

Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2024)





Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2024)



Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

Conselho de Administração

Presidente

Deborah Patricia Wright

Vice-presidentes

Cristina Lucia Duarte Pinho

Ricardo Mario Lamenza Alzogaray

Conselheiros

Antônio Carlos Bizzo Lima

Cecília Andreucci Cury

Ênio Viana de Arêa Leão

Fabio Claro Coimbra

Sérgio Ephim Mindlin

Simone Petroni Agra

Diretoria

Valeria Café

Adriane de Almeida

Lucas Legnare

Luiz Martha

Márcia Aguiar

Reginaldo Ricioli



EY | Building a better working world

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes. Com atuação em assurance, consulting, strategy, tax e transactions, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

Sobre o EY Center for Board Matters

Governança corporativa efetiva é um elemento importante na construção de um mundo de negócios melhor. O EY Center for Board Matters apoia membros de Conselhos e de Comitês em seus papéis de supervisão, provendo conteúdo, percepções e educação para ajudá-los a resolver questões complexas debatidas em reuniões. Usando nossas competências profissionais, relacionamentos e bases de dados, conseguimos identificar tendências e temas emergentes relacionados à governança corporativa. Isso nos permite prover insights tempestivos, conteúdo com base em dados e ferramentas, além de análises práticas para conselheiros, investidores e outros stakeholders.

©2024 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

ey.com.br

Facebook | [EYBrasil](#)

Instagram | [eybrasil](#)

Twitter | [EY_Brasil](#)

LinkedIn | [EY](#)

YouTube | [EYBrasil](#)

Tozzini Freire.

ADVOGADOS

TozziniFreire é uma organização de serviços jurídicos, líder na América Latina, com atuação em todas as áreas do Direito Empresarial e histórico relevante no atendimento a empresas nacionais e estrangeiras dos mais diversos setores. Com unidades próprias em diversas cidades do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre e Campinas) e em Nova York, TozziniFreire garante padrão único de qualidade e atendimento aos clientes e os mesmos recursos em todo o país. Temos desempenhado papel relevante em muitas das operações mais significativas conduzidas no Brasil, que contribuíram para o crescimento da economia do país nas últimas décadas. A relevância dessa atuação é reconhecida por publicações especializadas, nacionais e internacionais, refletindo pesquisas independentes com profissionais das maiores companhias do mundo. TozziniFreire e seus sócios são constantemente referenciados como líderes na condução de trabalhos expressivos nas mais variadas áreas do Direito Empresarial.

Para mais informações, siga TozziniFreire nas redes sociais e visite nosso website em www.tozzinifreire.com.br.

Créditos

Esta publicação é de autoria do grupo de trabalho (GT) formado por membros do IBGC, EY e TozziniFreire: Agnyz Bueno, Carolina Rocha, Danilo Gregório, Denise Giffoni, Fernanda Fossati, Pedro Braga Sotomaio Karam e Susana Sales.

Produção

Redação: Pedro Sotomaio e Susana Sales; **Revisão de provas:** Pedro Sotomaio e Susana Sales; **Supervisão de identidade visual:** Diogo Siqueira; **Projeto gráfico, diagramação e capa:** Kato Editorial; **Imagem da capa:** Shutterstock.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

I59p Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC
Pratique ou explique [recurso eletrônico] : análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2024) / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, Ernst & Young, TozziniFreire Advogados. - 6. ed. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2024.
32 p. ; PDF ; 2,0 MB.

Inclui índice.

ISBN: 978-65-85913-10-2 (Ebook)

1. Governança Corporativa. 2. Companhias abertas brasileiras. I. Ernst & Young.
II. TozziniFreire Advogados. III. Título

2023-3509

CDD 658.4
CDU 658.114

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4
2. Governança Corporativa 658.114

Sumário

Introdução	8
Objetivos do estudo	9
Principais reflexões	10
Resultados quantitativos	12
Análise qualitativa de práticas selecionadas	22
Referências	30

Introdução

Em 2019, a divulgação do informe sobre o *Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas* (“Informe de Governança”) tornou-se obrigatória para todas as companhias abertas da categoria A. Desde então, ano a ano, IBGC, EY e TozziniFreire Advogados acompanham o avanço dessas empresas na implementação das práticas recomendadas pelo documento.

A elaboração e divulgação do Informe de Governança pelas companhias permite não apenas uma revisão de suas práticas correntes, mas também uma sinalização às partes interessadas sobre seu compromisso com o aprimoramento de seus modelos de governança. Utilizando a abordagem “pratique ou explique”, o informe exige que as companhias abertas indiquem se seguem as práticas recomendadas e justifiquem a não adoção, quando for o caso.

Neste ano, foram analisadas 389 empresas que submeteram o informe até o dia 7 de agosto de 2024. Além de apresentarmos os resultados da avaliação quantitativa do Informe de Governança, selecionamos quatro práticas para uma análise qualitativa das explicações conforme os seguintes critérios: (i) justificativa para o não cumprimento da prática; (ii) adoção de salvaguardas; e (iii) intenção de adoção futura. Mais uma vez, as empresas demonstraram avanços na adoção das práticas recomendadas, embora ainda enfrentem desafios que podem dificultar a continuidade dessa evolução.

Objetivos do estudo

- Mensurar o grau de aderência das companhias abertas brasileiras, em 2024, às práticas recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas¹ (Código) e comparar com o ano anterior.
- Avaliar as explicações para a adoção parcial ou não adoção das práticas selecionadas.

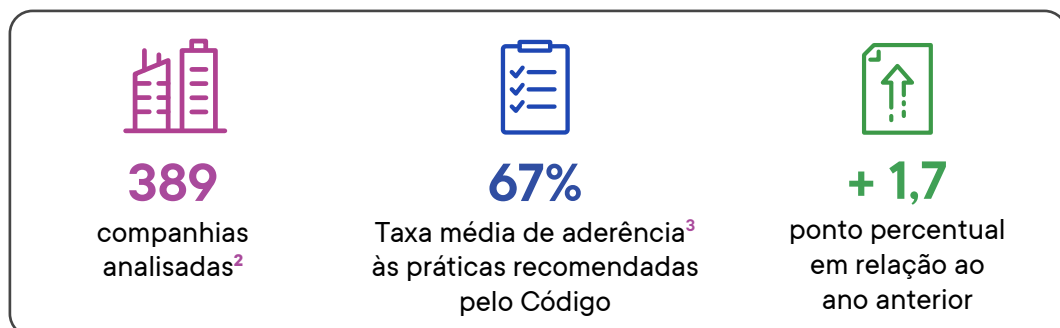
1. GT Interagentes, *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas*, 2016.

Principais reflexões

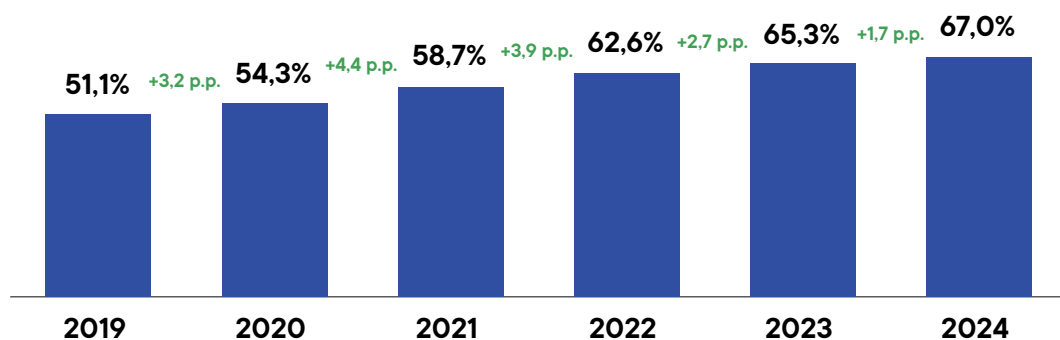
- A taxa média de aderência das companhias aumentou para 67% em 2024, um crescimento de 1,7 ponto percentual (p.p.) em relação aos 65,3% registrados em 2023.
- Esse aumento, observado por mais um ano consecutivo, é um indicativo de aprimoramento dos sistemas de governança das companhias abertas. Entretanto, o ritmo do crescimento tem diminuído ao longo dos anos, indicando possível sinal de estabilidade na aderência média das companhias.
- Entre os segmentos de listagem da B3, as companhias do Novo Mercado apresentaram o maior nível médio de aderência (78,8%). Inclusive, pela primeira vez neste ciclo de seis anos, duas companhias (ambas do Novo Mercado) alcançaram o nível de 100% de aderência às práticas recomendadas – conforme informações apresentadas por elas em seus Informes de Governança e de acordo com a metodologia de cálculo adotada nesta pesquisa.
- A amplitude da aderência entre as companhias do Novo Mercado – ou seja, a diferença entre a maior e a menor aderência no segmento –, foi de 53,1 pontos percentuais, uma redução de 6,9 p.p. em relação ao ano anterior. Esse é um indicativo positivo, de menor heterogeneidade nas práticas de governança entre as companhias do Novo Mercado.
- Quanto ao tipo de controle acionário, as empresas estatais seguem liderando a aderência média, com uma taxa de 80,8%. Apesar de já apresentarem níveis superiores aos demais tipos de controle acionário, essas companhias foram as que mais cresceram em termos de aderência, com um aumento de 3,0 p.p. em relação ao ano anterior.

- Esse crescimento foi impulsionado, entre outros fatores, pela adoção mais ampla da prática 1.8.1, que exige que o estatuto social das sociedades de economia mista identifique claramente o interesse público que justifica a sua criação. Essa prática registrou o maior aumento de aderência em 2024, com um crescimento de 7,7 pontos percentuais.
- Ao comparar as práticas por capítulos do Código, observa-se uma evolução geral, em 2024, de todos os capítulos. Em linha com os anos anteriores, o capítulo da “diretoria” foi o que apresentou a maior aderência média (73,2%).
- No entanto, em termos de evolução, o capítulo “conselho de administração” merece destaque: quatro das cinco práticas com maior elevação da aderência estão ligadas a esse capítulo. Por exemplo a 2.1.1, que aborda a definição, pelo conselho de administração (CA), de estratégias que incorporem aspectos sociais e ambientais, a revisão contínua das políticas de governança corporativa e a avaliação constante dos riscos (+4,2 p.p. em 2024).
- A análise da aderência por setor econômico, conforme classificação da B3, mostra que os setores de tecnologia da informação e petróleo, gás e biocombustíveis se mantêm como os de maior aderência em 2024, com 79,4% e 79,2% respectivamente.
- Em geral, observa-se que os “gargalos” de governança não variam de um ano para o outro. Por exemplo, a prática 2.5.1 (sobre aprovação e atualização do plano de sucessão do diretor-presidente pelo conselho de administração) lidera o percentual de respostas “não” no ano de 2024 (54,2%), assim como nos quatro anos anteriores.
- Outras duas práticas com altos percentuais de respostas negativas, recorrentemente nos últimos anos, são a 2.9.2, sobre a realização de sessões exclusivas com conselheiros externos, e a 5.5.2, sobre a aprovação dos desembolsos relacionados às atividades políticas. Em 2024, esses percentuais foram de 44,7% e 47,2%, respectivamente.
- É essencial dedicar mais atenção a essas práticas, que, embora possam representar um desafio para as empresas, também oferecem uma oportunidade para o aprimoramento de seus modelos de governança corporativa.
- Em relação à avaliação qualitativa das explicações, nas práticas selecionadas, acredita-se que o mercado pode se beneficiar de justificativas menos “defensivas”, pautadas na conformidade aos regulamentos ou à legislação vigente, que, geralmente, são mais brandos do que as recomendações de governança nas práticas do Informe.

Resultados quantitativos



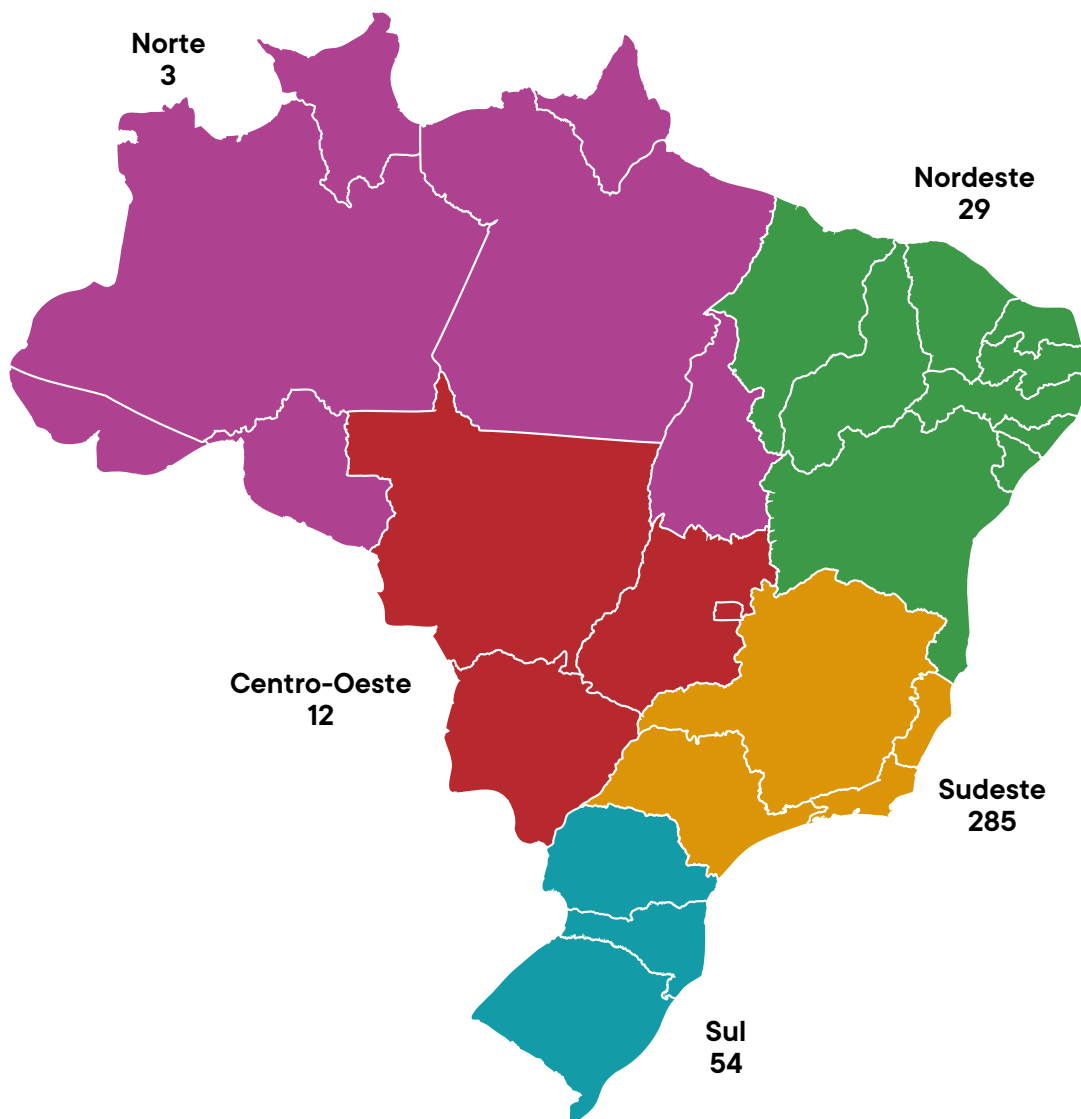
- Em 2024, a taxa média de aderência das companhias às práticas recomendadas pelo Código alcançou 67%, um aumento de 1,7 ponto percentual em relação ao ano anterior. Apesar disso, o ritmo do crescimento da aderência média por parte das companhias tem desacelerado ao longo dos últimos quatro anos.



i. A análise leva em consideração a aderência média das companhias que entregaram o Informe de Governança nos anos de 2019 (338 companhias), 2020 (360 companhias), 2021 (409 companhias), 2022 (423 companhias), 2023 (410 companhias) e 2024 (389 companhias) – nas respectivas datas de corte de cada relatório anual emitido.

- Companhias que entregaram o Informe de Governança até 07/08/2024.
- A aderência média é calculada pelo somatório da taxa de aderência (%) de todas as companhias, dividido pelo número de companhias. A aderência por companhia é definida pelo número de respostas “sim”, dividido pelo somatório do número de respostas “sim”, “parcial” e “não”. A resposta “não se aplica” não é considerada para o cálculo da aderência.

As companhias analisadas estão regionalmente distribuídas no Brasil conforme identificação no mapa:



Total da amostra: 389

Brasil 383

6 Estrangeiras

Aderência por capítulo do código

- Todos os capítulos apresentaram elevação na taxa média de aderência em 2024. As práticas associadas ao “conselho de administração” foram as que mais cresceram em relação a 2023 (2,0 p.p.).
- Destaca-se também o crescimento da aderência às práticas associadas a “ética e conflitos de interesse” (1,9 p.p.).
- As práticas de “diretoria” permaneceram, por mais um ano, como as mais adotadas pelas companhias em 2024 (73,2%). Mesmo já estando em um patamar elevado, estão entre as que mais cresceram em comparação com 2023 (1,7 p.p.).

	2023	2024	(24-23)
Acionistas	63,7%	64,6%	0,9 p.p
Conselho de administração	61,1%	63,1%	2,0 p.p.
Diretoria	71,5%	73,2%	1,7 p.p.
Órgãos de fiscalização e controle	66,4%	67,5%	1,1 p.p.
Ética e conflitos de interesse	65,2%	67,1%	1,9 p.p.

Nota: p.p. (pontos percentuais)

Aderência às práticas recomendadas: segmento de listagem

- As companhias do Novo Mercado apresentaram a maior aderência média (78,8%), quando comparadas à avaliação de aderência dos demais segmentos de listagem. Isso representa um aumento de 0,8 p.p. em relação a 2023. Duas empresas deste segmento alcançaram, pela primeira vez, 100% de aderência às práticas recomendadas pelo Código.
- O segmento que mais cresceu em termos de aderência média foi o Básico (3,2 p.p.).

	2023	2024	(24-23)
Novo Mercado	78,0%	78,8%	0,8 p.p.
Nível 2	68,0%	68,5%	0,5 p.p.
Nível 1	70,8%	72,6%	1,8 p.p.
Básico	46,2%	49,4%	3,2 p.p.

i. Número de companhias em 2024: Novo Mercado (181), Nível 2 (20), Nível 1 (24), Básico (117).

ii. A amostra ainda contempla 47 companhias não listadas ou listadas em outros segmentos (Balcão Organizado, Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, BDRs Níveis 2 ou 3), com aderência média de 60,9%.

- Em relação à amplitude da aderência, ou seja, à diferença entre a maior e a menor aderência entre as companhias do mesmo segmento de listagem, o Novo Mercado se destaca com a menor diferença, com 53,1 p.p. em 2024.
- Essa amplitude é 6,9 p.p. menor do que a de 2023, indicando maior homogeneidade na aderência entre as companhias do segmento. A queda na amplitude, embora não tão grande, se observa também entre as companhias do Nível 2 (-0,8 p.p.) e do Nível 1 (-2,9 p.p.).
- Por outro lado, as companhias do segmento Básico apresentaram crescimento de 6,3 p.p. na amplitude de 2023 (81,1 p.p.) para 2024 (87,4 p.p.) – o que reflete uma heterogeneidade cada vez mais relevante na aderência entre essas companhias.

Segmento de Listagem	Amplitude 2023	Menor aderência 2024	Maior aderência 2024	Amplitude 2024	Diferença de Amplitude (24 - 23)
Novo Mercado	60,0 p.p.	46,9%	100,0%	53,1 p.p.	-6,9 p.p.
Nível 2	60,1 p.p.	36,7%	96,0%	59,3 p.p.	-0,8 p.p.
Nível 1	57,8 p.p.	39,1%	94,0%	54,9 p.p.	-2,9 p.p.
Básico	81,1 p.p.	8,5%	95,9%	87,4 p.p.	6,3 p.p.

i. A amplitude entre as 47 companhias não listadas ou listadas em outros segmentos foi de 85,0 p.p. em 2024, resultado da diferença entre 98,0% (companhia com maior aderência) e 13,0% (companhia com menor aderência).

Aderência às práticas recomendadas: controle acionário

- Em 2024, as empresas estatais atingiram aderência média de 80,8%. Esse grupo foi o que apresentou o maior crescimento da aderência quando comparado a 2023 (3,0 p.p.).
- Já as empresas do setor privado apresentaram crescimento de 1,6 p.p. na aderência média em comparação com 2023. A aderência média das empresas de controle estrangeiro permaneceu estável (variação de 0,1 p.p. em relação a 2023).

	2023	2024	(24-23)
Privado	64,4%	66,0%	1,6 p.p.
Estatal	77,8%	80,8%	3,0 p.p.
Estrangeiro	66,6%	66,7%	0,1 p.p.

i. Número de companhias em 2024, por controle acionário: privado (349), estatal (24) e estrangeiro (16).

- Em 2024, a amplitude entre as companhias de controle estatal foi de 32,7 p.p., significativamente menor quando comparada às companhias de controle privado (91,5 p.p.) e estrangeiro (73,4 p.p.). Considerando a menor amplitude e maior aderência média entre essas companhias, pode-se concluir que há um padrão de governança – provavelmente devido à imposição de práticas pela Lei nº 13.303/16.

	Menor aderência 2024	Maior aderência 2024	Amplitude 2024
Privado	8,5%	100,0%	91,5 p.p.
Estatal	63,3%	96,0%	32,7 p.p.
Estrangeiro	22,2%	95,6%	73,4 p.p.

Aderência às práticas recomendadas: Ibovespa

- As companhias que integram o Índice Bovespa apresentaram, em 2024, uma evolução de 0,7 p.p. na aderência média em relação a 2023.
- As demais companhias da amostra apresentaram aderência média de 63,5%.

	2023	2024	(24-23)
Ibovespa	80,6%	81,3%	0,7 p.p.

i. Conforme carteira do dia 20/08/2024, 77 das empresas que entregaram o informe de governança pertenciam ao Índice Bovespa (Ibovespa).

ii. As demais 312 companhias que entregaram o informe, mas não pertencem ao Índice Bovespa, apresentam aderência média de 63,5%.

Aderência às práticas recomendadas: setor econômico

- Os setores de tecnologia da informação e petróleo, gás e biocombustíveis são os setores com maior aderência em 2024, ambos acima de 79,0%.
- Dentre os setores analisados, em 2024, o setor financeiro destaca-se com um aumento de 3,6 p.p. em relação a 2023. Setores como comunicações, utilidade pública e consumo não cíclico apresentaram variações mínimas na taxa média de aderência em 2024.

Setor econômico	Aderência média (2023)	Aderência média (2024)	Número de empresas (n)	(24-23)
Tecnologia da Informação	76,7%	79,4%	18	2,7 p.p.
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	76,7%	79,2%	12	2,5 p.p.
Comunicações	75,1%	75,5%	9	0,4 p.p.
Utilidade Pública	70,7%	71,3%	54	0,6 p.p.
Saúde	68,5%	70,1%	24	1,6 p.p.
Consumo não Cíclico	68,1%	68,3%	23	0,2 p.p.
Financeiro	63,7%	67,3%	54	3,6 p.p.
Consumo Cíclico	64,3%	65,1%	94	0,8 p.p.
Bens Industriais	63,2%	63,7%	56	0,5 p.p.
Materiais Básicos	58,5%	60,2%	30	1,7 p.p.
Outros	16,8%	28,5%	7	11,7 p.p.

i. A análise setorial não visa explicar o nível de adesão por parte das empresas, mas sim fornecer um retrato da aderência média em torno das atividades econômicas.

ii. Há ainda oito companhias em setor econômico "não-classificado", com aderência média de 66,8% em 2024 (contra 64,9% em 2023) completando a amostra de 389 cias.

Análise das práticas recomendadas

- As cinco práticas recomendadas mais adotadas em 2024 permanecem as mesmas de 2023.
- A prática 2.3.1, que recomenda a separação entre o cargo de diretor-presidente e o de presidente do conselho de administração, foi a que apresentou maior crescimento em 2024 (1,7 p.p.).
- As demais práticas apresentaram variações mínimas positivas (1.3.2 e 5.2.1) e negativas (2.9.3 e 3.2.1) em relação ao ano anterior, indicando uma estabilidade geral em sua adoção.

Práticas recomendadas mais adotadas (2024)	2023	Aderência	
		2024	Diferença
1.3.2 As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.	98,8%	99,0%	0,2 p.p.
2.9.3 As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.	98,8%	98,5%	-0,3 p.p.
2.3.1 O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.	94,4%	96,1%	1,7 p.p.
3.2.1 Não deve existir reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas.	92,4%	92,3%	-0,1 p.p.
5.2.1 As regras de governança da companhia devem zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associados aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.	91,7%	91,8%	0,1 p.p.

Práticas recomendadas com maior aumento de aderência

- A prática 1.8.1, relacionada à identificação do interesse público no estatuto social, cresceu 7,2 p.p. em 2024.
- As demais práticas que mais cresceram em 2024 estão associadas aos conselhos de administração, sendo a 2.1.1, sobre as atribuições legais e estatutárias do CA, a de maior elevação entre esse grupo de práticas (4,2 p.p.).

Práticas recomendadas com o maior aumento de aderência

Prática	2023	2024	Diferença	
1.8.1	O estatuto social deve identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico.	83,3%	90,5%	7,2 p.p.
2.1.1	O CA deve, além de suas atribuições legais e estatutárias, (i) definir estratégias de negócios considerando impactos sociais e ambientais para garantir a perenidade e a criação de valor a longo prazo; (ii) avaliar regularmente os riscos e a eficácia dos sistemas de gerenciamento, controles internos e compliance; (iii) estabelecer valores e princípios éticos, assegurando transparência nas relações com stakeholders; e (iv) revisar anualmente o sistema de governança corporativa para seu aprimoramento contínuo.	72,7%	76,9%	4,2 p.p.
1.8.2	O conselho de administração deve monitorar as atividades da companhia e estabelecer políticas, mecanismos e controles internos para apuração dos eventuais custos do atendimento do interesse público e eventual ressarcimento da companhia ou dos demais acionistas e investidores pelo acionista controlador.	76,7%	80,8%	4,1 p.p.
2.9.1	O conselho de administração deve estabelecer um calendário anual para as reuniões ordinárias, com um mínimo de seis e máximo de doze encontros, além de convocar reuniões extraordinárias quando necessário. Esse calendário deve incluir uma agenda temática anual com assuntos relevantes e datas de discussão.	66,3%	70,4%	4,1 p.p.
2.8.1	O conselho de administração deve ter um regimento interno que estabeleça suas responsabilidades e regras de funcionamento, incluindo: (i) as atribuições do presidente do conselho; (ii) as regras para substituição do presidente em caso de ausência ou vacância; (iii) medidas para lidar com conflitos de interesses; e (iv) a definição de um prazo adequado para o recebimento prévio dos materiais de discussão das reuniões.	67,3%	71,2%	3,9 p.p.

A redação das práticas 2.1.1, 2.9.1 e 2.8.1 foi editada para ser apresentada na tabela. O texto original pode ser consultado no Código.

Práticas com maior percentual de respostas “não”

- Em 2024, as práticas com maior percentual de respostas “não” permaneceram as mesmas de 2023. No entanto, todas apresentaram uma redução em relação ao ano anterior, o que sugere que, embora de forma gradual, essas práticas vêm sendo incorporadas pelas companhias.
- A aprovação e atualização do plano de sucessão do diretor-presidente por parte do conselho de administração é a prática com maior percentual de respostas “não” (54,2%).
- O destaque positivo é para a prática 5.5.2. Essa prática, que diz respeito à aprovação, por parte do conselho de administração, de todos os desembolsos relacionados a atividades políticas foi a que apresentou maior redução do número de respostas “não”, ou seja, que aumentou sua aderência entre as companhias (-4,4 p.p.).

Práticas recomendadas com maior percentual de respostas “não” - 2024		Aderência		
		2023	2024	Diferença
2.5.1	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.	54,8%	54,2%	-0,6 p.p.
2.9.2	As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões exclusivas para conselheiros externos, sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros externos e discussão de temas que possam criar constrangimento.	47,2%	44,7%	-2,5 p.p.
5.5.2	A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.	47,1%	42,7%	-4,4 p.p.
3.1.2	A diretoria deve ter um regimento interno próprio que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.	42,9%	39,6%	-3,3 p.p.
1.1.1	O capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias.	34,1%	33,2%	-0,9 p.p.

Análise qualitativa de práticas selecionadas

O Informe de Governança é um instrumento que busca, mediante uma abordagem transparente e flexível, relacionar a adesão das companhias às práticas de governança corporativa. O informe, no modelo “pratique ou explique”, não exige que as companhias abertas adotem as práticas recomendadas no Código, mas pressupõe que as companhias que não implementem as referidas práticas apresentem a justificativa ao mercado. Isso significa apresentar os motivos para não adotar a prática e comentar sobre planos para implementação futura. Logo, a qualidade da explicação é fundamental para o bom funcionamento do instrumento, como fonte relevante de informação ao mercado sobre o sistema de governança das companhias abertas.

Pensando nisso, foram selecionadas quatro práticas previstas no informe de Governança Corporativa para

uma avaliação qualitativa das explicações, com o objetivo de apresentar ao mercado os principais pontos trazidos pelas companhias. São essas as práticas⁴:

2.1.1 – O conselho de administração deve, além de suas atribuições legais e estatutárias, (i) definir estratégias de negócios considerando impactos sociais e ambientais para garantir a perenidade e a criação de valor a longo prazo; (ii) avaliar regularmente os riscos e a eficácia dos sistemas de gerenciamento, controles internos e compliance; (iii) estabelecer valores e princípios éticos, assegurando transparência nas relações com stakeholders; e (iv) revisar anualmente o sistema de governança corporativa para seu aprimoramento contínuo.

4. A redação das práticas 2.1.1 e 2.2.1 foram resumidas. O texto original pode ser consultado no Código.

2.2.1 – O estatuto social deve estabelecer que (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) 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.

2.2.2 – O conselho de administração deve aprovar uma política de indicação que estabeleça: (i) o processo para a indicação dos membros do conselho de administração, incluindo a indicação da participação de outros órgãos da companhia no referido processo; (ii) 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.

2.9.1 – O conselho de administração deve definir um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, que não devem ser inferiores a seis nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário. O referido calendário deve prever uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão.

A análise dessas práticas em específico teve como objetivo discutir mais a fundo os aspectos relacionados ao conselho de administração, capítulo do Código que apresentou o maior aumento da aderência em 2024 (2,0 p.p.).

A análise dessas práticas se dá a partir de três critérios⁵:

- i. justificativa: apresentação clara e transparente dos motivos da não adoção;
- ii. salvaguardas: adoção de medidas alternativas, que embora não constituam a prática em si, seguem os seus princípios e fundamentos;
- iii. intenção de adoção futura da prática.

Foram avaliadas as 646 explicações para a não adoção ou adoção parcial das práticas selecionadas, conforme tabela a seguir:

Prática	Nº Explicações Avaliadas
2.1.1	90
2.2.1	288
2.2.2	153
2.9.1	115
Total	646

5. Os mesmos critérios foram empregados em: IBGC, *Pratique ou Explique: Análise Qualitativa dos Informes de Governança Corporativa*, 2018.

Principais reflexões

- Observa-se ainda, a exemplo do encontrado na pesquisa “Pratique ou Explique: Análise Qualitativa dos Informes de Governança Corporativa (2018)”, de 2019, um caráter bastante defensivo nas explicações: em geral as justificativas se baseiam na conformidade aos regulamentos ou à legislação vigente, que, como é esperado, são mais brandos do que as recomendações previstas no Informe de Governança.
- Acreditamos que este não deveria ser o enfoque das explicações. Independente do regulamento ou da legislação, esse relatório deve ser utilizado como uma oportunidade para reflexões mais profundas sobre as práticas de governança recomendadas e as explicações devem ser capazes de expor o porquê de não se adotar integralmente determinada prática. Quais seriam as possíveis implicações para a companhia pela ausência da referida prática? Este pode ser um bom exercício de reflexão.
- Salvaguardas tendem a ser melhor desenvolvidas – mas, novamente, muito baseadas no arcabouço regulatório/legal. Poucas companhias indicam a intenção de adoção futura das práticas analisadas.

Prática 2.1.1 – 76,9% de aderência

O conselho de administração deve, sem prejuízo de outras atribuições legais, estatutárias e de outras práticas previstas no Código:

- i. definir 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;
- ii. 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;
- iii. definir os valores e princípios éticos da companhia e zelar pela manutenção da transparência da companhia no relacionamento com todas as partes interessadas;
- iv. rever anualmente o sistema de governança corporativa, visando a aprimorá-lo.

Justificativa

A adoção parcial da prática 2.1.1, conforme análise das explicações, se dá principalmente pela falta de uma política formal de gestão de riscos e pela ausência de reavaliação anual do sistema de governança corporativa. Quanto à política de gestão de riscos, as companhias acreditam que as práticas atuais adotadas são suficientes para gerenciar os riscos a que estão expostas. Em relação a reavaliação anual dos sistemas de governança, as empresas consideram que, dado o seu porte e nível de operação, não há necessidade de fazê-la anualmente.

Salvaguardas

Observamos que a maioria das companhias indicou salvaguardas para a prática, em geral sobre os três primeiros itens. As companhias que não atendiam o item (ii) indicaram, em sua maioria, que o conselho de administração realiza avaliações periódicas dos controles internos, e que adotam uma combinação de mecanismos formais e informais para o gerenciamento e monitoramento contínuo dos riscos – ainda que não seguindo uma política própria para tal.

Adicionalmente, as que não cumpriam o item (iv) indicaram que realizam revisões do sistema de governança corporativa, ainda que não anuais ou mesmo periódicas, mas conforme avaliação da necessidade.

Intenções futuras

Poucas companhias demonstraram a intenção de adoção ou revisão da prática. Nos raríssimos casos em que isso ocorre, as companhias apontam estudos para a criação de áreas que auxiliem o cumprimento das normas; apenas uma demonstra a intenção de realizar a análise dos sistemas de governança anualmente. Entretanto, destaca-se que nenhuma indicou um prazo para realizarem tais adaptações.

Prática 2.2.1 – 26% de aderência

O estatuto social deve estabelecer que:

- i. o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes;
- ii. 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. São consideradas situações que podem comprometer a independência do membro do conselho de administração, sem prejuízo de outras:
 - a. ter atuado como administrador ou empregado da companhia, de acionista com participação relevante ou de grupo de controle, de auditoria independente que audite ou tenha auditado a companhia, ou, ainda, de entidade sem fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da companhia ou de suas partes relacionadas;
 - b. ter atuado, seja diretamente ou como sócio, acionista, conselheiro ou diretor, em um parceiro comercial relevante da companhia;
 - c. possuir laços familiares próximos ou relações pessoais significativas com acionistas, conselheiros ou diretores da companhia; ou
 - d. ter cumprido um número excessivo de mandatos consecutivos como conselheiro na companhia.

Justificativa

O não cumprimento da prática se dá pela diferença entre o que é indicado no item (i) – maioria de conselheiros externos e um terço de independentes, no mínimo – e as exigências mais brandas de outros regulamentos, como as do Novo Mercado (20% de membros independentes). As companhias justificam que o percentual de membros externos e independentes indicado por outras normas e regulamentos é suficiente para garantir o funcionamento adequado do conselho, assegurando uma visão imparcial nas tomadas de decisões estratégicas.

Sobre o item (ii), grande parte das empresas prevê, em estatuto, a avaliação da independência dos seus conselheiros no momento de sua eleição.

Salvaguardas

Quanto ao item (i), as companhias adotam, em geral, previsão estatutária em linha com o Novo Mercado, mas na prática até superam o mínimo – ainda que não alcancem o percentual recomendado na prática 2.2.1.

Quanto ao item (ii), verificamos que a prática mais comum é a divulgação dos membros independentes por meio do Formulário de Referência e/ou Atas da Assembleia Geral, momento em que também são tratados os critérios para avaliação da independência. Entretanto, em geral não divulgam se há circunstâncias que possam comprometer a independência.

Intenções futuras

Em geral, não foram informadas ações pragmáticas sobre a revisão da prática e/ou ações futura para implementação dos requisitos não atendidos.

Prática 2.2.2 – 60,7% de aderência

O conselho de administração deve aprovar uma política de indicação que estabeleça:

- i. o processo para a indicação dos membros do conselho de administração, incluindo a indicação da participação de outros órgãos da companhia no referido processo;
- ii. 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.

Justificativa

A maioria das companhias que não adota a prática afirma não possuir uma política formal de indicação e seleção para membros do conselho de administração.

A justificativa mais comum é que não haveria necessidade para uma política formalizada, já que estabelecem, no estatuto social ou no acordo de acionistas, tanto o processo quanto os requisitos de seleção, de acordo com a legislação vigente.

Salvaguardas

As companhias argumentam, como salvaguardas, que os critérios adotados atendem às exigências legais e estatutárias e garantem um certo nível de diversidade. Os critérios de disponibilidade de tempo, experiência, conhecimento e reputação ilibada foram mencionados com recorrência nas explicações. Contudo, ainda entre essas companhias, são várias as que não observam os requisitos de aspectos culturais, faixa etária e gênero, em especial.

Intenções futuras

Há poucos indícios sobre a intenção de se adotar a prática no futuro. As poucas companhias que o fazem, afirmam estar em fase de estudo, elaboração ou implementação de políticas específicas de indicação.

Prática 2.9.1 – 70,4% de aderência

O conselho de administração deve definir um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, que não devem ser inferiores a seis nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário. O referido calendário deve prever uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão.

Justificativa

Foi observado que as companhias por vezes não fornecem justificativas. As que forneceram, em geral justificam que o calendário está em conformidade com o porte e a estrutura da companhia, ou que se busca a flexibilidade proporcionada pela ausência de um calendário formal, com reuniões para apreciar os resultados trimestrais e sempre que necessário para tratar de assuntos excepcionais.

Salvaguardas

Como salvaguarda, algumas companhias adotam calendários para organização interna, mas estes carecem de agenda temática e muitos não cumprem o requisito mínimo de reuniões anuais. Algumas apenas afirmam montar o calendário com acompanhamento trimestral e possibilidade de reuniões extraordinárias.

Intenções futuras

Em geral, não se demonstrou interesse na revisão da prática. As companhias não mencionam uma intenção clara de alterar a periodicidade das reuniões.

Referências

GT INTERAGENTES. *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas*. São Paulo, IBGC, 2016. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21148>

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Pratique ou Explique: Análise Qualitativa dos Informes de Governança Corporativa*. São Paulo, IBGC, 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24088>

Conheça as edições anteriores desta pesquisa:

2018



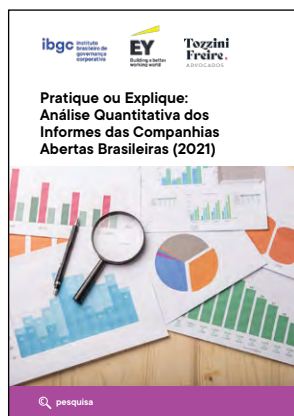
2019



2020



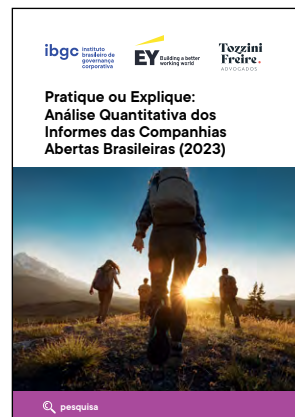
2021



2022



2023





Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - São Paulo - SP
CEP 04578-903
São Paulo e região 11 3185 4200
Outras localidades 4020 1733
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

O Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2024) avalia o grau de aderência das companhias abertas brasileiras, em 2024, ao Código Brasileiro de Governança Corporativa e compara com o ano anterior, analisando também a qualidade das justificativas para adoção parcial ou não adoção das práticas recomendadas.

