escrito constando que a companhia não possui regimento interno, todavia não encaminharam.

⁷⁸ Texto de 2012 faz ilações acerca dos motivos que levam algumas companhias a não divulgarem os regimentos internos dos seus conselhos, disponível em: <http://capitalaberto.com.br/wp-content/uploads/2012/04/ed_76_extra_pratique_ou_explique.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2016.

3.2. Objeto de observação

A partir da leitura estruturada dos documentos, buscou-se compreender padrões e inovações, ou previsão de precisões e restrições impostas aos conselheiros.

Para aferir dos dados coletados o que era inovador e o que repetia os ditames legais, utilizou-se como referência os dispositivos da Lei nº 6404/76, a Instrução da CVM 480/09, os Regulamentos de Segmentos de Listagem da *BM&F* Bovespa e o Código das Melhores Práticas do IBGC⁷⁹.

Notou-se que todos os 20 regimentos internos do Conselho de Administração, desnecessariamente, repetem a lei⁸⁰.

Além disso, os estatutos e os regimentos internos foram analisados por “temas”. Estes temas foram escolhidos de acordo com três critérios de seleção: importância de acordo com a doutrina, capacidade de integração com outros temas e abrangência das áreas de estudo sobre a dinâmica do Conselho de Administração.

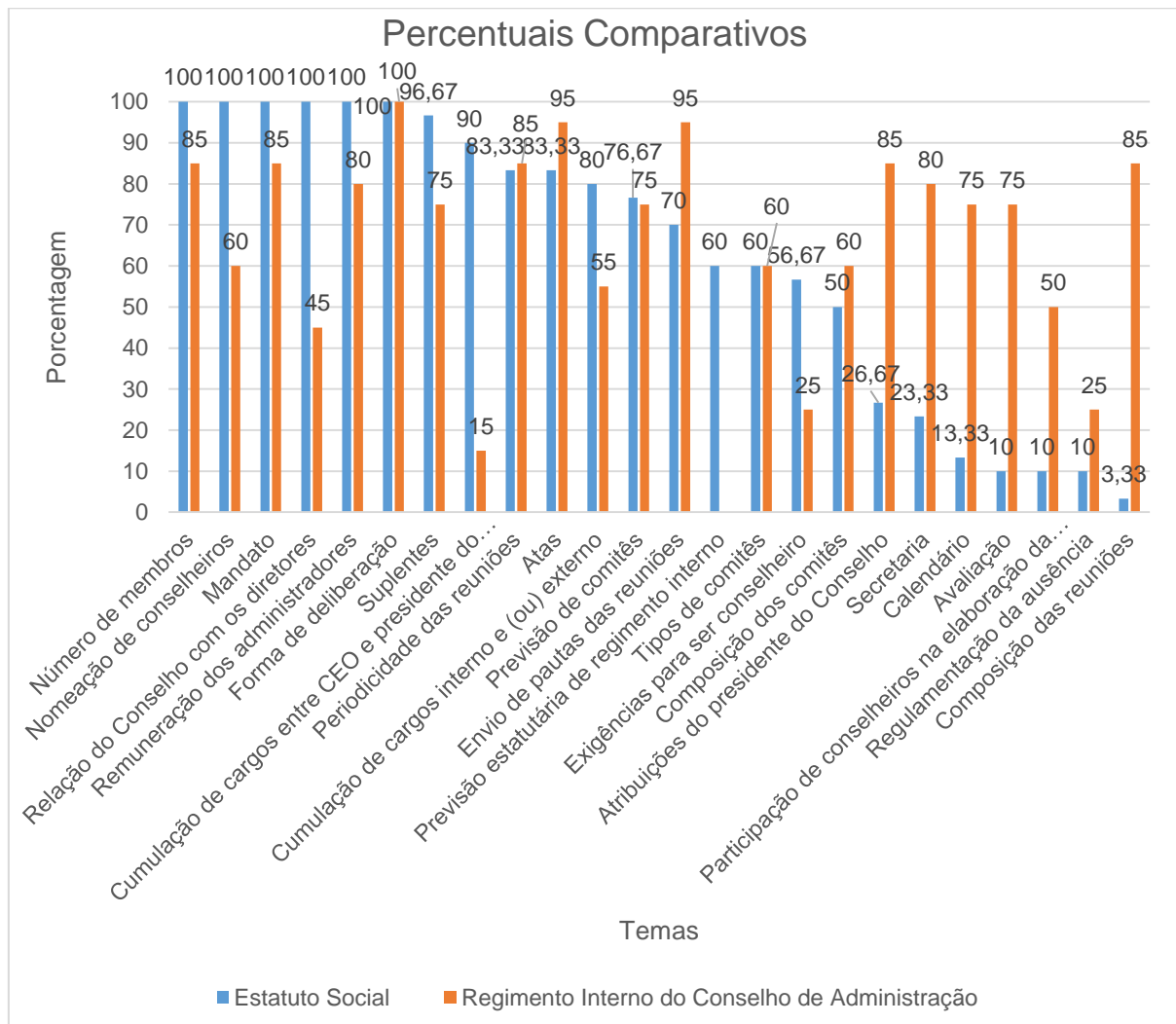
3.3. Apresentação de resultados – gerais e temáticos

Os resultados obtidos foram divididos em duas partes: resultados gerais e temáticos.

Dentre os resultados gerais, há diferenças sensíveis entre os **Estatutos Sociais** e os **Regimentos Internos** do Conselho de Administração. Por seu caráter obrigatório, geral e constituidor, os Estatutos são menos inovadores. Já os Regimentos Internos possuem característica mais delimitadora e burocrática, com maior capacidade de acrescentar elementos de boas práticas de governança corporativa. O gráfico a seguir mostra a relação entre “temas” e “documentos constitutivos e parassociais”:

⁷⁹ Consultar em Referências.

⁸⁰ Todos os 50 documentos analisados repetem a lei. Cada documento apresenta uma média de 20 páginas. Tanto os parassociais quanto os constitutivos derivam, em parte, os seus temas, de prescrições legais (10 dos 24 temas possuem correspondência na lei). Pela semelhança entre eles, é possível afirmar que, **em algum momento**, os 50 documentos repetem a lei.



A partir desta análise comparativa, que há uma significativa diferença de abordagens entre regimentos internos e estatutos nos temas: “Avaliação” (ES:10%, RI CA:75%), “Composição das reuniões” (ES: 3,33%, RI CA:85%), e “Participação de conselheiros na elaboração da pauta” (ES: 10%, RI CA: 50%).

A crise de 2008 e novas preocupações com a transparência e gestão democrática levaram as companhias a terem, ainda que tenuemente, preocupação com questões de democracia, transparência e responsabilidade⁸¹.

Podemos dizer que alguns temas são mais sensíveis à inovação do que outros. Existem assuntos mais caros aos doutrinadores da área da governança corporativa.

⁸¹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 32-40.

Foram escolhidos e serão apresentados temas vis-à-vis eventuais regulamentos existentes, notadamente, normas constantes do Código das Melhores Práticas do IBGC, Regulamentos de Listagem da BM&FBovespa e de Instruções da CVM⁸².

No que diz respeito aos segmentos de listagem, as 30 companhias analisadas neste trabalho estão dispostas como mostra o quadro a seguir.

SEGMENTOS ESPECIAIS DE LISTAGEM DA BM&FBOVESPA		COMPANHIA (S)
Novo Mercado	Nível 1	CCR, Cetip, Cia. Hering, Cielo, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Fibria, JBS, Kroton, Localiza, Lojas Renner, Marfrig, Natura, Rumo, Sabesp e Tractebel
	Nível 2	Bradesco, Braskem, Copel, Gerdau S.A, Oi, Suzano Papel e Celulose e Usiminas
	Segmento Tradicional	Gol, Klabin e Multiplan
		Ambev, Petrobras e Souza Cruz

Na tabela abaixo, apresentamos a quantidade de documentos que se referem a cada tema⁸³:

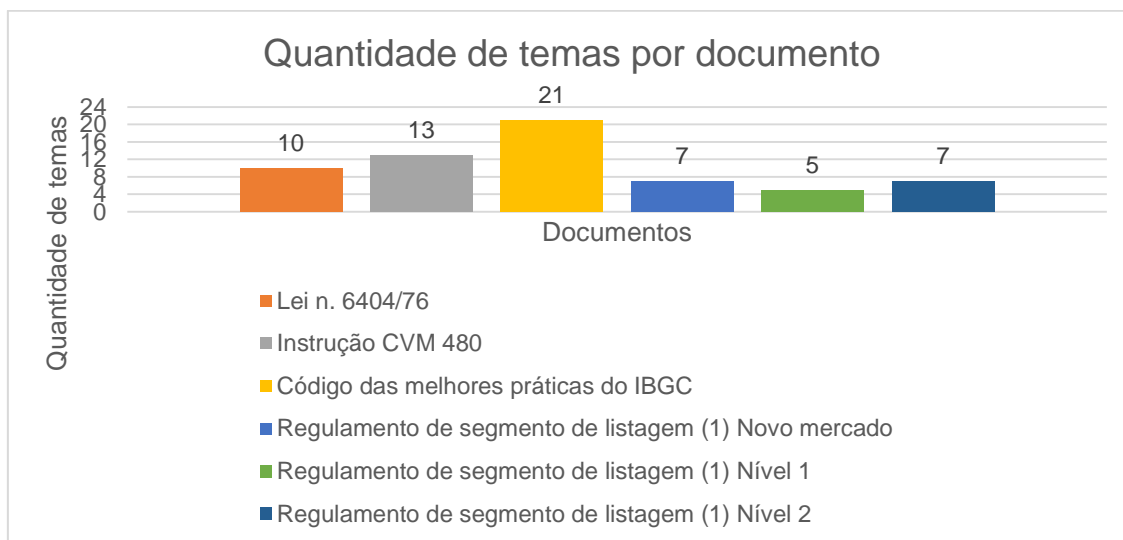
Temas	Total de documentos
Número de membros	5
Suplentes	2
Nomeação de conselheiros	4
Exigências para ser conselheiro	4
Cumulação de cargos entre CEO e presidente do CA	4
Cumulação de cargos interno e (ou) externo	4
Mandato	6
Atribuições do presidente do Conselho	1
Relação do Conselho com os diretores	3

⁸² Por inovação, tratamos assuntos e preceitos não dispostos na Lei nº 6.404/76.

⁸³ Os dados detalhados estão na tabela, na guia “Dispositivos”.

Remuneração dos administradores	3
Avaliação	2
Composição das reuniões	2
Envio de pautas das reuniões	2
Participação de conselheiros na elaboração da pauta	1
Calendário	4
Periodicidade das reuniões	2
Regulamentação da ausência	2
Forma de deliberação	1
Atas	3
Secretaria	1
Previsão estatutária de RI CA	2
Previsão (Comitê)	1
Composição (Comitê)	2
Quais são (Comitê)	2

O gráfico a seguir relata a quantidade de temas presentes em cada uma das fontes normativas:



Na tabela abaixo apontamos a data de aprovação/consolidação dos estatutos e regimentos internos atuais⁸⁴ das 30 companhias⁸⁵:

30 Estatutos	20 Regimentos Internos do CA	Ano
Usiminas	Suzano Papel e Celulose	2016
Ambev, Bradesco, CCR, Cia. Hering, Copel, Duratex, Ecorodovias, Fibria, Gerdau, Gol, Klabin, Localiza, Lojas Renner, Natura, Oi, Petrobras, Rumo	Bradesco, Petrobras, Rumo	2015
Cetip, Cielo, Kroton, Marfrig, Multiplan, Sabesp, Souza Cruz, Suzano Papel e Celulose, Tractebel	-	2014
Embraer	Cetip, Cia. Hering, Copel, Ecorodovias, Embraer, Fibria	2013
Braskem, JBS	Oi	2012
-	-	2011
-	Cielo, Gol, Natura	2010
-	Braskem (2005), Localiza (2009), Tractebel (2007)	Anterior a 2010
-	Duratex, Gerdau, Lojas Renner	Não informa o ano

Já para realização da análise específica, foram estabelecidos três grandes grupos temáticos e seus subtemas, a saber: (i) Conselho de Administração e seus conselheiros

⁸⁴ Destaca-se que a maioria dos estatutos foram produzidos em 2015. Houve maior aprovação/consolidação de regimento interno em 2013. Além disso, não há estatutos em vigor produzidos/consolidados anteriores a 2010, por outro lado, há 3 regimentos internos em vigor que foram feitos antes de 2010.

⁸⁵ ANEXO D.

(12 subtemas⁸⁶); (ii) Normas de funcionamento do Conselho (9 subtemas⁸⁷) e (iii) Comitês (3 subtemas⁸⁸), conforme se depreenderá dos itens que seguem.

3.3.1. O Conselho de Administração e seus conselheiros

Repete-se que o Conselho de Administração é um órgão colegiado ao qual a lei atribui poderes referentes ao desenvolvimento da empresa e dos negócios. No Brasil sua existência é questionada em virtude de sua conduta passiva perante outros órgãos e a forte presença do controlador⁸⁹.

Para compreender melhor o funcionamento do Conselho, foram estabelecidos os seguintes subtemas como sendo mais relevantes: Número de membros, Nomeação de

⁸⁶ O primeiro grupo temático trata do CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E SEUS CONSELHEIROS. Nele está contido os seguintes temas:

- (i) Membros (número mínimo, máximo e fixo);
- (ii) Suplentes (quantidade, ausências provisória e permanente);
- (iii) Nomeação (critérios formais para investidura);
- (iv) Exigências para o cargo (características individuais);
- (v) Cumulação de cargos entre diretor-presidente (DP ou CEO) e presidente do Conselho de Administração (PCA);
- (vi) Cumulação de cargos entre mais de 1 companhia ou entre companhias concorrentes;
- (vii) Mandato (duração, previsão e restrição quanto à reeleição);
- (viii) Atribuições do presidente do Conselho de Administração;
- (ix) Relação entre Conselho e Diretoria (incluindo previsão de diretores);
- (x) Remuneração dos administradores (incluindo a existência de política de remuneração);
- (xi) Avaliação do funcionamento do Conselho de Administração e de seus membros.
- (xii) Previsão estatutária de regimento interno do Conselho de Administração.

⁸⁷ O segundo grupo temático trata das NORMAS DE FUNCIONAMENTO DO CONSELHO:

- (i) Composição das reuniões;
- (ii) Pautas (forma e prazo para envio);
- (iii) Elaboração da pauta;
- (iv) Previsão ou existência de Calendário;
- (v) Periodicidade de reuniões (periodicidade e forma de convocação);
- (vi) Regulamentação da ausência;
- (vii) Quórum e procedimentos da reunião (quórum de instalação e deliberação, ademais procedimentos de reunião);
- (viii) Atas (previsão e forma na produção de atas);
- (ix) Secretaria (funções e responsabilidades);

⁸⁸ O terceiro grupo temático trata dos COMITÊS:

- (i) Previsão;
- (ii) Composição;
- (iii) Quais são e sobre qual tema eles tratam.

⁸⁹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 258-261.

conselheiros, Exigências para ser conselheiro, Cumulação de cargos entre diretor-presidente e presidente do CA, Cumulação de cargos interno e (ou) externo, Mandato, Atribuições do presidente do Conselho, Relação do Conselho com os diretores, Remuneração dos administradores e Avaliação.

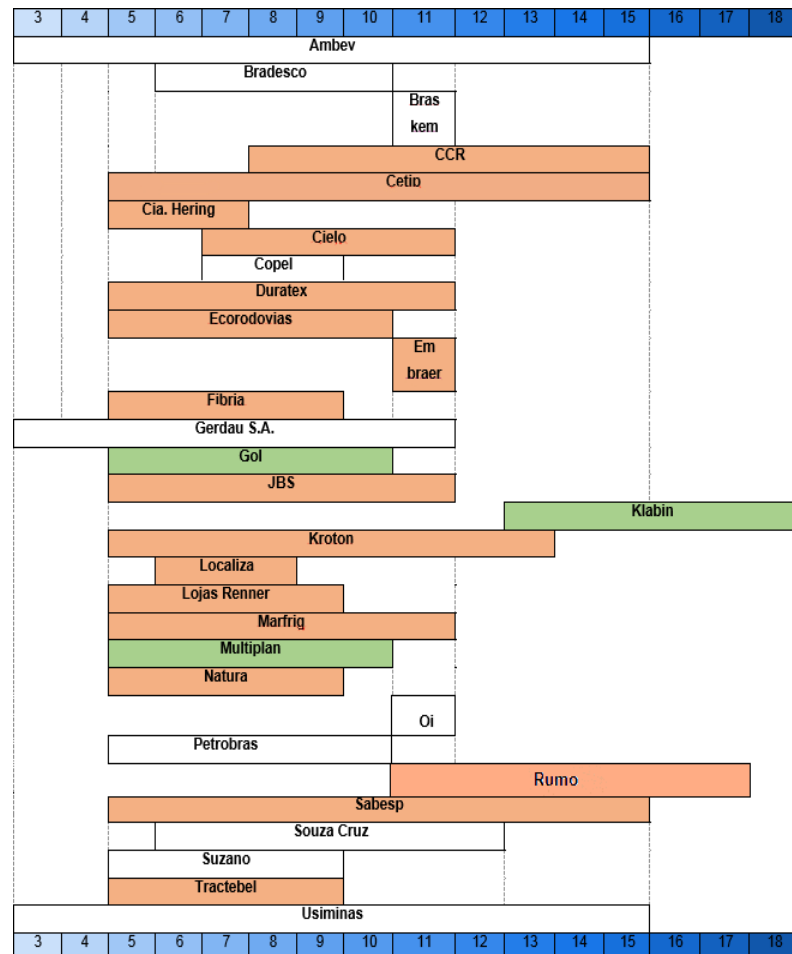
3.3.1.1. Membros

Lei nº 6.404/76	Art. 140. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer: I - o número de conselheiros, ou o máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho pela assembleia ou pelo próprio conselho; <u>(Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)</u>
Instrução CVM 480	13.3. Informar número de membros (Formulário de referência)
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u> NÍVEL 2: 5.3 Composição. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 5 (cinco) membros [...] NOVO MERCADO: 4.3 Composição. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 5 (cinco) membros [...]
Código das melhores Práticas do IBGC	2.2.3 Número de membros – Prática: a) Recomenda-se um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Esse número pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês.

Todos os estatutos estabelecem qual o número de membros. Somente 17 dos 20 regimentos internos analisados reproduzem os estatutos⁹⁰. Os resultados presentes nos estatutos são apresentados a seguir⁹¹.

⁹⁰ Apenas Braskem, Rumo e Tractebel não regulamentam este tema em seus regimentos internos.

⁹¹ Braskem, Embraer e Oi possuem número de membros fixo, 11. Usiminas não estipula número mínimo de membros.



As companhias, à exceção de *Braskem*, *Duratex*, *Gerdau*, *Gol*, *Localiza*, *Oi* e *Tractebel*, duplicam essas informações nos estatutos e regimentos internos⁹². Ressalta-se que, na comparação entre estatutos e regimentos internos das companhias *Duratex*, *Gerdau*, *Gol*, *Localiza* e *Oi* verifica-se incongruência quanto ao número de membros (Ex.: *Gerdau*, Estatuto – número de membros: de 3 a 11, Regimento Interno – número de membros: de 3 a 10).

Descompasso entre o número de membros do Conselho de Administração previsto no Estatuto e no regimento interno

Companhia	Estatuto	Regimento Interno
Duratex	De 5 a 11	De 5 a 10
Gerdau	De 3 a 11	De 3 a 10

⁹² As companhias Braskem e Tractebel não possuem número de membros em seus regimentos internos.

Gol	De 5 a 10	De 5 a 11
Localiza	De 6 a 8	9 (fixo)
Oi	11(fixo)	Até 17

Todas as companhias respeitam o limite mínimo imposto pela Lei nº 6.404/1976 (Art. 140) de três membros para o Conselho de Administração. Das 30 companhias, 20 seguem a recomendação do Código do IBGC de apresentar entre 5 a 11 membros no Conselho de Administração.

As companhias *Ambev*, *Gerdau* e *Usiminas* apresentam o número **mínimo** de membros como sendo três. Todas as companhias que integram o Nível 2 e o Novo Mercado apresentam o número mínimo de membros igual a cinco, em respeito aos respectivos regulamentos de listagem. A moda do número mínimo de membros em estatutos é de cinco membros.

Quanto ao número **máximo** de membros previstos nos documentos, *Klabin* estabelece em seu estatuto o número máximo de 18 conselheiros. A moda do número máximo de membros em estatuto foi de 11 conselheiros.

3.3.1.2. Suplentes⁹³

Lei nº 6.404/76	Art. 140. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer: I - o número de conselheiros, ou o máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho pela assembléia ou pelo próprio conselho; (<u>Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001</u>); II - o modo de substituição dos conselheiros; Art. 150. No caso de vacância do cargo de conselheiro, salvo disposição em contrário do estatuto, o substituto será nomeado pelos conselheiros remanescentes e servirá até a primeira assembléia-geral. Se ocorrer vacância da maioria dos cargos, a assembléia-geral será convocada para proceder a nova eleição. § 1º No caso de vacância de todos os cargos do conselho de administração, compete à diretoria convocar a assembléia-geral.
------------------------	---

Instrução CVM 480

Não possui esta informação.

⁹³ Sinônimos: substitutos, reservas, adjuntos.

**Regulamento de
segmentos de
listagem**

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

**Código das
melhores Práticas
do IBGC**

2.8.1 Ausência do presidente do conselho – Prática: a) O estatuto/contrato social ou o regimento interno do conselho de administração pode prever que o vice-presidente, caso exista, substitua o presidente. Alternativamente, em caso de ausência do presidente do conselho, ele deve indicar algum conselheiro para substituí-lo. 2.9 Conselheiros suplentes – Fundamento: As responsabilidades dos conselheiros são indelegáveis, portanto a existência de conselheiros suplentes deve ser evitada. Práticas: a) Com a existência de calendário anual de reuniões acordado entre os conselheiros e tecnologias que permitem reuniões não presenciais, os conselheiros devem participar de todas as reuniões, eliminando a necessidade de suplentes. b) No caso de vacância, o cargo de conselheiro ficará vago até a realização da próxima assembleia.

A Lei nº 6.404/76 estabelece que é de competência do Estatuto prever o modo de substituição do presidente e dos demais conselheiros. Também prescreve que, em caso de substituição, o suplente será escolhido pelos conselheiros remanescentes que ficarão no cargo até a próxima assembleia-geral. A Instrução 480/2009 da CVM e os Regulamentos dos Segmentos de Listagem não regulamentam o assunto. O Código do IBGC apresenta as seguintes recomendações quanto à suplência: a) vice-presidente (se existe) substitui presidente, se não, o presidente pode indicar alguém para substituí-lo, b) por considerar as responsabilidades do conselheiro indelegáveis, a suplência deve ser evitada, c) com a existência de tecnologia para reuniões não presenciais e calendário anual acordado entre os conselheiros, não se têm motivos para o uso frequente de suplentes, d) em caso de vacância, o cargo deve ficar vago até a próxima assembleia.

Dos 30 estatutos, 29⁹⁴ regulamentam impedimento (suplência temporária) e vacância (suplência permanente). Dos 20 regimentos internos analisados, 15⁹⁵ regulam suplência temporária e permanente.

A existência de suplentes em alguns casos implica discutir se a lei, ao prescrever a substituição, elimina a possibilidade de suplência. Quando os poderes de um cargo decorrem de eleição, a delegação de tais poderes é vedada. Contudo, algumas companhias elegem suplentes de conselheiros, levando o assunto para uma solução prática, que contraria o artigo 140, II.

⁹⁴ Apenas *Suzano Papel e Celulose* não regula o tema.

⁹⁵ Apenas *Bradesco, Braskem, Cetip, Natura e Tractebel* não regulam o tema.

Para fins didáticos, divide-se o tema em: a) Suplência dos conselheiros (temporária e permanente), e b) Suplência do presidente do Conselho (temporária e permanente).

a) Suplência dos conselheiros (temporária e permanente):

Conselheiros Suplentes			
Companhia	Nº	Conselheiros	
		Impedimento (substituição temporária)	Vacância (substituição permanente)
Ambev	De 2 a 15	Respectivos suplentes ou conselheiro indicado ⁹⁶	Conselho pode efetivar suplente ou escolher outro.
Bradesco	-	Conselheiros nomearão suplente	Conselheiros nomearão suplente
Braskem	11	Respectivos suplentes	Respectivos suplentes
CCR	De 8 a 15	Respectivos suplentes	Novo membro eleito pela Assembleia
Cetip	-	-	Conselheiros nomearão suplente
Cia. Hering	-	Continua sem suplência	Continua sem suplência
Cielo	-	Indicado pelo conselheiro ausente	Conselheiros nomearão suplente até a primeira assembleia geral
Copel	-	Conselheiros nomearão suplente até a primeira assembleia geral	Conselheiros nomearão suplente até a primeira assembleia geral
Duratex	De 5 a 11 ⁹⁷	Respectivos suplentes	Respectivos suplentes
Ecorodovias	De 6 a 10	Respectivos suplentes	Respectivos suplentes
Embraer	-	Conselheiros nomearão suplente	Conselheiros nomearão suplente
Fibria	De 5 a 9	Respectivos suplentes	Respectivo suplente assume até a primeira assembleia geral

⁹⁶ Vinculados a um conselheiro ou não, se vinculado, em caso de ausência ocupa o lugar, se não vinculado, o conselheiro ausente poderá escolher um conselheiro para substituí-lo.

⁹⁷ Há diferença entre as informações: no estatuto diz que há de 5 a 11 suplentes, no regimento interno diz que haverá de 5 a 10 suplentes.

Gerdau	11 ⁹⁸	Respectivos suplentes	Respectivos suplentes
Gol	-	-	Respectivos suplentes, se não houver, os conselheiros nomearão suplente até a primeira assembleia geral
JBS	-	-	Respectivos suplentes, se não houver, os conselheiros nomearão suplente até a primeira assembleia geral
Klabin	De 5 a 13	Respectivos suplentes ou indicado pelo conselheiro ausente	Respectivos suplentes ou indicado pelo conselheiro ausente
Kroton	-	Indicado pelo conselheiro ausente	-
Localiza	-	-	Conselheiros nomearão suplente até a primeira assembleia geral
Lojas Renner	-	-	Conselheiros nomearão suplente até a primeira assembleia geral
Marfrig	-	-	Conselheiros nomearão suplente
Multiplan	-	Indicado pelo conselheiro ausente	Novo membro eleito pela assembleia
Natura	-	-	Convocação de assembleia geral para eleição de novo conselheiro
Oi	11 ⁹⁹	Respectivos suplentes	Respectivos suplentes
Petrobras	De 5 a 10	-	Conselheiros nomearão suplente
Rumo	Até 17	Respectivos suplentes	Respectivos suplentes

⁹⁸ Há diferença entre as informações: no estatuto diz que haverá até 11 suplentes, no regimento interno diz que haverá até 10 suplentes.

⁹⁹ Há diferença entre as informações: no estatuto diz que haverá 11 suplentes, no regimento diz que haverá até 17 suplentes.

Sabesp	De 3 a 5	-	-
Souza Cruz	-	-	-
Suzano Papel e Celulose	-	Indicado pelo conselheiro ausente	-
Tractebel	De 5 a 9	-	Respectivos suplentes
Usiminas ¹⁰⁰	Até 15	Respectivos suplentes	Respectivos suplentes

Para substituição temporária dos conselheiros a incidência foi de:

Substituição temporária dos conselheiros	Incidência
Respectivos suplentes	11/30
Indicado pelo Conselheiro ausente	6/30
Conselheiros nomearão suplente (de acordo com o art. 150)	3/30
Continua sem suplência	1/30
Não possuem informação	11/30

Para substituição permanente do conselheiro a incidência foi de:

Substituição permanente dos conselheiros	Incidência
Respectivos suplentes	13/30
Conselheiros nomearão suplente (de acordo com o art. 150)	11/30
Continua sem suplência	1/30
Conselho efetiva suplente ou escolhe outro	1/30
Conselho efetiva suplente ou o conselheiro indica outra pessoa	1/30
Não possuem informação	4/30

b) Suplência do presidente do Conselho (temporária e permanente)¹⁰¹:

¹⁰⁰ A companhia impõe que os acionistas que escolherem o membro efetivo, também escolha seu respectivo suplente.

¹⁰¹ É importante considerar que as companhias que não regulamentaram ausência ou impedimento de presidente não podem ser consideradas *a priori* como resultados nulos. Isto porque talvez o conselheiro presidente já esteja sendo regulado como conselheiro.

Suplentes do Presidente do Conselho de Administração		
Companhia	Temporário	Vacância
Ambev	Respectivo suplente ou conselheiro indicado	O Conselho pode efetivar suplente ou escolher outro
Bradesco	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Braskem	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
CCR	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Cetip	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	-
Cia. Hering	O presidente do Conselho de Administração indica	O presidente do Conselho de Administração indica
Cielo	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Copel	-	-
Rumo	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Duratex	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Ecorodovias	O presidente do Conselho de Administração indica	O presidente do Conselho de Administração indica
Embraer	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Fibria	-	-
Gerdau	-	-
Gol	-	-
JBS	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Klabin	-	-
Kroton	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	-

Localiza	-	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Lojas Renner	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Marfrig	-	-
Multiplan	-	-
Natura ¹⁰²	-	Eleito na próxima reunião ordinária do Conselho de Administração
Oi	Assume o suplente	Assume o suplente
Petrobras	O presidente do Conselho de Administração indica	O presidente do Conselho de Administração indica
Rumo	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração
Sabesp	-	-
Souza Cruz	Assume o vice-presidente do Conselho de Administração	-
Suzano Papel e Celulose	Assume um dos vice-presidentes do Conselho de Administração	-
Tractebel	Substituído pelo suplente ¹⁰³	Substituído pelo suplente
Usiminas	O presidente do Conselho de Administração indica	O presidente do Conselho de Administração indica

Para substituição temporária do presidente do Conselho a incidência foi de:

Substituição temporária do presidente do Conselho	Incidência
Assume o vice-presidente	14/30
Assume o suplente	3/30
O presidente indica	4/30
Não possuem informação	9/30

Para substituição permanente do presidente do Conselho a incidência foi de:

¹⁰² A ausência de conselheiro independente só poderá ser suprida por outro conselheiro independente.

¹⁰³ Caso o suplente também esteja ausente, o vice-presidente assumirá a função.

Substituição permanente do presidente do Conselho	Incidência
Assume o vice-presidente	11/30
Assume o suplente	3/30
O presidente indica	3/30
Eleito na próxima reunião ordinária do CA até a próxima assembleia geral	1/30
Não possuem informação	12/30

3.3.1.2. Nomeação e investidura de conselheiros

Lei nº 6.404/76

Art. 140. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembléia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer: I - o número de conselheiros, ou o máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho pela assembléia ou pelo próprio conselho; (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001); II - o modo de substituição dos conselheiros; III - o prazo de gestão, que não poderá ser superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição;

Art. 142. Compete ao conselho de administração: IX - § 1º Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

Art. 149. Os conselheiros e diretores serão investidos nos seus cargos mediante assinatura de termo de posse no livro de atas do conselho de administração ou da diretoria, conforme o caso.

Instrução CVM 480

Não possui esta informação.

Regulamento de segmentos de listagem

NÍVEL 1: 4.6 Termo de Anuência dos Administradores. A Companhia deverá exigir que todos os novos membros do conselho de administração e da diretoria subscrevam o Termo de Anuência dos Administradores, condicionando a posse nos respectivos cargos à assinatura desse documento, que deverá ser protocolado na BM&FBOVESPA em até 15 (quinze) dias da data de posse dos eleitos.

NÍVEL 2: 5.7 Termo de Anuência dos Administradores. A Companhia deverá exigir que todos os novos membros do conselho de administração e da diretoria subscrevam o Termo de Anuência dos Administradores, condicionando a posse nos respectivos cargos à assinatura desse documento, cuja que deverá ser protocolado na BM&FBOVESPA em até 15 (quinze) dias da data de posse dos eleitos.

NOVO MERCADO: 4.7 Termo de Anuência dos Administradores. A Companhia deverá exigir que todos os novos membros do conselho de administração e da diretoria subscrevam o Termo de Anuência dos Administradores, condicionando a posse nos respectivos cargos à assinatura desse documento, que deverá ser protocolado na BM&FBOVESPA em até 15 (quinze) dias da data de posse dos eleitos.

**Código das melhores
Práticas do IBGC**

Não possui esta informação.

A Lei nº 6.404/76 prevê que para posse do cargo, os conselheiros e diretores deverão assinar termo de posse no livro de atas do conselho de administração ou da diretoria, conforme o caso. A Instrução CVM não trata do tema. Os três regulamentos de listagem preveem a necessidade de todos os membros do Conselho de Administração subscreverem termo de anuência. O Código do IBGC não trata do tema.

Todas as companhias tratam da nomeação dos conselheiros por meio de seus estatutos e regimentos (12 dos 20 regimentos internos apresentam essa informação)¹⁰⁴.

	Estatuto (s) ¹⁰⁵	Σ
Termo de posse (escrito ou subentendido por menção a atender os requisitos legais aplicáveis – art. 149, Lei nº 6.404/76)	Ambev, Bradesco, Braskem, CCR, Cetip, Cia. Hering, Cielo, Copel, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Gol, JBS, Klabin, Kroton, Localiza, Lojas Renner, Marfrig, Multiplan, Natura, Oi, Petrobras, Rumo, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Tractebel e Usiminas	2 9
Termo de anuência dos regulamentos de segmento de listagem	Bradesco, Braskem, CCR, Cetip, Cia. Hering, Cielo, Copel, Rumo, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Gol, JBS, Klabin, Kroton, Localiza, Lojas Renner, Marfrig, Multiplan, Natura, Oi, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Tractebel, Usiminas	2 7

No que concerne ao art. 149, das 30 companhias, apenas uma companhia¹⁰⁶ não exige “termo de posse lavrado no livro de atas” ou faz menção a qualquer “aplicação legal”.

Em relação ao “termo de anuência” apenas as três companhias que não fazem parte dos segmentos de listagem não possuem termo de anuência¹⁰⁷.

A tabela abaixo relata outros critérios utilizados para nomeação de conselheiros:

¹⁰⁴ Não tratam da nomeação de conselheiros: Braskem, Ecorodovias, Gerdau, Natura, Petrobras, Rumo, Suzano Papel e Celulose e Tractebel.

¹⁰⁵ Os 12 regimentos internos, já possuem correspondência nos seus respectivos estatutos, por isto, não repetiremos os dados.

¹⁰⁶ Souza Cruz.

¹⁰⁷ Ambev, Petrobras, Souza Cruz.

Critério	Incidência
Declaração de desimpedimento, feita sob as penas da Lei e em instrumento próprio, arquivada na sede da Companhia	5/30
Adesão ao Código de Conduta	2/30
Declaração e adesão às regras a que a Companhia está submetida	1/30
Termo de adesão aos princípios operacionais, bem como à Política de Uso e Divulgação de Informações de Ato ou Fato Relevante e de Preservação do Sigilo da Companhia	2/30
Termo de adesão à “Política de uso e divulgação de informações” e à “Política de negociação de valores mobiliários”	7/30

Destacam-se alguns casos isolados de sociedades de economia mista que deixam bem clara a influência do controlador: *Copel* e *Sabesp*. No caso da *Copel*, consta no art. 12 que o presidente do Conselho será eleito pelo acionista controlador.

Já no que se refere à *Sabesp*, tem-se o uso da vinculação de conselheiros ao seguinte dispositivo:

Estatuto, ARTIGO 22 – Os membros dos órgãos estatutários deverão comprovar, mediante a apresentação de curriculum ao Conselho de Defesa dos Capitais do Estado – CODEC, que possuem capacidade profissional, técnica ou administrativa, experiência compatível com o cargo, idoneidade moral e reputação ilibada. Parágrafo único – O disposto neste artigo aplica-se somente aos membros eleitos pelo acionista controlador.

Assim, a *Sabesp* estabelece expressamente que conselheiros eleitos pelo acionista controlador sofram os efeitos do art. 117, 48 e 49 da Lei 6404/76.

Ainda, sobre a participação de representantes dos empregados no conselho de administração, a *Usiminas* estabelece no artigo 12 do estatuto o que segue:

Art. 12, Parágrafo 1º – Fica assegurado aos empregados e aposentados da Companhia e de sua subsidiária Usiminas Mecânica S.A., bem como aos participantes da Previdência Usiminas, o direito de eleger, em conjunto, um membro efetivo do Conselho de Administração e seu respectivo suplente, observado o disposto no parágrafo a seguir. Parágrafo 2º – A eleição do membro do Conselho de Administração mencionado no parágrafo 1º deste artigo dar-se-á diretamente pelo voto dos próprios empregados e aposentados da Companhia e de sua subsidiária Usiminas Mecânica S.A., bem como dos participantes da Previdência Usiminas, e será organizada pela Companhia, na

forma prevista pelo art. 140, parágrafo único, da Lei 6.404/1976, observados os requisitos e demais regras constantes do regulamento aprovado pelo Conselho de Administração, devendo o resultado de tal votação ser informado à Assembleia Geral que deliberar sobre a eleição do referido representante. Parágrafo 3º - A Assembleia Geral escolherá um dos membros eleitos do Conselho de Administração para presidi-lo.

Assim, tanto *Sabesp* quanto *Usiminas* utilizam de possibilidade de eleição de empregados como prevê a Lei nº 6.404/76 (art. 140, Parágrafo único), característica híbrida da codeterminação alemã¹⁰⁸. Provavelmente em decorrência de sua relação com o Estado (a Usiminas foi privatizada em 1991¹⁰⁹, e a Sabesp é uma sociedade de economia mista).

3.3.1.3. Exigências para ser conselheiro

Lei nº 6.404/76

Art. 147, § 3º O conselheiro deve ter reputação ilibada [...]

Instrução CVM 480

Não possui esta informação.

Regulamento de
segmentos de
listagem

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

Código das
melhores Práticas
do IBGC

2.2.2 Qualificação do conselheiro de administração. Práticas: a) Entre as características e competências requeridas dos conselheiros estão: i. alinhamento e comprometimento com os princípios, valores e código de conduta da organização; ii. visão estratégica; iii. disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; iv. capacidade de comunicação; v. disponibilidade de tempo (vide 2.7); vi. capacidade de trabalhar em equipe; vii. conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; viii. capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros; ix. conhecimento sobre a legislação societária e a regulação; x. conhecimentos sobre gerenciamento de riscos. b) O conselheiro deve estar isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, não pontual ou situacional, que seja, ou espera-se que seja, permanente) e constantemente atento aos assuntos da organização. Deve dispor de capacidade de atuar proativamente, visando a tomar decisões informadas e conscientes, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do conselho. c) Preenchidos esses requisitos, a idade torna-se um fator de peso relativo. A

¹⁰⁸ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 153.

¹⁰⁹ Disponível em: < <http://ri.usiminas.com/ptb/visao-geral>>. Acesso em: 02/05/2016.

efetiva contribuição do conselheiro para o conselho, a organização e os sócios é o que deve prevalecer.

Buscamos na Lei nº 6.404/76 critérios (qualificação e pré-requisito) para que um indivíduo possa ser conselheiro de uma companhia. A única prescrição é de que “o conselheiro deve ter reputação ilibada”. Não há informação a respeito na Instrução CVM e nos regulamentos de listagem enquanto que o Código do IBGC recomenda quais devem ser as qualificações de um conselheiro.

Dos 30 estatutos analisados, 15¹¹⁰ estabelecem critérios.

Todos os estatutos, utilizam como critério único a “reputação ilibada”, previsto no artigo 147, § 3º da Lei nº 6.404/76, com exceção de *Duratex*, *Petrobras*, *Sabesp* e *Souza Cruz* que prescrevem o seguinte:

Duratex:

14. Tanto para o conselheiro titular como para o suplente, a indicação para integrar o Conselho de Administração deverá recair sobre pessoas (i) que não tenham completado 70 (setenta) anos na data de sua eleição para integrar o Conselho de Administração (o conselheiro que completar 70 (setenta) anos durante o termo de seu mandato poderá completá-lo); e (ii) de reconhecida e comprovada experiência, competência e condição para as exigências da função de conselheiro.

Petrobras:

Art. 22, § 3º Antes de tomar posse, e ao deixar o cargo, os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva apresentarão declaração de bens, que será arquivada na companhia. Apenas a Petrobras faz esta exigência em seu estatuto.

Sabesp:

ARTIGO 22 Os membros dos órgãos estatutários deverão comprovar, mediante a apresentação de curriculum ao Conselho de Defesa dos Capitais do Estado – CODEC, que possuem capacidade profissional, técnica ou administrativa, experiência compatível com o cargo, idoneidade moral e reputação ilibada.

¹¹⁰ Estabelecem critério para ser conselheiro: *Ambev*, *Cetip*, *Cielo*, *Duratex*, *Ecorodovias*, *Embraer*, *Gol*, *Localiza*, *Lojas Renner*, *Marfrig*, *Natura*, *Petrobras*, *Sabesp*, *Souza Cruz* e *Usiminas*.

A *Souza Cruz* no Artigo 10 exige que, além de reputação ilibada, o indivíduo deve ter larga experiência profissional.

No que concerne aos regimentos internos, 5 companhias das 20 pesquisadas estabelecem critérios para ser conselheiro¹¹¹. A *Rumo* exige apenas o requisito de reputação ilibada. As 4 restantes possuem informações detalhadas (claras/ou de forma indireta) de critérios para assumir/permanecer no cargo:

Bradesco:

Art. 5º São requisitos para o exercício do cargo de Conselheiro: a) ter reputação ilibada; [...] d) não ter restrições cadastrais; e) ter vida financeira equilibrada; f) não ter participado de sociedade concordatária ou falida; e g) não ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal, ressalvados os casos em que a Sociedade tenha interesse, a critério do Conselho.

Duratex:

6.2 Na primeira reunião que seguir o ato de sua eleição, o Conselheiro eleito deverá informar aos membros do Conselho: (i) as principais atividades que desenvolva externas à Companhia, (ii) participação em conselhos de outras empresas, observado o limite disposto no item 6.2.1; e (iii) o relacionamento comercial com as sociedades controladas, direta ou indiretamente, (i) pela Companhia ou (ii) pelo Grupo Controlador da Companhia, inclusive se prestam serviços a essas empresas. Essas informações deverão ser prestadas anualmente e sempre que houver um novo evento que enseje a atualização desse tipo de informação. 6.2.1. Os Conselheiros somente poderão participar de, no máximo, 4 (quatro) conselhos de administração de empresas que não pertençam a um mesmo conglomerado econômico. Para fins deste limite, não será considerado o exercício desta função em entidades filantrópicas, clubes ou associações. Referido limite poderá ser ultrapassado mediante aprovação expressa do Conselho. 6.3. Se o membro do Conselho ou empresa por ele controlada ou gerida vier a contratar operação com a Companhia ou com as sociedades controladas,

¹¹¹ *Bradesco, Duratex, Ecorodovias, Oi e Rumo.*

direta ou indiretamente, (i) pela Companhia ou (ii) pelo Grupo Controlador da Companhia, as seguintes regras devem ser observadas: (i) a operação deve ser feita em condições de mercado; (ii) quando não se tratar de operação ou de prestação de serviços cotidianos, deverá ser elaborado laudo emitido por empresa de primeira linha comprovando que a operação ou prestação de serviço foi realizada em condições de mercado; (iii) a operação deve ser informada ao Conselho; e (iv) a operação deve ser conduzida pelos canais habitualmente competentes na hierarquia da Companhia.

Ecorodovias:

6 Introdução de novos conselheiros - Os novos conselheiros da EcoRodovias participarão de um programa de introdução de novos conselheiros visando a familiarizá-los com o funcionamento e pessoas-chave da EcoRodovias. Este programa consistirá da realização das seguintes atividades: 1. Realização de reuniões individuais com todos os:– Diretores da EcoRodovias;– Superintendentes das Unidades de Negócio; Além de servirem para apresentação pessoal das pessoas-chave da organização, essas reuniões deverão abordar, entre outros, os seguintes temas: estratégia da companhia, iniciativas em curso, estrutura organizacional e metas dos negócios;

Oi:

13. Não poderão ser eleitos para o CA aqueles que (i) ocupem cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivo, de administração ou fiscal; ou (ii) tenham interesse conflitante com a Companhia ou suas controladas. 14. Os Conselheiros (efetivos e suplentes) serão investidos nos respectivos cargos mediante a apresentação dos seguintes documentos: 15. Cópia autenticada da carteira de identidade; 16. Cópia autenticada do documento de inscrição do CPF; 17. Termo de Posse, lavrado no livro de Atas de Reuniões do CA, no qual deverá constar declaração de que: a. não está impedido por lei especial, ou condenado por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade ou a pena criminal que vede, ainda que

temporariamente, o acesso a cargos públicos, como previsto no § 1º do art. 147 da Lei nº 6.404/76; b. não está condenado a pena de suspensão ou inabilitação temporária aplicada pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”), que o torne inelegível para os cargos de administração de companhia aberta, como estabelecido no § 2º do art. 147 da Lei nº 6.404/76; c. atende ao requisito de reputação ilibada, como estabelecido pelo § 3º do art. 147 da Lei nº 6.404/76; d. não está impedido de exercer comércio ou administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal; e, e. não ocupa cargo em sociedade que possa ser considerada concorrente direta da Companhia e de suas controladas, e não tem, nem representa, interesse conflitante com o da Companhia, na forma dos incisos I e II do § 3º do art. 147 da Lei nº 6.404/76. 18. Termo de anuência dos administradores a que se refere o regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (“BOVESPA”); 19. Termo de adesão ao Código de Conduta e Código de Ética de emissão da Companhia. 20. Os Conselheiros deverão comunicar à Companhia a quantidade, as características e a forma de aquisição dos valores mobiliários de sua titularidade (bem como a alteração de suas posições) de emissão da Companhia e de controladas ou controladoras, que sejam companhias abertas, ou a eles referenciados, a fim de que seja comunicado à Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) e demais órgãos competentes de acordo com os processos internos para divulgação de informações relevantes. 21. A comunicação mencionada no item acima deverá ser feita imediatamente após a investidura no cargo e no prazo máximo de 5 (cinco) dias após a realização de cada negócio.

3.3.1.4. Cumulação de cargos entre CEO e presidente do CA

Lei nº 6.404/76

Não possui esta informação.

Instrução CVM 480

Não possui esta informação.

Regulamento de segmentos de listagem	de NÍVEL 1 (Cláusula 4.3.), NÍVEL 2 (Cláusula 5.4.) E NOVO MERCADO (Cláusula 4.4.): de 4.3. Vedação à Acumulação de Cargos. Os cargos de presidente do conselho de administração e de diretor presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa, excetuadas as hipóteses de vacância que deverão ser objeto de divulgação específica ao mercado e para as quais deverão ser tomadas as providências para preenchimento dos respectivos cargos no prazo de 180 (cento e oitenta) dias. 4.3.1 Excepcionalmente e para fins de transição, os cargos de presidente do conselho de administração e de diretor presidente ou principal executivo da Companhia poderão ser acumulados pela mesma pessoa, pelo prazo máximo de 3 (três) anos contados a partir da data do início de negociação dos valores mobiliários de emissão da Companhia no Nível 1 de Governança Corporativa/Nível 2 de Governança Corporativa/Novo Mercado.
Código das melhores Práticas do IBGC	2.5 Os conselheiros independentes devem assumir maior protagonismo nas discussões, caso haja acúmulo dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração. Prática a) Se os cargos de presidente do conselho e de diretor-presidente forem exercidos pela mesma pessoa e, transitoriamente, não for possível a segregação das funções (vide 2.8.2) ou exista grau de parentesco, recomenda-se que um dos conselheiros independentes assuma a responsabilidade de liderar discussões que envolvam conflitos para os papéis de diretor-presidente e presidente do conselho. 2.8.2, a) Para que não haja concentração de poder e prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, o acúmulo das funções de presidente e diretor-presidente por uma mesma pessoa deve ser evitado. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas deve participar das reuniões como convidado.

A Lei nº 6.404/76 e a Instrução CVM não regulam o tema. Já, tanto o Regulamento do Novo Mercado, quanto o Nível 1 e Nível 2 dos Segmentos de Listagem proíbem cumulação de cargo entre presidente do Conselho de Administração e Diretor-presidente, o que engloba, portanto, 27 das 30 companhias pesquisadas¹¹². O Código do IBGC recomenda maior protagonismo dos conselheiros independentes caso haja acúmulo dos cargos de diretor-presidente e presidente do Conselho.

Conforme mencionado, dos 30 estatutos analisados, 27 restringem a cumulação de cargos¹¹³. Dos 20 regimentos internos analisados, apenas três regimentos internos¹¹⁴ fazem esta restrição. Percebe-se *a priori* o caráter estatutário do tema.

Apenas as companhias que participam de algum Segmento de Listagem especial da BM&FBOVESPA (Nível 1 e 2, e Novo Mercado) possuem este tipo de restrição. Assim, nenhuma companhia o faz voluntariamente, mas por exigência da autorregulação.

¹¹² Apenas Ambev, Petrobras e Souza Cruz não fazem parte de segmentos de listagem da BMFBOVESPA.

¹¹³ As três companhias que não fazem esta restrição no estatuto são Ambev, Petrobras e Souza Cruz.

¹¹⁴ Bradesco, Embraer e Lojas Renner.

No âmbito do *softlaw*, o Código do IBGC recomenda maior protagonismo dos **conselheiros independentes** nas discussões que envolvam conflitos de interesse entre Diretor-presidente e presidente do Conselho. Das 30 companhias analisadas, 20 fazem parte do Nível 2 e do Novo Mercado, que exigem composição de membros formada por 20% de conselheiros independentes. Das 10 companhias restantes (Nível 1 e Segmento Tradicional), 8¹¹⁵ não mencionam conselheiro independente. Nesse sentido, a *Ambev* prevê em seu estatuto que devem haver no mínimo dois conselheiros independentes e a *Oi* exige 20% de conselheiros independentes em seu Conselho.

Destacam-se a *Embraer* (Novo Mercado) e a *Klabin* (Nível 2) que vedam a qualquer membro do Conselho ocupar, simultaneamente, cargo de Diretor da Companhia. Assim, nessas companhias parece ser proibida a cumulação de cargos de presidente do Conselho e diretor-presidente.

3.3.1.5. Cumulação de cargos interno e (ou) externo

Lei nº 6.404/76

Art. 140. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembléia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo[...]

Art. 147. § 3º O conselheiro deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da assembléia-geral, aquele que: (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001) I - ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal; e (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

Instrução CVM 480

Não possui esta informação.

Regulamento segmentos listagem

de
de

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: 5.3 Composição. [...] no mínimo, 20% (vinte por cento) deverão ser Conselheiros Independentes.

NOVO MERCADO: 4.3 Composição. [...] no mínimo, 20% (vinte por cento) deverão ser Conselheiros Independentes.

Código das melhores Práticas do IBGC

2.3 a) O conselho deve esgotar todos os meios disponíveis para avaliar a independência dos conselheiros. Em última instância, cabe a cada conselheiro refletir sistematicamente sobre sua capacidade de fazer um julgamento independente diante dos temas examinados no conselho. b) Caso o conselheiro esteja conflitado em determinada situação, deve abster-se de participar da discussão e da decisão sobre aquele tema. c) A eventual orientação de voto no âmbito de um acordo entre os sócios não exime o conselheiro de votar sempre no interesse da organização, de acordo com o exercício de seu dever de lealdade. O conselheiro deve examinar criticamente a

¹¹⁵ Bradesco, Braskem, Copel, Gerdau, Petrobras, Souza Cruz, Suzano Papel e Celulose e Usiminas.

orientação de voto do sócio e somente deve segui-la caso atenda aos interesses da organização (vide 1.5). d) Se o conselheiro identificar pressões indevidas ou sentir-se constrangido e não for possível manter sua autonomia, ele deve, no limite, renunciar ao cargo, sem prejuízo a eventual formulação de denúncia à assembleia geral e/ou ao órgão regulador. e) Os conselheiros não devem atuar como consultores ou assessores remunerados da organização. 2.4 – Conselheiro independente é uma classe.

Para fins didáticos, o tema será dividido em 2 subtemas: a) Cumulação de cargo interno à companhia e b) Cumulação de cargo externo à companhia.

A Lei nº 6.404/76 restringe a **cumulação de cargo externo** à companhia: “O conselheiro [...] não podendo ser eleito, salvo dispensa da assembléia-geral, aquele que: ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado”. Ademais há a restrição de que o Conselho tenha, no mínimo, 3 membros.

No que se refere à **cumulação de cargo interno**, os regulamentos de listagem da BM&FBOVESPA Nível 2 e Novo Mercado preveem que no mínimo 20% do Conselho deverá ser composto por conselheiros independentes.

Vale mencionar que as boas práticas de Governança Corporativa, também recomendam a independência dos conselheiros sempre.

a) Cumulação de cargo interno à companhia

Entendamos preliminarmente que a cumulação de cargo interno pode se configurar de diversos modos. Todavia **apenas** foram encontrados nos documentos regulação sobre o “conselheiro independente”¹¹⁶.

¹¹⁶ “Características do conselheiro independente: (i) não ter qualquer vínculo com a organização, exceto participação não relevante (mesmo que minoritária) no capital; (ii) não ser sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ligado a organizações relacionadas ao sócio controlador; (iii) não estar vinculado por acordo de acionistas; (iv) não ter sido empregado ou diretor das organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos três anos; (v) não ser ou ter sido, há menos de três anos, conselheiro de organização controlada; (vi) não estar fornecendo, comprando ou negociando, direta ou indiretamente, serviços e /ou produtos à organização em escala relevante; (vii) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum executivo da organização; (viii) não receber outra remuneração da organização, além dos honorários de conselheiro; (ix) não ter sido sócio, nos últimos três anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a organização neste mesmo período; (x) não ser membro de entidade sem fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas; (xi) ter independência em relação ao CEO; e (xii) não depender financeiramente da remuneração da organização”. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 151-152.

22¹¹⁷ estatutos e 9¹¹⁸ regimentos internos estipulam cota para conselheiros independentes. A tabela a seguir mostra quais são as companhias que estipulam cota para conselheiros independentes e a porcentagem (ou número absoluto) exigida:

Recomendação	Companhia (s)	
	Estatuto	Regimentos
No mínimo 20% (vinte por cento) dos membros do Conselho de Administração deverão ser Conselheiros Independentes	CCR, Cia. Hering, Cielo, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gol, JBS, Klabin, Kroton, Localiza, Marfrig, Multiplan, Natura, Oi, Rumo, Sabesp, Tractebel	Cielo, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gol, Natura, Rumo
O Conselho de Administração deverá ser composto por uma maioria de membros independentes (“Conselheiros Independentes”)	Cetip	Cetip
1/3 (um terço) da totalidade dos membros deverão ser Conselheiros Independentes	Lojas Renner	Lojas Renner
No mínimo dois membros do Conselho de Administração serão conselheiros independentes	Ambev ¹¹⁹	-

¹¹⁷ Não estipulam cota em estatuto: *Bradesco, Braskem, Copel, Gerdau, Petrobras, Souza Cruz, Suzano Papel e Celulose e Usiminas*.

¹¹⁸ Não estipulam cota em regimento interno: *Bradesco, Braskem, Cia. Hering, Copel, Duratex, Gerdau, Localiza, Oi, Petrobras, Suzano Papel e Celulose e Tractebel*.

¹¹⁹ A *Ambev* é a única companhia do segmento tradicional que prevê conselheiro independente, mas que não faz parte de segmentos de listagem, por isto analisamos qual o conceito de independência que eles possuem, e concluímos que o conceito converge com a doutrina e com os segmentos de listagem da Bolsa. Estatuto, Art. 15, § 4º - No mínimo dois membros do Conselho de Administração da Companhia serão conselheiros independentes, entendendo-se, para fins deste Estatuto, como conselheiros independentes aqueles que atendam os seguintes requisitos: a) não ser acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele; b) não ter sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor (i) da Companhia ou de sociedade controlada pela Companhia, ou (ii) do acionista controlador ou de sociedade por este controlada (“Sociedade de Controle Comum”); c) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia, de sociedade controlada pela Companhia, do acionista controlador ou de Sociedade de Controle Comum, em todos os casos em magnitude que implique perda de independência; d) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos da Companhia, de sociedade controlada pela Companhia, do acionista controlador ou de Sociedade de Controle Comum, conforme item c) acima; e) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia, de sociedade controlada pela Companhia, do acionista controlador ou de Sociedade de Controle Comum; f) não receber remuneração da Companhia, de sociedade controlada pela Companhia, do acionista controlador ou de Sociedade de Controle Comum além de como membro do Conselho de Administração (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição). § 5º - Serão também considerados conselheiros independentes aqueles eleitos na forma do art. 141, parágrafos 4º e 5º, da Lei nº 6.404/76, independentemente de atenderem aos critérios de independência previstos neste Artigo.

Total:	22/30	9/20
--------	-------	------

Os dados iniciais mostram que mais de 70% das companhias analisadas estipulam cota de conselheiros independentes nos Conselhos. Todas as companhias que previram esta regulamentação em regimento interno, também o fizeram em estatuto¹²⁰. Das 30 companhias analisadas, com exceção da *Ambev* e *Oi*, apenas as que fazem parte do Nível 2 e Novo Mercado previram esta regulamentação. Isto demonstra que dificilmente há companhias que adotam esta medida de forma voluntária.

Ressalta-se que as *Lojas Renner* exigem que 1/3 de seus membros do Conselho sejam conselheiros independentes. A conjuntura da formação atual da companhia ajuda-nos a explicar o porquê desta exigência maior. As *Lojas Renner* em 2005 se tornaram a primeira *Corporation* brasileira no século XXI, ou seja, a primeira companhia sem a presença de um acionista relevante¹²¹, sendo basicamente dirigida por seus executivos¹²².

O aquecimento do mercado de ações propiciou o surgimento em julho de 2005 da primeira companhia brasileira com ações totalmente dispersas na Bolsa (companhias pulverizadas - grifo nosso), isto é, sem controle acionário definido: a *Lojas Renner*, considerada a primeira *Corporation* brasileira¹²³.

Ainda, a *Cetip* exige que o Conselho de Administração seja composto por uma maioria de conselheiros independentes. A Conjuntura histórica também explica esta exigência. A companhia sofreu em 2008¹²⁴ processo de desmutualização.

Destaca-se ainda que a *Ambev* não faz parte de nenhum segmento de listagem, mas exige ao menos 2 conselheiros independentes. O número de membros previsto no Conselho da companhia é de 3 a 15. Atualmente o Conselho possui 11 conselheiros efetivos e 1 conselheiro suplente; dentre eles, 2 independentes. Logo, a porcentagem de conselheiros independentes é menor que 20%¹²⁵.

¹²⁰ Das 22 companhias que preveem cota para conselheiro independente, apenas 7 companhias, em seu estatuto, definem o conceito de conselheiro independente. São as companhias: *Ambev*, *Cetip*, *JBS*, *Localiza*, *Lojas Renner*, *Multiplan* e *Oi*.

¹²¹ Também em função do acionista controlador ser na época a *JCPenney* americana (que traz a cultura de pulverização).

¹²² SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 210.

¹²³ *Ibid.*, p. 179.

¹²⁴ Disponível em: <http://ri.cetip.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=46376&conta=28>. Acesso em: 18/04/2016.

¹²⁵ O site RI da *Ambev* informa existir apenas um membro suplente, enquanto que seu Estatuto estabelece o mínimo 2 membros suplentes. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=>>. Acesso em: 18/04/2016.

Por último, vale destacar o caso da *Gol*, que aumenta o número de conselheiros independentes à medida que o controle se pulveriza. A companhia estabelece 20% de conselheiros independentes, mas inclui também regras:

a) caso o Acionista Controlador, a qualquer tempo, passe a deter número de ações superior e igual que represente uma Participação nos Dividendos superior a 15% e inferior a 35% (trinta e cinco por cento), pelo menos 40% (quarenta por cento) dos conselheiros deverão ser Independentes, sendo que os detentores de ações preferenciais terão direito de eleger, em votação em separado, 1 (um) dos Conselheiros Independentes. (b) Caso o Acionista Controlador, a qualquer tempo, passe a deter número de ações que represente uma Participação nos Dividendos 7,5% mas igual ou inferior a 15% (quinze por cento), pelo menos 50% (cinquenta por cento) dos conselheiros deverão ser Conselheiros Independentes, sendo que os detentores de ações preferenciais terão direito de eleger, em votação em separado, 02 (dois) dos Conselheiros Independentes. c) caso o Acionista Controlador, a qualquer tempo, passe a deter número de ações que represente uma Participação nos Dividendos igual ou inferior a 7,5% (sete inteiro e cinco décimos por cento), pelo menos 60% (sessenta por cento) dos conselheiros deverão ser Conselheiros Independentes, sendo que os detentores de ações preferenciais terão direito de eleger, em votação em separado, 02 (dois) Conselheiros Independentes.

b) Cumulação de cargo externo à companhia

A cumulação de cargo externo pode se configurar de diversos modos, todavia, **apenas** foram encontradas nos documentos pesquisados regulações sobre conselheiros que ocupem cargo em companhias concorrentes. Destaca-se que como esta exigência é legal, independentemente de sua prescrição em documentos constitutivos e parassociais, ela é pressuposta.

Dos 30 estatutos analisados, 11 companhias possuem esta proibição¹²⁶. Dos 20 regimentos internos analisados, 6 proíbem este tipo de cumulação de cargo externo¹²⁷. A tabela abaixo mostra quais são as companhias:

¹²⁶ Ambev, Cetip, Cielo, Ecorodovias, Embraer, Localiza, Lojas Renner, Marfrig, Natura, Oi e Usiminas.

¹²⁷ Bradesco, Cielo, Lojas Renner, Natura e Oi.

Recomendação	Companhia(s)	
	Estatuto	Regimentos
Conselheiro não pode ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia	Ambev, Cetip, Cielo, Ecorodovias, Embraer, Localiza, Lojas Renner, Marfrig, Natura, Oi, Usiminas	Bradesco, Cielo, Lojas Renner, Natura, Oi

Há algumas exigências encontradas em estatutos e regimentos internos que merecem ser mencionadas.

O *Bradesco* veta que um conselheiro ocupe cargo em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia, sobretudo em conselhos consultivos, de administração ou fiscal, ressalvados os casos em que a Sociedade tenha interesse, a critério do Conselho. A *Oi*, na mesma direção, veta que um conselheiro possua vínculos em conselhos consultivos, de administração ou fiscal com outras empresas, mas não estipula quais seriam as empresas.

3.3.1.6. Mandato

Lei nº 6.404/76	Art. 140. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer: III - o prazo de gestão, que não poderá ser superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição;
Instrução CVM 480	12.5. Em relação a cada um dos administradores e membros do conselho fiscal do emissor, indicar, em forma de tabela: h. prazo do mandato. l. número de mandatos consecutivos
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1 (Cláusula 4.5), NÍVEL 2 (Cláusula 5.6), NOVO MERCADO (Cláusula 4.6): Mandato. Os membros do conselho de administração da Companhia terão mandato unificado de, no máximo, 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição. Excepcionalmente e para fins de transição, quando deixar de existir Acionista Controlador titular de mais de 50% (cinquenta por cento) do capital votante da Companhia, os membros do conselho de administração poderão ser eleitos, uma única vez, com mandato unificado de até 3 (três) anos.
Código das melhores Práticas do IBGC	2.6 Prazo do mandato – Fundamento - Um prazo de mandato propicia que, expirado esse tempo, reflita-se sobre as contribuições do conselheiro e os perfis desejáveis para composição do conselho. A reeleição pode ser desejável para construir um conselho experiente e produtivo, desde que vinculada aos resultados da avaliação. Práticas: a) O período do mandato do conselheiro não deve ultrapassar dois anos. Deve-se permitir a reeleição para construir um conselho experiente e produtivo, desde que não

seja automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma assembleia geral. Organizações: do terceiro setor podem adotar a renovação parcial ou escalonada de seus conselheiros. b) A renovação de mandato deve levar em consideração os resultados da avaliação anual (vide 2.10) e a manutenção da independência do conselheiro mesmo após longo tempo de permanência no conselho. Os critérios para a renovação devem estar expressos no estatuto/contrato social ou no regimento interno do conselho. Para evitar a vitaliciedade, o estatuto/contrato social pode fixar um número máximo de anos de exercício contínuo no conselho.

A Lei nº 6.404/76 prevê que o prazo de mandato do conselheiro não pode ultrapassar **três** anos. No formulário de referência, a CVM estipula que as companhias devem estipular o prazo de mandato e quantidade de mandatos consecutivos permitida. Já os regulamentos de listagem de Bolsa e o Código do IBGC prescrevem que o mandato não pode ultrapassar **dois** anos.

Dos 30 estatutos sociais pesquisados, todos estipulam um prazo de mandato. Dos 20 regimentos internos pesquisados, 17 regimentos internos fazem referência ao assunto¹²⁸.

Os resultados dos estatutos e dos regimentos internos são estes¹²⁹:

Mandato	Companhia (s)	#Cias.
1 ano	Bradesco, CCR, Duratex ¹³⁰ , Ecorodovias, Gerdau, Gol, Klabin, Lojas Renner, Petrobras.	9
2 anos	Braskem, Cetip, Cia. Hering, Cielo, Copel, Embraer, Fibria, JBS ¹³¹ , Kroton, Localiza, Marfrig, Multiplan, Natura ¹³² , Oi ¹³³ , Rumo, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Tractebel, Usiminas.	19
3 anos	Ambev, Souza Cruz.	2

¹²⁸ As companhias *Braskem*, *Rumo* e *Tractebel* não se referem ao tema em seus regimentos internos.

¹²⁹ *Bradesco*, *Cetip*, *Cia. Hering*, *Cielo*, *Duratex*, *Ecorodovias*, *Embraer*, *Fibria*, *Gerdau*, *Gol*, *Localiza*, *Lojas Renner*, *Petrobras*, *Suzano Papel e Celulose* (Total de 14 companhias), em seus regimentos internos, repetem as informações contidas em seus respectivos estatutos.

¹³⁰ 13.3. – “[...] Para os fins deste artigo, considera-se como prazo de 1 (um) ano aquele compreendido entre a realização de 2 (duas) Assembleias Gerais Ordinárias consecutivas da Companhia”.

¹³¹ Art. 16 – “[...]considerando-se cada ano como o período compreendido entre 2 (duas) Assembleias Gerais Ordinárias, sendo permitida a reeleição”.

¹³² Conflito de informação entre estatuto e regimento interno: No estatuto estabelece mandato de 2 anos, no regimento interno estabelece mandato de 1 ano.

¹³³ Conflito de informação entre estatuto e regimento interno: No estatuto estabelece mandato de 2 anos, no regimento interno estabelece mandato em período entre duas assembleias gerais ordinárias.

Destas 30 companhias, **nenhuma prescreve de modo detalhado** qual será o número de vezes que será permitida a reeleição, nem como dar-se-á esse processo. 29 companhias **admitem reeleição**¹³⁴. A companhia *Duratex* **admite reeleições**¹³⁵.

Dos 17 regimentos internos, 3 companhias destoaram das informações presentes em seus estatutos: A *Copel* estipula que o prazo do mandato dos conselheiros seja contado a partir da data da eleição do Conselho de Administração pela Assembleia Geral e tenha validade até a realização da Assembleia Geral Ordinária que tiver por objeto a eleição dos membros deste Colegiado. A *Natura* informa em seu regimento interno que o mandato será de 1 ano. O regimento interno da *Oi* determina que “Os membros do CA serão eleitos pela Assembléia Geral e terão mandato de 3 (três) exercícios anuais, considerando-se exercício anual o período compreendido entre 2 (duas) Assembléias Gerais Ordinárias”¹³⁶. Além disso, a *Oi* prevê em seu estatuto:

Art. 69 – Excepcionalmente, os membros do Conselho de Administração eleitos na data de aprovação deste Estatuto Social pela Assembleia Geral da Companhia terão mandato unificado até a Assembleia Geral Ordinária que aprovar as demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2017. A partir de tal Assembleia, o mandato dos membros do Conselho de Administração, ainda que reeleitos, será aquele estabelecido no Artigo 23 deste Estatuto.

3.3.1.7. Atribuições do presidente do Conselho

Lei nº 6.404/76	Não possui esta informação.
Instrução CVM 480	Não possui esta informação.
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u> NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u> NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u>
	2.8 a) Cabe ao presidente do conselho de administração: i. estabelecer objetivos e programas do conselho; ii. assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos; iii. organizar e coordenar a agenda; iv. presidir as reuniões; v. coordenar e

¹³⁴ Especula-se que a palavra no singular pode sugerir apenas uma reeleição.

¹³⁵ Especula-se que palavra no plural pode sugerir que poderá se ter mais de uma reeleição.

¹³⁶ Art. 6.

Código das melhores Práticas do IBGC	supervisionar as atividades dos demais conselheiros; vi. atribuir responsabilidades e prazos; vii. monitorar o processo de avaliação do conselho (vide 2.10); viii. relacionar-se com o principal executivo, inclusive para transmitir as deliberações do conselho de administração.
--------------------------------------	--

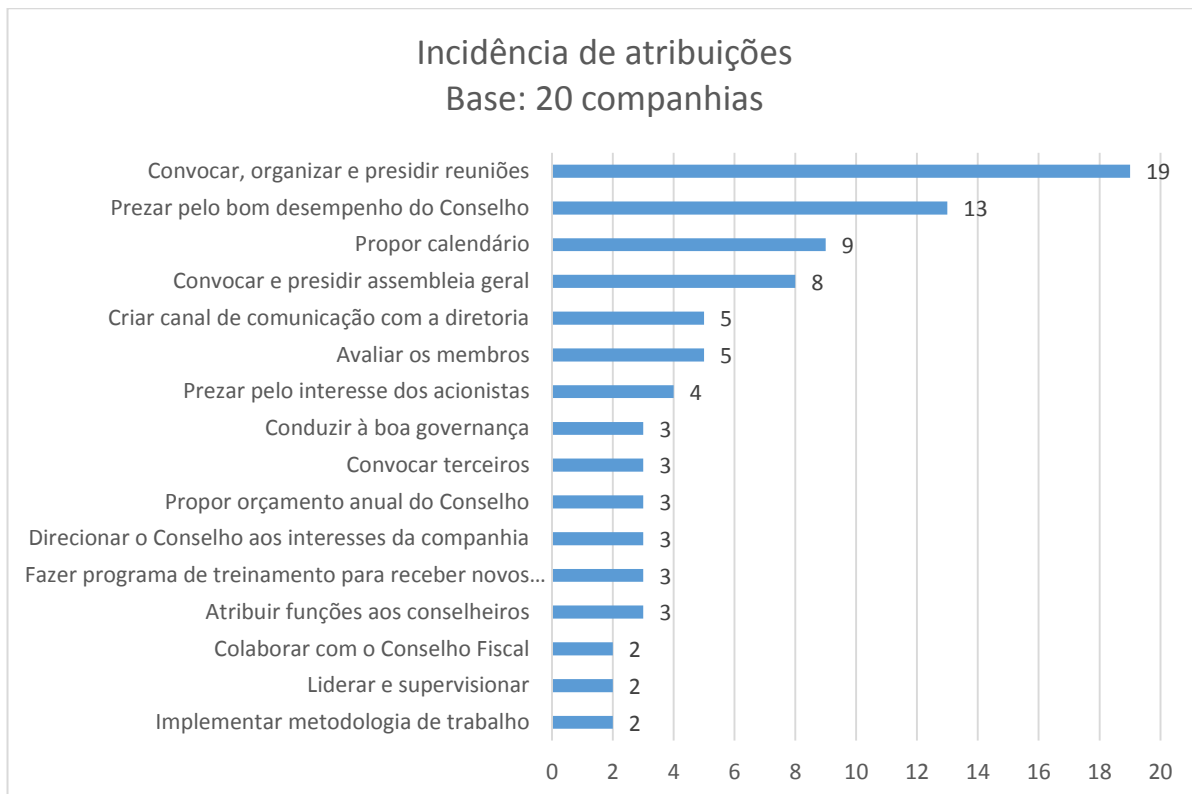
Apenas o Código do IBGC refere-se ao tema, ao elenca as 8 principais atribuições de um presidente de Conselho de Administração: i. estabelecer objetivos e programas do conselho; ii. assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos; iii. organizar e coordenar a agenda; iv. presidir as reuniões; v. coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros; vi. atribuir responsabilidades e prazos; vii. monitorar o processo de avaliação do conselho (vide 2.10); viii. relacionar-se com o principal executivo, inclusive para transmitir as deliberações do conselho de administração.

Dos 30 estatutos, 8¹³⁷ qualificam quais são as atribuições do presidente; dos 20 regimentos internos, são 17¹³⁸. No total, 20 companhias atribuem competências ao presidente do Conselho de Administração¹³⁹. Na tabela abaixo, constam as principais atribuições do presidente do Conselho de Administração encontradas nos documentos (e o número de incidência dentre as 20 companhias):

¹³⁷ Bradesco, Braskem, Cetip, Copel, Embraer, Multiplan, Souza Cruz, Suzano Papel e Celulose.

¹³⁸ São as três exceções: Braskem, Lojas Renner, Tractebel.

¹³⁹ Para este tema apenas foram considerados dados úteis ao relatório trechos dos documentos em que estavam escritos claramente quais eram as atribuições do presidente do Conselho.



Com base no Código do IBGC e analisando este gráfico, temos que:

Atribuições do presidente (com base nas recomendações IBGC) em relação às companhias	Incidência
Estabelecer objetivos e programas do conselho	2/20
Assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos (Bom funcionamento)	13/20
Organizar e coordenar a agenda	9/20
Presidir as reuniões	19/20
Coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros	
• Atribuir funções aos conselheiros	3/20
• Liderar e supervisionar	2/20
Atribuir responsabilidades e prazos	
• Atribuir funções aos conselheiros	3/20
• Prezar pelo bom desempenho do Conselho	13/20
Monitorar o processo de avaliação do conselho	5/20

Relacionar-se com o principal executivo, inclusive para transmitir as deliberações do conselho de administração. 5/20

Tanto o Código do IBGC, quanto códigos internacionais (Códigos Britânico e Sul-africano) são incisivos em dizer que ao presidente incumbe a tarefa de liderar e de ter papel de conciliador e promotor do bom andamento do Conselho¹⁴⁰. Pelos dados obtidos, a atuação do presidente tem maior importância no funcionamento das reuniões, enquanto que seus papéis de liderar e supervisionar (em sentido estrito) ficam em segundo plano.

3.3.1.8. Relação do Conselho com os diretores

Lei nº 6.404/76

Art. 143. A Diretoria será composta por 2 (dois) ou mais diretores, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo conselho de administração [...]

Instrução 480 CVM

Art. 44. O emissor deve atribuir a um diretor estatutário a função de relações com investidores. § 1º O diretor de relações com investidores pode exercer outras funções executivas. § 2º O representante legal dos emissores estrangeiros é equiparado ao diretor de relações com investidores para todos os fins previstos na legislação e regulamentação do mercado de valores mobiliários. § 3º Sempre que um emissor em situação especial tiver seus administradores substituídos por um liquidante, administrador judicial, gestor judicial, interventor ou figura semelhante, essa pessoa será equiparada ao diretor de relações com investidores para todos os fins previstos na legislação e regulamentação do mercado de valores mobiliários. Art. 45. O diretor de relações com investidores é responsável pela prestação de todas as informações exigidas pela legislação e regulamentação do mercado de valores mobiliários. Art. 46. A responsabilidade atribuída ao diretor de relações com investidores não afasta eventual responsabilidade do emissor, do controlador e de outros administradores do emissor pela violação das normas legais e regulamentares que regem o mercado de valores mobiliários.

Regulamento de segmentos de listagem

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

Código das melhores Práticas do IBGC

2.25.2 Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados. Práticas:
a) Deve ser construída, em benefício da organização, uma relação transparente e de cooperação entre o conselho e a diretoria, tanto no processo de construção da estratégia como nas suas frequentes interações.

¹⁴⁰ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 229.

b) O diretor-presidente é o elo entre o conselho de administração e o restante da organização. É vital que a comunicação entre o diretor-presidente e o conselho se dê de forma clara e contínua e propicie condições adequadas para a tomada de decisões eficazes. Toda comunicação relevante entre eles deve, preferencialmente, ser formalizada, para que possa haver um monitoramento adequado das providências e responsabilidades definidas.

c) O conselho deve se assegurar de que as informações sejam recebidas periodicamente, com antecedência, quantidade, forma e profundidade adequadas. d) O presidente do conselho é o interlocutor preferencial do diretor-presidente no colegiado. A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância para a integridade do sistema de governança (vide 2.8.2). e) Para preservar a hierarquia e garantir a equidade na distribuição de informações, o diretor-presidente e/ou o presidente do conselho devem ser avisados/consultados quando conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento.

A Lei nº 6.404/76 estipula que a eleição dos diretores deve ser feita pelo Conselho e que a diretoria deve ter, no mínimo, 2 membros. Também há a Instrução da CVM que considera que a companhia deve designar um diretor estatutariamente para função de relações com investidores e que ele poderá desempenhar outras funções executivas. Os regulamentos de Segmentos de Listagem não comentam sobre o assunto.

No que concerne à relação entre diretoria e Conselho, recomenda o IBGC: a) Criar mecanismos de cooperação entre os órgãos, b) O Diretor-presidente deve ser o elo com o Conselho, c) A comunicação deve ser feita entre o diretor-presidente e presidente do Conselho em respeito à hierarquia, por isto, conselheiros precisam avisar ao presidente caso queiram entrar em contato com o diretor-presidente, e d) o Conselho deve prezar por canal de comunicação eficaz.

Todos os estatutos analisados se referem à eleição da diretoria, já que esta é incumbência legal atribuída ao estatuto, mas **nenhum** se refere à relação do Conselho com os diretores.

Dos 20 regimentos analisados, 9¹⁴¹ lidam com a relação entre Conselho e diretoria, seguindo as recomendações do IBGC, e **3 regulam** a eleição da diretoria¹⁴². Esses documentos mostram que:

- (i) 5 companhias¹⁴³ abordam a **comunicação** entre os órgãos exigindo um canal de comunicação entre Conselho diretamente com o diretor-presidente;

¹⁴¹ Bradesco, Braskem, Cetip, Ecorodovias, Gol, Localiza, Lojas Renner, Petrobras, Suzano Papel e Celulose.

¹⁴² Bradesco e Petrobras.

¹⁴³ Bradesco, Braskem, Cetip, Gol, Localiza.

- (ii) 2 companhias¹⁴⁴ abordam a **interação** entre os órgãos, estabelecendo como o Conselho coordenará a interação;
- (iii) A *Cetip* aborda **critérios de seleção** dos diretores:

Art. 3º - O Conselho deve estabelecer as orientações gerais dos negócios da Companhia e decidir sobre questões estratégicas, visando realizar as seguintes diretrizes: (iv) empregar uma estrutura de gestão ágil e eficiente, selecionando os principais executivos, inclusive o Diretor-Presidente, entre profissionais qualificados e de reputação ilibada

Eleição dos diretores			
Companhia	Mandato ¹⁴⁵	Número de membros	Composição da diretoria
Ambev	3 anos	De 2 a 15 membros	Obrigatoriedade de se ter um Diretor Presidente, (ii) um Diretor de Vendas, (iii) um Diretor de Gente e Gestão, (iv) um Diretor de Logística, (v) um Diretor de Marketing, (vi) um Diretor Industrial, (vii) um Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, (viii) um Diretor Jurídico, (ix) um Diretor de Refrigerantes, (x) um Diretor de Relações Corporativas, (xi) um Diretor de Tecnologia da Informação e Serviços Compartilhados
Bradesco ¹⁴⁶	1 ano	De 52 a 108	Diretores Executivos: de 15 (quinze) a 33 (trinta e três) membros, sendo 1 (um) Diretor-Presidente, de 5 (cinco) a 10 (dez) Diretores Vice-Presidentes; de 6 (seis) a 15 (quinze) Diretores Gerentes; e de 3 (três) a 7 (sete) Diretores Adjuntos; - Diretores Departamentais: de 27 (vinte e sete) a 47 (quarenta e sete) membros; - Diretores: de 3 (três) a 12 (doze) membros; e Diretores Regionais: de 7 (sete) a 16 (dezesesseis) membros.

¹⁴⁴ *Lojas Renner, Suzano Papel e Celulose.*

¹⁴⁵ Todas as companhias permitem reeleição de diretores.

¹⁴⁶ O Conselho fixará em cada eleição as quantidades de cargos a preencher e designará, nomeadamente, entre os Diretores Executivos que eleger, os que devam ocupar as funções de Diretor-Presidente, Diretores Vice-Presidentes, Diretores Gerentes e Diretores Adjuntos. O Conselho fixará em cada eleição as quantidades de cargos a preencher e designará, nomeadamente, entre os Diretores Executivos que eleger, os que devam ocupar as funções de Diretor-Presidente, Diretores Vice-Presidentes, Diretores Gerentes e Diretores Adjuntos, observado o disposto no Parágrafo Primeiro do Artigo 7º e os requisitos dos Artigos 17, 18 e 19 deste Estatuto. Parágrafo Segundo - Os requisitos previstos nos Incisos II dos Artigos 18 e 19, relativos, respectivamente, a Diretores Executivos, Diretores Departamentais, Diretores e Diretores Regionais, poderão ser dispensados pelo Conselho, em caráter excepcional, até o limite de ¼ (um quarto) de cada uma dessas categorias de cargos, salvo em relação aos Diretores nomeados para os cargos de Presidente e de Vice-Presidente.

Braskem	3 anos	De 4 a 10 diretores	Obrigatoriedade de se ter um Diretor Presidente
CCR ¹⁴⁷	2 anos	De 4 a 11 diretores	-
Cetip	3 anos	Até 15 diretores	Obrigatoriedade de se ter um Diretor Presidente, um Diretor Executivo Financeiro, um Diretor Executivo de Relações com Investidores, um Diretor Executivo de Autorregulação
Cia. Hering	2 anos	De 4 a 9 diretores	Obrigatoriedade de se ter um Diretor Presidente, 01 (um) Diretor de Relações com Investidores, 01 (um) Diretor de Finanças, 01 (um) Diretor Administrativo, 01 (um) Diretor Comercial, 01 (um) Diretor de Marketing, 01 (um) Diretor Industrial, 01 (um) Diretor de Suprimentos e 01 (um) Diretor sem designação específica.
Cielo	2 anos	De 2 a 8 diretores	Obrigatoriedade de se ter um Diretor Presidente, um Diretor de Relações com Investidores
Copel	3 anos	5 diretores	01 (um) Diretor Presidente; 01 (um) Diretor de Gestão Empresarial; 01 (um) Diretor de Finanças e de Relações com Investidores; 01 (um) Diretor de Relações Institucionais; e 01 (um) Diretor de Desenvolvimento de Negócios. A Companhia poderá ter, ainda, 01 (um) Diretor Adjunto.
Rumo	2 anos	De 3 a 9 diretores	um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Relações com Investidores e os demais Diretores com designação e funções a serem propostas ao Conselho de Administração pelo Diretor Presidente
Duratex ¹⁴⁸	1 ano	De 6 a 20 diretores	-
Ecorodovias	2 anos	-	-
Embraer ¹⁴⁹	2 anos	De 4 a 11 diretores	Obrigatoriedade de se ter um Diretor de Relações com Investidores.

¹⁴⁷ Exceto para o Diretor Presidente, os demais Diretores terão a designação e competência estabelecida pelo Conselho de Administração.

¹⁴⁸ Exigências para ser Diretor: "23. As indicações para a função de diretor da Companhia (incluindo de seu Diretor Presidente) deverão recair sobre pessoas (i) que não tenham completado 65 (sessenta e cinco) anos na data de sua eleição para a função de diretor (o diretor que completar 65 (sessenta e cinco) anos durante o termo de seu mandato poderá completá-lo); e (ii) de reconhecida e comprovada experiência, competência e condição para as exigências da função para a qual serão indicadas".

¹⁴⁹ Art. 33, parágrafo 1º: "A destituição de membros da Diretoria dependerá do voto afirmativo de, pelo menos, 7 dos membros do Conselho de Administração. Na hipótese de indicação de membros da Diretoria para compor os Comitês de Assessoramento, caberá ao Diretor que estiver acumulando funções apenas a maior dentre as remunerações aplicáveis a cada um dos cargos exercidos. Os membros do Conselho de

Fibra	1 ano	De 3 a 10 diretores	-
Gerdau	1 ano	um Diretor Presidente; dois a dez Diretores Vice-Presidentes; e, um a quinze Diretores	-
Gol	1 ano	De 2 a 7 diretores	Obrigatoriedade de se ter um Diretor Presidente, um Diretor Vice-Presidente Financeiro, um Diretor de Relações com Investidores e 04 (quatro) Diretores Vice Presidentes.
JBS	2 anos	De 2 a 7 diretores	Obrigatoriedade de se ter um diretor-presidente, Diretor de Administração e Controle, Diretor de Finanças, Diretor de Relações com Investidores, Diretor Executivo de Relações Institucionais
Klabin	1 ano	10 diretores	Obrigatoriedade de se ter um diretor-presidente
Kroton ¹⁵⁰	2 anos	De 4 a 8 diretores	Obrigatoriedade de se ter diretor-presidente, um Diretor-jurídico, um Diretor de Relações com Investidores
Localiza	-	De 4 a 6 diretores	Obrigatoriedade de se ter Diretor Presidente. Um receberá a designação de Diretor de Finanças e de Relações com Investidores, um poderá receber a designação de Diretor Vice-Presidente e os demais receberão a designação de Diretores
Lojas Renner	2 anos	Um diretor presidente e de 2 a 8 diretores	Sendo um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo e Financeiro, um Diretor de Operações, um Diretor de Compras, um Diretor de Recursos Humanos, um Diretor de Tecnologia da Informação e Gestão e os demais sem designação específica, todos com prazo de mandato de 2 (dois) anos, permitida a reeleição. O Conselho de Administração designará um dos Diretores da Companhia para a função de Diretor de Relações com Investidores.
Marfrig	3 anos	De 2 a 7 diretores	Obrigatoriedade de se ter diretor-presidente, um Diretor-jurídico, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Administrativo-Financeiro

Administração indicados para compor os referidos órgãos poderão acumular as remunerações aplicáveis aos cargos exercidos”.

¹⁵⁰ É autorizada a cumulação de até 2 cargos por Diretor.

Multiplan	2 anos	1 diretor-presidente e de até 3 diretores vice-presidentes, e até 6 diretores	-
Natura	3 anos	De 4 a 10 diretores	Obrigatoriedade de se ter diretor-presidente, um diretor financeiro, 2 diretores comerciais
Oi	2 anos	De 3 a 6 diretores	Sendo um Diretor Presidente, um Diretor de Finanças, um Diretor de Relações com Investidores e um Diretor Jurídico, e os demais serão Diretores sem designação específica, eleitos pelo Conselho de Administração. Parágrafo 1º - O cargo de Diretor de Relações com Investidores poderá ser exercido cumulativamente ou não com outras funções.
Petrobras ¹⁵¹	3 anos	1 presidente e 7 diretores	-
Rumo	2 anos	3 a 9 diretores	Sendo um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Relações com Investidores e os demais Diretores com designação e funções a serem propostas ao Conselho de Administração pelo Diretor Presidente
Sabesp	2 anos	6 diretores	-
Souza Cruz	3 anos	Presidente, até 3 vices e até 12 diretores	-
Suzano Papel e Celulose	1 ano	1 (um) Diretor Presidente e de 4 (quatro) a 9 (nove) Diretores Executivos	-
Tractebel	3 anos	7 diretores	Obrigatoriedade de se ter diretor-presidente e diretor de relações com investidores

¹⁵¹ Regimento Interno (3.2.4.): “Eleição e destituição dos membros da Diretoria Executiva; na eleição do Diretor de Governança, Risco e Conformidade, o Conselho de Administração observará prazo de gestão de 3 (três) anos, permitida a reeleição; na destituição do Diretor de Governança, Risco e Conformidade, o Conselho de Administração observará quórum qualificado, assim entendida a deliberação do Conselho de Administração que conte com voto pela destituição de pelo menos um dos seguintes membros do Conselho de Administração: o Conselheiro eleito pelos acionistas minoritários; ou o Conselheiro eleito pelos acionistas preferencialistas”.

Usiminas 2 anos 1 Diretor-presidente e de 2 a 6 diretores -

No que concerne ao número de membros, temos:

- Média do número mínimo de membros¹⁵²: 4,01.
- Média do número máximo de membros: 10,18.
- Média: 7,09.

Todas as 30 companhias obedecem a quantia mínima de diretores. Este é o perfil da composição da diretoria:

Composição das diretorias (os diretores mais frequentes)	
Membro	Companhia (s) Σ
Diretor-presidente	19
Diretor de relações com investidores ¹⁵³	15
Diretor financeiro	8
Diretor jurídico	4

Vale destaque à companhia *Bradesco*, pois esta não divide sua diretoria com base em áreas técnicas (jurídico, financeiro...), mas por regiões, departamentos e funções (de modo genérico). É a única companhia também que possui uma quantidade excepcional de diretores: de 52 a 108 diretores. Embora *a priori* não sejam conhecidas as razões para tais peculiaridades no relatório, é possível presumir que estas sejam explicadas pelo histórico da companhia. Ademais é a única companhia que possui trecho em seu regimento interno prescrevendo forma de eleição de diretores:

Art. 12 - Nas eleições de Diretores, cuja competência é exclusiva do Conselho, este deverá fazer prevalecer o interesse maior da Sociedade, promovendo as substituições que entender necessárias, dentro do princípio de que os limites de idade estabelecidos pelo Estatuto não são direito adquirido dos Diretores.

¹⁵² Para não haver distorções de resultado, fizemos os cálculos de média levando em consideração 28 das 30 companhias; neste cálculo excluímos a companhia *Ecorodovias*, a qual não possui informação sobre o tema, e excluímos a companhia *Bradesco* que possui a peculiaridade de ter imenso número de membros em sua diretoria (diferente de todas as outras companhias analisadas).

¹⁵³ Em obediência à Instrução da CVM.

3.3.1.9. Remuneração dos administradores

Lei nº 6.404/76

Art. 152. A assembleia-geral fixará o montante global ou individual da remuneração dos administradores, inclusive benefícios de qualquer natureza e verbas de representação, tendo em conta suas responsabilidades, o tempo dedicado às suas funções, sua competência e reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado. (Redação dada pela Lei nº 9.457, de 1997)

Instrução CVM 480

13.1. Descrever a política ou prática de remuneração do conselho de administração, da diretoria estatutária e não estatutária, do conselho fiscal, dos comitês estatutários e dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, abordando os seguintes aspectos: a. objetivos da política ou prática de remuneração; b. composição da remuneração, indicando: i. descrição dos elementos da remuneração e os objetivos de cada um deles; ii. em relação aos 3 últimos exercícios sociais, qual a proporção de cada elemento na remuneração total; iii. metodologia de cálculo e de reajuste de cada um dos elementos da remuneração; iv. razões que justificam a composição da remuneração; v. a existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para esse fato; c. principais indicadores de desempenho que são levados em consideração na determinação de cada elemento da remuneração; d. como a remuneração é estruturada para refletir a evolução dos indicadores de desempenho; e. como a política ou prática de remuneração se alinha aos interesses do emissor de curto, médio e longo prazo; f. existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos; g. existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário do emissor **13.2.** Em relação à remuneração reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal, elaborar tabela com o seguinte conteúdo: a. órgão; b. número total de membros; c. número de membros remunerados; d. remuneração segregada em: i. remuneração fixa anual, segregada em: • salário ou pró-labore; • benefícios diretos e indiretos; • remuneração por participação em comitês; • outros; ii. remuneração variável, segregada em: • bônus; • participação nos resultados; • remuneração por participação em reuniões; • comissões; • outros; iii. benefícios pós-emprego; iv. benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo; v. remuneração baseada em ações, incluindo opções valor, por órgão, da remuneração do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal; f. total da remuneração do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal. **13.3.** Em relação à remuneração variável dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal, elaborar tabela com o seguinte conteúdo: a. órgão; b. número total de membros; c. número de membros remunerados; d. em relação ao bônus: i. valor mínimo previsto no plano de remuneração; ii. valor máximo previsto no plano de remuneração; iii. valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas; iv. valor efetivamente reconhecido no resultado dos 3 últimos exercícios sociais; e. em relação à participação no resultado: i. valor mínimo previsto no plano de remuneração; ii. valor máximo previsto no plano de remuneração; iii. valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas; iv. valor efetivamente reconhecido no resultado dos 3 últimos

exercícios sociais. **13.4.** Em relação ao plano de remuneração baseado em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, em vigor no último exercício social e previsto para o exercício social corrente, descrever: a. termos e condições gerais; b. principais objetivos do plano; c. forma como o plano contribui para esses objetivos; d. como o plano se insere na política de remuneração do emissor; e. como o plano alinha os interesses dos administradores e do emissor a curto, médio e longo prazo; f. número máximo de ações abrangidas; g. número máximo de opções a serem outorgadas; h. condições de aquisição de ações; i. critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício; j. critérios para fixação do prazo de exercício; k. forma de liquidação; l. restrições à transferência das ações; m. critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano; n. efeitos da saída do administrador dos órgãos do emissor sobre seus direitos.

**Regulamento de
segmentos de
listagem**

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

**Código das melhores
Práticas do IBGC**

2.16 Remuneração dos conselheiros de administração: a) As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação, pela assembleia geral, da remuneração dos conselheiros. b) Remuneração por participação em reunião deve ser evitada. Recomenda-se uma remuneração fixa mensal igual para todos os conselheiros. Em função de suas responsabilidades e maior dedicação de tempo, o presidente do conselho pode receber uma remuneração adicional, mas não excessivamente superior àquela dos demais conselheiros. Da mesma forma, a participação em comitês pode justificar a remuneração adicional dos membros do conselho. c) A remuneração do conselho deve ser diferente (incentivos, métricas e prazos) daquela adotada para a diretoria, em função da natureza e de papéis distintos desses órgãos na organização. d) Caso a organização utilize remuneração variável para os conselheiros, não deve atrelá-la a resultados de curto prazo. Esse plano deve ser vinculado a objetivos estratégicos de médio e longo prazos, focados na geração de valor econômico de longo prazo, e a organização deve tomar cuidados no sentido de evitar o estímulo a conflitos de interesses. e) Se houver previsão de remuneração variável para os conselheiros, seus critérios e detalhes devem ser divulgados seguindo as mesmas recomendações de transparência previstas para a divulgação da remuneração da diretoria (vide 3.7). f) A remuneração anual dos conselheiros deve ser divulgada individualmente. Caso não o seja, deve ser divulgada agregada por órgão social ou comitê com indicação da remuneração máxima, mínima e da média recebida pelos membros do órgão social. Ambas as formas de divulgação devem destacar, separadamente, a remuneração recebida pelos conselheiros que sejam sócios controladores ou por pessoas a eles vinculadas, bem como devem discriminar todo tipo de remuneração e benefícios.

O art. 152 (Lei nº 6.404/76) confere à assembleia-geral a opção de fixar **montante global** ou **individual** da remuneração dos administradores (Diretoria e Conselho de Administração). Se fixar montante global, a individualização das verbas ocorre por meio do arbítrio dos conselheiros; se fixar montante individual, a própria assembleia destina

individualmente os recursos aos administradores. A Instrução CVM 480/2009 é rica em conteúdo e em detalhes sobre a remuneração dos administradores. Já os Regulamentos de Segmento de Listagem não regulam o tema. O Código das Melhores Práticas do IBGC tece diversas recomendações sobre o assunto.

Por ser assunto tratado no âmbito de regulação¹⁵⁴, seria esperado que estatutos e regimentos trouxessem detalhamento sobre a política de remuneração que extravasassem meras questões burocráticas e que regulamentassem de modo efetivo, transparente e detalhado a remuneração dos conselheiros.

Dos 30 estatutos, todos possuem o item “Remuneração dos Administradores”. Dos 20 regimentos internos utilizados, 16 tratam do tema¹⁵⁵, mas apenas repetem as disposições dos estatutos.

Nos estatutos, as regulamentações se limitam a definir quem fixa a remuneração: se a assembleia geral, o Conselho de Administração ou se é facultativo. 25 Companhias descrevem em seus estatutos que a remuneração dos administradores será fixada, pela Assembleia Geral, o montante global; uma Companhia¹⁵⁶ fixa a remuneração dos administradores com critérios de distribuição individual e as 4 demais¹⁵⁷ estipulam em seus estatutos que a Assembleia poderá escolher entre distribuição individual e distribuição global.

Nota-se que as companhias que distribuem globalmente a remuneração (25 companhias) conferem grande autonomia ao órgão Conselho de Administração para gerir seus recursos.

Os regimentos internos, por serem documentos mais detalhados, possuem algumas informações dignas de nota. Primeiramente, nota-se que, os comitês específicos desempenham um papel importante na estipulação da remuneração: das 15 companhias que regulam o assunto por regimento interno, 8 companhias concedem ao Comitê de Gestão de Pessoas¹⁵⁸ a atribuição de auxiliar na regulação de remuneração.

¹⁵⁴ A Instrução CVM 480/2009 exige das companhias inúmeros dados sobre remuneração dos administradores. É possível que este tema seja tratado em documentos próprios como políticas de remuneração. Contudo, essa pesquisa documental foge do escopo deste trabalho.

¹⁵⁵ As 4 companhias que não regulam o tema em regimento interno são: *Ecorodovias*, *Natura*, *Petrobras* e *Tractebel*.

¹⁵⁶ *Fibria*.

¹⁵⁷ *Embraer*, *Gerdau*, *Tractebel* e *Usiminas*.

¹⁵⁸ Estas são as 8 companhias, o nome do comitê varia de acordo com a companhia: *Braskem* estipula que a individualização da remuneração global será aprovada mediante proposta elaborada e apresentada pelo Comitê de Pessoas e Organização. A *Cetip*, na mesma direção, terá proposta elaborada e apresentada pelo Comitê de Remuneração. Na *Cia. Hering*, o Comitê de Gestão de Pessoas desempenha essa função. Na Companhia *Suzano Papel e Celulose* o comitê incumbido desta tarefa é o Comitê de Gestão. A *Gerdau* possui o Comitê de Gestão de Pessoas para regular o assunto, por fim a *Lojas Renner* possui o Comitê de

Ademais, duas companhias fazem menção a remuneração variável. A *Embraer* estipula que os honorários fixos poderiam ter adicionais, caso o conselheiro participe de comitês e que haverá remuneração diferenciada para o Presidente do Conselho e Coordenadores dos Comitês. A *Gerdau* estipula que cabe ao Conselho de Administração propor à Assembleia Geral a mesma participação nos lucros sociais, o que indica uma remuneração variável, de acordo com os lucros.

A *Copel* prevê, mais detalhadamente, no art. 6º do Estatuto

“§ 1º Os membros do Conselho de Administração farão jus a honorário mensal fixo, o qual não está vinculado a nenhum indicador; e § 2º Nos meses da posse ou do desligamento dos membros do Conselho de Administração, o honorário daquele mês será calculado proporcionalmente aos dias da vigência de seu mandato.

O Estatuto da *Embraer* por sua vez, foi ainda além no grau de detalhamento em seu art. 29:

A remuneração dos Conselheiros deve refletir adequadamente o tempo, o esforço e a qualificação exigida dos Conselheiros para o exercício da função e o nível de complexidade da Companhia. Além disso, deve propiciar o incentivo adequado para alinhar o interesse dos Conselheiros aos interesses dos acionistas e da Companhia, ao mesmo tempo em que não deverá comprometer a capacidade do Conselheiro de exercer julgamento independente. Parágrafo 1º. - A remuneração dos Conselheiros contemplará honorários fixos, mensais, e incentivo de longo prazo. Além disso, serão considerados honorários adicionais por participação em Comitês e remuneração diferenciada para o Presidente do Conselho e Coordenadores dos Comitês. Parágrafo 2º. - O Comitê de Recursos Humanos proporá ao Conselho os benefícios indiretos que se aplicarão aos Conselheiros, tais como o seguro de responsabilidade civil para administradores (D&O), seguro de vida em grupo (de forma opcional) e assistência médica (de forma opcional), somente para os Conselheiros titulares, e em analogia com estas mesmas condições aplicáveis à Diretoria da Companhia.

Pessoas. A *Localiza* conta com Comitê de Gestão de Pessoas para regular a remuneração. E *Embraer* (Comitê de Recursos Humanos).

Na *Localiza*, incumbe ao Conselho a proposta de rateio da remuneração dos Conselheiros, elaborada com o apoio do Comitê de Gestão de Pessoas, se em funcionamento; os honorários são pagos em parcelas, imediatamente após cada reunião do Conselho. Os membros do Conselho de Administração das *Lojas Renner* serão obrigatoriamente reembolsados pela Companhia das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função.

A *Oi* traz em seu Estatuto a peculiaridade de a remuneração dos conselheiros ser determinada a partir de uma proposta do Conselho dirigida à Assembleia, a qual deverá aprová-la após levar em consideração aspectos também previstos no Estatuto. Desse modo será a proposta aprovada desde que o pacote de remuneração: “a. atraia Conselheiros de qualidade; b. seja competitivo em relação àquele de Conselheiros de outras companhias de escala e escopo similar ao da Companhia; c. alinhe os interesses dos Conselheiros aos interesses de longo prazo dos acionistas; e, d. seja simples, transparente e de fácil entendimento para os acionistas. Conselheiros que forem empregados da Companhia ou de suas controladas não receberão remuneração pelo cargo de Conselheiro”¹⁵⁹.

3.3.1.10. Avaliação dos conselheiros

Lei nº 6.404/76

Não possui esta informação.

Instrução CVM 480

12.1. Descrever a estrutura administrativa do emissor, conforme estabelecido no seu estatuto social e regimento interno, identificando: c. mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros, identificando o método utilizado.

Regulamento
segmentos
listagem

de
de

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

Código das melhores
Práticas do IBGC

2.10, a) Para realizar uma avaliação efetiva do conselho, os conselheiros devem estar comprometidos em identificar os pontos fortes e os de melhoria de cada conselheiro, individualmente, e do conselho, como órgão colegiado. b) Cabe ao conselho divulgar informações sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas, para que os sócios e demais partes interessadas entendam adequadamente sua atuação. c) O estatuto/contrato social deve prever o número específico tolerado de ausências nas reuniões antes que o conselheiro seja destituído do cargo. 2.10.1, a) A avaliação do conselho pode ser realizada exclusivamente pelos conselheiros ou contar com a

¹⁵⁹ Regimento Interno, Art. 45.

participação de executivos, outras partes interessadas e/ou com a facilitação de uma assessoria externa. O conselho e os conselheiros devem fazer uma autoavaliação (respectivamente, como órgão e como membros) e também avaliar todos os órgãos subordinados ao conselho. Em estágios mais avançados de maturidade, pode ser realizada uma avaliação do conselho pelos executivos. b) O escopo da avaliação do conselho deve incluir: i. o próprio conselho, como órgão colegiado; ii. os comitês, caso existentes; iii. o presidente do conselho; iv. os conselheiros, individualmente; v. a secretaria de governança, caso existente. c) Entre os critérios de avaliação do conselho, devem ser incluídos suas atribuições, sua estrutura e seus processos de funcionamento. Assim como o próprio conselho, seu processo de avaliação evolui conforme o amadurecimento do sistema de governança da organização. 2.11 Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva Fundamento A avaliação do diretor-presidente e da diretoria objetiva permitir a revisão e análise da contribuição do grupo de executivos da organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos estratégicos estabelecidos pelo conselho de administração. Práticas a) Compete ao conselho de administração: i. definir metas de desempenho, financeiras e não financeiras (incluindo aspectos sociais, ambientais e de governança), alinhadas com os valores e o propósito, para o diretor-presidente no início do exercício; ii. realizar, anualmente, a avaliação formal do diretor-presidente; iii. aprovar e monitorar o programa de desenvolvimento individual do diretor-presidente; iv. tomar ciência, analisar e aprovar os resultados da avaliação dos diretores realizada pelo diretor-presidente, no que se refere tanto às metas acordadas quanto a outros elementos subjetivos da avaliação, e deliberar sobre a proposição do diretor-presidente no que diz respeito à permanência ou não dos executivos nos respectivos cargos. b) Na avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva, o conselho poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas, se houver.

A avaliação de desempenho do Conselho de Administração não é prevista na Lei nº 6.404/76, mas a Instrução da CVM exige que as companhias descrevam o método de avaliação de seus órgãos e comitês. Os Regulamentos de Segmentos de Listagem não regulam o tema. O Código do IBGC recomenda exaustivamente como deve ser feita a avaliação e quais seus objetivos.

Dos 30 estatutos analisados, apenas 3¹⁶⁰ estabelecem avaliação. Dos 20 regimentos internos, 15¹⁶¹ regulamentam avaliação, parecendo ser temática majoritariamente regimental. Assim, no total 16 companhias preveem em algum dos documentos a existência de avaliação.

Quanto à frequência dessa avaliação, 9 das 16 companhias estipulam que a avaliação do Conselho deve ser anual¹⁶². A *Tractebel* estipula que a avaliação deve ser realizada, no máximo, em dois anos.

¹⁶⁰ *Duratex, Petrobras e Sabesp.*

¹⁶¹ Estabelecem avaliação: *Bradesco, Braskem, Cielo, Copel, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gol, Localiza, Oi, Petrobras, Rumo e Suzano Papel e Celulose.*

¹⁶² *Braskem, Copel, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Localiza, Oi, Petrobras, Suzano Papel e Celulose e Tractebel.*

Das 16 companhias que estabelecem a avaliação, 11 companhias apenas preveem (ou mencionam) a existência de avaliação¹⁶³, enquanto que 5¹⁶⁴, em seus regimentos internos, detalham o assunto.

Pela densidade de informações e dificuldade de fazer uma síntese de informações que gere algum dado, descreveremos abaixo cada uma das companhias individualmente de forma e trazer exemplos e cumprir a função de fazer uma análise descritiva com a “lupa” necessária:

Embraer

Art. 4º, Parágrafo 5º. - A decisão do Conselho em relação à composição da chapa deve levar em conta a avaliação mais recente dos Conselheiros, bem como as necessidades da Companhia no momento de tal decisão. Art. 7º. Dentre as matérias de competência do Conselho definidas no Art. 33 do Estatuto, são prioritárias as ações voltadas para: (v) avaliação do desempenho do Conselho e dos Conselheiros; Art. 11. O Presidente do Conselho tem as seguintes atribuições, sem prejuízo de outras que lhe conferirem o Estatuto e a lei: (viii) conduzir, assessorado pelo Comitê de Recursos Humanos, o processo de avaliação dos Conselheiros, inclusive o seu próprio; CAPÍTULO X - AVALIAÇÃO DO CONSELHO E DOS CONSELHEIROS - Art. 28. Anualmente (preferencialmente, no oitavo e no vigésimo meses após a posse) deverá ser efetuada uma avaliação formal do desempenho de cada Conselheiro, inclusive do Presidente do Conselho, do Conselho, como órgão estatutário, e de seus Comitês, conduzida pelo Comitê de Recursos Humanos, através de assessoria externa especializada, cujo processo deve ser avaliado pelo Conselho. Parágrafo 1º. - A modalidade de avaliação a ser adotada deve ser à semelhança da avaliação 360º, em que cada Conselheiro: (i) realiza sua auto-avaliação e analisa a atuação do Conselho e de seus Comitês; (ii) é avaliado pelos demais Conselheiros e pelo Presidente do Conselho; (iii) é avaliado pelo Diretor Presidente da Companhia, que também avaliará o Presidente do Conselho, o Conselho e seus Comitês. Parágrafo 2º. - A base da avaliação quanto à competência do Conselheiro e à qualidade da sua contribuição, deve envolver basicamente: (i) conhecimento atualizado dos negócios da Companhia; (ii) isenção e independência nos votos; (iii) conhecimento do Estatuto Social da Companhia; (iv) conhecimentos básicos sobre finanças corporativas; (v) conhecimento e atualização geral sobre economia nacional e internacional; (vi) assiduidade nas reuniões; (vii) participação nos assuntos de uma maneira geral, e não somente naqueles que foram determinantes para sua eleição; (viii) qualidade da contribuição nas suas participações; (ix) alinhamento com os valores empresariais da Companhia; (x) prática do Código de Ética e Conduta da Companhia; (xi) trabalho em equipe; (xii) motivação; e (xiii) energia. Parágrafo 3º. - No que tange à avaliação do Presidente do Conselho, considerada a mesma metodologia e critérios, também deverá ser levada em conta a qualidade e eficiência da coordenação, o espírito empresarial e sua liderança no Conselho. Parágrafo 4º. - Quanto ao Conselho e seus Comitês, a avaliação deve ser direcionada para a sua proficiência, como órgãos colegiados, no exercício das suas competências e atribuições.

¹⁶³ Bradesco, Braskem, Cielo, Copel, Duratex, Ecorodovias, Fibria, Gol, Rumo, Sabesp e Suzano Papel e Celulose.

¹⁶⁴ Embraer, Localiza, Oi, Petrobras e Tractebel.

Localiza	<p>7.1. Compete ao Presidente do Conselho de Administração, além das atribuições previstas no Estatuto e na lei: 7.1.2. Assegurar a eficácia do sistema de acompanhamento e avaliação, por parte do Conselho, da Companhia, do próprio Conselho, da Diretoria, e, individualmente, dos membros de cada um desses órgãos; XXIV - Avaliação de desempenho 24.1. O Conselho de Administração deve avaliar anualmente, a partir de critérios previamente definidos: 24.1.1. O seu próprio desempenho; 24.1.2. O desempenho individual de cada conselheiro; e 24.1.3. O desempenho do Principal Executivo, de modo a garantir o alinhamento com os interesses de curto e longo prazo da Companhia e de seus Acionistas. 24.2. O Diretor Presidente deve apresentar ao Conselho de Administração a avaliação de desempenho global da Diretoria e individual de cada Diretor, para a respectiva aprovação.</p>
Oi	<p>25. O principal papel do Presidente é liderar e supervisionar o CA. O Presidente deverá facilitar o fluxo de informações entre a Administração da Companhia e o CA e deverá liderar a avaliação crítica da Companhia no que tange a sua gestão, suas práticas e sua aderência aos objetivos e estratégias aprovadas. Avaliação 53. Anualmente, o CA fará, de modo formal, sua auto-avaliação. 54. Anualmente o CA deverá solicitar aos comitês subordinados, que estes também façam uma auto-avaliação, que será apreciada pelo CA. 55. O secretário será responsável por consolidar a(s) avaliação(ões). Ao final de sua consolidação e avaliação, o secretário deverá preparar e recomendar ao Presidente do CA relatório(s) de resultados da(s) avaliação(ões), o Presidente do CA deverá revisar o(s) relatório(s) de resultados e encaminhar aos Conselheiros para informação. Os resultados e planos de ação deverão ser discutidos em reunião posterior do CA.</p>
Petrobras	<p>Avaliação de Desempenho - 6.1 O Conselho de Administração deverá programar pauta específica para: a) avaliar os procedimentos relacionados ao processo decisório desse Colegiado; b) avaliar as práticas de governança corporativa, em especial no que se refere à eficácia dos Comitês a ele vinculados; c) avaliar sua função de planejamento e controle, principalmente no que tange ao direcionamento estratégico da Companhia e ao acompanhamento da gestão dos Diretores. 6.2 O Conselho de Administração deverá avaliar, anualmente, o desempenho da Diretoria Executiva, a partir de sistemática e critérios por ele definidos.</p>
Tracbetel	<p>Cláusula 5: Da Eficiência do Conselho - Cada Conselheiro está plenamente ciente de que o Conselho, como órgão societário, é responsável por determinar os objetivos e os valores da Companhia, decidindo sobre os seus objetivos estratégicos de negócios, assegurando o estabelecimento de estruturas organizacionais e procedimentos para alcançar os seus objetivos, assegurando o controle sobre a Companhia e fornecendo informações e esclarecimentos aos acionistas. As deliberações do Conselho dão origem a votos formais, cobrindo, entre outros, a aprovação de contas, o orçamento da Companhia, as resoluções a serem submetidas à Assembléia Geral Anual dos Acionistas, assim como outras questões de importância para a continuidade da Companhia. Todo Conselheiro deverá estar atento à descrição e ao exercício de poderes e responsabilidades atribuídas aos respectivos órgãos de tomada de decisão da Companhia. Em especial, os Conselheiros deverão assegurar que nenhuma pessoa possa isoladamente exercer poderes discricionários irrestritos dentro da Companhia. Eles deverão apoiar o funcionamento adequado dos comitês que vierem eventualmente a ser criados pelo Conselho e dar atenção especial para assegurar que os controles internos da Companhia sejam eficazes e que os auditores estatutários desempenhem sua missão de forma satisfatória. Em intervalos regulares, que não podem ser superiores</p>

a 2 (dois) anos, o Conselho de Administração deverá realizar uma avaliação de seu funcionamento, a ser conduzida por um Conselheiro independente.

A *Embraer* destaca a importância de avaliação que leve em consideração o momento atual da companhia e o histórico de avaliações anteriores dos conselheiros, o que converge com a ideia de CARVER sobre desenvolver monitoramentos de longo prazo¹⁶⁵. Assim também pensa a *Localiza* a qual busca alinhamento Conselho, diretoria e interesses dos acionistas para curto e longo prazo. Apenas estas duas companhias apresentam explicitamente relação entre avaliação de desempenho e alinhamento de longo prazo das companhias.

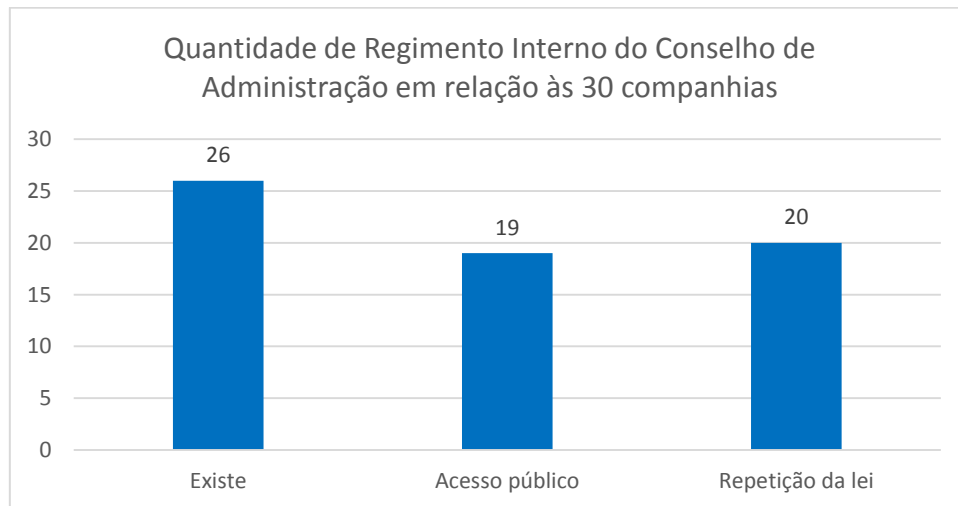
3.3.1.11. Previsão estatutária de regimento interno

Lei nº 6.404/76	Não possui esta informação.
Instrução CVM 480	12.1. Descrever a estrutura administrativa do emissor, conforme estabelecido no seu estatuto social e regimento interno, identificando: a. atribuições de cada órgão e comitê, identificando se possuem regimento interno próprio.
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u> NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u> NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u>
Código das melhores Práticas do IBGC	1.2 Estatuto/Contrato social. vi. dispositivos sobre o número de conselheiros, mandato, eventual renovação e desligamento, sua independência e qualificação técnica, bem como hipóteses de substituição e vacância do cargo, avaliação de desempenho e adoção de regimento interno; 2.19 Regimento interno. Fundamento: Tem por objetivo disciplinar o funcionamento do conselho de administração, a fim de proporcionar que sua atuação esteja em consonância com os preceitos definidos pelo estatuto/contrato social. Serve como instrumento de formalização dos processos de funcionamento do órgão e contribui para o fortalecimento das práticas de governança. Práticas: a) As atividades do conselho de administração e dos comitês devem ser normatizadas em um regimento interno que torne claras as responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento de cada um dos órgãos, bem como as medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses. b) Companhias abertas devem arquivar o regimento interno do conselho e de seus comitês na CVM e na bolsa de valores em que os títulos de sua emissão estiverem listados e tornar esses regimentos disponíveis em seu <i>website</i> . As demais organizações devem manter o regimento interno do conselho e de seus comitês disponível aos sócios e administradores na sede da organização e fornecê-lo mediante solicitação destes.

¹⁶⁵ CARVER, John. **Conselhos de administração que geram valor**. Tradução Paulo Salles. São Paulo: Cultrix, 2002. p. 111.

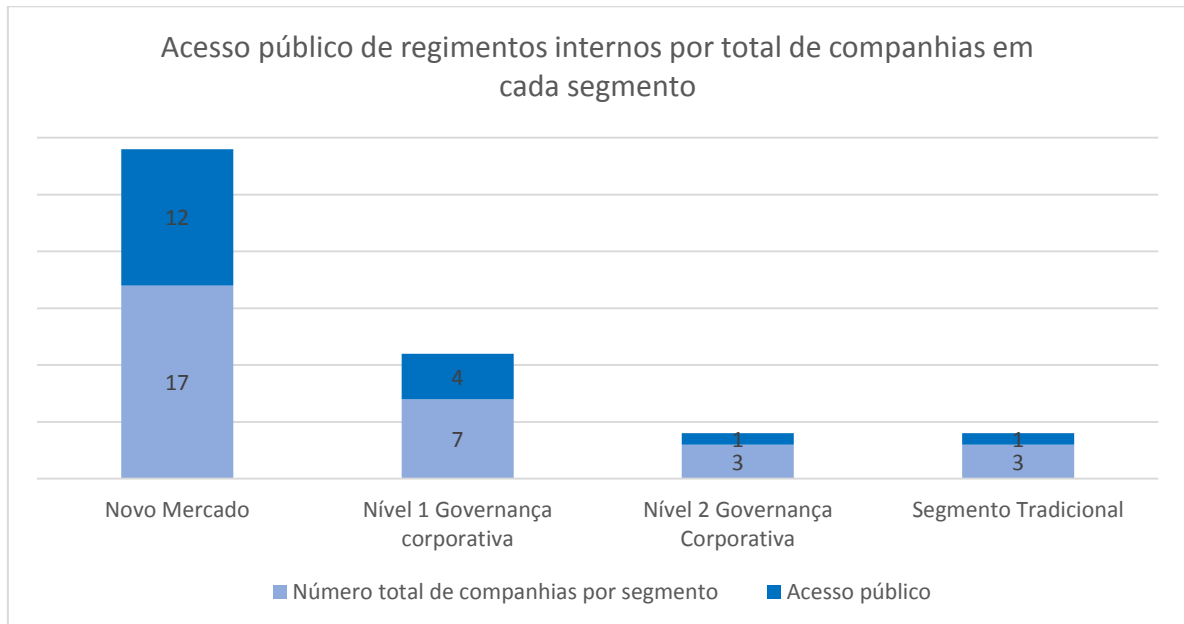
A Lei nº 6.404/76 não prevê a existência de Regimento Interno. A Instrução da CVM exige que as companhias informem se existe regimento interno para o Conselho de Administração. Os Regulamentos de Segmentos de Listagem não preveem a existência de Regimento Interno. Já o Código das Melhores Práticas do IBGC considera que o Regimento Interno é tema a ser previsto em estatuto, sendo fundamental à regulamentação específica do Conselho de Administração e de seus comitês e que estes devam estar disponíveis no *website* da companhia.

Dos 30 estatutos analisados, 18 preveem a existência de Regimento Interno. Todos consideram a confecção e elaboração deste como sendo competência do Conselho de Administração.



As companhias que não possuem regimento interno, também não possuem previsão em seu estatuto¹⁶⁶. O gráfico a seguir mostra o número de companhias, por segmento, que permitia ao público acesso ao regimento interno:

¹⁶⁶ JBS, Marfrig, Multiplan e Souza Cruz não possuem regimento interno e não possuem previsão em estatuto.



3.4. Normas de funcionamento do Conselho

As normas de funcionamento do Conselho de Administração referem-se à organização interna (*interna corporis*), importante elemento para descrever seu funcionamento¹⁶⁷.

Classificamos as normas de funcionamento do Conselho de Administração em 9 temas: Composição das reuniões, Envio de pautas das reuniões, Participação de conselheiros na elaboração das pautas, Calendário, Periodicidade das reuniões, Forma de deliberação, Atas e Secretaria.

3.4.1. Composição das reuniões

Lei nº 6.404/76

Não possui esta informação.

Instrução CVM 480

12.6. Em relação a cada uma das pessoas que atuaram como membro do conselho de administração ou do conselho fiscal no último exercício, informar, em formato de tabela, o percentual de participação nas reuniões realizadas pelo respectivo órgão no mesmo período, que tenham ocorrido após a posse no cargo.

¹⁶⁷ ANEXO E. Esta percepção deriva do “Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração” do IBGC que sugere a autonomia tipológica deste grupo temático.

Regulamento de segmentos de listagem	<p>NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u></p> <p>NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u></p> <p>NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u></p>
Código das melhores Práticas do IBGC	<p>2.23.3.2 Convidados para as reuniões do conselho. Práticas: a) Executivos, assessores, técnicos, auditores independentes e consultores podem ter sua presença requisitada nas reuniões do conselho de administração, para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade. b) Os convidados não devem estar presentes no momento da deliberação, permanecendo na reunião somente durante o período em que sua participação for necessária ou o conselho julgar conveniente. A ata deve registrar o horário de entrada e saída dos convidados. 2.23.3.3 Sessões exclusivas. Prática: a) As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões para conselheiros externos e independentes sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros e discussão de temas que possam criar constrangimento.</p>

Na Lei nº 6.404/76 não foram encontradas informações sobre o tema. A Instrução da CVM exige tabela que informe composição fixa de membros e a frequência da presença de conselheiros nas reuniões do Conselho. Nos regulamentos de segmentos de listagem não foram encontradas informações sobre composição das reuniões. O Código do IBGC considera possível a presença de terceiros, contanto que eles participem da reunião no momento em que forem relevantes, e não estejam presentes no momento da deliberação.

Dos 30 estatutos analisados, apenas um¹⁶⁸ regula a composição das reuniões. Dos 20 regimentos internos analisados, 17¹⁶⁹ o fazem. Percebe-se que este é um assunto majoritariamente regimental.

Em todos os regimentos internos há uma autorização ao Conselho para deliberar sobre composição. A convocação de terceiros é feita pelo presidente do Conselho por vontade própria ou a pedido de outros conselheiros. Há também em todos os regimentos internos a exigência de que haja relevância para convocação de terceiros.

Analisando os temas Número de membros, Suplentes e Secretaria é possível imaginarmos quais são os indivíduos fixos nas reuniões: presidente, vice-presidente¹⁷⁰, secretário¹⁷¹ (ou seu equivalente) e os demais conselheiros.

¹⁶⁸ *Duratex*.

¹⁶⁹ *Embraer, Natura e Tractebel* não regulam o tema.

¹⁷⁰ Vice-presidente: Presente em 14 das companhias, por isto, o consideramos de função fixa.

¹⁷⁰ *Duratex*.

¹⁷¹ Presente na maioria (20 das 30) das companhias, por isto, a consideramos de função fixa.

Das 17 companhias que regulam o tema, 16 regulam a presença de pessoas internas. Destaca-se que 14 companhias mencionam acerca da presença de diretores (e/ou diretor-presidente) e 4 companhias sobre a presença de funcionários; empregados; pessoas da companhia; pessoas internas:

Bradesco	Braskem	Cetip	Cia. Hering
Diretor-presidente	Diretores	Diretores	Diretores ou colaboradores
Cielo	Copel	Duratex	Fibra
Diretores ou funcionários	Pessoas que apresentem contribuições [...] Os membros do Conselho Fiscal, ou ao menos um deles, assistem as reuniões do Conselho de Administração, quando são tratados assuntos de sua competência.	Diretor Presidente, quaisquer pessoas da Companhia ou de suas controladas	Diretores ou empregados da Companhia
Gerdau	Gol	Localiza	Lojas Renner
Presença de terceiros nas reuniões	Diretores	Diretores	Diretores e colaboradores internos
Oi	Petrobras	Rumo	Suzano Papel e Celulose
Diretores, membros do conselho fiscal e de outros comitês de assessoramento do Conselho	Pessoas internas e Diretores	Diretores e Membros de outros órgãos e de comitês.	Membros dos Comitês do conselho e Diretoria e ainda qualquer outro executivo da Sociedade ou o representante do seu auditor independente

Das 17 companhias que regulam o tema, 11 explicitam a presença de pessoas externas.

Cetip	Duratex	Ecorodovias	Gerdau
Colaboradores ou Especialistas externos	Consultores externos	Pessoas externas	Presença de terceiros nas reuniões
Gol	Localiza	Lojas Renner	Oi
Colaboradores	Colaboradores	Colaboradores externos	

Colaboradores da Companhia e suas controladas, consultores, auditores

Petrobras	Rumo	Suzano Papel e Celulose
Pessoas externas, Especialistas, peritos ou auditores externos	Colaboradores, consultores e auditores	Qualquer terceiro ou profissionais externos Membro honorário, pessoa de reconhecida competência profissional e histórico de dedicação à Sociedade, que poderá ser consultada a título informativo nas reuniões do Conselho de Administração, com regras e condições a serem fixadas pelo Conselho de Administração

A *Duralex* impõe ao presidente do Conselho de Administração a obrigação de avisar ao Diretor presidente sobre convocação de qualquer pessoa (Art. 8.4.). *Copel* e *Oi* estipulam que a presença de terceiros nas reuniões se limite preferencialmente ao período em que as matérias que lhes digam respeito estejam em deliberação (Arts. 14, § 2º e 35, respectivamente). *Fibra*, *Gol* e *Oi* estipulam que terceiros não possuem direito a voto nas deliberações, tendo apenas um caráter consultivo¹⁷² (Arts. 6.6., 10 e 35, respectivamente).

Apenas a *Duralex* estabelece as condições para que conselheiros suplentes participem de reunião na qual os conselheiros efetivos estejam presentes. A companhia permite a presença de suplentes, mas não que façam uso da palavra¹⁷³.

3.4.2. Envio de pautas das reuniões

Lei nº 6.404/76

Não possui esta informação.

Instrução CVM 480

Não possui esta informação.

Regulamento de segmentos de listagem

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

¹⁷² É evidente que terceiros não devem ter direito a voto, já que o Conselho de Administração é órgão colegiado formado por conselheiros titulares (ou suplentes que estejam desempenhando a função no momento).

¹⁷³ Em seu estatuto no artigo 17.1. prevê que “Qualquer conselheiro suplente poderá estar presente a qualquer reunião do Conselho de Administração, ainda que todos os conselheiros titulares também estejam presentes a tal reunião. Caso todos os conselheiros titulares estejam presentes a uma reunião do Conselho de Administração, nenhum conselheiro suplente poderá fazer uso da palavra, a menos que haja a concordância da totalidade dos conselheiros titulares (ou dos suplentes em substituição de seus respectivos titulares) presentes à reunião do Conselho de Administração”.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

**Código das
melhores Práticas
do IBGC**


2.23.2 Material e preparação para as reuniões. Práticas: a) A secretaria de governança ou, na sua ausência, o responsável definido pelo conselho de administração, deve garantir que os conselheiros recebam os materiais com, no mínimo, sete dias de antecedência. A documentação deve ser clara e em quantidade adequada. As propostas para deliberação devem ser devidamente fundamentadas pela diretoria e examinadas pelos conselheiros. A diretoria executiva deve, previamente à reunião, esclarecer eventuais dúvidas.

A Lei nº 6.404/76, a Instrução da CVM e os Regulamentos de listagem não fazem referência a este assunto. Apenas o Código do IBGC prescreve orientações sobre o tema: toda a documentação necessária e clara deve ser enviada com antecedência de 7 dias.

Dos 30 estatutos analisados, 21¹⁷⁴ regulamentam o tema, enquanto que dos 20 regimentos internos, 19 se referem ao envio de pautas¹⁷⁵. Excluindo-se as duplicidades de regramento de temas em estatutos e regimentos internos, 27 companhias fazem menção ao assunto¹⁷⁶.

O envio de pauta é realizado no momento da convocação¹⁷⁷.

A tabela a seguir consolida as informações das companhias presentes em estatuto e regimento:

Companhia	Antecedência no envio de pauta (Em dias)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CCR															
JBS															
Braskem															
Rumo															
Kroton															
Sabesp															

¹⁷⁴ As 9 companhias que não regulamentam o assunto em estatuto são: *Ambev, Bradesco, Cia. Hering, Embraer, Fibria, Gerdau, Petrobras, Souza Cruz e Tractebel*.

¹⁷⁵ Única companhia que não lhe faz referência: *Tractebel*.

¹⁷⁶ Apenas *Ambev, Souza Cruz* e *Tractebel* não regulamentam o assunto (as duas primeiras, não fazem parte de segmentos de listagem da BM&FBOVESPA, a última faz parte do Novo Mercado).

¹⁷⁷ *Duratex* é única exceção: 5 dias de antecedência para convocação, 10 dias de antecedência para envio de pauta.

Usiminas	
Klabin	
Multiplan	
Ecorodovias	
Gerdau	
Gol	
Petrobras	
Bradesco	// // // // //
Cielo	// // // // //
Duratex ¹⁷⁸	// // // // //
Embraer	// // // // //
Fibria	// // // // //
Localiza	// // // // //
Lojas Renner	
Oj ¹⁷⁹	
Cetip	
Cia. Hering	
Copel	
Marfrig	// // //
Natura ¹⁸⁰	
Suzano Papel e Celulose	
Ambev	Não possui esta informação.
Souza Cruz	Não possui esta informação.
Tractebel	Não possui esta informação.

¹⁷⁸ A *Duratex* diz em seu estatuto que a convocação será feita em 5 dias úteis, mas em seu regimento interno diz que o envio será feito com 10 dias de antecedência.

¹⁷⁹ A *Oj* diz em seu estatuto que a convocação será feita em 5 dias, mas em seu regimento interno diz que o envio será feito em 5 dias úteis.

¹⁸⁰ A *Natura* informa no seu estatuto que haverá 72 horas para envio de pauta, já no regimento interno informa 5 dias.

Legenda: dias úteis dias corridos

Além de preverem o envio de pauta com determinada antecedência, 14 companhias estipulam (em estatutos ou regimentos internos)¹⁸¹ que a pauta deve ser clara e possuir todo conteúdo necessário, tal como recomenda o IBGC.

Algumas previsões se destacaram entre os regimentos analisados¹⁸². Por exemplo, a *Copel* traz no art. 8º:

§ 1º A convocação das reuniões, aprovada pelo Presidente do Colegiado, juntamente com os documentos relativos aos itens da pauta, é encaminhada, pela Secretaria de Governança Corporativa, aos Conselheiros com antecedência de, no mínimo, 15 (quinze) dias. § 2º Questões de urgência podem, eventualmente, ser pautadas em caráter de exceção mediante as devidas justificativas, podendo as reuniões ser convocadas no prazo mínimo de 72 (setenta e duas) horas. Tal exceção, contudo, não dispensa a apresentação de material aos Conselheiros, antecipadamente à reunião, com o detalhamento necessário à análise do assunto. § 3º As matérias encaminhadas pela Diretoria, quando tratarem de expedição de Resolução ou demais atos normativos, no ato de inclusão na pauta, deverão estar acompanhadas das respectivas minutas e de todos os relatórios e documentos relativos ao assunto. § 4º Quaisquer esclarecimentos complementares sobre as matérias a serem deliberadas nas reuniões poderão ser solicitados por qualquer Conselheiro, sempre por escrito, ao Presidente do Conselho, no prazo de até 05 (cinco) dias após o recebimento da convocação para a respectiva reunião, tendo a Companhia o prazo de 05 (cinco) dias para prestar os referidos esclarecimentos ou enviar documentos complementares.

A *Petrobras*, por sua vez, no art. 5.7. prescreve que:

5.7.1 As informações para o entendimento da matéria devem ser expressas através dos Resumos Executivos e documentos complementares distribuídos pela Secretaria-Geral, com no

¹⁸¹ *Braskem, Cetip, Cielo, Copel, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Gol, JBS, Kroton, Marfrig, Petrobras, Sabesp e Suzano Papel e Celulose.*

¹⁸² Além da *Copel* e da *Petrobras*, a *Localiza* as deliberações em reuniões do Conselho de Administração deverão limitar-se às matérias previstas na comunicação expedida aos membros do Conselho (Estatuto, Art. 13, §1º).

mínimo uma semana de antecedência à reunião do Conselho, salvo autorização específica do Presidente do Conselho. Este material deve ser conciso e devidamente fundamentado, fornecendo todas as informações relevantes para a tomada de decisão do Conselho. Todos os Conselheiros devem ler previamente o material distribuído e solicitar informações adicionais, se necessário, de forma a estarem devidamente preparados para a reunião.

Essas disposições foram destacadas pois é extremamente relevante e importante que os relatórios e materiais atinentes às reuniões dos conselheiros sejam enviados com antecedência suficiente para análise.

3.4.3. Participação de conselheiros na elaboração da pauta

Lei nº 6.404/76	Não possui esta informação.
Instrução CVM 480	Não possui esta informação
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u> NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u> NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u>
Código das melhores Práticas do IBGC	2.23.2 Material e preparação para as reuniões. Práticas: a) A secretaria de governança ou, na sua ausência, o responsável definido pelo conselho de administração, deve garantir que os conselheiros recebam os materiais com, no mínimo, sete dias de antecedência. A documentação deve ser clara e em quantidade adequada. As propostas para deliberação devem ser devidamente fundamentadas pela diretoria e examinadas pelos conselheiros. A diretoria executiva deve, previamente à reunião, esclarecer eventuais dúvidas.

A Lei nº 6.404/76, a ICVM e os Regulamentos de Listagem não regulam a participação de conselheiros na elaboração da pauta. Apenas o Código do IBGC dá diretrizes a esse respeito e recomenda a existência de uma secretaria de governança ou um responsável nomeado pelo Conselho para organização da elaboração da pauta.

Dos 30 estatutos analisados, apenas 3 regulam a matéria¹⁸³; enquanto que dos 20 regimentos internos analisados, são 10¹⁸⁴. O assunto se destaca como majoritariamente

¹⁸³ Apenas as companhias CCR, JBS e Rumo regulam este assunto em estatuto.

¹⁸⁴ Cetip, Copel, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Gol, Localiza, Natura e Oi.

regimental. Na totalidade, há 13 companhias que regulam a participação dos conselheiros na elaboração das pautas.

7 companhias permitem consulta da diretoria para elaboração de pauta¹⁸⁵. Com exceção da *Rumo*¹⁸⁶, em todas estas companhias, qualquer conselheiro pode inserir itens à ordem do dia. Na *Gerdau*, porém, apenas se a maioria dos membros estiver presente e houver urgência e relevância. Por outro lado, 5 companhias exigem que a sugestão de pauta seja feita com alguma antecedência¹⁸⁷.

Com quanta antecedência?		Sem antecedência
Companhias	Dias de antecedência para sugestão de pauta em reuniões ordinárias	Companhia
Cetip	3 dias antes da reunião	CCR
Copel	15 dias antes da reunião	Embraer
Ecorodovias	7 dias úteis antes da reunião	Fibria
Localiza	5 dias antes da convocação	Gerdau
Natura	7 dias antes da reunião	Gol
		JBS
		Oi
		Rumo

As companhias *Cetip*, *Gol* e *Localiza* estabelecem que caso dois conselheiros insistam quanto à inclusão de determinada matéria na pauta, ainda que previamente rejeitada, o presidente deverá incluí-la.

A *Localiza* dispõe que será o presidente do Conselho juntamente com seu secretário quem preparará a pauta, a qual derivará das solicitações de assuntos feitas pelos conselheiros e por consulta aos diretores e coordenadores dos comitês especializados.

Na *Natura* a tarefa de elaborar a ordem do dia cabe ao copresidente, com apoio do diretor de Governança Corporativa e outros assuntos podem ser solicitados por quaisquer copresidentes, por presidentes dos comitês e pelo diretor-presidente da companhia.

3.4.4. Calendário

Lei nº 6.404/76

Não possui esta informação.

¹⁸⁵ *Cetip*, *Copel*, *Embraer*, *Gol*, *Localiza*, *Natura* e *Oi*.

¹⁸⁶ Apenas o presidente do Conselho pode fixar a ordem do dia.

¹⁸⁷ As companhias que não estipulem dias de antecedência, pressupõe-se que não existe prazo de antecedência.

Instrução CVM 480

Não possui esta informação

Regulamento de segmentos de listagem	de	NOVO MERCADO (N1 e N2 repetem o dispositivo em 5.5. e 6.6. respectivamente): 6.6 Calendário Anual. A Companhia deverá enviar à BM&FBOVESPA e divulgar, até 10 de dezembro de cada ano, um Calendário Anual para o ano civil seguinte, contendo, no mínimo, menção e respectiva data dos atos e eventos societários, da reunião pública com analistas e quaisquer outros interessados e da divulgação das informações financeiras programadas para o ano civil seguinte, conforme modelo divulgado pela BM&FBOVESPA.
Código das melhores Práticas do IBGC		2.23.1, a) O presidente do conselho deve propor um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário. b) A periodicidade das reuniões ordinárias deve garantir a efetividade do conselho. Deve-se evitar frequência superior à mensal, sob o risco de o conselho vir a interferir indevidamente na gestão da organização, de competência da diretoria executiva. c) Além de um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, o presidente do conselho deve, com o apoio da secretaria de governança (vide 2.22), propor uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão. Na definição da agenda das reuniões, o presidente do conselho deve consultar os demais conselheiros e o diretor-presidente. A criação de um calendário anual e de uma agenda temática possibilita que o conselho atue proativamente e examine temas estratégicos com profundidade e que a gestão se prepare com antecedência. Deve ser alocado na agenda tempo adequado para discussão de cada tema, inclusive com relação a itens pendentes, além dos itens para deliberação, a descrição dos itens previamente aprovados, o relatório de progresso, as datas previstas para conclusão, bem como quaisquer outros aspectos relevantes.

A Lei nº 6.404/76 e a Instrução da CVM não regulamentam o tema. Todos os Regulamentos especiais de segmentos de listagem estabelecem a necessidade do calendário anual do Conselho de Administração. Além disso, o Código do IBGC sugere, na mesma direção, que o presidente proponha um calendário anual de reuniões e um calendário anual de temas.

Dos 30 estatutos, 4 companhias¹⁸⁸ apresentam a exigência de elaboração de “calendário anual”, mas não tratam do tema mais detalhadamente. Dos 20 regimentos internos, 15 também contêm essa previsão¹⁸⁹ e alguns deles, com maiores detalhes. O assunto parece ser, portanto, majoritariamente regimental. Vale dizer que, com exceção da *Petrobras*, todas essas companhias fazem parte de Segmentos de listagem de Bolsa.

¹⁸⁸ *Cetip, Embraer, Oi e Usiminas.*

¹⁸⁹ *Braskem, Cetip, Cia. Hering, Cielo, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Gol, Localiza, Lojas Renner, Oi, Petrobras e Rumo.*

6 companhias¹⁹⁰ estipulam em seus regimentos quais devem ser os assuntos discutidos na primeira reunião no início de cada exercício. A *Cetip*¹⁹¹ e a *Ecorodovias*¹⁹² vão além e estipulam em seu regimento interno quais assuntos obrigatórios ao calendário, esta última inclusive sistematizando-os em uma tabela que indica quais são os assuntos obrigatórios para cada mês. Como a síntese de informações e a forma como estas são apresentadas são a base da transparência, parece importante trazer essa espécie de pormenor a esse trabalho.

¹⁹⁰ *Braskem, Ecorodovias, Gerdau, Gol, Localiza e Petrobras.*

¹⁹¹ “Art. 8º - O Presidente do Conselho tem as seguintes atribuições, sem prejuízo de outras que, eventualmente, lhe sejam conferidas pelo Estatuto Social, pela Lei e/ou pelo presente Regimento: (vi) propor ao Conselho o calendário anual corporativo, que deverá, necessariamente, definir as datas dos eventos abaixo: a) divulgação de Demonstrações Financeiras Anuais e Padronizadas; b) divulgação de informações trimestrais; c) pagamento de proventos (juros sobre capital próprio e dividendos); d) realização de teleconferências/Webcast; e) realização de Assembleias Gerais Ordinárias; f) reuniões ordinárias do Conselho; g) reuniões públicas com acionistas.”

¹⁹² “3.2. Calendário anual de reuniões - A última reunião do Conselho de Administração de cada exercício social fixará o calendário das reuniões a serem realizadas no exercício seguinte. 3.3. Programação anual das pautas - O Conselho de Administração da EcoRodovias possui um calendário anual de pautas, de forma a periodicamente assegurar um espaço adequado para discussão de todos os temas relevantes da EcoRodovias. O calendário anual de pautas é apresentado na tabela a seguir: (há uma tabela de Assuntos X mês). 3.6. Agenda – 3.6.1. A agenda das reuniões do Conselho seguirá uma programação anual de pautas permanentes (descrita na seção 3.3) acrescida de outros temas a serem definidos pelo Presidente do Conselho. Os demais conselheiros também podem requisitar a inclusão de temas específicos na agenda”.

REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA ECORODOVIAS – AGENDA TEMÁTICA ANUAL -							
Assuntos	Jan	Mar	Mai	Jul	Set	Nov	Outros Meses
Pendências da Reunião Anterior	X	X	X	X	X	X	X
Desempenho Econ. Financ. do Período	X	X	X	X	X	X	X
Destaques do Período	X	X	X	X	X	X	X
Aprovação de matérias sujeitas à deliberação do CA, conforme Estatuto Social em vigor	X	X	X	X	X	X	X
Mercado / Novos Negócios Investimentos	X	X	X	X	X	X	X
Política de Dividendos		X				X	
RH/Remuneração/Sucessão Avaliação Desempenho Executivos Stock Options Recomendações Comitê G. Pessoas		X			X		
Planejamento Estratégico Orçamento		X				X	
Revisão de Resultados / Orçamentária				X			
Organização / Modelo de Gestão					X		
Sustentabilidade	X			X			
Relatório de Operação das Unidades de Negócios	X				X		
Gestão de Riscos/Compliance		X			X		
Revisão Periódica Custo Capital			X			X	
Recomendações do Comitê de Auditoria		X	X		X	X	
Recomendações do Comitê de Governança Corporativa				X		X	
Outros assuntos	X	X	X	X	X	X	X

3.4.5. Periodicidade das reuniões

Lei nº 6.404/76

Não possui esta informação.

Instrução CVM 480

12.3. Descrever as regras, políticas e práticas relativas ao conselho de administração, indicando: a. número de reuniões realizadas no último exercício social, discriminando entre número de reuniões ordinárias e extraordinárias.

Regulamento de segmentos de listagem

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

Código das melhores Práticas do IBGC

2.23.1 Calendário e agendas. Práticas: a) O presidente do conselho deve propor um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário. b) A periodicidade das reuniões ordinárias deve garantir a efetividade do conselho. Deve-se evitar frequência superior à mensal,

sob o risco de o conselho vir a interferir indevidamente na gestão da organização, de competência da diretoria executiva.

A periodicidade das reuniões do conselho não é regulada nem pela Lei nº 6.404/76, nem pelos Regulamentos de Listagem. A Instrução da CVM exige que as companhias descrevam quantas reuniões (ordinárias e extraordinárias) foram realizadas no último exercício social. O Código do IBGC sugere que para reuniões ordinárias haja um calendário anual, e que as reuniões extraordinárias ocorram quando houver necessidade. Recomenda, por fim, que haja razoabilidade na frequência das reuniões: nem tão frequentes, pois poderia interferir na gestão, nem escassas, pois poderia interferir na efetividade do Conselho.

Dos 30 estatutos analisados, 24¹⁹³ estipulam a periodicidade das reuniões. Dos 20 regimentos internos analisados, 17¹⁹⁴ estabelecem a periodicidade. Das 30 companhias analisadas, apenas as companhias *Marfrig* e *Suzano Papel e Celulose* não determinam periodicidade.

a) Reuniões extraordinárias:

Todas as 28 companhias preveem a possibilidade de reuniões extraordinárias, quando necessárias. A seguir apresentaremos quais são os motivos que servem para justificar a sua convocação e competência para tal.

Reuniões extraordinárias		
Companhia	Motivo	Convocação compete a:
Ambev	Sempre que necessário	Qualquer de seus copresidentes ou maioria de seus membros
Bradesco	Sempre que necessário	Presidente, ou metade dos demais membros em exercício
Braskem	-	Presidente, do vice-presidente ou de quaisquer 2 de seus membros
CCR	Sempre que necessária aos interesses sociais	Qualquer de seus membros, por escrito
Cetip	-	Presidente, Vice-Presidente, Diretor-Presidente ou maioria dos seus membros

¹⁹³ Não estipulam periodicidade em estatuto: *Hering*, *Embraer*, *Gol*, *Marfrig*, *Petrobras* e *Suzano Papel e Celulose*.

¹⁹⁴ Não estipulam periodicidade em regimento interno: *Cetip*, *Suzano Papel e Celulose* e *Tractebel*.

Cia. Hering	Sempre que necessário	Presidente ou, na sua ausência, por 2 dos seus membros, ou ainda por 2 membros da Diretoria
Cielo	Sempre que necessário	Presidente, Vice-Presidente ou maioria dos seus membros
Copel	Sempre que necessário	Presidente
Duratex	Exigência dos interesses sociais	-
Ecorodovias	Sempre que necessário	Presidente ou qualquer um de seus membros efetivos.
Embraer	Sempre que necessário	-
Fibria	Necessidades estatutárias ou quando necessário aos interesses sociais	Presidente ou de pelo menos 3 membros
Gerdau	Urgência	Presidente ou a maioria dos seus membros
Gol	-	-
JBS	A qualquer tempo	-
Klabin	Sempre que necessário	Presidente ou 2 de seus membros
Kroton	-	Qualquer de seus Copresidentes ou maioria de seus membros
Localiza	Sempre que necessário	Em casos de urgência, força maior, ou deliberação da maioria dos membros do Conselho.
Lojas Renner	-	Presidente ou maioria de seus membros
Multiplan	-	Presidente
Natura	-	Copresidente ou maioria de seus membros
Oi	Sempre que necessário	Presidente ou de, no mínimo, 2 conselheiros
Rumo	-	Presidente
Petrobras	Sempre que necessário	Presidente ou a maioria dos Conselheiros
Sabesp	Sempre que necessário aos interesses da companhia	-
Souza Cruz	Sempre que exigirem os interesses sociais	-
Tractebel	Sempre que o interesse da companhia exigir, mediante a forma do Estatuto	-
Usiminas	Sempre que necessário aos interesses sociais ou conforme	-

calendário previamente
estabelecido pelo Conselho.

Em resumo, são 12 companhias que preveem que uma reunião extraordinária pode ser convocada sempre que necessário; 5 que falam da existência de interesse social ou da companhia; e 8, que não estipulam qualquer motivo.

Outros motivos que constam em apenas 1 companhia: Necessidades estatutárias ou quando necessário aos interesses sociais; ii. Urgência; iii. A qualquer tempo; iv. Sempre que o interesse da companhia exigir, mediante a forma do Estatuto; v. Sempre que necessário aos interesses sociais ou conforme calendário previamente estabelecido pelo Conselho.

No que concerne à competência para convocação, 18 companhias consideram se tratar de competência do presidente do Conselho e 9 conferem essa competência à maioria dos membros.

b) Periodicidade das Reuniões ordinárias:

Como se vê na tabela abaixo, a maioria das companhias determina a realização de reuniões ordinárias trimestrais:

Reuniões ordinárias (em meses)		# Cias.
Mensal	Petrobras, Sabesp	2
Bimestral	Cia. Hering, Cielo ¹⁹⁵ , Duratex ¹⁹⁶ , Ecorodovias, Klabin, Localiza, Lojas Renner	7
Trimestral	Ambev*, Bradesco, Braskem, CCR, Cetip*, Copel, Rumo, Fibria, Gol*, JBS*, Kroton, Multiplan ¹⁹⁷ , Natura ¹⁹⁸ , Souza Cruz, Tractebel, Usiminas	16
Quadrimestral	-	0
Semestral	Gerdau*	1
8 vezes por ano	Embraer ¹⁹⁹	1

¹⁹⁵ Conforme calendário (Previsão em regimento interno).

¹⁹⁶ Haverá reunião de até três dias.

¹⁹⁷ Exceto previsão estatutária.

¹⁹⁸ Divergência de informação entre estatuto e regimento interno: no estatuto, as reuniões ordinárias são trimestrais, já no regimento interno as reuniões ordinárias são de 5 a 7 vezes por ano.

¹⁹⁹ Conforme calendário (Previsão em regimento interno).

Anual	Oi ²⁰⁰	1
Não há previsão	Marfrig, Suzano Papel e Celulose	2

*No mínimo.

Destacam-se quatro excentricidades. A primeira é a companhia *Oi*, que estabelece apenas uma reunião ordinária por ano. A segunda é o fato de existir divergência de informações quanto à periodicidade na companhia *Natura*; enquanto seu estatuto estabelece periodicidade trimestral, o regimento interno determina que deve se reunir ordinariamente de 5 a 7 vezes ao ano, conforme calendário aprovado pelo mesmo²⁰¹.

Por fim, destacam-se dispositivos de alguns regimentos internos das companhias *Braskem*, *Cia. Hering*, *Ecorodovias*, *Gol* e *Localiza*²⁰² uma vez que v/ale mencionar que essa menor periodicidade pode indicar que o conselho não seja tão atuante nas tomadas de decisão estratégicas.

3.4.6. Regulamentação da ausência

Lei nº 6.404/76

Não possui esta informação

Instrução CVM 480

12.6. Em relação a cada uma das pessoas que atuaram como membro do conselho de administração ou do conselho fiscal no último exercício, informar, em formato de tabela, o percentual de participação nas reuniões realizadas pelo respectivo órgão no mesmo período, que tenham ocorrido após a posse no cargo.

²⁰⁰ Ano do calendário.

²⁰¹ Extraordinariamente sempre que convocado por seu copresidente no exercício da presidência.

²⁰² *Braskem*: As reuniões do Conselho são realizadas, em princípio, nos meses de fevereiro, maio, junho, agosto, outubro, novembro e dezembro [...] (Art. 6.2.1.)

Cia. Hering: conforme calendário a ser divulgado no primeiro mês de cada exercício social pelo seu Presidente [...] (Art. 10.1.) A periodicidade das reuniões será determinada de forma a garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, procurando-se evitar frequência superior a dois meses. (Art. 10.2.)

Ecorodovias: Calendário anual de reuniões - A última reunião do Conselho de Administração de cada exercício social fixará o calendário das reuniões a serem realizadas no exercício seguinte. Programação anual das pautas (eles possuem uma tabela Assuntos X Mês) (Arts. 3.2 e 3.3.)

Gol: No início de cada exercício, o presidente do Conselho deve propor o calendário anual de reuniões ordinárias. A primeira deverá, no mínimo, deliberar sobre: (i) o calendário anual de reuniões ordinárias, que deverão ser, no mínimo, trimestrais; (ii) a avaliação formal dos resultados de desempenho da Companhia, da diretoria e de cada diretor individualmente. (Art. 8º)

Localiza: A primeira reunião deverá conter, no mínimo, as seguintes deliberações: calendário anual de reuniões ordinárias. Programas anuais de dispêndios e de investimentos. Avaliação formal dos resultados de desempenho da Companhia, da Diretoria e de cada diretor individualmente. A periodicidade das reuniões será determinada de forma a garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, mas evitando-se frequência superior à mensal. O calendário anual poderá ser alterado posteriormente em casos de urgência, força maior, ou deliberação da maioria dos membros do Conselho. (Arts. 11.1., 11.2. e 11.3)

Regulamento de segmentos de listagem de

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

Código das melhores Práticas do IBGC 2.10, c) O estatuto/contrato social deve prever o número específico tolerado de ausências nas reuniões antes que o conselheiro seja destituído do cargo.

Nem a Lei nº 6.404/76, nem os Regulamentos de Listagem dispõem sobre a ausência dos conselheiros. Porém, a Instrução da CVM exige uma tabela de frequência dos conselheiros às reuniões ordinárias e o Código do IBGC recomenda que haja previsão em estatuto do número de ausências permitido, para que um conselheiro seja destituído do cargo por este motivo.

Considerando-se “regulamentação da ausência” as limitações impostas pela companhia à quantidade (número de vezes) e justificativas (motivo/matéria da justificativa) de ausências que os conselheiros podem ter, há oito²⁰³ companhias que regulam ausência de conselheiros. Foram três²⁰⁴ companhias que regulamentaram a matéria nos seus estatutos; e cinco²⁰⁵, que fizeram alusão à matéria nos regimentos, não obstante a recomendação do IBGC.

Companhias	Prazo máximo de ausência sem justificativa:
CCR	30 dias consecutivos
Cetip	2 reuniões consecutivas (suas reuniões ordinárias são trimestrais, extraordinárias convocadas pelo presidente, vice-presidente, pelo diretor-presidente ou pela maioria de seus membros).
Gol	3 reuniões <u>ordinárias</u> consecutivas (suas reuniões ordinárias são, no mínimo, trimestrais).
Natura	4 reuniões <u>ordinárias</u> (suas reuniões ordinárias são realizadas por trimestre)
Oi	4 reuniões <u>ordinárias</u> (suas reuniões ordinárias são uma vez por mês de acordo com o ano do calendário)
Petrobras	3 reuniões <u>ordinárias</u> consecutivas (suas reuniões ordinárias são a cada, no mínimo, 30 dias).

²⁰³ CCR, Cetip, Gol, Localiza, Natura, Oi, Petrobras e Tractebel.

²⁰⁴ CCR, Cetip e Petrobras.

²⁰⁵ Gol, Localiza, Natura, Oi e Tractebel.

As companhias *Localiza* e *Tractebel*, diferentemente, reforçam a importância da presença dos conselheiros nas reuniões em seus documentos sem, contudo, regular as ausências²⁰⁶.

Vale observar que a falta ou imprecisão de uma regulamentação da ausência, combinada com uma regulação de suplência deficiente, pode gerar lacunas de poder ou concentração de poder na figura de outros conselheiros.

Analisemos o caso da *Natura* como exemplo. A *Natura* permite que haja faltas injustificadas de no máximo 4 reuniões consecutivas. Em seu estatuto, a *Natura* permite que, em caso ausências temporárias e justificadas, o conselheiro ausente outorgue poderes por procuração a um outro conselheiro, que passará a ter, dentro das devidas proporções, voto duplo²⁰⁷. Esse tipo de ausência não é limitado em número pelo estatuto.

Forma de deliberação

Lei nº 6.404/76

Art. 140. [...] IV – as normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho, que deliberará por maioria de votos, podendo o estatuto estabelecer quórum qualificado para certas deliberações, desde que especifique as matérias.

Instrução CVM 480

Não possui esta informação

Regulamento de segmentos de listagem

NÍVEL 1: Não possui esta informação.

NÍVEL 2: Não possui esta informação.

NOVO MERCADO: Não possui esta informação.

Código das melhores Práticas do IBGC

Não possui esta informação

A Lei nº 6.404/76 prevê que o funcionamento (convocação, instalação e deliberação) das reuniões seja regulado pelo Conselho, que a deliberação ocorra por maioria de votos e que o estatuto poderá estipular a necessidade de quórum qualificado para determinadas

²⁰⁶ A Localiza responsabiliza os conselheiros comparecer às reuniões, preparado e à disposição para participar de forma ativa e diligente. A Tractebel regulamenta que o conselheiro deve ter presença regular, e tempo hábil ao desempenho de suas tarefas, além disso é exigido que o Conselho relate a presença dos conselheiros nas reuniões.

²⁰⁷ É plausível uma análise detalhada de todas as companhias, promovendo relações entre “suplência” e “Regulamentação da ausência”. Infelizmente há poucas companhias que prescrevem sobre “regulamentação da ausência” (apenas 8), logo temos espaço amostral pequeno, já que as outras 22 companhias são uma incógnita sobre o tema.

deliberações. Não há nos Segmentos de Listagem, no Código do IBGC, nem tampouco na Instrução da CVM qualquer outra regulação.

Todos estatutos, e todos regimentos internos referem-se ao tema, expostos a seguir nos itens: a) Quórum e b) Procedimentos de Instalação e Deliberação.

a) Quórum

As cláusulas referentes ao quórum se diferenciam em quórum de instalação (necessário para dar início à reunião) e quórum de deliberação (necessário para que as decisões colegiadas sejam aprovadas).

a1) De instalação

Quórum de instalação		
Companhia	Primeira Instalação	Segunda Instalação
Ambev	Maioria dos membros ²⁰⁸	-
Bradesco*	Maioria dos membros	-
Braskem	Maioria dos membros	-
CCR	8 membros em exercício	Maioria dos membros
Cetip*	Maioria dos membros	-
Cia. Hering*	Maioria dos membros	-
Cielo	Maioria dos membros	-
Copel	Maioria dos membros	-
Rumo	Maioria dos membros	-
Duralex	Maioria dos membros	Qualquer número de membros
Ecorodovias	Maioria dos membros	Maioria dos membros
Embraer	Maioria dos membros	-
Fibra*	Maioria dos membros	-
Gerdau*	Maioria dos membros	Qualquer número de membros
Gol*	-	-
JBS*	-	-
Klabin*	Maioria dos membros	-
Kroton	Maioria dos membros	-
Localiza*	Maioria dos membros	Qualquer número de membros

²⁰⁸ Levando em consideração que conselheiros podem ser apenas pessoas físicas, maioria dos membros equivale a “metade mais um”.

Lojas Renner*	Maioria dos membros	-
Marfrig	Maioria dos membros	-
Multiplan	Maioria dos membros	Qualquer número de membros
Natura*	Maioria dos membros	-
Oi*	Maioria dos membros	-
Petrobras*	Maioria dos membros	-
Rumo	Maioria dos membros	
Sabesp*	Maioria dos membros	-
Souza Cruz*	Maioria dos membros	-
Suzano Papel e Celulose*	2/3 dos membros	Maioria dos membros
Tractebel*	-	-
Usiminas	Todos os membros	-

(*) O presidente da companhia terá voto de qualidade.

Como se vê, a grande maioria das companhias instalam reunião com maioria de membros (25 das companhias²⁰⁹ em 1º instalação e 3 das companhias²¹⁰ em 2º instalação). Ademais, há companhias que exigem quórum qualificado para 1º instalação: a *CCR* exige 8 membros²¹¹, a *Suzano Papel e Celulose* exige 2/3 dos membros, e *Usiminas* exige a presença de todos os membros²¹².

a2) De deliberação:

A grande maioria das companhias (27 companhias²¹³) deliberam com **maioria dos presentes**²¹⁴ sem exigência de quórum qualificado.

Duas companhias se destacam quanto a esse tema: a *Cetip* exige quórum qualificado para determinados assuntos²¹⁵. Esta busca por maior controle pode ser explicada pelo fato desta ter sido desmutualizada em 2008.

²⁰⁹ 83,3%

²¹⁰ 10%

²¹¹ Número de membros da companhia: entre 8 e 15. Deste modo, qualquer que seja o número de membros, terá a composição de, no mínimo, a maioria dos membros para 1º instalação (podendo ou não ser quórum qualificado).

²¹² A Usiminas foi a primeira companhia estatal privatizada no programa de privatização do governo federal em 1991. É uma das poucas companhias que aderem à codeterminação (cogestão). Talvez o quórum de instalação elevado derive de sua origem estatal.

²¹³ 93,3%

²¹⁴ Maioria absoluta de reunião instalada.

²¹⁵ Regimento Interno, Artigo 28: "A aprovação e qualquer alteração dos Princípios Operacionais, bem como a aprovação de qualquer matéria que viole ou que não esteja estritamente de acordo com os

A companhia JBS não possui quórum de instalação em seu estatuto²¹⁶, e exige maioria absoluta (maioria de seus membros) para deliberação.

b) Procedimentos de Instalação e Deliberação

Neste tópico trazemos trechos de regimentos que merecem atenção especial.

Braskem:

Regimento Interno, 6.1.4. SCA protocolará as PD's na data do recebimento, definirá o número por ordem seqüencial e as distribuirá aos Conselheiros, em princípio, todas em conjunto, previamente à Reunião do Conselho. 6.1.5. O DP/BAK deverá levar ao conhecimento do Conselho, através do PCA/ BAK, as eventuais excepcionalidades que venham a ocorrer na implementação das PD's. 6.1.6. As PDs terão um formato padrão do qual constarão: a) número de ordem seqüencial, seguido do ano b) cabeçalho, com menção a: i) natureza do assunto: - Administradores – Alienação – Financeiro – Investimentos – Jurídico – Societário - Planejamento / Organização / Pessoal ii) Nome da Empresa, onde se aplica, quando for o caso iii) Ementa da Deliberação c) Corpo, no qual serão apresentados: i) os fatos e razões que justificam a PD ii) o teor da Deliberação iii) a destinação da PD, com a designação do DP/BAK e os apoios para a implementação, caso necessário. d) Data e identificação do proponente 6.1.7. Após a aprovação pelo Conselho, serão apostas às PDs a data da sua aprovação e a rubrica do P-CA/BAK, registradas na Ata de Reunião, e as vias devolvidas ao proponente, através do SCA. 6.1.8. No Anexo B, apresentamos o modelo padrão de PD.

Cetip:

Regimento Interno, Art. 20 - Verificado o quorum de instalação, os trabalhos obedecerão à seguinte ordem: (i) abertura da sessão; (ii) prestação de esclarecimentos iniciais pelo Presidente; (iii) leitura sucinta e sem apartes para discussão da ordem do dia a ser submetida à votação; (iv) apresentação, discussão,

Princípios Operacionais em vigor, inclusive, mas não se limitando, à alteração nos preços cobrados pelos produtos e serviços, dependerá do voto favorável de, no mínimo, 90% (noventa por cento) dos membros do Conselho de Administração da Companhia em exercício".

²¹⁶ A JBS não possui regimento interno.

encaminhamento de propostas e votação dos assuntos da ordem do dia, na ordem proposta pelo Presidente; e (v) apresentação de proposições, pareceres e comunicação dos Conselheiros. Parágrafo único - Por unanimidade dos membros do Conselho, o Presidente poderá incluir na pauta matéria relevante para deliberação, não constante da pauta original. Seção IX - Discussão, deliberação e atas Art. 21 - Encerradas as discussões, o Presidente passará a colher o voto de cada Conselheiro. Art. 22 - Se houver empate em uma reunião do Conselho em que não estiver presente a totalidade dos membros em exercício do Conselho, o Presidente do Conselho deverá convocar nova reunião para deliberar sobre a(s) matéria(s) em relação a(s) qual(ais) foi verificado o empate. Caso ainda haja empate na segunda reunião convocada para deliberação da(s) matéria(s) em questão, o Presidente do Conselho poderá exercer o voto de qualidade. A prerrogativa de utilizar o voto de qualidade será alternada entre o Presidente e Vice-Presidente do Conselho, de modo que se em determinada reunião do Conselho o voto de qualidade for utilizado pelo Presidente do Conselho, na próxima reunião em que houver empate, tal prerrogativa caberá ao Vice-Presidente do Conselho; e, assim, sucessivamente. Art. 23 - As sessões deverão ser suspensas ou encerradas quando as circunstâncias o exigirem, a pedido de qualquer Conselheiro e com aprovação do Conselho. Parágrafo único - No caso de suspensão da sessão, o Presidente deverá marcar a data, hora e local para sua continuação, ficando dispensada a necessidade de nova convocação dos Conselheiros.

Gerdau:

Regimento Interno, 4.10.1. Os trabalhos obedecerão à seguinte ordem: a) Leitura, discussão e aprovação da ata da reunião anterior; b) Comunicações do Presidente e dos Conselheiros; c) Realização das apresentações técnicas agendadas; d) Discussão e votação dos assuntos em pauta; e) Sugestões e recomendações. Atribuições do Presidente do Conselho na Condução das Reuniões na condução das reuniões, o Presidente do Conselho tem as seguintes atribuições: a) Alterar a seqüência dos trabalhos para tratar de matéria considerada urgente ou para a qual seja pedida preferência, por um dos membros do Conselho; b)

Diligenciar para o andamento regular das reuniões; c) Declarar instalada a reunião e determinar seu início; d) Convocar os Conselheiros para se manifestarem sobre os temas tratados; e) Controlar a extensão e relevância das intervenções dos Conselheiros; f) Organizar as votações; g) Declarar os resultados.

No que concerne à suspensão e encerramento de reuniões temos que a *Cetip*, *Cia. Hering*, *Cielo*, *Gol*, *Localiza* e *Petrobras* estipulam que as sessões podem ser suspensas ou encerradas, quando as circunstâncias o exigirem, a pedido de qualquer Conselheiro e com aprovação do Presidente do Conselho. No caso de suspensão da sessão, o Presidente do Conselho deve marcar a data, hora e local para sua continuação, ficando dispensada a necessidade de nova convocação dos Conselheiros, desde que não seja incluído nenhum novo item à ordem do dia.

Oi:

Regimento Interno, 40. Mediante deliberação favorável do Conselho, o Presidente poderá adiar a deliberação de determinada matéria, pelo prazo necessário para que todos os membros tenham acesso às informações e documentos relativos à matéria em deliberação, com a finalidade de fundamentar o voto. Se entender que a matéria requer deliberação urgente, o Presidente ao conceder o adiamento da deliberação de determinada matéria, poderá fixar o prazo para apreciação da mesma. 41. Após o debate das matérias as mesmas serão colocadas em votação pelo Presidente e o resultado da deliberação declarado pelo mesmo. 42. O Presidente do Conselho, por motivo de força maior devidamente justificado e verificado os pressupostos de interesse, oportunidade e conveniência, poderá tomar decisões, em assuntos considerados de urgência, “ad referendum” do Conselho. A decisão tomada nas condições acima, deverá, obrigatoriamente, ser submetida ao Conselho na próxima reunião a ser realizada pelo órgão.

Gol:

Regimento Interno, Art. 16 - As sessões deverão ser suspensas ou encerradas, quando as circunstâncias o exigirem, a pedido de qualquer conselheiro e com aprovação do Conselho. Parágrafo único - No caso de suspensão da sessão, o presidente deverá marcar a data, hora e local para sua continuação, ficando dispensada a necessidade de nova convocação dos conselheiros.

3.4.7. Atas e registros destas

Lei nº 6.404/76	Art. 100. A companhia deve ter, além dos livros obrigatórios para qualquer comerciante, os seguintes, revestidos das mesmas formalidades legais: VI - os livros de Atas das Reuniões do Conselho de Administração, se houver, e de Atas das Reuniões de Diretoria; (Redação dada pela Lei nº 9.457, de 1997)
Instrução CVM 480	Art. 30. O emissor registrado na categoria A deve enviar à CVM, por meio de sistema eletrônico disponível na página da CVM na rede mundial de computadores, as seguintes informações eventuais: V – atas de reuniões do conselho de administração, desde que contenham deliberações destinadas a produzir efeitos perante terceiros, acompanhadas das eventuais manifestações encaminhadas pelos conselheiros, em até 7 (sete) dias úteis contados de sua realização;
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u> NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u> NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u>
Código das melhores Práticas do IBGC	2.23.4 Elaboração e divulgação das atas. Práticas: 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 <i>website</i> 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.

A Lei nº 6.404/76 prescreve que a companhia detenha os livros de Atas das Reuniões do Conselho de Administração. A Instrução CVM 480/09 exige que as companhias registradas na categoria A enviem à CVM as atas das reuniões do Conselho de Administração que contenham deliberações destinadas a produzir efeitos perante terceiros. Os regulamentos de segmento de listagem não comentam sobre o assunto. O Código do IBGC recomenda a) clareza na redação; b) aprovação por todos os conselheiros do conteúdo da ata ao fim da reunião ou até dois dias após; c) registro nos órgãos

competentes e arquivamento da ata, encaminhamento das decisões adotadas ao diretor-presidente e o acompanhamento dessas; e d) que votos divergentes constem na ata.

Dos 30 estatutos analisados, 25²¹⁷ regulam as atas. Dos 20 regimentos internos analisados, 19²¹⁸ regulam as atas. Ao todo, 28²¹⁹ companhias regulam o assunto. Pelo fato de nos estatutos, os dispositivos serem mais amplos e voltados à previsão de atas no funcionamento das reuniões do Conselho e nos regimentos internos o assunto ser mais detalhadamente abordado, considera-se um tema predominantemente regimental.

As 28 Companhias possuem (ou em estatuto ou em regimento interno) regulamentação de que as deliberações das reuniões do Conselho devem constar em atas e serem lavradas em livro próprio.

20 companhias possuem secretaria e são estas as responsáveis por produzir e arquivar as atas.

Os assuntos mais recorrentes sobre as atas nestes documentos são:

Tópico	Companhia (s)	#Cias
Divulgação de atas que tenha efeito a terceiros	CCR, Cetip, Cia. Hering, Cielo, Copel, Ecorodovias, Localiza, Oi, Rumo, Sabesp	10
Registro dos Votos dissidentes	Cetip, Cia. Hering, Ecorodovias, Embraer, Gerdau, Petrobras ²²⁰	6
Período para aprovação (no momento da reunião)	Braskem, Copel, Ecorodovias	3
Período para aprovação (após a reunião)	Rumo	1
Redação feita com clareza	Cetip, Cielo, Ecorodovias, Embraer, Localiza, Oi	6
Cópia aos conselheiros	Ecorodovias, Gerdau, JBS, Multiplan, Petrobras, Rumo	6
Assinatura dos conselheiros	Ambev, Cetip, Cielo, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Klabin, Lojas Renner, Marfrig, Natura, Oi, Petrobras, Rumo	14

Utilizando-se dos critérios estipulados pelo Código do IBGC temos que: 6 companhias estabelecem redação de atas feita com clareza, 14 companhias colhem assinatura de atas, 3 companhias fazem aprovação das atas no momento do término da reunião, 1 a faz em prazo de até dois após sua produção, 10 companhias divulgam atas que tenham efeito a terceiro, 6 companhias registram votos divergentes e 6 companhias possibilitam acesso de cópia de ata aos conselheiros.

²¹⁷ Embraer, Kroton, Souza Cruz, Suzano Papel e Celulose e Tractebel não mencionam atas.

²¹⁸ Apenas Duratex não se refere a atas.

²¹⁹ Apenas Kroton e Souza Cruz não se referem a atas.

²²⁰ Regimento Interno, 5.12.1 “[...] Salvo se o Conselho de Administração deliberá-la de forma diversa”.

A seguir destacam-se as companhias que tiveram alguma informação relevante sobre o tema:

Copel

Regimento Interno, Art. 10 Das reuniões são lavradas atas no livro próprio assinadas pelos Conselheiros presentes à reunião, sendo que dessas atas são extraídas, por decisão do Colegiado, as Resoluções do Conselho de Administração, que são encaminhadas à área responsável pela operacionalização da decisão. § 1º O sumário das atas é elaborado pela Secretaria de Governança Corporativa, aprovado pelo Secretário Executivo do Conselho e encaminhado à Comissão de Valores Mobiliários - CVM e à Securities and Exchange Commission - SEC no mesmo dia da realização da reunião. § 2º Todas as atas do Conselho de Administração são arquivadas na íntegra no Registro do Comércio e na Comissão de Valores Mobiliários - CVM e disponibilizadas na Intranet. da Copel Seus extratos são publicados em jornais, na forma estabelecida pela Lei das Sociedades Anônimas, e no site da Companhia,. § 3º As apresentações e demais documentos pertinentes expostos nas reuniões do Conselho de Administração, são, a critério do Colegiado, visados pelos Srs. Conselheiros e permanecem arquivados na Secretaria de Governança Corporativa. Art. 11 Após aprovação e assinatura da ata, as Resoluções são divulgadas pela Secretaria de Governança Corporativa, através de meio eletrônico específico, e devem conter o seguinte: a) a identificação do órgão que a expede; b) o tipo e a data da reunião na qual houve a deliberação;

c) numeração sequencial, de acordo com os números da ata e do item da pauta, seguida da data de expedição; d) prazo para atendimento, se for o caso; e e) descrição que explicita de modo conciso o objeto da Resolução. Parágrafo único Eventual alteração de Resolução é feita: a) mediante reprodução integral do novo texto, quando se tratar de alteração considerável; e b) por meio de substituição, no próprio texto, do dispositivo alterado, identificado com as letras NR maiúsculas (Nova Redação), ou acréscimo de dispositivo novo. Art. 12 As atas são numeradas em ordem sucessiva e cronológica, diferenciadas numericamente em ordinárias e extraordinárias, devendo constar a data da realização da reunião, sendo lavrados na íntegra os assuntos tratados, contendo a descrição das exposições efetuadas e as decisões sobre cada assunto. Art. 15 A Secretaria de Governança Corporativa é responsável por redigir as atas e os atos regimentais necessários à disseminação das Resoluções do Conselho de Administração, mantendo sob sua guarda esses documentos.

Parágrafo único O conteúdo desses documentos é público e pode ser disponibilizando interna e externamente pela Secretaria, mediante solicitação por escrito (correspondência, fax ou e-mail).

Ecorodovias

Regimento Interno, 3.15 Ata das reuniões - 3.15.1 As decisões do Conselho de Administração constarão de ata, a ser redigida com clareza e devendo conter o sumário das decisões adotadas e eventuais dissidências e protestos, salvo se o Conselho de Administração deliberar por elaborá-la de forma diversa. A ata de reunião do Conselho de Administração será assinada por todos os conselheiros presentes. 3.15.2 Todos os documentos das reuniões, tais como os materiais distribuídos e as apresentações, serão preferencialmente arquivados eletronicamente. 3.15.3 As atas serão submetidas à aprovação do Conselho de

Administração imediatamente ao final de cada reunião. 3.15.4 Uma vez aprovada a ata, serão fornecidas cópias aos conselheiros.

Oi	Regimento Interno, Da Redação e Arquivamento das Atas - 43. Das reuniões do CA serão lavradas atas em livro próprio, assinadas pelos Conselheiros e pelo Secretário Geral a elas presentes, após devidamente aprovadas. As atas das reuniões que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros, serão arquivadas no Registro do Comércio e publicadas na forma da Lei. 44. Constarão da Ata: a. comunicações do Presidente e dos Conselheiros; b. solicitações de informações e esclarecimentos; c. resumo do assunto de cada matéria apreciada com registro dos debates e das observações de relevância procedidas na reunião e das decisões adotadas; e, d. registro das condições, sugestões e declarações de votos.
Petrobras	<p>Regimento Interno, 4.3 Atribuições da Secretaria-Geral da Petrobras: 4.3.4 redigir as atas das reuniões e providenciar a sua distribuição; 5.12 Ata das reuniões 5.12.1 As decisões do Conselho de Administração constarão de ata, contendo o sumário das decisões adotadas e eventuais dissidências e protestos, salvo se o Conselho de Administração deliberar por elaborá-la de forma diversa. A ata de reunião do Conselho de Administração será assinada por todos os Conselheiros presentes.</p> <p>5.12.2 Todos os documentos das reuniões, tais como os materiais distribuídos e as apresentações, serão preferencialmente arquivados eletronicamente. 5.12.3 As reuniões não serão gravadas, salvo deliberação específica do Conselho de Administração. 5.12.4 Uma vez aprovada a ata, serão fornecidas cópias ao Presidente e aos Conselheiros.</p>
Rumo	<p>Regimento Interno, 5.3. Atas. As minutas das atas de reuniões serão elaboradas pelo Secretário Executivo do respectivo órgão e enviado a todos os seus membros em até 6 (seis) dias úteis após a realização da reunião. Os conselheiros deverão manifestar sua concordância ou apresentar suas sugestões às minutas encaminhadas em até 6 (seis) dias úteis após o seu recebimento. A ausência de manifestação por parte do conselheiro caracterizará a aprovação da minuta. As minutas finais das atas de reuniões serão assinadas pelos membros na primeira reunião presencial subsequente, seja ordinária ou extraordinária. 5.3.1. Não obstante o previsto no item 5.3 acima, sempre que as atas contiverem deliberações destinadas a produzir efeitos perante terceiros, a ata será levada pelo Secretário Executivo para arquivamento no registro público de empresas mercantis, divulgação na Comissão de Valores Mobiliários e publicação nos jornais oficiais da Companhia. 6.3. O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal serão assistidos pelo respectivo Secretário Executivo, cabendo a este: (c) Assessorar na redação das atas correspondentes às discussões e deliberações do órgão, colher as assinaturas dos membros presentes à reunião e promover a distribuição das respectivas cópias, se aplicável;</p>
Sabesp	<p>Estatuto, Artigo 12, § 6º - [...] todas as deliberações constarão de ata lavrada e registrada em livro próprio, devendo ser encaminhada uma cópia ao Estado, por intermédio do Conselho de Defesa dos Capitais do Estado – CODEC, no prazo de 5 (cinco) dias a contar da sua aprovação. § 7º, Parágrafo sétimo – Sempre que contiver deliberações destinadas a produzir efeitos perante terceiros, o extrato da ata será arquivado no registro de comércio e publicado.</p>

Suzano Papel e Celulose Regimento Interno, Art.20º. Todas as decisões tomadas pelo Conselho de Administração constarão em ata que deverá ser preparada ao fim da respectiva sessão, contendo os votos proferidos e o sumário das decisões adotadas.

3.4.8. Secretaria

Lei nº 6.404/76	Não possui esta informação
Instrução CVM 480	Não possui esta informação
Regulamento de segmentos de listagem	<p>NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u></p> <p>NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u></p> <p>NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u></p>
Código das melhores Práticas do IBGC	<p>2.22 Secretaria de governança. Fundamento: Para aprimorar o funcionamento do sistema de governança, o conselho de administração pode contar com uma secretaria de governança para apoiá-lo no exercício de suas atividades. Práticas: a) A função de secretaria de governança deve ser exercida por órgão ou profissional com reporte direto ao conselho. Caso seja acumulada por algum diretor, ele deve reportar-se ao diretor-presidente, em relação aos assuntos da gestão, e ao presidente do conselho, em relação aos assuntos da secretaria. b) As atividades do profissional responsável pela secretaria de governança devem ser definidas de acordo com as características da organização e a complexidade do seu sistema de governança. c) Incluem-se entre as atribuições da secretaria de governança: i. apoiar os processos de governança da organização e manter os membros do conselho de administração, do conselho fiscal e dos comitês atualizados em relação às melhores práticas, bem como propor o seu constante aprimoramento; ii. apoiar os membros do conselho de administração, do conselho fiscal e dos comitês no desempenho de suas funções, assisti-los em sua integração na organização e nas atividades de educação; iii. auxiliar o presidente do conselho de administração na definição dos temas relevantes a serem incluídos na agenda das reuniões e na convocação da assembleia geral; iv. encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões do conselho e interagir com os membros da diretoria, a fim de assegurar a qualidade e a tempestividade das informações; v. elaborar, lavrar em livro próprio, registrar e publicar nos órgãos competentes as atas de reunião do conselho e da assembleia geral, na forma da legislação aplicável; vi. administrar o portal de governança da organização (se existente) e zelar por sua atualização, pela segurança e pelo fluxo das informações, além de assegurar a equidade e o acesso permanente de seus usuários. d) As solicitações de inclusão ou exclusão de itens na agenda ou a convocação de reuniões do conselho, por parte dos conselheiros ou do diretor-presidente, devem ser encaminhadas, por escrito, à secretaria de governança. Ela deve submeter as propostas recebidas ao presidente do conselho e informar aos conselheiros ou ao diretor-presidente, conforme o caso, a sua decisão.</p>

Apenas o Código do IBGC tece orientações sobre o assunto, no sentido de que haja uma secretaria de governança corporativa, para auxiliar o Conselho e organizar as reuniões.

Dos 30 estatutos analisados, 7²²¹ fazem referência à secretaria. Nestes documentos, há apenas previsão de existência da secretaria, informações superficiais e atribuições de funções. Não há, portanto, aprofundamento sobre o funcionamento ou a competência do órgão.

Braskem, *Cetip* e *Duratex* possuem em seu estatuto apenas dispositivos que preveem secretaria. A *CCR*, *Fibria*, *Sabesp* e *Usiminas*, além disso, prescrevem que a escolha do secretário se dará pela indicação do presidente do Conselho.

Dos 20 regimentos internos analisados, por outro lado, 17²²² fazem menção à secretaria²²³, com especificações detalhadas sobre o assunto, determinando funções e responsabilidades à secretaria (ou ao secretário). Somando-se este fato à ausência de regulamentação por dispositivos legais, demonstra-se se tratar de assunto predominantemente regimental.

A seguir, constam os responsáveis pela secretaria em cada companhia pesquisada:

Responsável pela secretaria	Companhia (s)	Σ
Secretaria	Braskem	1
Secretário	CCR, Cetip, Cielo, Duratex, Ecorodovias, Embraer, Localiza, Lojas Renner	8
Secretário (indicado pelos conselheiros)	Fibria	1
Secretário (indicado pelo presidente)	Sabesp, Usiminas	2
Secretario (representante da Secretaria Geral)	Bradesco, Gerdau, Oi, Petrobras	4
Secretário executivo	Rumo	1
Secretaria de governança corporativa	Copel	1
Vice-presidente (desempenhando a função de secretário)	Gol	1
Diretor de governança corporativa (desempenhando a função de secretário)	Natura	1
Total:		20

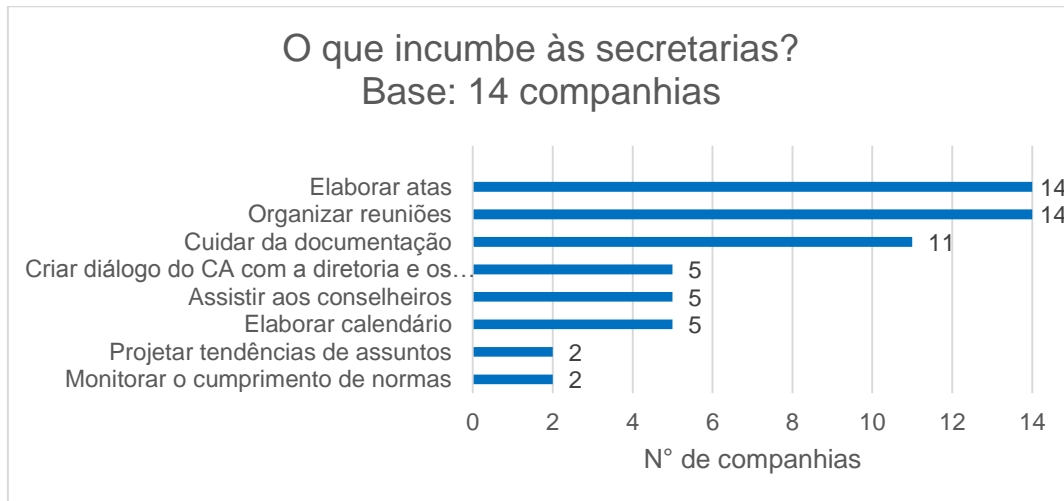
Por fim, 14 companhias²²⁴ descrevem quais são as atribuições de suas secretarias. No gráfico abaixo se destacam as atribuições mais importantes encontradas:

²²¹ Fazem referência ao tema: *Braskem*, *CCR*, *Cetip*, *Duratex*, *Fibria*, *Sabesp* e *Usiminas*.

²²² *Bradesco*, *Braskem*, *Cetip*, *Cielo*, *Copel*, *Duratex*, *Ecorodovias*, *Embraer*, *Fibria*, *Gerdau*, *Gol*, *Localiza*, *Lojas Renner*, *Natura*, *Oi*, *Petrobras* e *Rumo*.

²²³ *Duratex* vai mais longe e prevê que é dever do regimento interno do Conselho de Administração regulamentar a “secretaria”. (Art. 20, v)

²²⁴ *Braskem*, *Cetip*, *Cielo*, *Copel*, *Duratex*, *Ecorodovias*, *Embraer*, *Fibria*, *Gerdau*, *Localiza*, *Lojas Renner*, *Oi*, *Petrobras* e *Rumo*.



Para concluir, destaca-se um caso excepcional. Trata-se da *Petrobras*, que possui Assistentes do Conselho:

Regimento Interno, 4.3. - Atribuições dos Assistentes do Conselho, sob a coordenação do Secretário Geral da Petrobras: elaborar, em conjunto com a Secretaria-Geral, as pautas das reuniões; revisar os Resumos Executivos das matérias pautadas para as reuniões, elaborados pelas diversas unidades da Companhia, a serem enviados aos Conselheiros; cuidar do padrão das apresentações para as reuniões do Conselho elaboradas pelas diversas unidades da Companhia; diligenciar o atendimento das solicitações dos Conselheiros acerca das matérias submetidas ao Conselho; supervisionar a preparação do material a ser distribuído aos Conselheiros previamente às reuniões; auxiliar a Secretaria-Geral na elaboração das atas das reuniões do Conselho a serem submetidas à aprovação e à assinatura dos Conselheiros.

3.5. Comitês

Comitês são subgrupos do Conselho, subordinados à autoridade e responsabilidade deste, que têm o papel de auxiliá-lo ou aconselhá-lo²²⁵. Sua função é importante à governança das companhias, na medida que podem se especializar na compreensão de

²²⁵ CARVER, John. **Conselhos de administração que geram valor**. Tradução Paulo Salles. São Paulo: Cultrix, 2002. p. 54-56.

determinadas e importantes questões para a deliberação do Conselho. Podem também promover tarefas delegadas de monitoramento do órgão²²⁶.

3.5.1 Previsão

Lei nº 6.404/76	Não possui esta informação.
Instrução CVM 480	Não possui esta informação.
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: Não possui esta informação. NÍVEL 2: Não possui esta informação. NOVO MERCADO: Não possui esta informação.
Código das melhores Práticas do IBGC	2.12, a) O conselho de administração deve, periodicamente, reavaliar o perfil dos principais cargos de liderança, levando em conta os desafios indicados no seu planejamento estratégico. Ele poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas, se houver.

Não há menção aos comitês na Lei nº 6.404/76, na ICVM ou nos regulamentos de listagem e apenas uma menção vaga no Código do IBGC.

Dos 30 estatutos sociais, 5²²⁷ não preveem a possibilidade e/ou competência do conselho de administração para criar comitês. As 25 companhias restantes contêm em seus estatutos uma disposição no modelo seguinte²²⁸:

O Conselho de Administração, para melhor desempenho de suas funções, poderá criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, sendo integrados por pessoas designadas dentre os membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia.

Ainda no que se refere ao Estatuto, a companhia *Fibria* menciona que a aprovação de comitês deriva da observância de boas práticas de Governança Corporativa.

Já no que concerne aos 20 regimentos internos, 15²²⁹ preveem a competência do Conselho de Administração para deliberar sobre o assunto e a possibilidade da existência de comitês (nos moldes do estatuto)²³⁰.

²²⁶ *Ibid.*, p. 55.

²²⁷ *Cetip, Cia. Hering, Copel, Multiplan e Tractebel.*

²²⁸ Trecho literal extraído do regimento interno da *Lojas Renner* (Art. 14) a título de exemplo/de modelo.

²²⁹ As cinco companhias que não possuem previsão de comitês em seus regimentos são: *Braskem, Copel, Ecorodovias, Embraer e Natura.*

²³⁰ Destas, apenas a companhia *Copel* não possui previsão de comitês.

3.5.2. Composição²³¹

Lei nº 6.404/76	Não possui esta informação.
Instrução CVM 480	12.7. Fornecer as informações mencionadas no item 12.5 em relação aos membros dos comitês estatutários, bem como dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, ainda que tais comitês ou estruturas não sejam estatutários. 12.8. Em relação a cada uma das pessoas que atuaram como membro dos comitês estatutários, bem como dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, ainda que tais comitês ou estruturas não sejam estatutários, informar, em formato de tabela, o percentual de participação nas reuniões realizadas pelo respectivo órgão no mesmo período, que tenham ocorrido após a posse no cargo.
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u> NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u> NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u>
Código das melhores Práticas do IBGC	2.20, a) O número e a natureza dos comitês devem observar o porte da organização. Uma quantidade excessiva de comitês pode gerar interferências inadequadas na diretoria. O regimento interno do conselho deve orientar a formação e a coordenação dos comitês e prever que a composição deles inclua conselheiros com competências e habilidades adequadas ao objeto do comitê. 2.20.1, a) Os membros dos comitês devem ter conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema. b) Cada comitê deve ter um coordenador que, preferencialmente não exerça essa função em outros comitês. c) Os comitês do conselho devem, de preferência, ser formados apenas por conselheiros. Caso não seja possível, devem ser compostos de forma que um conselheiro seja o coordenador, e a maioria de seus membros também seja formada por conselheiros. Caso não haja, entre os membros do comitê, um especialista no tema a ser analisado, o comitê deve poder convidar especialistas externos, a fim de melhor desempenhar suas funções. d) Cada comitê deve ser composto de, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão, e deve contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas. e) Os comitês não devem ter, na sua composição, executivos da organização. A participação deles nas reuniões deve ocorrer a convite dos membros do comitê, para prestar esclarecimentos sobre determinado tema.

A lei e os regulamentos de listagem não regulam este assunto. A Instrução da CVM exige que as companhias forneçam a relação das pessoas que atuaram como membros dos comitês estatutários e dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, assim como a tabela de porcentagem de participação destes membros nas reuniões. Já o Código do IBGC traz orientações relevantes sobre a composição dos comitês: exigências

²³¹ É possível que este tema seja tratado nos regimentos internos dos comitês. Contudo, essa pesquisa documental foge do escopo deste trabalho.

para se tornar membro; ser formado preferencialmente por apenas conselheiros, mas com a possibilidade de externos especialistas fazerem parte; e o número de membros.

Dos 30 estatutos analisados, 17 regulam a composição dos comitês²³²; dos 20 regimentos internos analisados, são 12²³³. O conteúdo presente em estatuto é praticamente o mesmo em qualidade daquele presente em regimentos internos, por isto, analisaremos a matéria por tipo de assuntos, e não pela fonte (se Estatutos ou Regimentos Internos). São 20 companhias que regulam a composição dos comitês²³⁴. Os assuntos analisados são: Exigências para se tornar membro; Composição (conselheiros e terceiros); Número de membros; Conselheiros independentes e; Mandato.

A tabela a seguir compila as exigências para se tornar membro e mostra as 10 companhias (dentre as 20) que as fazem:

Copel	Fibria	Kroton	Localiza	Lojas Renner
O Comitê Governança Corporativa será composto [...] dos quais um será o Diretor Presidente da Companhia	CAE – [...] ao menos um membro, tenha reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária	possuir comprovada capacitação acerca das competências e/ou atribuições do comitê em questão	Com exceção dos membros do comitê de auditoria, que deverão ser necessariamente membros do Conselho, os comitês serão compostos por membros do Conselho, preferencialmente independentes, ou por terceiros.	O Presidente do Conselho de Administração necessariamente será um dos membros do Comitê de Pessoas e do Comitê Estratégico
Natura	Oi	Petrobras	Rumo	Sabesp
A companhia enumera em 7.1 do RI do Comitê de Auditoria que tipos de conhecimentos	Não poderão ser indicados como membros de qualquer Comitê empregados ou	Escolha dos integrantes dos Comitês do Conselho, dentre seus membros	O CPR é um comitê independente[...]d evendo a maioria de seus membros ser composta por	[...] atendam cumulativamente aos requisitos de (i) indepen dência,(ii)Conheci

²³² Bradesco, Cielo, Copel, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gol, Kroton, Localiza, Multiplan, Oi, Petrobras, Rumo, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Tractebel e Usiminas.

²³³ Braskem, Cielo, Copel, Ecorodovias, Embraer, Localiza, Lojas Renner, Natura, Oi, Petrobras, Rumo e Suzano Papel e Celulose.

²³⁴ Bradesco, Braskem, Cielo, Copel, Rumo, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gol, Kroton, Localiza, Lojas Renner, Multiplan, Natura, Oi, Petrobras, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Tractebel e Usiminas.

os membros do comitê devem ter para desempenhar a função (pré-requisitos).	Diretores da Companhia. Pelo menos um dos membros de cada comitê deve ser um Conselheiro titular.	e/ou dentre pessoas de mercado de notória experiência e capacidade técnica em relação à especialidade do respectivo Comitê	membros independentes	mento técnico e (iii) disponibilidade de tempo.
--	---	--	-----------------------	---

Destaca-se que 4 destas companhias exigem que os membros dos comitês tenham notória experiência ou (e) conhecimento na área.

Das 20 companhias, 13 regulamentam a composição dos comitês quanto a conselheiros e terceiros, conforme a tabela abaixo:

Bradesco	Braskem	Ecorodovias	Embraer	Fibra
Os membros serão escolhidos dentre os integrantes do Conselho de Administração, com exceção de 1 (um) membro que será, necessariamente, não administrador.	coordenado por um membro do Conselho, e será constituído somente por Conselheiros e/ou Suplentes. Poderão participar de suas reuniões, na qualidade de convidados, outros Executivos da Empresa, qualificados no assunto por responsabilidade, envolvimento ou conhecimento, por indicação do Conselheiro Coordenador.	sendo integrados preferencialmente apenas por Conselheiros da Companhia. Não obstante, os Conselheiros poderão indicar, em Reunião do Conselho de Administração, especialistas externos para participar como membros dos comitês, comissões ou grupos de trabalho, ressalvado que neste caso a maioria deverá ser composta por membros do Conselho de Administração. Adicionalmente,	- Na hipótese de indicação de membros da Diretoria para compor os Comitês de Estratégia e de Recursos Humanos, caberá ao Diretor que estiver acumulando funções apenas a maior dentre as remunerações aplicáveis a cada um dos cargos exercidos. Os membros do Conselho de Administração indicados para compor os referidos órgãos e o Comitê de Auditoria e Riscos poderão acumular	CAE deverá possuir um Coordenador, cujas atividades devem estar definidas no Regimento Interno. Art. 29, § 3º - É vedada a participação de Diretores da Companhia, de suas controladas, controladora, coligadas ou sociedades em controle comum, diretas ou indiretas, no CAE.

		existem 2 Comitês não estatutários com composição mista, sendo integrados por membros do Conselho e da Diretoria, a saber: Comitê de Ética e Comitê de Sustentabilidade.	as remunerações aplicáveis aos cargos exercidos.	
Localiza	Lojas Renner	Natura	Oi	Rumo
Com exceção dos membros do comitê de auditoria, que deverão ser necessariamente membros do Conselho, os comitês serão compostos por membros do Conselho, preferencialment e independentes, ou por terceiros.	O Presidente do Conselho de Administração necessariamente será um dos membros do Comitê de Pessoas e do Comitê Estratégico.	O Comitê de Auditoria [...] 1 (um) membro do Conselho de Administração, que o presidirá, 1 (um) membro da administração e pelo menos 1 (um) membro Consultor Externo (Consultor), portanto, independente da administração da organização.	Pelo menos um dos membros de cada comitê deve ser um Conselheiro titular. Um dos integrantes de cada comitê deverá ser escolhido pelo CA para ser o coordenador do comitê. Podem participar, a critério do coordenador do comitê, como convidados, portanto sem direito a voto, administradores, colaboradores, especialistas ou outras pessoas cuja contribuição seja útil ao desempenho dos trabalhos do comitê.	O Comitê de Auditoria será composto por 3 (três) membros, sendo todos independentes. O CPR é um comitê independente[...] sendo composto todos membros do Conselho de Administração da Companhia, devendo a maioria de seus membros ser composta por membros independentes
Sabesp A companhia terá um comitê de	Suzano Papel e Celulose	Usiminas Ao menos um dos membros do		

<p>auditoria composto[...]:(i) independência, (ii) conhecimento técnico e (iii) disponibilidade de tempo. O comitê de assuntos regulatórios é um órgão colegiado composto pelo diretor presidente e pelos diretores (1) econômico-financeiro e de relações com investidores, (2) metropolitano e (3) de sistemas regionais, encarregado de definir as diretrizes, estratégias e orientações de regulação da companhia e coordenar os trabalhos da Superintendência de</p> <p>Assuntos Regulatórios, ressalvada a competência do conselho de administração.</p>	<p>Terá um coordenador nomeado pelo presidente. Os integrantes dos Comitês poderão participar de mais de um Comitê, a critério do Conselho de Administração, e terão os mesmos deveres e responsabilidades legais dos administradores de sociedade anônima. Os Comitês poderão contar com a colaboração de outros profissionais ou grupos de trabalho a serem formados, bem como estrutura administrativa de apoio.</p>	<p>Conselho de Administração deverá também integrar o Comitê de Auditoria. Não poderão integrar o Comitê de Auditoria os Diretores e funcionários da Companhia ou de suas controladas.</p>	
--	---	--	--

A tabela a seguir apresenta as informações acerca do número de membros:

Bradesco C. auditoria: 3 a 5 C. remuneração: 3 a 7	Braskem Os Comitês Permanentes terão no mínimo três e no máximo quatro participantes. Os comitês ad hoc - O número de participantes é definido caso a caso	Cielo Auditoria: 3 Governança corporativa: 4 De pessoas: 3	Copel No mínimo 3 membros	Embraer 4 (idealmente) e no máximo 5
Fibra De 3 a 5	Gol Auditoria: no mínimo 3 Governança estatutário: no mínimo 3	Localiza C. auditoria: no mínimo 3 membros	Lojas Renner No mínimo 3 e máximo 5 membros	Natura C. auditoria: 3 a 6
Rumo C. Auditoria: 3 membros Partes relacionadas: 3, ou preferencialmente, 5 membros Remuneração: no máximo 5 membros	Sabesp C. Auditoria: 3 membros C. Assuntos regulatórios: 4 membros	Suzano Papel e Celulose 2 a 9	Tractebel C. Estratégico: até 7 membros	Usiminas C.auditoria:3 a 5

Das 20 companhias analisadas, 5 companhias não estipulam o número de membros em comitês. Das 15 restantes, com exceção da *Suzano Papel e Celulose*²³⁵, todas estipulam número de membros mínimo acima de 3²³⁶.

Sobre a presença de membros independentes, das 20 companhias, 9 estipulam que parte dos membros dos comitês deva ser de independentes, conforme tabela abaixo:

Cielo [...]pelo menos um dele (em cada comitê), deverá ser	Copel No mínimo três membros do Conselho de	Fibra O CAE funcionará permanentemente e será composto de, no mínimo, 3 (três)	Gol O Comitê de Governança estatutário, quando	Localiza os comitês serão compostos por membros do Conselho,
---	--	---	---	---

²³⁵ A *Suzano Papel e Celulose* determina um mínimo de 2 membros.

²³⁶ *Tractebel* estipula número máximo (7 membros), mas não estipula número mínimo.

Conselheiro de Administração Independente da Companhia	Administração, independentes	e, no máximo, 5 (cinco) membros, que atendam aos requisitos de independência	instalado, será composto por no mínimo 03 (três) membros, sendo a maioria dos membros Conselheiros Independentes. O Comitê de Governança Estatutário será coordenado por um Conselheiro Independente, que terá a prerrogativa de convocar reuniões extraordinárias e determinar a pauta das discussões a serem realizadas.	preferencialmente independentes
Natura [...] e pelo menos 1 (um) membro Consultor Externo (Consultor), portanto, independente da administração da organização	Rumo O Comitê de Auditoria será composto por 3 (três) membros, sendo todos independentes. O Comitê de Partes Relacionadas será composto por, no mínimo, 3 (três) ou, preferencialmente, 5 (cinco) membros do Conselho de Administração da Companhia, sendo a quantidade de membros determinada a cada eleição de modo que a	Sabesp A companhia terá um comitê de auditoria composto por 3 (três) conselheiros de administração, que atendam cumulativamente aos requisitos de (i) independência, (ii) conhecimento técnico e (iii) disponibilidade de tempo.		

	maioria dos membros seja de Conselheiros Independentes, sempre que possível	
--	---	--

Mandato:

Bradesco	Fibria	Gol	Suzano Papel e Celulose
1 ano	CAE – 5 anos	Até 10 anos	2 anos

Acerca da duração do mandato dos comitês, das 20 companhias pesquisadas, 16 companhias não estipulam um tempo. No *Bradesco* o mandato é de 1 ano; na *Suzano Papel e Celulose*, 2; na *Fibria* de 5; e na *Gol*, de até 10 anos.

Alguns dispositivos da *Gol* são dignos de destaque. A *Gol* ativa um novo comitê de acordo com a quantidade de ações que o acionista controlador possuía²³⁷; estipula que seu Comitê de Auditoria pode ter especialistas externos e independentes; que pode apresentar 3 membros com mandato de até 10 anos. Ainda exige que um dos membros deste comitê possua reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária. Ademais, há um dispositivo que prevê a instauração do Comitê de Governança Estatutário, sempre que o acionista controlador detiver número de ações que represente uma participação de dividendos inferior a 35%²³⁸, o qual será composto por, no mínimo, 3 membros, sendo a maioria deles independentes, para que a coordenação se mantenha independente.

3.5.3. Tipos

Lei nº 6.404/76	Não possui esta informação.
-----------------	-----------------------------

²³⁷ Acreditamos que estas inovações encontradas nos documentos da companhia *Gol* possuem influência de seu histórico, sobretudo, das emissões de superpreferenciais.

²³⁸ Regimento Interno, Artigo 27: “O Comitê de Governança Estatutário será instalado na hipótese do Acionista Controlador deter número de ações que represente uma Participação nos Dividendos inferior a 35% (trinta e cinco por cento)”.

Instrução CVM 480	12.1. Descrever a estrutura administrativa do emissor, conforme estabelecido no seu estatuto social e regimento interno, identificando: a. atribuições de cada órgão e comitê, identificando se possuem regimento interno próprio: a. atribuições de cada órgão e comitê, identificando se possuem regimento interno próprio b. data de instalação do conselho fiscal, se este não for permanente, e de criação dos comitês c. mecanismos de avaliação de desempenho de cada órgão ou comitê e de seus membros, identificando o método utilizado.
Regulamento de segmentos de listagem	NÍVEL 1: <u>Não possui esta informação.</u> NÍVEL 2: <u>Não possui esta informação.</u> NOVO MERCADO: <u>Não possui esta informação.</u>
Código das melhores Práticas do IBGC	2.20 - Comitês específicos podem exercer diversas atividades de competência do conselho que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões desse órgão social. Os Comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam propostas para o conselho. Dentre os comitês que podem ser criados, destacam-se: • auditoria (vide 2.21 e 4.1); • finanças; • pessoas; • riscos; • sustentabilidade. a) O número e a natureza dos comitês devem observar o porte da organização. Uma quantidade excessiva de comitês pode gerar interferências inadequadas na diretoria. O regimento interno do conselho deve orientar a formação e a coordenação dos comitês e prever que a composição deles inclua conselheiros com competências e habilidades adequadas ao objeto do comitê. b) O escopo e a necessidade da existência de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar que todos tenham um papel efetivo. d) Em linha com o processo de avaliação do conselho, os comitês devem ser avaliados anualmente.

A Lei nº 6.404/76 e os Regulamentos de Listagem não regulam este assunto. A ICVM exige que as companhias (em estatutos ou regimentos) identifiquem as atribuições dos comitês, se estes possuem regimento interno, suas datas de instalação e seus métodos de autoavaliação. O Código das Melhores Práticas do IBGC traz recomendações sobre os comitês mais utilizados.

Dos 30 estatutos analisados, 18²³⁹ possuem a identificação de quais são os comitês existentes ou a previsão da criação de novos. Dos 20 regimentos internos analisados, 12²⁴⁰ estabelecem quais são os comitês²⁴¹. Assim, no total, 20 companhias estipulam quais são seus comitês²⁴².

COMITÊS				
Tipo	Companhias (Estatuto)	#	Companhias (Regimento Interno)	#
Auditoria	Bradesco, Cetip, Cielo (comitê permanente), Ecorodovias, Embraer	14	Cielo, Ecorodovias, Embraer (Auditoria e Riscos), Localiza, Lojas	8

²³⁹ Bradesco, Cetip, Cielo, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Gol, Localiza, Lojas Renner, Multiplan, Oi, Petrobras, Rumo, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Tractebel e Usiminas.

²⁴⁰ Braskem, Cia. Hering, Cielo, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Localiza, Lojas Renner, Natura Rumo e Suzano Papel e Celulose.

²⁴¹ Braskem em seu regimento interno prevê comitês *ad hoc*. Lojas Renner em seu regimento interno prevê, no mínimo, esses comitês.

²⁴² Bradesco, Braskem, Cetip, Cia. Hering, Cielo, Ecorodovias, Embraer, Fibria, Gerdau, Gol, Localiza, Lojas Renner, Multiplan, Natura, Oi, Petrobras, Rumo, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Tractebel e Usiminas.

	(Auditoria e Riscos), Fibria (Auditoria Estatutário), Gol, Localiza, Multiplan, Petrobras, Rumo, Sabesp, Suzano Papel e Celulose, Usiminas		Renner (Auditoria e Gestão de Riscos), Natura (Auditoria, riscos, gestão de riscos e de finanças), Rumo, Suzano Papel e Celulose	
Remuneração	Bradesco, Cetip, Lojas Renner, Multiplan (Política Salarial), Oi, Petrobras (Remuneração e Sucessão)	6	Rumo	1
Gestão	Cetip, Suzano Papel e Celulose	2	Suzano Papel e Celulose	1
Precificação	Cetip	1	Não possui o item	0
Gestão de serviços para as câmaras	Cetip	1	Não possui o item	0
Indicação de conselheiros independentes	Cetip	1	Não possui o item	0
Assuntos regulatórios	Sabesp	1	Não possui o item	0
Administração do plano de opção de compra as ações	Localiza	1	Não possui o item	0
Segurança	Petrobras	1	Não possui o item	0
Assessoramento	Não possui o item	0	Rumo	1
Partes Relacionadas	Rumo	1	Rumo	1
Estratégia	Embraer, Petrobras, Suzano Papel e Celulose (Sustentabilidade e Estratégia), Tractebel	4	Braskem (Estratégia e Comunicação), Embraer, Lojas Renner, Natura	4
Recursos Humanos	Ecorodovias, Embraer, Gol (Gestão de Pessoas)	3	Braskem (Pessoas e Organização), Cia. Hering (Gestão de pessoas), Cielo (De Pessoas), Ecorodovias (Gestão de Pessoas e Governança), Embraer, Localiza (Gestão de Pessoas), Lojas Renner (Pessoas), Natura (Pessoas e Desenvolvimento Organizacional)	8
Executivo	Gerdau	1	Gerdau	1
Assuntos financeiros	Petrobras	1	Braskem (Finanças e Investimentos), Cia. Hering, Cielo, Ecorodovias (Investimentos, Finanças e Riscos), Fibria (Permanente)	5
Governança	Gol (Estatutário)	1	Cielo, Natura	2
Sustentabilidade	Petrobras (Meio Ambiente e Saúde)	1	Lojas Renner, Suzano Papel e Celulose (Sustentabilidade e estratégia)	2

Destaca-se a presença hegemônica de alguns comitês baseados em áreas essenciais de *know-how*²⁴³: Auditoria (presente em 14 dos 18 estatutos e em 8 dos 12 regimentos internos); Recursos Humanos (3 de 18 estatutos e em 8 de 12 regimentos internos); e Assuntos Financeiros (está presente em 1 de 18 estatutos e em 5 de 12 regimentos internos).

²⁴³ HILB, Martin. **A nova governança corporativa**: ferramentas bem-sucedidas para o conselho de administração. Tradução: Luiz Fernando Turatti. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009. p. 86.

4. O discurso dos conselheiros: entre o normativo e o real

Neste item, o trabalho apresenta o que julgamos um retrato real dos conselhos e dos conselheiros, obtido com base na coleta, observação e avaliação (i) do perfil dos conselheiros; (ii) do discurso de quem vivencia a dinâmica desses órgãos e (iii) o que decidem os conselheiros e com que frequência o fazem.

Após avaliar os registros de reunião e ouvir conselheiros sobre a dinâmica de seus trabalhos, bem como o conteúdo de suas decisões, foi possível detectar costumes, nós e arranjos que conformam a realidade vivenciada nesses ambientes, o que se passa a narrar.

Um dos focos da pesquisa é analisar a dinâmica dos conselhos, a escolha de seus membros e a tutela da legislação acerca do tema, com o objetivo de avaliar a adequação desta à nossa realidade. Para tanto, ouvir aqueles que participam da dinâmica das reuniões e enfrentam as demandas do cargo é de fundamental importância para a pesquisa.

Como a observação in loco ou análise etnográfica demonstrou-se inviável tendo em vista a confidencialidade dos assuntos tratados no âmbito das reuniões de conselho, optou-se por coletar o discurso dos atores envolvidos por meio de entrevistas semiestruturadas com conselheiros e ex-conselheiros de grande projeção nacional que, em comum, possuíam experiências em mais de uma companhia nos diversos setores de atuação.

As 11 entrevistas foram realizadas presencialmente por Ligia Pinto Sica e Angela Donaggio e tiveram duração média de 64,5 minutos. Estas foram posteriormente transcritas e transpostas em uma matriz, a partir da qual foi possível identificar padrões de conduta, comportamentos e discursos convergentes e dissonantes nas falas dos entrevistados. Com isso, foi possível analisar os relatos coletados e identificar a dinâmica de trabalho dos agentes que ocupam esse órgão e as relações de poder que o permeiam.

Quanto ao perfil dos 11 entrevistados, ocupavam no momento da entrevista ao menos algum cargo de conselheiro e também possuíam uma experiência anterior como conselheiros: todos os entrevistados já haviam ocupado ao menos 2 conselhos de administração e a média entre eles foi de 6,78 conselhos, com desvio padrão de 5,57. A média de idade dos entrevistados era de 62,9 anos, sendo que o mais jovem deles tinha 44 e o mais velho, 76 anos.

Um ponto de convergência entre eles é a formação acadêmica sólida: dos conselheiros entrevistados, todos tinham graduação, a maioria em universidade de renome no país, seja em economia (7), seja em direito (3), ou administração de empresas (1). A maioria também tinha mestrado/pós-graduação (9) e parte deles também tinha concluído um doutorado (4) ou ainda pós-doutorado (1). Experiência de estudos ou trabalho fora do país também é a regra entre os conselheiros: 8 fizeram o mestrado ou pós-graduação em universidades prestigiadas dos EUA (Cornell, Harvard, Chicago, NYU, Johns Hopkins, Indiana), sendo que um destes cursou tanto o mestrado quanto a graduação fora e outro, além do mestrado, também fez pós-doutorado na mesma universidade; um outro conselheiro cursou mestrado no país, mas fez doutorado em uma universidade prestigiada nos EUA (Berkley); além disso, 2 conselheiros mencionaram cursos livres no exterior e 3 mencionaram experiência de trabalho no exterior.

O ingresso nos conselhos: indicação, motivos e setores

A partir da entrevista, é possível concluir que a regra é o ingresso pela primeira vez em um conselho de administração por indicação direta do controlador (6), motivada por um contato profissional do candidato com o próprio controlador, um dos membros do conselho (2) ou com o presidente da empresa (2). A maioria dos conselheiros afirmaram que por trás do convite, provavelmente, estava o a existência de *networking* (6) ou o fato de já ter trabalho para a empresa (4), seja como advogado da empresa, seja como diretor. A intermediação do convite por *headhunters* que cuidam de buscar um candidato compatível com o perfil desejado pela empresa para compor o conselho foi apontada por

3 entrevistados como uma via secundária, e a indicação de nomes por consultores de governança por 1 entrevistado.

Além dos motivos já citados, os entrevistados acreditam que sua indicação fora motivada pela sua expertise (3), sua boa formação (2), sua credibilidade e reconhecida experiência anterior (3). Apenas para um dos entrevistados, desempenhou um papel para a sua primeira indicação para compor um conselho a exigência da lei e as participações acionárias de sua família.

A primeira indicação dos diferentes entrevistados se deu em empresas de setores diversos (siderurgia, financeiro, brinquedos, eletroeletrônicos, aviação, distribuição de combustíveis, carroceria de ônibus) e em épocas diferentes: 1 conselheiro foi indicado nos anos 70; 1 nos anos 80; 3 nos anos 90; e 4 nos anos 2000. Apenas 1 conselheiro não soube indicar a data ou a empresa na qual recebera sua primeira indicação, pois não se lembrou.

4.1. Dedicção

Todos eles, com a exceção de um, desenvolviam atividades profissionais em paralelo à atividade de conselheiro: a maioria são professores universitários (7), mas todos estão inseridos em profissões relacionadas ao mercado, seja assessoria/consultoria (5); seja advocacia empresarial (3). O tempo dedicado à atividade de conselheiro nesses casos variou bastante: para um conselheiro que tinha como atividade principal a de professor universitário, as atividades do conselho eram de meio período e mais um meio período no caso de participar de um Comitê; para um entrevistado, cuja atividade principal era a de consultor, e que ocupava dois conselhos em paralelo, o conselho ocupava de 2h a 3h por semana, para outro com o mesmo perfil, os conselhos exigiam de três a quatro dias de dedicação. Para o conselheiro que se dedicava integralmente à função de conselheiro, cada conselho de que participava ocupava cerca de 10% do seu tempo. Foi relatado também que o tempo demandado varia de acordo com o momento da empresa, podendo aumentar a demanda em caso de crise (2).

4.2. Preparação: tempo demandado e materiais necessários

Para se preparar para as reuniões do conselho, o tempo necessário para cada conselheiro também variou de algumas horas (3), o equivalente a 3 vezes o tempo da reunião (1), o equivalente a 5 ou 6 vezes o tempo da reunião (1), 2 dias (1), a 4 dias (1). Um dos conselheiros afirmou que não há uma métrica, pois isso depende da complexidade do conselho e da empresa. De modo geral, houve um consenso no sentido de afirmar que o desempenho do conselheiro depende de uma boa preparação e, por isso, o recebimento do material com consistência e antecedência suficientes era imprescindível. Não obstante, muitos conselheiros (9) relataram que o material de apoio necessário para a preparação frequentemente não era entregue com a antecedência necessária ou não era

suficiente para subsidiar a decisão da pauta na reunião: a média era de que o material seja entregue até 2 dias antes da reunião. Apenas dois conselheiros discordaram sobre esse ponto e afirmaram que o material vinha conforme o esperado e com a antecedência necessária, mas segundo alguns conselheiros, isso era uma conquista que vinha após o conselho adquirir certa maturidade ou grau de institucionalização (3), e cobrança dos conselheiros (2).

A falta do material faz, segundo um conselheiro, com que boa parte do tempo da reunião seja gasto para dirimir dúvidas, tornando-a menos produtiva; para outro, não permite que surjam dúvidas, o que limita a deliberação. Além disso, foi apontada como reação para a situação da ausência do subsídio, tanto adiamento da decisão, com a retirada do tema da pauta da reunião, (3) ou a abstenção do conselheiro de decidir sobre determinada questão, dependendo da importância que considerava que a questão tinha (1). Para um conselheiro, a solução para esse problema seria a adoção de uma agenda temática para o ano inteiro, com a designação de um responsável por prover os conselheiros de subsídios para cada tema. Para outro, o problema pode ser dirimido parcialmente com a determinação de datas de reuniões com alguma racionalidade. Ou seja, de modo a respeitar o andamento da empresa.²⁴⁴

Mas para outro entrevistado, estar bem preparado depende também de uma postura proativa do conselheiro; ele diz que é importante que o conselho busque se informar para além do material que lhe é entregue, lendo publicações do setor, conversar com concorrentes, fornecedores, clientes. Sem isso, é impossível dar uma contribuição efetiva à empresa.²⁴⁵

4.3. Características pessoais e profissionais

Os entrevistados foram questionados sobre quais características de cunho profissional e pessoal entendiam terem sido essenciais em suas atuações como conselheiros. As respostas mostraram que a maior parte dos entrevistados considerou como essencial

“[...] O conselheiro tem que sujar o sapato. Se você simplesmente se limitar a receber o material da reunião, não vai conseguir dar uma contribuição efetiva. Como o conselheiro pode contribuir se não entender a cultura organizacional?” (C8)

²⁴⁴ “E claro que você tem que ter inteligência na atribuição de datas de reuniões. Eu sei que o balancete da empresa, não é, de cada mês, ele acaba sendo fechado, então marcar uma reunião de Comitê no dia 11, porque o pessoal precisa de tempo pra trabalhar aquilo, então essa reunião de Comitê vai ficar entre 15 e 20.” (C9)

²⁴⁵ “Uma outra questão que eu acho importante é... da onde o conselheiro busca suas fontes de informação. Quer dizer, ele se limita a receber um material, que ele recebe da companhia, que é uma outra coisa que eu recomendo que não pode ser assim, tem que fazer a sua pesquisa com... O conselheiro tem que estar antenado, ele tem que ler, tem que ler O Valor, tem que ler publicações do setor, tem que conversar com concorrentes, com fornecedores, clientes. (...) Então uma das coisas que eu digo, o conselheiro tem que sujar o sapato. Se você simplesmente se limitar a receber o material da reunião, não vai conseguir dar uma contribuição efetiva. Então tem aquela figura que eu acho que é outra coisa importante vocês incluírem, é a questão da cultura. Como o conselheiro pode contribuir se não entender a cultura organizacional? (...) Então que tipo de iniciativa que o conselheiro faz para entender essa cultura da companhia, né?”. (C8)

além do seu conhecimento técnico (7), também suas habilidades interpessoais para trabalhar em grupo, ou seja, saber ouvir, comunicar, perguntar e colocar determinadas questões em discussão (3) e não criar problemas (3). Além disso, características como transmitir confiança (2), ter paciência (1), ter independência intelectual (1) foram citadas como importantes.

4.4. Tomada de decisões: liberdade e cerceamento

No que diz respeito à tomada de decisões, pouco mais da metade dos conselheiros entrevistados afirmou jamais ter se sentido cerceado ao decidir sobre algum assunto, por exemplo em função de um dever de corresponder aos interesses de quem os nomeara (6). No entanto, 3 entrevistados relataram situações em que colegas não tinham independência de votar de acordo com a própria consciência, tendo que seguir uma orientação de voto pré-definida²⁴⁶ e 2 relataram situações em que eles próprios passaram por isso. Segundo dois dos conselheiros, em empresas em que há um controle definido (ex. em que exista acordo de acionistas) o conselheiro às vezes tem como papel seguir decisões já tomadas²⁴⁷, mas segundo relatou um outro conselheiro, isto nem sempre é um problema quando não está claro qual é o melhor interesse da empresa, pois não existe apenas uma decisão que é boa. Porém, por experiência própria, afirmou que há situações em que claramente a orientação do controlador não é melhor para empresa e, diante disso, adota uma estratégia de dar um tempo e ver se de fato a decisão será implementada e se sim, acaba decidindo por deixar o conselho²⁴⁸. Segundo o outro conselheiro que se sentiu coibido, é muito difícil ser plenamente independente se o dono

²⁴⁶ "A gente chegava para a reunião, os meus colegas, que eram os representantes dos fundos de pensão, eles recebiam um envelope com a instrução de voto. Eles tinham que abrir o envelope, ver a instrução de voto, para ver como que eles votariam nas matérias da pauta. Então na realidade o único conselheiro que poderia votar de acordo com a sua consciência era eu. O resto, se eles não seguissem a orientação de voto, primeiro, o voto deles ia ser desconsiderado pelo presidente do Conselho, e segundo que dificilmente eles seriam eleitos novamente por aquele fundo de pensão que os elegeu". (C8)

²⁴⁷ "Mas uma empresa que tem um controle, que tem acordo de acionistas, e que define voto, tem algumas matérias que já vinham por decisão tomadas, o que é uma coisa tanto quanto estranha, né? Quer dizer, o conselheiro está ali para cumprir... eu não sei porque ele ressalta que aquilo seria o interesse da empresa". (C3)

²⁴⁸ "Então alguns tipos de conflitos são ok, eu vou me curvar ao interesse do dono, ou de um acionista, porque ele é controlador. Eu não vejo problema. Se uma decisão... assim, é muito claro, se o que a gente está fazendo está ruim, é muito melhor você ir embora. Então o que normalmente você faz é dar um tempo. (...) Se você estiver falando de uma coisa muito ruim, alguns se mandam imediatamente, e nesse exemplo prático que eu tive eu vi que, eu esperei um tempo, um ano, e eu achava que era uma coisa grave, a gente esperou um ano e eles disseram: não, nós vamos fazer. Fizemos e... nós não conseguimos. Então também não vamos ficar. (...) Porque eu acho que uma das coisas normais, a gente deve lealdade a empresa, mas o que é melhor para a empresa? Bem sempre uma situação é necessariamente clara que é melhor para a empresa, né. E nesse exemplo que a gente caiu fora era claro, porque a gente estava falando até de coisas que eram irregulares". (C7)

ou controlador participar do Conselho, pois isto gera constrangimento, mesmo quando há consciência de que a orientação do controlador é ruim²⁴⁹.

Segundo um outro, mesmo o independente é afetado em uma empresa com controle definido em função da aplicação do § 8º do art. 118 da Lei 6.404, que retira do conselheiro independente a possibilidade de construir algo que contradiga o acordo de acionistas.²⁵⁰ Além disso, um conselheiro relatou que em empresas com controle definido por vezes a própria definição de pauta se traduziria em uma espécie de limitação de seu poder de influenciar nas decisões, pois o controlador deixava de submeter ao crivo do conselho assuntos que decidir sozinho.²⁵¹

Essa discussão revelou que entre os entrevistados não há um consenso sobre qual deve ser o papel do conselheiro em situações como esta. O incômodo expresso por esses dois conselheiros diante da impossibilidade de influenciar a tomada de decisões que consideravam a melhor para os interesses da empresa revela uma preocupação destes com uma independência do conselheiro no desempenho de suas funções. Mas para um outro entrevistado, o papel do conselheiro não seria seguir o melhor interesse da empresa, mas, sim, representar os interesses que o levaram ao cargo. Outros dois defenderam um meio termo: embora o conselheiro não seja vinculado à orientação do acionista, também não deve ele ir totalmente contra aos interesses que representa, ou seja, deve compor os interesses em prol da companhia. Conseguir fazer isso, no entanto, dependeria de o conselheiro ter maturidade para não achar que deve subordinação a

²⁴⁹ “Mas, quando você tem a presença de um dono, sobretudo controlador, dentro de um Conselho, dificilmente um conselheiro poderá ser plenamente independente. Ele pode exercer essa independência se ele conseguir fazer uma certa captura do presidente do Conselho em reuniões prévias. Assim mesmo ele vai acabar disputando com o CEO da empresa essa captura do presidente do Conselho. (...) Eu percebia que os outros conselheiros, assim, dificilmente entravam com opiniões fundamentalmente discordantes. Às vezes eram discordâncias em aspectos secundários, mas não essenciais de uma decisão. (...) Quer dizer, porque todos sabem que no limite, no limite, está certo... Podem ser destituídos ou ele tem a caneta, está certo? (...) Já me senti [coibido] em algumas decisões que a minha percepção sobre risco, por exemplo, de uma determinada operação, (...) a percepção do controlador era completamente diferente da minha. E, obviamente que depois de eu ter exposto e visto a reação dele tentando convencer os outros e não a mim, eu evidentemente me segurei pra ouvir os argumentos dele. Eu não ia entrar numa discussão explícita com ele ali, mostrando porque é que ele podia estar errado. (...) *After the fact*, o que aconteceu foi que (...) eles tomaram um belo cano, entendeu?”. (C9)

²⁵⁰ “Isso mata a eficácia do independente. Você pode se esgoelar lá, pode registrar voto dissidente, isso tem consequências. Agora, se você está querendo construir, se você quer um Conselho que construa, e o independente pode agregar nisso, o acordo de acionistas mata essa função. Então, eu hoje penso quinhentas vezes antes de entrar numa empresa que tem acordo de acionistas”. (C4)

²⁵¹ “Quando as empresas têm um controlador, não necessariamente controlador legal, mas um bloco grande definido e com poder de influenciar a liderança, quando o dono desse bloco é um investidor estratégico, ele tende a, mesmo que não seja por mal, a dominar a agenda e limitar a agenda. Porque ele não traz as coisas e aprova num outro foro”. (C5)

quem o indicou²⁵² e também ter muito nítida qual a sua função dentro do conselho²⁵³. Para um entrevistado, conseguir de desvencilhar da influência do controlador ou do CEO e propor mudanças substanciais é a primeira dificuldade dos conselheiros e disso depende a consciência do conselheiro sobre qual o seu papel ali.²⁵⁴

Esta visão sobre o papel do conselheiro se mostrou também relevante quando os entrevistados foram questionados sobre a prevalência de alguma atuação por considerá-la uma experiência de sucesso, maior dificuldade e se alguma vez haviam sentido que uma decisão a ser tomada seria essencial para o presente ou para o futuro da empresa. A maior parte dos conselheiros que relataram ao menos alguma experiência de sucesso ligaram o fator sucesso à capacidade de influenciar o ambiente da empresa²⁵⁵: seja no sentido de fazer progressos na estrutura de governança (5), seja de influenciar, por meio de uma boa gestão, o desempenho econômico da empresa a longo prazo, superando uma dificuldade (1) ou desenvolvendo a empresa (5). Por outro lado, 2 conselheiros relataram não considerar nenhuma experiência como particularmente bem-sucedida, por entenderem como limitada a função que poderiam desempenhar enquanto conselheiro²⁵⁶. Nesse mesmo sentido se posicionaram os conselheiros que afirmaram

²⁵² “Então, digamos, o conselheiro mais maduro, mais profissional, embora o nome dele tenha sido indicado por alguém, ele não tem nenhuma relação de subordinação a essa pessoa, ele vai pra função dele com a melhor capacidade profissional contribuir para o Conselho. Ponto. Quando você tem um Conselho assim de profissionais maduros, tanto do ponto de vista substantivo, quanto do ponto de vista emocional, a tendência é o Conselho amortecer. Eu tenho uma grande disputa entre acionistas, o Conselho procura... (...) Filtrar, mostrar as várias visões e achar o melhor pra companhia. Essa é a grande função do Conselho. Quando você tem um Conselho que é muito subserviente aos acionistas, né, aí, digamos, não tem amortecedor, é (...) como se o acionista estivesse sentado ali. (...) O bom representante é aquele que sabe, é óbvio que ele não vai contra os interesses. (...) Mas ele sabe compor interesses em prol da companhia”. (C10)

²⁵³ “E a outra coisa, eu acho que a pessoa tem que (...) ter uma posição muito nítida do que ele está fazendo lá, e o que ele vai fazer lá. Muitas vezes as pessoas são indicadas por um acionista, tá, apesar dele obviamente ter interesse em representar esse acionista, né, ele tem que cuidar que a posição dele, ele é administrador da companhia. Então isso não quer dizer que ele vai contra os interesses do seu cliente, ou tal... mas o que ele não pode ir é contra os interesses da companhia, né. Então esse é um ponto de saber o joio do trigo, isso é outra coisa que eu acho que hoje pesa muito”. (C12)

²⁵⁴ “A primeira dificuldade é os conselheiros saberem o que estão fazendo ali dentro, tá? Então a gente tem dificuldade em propor mudanças substanciais porque a perspectiva dos Conselheiros é simplesmente fazer o que o controlador está mandando. (...) Então é muito difícil você tirar o Conselho dessa zona de conforto no Brasil, para fazer qualquer coisa que seja novidade. (...) Agora, nas empresas sem controlador, quer dizer, já deu para ver, aquela velha história da prevalência do CEO, e aí acaba que o comportamento é parecido também, sendo o CEO essa fonte de influência, de uma maneira mais sutil”. (C4)

²⁵⁵ “O Conselho bem-sucedido é aquele que agrega valor, é aquele que consegue, que, enfim, esses pontuais na história da companhia, mas importantes. Eu acho que ele precisa ticar as funções básicas com qualidade, e não simplesmente na base do *check list*, que é supervisionar o management, avaliar, se avaliar, e identificar os pontos de agenda onde ele realmente pode fazer diferença.” (C8)

²⁵⁶ “É difícil responder essa pergunta porque eu tenho uma visão muito negativa das tarefas de conselheiro. Entendeu? (...) É difícil. Quer dizer, o conselheiro ele vai saber aquilo que lhe é contado, ele vai ter condição de pedir mais informação se ele tiver um conhecimento prévio da coisa, ou se saiu no jornal ou na televisão, ou houve um escândalo, certo? Fora disso, aquilo que não é levado ao Conselho ele não vai deliberar porque ele não conhece”. (C11)

jamais ter participado de decisões fundamentais para o presente ou o futuro da empresa²⁵⁷. Além disso, algumas experiências consideradas como maior a dificuldade enfrentada na atuação como conselheiro também se alinham com essa sensação de impotência²⁵⁸, ligada a uma falta de percepção da empresa acerca da contribuição efetiva que um conselho pode dar²⁵⁹.

4.5. Outras dificuldades identificadas

As demais situações de dificuldade enfrentada por conselho do qual os entrevistados participaram estavam ligadas: lidar com uma situação de instabilidade ou crise enfrentada pela empresa, seja financeira (1), seja uma questão de sucessão de liderança em uma empresa familiar (1). Votar determinados assuntos contra o interesse de outras instâncias de poder da empresa (3), conseguir separar relações pessoais e circunstâncias corporativas (1) e amortecer conflitos dos acionistas (2) – questões ligadas ao ambiente empresarial – também foram apontados como dificuldades. Com relação ao panorama nacional, foi mencionada a dificuldade de enfrentar as constantes mudanças da legislação tributária (1).

4.6. Tamanho: entre o ideal e o real

Questionados sobre o tamanho dos conselhos em que participaram, os entrevistados responderam que estes tinham entre 5 e 13 membros. Um deles afirmou ainda que

²⁵⁷ “Ele ocupa os três níveis aí. (sobre o dono) Então todas as decisões importantes é ele que toma”. (C2)

²⁵⁸ “Então acho que isso, em termos de energia... a pergunta que você deveria estar se fazendo é, o que é que eu estou fazendo aqui? Porque assim, o conselheiro tem, ele pode renunciar a qualquer momento, etc., mas não é um, vamos dizer assim, não se trata da coisa mais fácil”. (C3) “E tem também o momento que você percebe que o seu prazo está vencido, sei lá, você tentou fazer coisas, isso também já aconteceu, a gente queria, teve um Conselho de alguns anos atrás que nós éramos dois, duas pessoas de fora, e a gente conversou um dia e disse: a gente não vai conseguir mais do que a gente conseguiu, e não vai dar mais. E a gente saiu.” (C7)

²⁵⁹ “Essa percepção das pessoas de, é muito ainda a mentalidade. Porque o sistema de governança tem três níveis: o acionista, o Conselho da empresa e a governança executiva. Isso tudo tem que funcionar como espelho um do outro. (...) Mas quando chega aqui embaixo, o espelho não funciona muito. (...) Teoricamente, a governança executiva, teria que estar trabalhando coisas que ela quer propor e implementando coisas que o Conselho orientou. O Conselho implementando coisas que o acionista fez e prestando contas com o acionista. Esse é o sistema encadeado, está certo? Mas não é esse o entendimento. Geralmente a governança executiva vê o Conselho como um inimigo, esses caras estão aqui e tal, mesmo não tendo no Brasil o poder de agência e tal. Então eu te falo, eu acho que a minha dificuldade maior não vai tangenciar muito as matérias de vocês porque não é uma coisa legal, vamos dizer assim, é uma coisa de não entendimento ainda, ainda pouco tempo de prática, e um perfil de propriedade que ainda tem predominantemente o controle definido, que as pessoas não dão fluidez ao sistema de governança, né, ele não é encadeado e tal”. [...] “Aí você fica lá meio... na maioria dos Conselhos, às vezes com controlador que perturba mais, às vezes uma executiva que confronta o Conselho, entendeu, então ele não ganha fluidez. Não sei se eu fui claro. *Não há essa percepção do valor que o Conselho pode dar, não é?* Isso, isso, isso. Da contribuição efetiva que o Conselho pode dar”. “Eu acho que a maior dificuldade de governança ainda no Brasil é a não percepção dos Conselhos como um recurso para a administração da empresa, entendeu?”. (C5)

acreditava que o número ideal de membros de conselheiros deveria ser de 5 a 7 membros, pois mais do que isso, a dinâmica se alteraria negativamente, em razão de uma diluição da responsabilidade, representatividade, da capacidade de participar.²⁶⁰

4.7. Dinâmica de funcionamento e comportamento dos conselheiros

Alguns entrevistados teceram críticas sobre o funcionamento atual dos conselhos de administração no país. Para um deles, o conselho carrega em si as reminiscências de um passado em que não passava de um órgão decorativo e, embora esteja em evolução, ainda tem um perfil muito formal e pouco produtivo do ponto de vista estratégico, pois faz pouca análise das questões econômico-financeiras, de risco e da mitigação de risco. Em sua visão, o conselho só tornar-se-á mais substantivo quando as empresas precisarem recorrer ao mercado de capitais para se financiar, pois o investidor cobrará uma gestão transparente.²⁶¹

Para outro, embora a função do conselho permaneça a mesma em uma empresa familiar ou numa empresa pulverizada, o comportamento dentro do conselho muda, pois algumas questões são como tabus para a família.²⁶² Um comportamento diverso entre

²⁶⁰ “A minha experiência tem sido boa de 5 a 7. Se você aumenta muito dilui a responsabilidade, a representatividade, a capacidade de participar, e você se sente muito pouco responsável, começa a virar uma coisa muito fluida”. (C7)

²⁶¹ “Olha, eu acho que os Conselhos, de uma maneira geral, poderiam ser mais executivos. Executivos não no sentido do trabalho dos executivos da companhia, porque não é esse o trabalho do Conselho, mas eu acho que na experiência brasileira ainda tem, ainda há resquícios de uma coisa litúrgica, né, e ainda muito formal. Durante algumas décadas a gente viveu muitos Conselhos de fachada, não é. o Conselho na verdade só servia como, ou abrigava amigos ou abrigava, ou dava impressão de que havia... ou socializava responsabilidades, né, dava a impressão de que, digamos, havia um órgão estratégico. Mas na prática quem definia tudo era, digamos, um acionista. Ou um controlador, etc. Então nesses casos, às vezes os Conselhos ficavam numa função decorativa, e a dinâmica dos Conselhos de certa forma foi contaminada por essa coisa... eu acho que eles podem ser muito mais produtivos, né, podem dedicar muito mais tempo à análise das questões econômico-financeiras, das análises de risco, sobretudo da matriz de risco, da mitigação de risco. (...) Eu acho que mais e mais eles estão assumindo um papel mais substantivo, né. E eu percebo, percebia claramente isso na Sabesp, que o Conselho realmente era, definia muitas coisas, era muito atuante, muito presente (...) Então eu acho que, eu acho que a gente está caminhando, ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas acho que tá melhorando. Está melhorando. (...) Mas ele está mudando. O Brasil está mudando, de fato, e eu acho que um determinante pro Brasil mudar vai ser uma menor participação do financiamento público, que terá que ocorrer, porque a realidade... E quando o BNDES, Caixa, Banco do Brasil dão menos dinheiro subsidiado, as empresas vão ter que buscar no mercado, e se as empresas querem tomar emprestado, o debenturista, o acionista minoritário vai querer saber o que é que está acontecendo na empresa, né, ele não vai emprestar dinheiro para um lugar que não tem direção. Então eu acho que vai ser essa necessidade de acesso ao mercado de capitais que vai tornar os Conselhos mais substantivos. E eu acho que é um processo longo, um processo que está ocorrendo.” (C10)

²⁶² “Eu acho que as experiências mais difíceis que eu tive, né, foi em empresas familiares, conseguir passar ou não determinadas deliberações. Tá? Porque existe uma questão arraigada de vaidade, de coisas até da infância, de coisas que... entendeu? (...) a gente está caminhando pra resolver uma solução, né, e eu tenho que limpar o joio do trigo porque senão eu vou ter só reclamações pessoais. E aí a minha função não serve pra nada, eu não sou... eu sou um psicólogo, né, mas na condução do aspecto jurídico, né. (...) Hoje mesmo, por exemplo, eu não estava, não é Conselho, mas é uma empresa da qual eu sou muito próximo, né, e

conselhos de empresas com donos e sem dono também foi descrito por outro entrevistado: segundo ele, na empresa que tem dono, a reunião do conselho era como uma conversa entre amigos, pois o conselho não passava de obrigação legal, enquanto que na empresa sem dono, os conselheiros deliberavam efetivamente.²⁶³ O comportamento dos conselheiros dentro do órgão também varia, segundo este entrevistado, de acordo com a razão pela qual estes foram nomeado para o cargo: se é pelo seu conhecimento sobre determinada matéria que se deseja ter domínio dentro do mix de competências do conselho, a atuação é uma, se é nomeado como se fosse um cargo honorífico ou para ganhar um jeton²⁶⁴, é outra.²⁶⁵

4.8. Convívio para além das reuniões

No que diz respeito ao convívio dos conselheiros, os entrevistados se dividiram entre aqueles que afirmaram que o convívio entre os conselheiros se limitava ao âmbito das reuniões do órgão (4) e aqueles que afirmavam que tinham também um convívio informal com os demais conselheiros, por força de ligações familiares e afinidade (1) ou pela criação de espaços de convivência dos conselheiros pela própria empresa, para que estes estreitem laços (1), o que era bem visto pelo entrevistado, pois facilitava posteriormente a condução das discussões no âmbito do conselho²⁶⁶.

antes de ontem eu dormi mal porque eu não tinha conseguido conduzir o assunto, não por culpa minha, mas porque era um tabu dentro da família.” (C12)

²⁶³ “O do banco X era muito mais uma reunião entre amigos. Era um banco com um dono (...), e ele exercia de A a Z a sua propriedade. (...) o Conselho era uma obrigação legal. E nos outros, em geral? Nos outros, em geral, aí não. Aí eram conversas, havia conversas assim mais delicadas sobre conflitos de interesses, de representatividade de algum conselheiro. Mas, enfim, sempre dentro do grau de civilidade.” (C11)

²⁶⁴ É a remuneração percebida por servidores públicos federais em razão da participação como representantes da União em Conselhos de Administração e Fiscal ou órgãos equivalentes de empresas em que a União ou empresas estatais participam minoritariamente no capital, na condição de acionista ordinário ou preferencialista. Fonte: Portaria MPOG / CGU / MF / MD nº 233, de 25 de maio de 2012

²⁶⁵ “Então vai depender muito se o conselheiro foi parar lá porque ele é técnico, (...) ou se eram aqueles que iam lá pra pegar um dinheiro... Um jeton. E também não entendiam nada daquilo, ou era pra pegar um jeton ou era um cargo honorífico, (...). Os ministros iam lá pra pegar um jeton, os outros... (...) aceitavam participar como cargo honorífico, mas na realidade nem entendia quase nada daquilo que estava deliberando.” (C11)

²⁶⁶ “Idealmente sim. Em geral busca-se algum convívio, porque isso facilita. (Objetivo do convívio) eu acho que o objetivo é sempre profissional, a gente em geral não se conhece de fora do Conselho, (...) mas eu fiquei muito feliz em ver num texto europeu a defesa do que eles chamaram da comunicação subjetiva também. Quer dizer, se eu tenho alguma convivência com você, isso nos facilita depois até conflitar de forma respeitosa. Então...(...) Um respeita o outro. Na Europa eu acho que eles deviam mais, e aqui talvez a gente pudesse fazer um pouco menos em alguns lugares, que a gente estava muito dado a essa convivência. Mas você tem que ter um pouco de interação e eu vi sugestões na Europa de criar ambientes para dar essa interação. Eu já vi essas sugestões. E aqui no Brasil quais são os ambientes, em geral, isso acontece na própria empresa? Almoço, café, na própria empresa. Por exemplo, em alguns lugares isso é facilitado, por exemplo, no caso, quando o Conselho é fora de São Paulo você acaba tendo, você acaba se reunindo num hotel, você chega na noite anterior muitas vezes, então você acaba entrando numa convivência natural extremamente produtiva. E outros você provoca, às vezes, essas situações. As vezes o próprio dono da empresa convida para uma reunião, um convívio até com as famílias. Um jantar... No sábado, no domingo. Então há várias formas de fazer isso, e em geral os brasileiros são razoavelmente

4.9. Situações de conflito

Conforme apurado nas entrevistas, o relacionamento entre os conselheiros por vezes pode ser conflituoso. Dos entrevistados, 6 relataram ter presenciado uma situação de conflito no conselho em que participaram. As situações variaram, mas como denominador comum estava que a origem do conflito não era pessoal; se devia ou por uma dissonância inconciliável entre a posição do conselheiro e a dos demais, que seguem a posição do controlador, geralmente no caso daquele ser independente ou eleito por acionistas minoritários ou por força de disputas de poder. Esse último cenário, segundo o entrevistado, é agravado quando a empresa está em dificuldades, pois conflitos que têm origem em outras instâncias da empresa acabam por atingir o conselho e os conselheiros muitas vezes não têm maturidade necessária para na sua atuação.

Como consequência, os entrevistados afirmaram ter presenciado tanto a manifestação do voto dissidente, conforme o dispositivo do artigo 158 § 1º da Lei das SA, com o objetivo de se eximir de eventual responsabilidade no futuro, como o afastamento do conselheiro dissidente, na forma de renúncia, mesmo que esta tenha se dado por decisão do controlador.

Segundo C7, que presenciou poucos conflitos em sua atuação como conselheiro, esses conflitos são pouco comuns em empresas familiares ou fechadas, pois, segundo ele, um nível de dissenso é bem visto nesses espaços.

4.10. Modo de decisão e regras de resolução de impasses

Não obstante, poucos entrevistados afirmaram que já presenciaram situações de impasse entre os conselheiros ou que nos conselhos de que participaram havia uma regra para a solução de conflitos. Duas regras informais apareceram nas entrevistas: a primeira previa a competência do presidente do conselho para solucionar conflitos²⁶⁷; a segunda, ditava que caso o consenso não pudesse ser atingido no conselho, a decisão caberia aos acionistas²⁶⁸. Segundo um entrevistado, este tipo de regra era desnecessário, bastando que o regimento regulasse o procedimento de decisão por maioria.²⁶⁹

bons. E aí você também, o conselheiro tem que ter essa disponibilidade, né, então você não tem... (...) Eu acho que facilita muito porque você conhece um pouco mais as pessoas em situação mais informal, né, depois facilita um pouco.” (C7)

²⁶⁷ “Aí havia regra informal, está certo, que eram consultas com o presidente do Conselho e tudo”. (C9)

²⁶⁸ “Se houvesse algum tema, e outro, algum tema que houvesse um deadlock (...) Um conflito insolúvel no Conselho, o Conselho se dividiu, isto era escalado para os acionistas e os acionistas resolveriam. Portanto, eram duas partes. Era como se fosse submetido a uma Assembleia, mas a Assembleia era de dois. Então essa foi a regra de ouro que permitiu inclusive expurgo de pessoas muito complicadas no Conselho (...) A regra ficou escrita como uma governance law, como o Conselho deve decidir. E esta regra foi aprovada pelos acionistas. Então ela, na verdade, ela não, vamos dizer, ela não chegou a ser incorporada ao acordo de acionistas formalmente, do ponto de vista jurídico, não houve mudança no acordo, mas os acionistas aprovaram essa regra do Conselho e ela funcionou”. (C9)

²⁶⁹ “Eu não acho cabível isso. (...) O que é importante é os regimentos terem determinadas provisões de decisão por maioria da minoria.” (C4)

A imensa maioria (10) relatou que os conselhos de que participaram decidiam por consenso, o qual era atingido com certa rapidez, com exceção para determinados assuntos. A decisão por maioria foi considerada excepcional por 5 conselheiros e inexistente por 5. A explicação para esse fenômeno, para um conselheiro, vem da existência de uma *peer pressure* para que não ocorra ou não se registre discordância²⁷⁰ e também da influência do dono sobre os conselheiros em empresas com dono, que anula o dissenso²⁷¹. Um dos entrevistados afirmou que, embora não fossem comuns as decisões por maioria, ocorria frequentemente o registro de votos dissidentes.²⁷² Para um entrevistado, era uma tendência que houvesse menos decisões por consenso à medida que os conselhos se tornassem mais maduros²⁷³, para outro, votar por maioria significaria o fracasso do conselho enquanto instância deliberativa.²⁷⁴

4.11. Relacionamento conselho/diretoria: cumulação de cargos e intermediação dos comitês

Foi perguntado aos entrevistados como se dava o relacionamento dos conselheiros com os diretores nas empresas em que atuaram. Para dois entrevistados, a interação entre a diretoria e o conselho fica aquém do que seria necessário para a boa atuação de ambos.²⁷⁵ Um entrevistado também mencionou desempenhar por vezes uma função de aconselhador do diretor presidente²⁷⁶, mas esta não é a função que se espera do conselheiro, para caracterizar uma boa interação do conselho com a diretoria.

²⁷⁰ “Agora, quando você está num Conselho onde normalmente há construção de consenso e chega uma hora que você não consegue construir o consenso, o impacto é muito forte. Há uma resistência, e uma conotação negativa dos incumbentes. Então há um *peer pressure* para que isso não aconteça, tá? Se você fizer uma análise das atas publicadas você vai ver que é tudo consenso, né? (...) É um mundo lindo”. (C4)

²⁷¹ “Não, nas empresas com dono não havia a menor discordância. Quer dizer, vamos ser francos. É, quer dizer, a gente copiou um modelo americano que não tem nada a ver com o modelo brasileiro. Nas empresas com controlador não tinha nada, o controlador mandava, colocava em pauta o que ele queria... Já sabia [o resultado que queria chegar]. E se você começasse a fazer pergunta, ou querer propor alternativas você não ia voltar. Esquece isso aí”. (C11)

²⁷² “Eu acho que são frequentes. Quer dizer, nos Conselhos que eu participei sempre...[...] Sempre houve o voto discordante, abstenções, declaração de voto. Mesmo nos Conselhos menos confrontacionais. Mesmo nos mais confrontacionais, eu acho que dá para tirar um denominador comum, uma coisa assim”. (C10)

²⁷³ “Eu tenho a impressão que à medida que os Conselhos vão amadurecendo eles tendem a ter mais decisões por maioria, com motivação de voto. O que é natural. Eu tenho a impressão que quando a discussão fica mais madura, não é nem mais madura, as pessoas não têm medo de divergir, de discordar, de entender a ótica do outro, né”. (C10)

²⁷⁴ “Na minha experiência pessoal a coisa sempre foi com consenso, eu nunca participei de um Conselho que teve que votar alguma coisa, né. E eu acho que esse é o caminho, se você não tem consenso é melhor esperar mais um pouco. Enfim, todo mundo abre mão de alguma coisa, enfim, eu acho que o consenso é um caminho fundamental para um bom Conselho. Você ter que votar é um fracasso, eu acho.” (C7)

²⁷⁵ “Não, a resposta é muito objetiva. Hoje, se a mostra dos Conselhos que eu participei é verdadeira, a grande parte fica aquém, essa interação fica aquém do desejado. [E essa interação depende mais do...] entendimento maior do Conselho como recurso. [Do controlador] e dos executivos também...”. (C5)

²⁷⁶ “Eu acho que também depende muito do perfil do diretor presidente, tá? Tem caras que são muito agregadores, né, sabem, eles querem ouvir a experiência dos outros, é muito legal isso, sabe? Ele quer

Alguns deles destacaram que a interação se dava ou por intermédio do presidente do conselho ou dos Comitês. Também foi indicado que em uma das empresas, essa relação era intermediada pelo grupo controlador (1).

No caso de o relacionamento ser intermediado pelo presidente do conselho, o presidente do conselho atuaria fazendo o 'meio de campo' entre a diretoria e o conselho, resolvendo conflitos dentro do conselho e mediando disputas de poder entre os dois órgãos.²⁷⁷ Para um entrevistado, o presidente do conselho traçaria as diretrizes, tomaria as iniciativas e trabalharia lado a lado do presidente da companhia, que poderia, mas não precisaria participar do conselho.²⁷⁸ Para outro, caberia também ao presidente do conselho assumir um papel de liderança dentro do órgão para, ciente das competências de cada conselheiro, pedir as opiniões para cada um.²⁷⁹

Por vezes, isto se dava em função de uma cumulação de cargos: a pessoa era ao mesmo tempo o diretor presidente e o presidente do conselho (2)²⁸⁰. Embora para um dos entrevistados essa cumulação pudesse ser considerada às vezes um fator de praticidade²⁸¹, ela, em regra, não foi vista com bons olhos por todos os entrevistados. Um

ouvir, ele liga pro conselheiro, tem muitos que ligam pra mim e diz: "olha, eu estou fazendo uma operação aqui, o que você acha desse negócio?" Eu opino: "olha, é assim, assim, assim". É muito comum o diretor de relação com investidores ligar para o advogado que é do Conselho: "olha, o que você acha disso aqui? Tem um acionista que está pleiteando isso, ou nós precisamos fazer uma divulgação, é fato relevante, ou não é fato relevante?" Independente de ter um advogado do, você vai lá e orienta, entendeu? Assim como o diretor presidente pode ligar pra um cara que é especializado em finanças: "olha, estamos pensando em fazer uma operação de empréstimo, o que você acha?". (C12)

²⁷⁷ "Não. Aí havia regra informal, está certo, que eram consultas com o presidente do Conselho e tudo. Fazia o meio de campo. (...) Então, era um conflito, não era uma coisa que se explicitava numa reunião, mas o que era disfuncional vinha através de um canal adequado, que era o presidente do Conselho, entendeu? Então isso existe, claro. E é bom que haja. Quer dizer, é bom que os canais funcionem assim porque senão você não tem feedback do que está acontecendo, você pode entrar por um caminho que está errado, está inadequado para a organização humana que você tem". (C9)

²⁷⁸ "Eu acho que pode, pode ser. Eu acho que, talvez, é muito interessante uma afinidade grande entre o presidente do Conselho e o presidente da companhia, não é. Eu acho, assim, sendo mais formalista e rigoroso, talvez o presidente do Conselho, seria o natural que ele traçasse as diretrizes, que tomasse as iniciativas, e trabalhasse coordenadamente com o presidente da companhia, não é. E o presidente da companhia, nesse caso, não precisaria ser membro do Conselho. (...) Quer dizer, eu não quero ser xiita e tal, acho que, digamos, não ser membro do Conselho podia facilitar, né". (C10)

²⁷⁹ "Eu não tenho dúvida, tá, que o Conselho é o reflexo da postura do presidente. Um Conselho é atuante quando o presidente é atuante, quando ele belisca o pessoal. (...) O presidente do Conselho ele tem que ter mapeado o perfil de todo mundo que ele tem ali, entendeu? Perguntar, por exemplo, chamar o conselheiro, muitas vezes, para dar uma opinião, né. As vezes tem pessoas que são inteligentíssimas, mas elas são um pouco mais constrangidas de falar. Traz essa pessoa: "o que você acha?" A pessoa se vê fortalecida dentro naquele meio, né. Então isso é muito da liderança do presidente do Conselho". (C12)

²⁸⁰ "Então você também tinha um representante do Conselho, no caso, que era [ao mesmo tempo] o presidente do Conselho e o presidente da Diretoria. (...) Então ele fazia um pouco esta ponte [entre o conselho e a diretoria]". (C1)

²⁸¹ "Em certas coisas facilita bastante. Mas quando você olha para a gestão, é uma gestão bastante centralizada, né. Então eu acho que deveria descentralizar mais." (C2)

deles afirmou que uma separação entre os dois cargos é fundamental para que o conselho tenha qualquer efetividade.²⁸²

Um dos entrevistados afirmou que não seria um problema a participação do CEO no conselho, desde que ele não fosse o *chairman*. Para ele, isto poderia ser inclusive benéfico, por reforçar a seção executiva do órgão.²⁸³ Por outro lado, o mesmo não seria verdade para os demais diretores: dois entrevistados consideraram que a previsão legal de que até 1/3 dos conselheiros seja de diretores é excessiva ou inadequada. Para estes, o *management*, ainda que seja convidado para participar das reuniões eventualmente, não deve ser incorporado ao *board*.²⁸⁴ Sobre a presença do controlador no conselho, o dono da empresa, um entrevistado se mostrou incrédulo com relação à possibilidade de o dono saber distinguir bem os dois papéis e não se comportar como dono no conselho²⁸⁵.

Além de participarem das reuniões enquanto conselheiros, diretores frequentemente participam das reuniões como convidados, nas quais fazem apresentações temáticas com o intuito de fornecer subsídios aos conselheiros²⁸⁶. Foi constatado nas falas dos entrevistados, que estas participações, mais do que os relatórios que os diretores elaboram²⁸⁷, são o principal eixo de ligação entre a diretoria e o conselho, pois são poucos os conselheiros que ativamente procuram os diretores para obter informações que considera necessárias para discutir alguma questão no conselho²⁸⁸. Os diretores que

²⁸² “Se você tem o cara nos dois, como muitos anos se perpetuou, não existe uma, não tem como. O diretor presidente participou de uma negociação inteira de uma compra de uma empresa. Ele vai botar em votação como presidente do Conselho o negócio. Como que ele vai defender isso? Ele põe a hora que ele quer, né, ele justifica da forma que ele quiser, e ele tem muito mais argumentos...” (C12)

²⁸³ “Olha, eu não tenho uma visão muito forte contra o CEO ser membro do Conselho, eu acho que é até positivo em ele não sendo chairman. E aí entra, quer dizer, reforça a importância da seção executiva”. (C4)

²⁸⁴ “Acho ruim. Acho excessivo [a previsão da lei] (...) Olha, eu não tenho nenhuma empresa que eu participe, ou que eu tenha participado, onde qualquer membro da Diretoria que não o presidente, tenha sido conselheiro”. (C4) “Nas empresas um pouco maiores cada vez tem menos diretores, eles são convidados da reunião, mas eu acho que é uma boa prática, a não ser em casos, de novo, uma empresa pequena, mas é boa prática você não ter o *management* como parte do *board*, mas sim como convidado”. (C7)

²⁸⁵ “Bom, deixa eu te dizer, existe uma diferença muito grande entre Conselho que tem a presença de acionista como conselheiro, em que os demais conselheiros sabem que no limite ele vai se comportar como dono do negócio, e Conselhos em que você não tem acionista presente como conselheiro. É muito difícil para o acionista ele, vamos dizer, ele se disciplinar ao uso de dois chapéus quando ele está num Conselho de Administração. Muito difícil. Ele raramente abandona o papel de dono, né”. (C9)

²⁸⁶ “É. Porque aí vem o cara de vendas, vai, fala, relata como estão indo as vendas, o cara da fábrica ele diz os problemas, periodicamente tem caras do meio ambiente, etc.” (C2)

²⁸⁷ “Depois você tem, normalmente em qualquer reunião de Conselho você tem um relatório feito por cada um dos diretores sobre as suas áreas. O diretor geral, que faz a coisa geral, depois você tem o diretor financeiro, que faz também a sua exposição de relações com o mercado, depois você tem um diretor de logística, que é importante”. (C1)

²⁸⁸ “E o que eu percebo nas empresas que eu participo é que eu sou o único conselheiro que vai lá e quer conversar com o diretor, né, os outros não fazem isso. Muitos nem precisam porque são *insiders*, né, e já conhecem todo mundo e coisa e tal, não tem essa necessidade. Outros geralmente não dão bola”. (C4)

participam mais, segundo a fala de um entrevistado, são o presidente executivo e o diretor financeiro; os outros diretores participam pontualmente, naqueles assuntos que lhes diz respeito²⁸⁹.

Um entrevistado afirmou que a participação do CEO como convidado nas chamadas sessões executivas é muito produtiva. Essas sessões consistem na presença do CEO em parte do tempo da reunião, reservando-se o começo e o fim da reunião para que os conselheiros discutam sozinhos, sem a presença do *management*²⁹⁰.

Além da presença dos diretores, foi mencionada a presença de especialistas em determinados assuntos que estavam na pauta da reunião, tanto internos, funcionários da empresa da área em questão²⁹¹, quanto externos. Estas participações podem ser tanto uma coisa de rotina²⁹², quanto excepcional, em função de alguma operação nova que está sendo estudada²⁹³. Para um entrevistado, essas participações são subaproveitadas, pois os conselheiros não conseguem se preparar o suficiente para usufruir dos conhecimentos dos especialistas²⁹⁴.

²⁸⁹ “O que existe é assim, o presidente executivo participando de grande parte da reunião, o diretor financeiro em vários casos também, em boa parte da reunião, e os outros diretores participando pontualmente, naqueles assuntos que diz respeito a eles”. (C8)

²⁹⁰ “Isso eu acho... o CEO tem que estar presente, eu gosto muito da ideia das sessões executivas, quer dizer, o CEO está presente em quase toda a reunião, e aí muitas vezes no início e no fim você tem uma reunião só entre os conselheiros. Antes falava muito em reunião no final, mas a experiência tem mostrado reuniões no início também muito produtivas, sem a presença do management (...) E no fim é muito mais para fazer um fechamento, tal. Mas eu acho legal ter no começo e no fim o espaço só para o Conselho, e a grande parte da reunião ter sempre o CEO”. (C7)

²⁹¹ “Isso é frequente. Área de Meio Ambiente lá tem um grupo de profissionais que assessoram a empresa, e outras áreas também, sim. Mas é mais o pessoal da empresa mesmo, mas sempre se chama. (...) São problemas tão específicos que o especialista ele conhece bem, né”. (C2)

²⁹² “Ela é variável, né, tem empresas que tem práticas saudável, das áreas se reportarem regularmente ao Conselho.” (C4).

²⁹³ “Dependendo da necessidade do assunto sim. Sim. Geralmente o pessoal mais estratégico, geralmente tem economista, tem um monte de gente. Ou se você está fazendo algum trabalho, colocando algum sistema novo. Alguma operação diferente, você está fazendo uma aquisição ou está estudando abertura de capitais, aí traz uma pessoa de investimento naquela reunião, para aquela área específica”. (C5)

²⁹⁴ “Outra coisa que não existe, você tem temas importantes e novos para o Conselho. Aí o que os Conselhos normalmente fazem? Convidam algum palestrante. Um especialista. Então todo mundo falando de inovação, eu vou convidar um cara que seja especialista em inovação. O cara vem para o Conselho e vai fazer uma palestra brilhante e tal, os conselheiros vão fazer uma ou outra pergunta, não é. O cara vai embora, o que é que fica? Não fica quase nada. Então o que a gente recomenda, mas que ainda não é uma prática? Que tenha uma agenda temática para o ano, que alguém, que a gente já saiba com antecedência, que nós estamos em julho, na reunião de outubro o tema é inovação, e alguém fique responsável por subsidiar os conselheiros com relação aquele assunto, né. Então, o que, quais são os *papers* mais atuais de Harvard e outras escolas em relação a inovação? Fornece isso para os conselheiros. Eventualmente até um livro. Quais são as empresas que são *benchmarks* em inovação? O que elas estão fazendo? (...) Porque daí, primeiro que as perguntas para o especialista vão ser mais inteligentes, e depois que o cara vai embora a gente senta e define: bom, e agora, quais são os próximos passos, o que a gente vai fazer? Entendeu?”. (C8)

Quanto à interação entre diretoria e conselho intermediada pelos Comitês, um entrevistado afirmou que os comitês são hábeis a criar uma aliança entre o diretor e o conselho, na medida que os aproximam em torno de regras ditadas pelo comitê.²⁹⁵ Outro entrevistado afirmou que atuou em uma empresa em que os comitês eram o pilar do conselho e a partir deles funcionava um intercâmbio entre o conselho e a diretoria executiva.²⁹⁶

Por vezes, conforme relatado, a relação do conselheiro com a diretoria é conflituosa em função desta visão ainda arraigada de que o conselho existe para fiscalizar e atrapalhar e não para ajudar a diretoria.²⁹⁷ Isto ocorre sobretudo com os conselheiros independentes.²⁹⁸

4.12. Relacionamento com o setor público

Quanto ao relacionamento com o setor público, não foi possível observar uma dinâmica padrão entre os entrevistados. Para um, este tópico era ainda muito pouco discutido no âmbito do conselho, e isto só era diferente em empresas que já tiveram problemas de *compliance*.²⁹⁹ Para outro, o conselho observava de perto as oportunidades de

²⁹⁵ “Por que eu acho que é importante os Comitês? (...) o Comitê pode se reunir uma vez por mês, além da, [reunião] né... o que aproxima, querendo ou não, e existe a criação de um respeito de um diretor pra um conselheiro. (...) É, por exemplo, como que a gente pode ter uma coisa normal, como que a gente pode avaliar no final do ano a distribuição de *stock options*, ou bônus, pra alguém que você vai quatro vezes por ano sem um critério? Tá? Então o que acontece? Se você tiver um Comitê de Remuneração do Conselho com mais algum *advisor*, ou alguém da empresa dando as premissas, você cria uma regra, e o diretor vai estar próximo, e vai querer demonstrar ao conselheiro... Sabe, você cria argumentos pra chamar essa proximidade. Se chamar o cara: “eu quero ver, tátátá”, é aquela história, nem o filho vem pra, quando a gente chama, entendeu? Mas se você cria um argumento que é o seguinte: “eu estou te chamando aqui, né, pra ver a tua lição, se você está fazendo a lição de casa, porque eu estou imaginando que no final do ano você precisa ganhar alguma coisa”, você entendeu? Então, eu acho que o Comitê (...) tem que criar uma aliança entre Diretoria e Conselho”. (C12)

²⁹⁶ “Nos casos em que eu atuei só num caso, que era a Espanha, o presidente do Conselho não tinha tanto esse papel, até porque ele não tinha adequada formação, ele era um político lá (...) Mas esse intercâmbio funcionava muito bem por causa dos Comitês. Os Comitês funcionavam muito bem nessa ligação entre Conselho e Diretoria Executiva. Eu acho, na verdade, que o pilar... Não era tanto o presidente. O pilar de um grande Conselho, está certo, são os Comitês. É onde se dá esse fluxo entre Conselho e Diretoria.” (C9)

²⁹⁷ “Tem casos que eu presenciei de que contivemos no âmbito do Conselho, e tem casos que contagiou mesmo a empresa, e aí você tem que entrar com a gestão de crise, tem que... Tem casos dos dois tipos. (...) Aliás, essa tua pergunta é uma pergunta boa para vocês elaboraram em cima e tal, de todos, porque ela tem a ver com aquela raiz da falta de entendimento, percepção e vivência ainda da governança também. Ainda há uma percepção de que: putz, não é meu amigo, sabe... Veio aqui para me prejudicar”. (C5)

²⁹⁸ “Eu já tive, eu já presenciei, obviamente, mas ela ocorre mais entre algum conselheiro indicado, ou, por exemplo, um conselheiro independente, que eu já cansei de ver, de ter falta de entendimento, conselheiro independente e um diretor, isso sim. Os demais conselheiros que formam o bloco, vamos dizer, de controle, que estão próximos a família, ou a Diretoria e tal, roupa suja se lava em casa, isso na reunião nunca pinta essa discussão. Ela já vai lavada, entendeu? Agora com, assim, já cansei de ver, entendeu?”. (C12)

²⁹⁹ “Eu confesso que nos Conselhos que eu participei eu não consegui nesse nível de discussão, tá? Algumas coisas de política, anticorrupção estava começando a acontecer, coisa e tal. Agora muita discussão com relação a gestão de riscos por conta da Instrução 552, né. E na verdade tem um Conselho que eu participo

investimentos públicos com governos e isenções fiscais, mesmo que houvesse um diretor de relações institucionais que lidasse com esse tema mais diretamente.³⁰⁰ Nessa linha, afirmou um conselheiro que isso seria inevitável, pois no Brasil o Estado é muito presente nas empresas e caberia ao conselho zelar pelo cumprimento das regras de *compliance*, ainda que esteja mais distante da corrupção.³⁰¹ Para outro, essa discussão no conselho não seria útil.³⁰²

4.13. Origem do órgão

No que diz respeito à criação do órgão, nas entrevistas houve mais afirmações no sentido da decisão deliberada e consciente que partiu dos controladores ou dono da empresa de criar o órgão (5), principalmente devido a uma exigência de mercado para aquelas empresas que têm intenção de abrir o capital³⁰³, do que no sentido de mero cumprimento da obrigação legal (2). Porém, conforme afirmou um entrevistado, é difícil chegar a uma conclusão sobre se a criação dos conselhos em sua maioria se dava pela

onde essas relações são reportadas regularmente, mas a grande maioria não (...) [esse tipo de discussão] Chega pouco ainda [no conselho]. Normalmente chega em empresas que já tiveram problemas no passado". (C4)

³⁰⁰ "Muito. Muito. (...) O Conselho olhava isso de perto, era principalmente, havia um diretor de relações institucionais executivo, esse diretor de relações institucionais ele tinha muita questão relacionada a incentivos fiscais, não é, lá no nordeste.[...] ele mantinha essas relações de governo junto com o CEO, não era o presidente do Conselho que fazia isso. Às vezes demandas de governadores para empresa considerar alguns investimentos, e tudo, que fossem evidentemente benéficos para empresa, isso era tudo levado ao Conselho. Tratamento de água, efluentes também, porque a empresa tem, tinha, no caso, um potencial grande de criar poluição ambiental. Então isso tudo era, isso passava a Conselho e era tratado com o dirigente executivo da área, ou diretor de relações institucionais, e quando necessário o CEO, o presidente da empresa, o presidente executivo. Era ele que fazia isso". (C9)

³⁰¹ "No Brasil, todas as companhias quase, pela excessiva interferência do estado, tem alguma forma de relação com órgãos públicos. Mas eu acho que isso está, parece que isso é... eu acho que os problemas potenciais que existem, existem entre empresas também, eu muito cedo na minha vida presenciei corrupção entre empresas privadas, duas partes privadas. Muito cedo na minha vida eu vi financeiro sendo tentativa de influência desmedida entre bancos e área financeira, por exemplo. Então a gente vive um momento que a gente fala muito do setor público, e eu acho que ele tem relevância, porque a interferência do setor público no Brasil é enorme. (...) o Conselho tem responsabilidade sobre isso também. E é claro que o conselheiro ele está muito mais distante, eu acho que pouca gente tenta corromper um conselheiro, do ponto de vista de grana, vai corromper nesse jogo de sedução, que faz parte da vida. Então a palavra corromper não cabe, eu acho que é um jogo de sedução em todos os ambientes. Que também tem, a corrupção no Conselho eu nunca vi, mas (...) eu acho que ao Conselho cabe pôr esse assunto visível nas empresas, as leis de *compliance* hoje em dia obrigaram os conselheiros a cuidarem desse assunto". (C7)

³⁰² "Não seria útil". (C11)

³⁰³ "É, tem de tudo. (...) Assim, se eu tiver que te dar um ranking de prioridades, e aí falando não só de Conselho, mas de complementação de governança, porque as empresas decidem implementar melhores práticas de governança. Motivo número um, necessidade de captação de recursos. Motivo número dois, conflito societário. Motivo número três, dificuldade de sucessão, tá? Motivo número quatro, seria o ideal eu fosse o número um, preocupação com a longevidade. Então, infelizmente esse é o quarto item. (...) Então eu já vi casos da Mesa montando, implementando práticas de governança, correndo antes de fazer o IPO, e acabou não saindo o IPO e ela desfez tudo o que tinha implementado de governança, entendeu? Então é uma questão de cultura, de enxergar realmente os benefícios que a governança tem. (...) É, uma exigência de mercado, não é, a captação está mais ligada a exigência de mercado". (C8)

imposição legal ou pela vontade das empresas, porque nas empresas com dono ou ele está cumprindo um preceito legal ou ele quer e, nas empresas sem dono os acionistas nunca deliberaram sobre a constituição do Conselho porque está na lei e são obrigados a criar.³⁰⁴

4.14. Os documentos: existência e *status* do regimento interno

Em primeiro lugar, foi questionado se as empresas em que os entrevistados atuaram como conselheiros possuíam um Regimento Interno do conselho. Em resposta, 8 conselheiros afirmaram que havia Regimento Interno e 2 disseram que não sabiam da existência ou não de tal instrumento nos conselhos em que atuaram. Segundo um entrevistado, é mais comum que as empresas tenham um regimento dos comitês ou do conselho fiscal, do que um regimento do conselho de administração e que sigam apenas as regras do novo mercado.³⁰⁵

Para aqueles que afirmaram que havia um regimento, temos que se o regimento existia, sua eficácia era limitada. Segundo relata um conselheiro, no conselho em que participou só se lembrava que o regimento existia em momentos de dificuldades procedimentais para dirimir dúvidas sobre como proceder a votação³⁰⁶. Para outro, sua aplicação esbarrava na tradição, em regras informais.³⁰⁷ Um outro conselheiro chegou a afirmar que ninguém ligava para este instrumento.³⁰⁸

4.15. Disposições regimentais

Foi perguntado, se os conselheiros sabiam se existia uma disposição regimental que estabelecesse um número máximo de assentos em conselhos que um conselheiro poderia ocupar em paralelo ou se entendiam que uma tal disposição seria bem-vinda. A maioria dos conselheiros afirmou que não ou que não se lembrava se sim ou não e que o regimento se limitava a reger os procedimentos³⁰⁹ e definir os objetivos de cada

³⁰⁴ “Na média.... É difícil falar isso por quê? Porque nas empresas com dono ou ele está cumprindo um preceito legal ou ele quer. Nas empresas sem dono os acionistas nunca deliberaram sobre a constituição do Conselho. Então, porque tá na lei e é obrigado a fazer”. (C11)

³⁰⁵ “Primeiro que nem todas têm um Regimento, Regimento Interno do Conselho. (...) Você pode ter um Regimento dos Comitês, pode ter o Regimento do Conselho Fiscal, tem importância, agora, Regimento do Conselho, na verdade você tem no novo mercado, né, aquelas regras específicas que você assina, e que tem... (...) Termo de consentimento, aquelas coisas todas, é mais ou menos um Regimento, vai, que seja... mas nem todas têm esse Regimento Interno, né. Eu acho que quase ninguém tem o Regimento Interno. E eu acho que se tivesse também era por fora”. (C12)

³⁰⁶ “Só se lembrava do [Regimento] quando havia alguma dificuldade. É, e agora, vota, não vota, pode votar, não pode votar? Então traz aí. (...) É, e agora, vota, não vota, pode votar, não pode votar?” (C11)

³⁰⁷ “Em todos eles havia Regimento Interno, mas, digamos, as atividades eram muito mais tocadas pela, digamos, pela tradição do que propriamente [pelo regimento]...” (C10)

³⁰⁸ “Ninguém liga”. (C8)

³⁰⁹ “E tinha muito mais a ver, assim, com... bom, era mais procedimental. As regras de funcionamento dos Comitês e tudo era mais procedimental. Claro que os membros do Comitê eram formalmente designados pelo Conselho, os membros e a coordenação também formalmente designados pelo Conselho. Isso constava do acordo de acionistas.” (C9)

comitê³¹⁰. Dois entrevistados, no entanto, afirmaram que entendem que essa situação talvez devesse mudar. Para um, o regimento talvez devesse sofrer uma expansão para fortalecer a governança.³¹¹ Para outro, o regimento é o instrumento que, por excelência, é capaz de conceder poderes aos conselheiros para ‘fazer as coisas acontecerem’.³¹²

Outrossim, a ideia de uma tal limitação em geral não foi bem recebida pelos entrevistados, segundo um deles, estabelecer um número arbitrário não contribuiria para melhor a qualidade da atuação do conselheiro, pois cada conselho demanda uma dedicação diferente. Segundo ele, um conselho de uma grande empresa em crise certamente demandaria mais do que um conselho de uma ONG. Para ele, a solução estaria em dar maior ênfase aos processos de avaliação dos conselheiros.³¹³

Apenas um entrevistado afirmou que no regimento de uma empresa em que atuou existia uma disposição tal, no entanto, segundo ele, esta nunca foi aplicada, por ser ilegal. Ele defendeu que uma restrição de número de conselhos extrapolaria o âmbito do conselho, que é plano de eficácia do regimento, e, por isso, teria que ser feita por lei.³¹⁴

Um entrevistado afirmou que mesmo não existindo tal disposição, esta questão é resolvida se não pelo regimento, por outros meios. Mesmo que não esteja explicitado um limite, se o conselheiro estiver ocupado demais para desempenhar suas funções pelo fato de estar participando de muitos conselhos, isto será percebido ou na entrevista que ocorre antes de o conselheiro ser efetivado para o cargo, ou no decorrer de sua atuação por seus pares. Ele reconheceu ocorrer, no entanto, de a empresa saber que o

³¹⁰ “O Regimento normalmente não é sobre isso, o Regimento vai dizer qual é o objetivo daquele Comitê, ou o Conselho se reunir tantas vezes por ano, ele tem que, ele tem esse escopo. Mais procedimental, não de restrições”. (C7)

³¹¹ “Eu acho que, o Regimento do Conselho ele talvez deva se expandir sim. Eu estava pensando muito, eu penso que governança tem que funcionar. Eu não penso muito na legalidade dela. Então, o meu viés é mais para estratégia do que para o jurídico”. (C5).

³¹² “Normalmente é o meu primeiro objetivo quando eu entro num Conselho, que é falar de regimento. Muita empresa não tem regimento, tem umas que tem regimento feito lá no kit IPO lá pelo Mattos Filho (...) Eu consegui implementar o regimento em uma empresa, e agora a minha briga é a publicação. E esse é o instrumento que dá poder pro conselheiro de fazer as coisas acontecerem, porque você monta um calendário, você monta aquilo que o Conselho vai fazer, e acima e além do que está na lei”. (C4)

³¹³ “Não, não. Inclusive eu coordenei a revisão do Código de Melhores Práticas do IBGC, no capítulo sobre Conselho. E na versão anterior um *check list* tentava estabelecer o número de Conselhos que cada profissional pode participar. Então se for CEO pode participar de um, se for isso pode participar de... E assim, eu acho que é uma questão muito subjetiva. Então nessa versão atual do Código a gente procurou muito mais transmitir a responsabilidade do conselheiro, a dedicação que ele tem que ter, e a importância da avaliação do Conselho, do que querer estabelecer o número de quantos Conselhos cada um pode participar. Uma coisa é ser conselheiro de uma Petrobrás, de uma Usiminas, que vai te demandar uma dedicação de tempo absurda. Outra é de uma ONG que tem...”. (C8)

³¹⁴ “Olha, as vezes que eu vi isso acontecer nunca foi implementado na prática, tá? Porque é ilegal. Quer dizer, aí você está realmente pegando uma coisa que tem que ser um indicativo de boa prática e querendo transformar em uma norma sem ter delegação legal para isso, né”. (C4)

conselheiro não tem disponibilidade para atuar corretamente, mas mesmo assim querer a pessoa no órgão pelo peso de seu nome.³¹⁵

4.16. Feedbacks: avaliações e remunerações de acordo com o desempenho

C4 deu ênfase à importância das autoavaliações do conselho, tanto enquanto órgão, quanto cada conselheiro pessoalmente, que tenham um objetivo explícito de comunicar os *stakeholders* os *gaps* a serem preenchidos no Conselho. C8 também reforçou a importância das avaliações formais ainda incipientes no Brasil.³¹⁶ C9 considerou importante também a criação de uma remuneração fixa decente, proporcional ao grau de exigência que se impõe a cada conselheiro, e variável a longo prazo para os conselheiros, de acordo com seu desempenho, tal como já ocorre com os diretores como uma forma de incentivar o bom trabalho.³¹⁷

³¹⁵ “Não, tudo isso está previsto de uma forma ou de outra. Uma forma está no Regimento, quando não está no Regimento, na minha opinião isso é claríssimo, quer dizer, se eu estou nesses Conselhos, e amanhã eu tenho um convite para um Conselho que cabe, eu tenho que informar isso e informar no mínimo, se não tem nenhum conflito, o mínimo é informar: olha. Eu entrei no Conselho da Petrobrás, não tem nenhum conflito com as minhas empresas, mas eu entrei no Conselho da Petrobrás, eu acho que é uma informação, não necessariamente uma autorização, mas é plenamente possível que alguém chegue uma hora e diga assim: esse cara está muito ocupado, eu não estou gostando (...) Não conheço nenhum que tem um limite absoluto, você só pode participar de cinco Conselhos. Sempre tem a questão do conflito, mas não, eu nunca vi a preocupação com a quantidade de Conselhos e talvez devesse ter. Mas isso sempre aparece na entrevista de seleção. (...) Porque é uma questão relevante, ter disponibilidade de tempo é uma questão relevante. Você está com as reuniões agendadas, você se preparar para as reuniões, você poder participar de alguma emergência ou alguma coisa desse tipo, é uma coisa válida. Algumas empresas abrem mão disso pela relevância do conselheiro. Então eu prefiro ter, sei lá, um figurão que é super ocupado, mas que eu sei que eu não vou poder telefonar para ele fora do horário, sei que ele vai faltar em uma ou duas reuniões, mas ainda assim eu prefiro dizer no meu Conselho; o Clinton participa do meu Conselho. As vezes ele não vem para o Brasil porque ele está muito ocupado, mas está dentro do meu Conselho. Tem gente que faria esse *trade off*. A maioria quer a presença e poder telefonar para o conselheiro, não o tempo todo, mas quer poder ter a liberdade de conversar fora, e coisa desse tipo”. (C7)

³¹⁶ “Um outro ponto que vocês não perguntaram e que eu acho importantíssimo, é a existência de uma avaliação formal, que ainda é um processo... É um processo incipiente no Brasil, mas que é fundamental, né, que a empresa tenha uma avaliação do Conselho como um todo, e uma avaliação dos conselheiros individualmente”. (C8)

³¹⁷ “Eu acho que os conselheiros têm que ter remuneração variável de longo prazo, está certo? (...) Está certo? Claro que conselheiro do tipo dele, que ele já construiu, ele pode fazer aquilo por diletantismo até, se ele quiser, mas conselheiro profissional eu acho que tem que haver uma política de remuneração fixa muito decente, está certo? Muito decente mesmo, não tem esse negócio de nós vamos pagar na mediana do mercado e tudo. Isso é horrível. Ela tem que ser decente, ela tem que estar relacionada ao esforço que o presidente do Conselho vai exigir de cada conselheiro e percebê-lo. Então, por exemplo, esse presidente do Conselho ele pedia a opinião de conselheiro e ele sabia que tinha conselheiro que escrevia um relatório bem fundamentado e tinha conselheiro que dava uma opinião de 4, 5 linhas”. (C9)

4.17. Composição do órgão

C4 afirmou que caberia ao presidente do conselho zelar por uma melhor composição do órgão, para que os conselhos funcionem melhor.³¹⁸

4.18. Transparência

Um outro ponto levantado por ele, foi a possibilidade de a interlocução entre o conselho e os *stakeholders* não depender da publicação da ata das reuniões, pois isto gera constrangimento aos conselheiros em sua atuação. Para ele, poderia existir outro meio de dar publicidade às atividades do conselho que não a publicação da ata, por exemplo, por meio da publicação das decisões mais importantes.³¹⁹

Para C5, hoje a governança ainda é verificada apenas a partir do cumprimento de uma *check list* de boas práticas. Deveria haver mais transparência sobre a dinâmica da governança nas empresas, para que efetivamente se averiguasse se a governança está sendo praticada ou não. Isto dependeria de uma evolução que, segundo ele, não se dá por documentos, seja regimento, seja lei, mas sim, perpassa pela compreensão real do papel do conselho e da governança na administração de empresa.³²⁰ C10 também ressaltou que o incentivo à transparência e ao aprimoramento da governança das empresas deve ser visto como função do conselho, e esta preocupação deve estar presente nos regimentos e encabeçada pelo presidente do conselho. Para ele, obter uma organização permeável, transparente e aberta para a sociedade depende da melhora contínua da transparência e dos canais de diálogo com a sociedade.³²¹ Nessa linha, C8

³¹⁸ “Eu acho importante a questão da autoavaliação do Conselho. (...) É fundamental que isso aconteça. *Como órgão e cada um pessoalmente?* Isso, isso, isso. É. Eu acho que o individual é para você chegar no coletivo. E uma autoavaliação que tenha um objetivo explícito de comunicar os stakeholders os gaps a serem preenchidos no Conselho. (...) Então para os Conselhos funcionarem melhor nós precisamos que sejam compostos de uma maneira melhor, o board build deve ser melhor. *De quem é essa responsabilidade com o órgão?* O presidente do Conselho.”. (C4)

³¹⁹ “Pois é, aí tem uma reflexão que pode até ser uma ideia aí, você falou que a pesquisa é propositiva, né? Que eu defendo muito a comunicação do Conselho. Você vai lembrar na época do IBGC que eu comecei com aquele negócio do informativo ter ali ‘Notícias do Conselho’. Então o IBGC publicava as atas, e ainda tinha ali no informativo para os associados um resumo das decisões. Eu hoje tenho as minhas dúvidas com relação a obrigação da publicação de ata, porque de fato ela gera constrangimento. E as vezes você acaba não colocando determinadas coisas porque a ata vai ser publicada. Agora, eu acho que as empresas têm que evoluir para abrir a caixa preta dos Conselhos dizendo o que eles estão fazendo, né. Não necessariamente publicando a ata. Agora, publicando as coisas relevantes”. (C4)

³²⁰ “Um, eu acho que a transparência sobre a dinâmica da governança ainda é baixa. Eu acho que hoje a gente aceita muito, e a governança é praticada quando você atende a um *check list* de boas práticas, portanto, há necessidade efetiva de averiguação dessa prática. E acho que aquela evolução, né, que não se dá aí por documentos, Regimentos, leis, e o que seja, que é o ganho da experiência e da evolução de entender realmente o papel importante que a governança e os Conselhos têm na administração de uma empresa, que é aquilo que eu falei, ainda não é muito reconhecido”. (C5)

³²¹ “Eu acho que talvez a preocupação, eu diria que a preocupação com transparência, com aprimoramento da governança. (...) Como função do Conselho. Quer dizer, eu acredito muito em processo de melhora contínua, sobretudo em países como o nosso, que ainda não são maduros institucionalmente. Então tenho

afirmou que o conselho para desempenhar bem seu papel, deve gastar menos tempo olhando para o passado – analisando resultados – e se dedicar na mesma proporção a olhar também para o futuro.³²²

4.19. Segurança jurídica

A preocupação de C12 foi com a definição das hipóteses de responsabilização dos conselheiros. Para ele, há uma indefinição no ordenamento jurídico brasileiro, sobretudo, em função da jurisprudência fiscal e trabalhista, que expandem as hipóteses previstas na legislação civil e societária e isto causa insegurança e dificulta a atuação do conselheiro.³²³

impressão que é uma, deveria haver uma preocupação dos Regimentos, dos presidentes de Conselho, de realmente incentivar a transparência. Uma coisa que a gente fez, por exemplo, na empresa Y, foi integrar os relatórios. Havia um relatório que a gente fazia, o econômico-financeiro, a dimensão econômico-financeira, a dimensão de engenharia, e a dimensão de sustentabilidade. E o relatório de sustentabilidade era o socioambiental, era uma coisa assim meio, eu diria assim, meio filantropia, alguma coisa meio, olha o que a gente... São trabalhos muito meritórios, ótimo. (...) Aqui a gente planta umas mudinhas, aqui a gente ajuda as crianças. Sensacional. Mas eu acho que é muito importante integrar as dimensões. (...) Colocar a questão socioambiental no centro das atividades da empresa, dada a necessidade, olhando, digamos, as décadas seguintes. (...) Isso é fundamental, e realmente você ser capaz de sensibilizar o conjunto de *stakeholders*. E realmente, eu acredito que hoje não dá mais pra você ter uma organização impermeável, fechada. Você precisa ter uma organização permeável, transparente, aberta pra sociedade, e isso você só consegue com a melhora contínua na transparência, nos canais de diálogo com a sociedade. (...) Uma coisa assim, ainda tem muita coisa a ser feita, a ser construída. É muito na base assim: não, aqui a gente ajuda essa escola, aqui a gente faz isso". (C10)

³²² "Eu acho que uma questão essencial é quanto tempo o Conselho dedica para o passado e quanto tempo para o futuro. (...) E uma das coisas que a gente prega, que o Conselho tem que estar olhando mais para o futuro e menos para o passado. E é muito comum no Brasil, boa parte da reunião de Conselho ser dedicado a avaliação de resultados. (...) É como dirigir o carro olhando pelo retrovisor. Então como que o Conselho está tratando essas questões de futuro da companhia. Tá. E para você, a maioria deles olha só para o passado. Quantos por cento das reuniões? Eu diria que uns 60%, 60, 70 para o passado. O ideal é que seria um terço para o passado e dois terços para o futuro. O que acontece hoje na maioria é o inverso. Tá" (C8)

³²³ "Eu acho o seguinte, a gente tem que começar, as experiências que tiveram nos Conselho, e que muita gente até hoje não tem mais interesse em participar do Conselho pelos riscos que tem, que eu acho que isso é uma coisa legal de se levantar, eu nunca tive tempo pra ver isso, mas vocês que são craque nesse negócio podiam ver o seguinte: nós vivemos num país, né, como a gente chama, de *statutory law*, o que vale é o que tá escrito, tá? Os Estados Unidos é um país de *common law*, então o que prevalece? A interpretação das causas, os precedentes, né. Nós estamos tentando aqui no Brasil ser um país *statutory*, cada semana tem um negócio novo, você vê, o meu pessoal aí fica doido, toda semana tem um negócio novo.... E tá certo, tem que aperfeiçoar. Mas isso é típico de um país *statutory*. Então se você vai pra um Conselho, né, e pergunta pra um advogado, que é outra coisa que o cara, se ele não é um advogado ele vai fazer, ele vai perguntar, como tem muito cliente nosso que pergunta: 'olha, eu queria te convidar pra ser conselheiro, o que você acha?' 'Quais são os meus riscos?' Eu vou dizer pro cara quais são os riscos. 'Onde é que tá a legislação?' Então se entrega a legislação, a própria companhia toma o cuidado de fazer um *book* pro conselheiros e dizer: tátátá. O cara lê: olha, a sua responsabilidade é essa, se o Estatuto define a competência eu sou competente pra isso, ou eu não sou competente em termos de competência disso. Então, muito bem. Aí vem uma jurisprudência e diz completamente diferente, especialmente na área fiscal e trabalhista, tá? Então nós estamos aí numa fase... Que é um pântano, tá? Então, por que eu digo que é um Cavalo de Tróia? Porque se você soubesse nitidamente, claramente, a regra, e que a gente sabe, os

5. O que e com que frequência decidem os conselheiros?

Acreditou-se que seria essencial ao diagnóstico da realidade dos conselhos, da atuação efetiva do órgão e dos conselheiros, descobrir sobre o que decidem seus membros.

Para tanto, realizou-se a análise das atas das reuniões dos conselhos de administração também com a intenção de compreender o objeto e a função dos encontros periódicos de tomada de decisão dos conselhos.

Este item deste trabalho é, em resumo, um grande relatório que indica quais são os temas tratados nas reuniões dos conselhos e qual a incidência do debate sobre esses temas. Os temas tratados foram analisados minuciosamente para que deles se extraíssem subtemas, o que também resta adiante relatado.

O relato é extenso e composto de critérios semânticos pois este foi o método que se julgou mais adequado e viável para se observar e avaliar parte do cotidiano dos conselhos: os temas versados em seus encontros.

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.

conselheiros teriam... Eu estou vendo a jurisprudência, né, e isso me deixa, me apavora, por causa de segurança patrimonial, eu estou vendo que há decisões desconsideração da personalidade jurídica que atinge de conselheiro. Então, por exemplo, a gente tem decisões trabalhistas que elas atingem coisas que estão protegidas pela Lei Civil, ou pela Legislação Societária. Então esse é um ponto... e não é fácil de regular isso porque você não vai apresentar para o conselheiro: “olha, está aqui, mas tem jurisprudências que...”, o cara nunca mais, enfim, aparece. Estamos trabalhando num país *statutory law*, sendo que na teoria e na prática nós somos *commom law*”. (C12)

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 2017, o que inclui 62 empresas^{324_325}.

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.

Conforme se demonstrará nos itens abaixo, foram mapeados a frequência de presença dos conselheiros em reuniões do conselho, bem como os temas e subtemas sobre os quais deliberaram estes, de acordo com 725 atas de reunião de uma amostra de 62 companhias.

O período de análise dessas atas compreendeu o ano de 2017, já que foi este o último ano completo e disponibilizado ao público no momento da coleta dos dados. A companhia que apresentou o maior número de atas foi a CEMIG, com 36 atas, e a que publicou o menor número foi a Petrobrás, com apenas uma ata (sendo a média de atas publicadas pelas companhias de aproximadamente 12 por ano³²⁶).

Foram também avaliados os conteúdos semânticos das atas por companhia.

Ao final, foi elaborada tabela analítica que serve para demonstrar se os diversos grupos temáticos encontrados nas atas também estão mencionados nos artigos acerca das competências individuais e compartilhadas do Conselho na legislação que rege as sociedades anônimas e, a seguir, a existência de recomendações do IBGC de atribuição de competência.

³²⁴ Ambev S/A, Bradesco, BBSeguridade, Bradespar, BRF, Braskem, BRMalls Par, BR Propert, BMFBovespa, CCR S/A, CESP, Cielo, CEMIG, CPFL Energia, COPEL, Souza Cruz, COSAN, Sid Nacional, CETIP, Cyrella Realt, Duratex, Ecorodovias, Eletrobras, Embraer, Energias Br, Estacio Part, Fibria, Gafisa, Gerdau, Gerdau Metalurgica, Gol, Cia Hering, Hypermarcas, Itausa, ItauUnibanco, JBS, Klabin S/A, Kroton, Lojas Americanas, Lojas Renner, Marfrig, MRV, Multiplan, Natura, Oi, PAçucar-CBD, Petrobras, Marcopolo, Qualicorp, Localiza, Rumo Log, Santander BR, Sabesp, Smiles, Suzano Papel, Tractelbel, TIM Part S/A, Ultrapar, Usiminas, Vale, Telef Brasil

(Fonte:

<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoCarteiraQuadrimestre.aspx?Indice=IBOVESPA&idioma=pt-br>, acessado em 07/08/2017).

³²⁵ As companhias foram alocadas em uma matriz de análise de acordo com o segmento de listagem e subsetor econômico. 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.

³²⁶ 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.

Diante do trabalho realizado, foi possível constatar que a frequência nas reuniões é alta e os temas versados são os mais estratégicos e decisivos para o futuro das companhias. A responsabilidade por estas deliberações é, portanto, altíssima e o risco de se atuar como conselheiro também o é. Recursos como seguro, independência e votos em apartado podem proteger os bens intencionados que lá estão para realizar um bom trabalho, de forma profissional.

5.1. Principais Resultados obtidos com as atas

5.1.1. Frequência de presença dos membros

De acordo com o registro constante de mais de 80% das atas, a presença dos membros variava entre 75 e 100%.

Tabela 1

Presença de membros efetivos	Número de atas	Percentual de atas ³²⁷
Presença = 100%	373	52,7%
75 < presença < 100	221	31,2%
50 ≤ presença ≤ 75	104	14,7%
Presença ≤ 50%	10	1,4%

5.1.2. Relevância dos temas coletados

Os conteúdos das atas coletadas foram analisados e sistematizados em uma tabela temática, cujos grandes temas foram classificados de acordo com a sua relevância pelos seguintes critérios: (i) relevância para a doutrina e (ii) incidência de citação em estatutos e regimentos internos dos conselhos pesquisados e (iii) menção nas entrevistas, conforme se vê abaixo.

Tabela 2

Tema	Relevância
Dados gerais	Alta
Conselho de administração	Alta

³²⁷ 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.

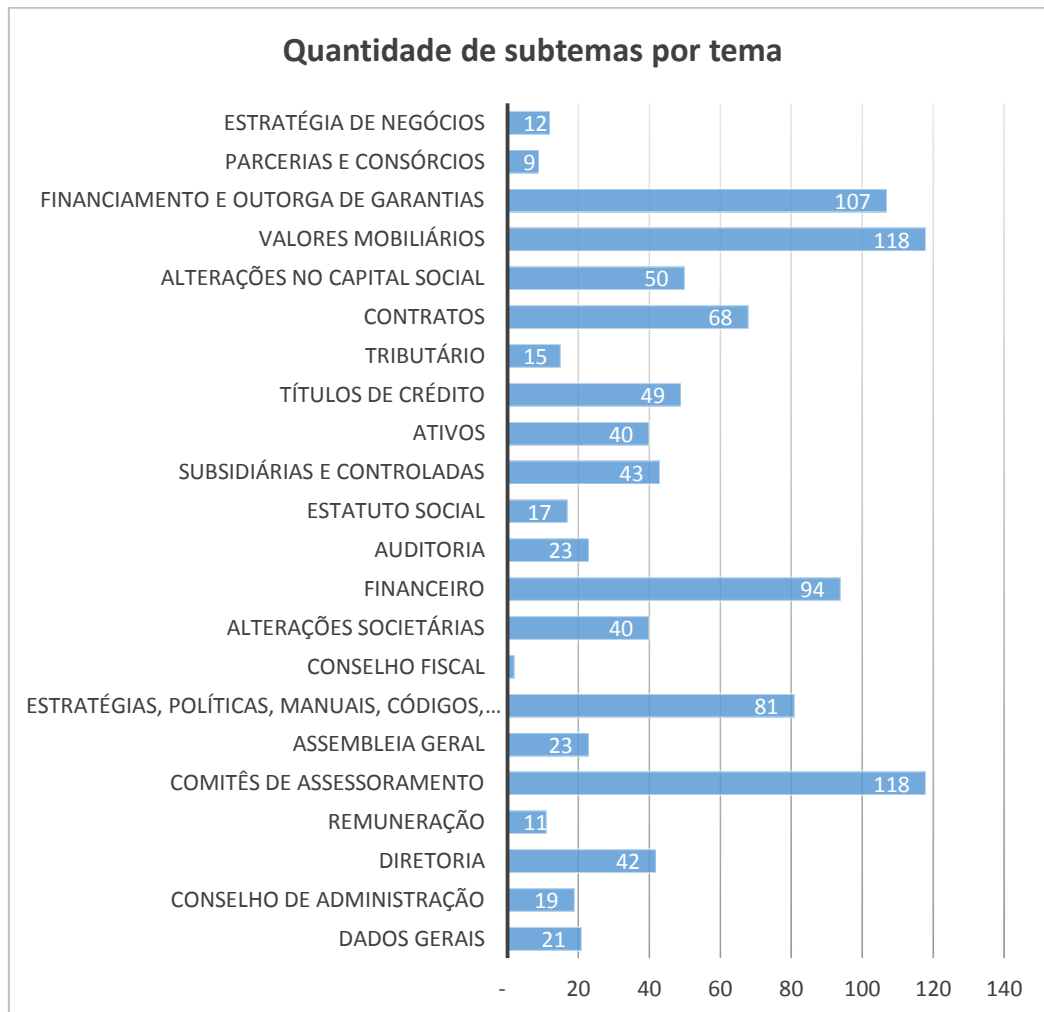
Comitês de assessoramento	Alta
Remuneração	Alta
Diretoria	Média
Assembleia geral	Média
Conselho fiscal	Média
Auditoria	Média
Estatuto social	Média
Estratégia interna, políticas, manuais, códigos de condutas e relatórios internos	Complementar
Alterações societárias	Complementar
Financeiro	Complementar
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

Vale mencionar que aqueles classificados como de relevância complementar são temas pouco citados na doutrina, não foram pesquisados em estatutos e regimentos e que nas entrevistas foram citados apenas a título de contextualização, mas que por sua grande quantidade, possuem alguma relevância.

Optou-se por trazer esta tabela ao trabalho para demonstrar que os temas mais citados nas atas são justamente aqueles tidos por menos relevantes, complexos ou citados nos instrumentos societários das companhias.

Cada tema, por sua vez, foi dividido em subtemas, também classificados por grau de importância e a seguir quantificados e identificados.

Gráfico 1



5.1.3. Temas

a. 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 também em 19 subtemas³²⁸ cuja incidência se deu conforme a tabela a seguir:

³²⁸ 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; Reeleição dos membros do Conselho de Autorregulação; Deliberação sobre Seguro de responsabilidade civil; Substituição de membros da Previdência Privada; Aprovação do

Tabela 3

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

b. Remuneração

Este tema reúne as atas que tratam da remuneração dos membros do conselho de administração. As palavras-chaves utilizadas foram: remuneração individual e global; remuneração variável; e comitê. Na tabela abaixo constam quais foram e com qual incidência apareceram seus diversos subtemas.

Tabela 4

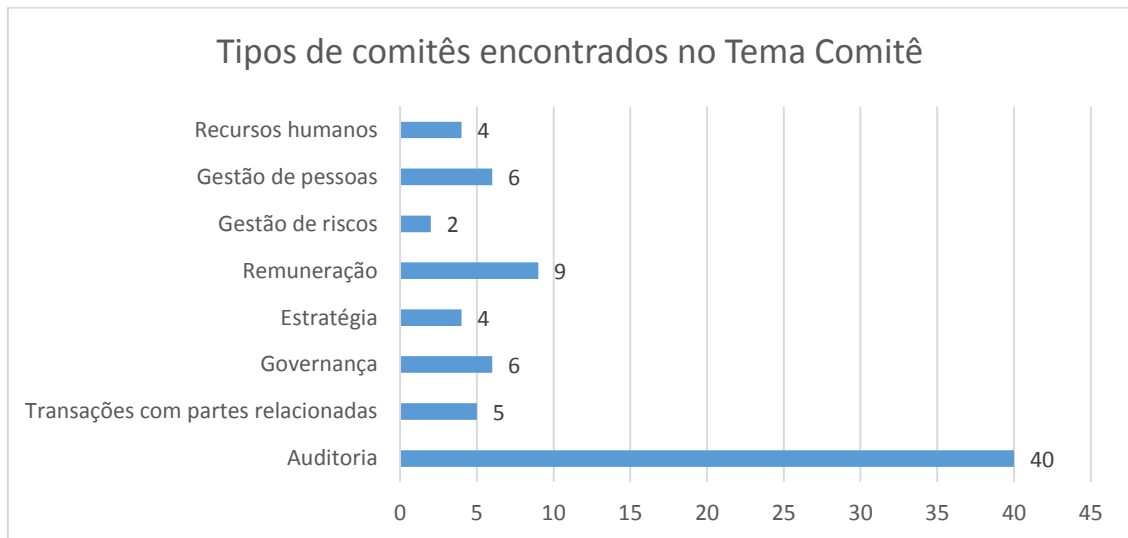
Subtemas	Σ	%
Remuneração fixa	0	0,00
Remuneração variável	3	27,27
Remuneração global	3	27,27
Remuneração individual	0	0,00
Deliberar sobre remuneração	1	9,09
Remuneração de outros órgãos	1	9,09
Remuneração de membros do comitê	2	18,18
Política de remuneração	1	9,09
Total	11	100

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.

c. Comitês de assessoramento

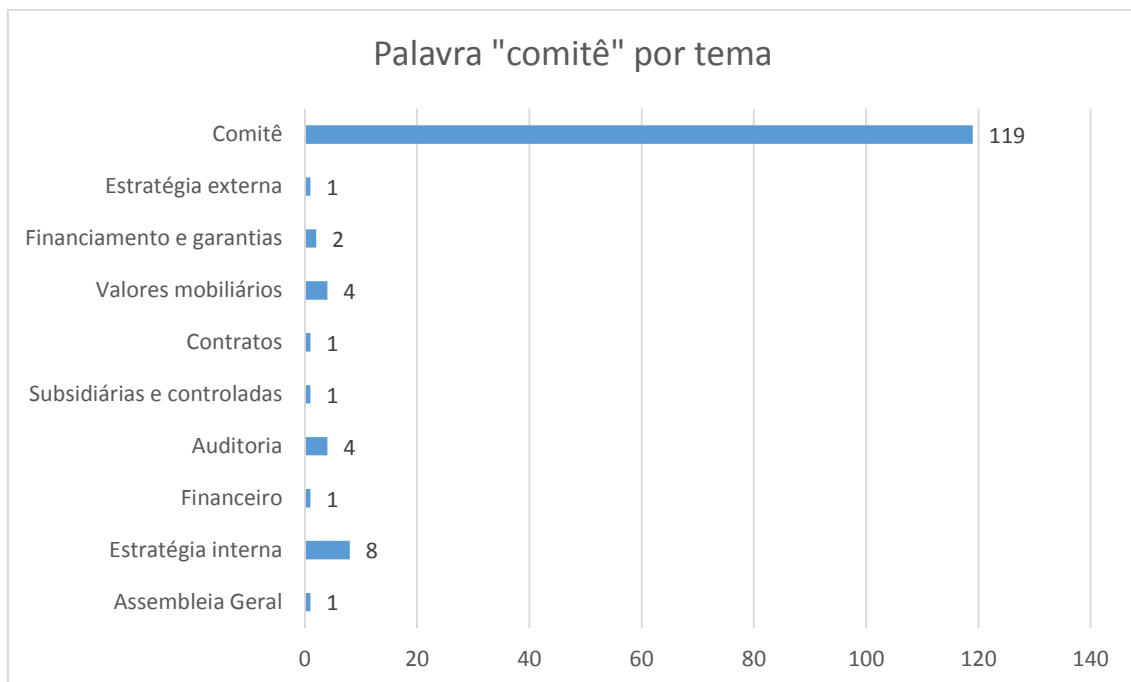
Este tema reúne diversas menções nas atas coletadas sobre os comitês. No gráfico abaixo constam os números e as espécies de comitês de assessoramento encontrados.

Gráfico 2



Foi constatado que o termo “comitê” possui intersecção com outros temas e é o instrumento utilizado pelo conselho para atuar em diversas frentes. No gráfico abaixo, está representada a quantidade de vezes que a palavra “comitê” foi encontrada em cada tema:

Gráfico 3



d. 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 5

Tópico / Assunto	Número de atas	Percentual de atas
Votos dissidentes ³²⁹	19	2,6%
Convocação ^{330_331}	568	78,0%
Participação de conselheiros por meio de recursos virtuais ³³²	163	22,39%
Reuniões que contaram com presença física	576	79,0%
Reunião Extraordinária do Conselho ³³³	113	15,5%
Abstenção de Conselheiros	51	7,0%

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:

³²⁹ As atas que não citavam explicitamente a dissidência de votos foram consideradas tendo aprovações unânimes.

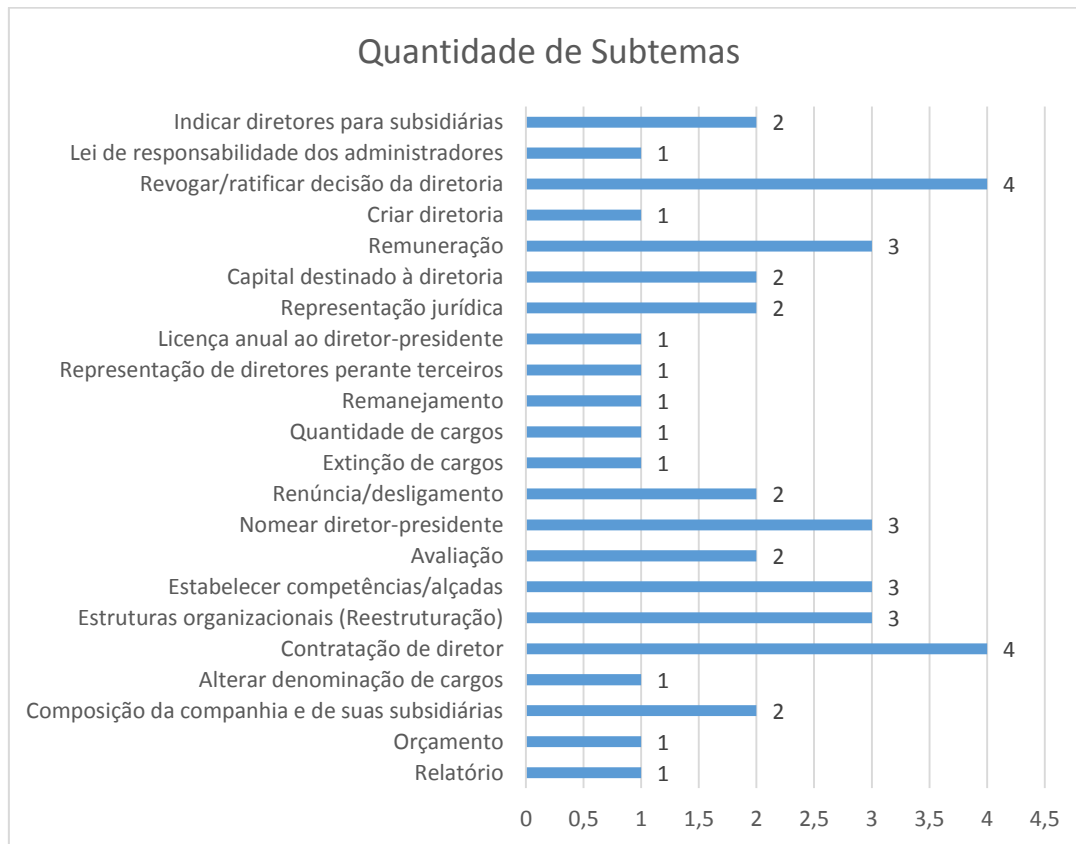
³³⁰ As atas que não citavam explicitamente a dispensa de convocação foram consideradas convocadas.

³³¹ 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.

³³² As atas de que não citavam a utilização de recursos virtuais para a presença dos conselheiros de administração foram consideradas apenas tendo presença física

³³³ 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.

Gráfico 4



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

Gráfico 5

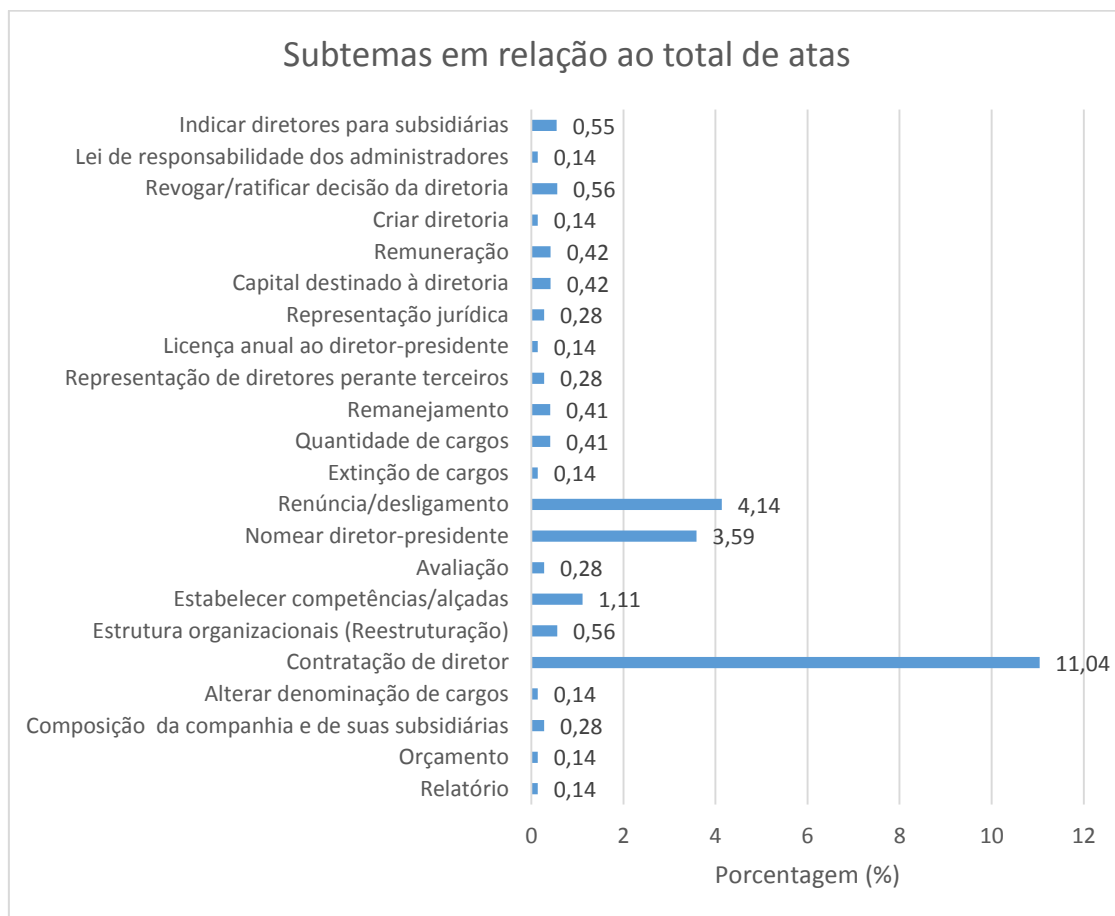
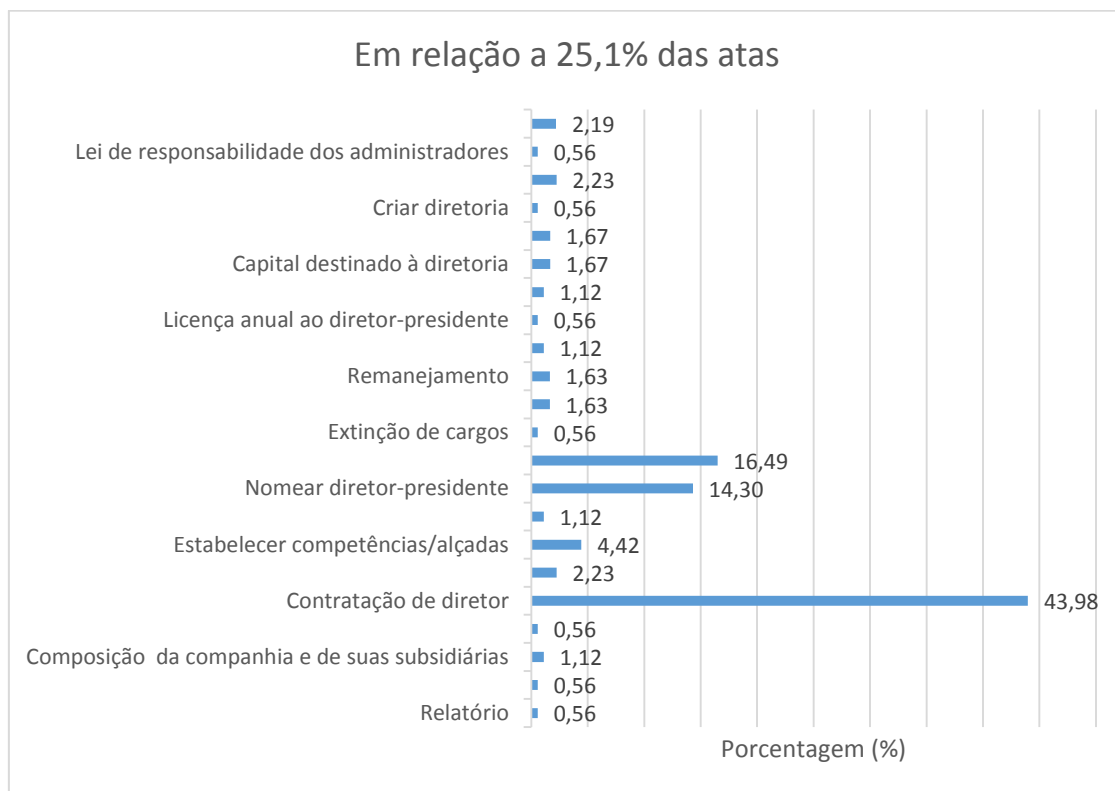
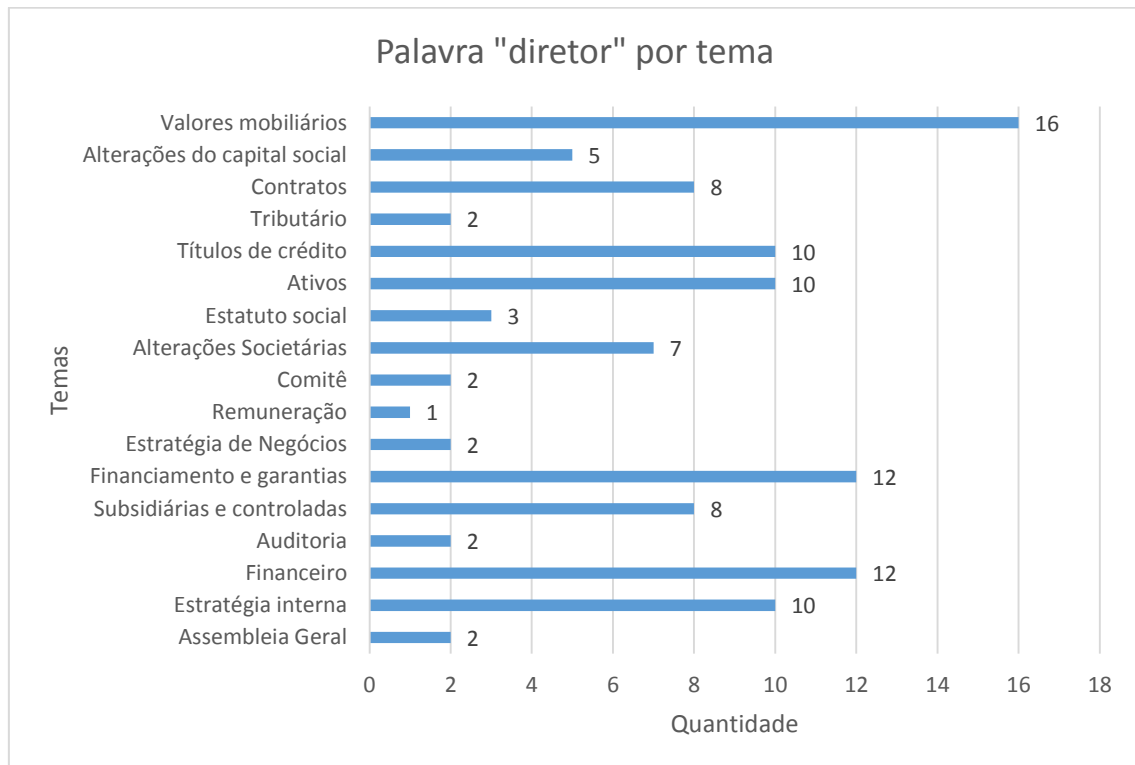


Gráfico 6



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

Gráfico 7



e. Conselho fiscal

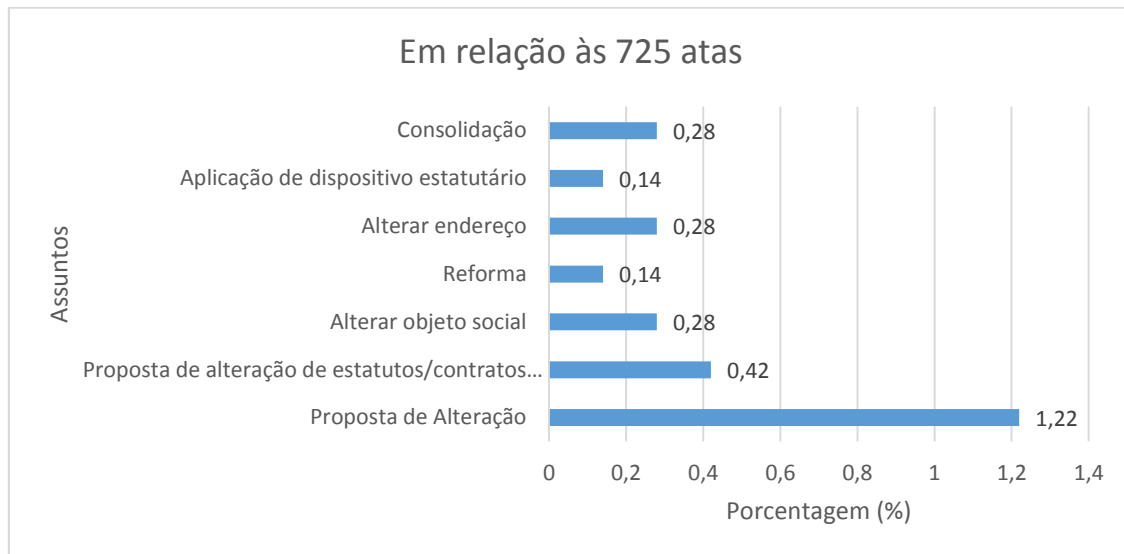
No tema “conselho fiscal” foram identificadas disposições de atas que tratavam de dois subtemas: divulgação da qualificação do candidato eleito e instalação do conselho em caráter não permanente.

f. Estatuto social

O tema “estatuto social” foi dividido em 17 subtemas³³⁴, todos com baixa incidência de menções, o que abrangeu 2,76% das atas, conforme segue.

³³⁴ 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 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

Gráfico 8



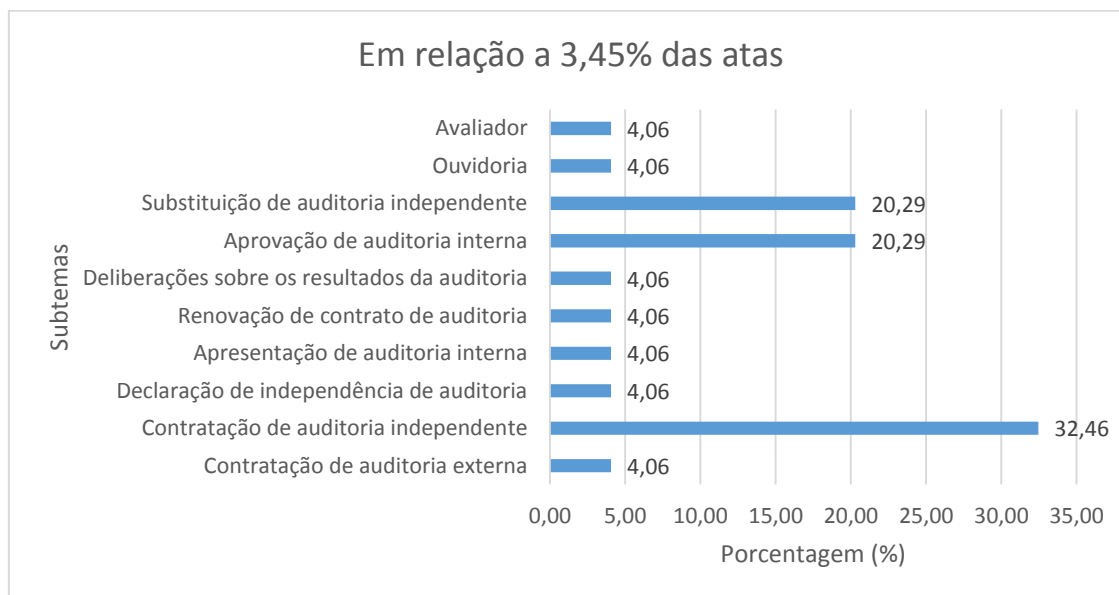
g. Auditoria

O tema auditoria encontrou 24 subtemas³³⁵ e abrangeu, por sua vez, 3,45% das atas analisadas. Os subtemas mais relevantes e a proporção em que aparecem nas atas que citam o termo auditoria são os que constam do gráfico a seguir.

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%).

³³⁵ 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,

Gráfico 9



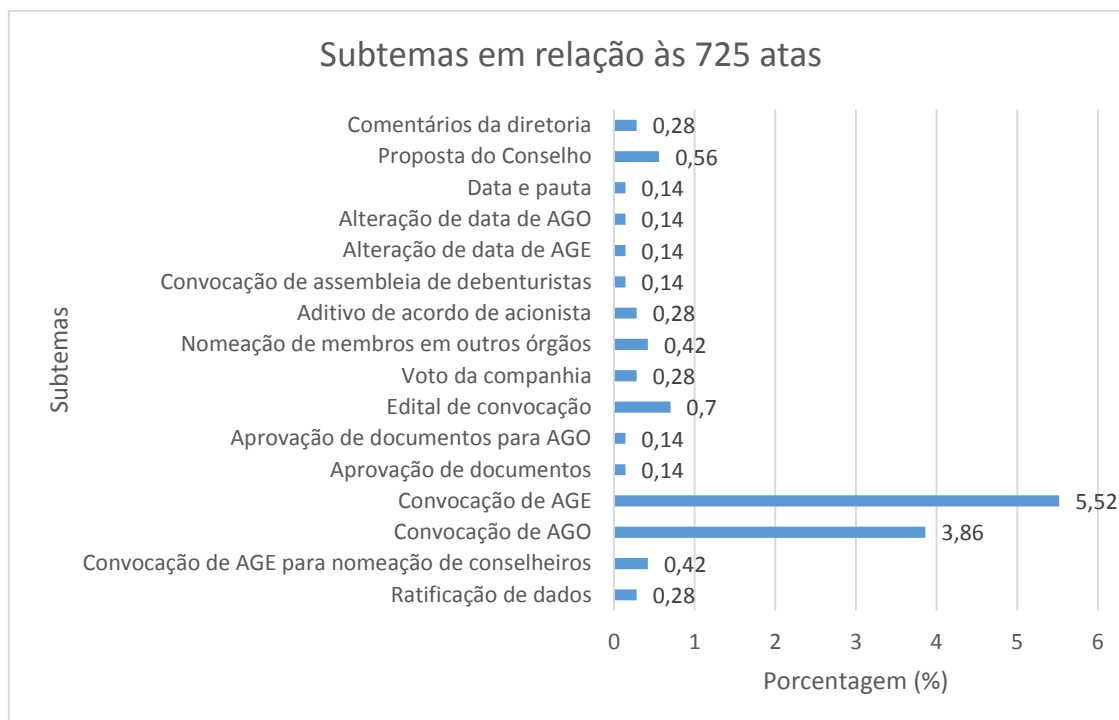
h. Assembleia geral

Este tema contém 23 subtemas³³⁶ e abrangeu o conteúdo de 12,97% das atas. Abaixo os gráficos relatam qual a incidência destes subtemas em relação a todas as atas e em relação às atas que mencionam assembleia geral.

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 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%).

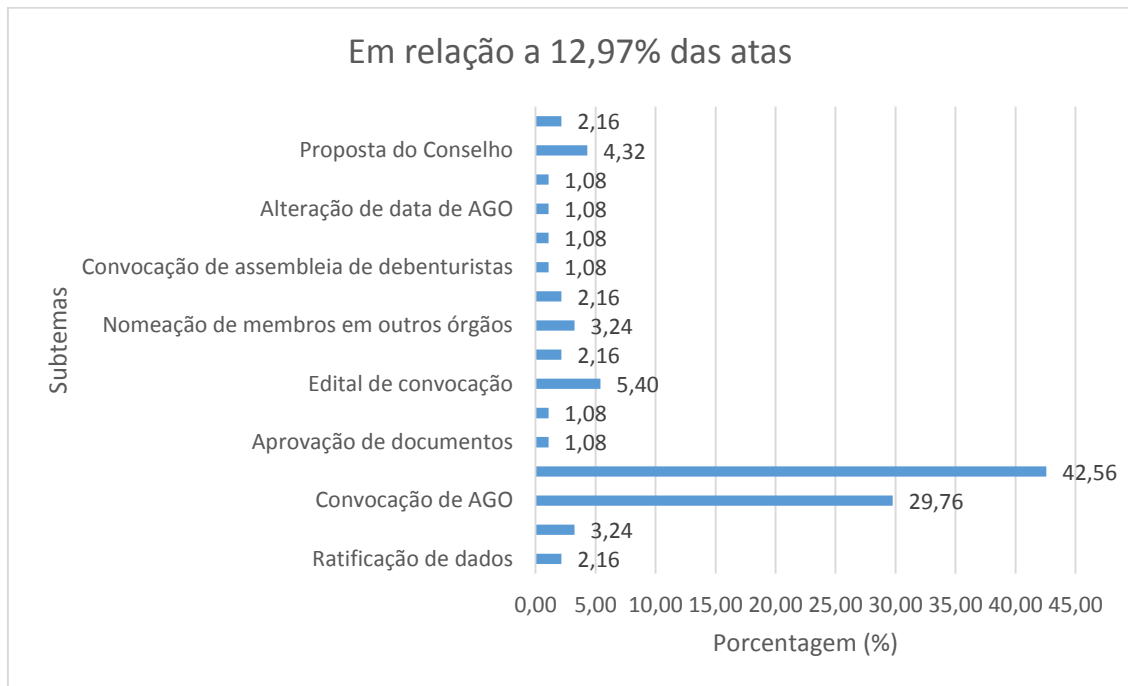
³³⁶ Deliberação sobre a re-ratificação do número do CNPJ da sociedade incorporada pela companhia, constante da Ata de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária no âmbito da qual foi aprovada sua

Gráfico 10



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 11



A seguir segue o relato de alguns subtemas derivados dos termos “assembleia geral”, “acionista” e “acionista controlador” e suas incidências dentro das atas observadas.

Gráfico 12

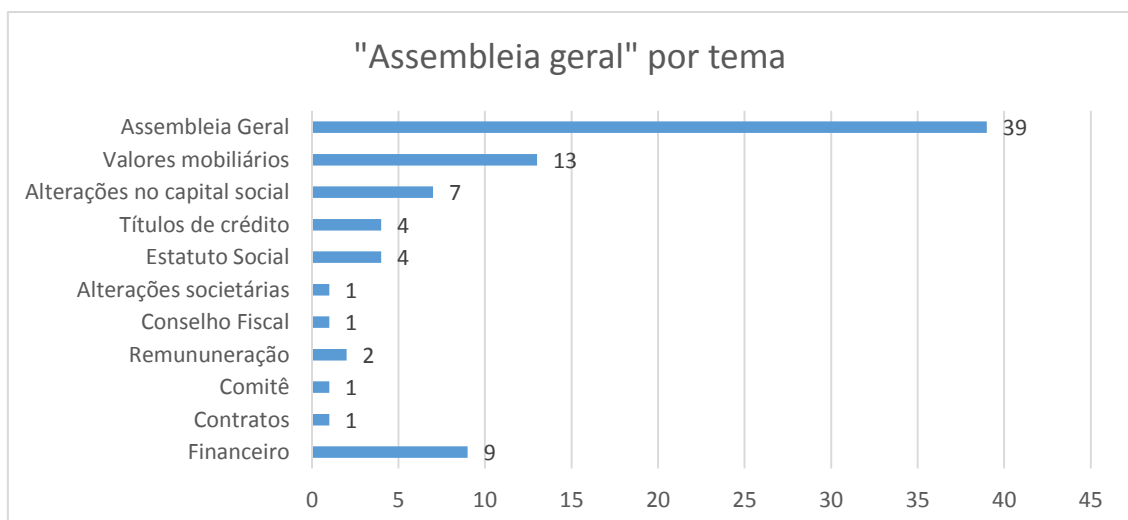


Gráfico 13

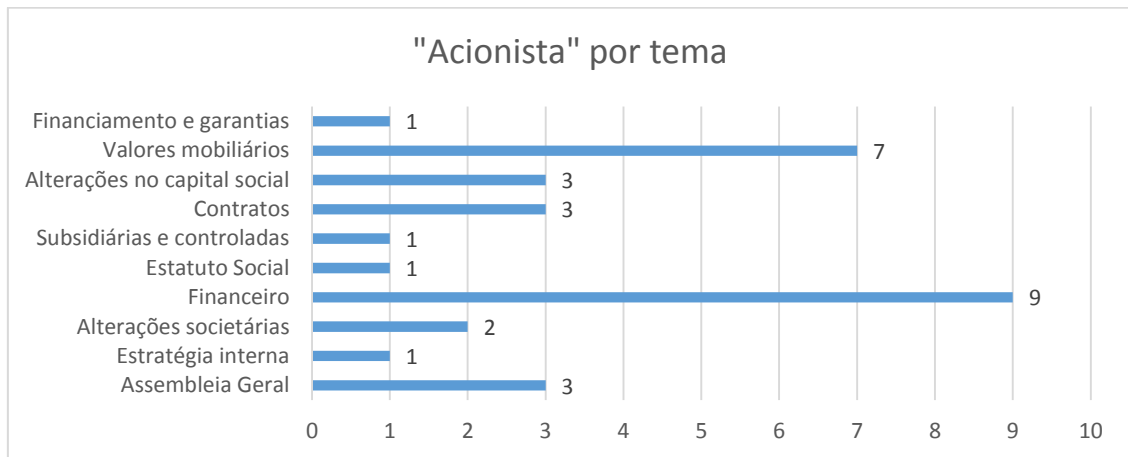
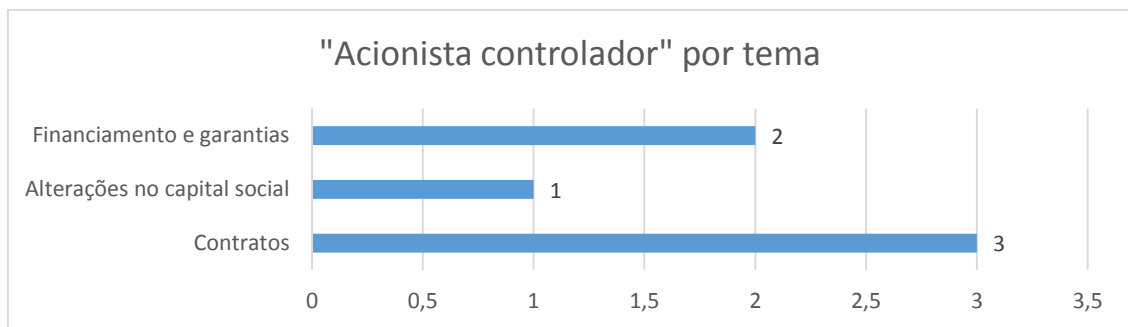


Gráfico 14



Esta tabela serve para demonstrar se os diversos grupos temáticos encontrados nas atas também estão mencionados nos artigos acerca das competências individuais e compartilhadas do Conselho na legislação que rege as sociedades anônimas e, a seguir, a existência de recomendações do IBGC de atribuição de competência.

O resultado consta a seguir:

Tabela 6

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

Temas de importância complementar	Estatuto social	NÃO	NÃO
	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

5.1.4. Análise dos temas em relação às 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. Abaixo seguem gráficos que apresentam o número de atas analisadas por companhia e a média de subtemas apresentados nas atas das companhias para um panorama geral.

Gráfico 15

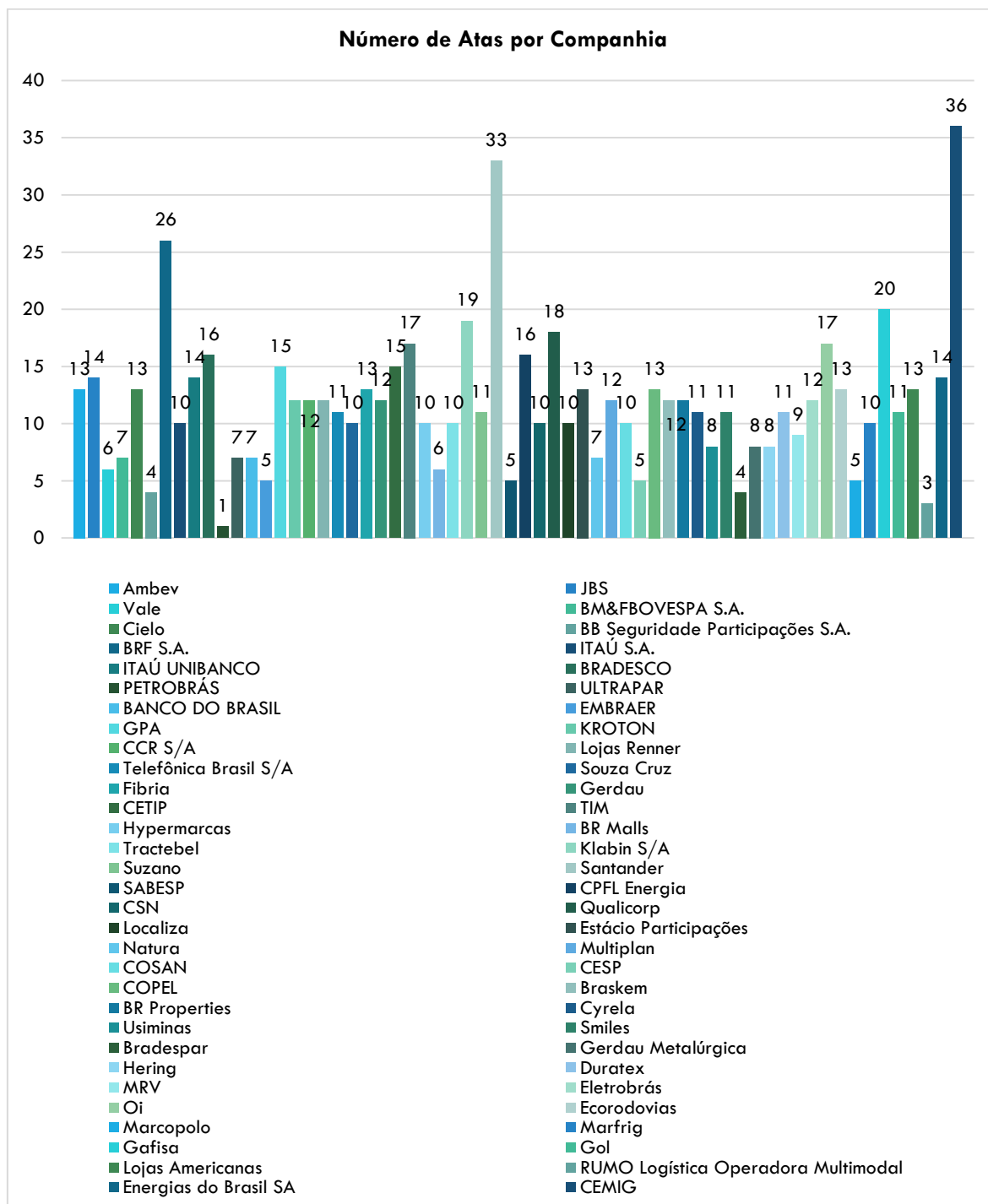
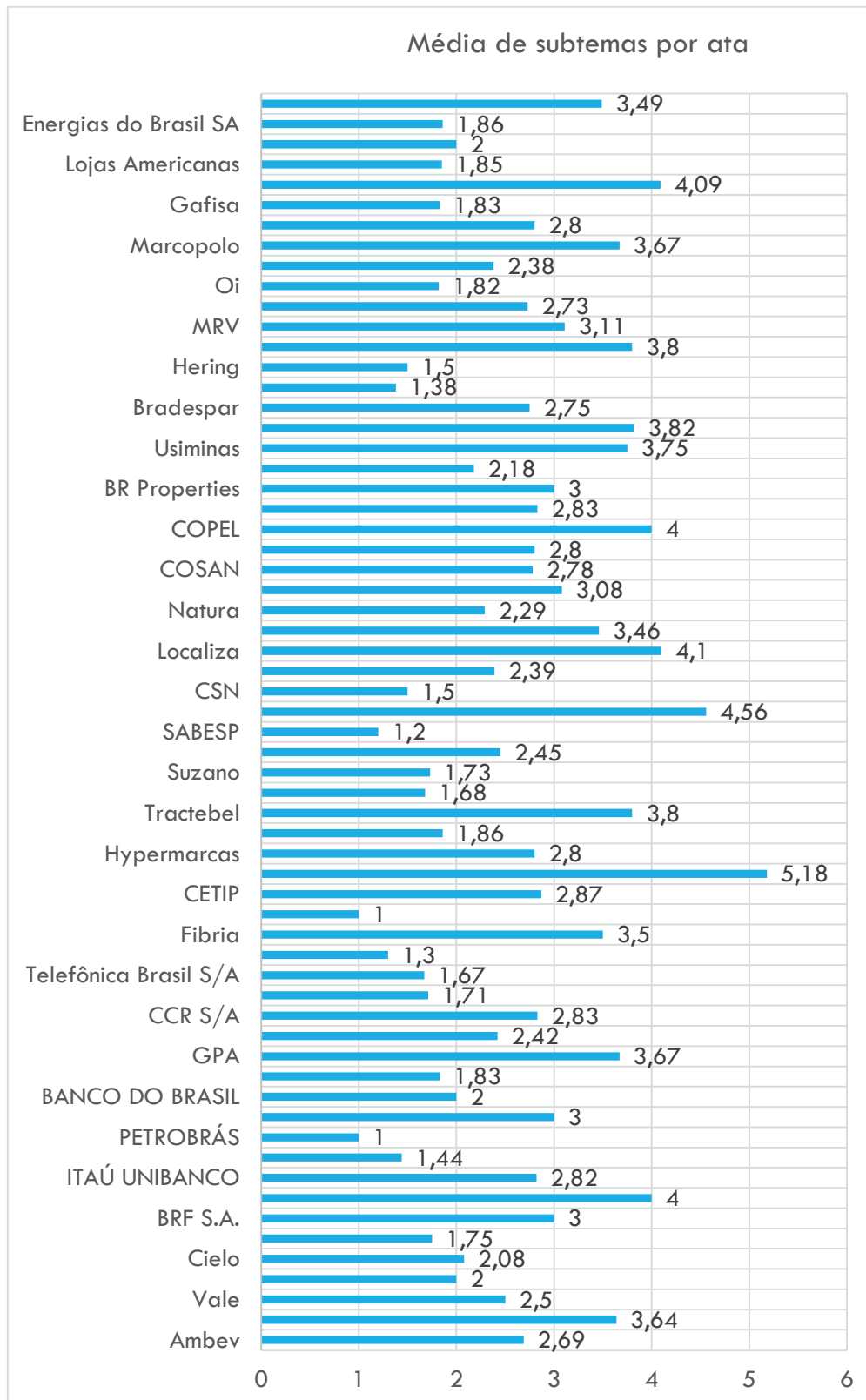


Gráfico 16

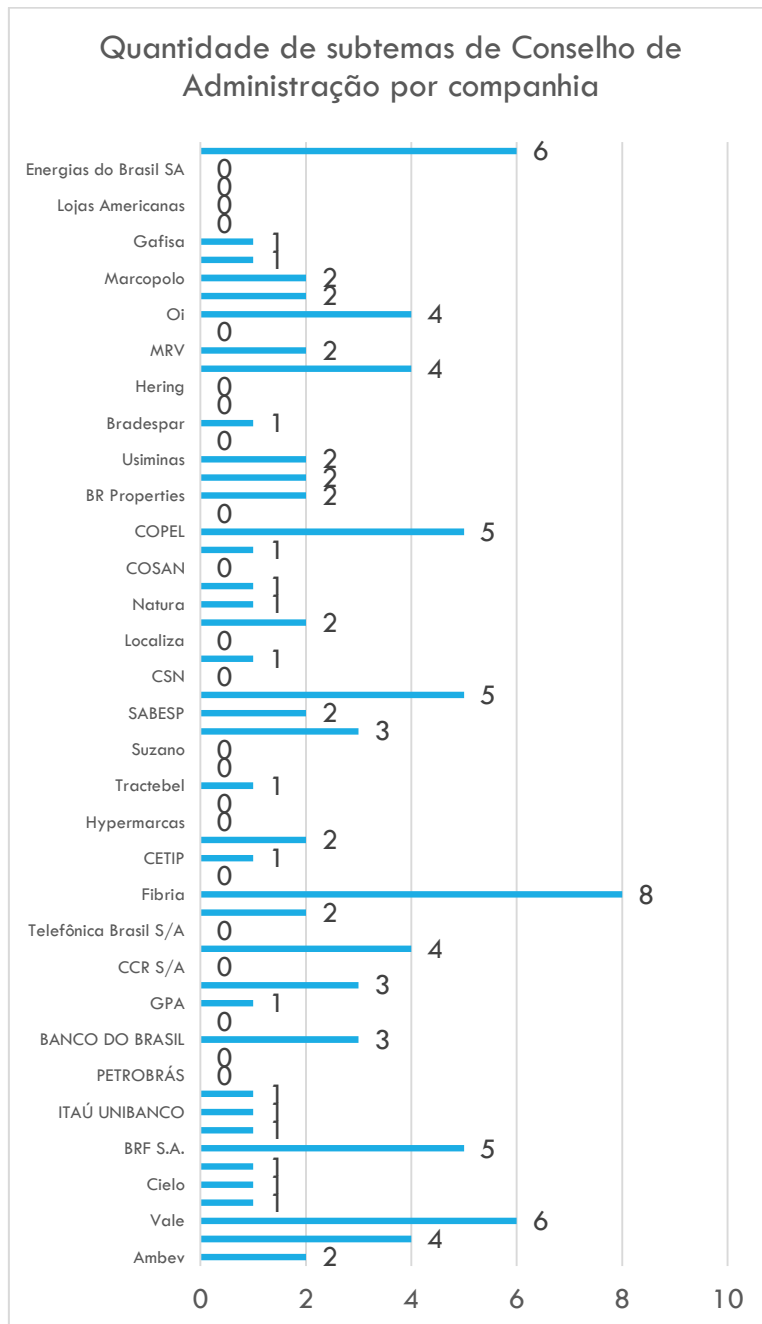


No relatório de pesquisa que subsidia este trabalho podem ser encontradas tabelas e ilustrações que demonstram ainda as seguintes análises de temas constantes de atas por companhia: a) a média de subtemas presentes por ata em cada companhia; b) o valor mínimo de subtemas por ata; c) o valor máximo de 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.

Já para avaliar a incidência de temas e subtemas atinentes ao termo “conselho” por companhia (soma das atas), vale demonstrar a seguir a ilustração³³⁷:

³³⁷ 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).

Gráfico 17



Não foi possível trazer a este trabalho todas as análises realizadas por companhia, uma vez que várias tabelas restavam ilegíveis em ilustrações, bem como este retrato tornaria esse relato mais cansativo. Permanece à disposição de quem interessar³³⁸, todavia, o

³³⁸ Basta solicitar à coautora no email a seguir: ligia.pinto@fgv.br

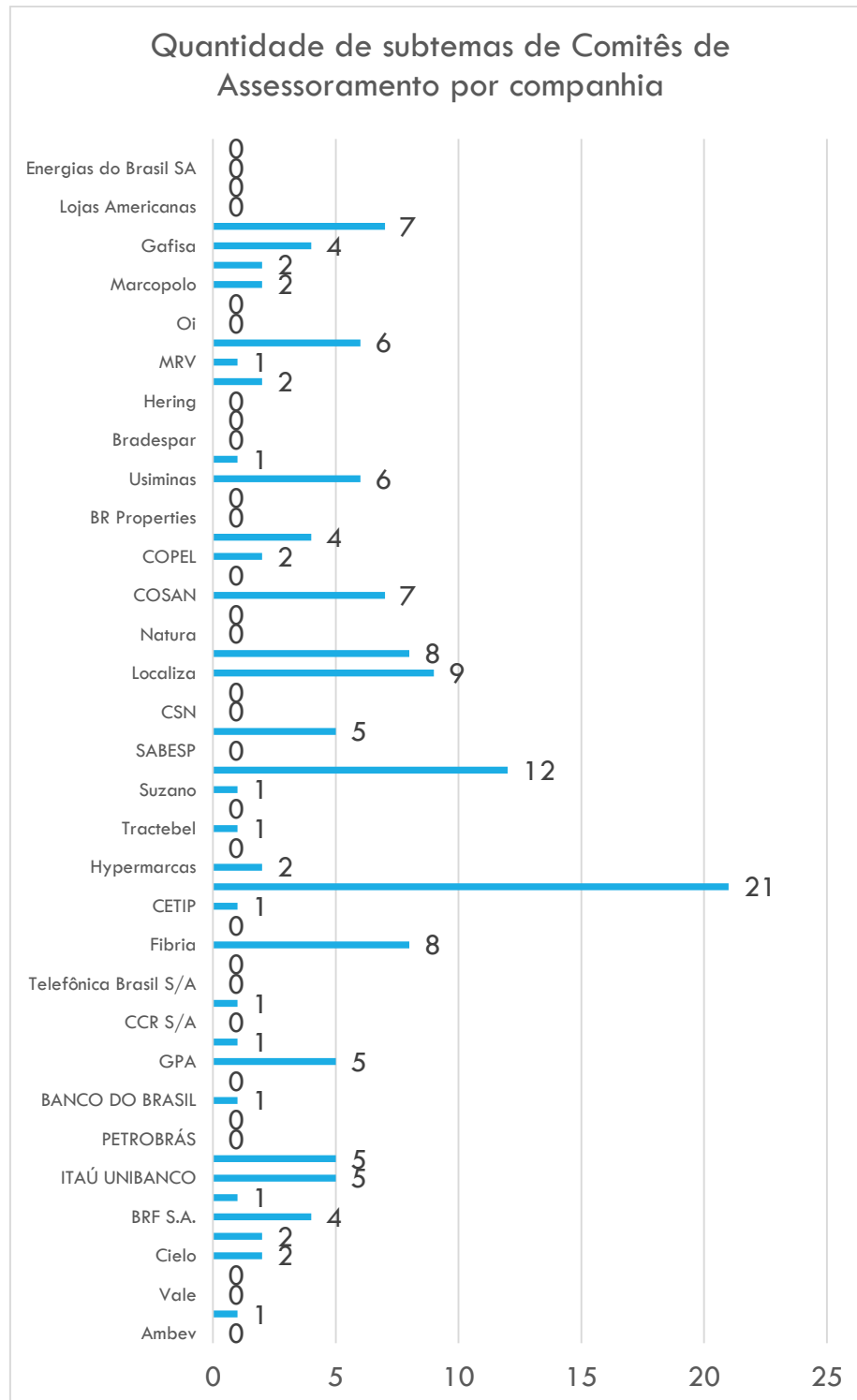
relatório que dá subsídio a este trabalho, no qual podem ser observadas as análises tabuladas dos principais temas³³⁹ e sua distribuição por companhia.

A título de ilustração dos temas de maior incidência, restam a seguir 2 das tabelas referidas sobre os temas comitês de assessoramento, valores mobiliários e financiamento e garantias:

³³⁹ Diretoria, alterações societárias, auditoria, subsidiárias e controladas, ativos, títulos de crédito, alteração do contrato social, tributário, parcerias e consórcios, contratos.

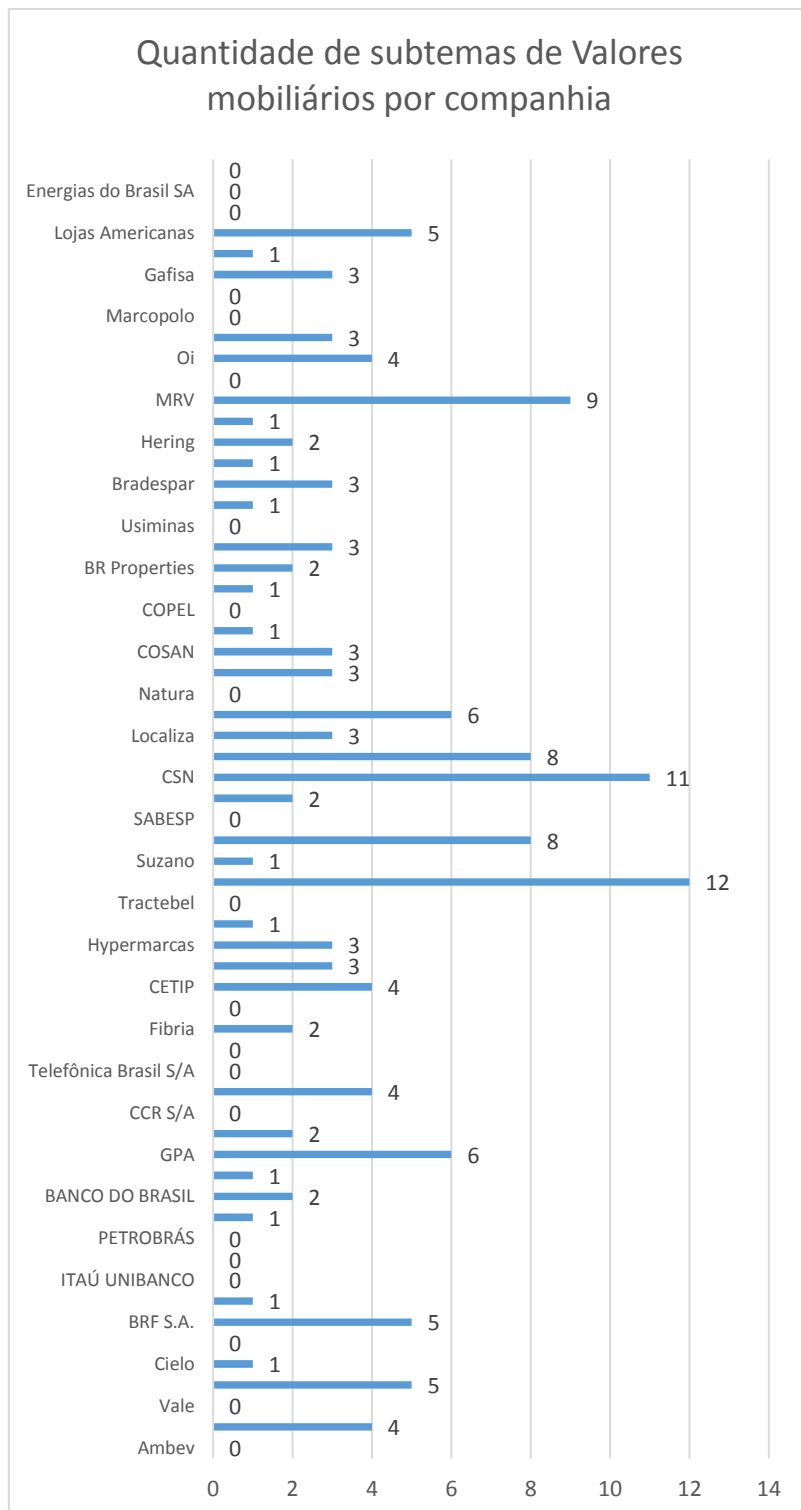
Comitês de assessoramento

Gráfico 18



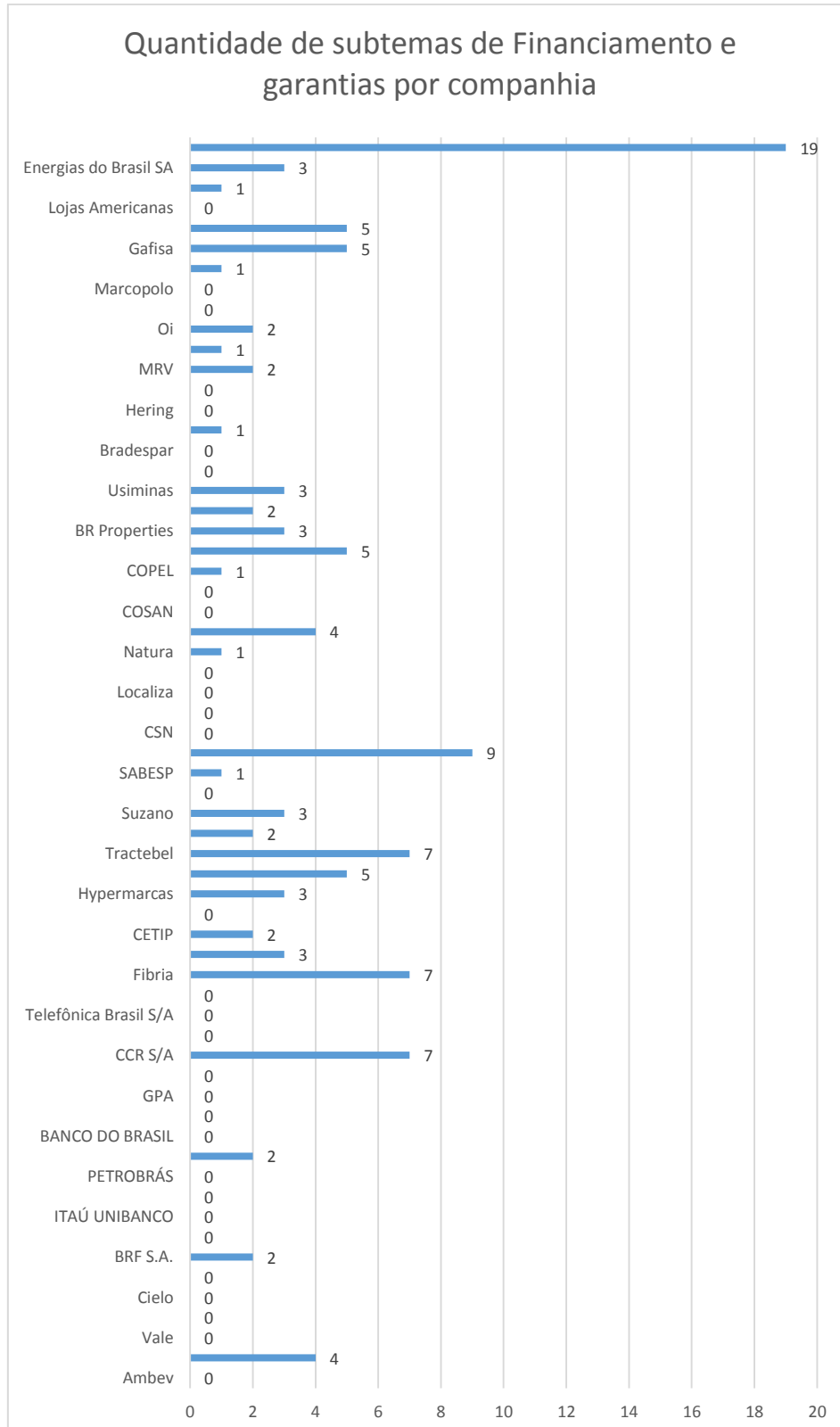
Valores mobiliários

Gráfico 19



Financiamento e garantias

Gráfico 20



6. Considerações finais

6.1. Dialogando com critérios de Governança Corporativa

A observação que se fez pelas entrevistas, análise de atas, regimentos e julgados está em consonância com artigo de opinião no site da Bovespa que diz que o Brasil já passou pela fase dos "conselhos de compadres", mas ainda conta com muitos "conselhos de notáveis", com objetivos mais institucionais do que propriamente de criação de valor e diretrizes inovadoras para companhia. Para o autor, ainda que tenhamos assistido nos últimos anos uma crescente tentativa de profissionalização dos conselhos de administração em algumas companhias, aumentando a presença de executivos independentes que têm um envolvimento construtivo e contribuem para a realização dos resultados da empresa, a dinâmica dos trabalhos ainda não é satisfatória³⁴⁰.

De acordo com Alexandre de Miceli, "o conselho de administração é o órgão central da governança corporativa"³⁴¹, e deveria "atuar como um guardião de valores da organização, promovendo a criação sustentável de valor de maneira a assegurar sua perenidade e sucesso no longo prazo"³⁴².

Como se viu no item 2 deste trabalho, a lei estabelece algumas funções dos conselheiros. Mas o papel dos conselheiros não se restringe ao texto legal. Ao longo dos anos atribuíram-se ao conselho as funções de monitoramento da atuação da alta gestão, de "geração de relatórios de qualidade para o público externo"³⁴³ e de formulação de políticas corporativas, que em tese melhorariam o desempenho da companhia e suas relações.

O aumento no papel dos conselheiros, no entanto, recebe críticas, visto que os conselhos se reúnem somente entre 6 e 12 vezes no ano, em média, e dedicam pouco do seu tempo à organização, como podemos observar inclusive pela análise das atas do item 3, que mostrou uma média de aproximadamente 11 atas anuais, e um nível de abstenções relativamente alto de conselheiros, se consideramos o número de reuniões que eles têm de participar em um ano.

³⁴⁰ VASCONCELLOS, Paulo Conte. *O conselho de administração ideal de uma empresa*. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pdf/CiasListadasArtigo3.pdf>. Acesso em 30/10/2015.

³⁴¹ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, *Governança corporativa no Brasil e no mundo*, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 147.

³⁴² SILVEIRA, Alexandre de Miceli, *Governança corporativa no Brasil e no mundo*, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 147.

³⁴³ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli, *Governança corporativa no Brasil e no mundo*, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 149.

De qualquer forma, existe, de acordo com Di Miceli, um certo consenso sobre sete objetivos centrais que um conselheiro efetivo deveria idealmente perseguir, conforme os princípios das boas práticas de governança corporativa: “(i) estratégia (assegurar que a organização adote a estratégia adequada), (ii) gestão de risco (garantir que os executivos identifiquem e respondam de forma apropriada aos riscos aos quais está exposta), (iii) caráter ético na alta gestão (zelar para que os valores e princípios éticos estejam sempre presentes no dia a dia e nas decisões dos negócios), (iv) avaliação de desempenho (certificar-se de que a empresa adote métricas adequadas para a avaliação de desempenho), (v) investimentos (avaliar em profundidade as premissas adotadas em matérias relativas aquisições e projetos de investimento), (vi) remuneração e sucessão (promover um sistema de incentivos adequado, plano sucessório de lideranças (de curto e longo prazo) e ambiente meritocrático) e (vii) transparência e comunicação (assegurar que as informações financeiras e não financeiras para os públicos externos sejam de elevada qualidade)”³⁴⁴.

Ao mesmo tempo, para que o papel do conselho seja exercido da melhor maneira possível, com base nessas práticas, faz-se necessária uma análise quanto à composição do órgão³⁴⁵ e suas dinâmicas internas. Assim, Di Miceli cita quatro atributos para um conselheiro ideal: “(i) independência intelectual, (ii) qualificação técnica, (iii) tempo para se envolver com a organização e (iv) integridade”³⁴⁶.

Nesse sentido, os códigos de boas práticas de governança destacam a importância de um número significativo de conselheiros independentes no órgão (“idealmente compoendo a maioria”³⁴⁷), por serem “considerados os mais bem posicionados para tomar decisões

³⁴⁴ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, *Governança corporativa no Brasil e no mundo*, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 150.

³⁴⁵ Segundo Paulo Conta Vasconcellos: “1) Será que os conselheiros estão conscientes de suas responsabilidades e dos desafios da empresa? 2) Os conselheiros conhecem bem as variáveis-chaves do desempenho da empresa e os riscos envolvidos? 3) O conselho tem dedicado tempo considerável para discutir os objetivos de longo prazo da empresa e as estratégias para atingi-los? 4) O conselho periodicamente revisa a estrutura organizacional, o desempenho dos executivos, a política de Recursos Humanos e analisa a necessidade de eventuais mudanças para o futuro? 5) O conselho recebe no momento apropriado as informações para ter certeza que está no controle da empresa e dos executivos? 6) O conselho tem tempo e conhecimento suficientes para analisar e tomar decisões difíceis? 7) Os conselheiros têm independência para tomar decisões? Se a resposta for negativa para algumas destas perguntas, é melhor pensar em criar um novo conselho.” (VASCONCELLOS, Paulo Conte. *O conselho de administração ideal de uma empresa*. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pdf/CiasListadasArtigo3.pdf>. Acesso em 30/10/2015.)

³⁴⁶ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, *Governança corporativa no Brasil e no mundo*, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 150.

³⁴⁷ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, *Governança corporativa no Brasil e no mundo*, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 152.

imparciais visando ao melhor interesse de longo prazo da companhia”³⁴⁸, e também porque, em tese, não têm conflitos de interesse como os conselheiros externos e internos.

Ainda segundo Di Micelli, “Deve-se destacar que a ausência de vínculos formais com a gestão e com os controladores não assegura necessariamente uma postura independente do conselheiro”³⁴⁹. Esta deve ser calcada na atuação ética, transparente e ética.

Por fim, dentro do funcionamento do conselho, temos de dar destaque ao presidente, que “assegura que os temas relevantes estão na pauta, que os conselheiros recebam informações precisas, completas e em tempo adequado para as deliberações, e que todos participem ativamente a fim de contribuir ao máximo para a organização”³⁵⁰. Além disso, “cabe a ele ainda proporcionar a devida prestação de contas para os acionistas, incluindo abertura de um canal contínuo para a comunicação”³⁵¹.

Idealmente, para garantir a “independência em relação à gestão diária, é essencial que os cargos de diretor-presidente e de presidente do conselho sejam ocupados por pessoas diferentes e sem vínculos diretos entre si”³⁵².

Uma boa síntese é a de que o conselho de administração deve estar alinhado com as melhores práticas de governança corporativa, com uma clara definição de seu papel, pessoas com expertise variada e processos que garantam uma estrutura apropriada.

6.2. Ao final, o que podemos sugerir em termos de modelos de atuação?

Este trabalho fez uma apresentação panorâmica do conselho, seus conselheiros e suas decisões de maneira controlada, por diversas fontes. O poder, todavia, não consegue ser observado desta forma. Entre os muitos modos de perceber o poder, de maneira relativamente simples, pode-se pensar no exercício do comando e do controle. Com

³⁴⁸ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, Governança corporativa no Brasil e no mundo, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 152.

³⁴⁹ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, Governança corporativa no Brasil e no mundo, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 153.

³⁵⁰ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, Governança corporativa no Brasil e no mundo, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 153.

³⁵¹ SILVEIRA, Alexandre de Miceli, Governança corporativa no Brasil e no mundo, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 153.

³⁵² SILVEIRA, Alexandre de Miceli, Governança corporativa no Brasil e no mundo, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015, pp. 154.

efeito, a execução do poder implica o controle e, vice-versa, o exercício do controle nasce do poder.

Quer-se dizer que, para afirmar que determinado ente é dotado de poder, é preciso investigar quais regras formais e informais, jurídicas, sociais ou morais que nos informam como o ente comanda e controla. O aparato jurídico, por outro lado, sustenta estruturas legítimas de exercício de poder, uma vez que, conforme Comparato e Salomão Filho³⁵³, todo poder comporta sanções.

Este modo de pensar pode ser útil para compreender o poder exercido no ambiente corporativo, mais especificamente nas sociedades anônimas brasileiras, onde há quatro potenciais ambientes distintos e interligados de exercício de poder: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, a Diretoria e o Conselho Fiscal.

Este trabalho examina a atribuição de poderes previstos na lei aos diversos órgãos já mencionados, internamente na companhia, e só marginalmente nas suas repercussões externas.³⁵⁴

Fora dessa constatação formal, há relações informais que foram relatadas por entrevistados. Sergio Rial diz que a relação entre diretores e conselheiros é tão simbiótica que costuma dizer “mostre-me seu CEO que eu lhe direi quem é seu conselho” e vê o conselho como parte vital do sucesso ou fracasso de todo e cada projeto da empresa³⁵⁵.

O diagnóstico acerca do exercício do poder é de que este surge de diversas formas na sociedade, e se legitima por métodos e fins diversos. A primeira observação de ordem jurídica sobre o exercício desse poder é a de que este tem sede em “colégios”, os mencionados “órgãos”³⁵⁶.

³⁵³ 2005, p. XV.

³⁵⁴ “... parece a todos evidente que a forma da dominação burocrática se adapta perfeitamente à estrutura de uma sociedade anônima, quer pela possibilidade de acolhimento de número ilimitado de sócios (...), quer pela característica do governo estatutário, quer pela possibilidade de organização do poder de forma institucional, com a nítida separação entre administradores e administrados” (pp. XVI, XVII).

³⁵⁵ Guerra, 2017, p14.

³⁵⁶ Em regra, vale dizer que as decisões e a execução de diretrizes do Conselho levadas a cabo pela Diretoria não são literalmente colegiadas. Em tese, os diretores respondem individualmente pelos seus atos, de acordo com padrões de diligência e de gestão regular (“Business judgement rule”), salvo nas hipóteses dos §§ 1º, 2º, 4º e 5º do artigo 158 da LSA. Em outras palavras apesar de ser boa prática a tomada de decisões entre diretorias de maneira integrada, informada e com efetiva sinergia entre planejamentos, a responsabilização solidária dependerá da conjugação de outro ato culposo (omissivo ou comissivo) do corresponsável, de violação dos deveres ordinários e para terceiros que concorram para a prática de ato com violência da lei ou do estatuto da companhia.

Ao estabelecer as competências desses órgãos, conforme se viu nesse trabalho, nossa lei pretende captar, pelo menos em parte, o fenômeno do funcionamento das sociedades.

Como o funcionamento deste fenômeno se dá por meio da tomada de decisões e da avaliação do cumprimento adequado destas, foi necessário olharmos para quem as toma e com qual intenção. Assim, os diferentes órgãos, com suas funções e competências específicas, tomam as decisões que lhes incumbem, num jogo de elaboração, avaliação e execução delas. Este jogo é, ao mesmo tempo, um processo de colaboração entre órgãos (lógica horizontal de interação) e de avaliação e aprovação da execução das decisões (lógica hierárquica e vertical de interação).

A avaliação dos relatos, todavia, corroborou que “cada empresa tem suas peculiaridades, logo, não existem dois conselhos iguais”, bem como demonstrou que a questão comportamental daqueles que usualmente são conselheiros das grandes empresas no Brasil torna difícil a generalização de parte dos dados coletados³⁵⁷.

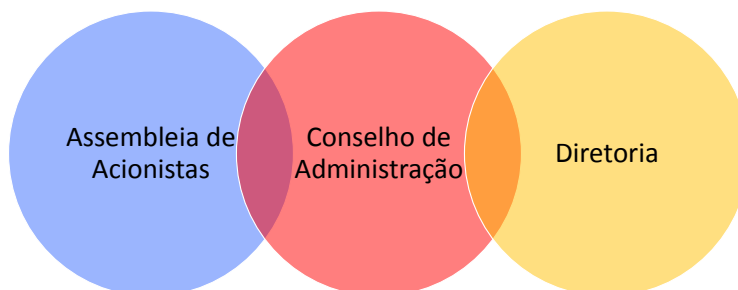
É possível ainda acrescentar que as práticas de monitoramento também se colocam neste cotidiano, mas se distinguem do poder decisório dos órgãos, na medida que não aspiram a nenhuma decisão: querem simplesmente prevenir a realização de atos passíveis de sanção. Quanto a essas lógicas de interação e tomada de decisão, pode-se dizer que, no que se refere à delimitação do poder decisório que interessa, a visão tradicional se dá de forma vertical.

Esse modelo hierarquizado, muito embora faça sentido em termos jurídicos, pode diferir daquilo que se vê na vida prática das nossas sociedades anônimas, bem como divergir do que se espera de conselheiros em termos de boas práticas de Governança Corporativa.

Se a boa Governança nos ensina que o controlador deve compreender que o conselho pode ajudá-lo, que Conselho e CEO devem atuar de forma colaborativa, transparente e coordenada, se o Presidente do Conselho compreende que não é “chefe”³⁵⁸ de seus pares e que numa companhia ética os órgãos podem vir a interagir de forma mais colaborativa, talvez a legislação deva cada vez mais fugir do modelo preponderante estanque de competências de ilustração vertical para um modelo horizontal conforme abaixo.

³⁵⁷ Alexandre Gonçalves Silva in Guerra, p 18.

³⁵⁸ Alexandre Gonçalves Silva in Guerra, p 19.



É verdade que a lei contempla a possibilidade de ambos os modelos e só a prática informa qual o modelo preponderante na dinâmica de interação entre órgãos e se esta é a mais desejável.

O modelo horizontal pode nos oferecer algumas vantagens. A primeira delas é que a tomada de decisão passa a ser vista *também* nas zonas de intersecção ou justaposição de poderes³⁵⁹ que existem entre os órgãos.

A segunda vantagem reside na possibilidade das zonas de intersecção se tornarem uma ferramenta ou espaço para solução de conflitos próprios do processo decisório. As zonas manchadas nos indicam que as decisões podem ser tomadas em sinergia pelos órgãos, independentemente das suas vocações jurídicas.

Compreender a extensão e eficiência das zonas manchadas ou de intersecção perpassa pelo diagnóstico de quais são os poderes e competências compartilhadas pelos órgãos e quais são privativos. A apresentação da legislação brasileira neste trabalho nos deu uma ideia disso.

Ao avaliar quais são as intersecções, poderes, atribuições e competências *deveriam* ou não ser compartilhadas nota-se que a zona de intersecção pode também *gerar* conflitos no processo de interlocução e colaboração entre órgãos.

Uma das hipóteses a ser verificada pelos relatos tomados para este trabalho é justamente avaliar se existe de fato uma desejável sinergia ou se da interação entre os órgãos pode surgir discrepância de ideias, interesses, funções e responsabilidades e, por vezes, gerar

³⁵⁹ A palavra intersecção foi trazida da teoria dos conjuntos da matemática para indicar um espaço de interação entre elementos de conjuntos distintos, enquanto a justaposição é uma verificação física do diagrama. Não se pretende com isso dizer que nesse espaço há competências concorrentes e órgãos em conflito, mas um potencial ambiente de interação e deliberação.

conflitos entre eles (até porque a lógica hierárquica usual pressupõe que um irá tomar a decisão e outro irá executar e ser avaliado por isso).

No Brasil, infelizmente, o que se nota é que aspectos comportamentais e culturais podem atrapalhar a tentativa de proposição de um modelo geral colaborativo para as atribuições dos órgãos. Reside ainda hoje a impressão de que o conselho é um espaço profissional para executivos aposentados brancos do gênero masculino, pessoas que não tem humildade para suficiente para realizar uma boa escuta e, com isso, fazer boas perguntas. Definitivamente, isto tem que mudar.

As indicações precisam ter o objetivo de levar profissionais com os mais variados perfis para formação de um quadro que formule pautas de inovação e construam estratégias para alcançá-las, que conheçam a empresa profundamente, o que pressupõe desde visitas ao chão de fábrica até a avaliação atenta de operações propostas pela diretoria.

O árbitro da conveniência de um ou outro modelo será sempre a experiência, daí a necessidade de observá-la. E foi só o que de fato esse trabalho pretendeu.

A hipótese de interação conflituosa, porém, no plano jurídico e de gestão, pode ser enfrentada *ex ante*. Trata-se da ideia de comando e controle, inerente à noção de poder, e tende à criação de uma burocracia. A depender da qualidade da burocracia³⁶⁰ e dos processos criados, o fluxo de tomada de decisão pode ser bem ou malsucedido. Uma lógica vertical não pode prescindir de deliberações que contribuam para superar eventuais impasses ou paralizações burocráticas.

Em outras palavras, a perspectiva horizontal, portanto, nos oferece, nas zonas manchadas, a possibilidade de um método simplificado de conciliação, resolução e superação das paralizações burocráticas, desde que idealmente superada por processos bem construídos. As zonas manchadas nada mais são do que espaços de deliberação intencionalmente construídos. Vale a ressalva de que estes processos, porém, para serem bem-sucedidos, não podem engessar a tomada de decisão, nem deixar de levar em conta a intersecção de poderes, competências e objetivos de cada um dos órgãos.

Outra vantagem do modelo horizontal relaciona-se com a manutenção de zonas exclusivas dos órgãos, o que torna possível a vinculação dos órgãos aos seus deveres originais, viabilizando-se uma visão completa da noção de qual poder incumbe a quem, quase uma alocação de poderes específicos. Temos, nessa individualização, a Assembleia de Acionistas como um órgão de tomada de decisão soberana dos assuntos importantes

³⁶⁰ Para Guerra, a governança corporativa do 'parecer ser', adotada por obrigação como mero cumprimento de regras, é incapaz de gerar valor sustentável e pode ser capaz até de destruir valor. Daí porque a adoção de boas práticas não pode estar focada em mera conformidade com um conjunto de regras (2017, p 21).

aos sócios, o Conselho de Administração, como um órgão formulador de políticas, ou seja, aquele encarregado da concepção das políticas para a Sociedade Anônima e mais especificamente para a Empresa e, por fim, a Diretoria como órgão implementador de políticas a serviço da Sociedade Anônima e da Empresa e, portanto, de tomada de decisão.

Uma possível diminuição dos custos de tomada de decisão acaba sendo também vantagem do modelo que pressupõe sinergia e colaboração entre os órgãos.

O conceito de *custo* tangencia esse ponto de vista prático da avaliação do exercício do poder, ou seja, a depender dos custos do exercício das atribuições contidas em *regras de comando* e *regras de controle*, as regras podem se revelar inviáveis ou, mesmo quando viáveis, os agentes podem se sentir desestimulados a incorrer em tais custos para o exercício de suas atribuições.

Ainda quanto ao *custo*, se a zona de intersecção não funciona como idealizada no modelo narrado acima, e gera mais conflitos do que sinergia, o custo da tomada de decisão aumenta.

É também nesse ponto, que as zonas de intersecção ganham importância. O *comando* e *controle* na vida prática das sociedades passa a ser exercido nas interações que se dão naquelas zonas. Podem ser reduzidos os custos pela sinergia entre atores e pela tomada de decisão nas zonas de intersecção.

Em outras palavras, como o controle pode acabar por ser de fato exercido nas interações que se dão naquelas zonas, a depender do grau de conflito que exista, os custos da tomada de decisão podem diminuir. Por outro lado, os custos podem aumentar caso seja alto o grau de conflito entre órgãos.

É dentro desse contexto, de exercício de atribuições e poder, que é importante avaliar as atividades dos Conselhos.

Buscou-se nesse trabalho elementos para saber o quão efetivo é esse exercício de poder e qual o grau de conflito das zonas de intersecção, incluindo questões que vão desde a nomeação e autonomia dos conselheiros até a extensão do poder de tomada de decisão (o conteúdo das deliberações).

A intenção foi tentar cumprir o que Comparato e Salomão Filho ditam ser a “tarefa primordial e inadiável do jurista” em matéria de sociedades anônimas:

“(...) procurar corrigir o descompasso entre o sistema jurídico e a realidade social, em função dos valores de justiça econômica (...) reconhecendo, explicitamente, a necessidade do poder como elemento fundamental (...) [T]rata-se, ademais, de disciplinar-lhe o exercício,

assinando ao seu titular os deveres e responsabilidades de que, tradicionalmente, se considera desvinculado”³⁶¹.

Com efeito, não basta dizer que as assembleias gerais são reuniões de acionistas, é importante pensar até onde chegam as decisões da assembleia e por qual motivo.³⁶² Igual indagação pode ser feita em relação ao Conselho de Administração e, a partir dessas respostas, será possível avaliar a adequação do desenho jurídico conferido a esses órgãos (competências exclusivas, concorrentes e responsabilidades).

Vale também dizer que o conselho não é mais a reunião de alguns dos sócios, ou não é apenas isso. E a razão disso é que os conselhos aspiram a qualidade técnica de suas decisões, o que tem a ver com os interesses da empresa e de *stakeholders*, que podem divergir, em premissas e conteúdo, dos interesses dos sócios.

Por seu turno, a diretoria é a presença da sociedade e da empresa nas relações com terceiros. Por essa atuação se resumem estão a política e o poder dos sócios, a política e o poder da empresa e a atividade executiva desses poderes.

Finalmente, quanto aos conselhos, sempre se poderá indagar, pelo menos na teoria, até onde chega a sua competência. Ainda que a lei brasileira estabeleça um limite muito claro da atuação do Conselho, a prática registra que há casos de que o órgão discipline o seu modo de agir com regras e procedimentos.

A questão no entanto, não para aí: o Conselho, respeitando de um lado a Assembleia e de outro as competências da Diretoria, deve hoje criar espaços inovadores por meio de comitês e pode melhorar o seu desempenho e portanto o desempenho da companhia. Para tanto, há muito a ser desenvolvido sobre processos, avaliação, conduta e nomeação de conselheiros que possam ser independentes, ter perfis diversos e deixar de lado, de uma vez, a visão retrógrada e equivocada ainda vigente no Brasil sobre os predicados de um conselheiro.

³⁶¹ P. XVII

³⁶² “Até a pouco, o modelo legal, ao qual ainda aderiam doutrina e jurisprudência, concebia as companhias como destituídas de mando ou controle predeterminado, admitindo que os negócios sociais fossem decididos, em assembleia, por uma maioria formada *ad hoc*, após amplos debates e momentânea deliberação. Daí decorria a disciplina da assembleia geral e do exercício de voto como um verdadeiro direito eleitoral, quando a realidade quotidiana não cessava de desmentir essa concepção “parlamentar” (Comparato e Salomão Filho, 2005, p XVII). Além disso, é preciso se ter em mente que quando se fala de “controle no sentido de dominação, na sociedade anônima, alude-se a um poder que transcende as prerrogativas legais da própria assembleia” (Comparato e Salomão Filho, 2005, p 32).

Referências bibliográficas

CARVALHOSA, Modesto, Comentários à lei de sociedades anônimas, 3ª vol. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009

COMPARATO, Fabio e SALOMÃO FILHO, Calixto. O poder de controle na sociedade anônima. Rio de Janeiro: Forense, 2005

GUERRA, Sandra. A caixa-preta da governança. Rio de Janeiro: Best Business, 1ª ed, 2017

SILVEIRA, Alexandre de Miceli, Governança corporativa no Brasil e no mundo, 2ª ed., São Paulo: Elsevier, 2015'

VON ADAMEK, Marcelo Vieira, Responsabilidade Civil dos Administradores de S/A e as ações correlatas, 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2009

VASCONCELLOS, Paulo Conte. *O conselho de administração ideal de uma empresa*. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pdf/CiasListadasArtigo3.pdf>. Acesso em 30/10/2015

TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de, O conselho de administração na sociedade anônima, 1ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1997

Jurisprudência

Recurso Especial nº 1.102.424, Rel. Massami Uyeda, julgado em 18 de agosto de 2009

Recurso Especial nº 505.506, Rel. Luis Felipe Salomão, julgado em 15 de abril de 2010

Apelação nº 3008587-27.2013.8.26.0576, Rel. Reinaldo Miluzzi, julgado em 25 de agosto de 2014

Agravo de Instrumento nº 10209/98, Rel. Gilberto Fernandes, julgado em 26 de agosto de 1999

Agravo de Instrumento nº 0063907-27.2012.8.19.0000, Rel. Claudia Pires dos Santos Ferreira, julgado em 24/04/2013 e publicado no DOE em 29/04/2013

Apelação Cível nº 70047080692, Rel. Gelson Rolim Stocker, julgado em 20 de março de 2013

Recurso Especial nº 265.075, Rel. Hamilton Carvalhido, julgado em 25 de agosto de 2004

Recurso Especial nº 410.752, Rel. Raul Araújo, julgado em 26 de fevereiro de 2003

Habeas Corpus nº 56.944, Rel. Maria Thereza de Assis Moura, julgado em 28 de agosto de 2007

Embargos de Declaração nº 70011869237, Rel. Sandra Brisolara Medeiros, julgado em 21 de outubro de 2009

Apelação nº 0164930-46.2011.8.26.0100, Rel. Mauro Conti Machado, julgado em 04 de março de 2013

Recurso Especial nº 164.564, Rel. Costa Leite, julgado em 17 de novembro de 1998

Apelação nº 0141617-56.2011.8.26.0100, Rel. Francisco Loureiro, julgado em 08 de abril de 2015

Apelação nº 9208980-81.2009.8.26.0000, Rel. Silvia Sterman, julgado em 19 de novembro de 2013

Apelação nº 994.05.094686-0, Rel. Elliot Akel, julgado em 25 de maio de 2010

Recurso Especial nº 1.377.908, Rel. Luis Felipe Salomão, julgado em 21 de maio de 2013

Embargos de Declaração nº 0155963-80.2009.8.26.0100/50000, Rel. Plinio Novas de Andrade Júnior, julgado em 11 de dezembro de 2014

Agravo de Instrumento nº 0035010-52.2013.8.19.0000, Rel. José Carlos Varanda, julgado em 25 de setembro de 2013

Agravo Regimental nº 0100098-42.2013.8.26.0000/50000, Rel. Enio Zuliani, julgado em 04 de julho de 2013

Recurso Especial nº 512.418, Rel. Nancy Andrichi, julgado em 07 de dezembro de 2004

Apelação nº 0133843-38.2012.8.26.0100, Rel. Maia da Cunha, julgado em 25 de novembro de 2014

Apelação Cível nº 0015707-49.2013.8.19.0001, Rel. Flávia Romano de Rezende, julgado em 11 de fevereiro de 2015

Apelação cível nº 0062834-85.2010.8.19.0001, Rel. Sirley Abreu Biondi, julgado em 15 de dezembro de 2010.

ANEXO 1
Questionário

Questionário Pessoal do Entrevistado(a)

Nome do Entrevistado:

Idade (ou faixa etária) e Profissão:

Qual a sua atividade profissional atual?

Quantas horas trabalha na semana? E quantas horas dedica a cada conselho?

Pode listar as instituições nas quais estudou?

Ensino Médio:

Ensino Superior:

Experiência internacional. Chegou a estudar fora do Brasil durante sua formação acadêmica? Onde e por quanto tempo?

Questionário sobre a nomeação do Entrevistado(a) como Conselheiro(a)

Quantas vezes o Sr./Sra. ocupou o cargo de Conselheiro e em quais companhias?

Quais os setores da economia de atuação das companhias nas quais o Sr./Sra. ocupou o cargo de Conselheiro?

Como se deu sua nomeação? O Sr./a Sra. consegue se lembrar quem fez o contato para convidá-lo(a)? Consegue indicar quais as razões para esse convite?

Foi eleito por quem (majoritário, minoritário(s), bloco de controle formado por acordo de acionistas, bloco de minoritários formado por acordo de acionistas)?

Quando Conselheiro em mais de uma companhia: Em alguma medida ter sido Conselheiro em uma Companhia influenciou para ser Conselheiro na outra?

Pode indicar se entende que alguma das suas experiências como Conselheiro foi mais bem-sucedida e a razão para tanto?

Quais traços da sua formação profissional foram essenciais na sua atuação como Conselheiro?

Quais traços da sua formação pessoal, da sua personalidade e das suas conexões profissionais foram essenciais na sua atuação como Conselheiro?

Questionário sobre a atuação do Entrevistado(a) como Conselheiro(a)

Por quantos exercícios ocupou o cargo de Conselheiro?

Como você diria que funcionava o Conselho nos exercícios em que ocupou o cargo?

Consegue se lembrar quantos eram os conselheiros e quem compunha o Conselho?

Os senhores tinham um convívio intenso? Em função do conselho ou por motivos pessoais?

Os Conselheiros atuavam em concordância ou discordância?

Algum Conselheiro renunciou ou foi afastado? Consegue se lembrar dos motivos?
Quando o Sr./a Sra. ocupou o cargo de Conselheiro, entrou em conflito com algum outro membro do Conselho? Consegue se lembrar dos motivos?
Quando havia concordância, ela se dava comumente pelo atingimento rápido do consenso ou por longas e penosas deliberações?
O Sr./a Sra. consegue se lembrar se havia uma dinâmica padrão de funcionamento das reuniões? Havia alguma particularidade?
O Conselho foi bem-sucedido no período? Por quê?
Qual foi a maior dificuldade enfrentada pelo Conselho segundo sua opinião? (é possível relacionar as pessoas, os temas e as responsabilizações advindas dessa dificuldade?) O que resultou dessa dificuldade?
Qual foi a sua maior dificuldade durante sua atuação no Conselho? (é possível relacionar as pessoas, os temas e as responsabilizações advindas dessa dificuldade?) O que resultou dessa dificuldade?
Conseguiu observar como se dava o relacionamento entre os diretores e terceiros dentro da empresa? Era possível identificar os interesses desses terceiros?
Sobre a sua atuação como Conselheiro, como você a definiria?
O Sr./a Sra. costumava se preparar com antecedência para as reuniões do Conselho? Como fazia isso?
Em algum momento sentiu falta de algum subsídio para realizar alguma decisão?
Em algum momento sentiu que a tomada da decisão envolvia questões essenciais para o presente da Companhia? E para o futuro? Pode detalhar algumas dessas decisões?
O Sr./a Sra. poderia dizer qual foi a sua contribuição mais importante para os negócios da empresa? (Qualificar se no campo negocial, *interna corporis*...)
Alguma vez se sentiu cerceado(a) para tomar uma decisão por previsões contidas em acordo de acionistas de quem o elegeu?
Quais interesses o Sr./a Sra. levava em consideração na sua tomada de decisão?
Quem era o Presidente do Conselho de Administração? Como o Sr./a Sra. definiria a atuação do Presidente?
Quem era o Diretor Presidente da Companhia? Como o Sr./a Sra. definiria a relação que se estabeleceu entre o Diretor Presidente e o Conselho de Administração?
Houve algum conflito entre o Diretor Presidente e o Conselho de Administração? Como se resolveu esse conflito?
O que mais se destacava nos negócios da Companhia segundo a sua opinião?
Conseguiu observar como se dava o relacionamento da companhia com o setor público?
Como se dava a interação entre Conselheiros e Diretores?

<p>Questionário sobre o Estatuto da companhia, quando o(a) Entrevistado(a) tiver conhecimento</p>
--

A existência do Conselho de Administração foi uma escolha dos fundadores/acionistas ou uma obrigação legal?
As competências estabelecidas estatutariamente para os Conselheiros eram além das legais?

Qual o número de Conselheiros que se exigia no estatuto? Havia alguma razão para tal número?

Havia uma regra para a resolução de conflitos entre os Conselheiros?

ANEXO 2

Análise de Regimentos Internos e Estatutos

A análise dos documentos foi feita de duas formas: **leitura completa**, e busca por **palavras-chave**³⁶³. Os temas e suas respectivas palavras-chave estão na tabela a seguir:

Tema	Palavras-chave
Atas	ata
Atribuições do presidente do Conselho	presid
Avaliação	avali
Calendário	calendario, agenda
Composição (Comitê)	comit
Composição das reuniões	reun, terc
Cumulação de cargos entre CEO e presidente do CA	cum, pres, conselh
Cumulação de cargos interno e(ou) externo	independ, concor
Envio de pautas das reuniões	pauta, ordem, reun
Exigências para ser conselheiro	exig, conselh, requi, reput
Forma de deliberação	quo, maioria
Número de membros	membro, num
Suplentes	supl, subs
Nomeação de conselheiros	nom, anuen
Mandato	mandato
Participação de conselheiros na elaboração da pauta	elabo, conselh, pauta
Periodicidade das reuniões	reun
Previsão (Comitê)	comit
Previsão estatutária de RI CA	regim, intern
Regulamentação da ausência	ausen, reun
Relação do Conselho com os diretores	direto
Remuneração dos administradores	remun
Secretaria	secre
Tipos (Comitê)	comit

³⁶³ A seleção de palavras-chave usou como referência os radicais [palavras ou parte de palavras que servem de matriz à construção de outras palavras (palavras derivadas), são núcleos semânticos da formação de palavras]. Sendo assim, a pesquisa por palavras-chave criadas a partir de radicais dispensa uso de acentos ou qualquer outro elemento gráfico, já que o computador compreende que está se buscando apenas “radicais” (esta informação relaciona-se ao programa Adobe Reader XI, o Microsoft Office Professional Plus Word 2013 funciona de modo diferente).

Para outras informações, vide relatório de pesquisa (do qual constam as datas da produção dos estatutos e regimentos internos, os e-mails e os números de telefone usados para entrarmos em contato com as companhias, ademais os documentos de comunicação com as companhias e o índice do modelo de regimento interno do IBGC utilizado para avaliação dos instrumentos).