



**Workshop**  
*Vamos debater?*

# **CVM 586**

*Pratique ou explique*

24 de maio de 2018



Fórum PwC Brasil  
de **Governança**

# Agenda



**8h30-9h**

Credenciamento  
e welcome coffee

**9h-9h20**

Abertura e introdução PwC  
(Ivan Clark)

**9h20-9h40**

A Experiência Itaú  
(Geraldo Soares)

**9h40-10h**

A Experiência Embraer  
(Marcia Sato)

**10h-10h20**

A Preparação - PwC  
(Dalvison Costa)

**10h20-10h40**

Coffee Break

**10h40-11h**

A Preparação - Pinheiro Neto  
(Henrique Lang)

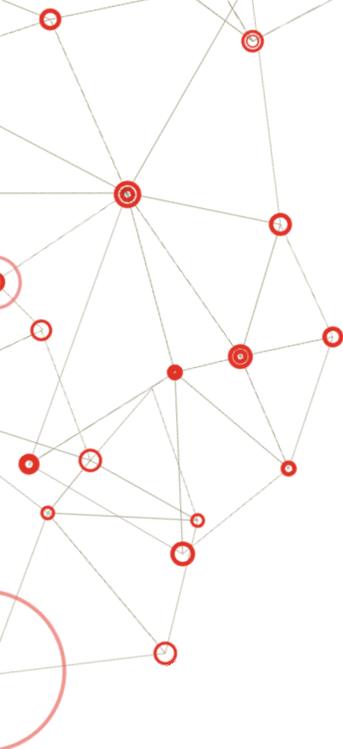
**11h**

Perguntas & Respostas  
(Antônio Fossa)

# *Abertura - PwC*

Ivan Clark





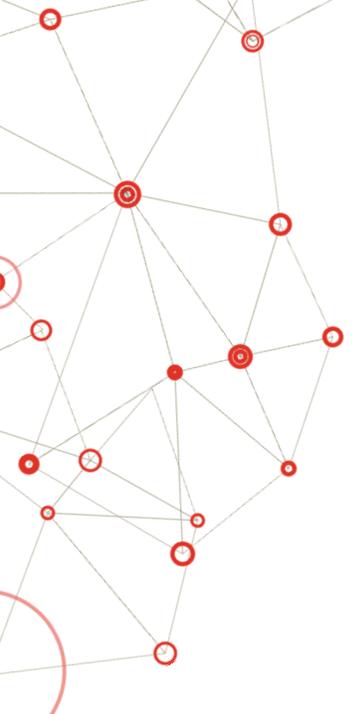
# ***Abertura***

## **Workshop - Vamos debater?**

---

### ***O Proposito***

- Instrução CVM 586 determina que as companhias abertas (‘Categoria A’) divulguem informações sobre a aplicação das práticas de governança previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas.
- O Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, que segue o modelo “pratique ou explique”, foi elaborado pelas 11 entidades de mercado que integram o Grupo de Trabalho Interagentes e lançado em novembro de 2016.
- O propósito do modelo é permitir que o mercado decida se as práticas adotadas pela companhia são adequadas em vista dos padrões do Código.



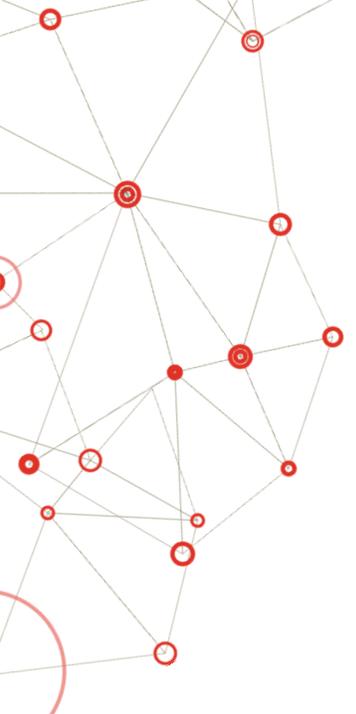
# *Abertura*

## Workshop - Vamos debater?

---

### *As Exigências*

- O Código contém um conjunto de práticas recomendadas, abordando questões-chaves de governança como a estrutura acionária, composição da administração e controles internos.
- O novo “**Informe** sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa”, será arquivado na CVM e contribuirá para promover a qualidade e a visibilidade dos comentários dos emissores, e para a difusão e consolidação das práticas constantes do Código.



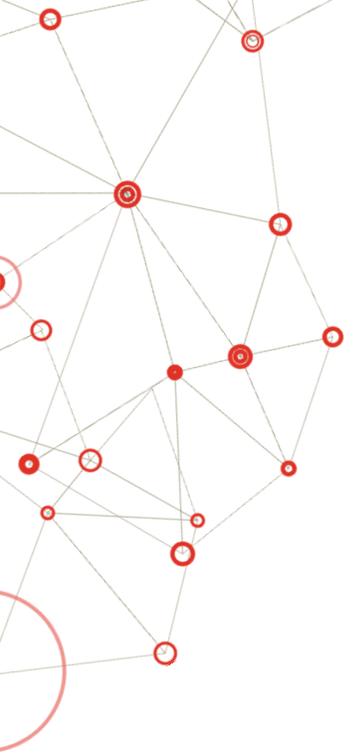
# ***Abertura***

## **Workshop - Vamos debater?**

---

### ***As Datas***

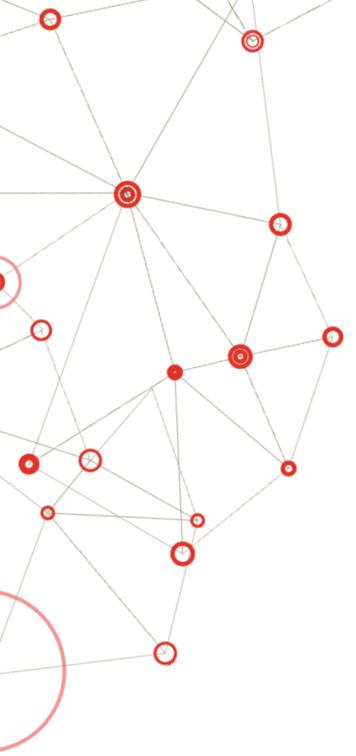
- (i) até 31/10/18, para os emissores que (em junho de 2017) tenham ao menos uma espécie ou classe de ação de sua emissão compreendida no Índice Brasil 100 – IBrX-100; ou Índice Bovespa – IBOVESPA; e
  
- (ii) efetivamente, até 31/7/19, para demais companhias abertas registrados na Categoria A e,
  
- (iii) subsequentemente em até sete meses contados da data de encerramento do exercício social.



## “O Informe” (Anexo 29-A)

---

1. uma ação = um voto
2. Acordo de acionistas
3. Engajamento dos acionistas em assembleia
4. Medidas de defesa
5. Acionistas tratados de forma justa e equitativa
6. OPA: acionistas orientados pelo CA
7. Política de destinação dos negócios
8. Interesse público – sociedade economia mista
9. CA: interesses longo prazo da companhia
10. CA: diversidade, tamanho, independentes
11. Presidente do CA: orientar o CA
12. CA: avaliação periódica
13. CA: plano de sucessão
14. CA: membros devem ‘entender’ o negócio
15. Remuneração CA: perenidade/longo prazo
16. CA: regulamento interno
17. CA: eficácia das reuniões



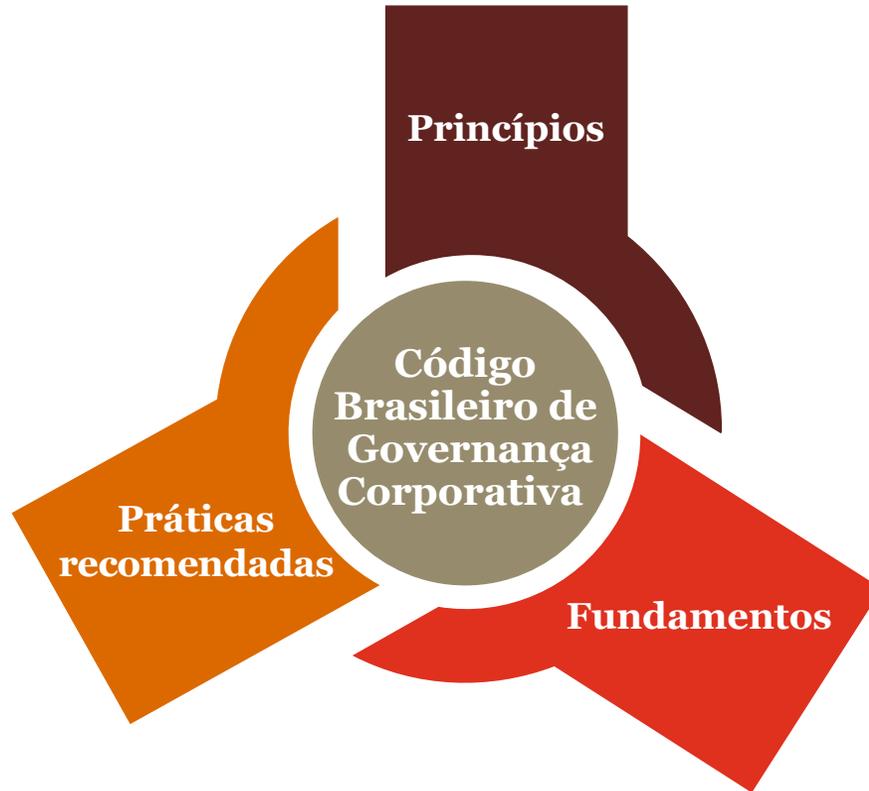
## “O Informe” (Anexo 29-A)

---

18. Diretoria atuar nos limites de risco do CA
19. Diretoria: ética na indicação
20. Avaliação: metas financeiras e não financeiras
21. Diretoria: foco perenidade/longo prazo
22. Comitê de Auditoria Estatutária
23. Recursos e suporte para o Conselho Fiscal
24. Auditores Independentes reportam para o CA
25. Características da Auditoria Interna
26. Gerenciamento riscos, controles, *compliance*
27. Código de Conduta
28. Conflitos de interesse: mecanismos
29. Políticas de partes relacionadas
30. *Insider trading*
31. Política de contribuições/doações

# O Código Brasileiro de Governança Corporativa

## Companhias Abertas



O Código se divide em **Princípios** - estabelecem condutas que traduzem a essência dos valores de governança corporativa refletidos no Código, **Fundamentos** - embasam e explicam os Princípios, e **Práticas Recomendadas** - são as regras de conduta que derivam dos Princípios.

As companhias devem aplicar os Princípios e Práticas Recomendadas e relatar ao mercado como elas o fizeram. Ao decidir não aplicar qualquer Princípio ou Prática Recomendada, as companhias devem explicar os motivos dessa decisão.

As descrições e explicações devem ser redigidas em linguagem acessível, de forma transparente, completa, objetiva e precisa, para que acionistas, investidores e demais partes interessadas possam, criteriosamente, formar sua avaliação a respeito da companhia.

# O Código Brasileiro de Governança Corporativa

## Companhias Abertas

Ao descrever ou dar uma explicação a respeito de determinado Princípio ou Prática Recomendada, as companhias **devem refletir sobre** os seguintes aspectos, entre outros:

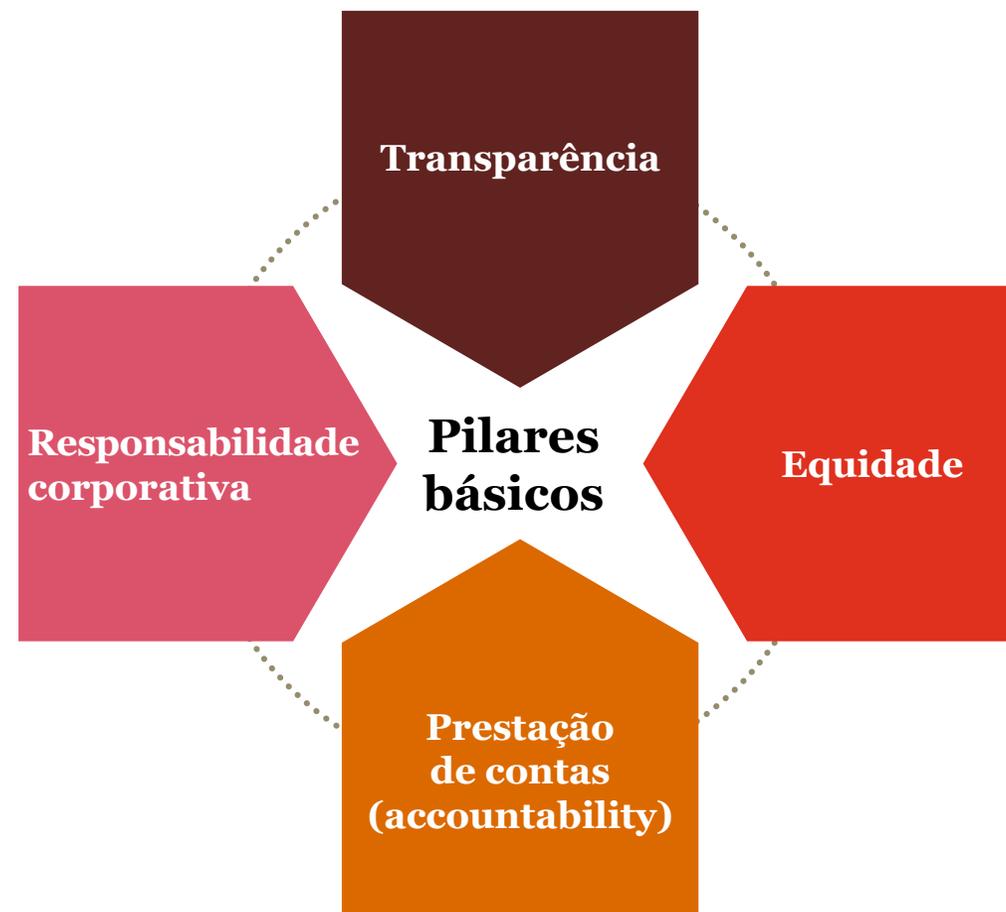
- i. a consistência entre as práticas efetivamente adotadas pela companhia e o Princípio e o Fundamento que dão origem à Prática Recomendada no Código;
- ii. as circunstâncias e as razões para as práticas efetivamente adotadas pela companhia;
- iii. todas e quaisquer ações mitigantes e salvaguardas adotadas para fazer face a eventuais riscos oriundos da não aderência ao Princípio ou Prática Recomendada;
- iv. as análises realizadas pelo conselho de administração para embasar a decisão sobre a não adoção; e
- v. a intenção de a companhia vir a aplicar o Princípio ou a Prática Recomendada no futuro, com explanação sobre a expectativa temporal, caso aplicável.

# O Código Brasileiro de Governança Corporativa

## Companhias Abertas

As descrições e explicações devem ser disponibilizadas conforme instruído em regulamentação específica publicada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A título de elucidação, este Código disponibiliza “**Orientações**”, que são indicações exemplificativas (não exaustivas) daquilo que se espera como conteúdo de explicações no caso de desvio das disposições do Código.



## *Exemplo*

### Acionistas / 1.1 Estrutura acionária

---

#### *Princípio*

Cada ação deve dar direito a um voto.

#### *Fundamento*

Estruturas acionárias aderentes ao princípio “uma ação, um voto” promovem o alinhamento de interesses entre todos os acionistas, ao fazer com que o poder político, representado pelo direito de voto, seja proporcional aos direitos econômicos atribuídos às ações.

#### *Prática recomendada*

**1.1.1** O capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias.

## *Exemplo*

### Acionistas / 1.1 Estrutura acionária

---

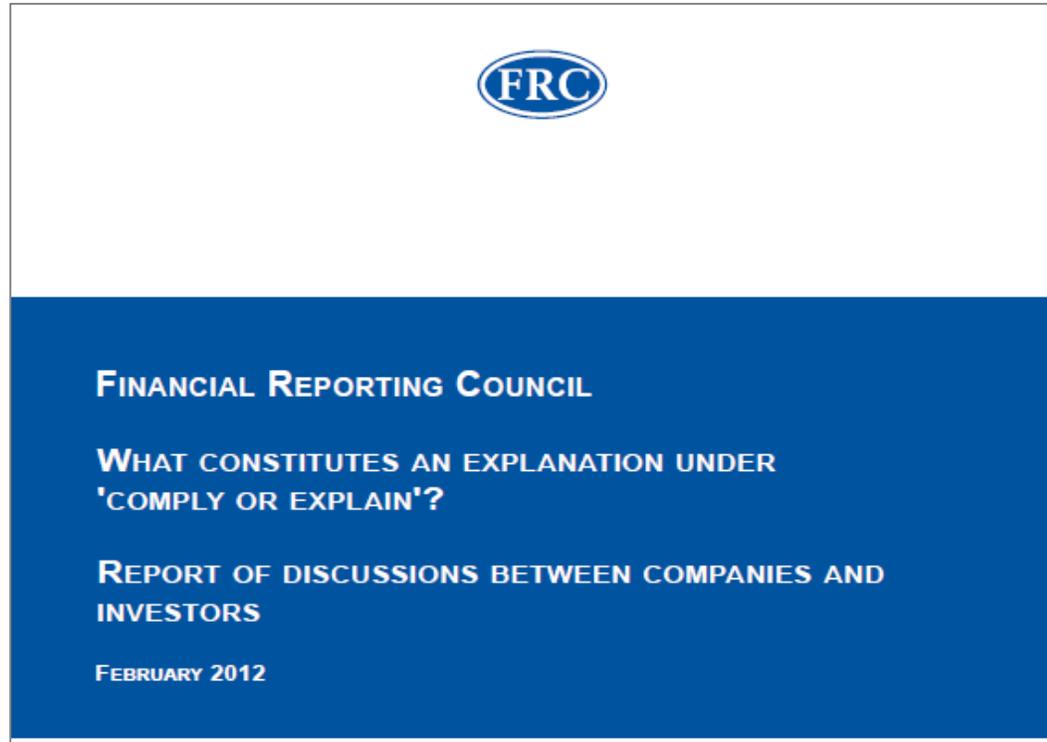
#### *Orientações*

No caso de não adoção do princípio “uma ação, um voto”, ou de emissão de mais de uma espécie ou classe de ações, os diretores devem explicar de forma transparente as razões que levaram a companhia a adotar outras estruturas acionárias, incluindo, por exemplo:

- a) descrição da estrutura acionária atual e dos direitos políticos e econômicos de cada espécie ou classe de ações;
- b) a forma como o controle é exercido; e
- c) eventuais mecanismos que mitiguem a assimetria de direitos políticos e econômicos.

# *What constitutes an explanation under 'comply or explain'?*

---



The Financial Report Council (FRC) has published a helpful report on how companies should approach explaining non-compliance with the UK Corporate Governance Code.



## ***A guide to compliance with Hong Kong's Corporate Governance Code + Singapore's Board Guidebook***

---

**David Graham, Chief Regulatory Officer and Head of Listing, Hong Kong Exchanges and Clearing Ltd, outlines the meaning of 'compliance' in a principles-based regulatory regime.**

<http://csj.hkics.org.hk/site/2014/09/05/comply-or-explain-a-guide-to-compliance-with-hong-kongs-corporate-governance-code/>



**"Effecting Good Governance with 'Comply or Explain'" - Closing Remarks by Mr Ng Yao Loong, Executive Director, Monetary Authority of Singapore, at the Singapore Institute of Directors' Launch of the Board Guidebook on 11 November 2016**

<http://www.mas.gov.sg/News-and-Publications/Speeches-and-Monetary-Policy-Statements/Speeches/2016/Effecting-Good-Governance-with-Comply-or-Explain.aspx#.WwSHGgUgDWo.mailto>

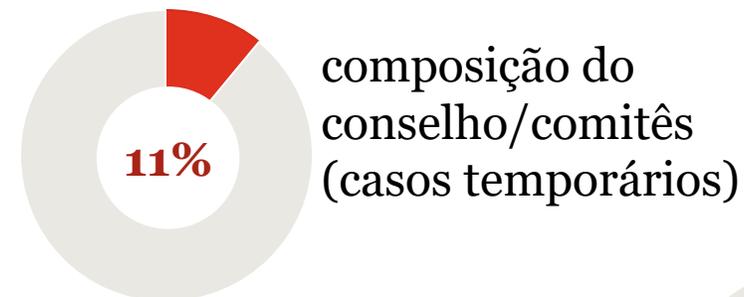
# Experiência no Reino Unido

## Corporate Governance Code (2017)

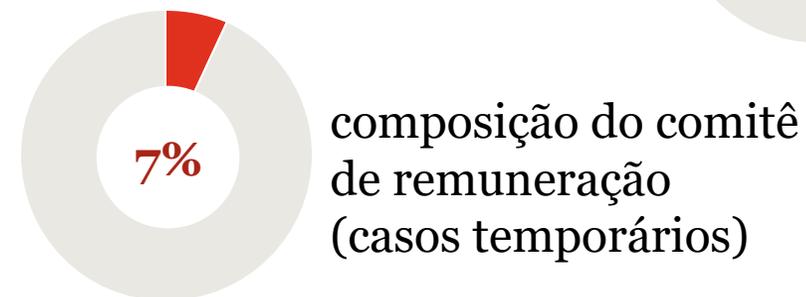
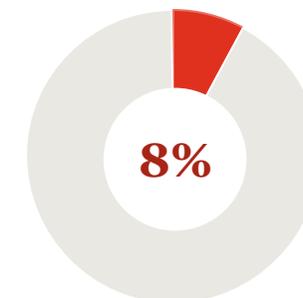
### Compliance



### Non-compliance - ranking



independência do presidente (quando da sua nomeação)



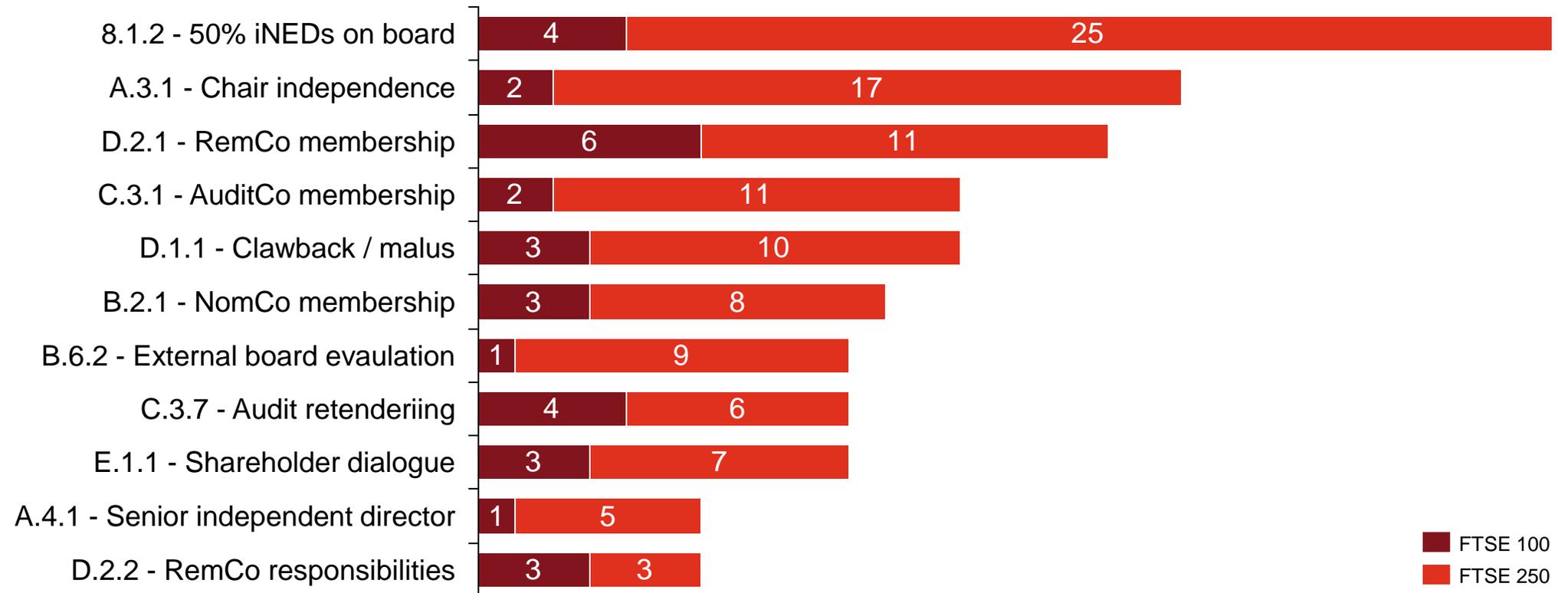
# Compliance with selected provisions of the UK Corporate Governance Code

Code provision	FTSE 350 companies		Smaller companies	
	2017	2016	2017	2016
<b>A.2.1 - Separate chairman and CEO</b>	99%	99%	98%	98%
<b>B.1.2 - Met minimum provisions for number of independent NEDs</b>	96%	93%	90%	89%
<b>B.2.1- Met minimum provisions for nomination committee composition</b>	98%	99%	97%	95%
<b>C.3.1- Met minimum provisions for audit committee composition</b>	97%	97%	93%	93%
<b>D.2.1- Met minimum provisions for remuneration committee composition</b>	95%	95%	85%	86%

Source: Manifest (date range 1 September 2016 to 31 August 2017)

# Most frequent areas of FTSE 350 Code non-compliance

## Number of companies not complying



Source: Extract of table from Practical Law's Annual Reporting and AGMs 2017: What's Market Practice? Paper published November 2017. Data as at 31 October 2017

# *A Experiência Itaú Unibanco*

Geraldo Soares



# *Código Brasileiro de Governança Corporativa*

---

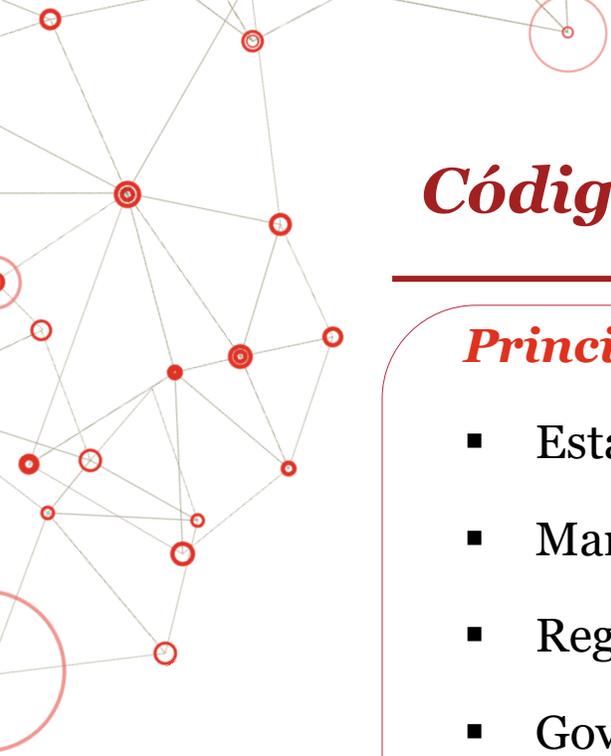
- Iniciamos a discussão desde a audiência pública (Início de 2017).
- Durante todo o ano de 2017 abordamos o assunto em várias instâncias de Governança Corporativa.

## *Governança*

- Relações com Investidores e Jurídico.
- Comitê de Divulgação e Negociação (3 vezes)
- Comitê de Nomeação e Governança Corporativa (2 vezes)
- Conselho de Administração



**Antecipação**



# *Código Brasileiro de Governança Corporativa*

---

## *Principais Iniciativas*

- Estatuto Social.
- Manual da Assembleia
- Regimentos Internos
- Governança de Aprovação
- ...

## *Resultados 2018*

- 4 explicações
- 8 passamos a praticar
- 43 praticamos

# *A Preparação - PwC*

Dalvison Costa



# Instrução CVM 586

## Abordagem PwC - A Preparação

---

No informe, as companhias deverão dizer se adotam ou não as **54 práticas de governança contidas nos 31 princípios** do “Código Brasileiro de Governança Corporativa”. Caso determinada prática não seja adotada, a companhia deve apresentar suas razões.

O Código segue a metodologia “**pratique ou explique**”, que não obriga a adoção de recomendações de governança, desde que haja justificativa para o não cumprimento.



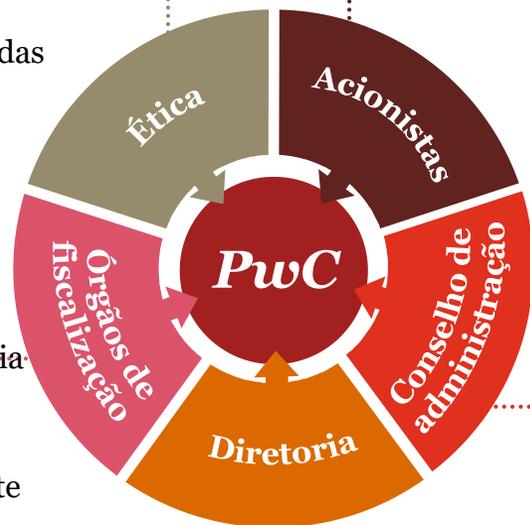
# Instrução CVM 586

## Abordagem PwC - A Preparação

### O Código aborda questões de governança sobre os seguintes temas

- Código de conduta e canal de denúncias
- Conflito de interesses
- Transações com partes relacionadas
- Política de negociação de valores mobiliários
- Política sobre contribuições e doações

- Existência de Comitê de Auditoria Estatutário
- Existência de Conselho Fiscal
- Reporte do Auditor Independente
- Estruturação de Auditoria Interna
- Estruturação de um processo de Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Integridade/*Compliance*



- Atribuições e indicações de diretores
- Avaliação da diretoria e CEO
- Remuneração

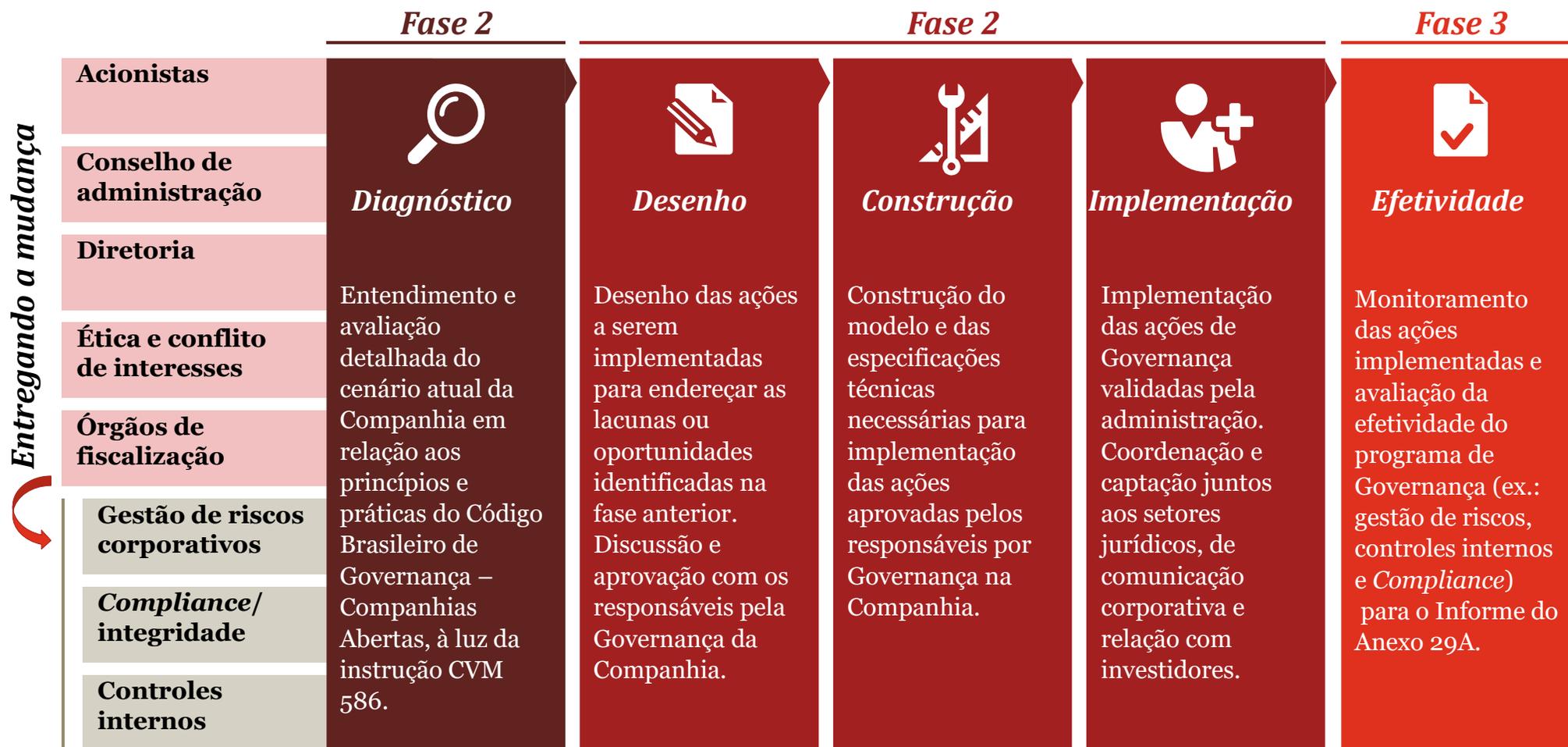
- Estrutura acionária
- Acordo de acionistas
- Assembleia geral
- Medidas de defesa
- Mudança de controle
- Manifestação da administração nas OPAs
- Política de destinação de resultados
- Sociedades de economia mista

- Atribuições
- Composição e integração de novos membros
- Presidente
- Avaliação do conselho e conselheiros
- Planejamento da sucessão
- Remuneração
- Regimento interno e reuniões

.....  
*A questão agora é decidir: transformar este elemento em vantagem competitiva ou mais uma obrigação de "reporting".*  
.....

# Instrução CVM 586

## Abordagem PwC - A Preparação

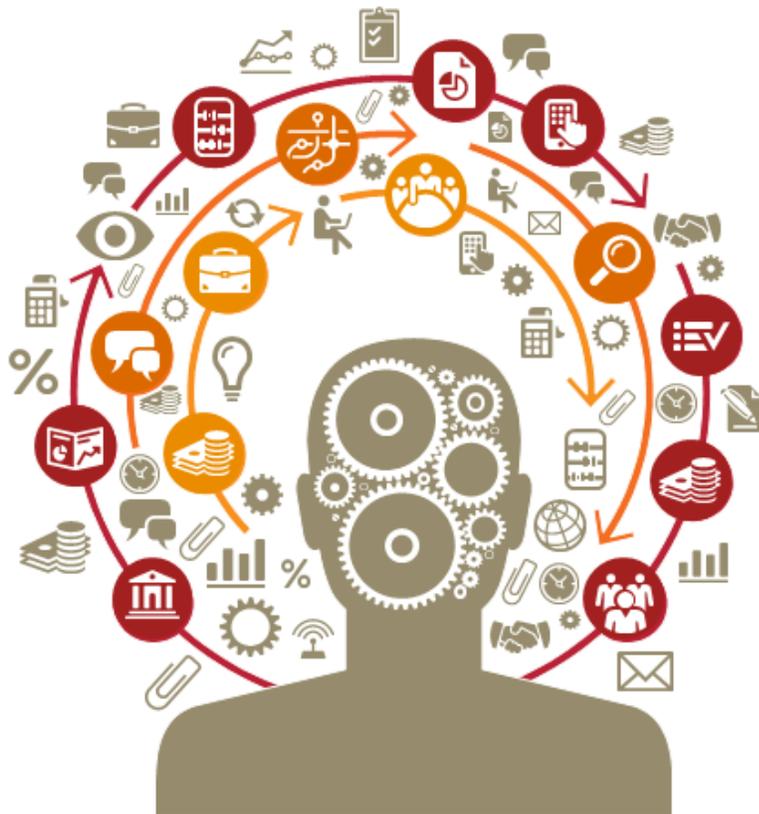


# *Instrução CVM 586*

## *Abordagem PwC - A Preparação*

---

### *Perguntas*



*Obrigado!*



*Dalvison S. Costa*  
Partner  
+55 21 99230 8888  
dalvison.costa@pwc.com



# *A Preparação - Pinheiro Neto*

*Henrique Lang*





“HOT ISSUES”

Arregaçando as mangas para enfrentar os desafios  
do Informe sobre o CBGC

**PINHEIRONETO**  
ADVOGADOS

## Missão

- colocar o tema na pauta do conselho de administração
- organizar um processo de implementação: responsáveis (PMO), cronograma, diagnóstico, fluxo de implementação e aprovação interna
- promover a reflexão sobre cada um dos princípios, fundamentos e práticas do Código
- implementar (ainda que gradualmente) as práticas recomendadas julgadas adequadas às características da companhia
- justificar adequadamente, de forma transparente, as razões pelas quais escolheu não adotar determinada práticas recomendadas
- redigir o Informe com informações úteis, em linguagem simples, clara, objetiva e concisa
- estruturar o Informe de forma holística, como documento consistente e integrado ao Formulário de Referência, ao qual pode incluir remissões para evitar repetições.

Em relação ao princípio 1.1: “Cada ação deve dar direito a um voto”

- informar se o emissor segue a seguinte prática recomendada: “o capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias”
- no caso da não adoção da prática recomendada, apresentar, em linha com as orientações do Código, as razões que levaram o emissor a adotar outras estruturas acionárias

Em relação ao princípio 1.2: “Os acordos de acionistas não devem transferir para os acionistas signatários as decisões nas matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal”

- informar se os acordos de acionistas arquivado na sede do emissor ou do qual o controlador seja parte, regulando o exercício do direito de voto ou a transferência de ações de emissão do emissor, seguem a seguinte prática recomendada: “os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle”
- no caso da não adoção da prática recomendada ou da sua adoção de forma parcial, apresentar, em linha com as orientações do Código, a justificativa dos acionistas signatários dos acordos sobre o assunto

Em relação ao princípio 1.5: “Independentemente da forma jurídica e dos termos e condições negociados para a transação que der origem à mudança de controle, todos os acionistas da companhia objeto da transação devem ser tratados de forma justa e equitativa”

- informar se o emissor segue a seguinte prática recomendada: “o estatuto da companhia deve estabelecer que:
  - transações em que se configure a alienação, direta ou indireta, do controle acionário devem ser acompanhadas de oferta pública de aquisição de ações (OPA) dirigida a todos os acionistas, pelo mesmo preço e condições obtidos pelo acionista vendedor;
  - os administradores devem se manifestar sobre os termos e condições de reorganizações societárias, aumentos de capital e outras transações que derem origem à mudança de controle, e consignar se elas asseguram tratamento justo e equitativo aos acionistas da companhia”
- no caso da não adoção das práticas recomendadas ou da sua adoção de forma parcial, apresentar a justificativa do emissor sobre o assunto

Em relação ao princípio 2.1: “O conselho de administração deve exercer suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da companhia, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os deveres fiduciários de seus membros, atuando como guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da companhia”

- informar se emissor segue a seguinte prática recomendada: “o conselho de administração deve, sem prejuízo de outras atribuições legais, estatutárias e de outras práticas previstas no Código:
  - definir as estratégias de negócios, considerando os impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente, visando a perenidade da companhia e a criação de valor no longo prazo;
  - avaliar periodicamente a exposição da companhia a riscos e a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos, dos controles internos e do sistema de integridade/conformidade (**compliance**) e aprovar uma política de gestão de riscos compatível com as estratégias de negócios;
  - definir os valores e princípios éticos da companhia e zelar pela manutenção da transparência do emissor no relacionamento com todas as partes interessadas;
  - rever anualmente o sistema de governança corporativa, visando a aprimorá-lo”
- no caso da não adoção das práticas recomendadas ou da sua adoção de forma parcial, apresentar, em linha com as orientações do Código, a justificativa do emissor sobre o assunto
- no caso da indicação da adoção das práticas, informar, em linha com as orientações do Código, como se dá a atuação do órgão em relação a cada uma das práticas recomendadas

Em relação ao princípio 2.2: “O conselho de administração deve ter membros de perfil diversificado, número adequado de conselheiros independentes, e tamanho que permita a criação de comitês, o debate efetivo de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas”

- informar se o emissor segue as seguintes práticas recomendadas:
  - ❑ “o estatuto social deve estabelecer que:
    - o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes;
    - o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência”
  - ❑ “o conselho de administração deve aprovar uma política de indicação que estabeleça:
    - o processo para a indicação dos membros do conselho de administração, incluindo a indicação da participação de outros órgãos da companhia no referido processo; e
    - que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero”

## 2.2. - Continuação

- no caso da não adoção das práticas recomendadas ou da sua adoção de forma parcial, apresentar, em linha com as orientações do Código, a justificativa do emissor sobre o assunto, informando:
  - ❑ razão pela qual a companhia não possui uma política de indicação formalizada, indicando se há outros documentos do emissor, tal como o estatuto social, que regulam o processo de indicação dos membros do conselho de administração
  - ❑ razão pela qual a política não abrange todas as práticas recomendadas
  - ❑ motivo pelo qual a avaliação do emissor da independência dos conselheiros de administração diverge dos parâmetros de orientação previstos no Código
- no caso da indicação da adoção da prática, informar, em linha com as orientações do Código, como a política é implementada no dia a dia da companhia, descrevendo como se dá o processo para a indicação de membros do conselho de administração e indicando a participação de outros órgãos da companhia, inclusive do comitê de nomeação ou indicação

Em relação ao princípio 2.5: “O conselho de administração deve zelar pela continuidade da gestão da companhia, evitando que a sucessão de seus principais líderes acabe afetando o desempenho da companhia e gerando destruição de seu valor”

- informar se o emissor segue a seguinte prática recomendada: “O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração”
- no caso da não adoção da prática recomendada ou da sua adoção de forma parcial, apresentar, em linha com as orientações do Código, a justificativa do emissor sobre o assunto
- no caso da indicação da adoção da prática, informar, em linha com as orientações do Código, a data da aprovação do plano de sucessão e a data da sua última atualização

Em relação ao princípio 4.1: “A companhia deve ter um comitê de auditoria estatutário, independente e qualificado”

- informar se o emissor possui comitê de auditoria estatutário e se este segue a seguinte prática recomendada: “O comitê de auditoria estatutário deve:
  - ter entre suas atribuições a de assessorar o conselho de administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras, nos controles internos, no gerenciamento de riscos e **compliance**;
  - ser formado em sua maioria por membros independentes e coordenado por um conselheiro independente;
  - ter ao menos um de seus membros independentes com experiência comprovada na área contábil-societária, de controles internos, financeira e de auditoria, cumulativamente; e
  - possuir orçamento próprio para a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo”

Para a verificação da aderência à prática recomendada devem ser levados em conta os parâmetros de orientação do Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas para a avaliação da independência dos administradores.

- no caso da não adoção da prática recomendada ou da sua adoção de forma parcial, apresentar, em linha com as orientações do Código, a justificativa do emissor sobre o assunto, podendo ser descritas as práticas alternativas adotadas para o monitoramento e o controle da qualidade das demonstrações financeiras, dos controles internos, do gerenciamento de riscos e **compliance**
- no caso da indicação da adoção da prática, informar, em linha com as orientações do Código, o motivo pelo qual o emissor entende que o funcionamento do comitê estatutário está aderente às práticas recomendadas

Em relação ao princípio 4.5: “A companhia deve ter um processo apropriado de gerenciamento de riscos e manter controles internos e programas de integridade/conformidade (**compliance**) adequados ao porte, ao risco e à complexidade de suas atividades”

- informar se o emissor segue as seguintes práticas recomendadas:
  - ❑ “a companhia deve adotar política de gerenciamento de riscos, aprovada pelo conselho de administração, que inclua a definição dos riscos para os quais se busca proteção, os instrumentos utilizados para tanto, a estrutura organizacional para gerenciamento de riscos, a avaliação da adequação da estrutura operacional e de controles internos na verificação da sua efetividade, além de definir diretrizes para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da companhia a esses riscos”
  - ❑ “cabe ao conselho de administração zelar para que a diretoria possua mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, a fim de mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados, incluindo programa de integridade/conformidade (**compliance**) visando o cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas”
  - ❑ “a diretoria deve avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia das políticas e dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos, bem como do programa de integridade/conformidade (**compliance**) e prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação”

## 4.5 - Continuação

- no caso da não adoção das práticas recomendadas ou da sua adoção de forma parcial, apresentar, em linha com as orientações do Código, a justificativa do emissor sobre o assunto
- no caso da indicação da adoção das práticas, informar, em linha com as orientações do Código:
  - como essas práticas são adotadas pelo emissor
  - data da última apreciação pelo conselho da avaliação da diretoria sobre a eficácia das políticas e sistemas de gerenciamento de riscos e do programa de integridade ou conformidade

Em relação ao princípio 5.3: “A companhia deve ter políticas e práticas de governança visando a assegurar que toda e qualquer transação com parte relacionada seja realizada sempre no melhor interesse da companhia, com plena independência e absoluta transparência”

- informar se o emissor segue as seguintes práticas recomendadas:
  - ❑ “o estatuto social deve definir quais transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo conselho de administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes”
    - “o conselho de administração deve aprovar e implementar uma política de transações com partes relacionadas, que inclua, entreprevisão de que, previamente à aprovação de transações específicas ou diretrizes para a contratação de transações, o conselho de administração solicite à diretoria alternativas de mercado à transação com partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos;
    - vedação a formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a companhia, os administradores, os acionistas ou classes de acionistas;
    - proibição a empréstimos em favor do controlador e dos administradores;
    - as hipóteses de transações com partes relacionadas que devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados sem a participação de nenhuma parte envolvida na operação em questão, seja ela banco, advogado, empresa de consultoria especializada, entre outros, com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros;
    - que reestruturações societárias envolvendo partes relacionadas devem assegurar tratamento equitativo para todos os acionistas

### 5.3 - Continuação

- no caso da não adoção das práticas recomendadas ou da sua adoção de forma parcial, apresentar a justificativa do emissor sobre o assunto
- no caso da indicação da adoção das práticas, informar, em linha com as orientações do Código, como o emissor implementa e verifica a adoção desses procedimentos

# Obrigado!

---



**PINHEIRONETO**  
ADVOGADOS



**PINHEIRONETO**  
ADVOGADOS