



# Avaliação do Conselho de Administração e dos seus Comitês de Assessoramento



**Ser criativo  
transforma negócios.**

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)



# Avaliação do Conselho de Administração

A prática de se avaliar o conselho de administração tem sido exigida pelo mercado e tenderá a ser cada vez mais comum entre as empresas brasileiras. A avaliação pode orientar o processo de aprimoramento do conselho, estimular sua profissionalização e aumentar a diversidade do colegiado. É também um modo de assimilar as expectativas e preocupações de stakeholders internos e externos e fomentar sua confiança. Trata-se de demonstrar comprometimento e dar o exemplo à companhia e seus concorrentes.

Nos últimos anos, com o objetivo de alinhar-se cada vez aos padrões de governança corporativa internacionais, observa-se uma evolução nas regras que dispõe sobre o tema.

O Código Brasileiro de Governança Corporativa para Companhias Abertas, lançado em 2016, orienta as empresas a estabelecerem um processo anual de avaliação do Conselho de Administração e de seus comitês. E desde 2018, por força da Instrução CVM 586, grande parte das empresas abertas brasileiras (emissores registrados na Categoria A) são obrigadas a informar ao mercado por meio do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa para Companias Abertas se adotam as práticas recomendadas por este código, quais foram os principais pontos de melhoria identificados nesta avaliação, quais ações corretivas serão

implementadas e se especialistas externos foram envolvidos neste processo. As empresas que não instituírem esse processo de avaliação ou optarem por fazê-lo em períodos maiores que um ano, deverão justificar a decisão.

Adicionalmente, desde 2018, a avaliação periódica do conselho de administração e de seus comitês é uma condição para o ingresso de empresas no Novo Mercado. No caso das companhias já listadas neste segmento da bolsa, tal prática passará a ser obrigatória em 2020.

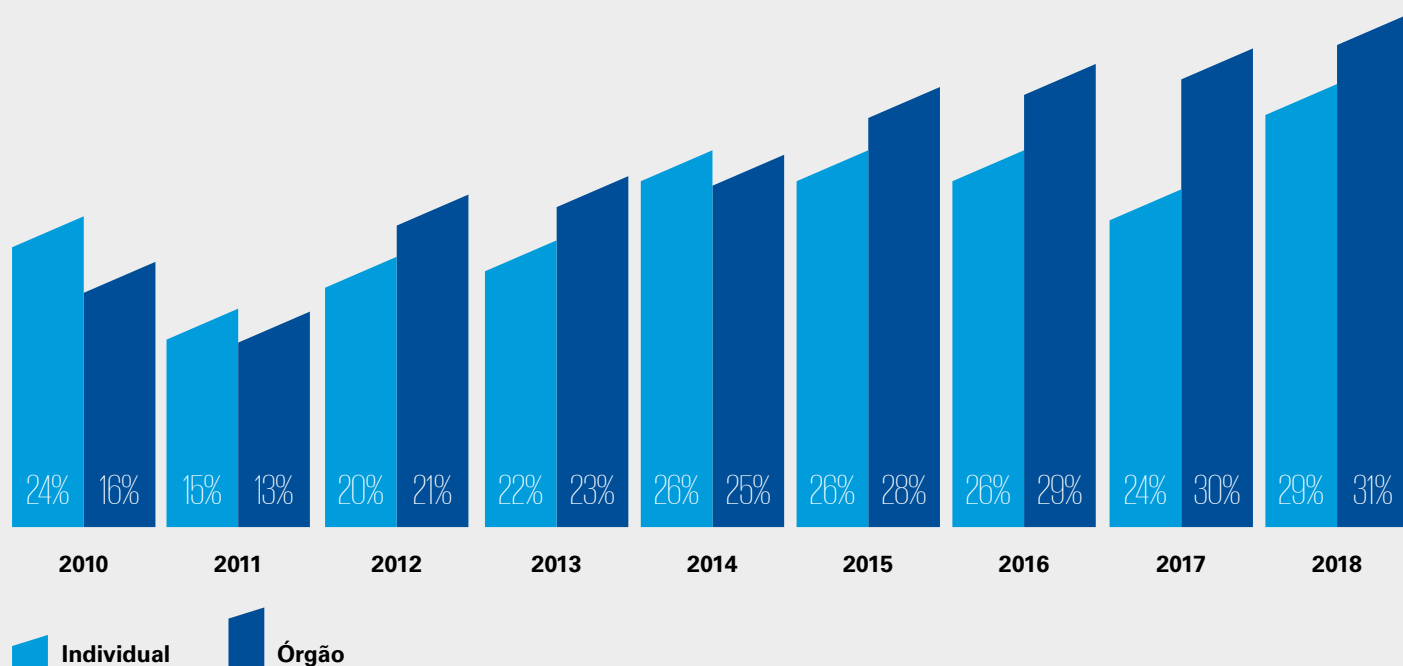
A avaliação anual do Conselho de Administração tem assumido prioridade na agenda das organizações que acompanham o desenvolvimento dos padrões de governança exigidos pelo mercado, naquelas que preveem mudanças na composição do conselho ou dos seus comitês, ou nas organizações que desejam eventualmente aumentar sua independência com relação aos seus acionistas.

Por este motivo, a avaliação do Conselho de Administração passou a ser um processo valorizado pelos conselheiros e conselheiras que reconhecem que a introdução de boas práticas de governança corporativa é fundamental para garantir a perenidade e vantagem competitiva no mercado.

## Os marcos regulatórios sobre a avaliação do conselho de administração no Brasil

	Regras do Novo Mercado (Aplicáveis a partir de 01 de Janeiro de 2018)	Código Brasileiro de Governança Corporativa
<b>Avaliação do conselho de administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve-se realizar uma avaliação do órgão colegiado, uma avaliação individual ou ambas;</li> <li>• A avaliação deve abranger, além do conselho, os comitês de assessoramento.</li> <li>• Deve ser realizada ao menos uma vez durante a vigência do mandato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve-se realizar uma avaliação do órgão colegiado e uma avaliação individual;</li> <li>• A avaliação deve abranger o conselho, os comitês de assessoramento, o presidente do conselho e a secretaria de governança, se houver;</li> <li>• Deve ser realizada anualmente.</li> </ul>
<b>Informações a serem divulgadas ao mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos e metodologia;</li> <li>• Participação de outros órgãos da companhia ou de especialistas externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de avaliação;</li> <li>• Participação de especialistas externos e periodicidade;</li> <li>• Pontos identificados e ações corretivas implementadas.</li> </ul>
<b>Entrada em vigor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020, no caso de empresas já listadas;</li> <li>• 2018, no caso de novos ingressantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018, no caso das empresas do IBOVESPA e IBX100;</li> <li>• 2019, no caso das demais empresas registradas na categoria A, conforme a Instrução CVM 586;</li> <li>• 2019, no caso de todas as Empresas.</li> </ul>

## Percentual de empresas que realizam a avaliação do conselho de administração



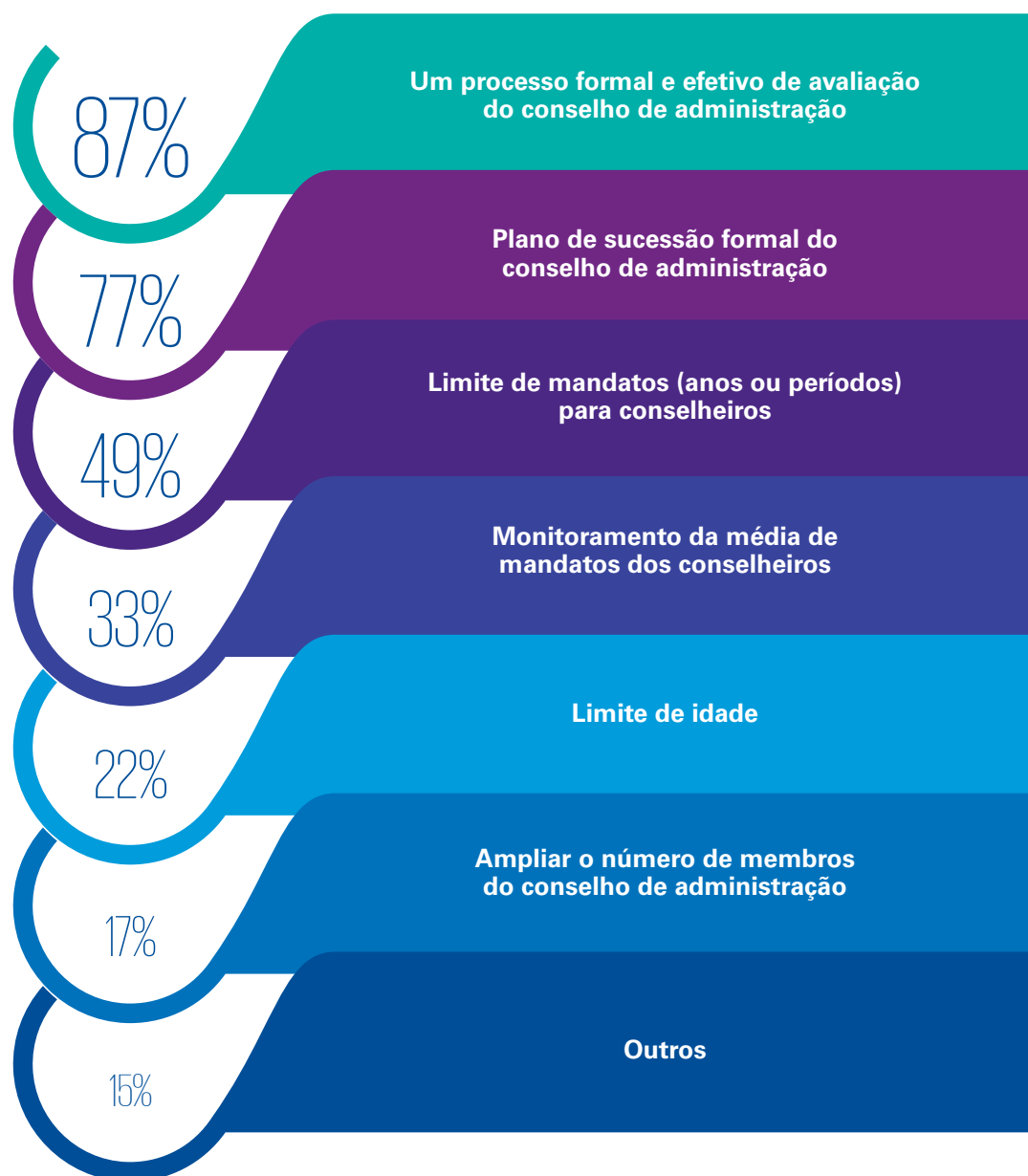
Fonte: KPMG, ACI Institute e Board Leadership Center, 2016. A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/12/governanca-corporativa-mercado-capitais.html>. Estudo desenvolvido com base nos Formulários de Referência das empresas no Novo Mercado, no N2 e no N1, e das 50 empresas cujas ações estão entre as 50 mais negociadas no nível básico.

# Conselhos de administração de alta performance

Uma recente pesquisa desenvolvida pelo ACI Institute e pelo Board Leadership Center da KPMG indica que, em um universo de mais de 2.300 conselheiros e diretores de 46 países, 87% acreditam que a avaliação do conselho de

administração é um dos mecanismos mais eficientes para se alcançar a combinação de habilidades, experiências e perspectivas no conselho. Para os conselheiros brasileiros, este percentual é ainda maior (95%).

**Em sua opinião, quais são os mecanismos mais eficientes para se alcançar a combinação ideal de habilidades, experiências e perspectivas no conselho de administração? Selecione até três opções.**



# Como a KPMG pode ajudar

A KPMG tem ampla experiência em projetos de diagnóstico, modelagem e implantação de estruturas de governança, de assessoria ao conselho de administração e seus comitês, e de facilitação de processos anuais de avaliação ou auto avaliação dos órgãos de governança.

Ao conduzir a avaliação do conselho e de seus comitês, contemplamos as expectativas e preocupações dos conselheiros, executivos, acionistas e outras partes interessadas da companhia. Em nossa experiência, a participação de especialistas externos é fundamental para se promover um debate franco e aberto com os envolvidos e de preservar a independência da avaliação.

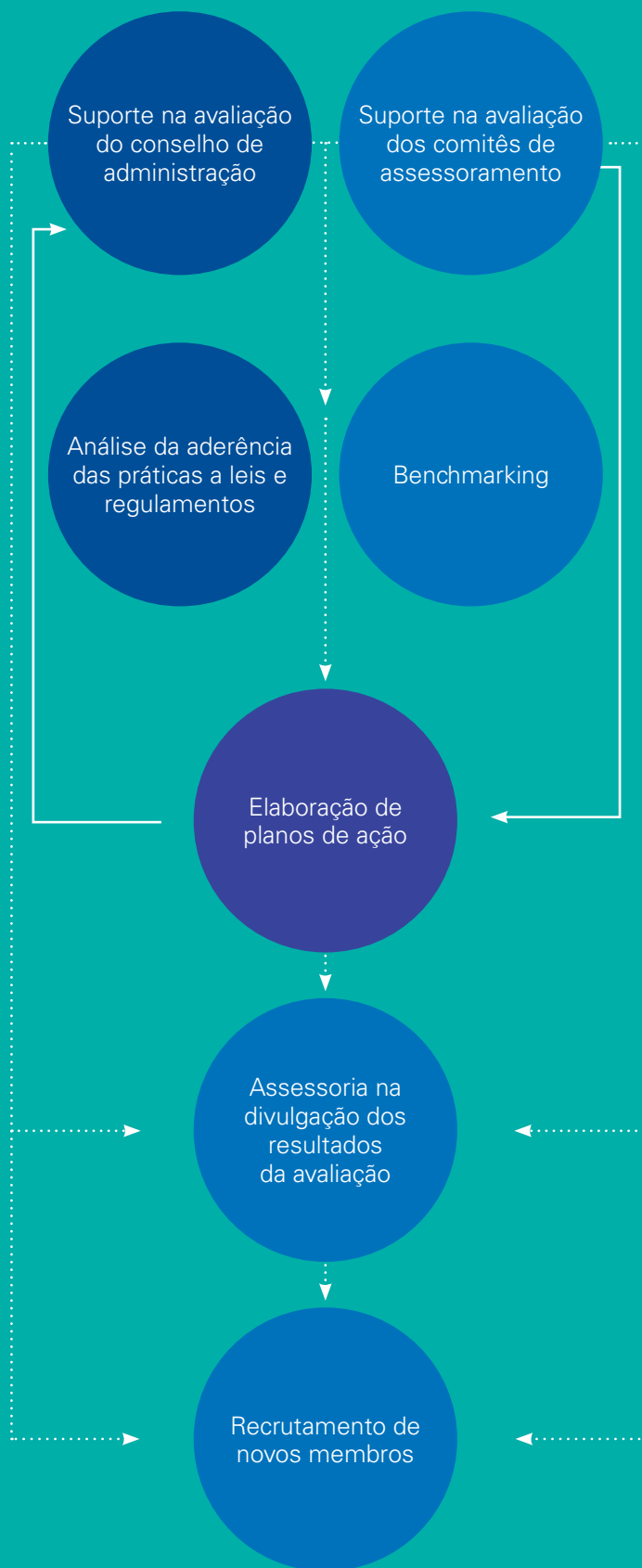
Os aspectos que são observados pela KPMG nas análises documentais e entrevistas são bastante abrangentes. Aprofundamos determinados assuntos de acordo com sua criticidade e as prioridades da companhia. O conjunto de recomendações que apresentamos ao final é baseado nas boas práticas de governança corporativa, nas normas regulatórias aplicáveis à companhia e em nosso conhecimento sobre seus objetivos estratégicos no curto, médio e longo prazo. Outros parâmetros que adotamos nestes projetos são produzidos por benchmarking, a partir da ampla base de dados da KPMG, com informações de empresas no Brasil e no exterior.

Na etapa seguinte ou a cada ciclo de avaliação, a KPMG pode ajudar o conselho ou comitê a firmar compromissos para o próximo exercício, definir metas e indicadores, e formular planos de ação.

Oferecemos, além disso, assessoria na divulgação dos resultados da avaliação ao mercado - seja no Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa e Formulário de Referência, seja no relatório anual da companhia.

As avaliações também podem fundamentar um eventual processo de sucessão de membros. No caso dos órgãos que se preparam para uma renovação, apresentamos uma síntese do perfil ideal do novo integrante e indicamos potenciais candidatos ou candidatas.

## Etapas da avaliação do Conselho de Administração e de seus comitês de assessoramento



# Fale com o nosso time

## **Sidney Ito**

**Sócio-líder de Environmental,  
Social & Governance (ESG)**

Tel.: (11) 3940-3143

sito@kpmg.com.br

## **Eliete Martins**

**Sócia de Environmental,  
Social & Governance (ESG)**

Tel.: (11) 3940-3011

esmartins@kpmg.com.br

## **Fernanda Santanna**

**Gerente de Environmental,  
Social & Governance (ESG)**

Tel.: (11) 3940-8819

fernandasantanna@kpmg.com.br

## **Isabel Camarero**

**Gerente Sênior de Environmental,  
Social & Governance (ESG)**

Tel.: (11) 3940-5891

isabelcamarero@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.