

**Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**

**Cadernos de Governança Corporativa**

# **Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação**

# **Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação**

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**2017**

## ● ● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

### **Presidente**

Emilio Carazzai

### **Vice-presidentes**

Eliane Aleixo Lustosa e Ricardo Egydio Setubal

### **Conselheiros**

Alberto Emmanuel Whitaker, Doris Beatriz França Wilhelm, Isabella Saboya de Albuquerque, Marta Viegas Rocha, Richard Blanchet e Robert Juenemann

### **Diretoria**

Alberto Messano, Henri Vahdat e Matheus Corredato Rossi

### **Superintendência Geral**

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *website* <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
Governança corporativa e boas práticas de comunicação / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 16).  
56p.

ISBN: 978-85-99645-47-5

1. Governança Corporativa. 2. Comunicação empresarial. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. II. Título.

CDD – 658.4

## ● ● ● ● **Créditos**

Esta publicação é resultado de projeto desenvolvido e executado pela Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do IBGC. Seu conteúdo não reflete, necessariamente, as opiniões individuais daqueles que participaram de sua elaboração, e sim o entendimento do IBGC.

## ● ● ● ● **Coordenação**

Angélica Consiglio, Annibal Ribeiro Lima, Geraldo Ribeiro do Valle Haenel, Geraldo Soares, Haroldo Reginaldo Levy Neto, João Elek, Maria Fernanda Couto e Osvaldo Siciliano Jr.

## ● ● ● ● **Comissão Redatora**

Ana Paula Candeloro, Angélica Consiglio, Anna Beatriz Leite Maia, Anna Maria Guimarães, Annibal Ribeiro Lima, Arnaldo Marques de Oliveira Neto, Fabio Marchiori, Geraldo Ribeiro do Valle Haenel, Geraldo Soares, Guilherme Puppi, Haroldo Reginaldo Levy Neto, Hélio Garcia, João Elek, Julia Reid Ferretti, Marco Antonio Villas Boas, Maria Fernanda Couto, Nelson Raso, Osvaldo Siciliano Jr., Otto Rohr, Renato da Silva Vetere, Sérgio Tuffy Sayeg e Valter Faria.

## ● ● ● ● **Membros da Comissão**

Alberto Kiraly, Angélica Consiglio, Anna Maria Guimarães, Annibal Ribeiro Lima, Antonio Saulo Caffani Nunes, Carlos Alberto Rebello, Cida Hess, Claudio Vita, Clóvis Pereira, Francinei Marques, Fred Themoteo Jr., Geraldo Ribeiro do Valle Haenel, Geraldo Soares (coord.), Hélio Garcia, José Filippo, José Ricardo de Moraes Pinto, Julia Reid Ferretti, Luiz Athayde, Maria Cecília Rossi, Maristela Seiler, Osvaldo Siciliano Jr., Patrícia Pellini, Renato da Silva Vetere, Sérgio Tuffy Sayeg.

## ● ● ● ● **Agradecimentos**

À equipe do IBGC, pelo apoio à comissão e pelas contribuições ao documento.

A Carlos Alberto Rebello, Gisélia Silva, José Luiz Bichuetti, Liège Ayub e Roberto Lamb, pelos comentários e pela participação em banca que avaliou a publicação.

A Celia Picon, Demetrio Souza, Eduardo Chehab, Fábio Cornibert, José Quintanilha, Lisias Alcantara, Mauro Cunha, Nara Almeida, Paulo Vasconcellos, Rainer Lutke, Roberta Prado e Roberta Simonetti, pela participação em fórum restrito que debateu o conteúdo do documento.

A Andre Luiz Nascimento Vilela, Carlos Alberto Ercolin, Isabella Saboya, Leila Regina Paiva de Souza, Paula Regina Novello Cury, Tânia Câmara Baitello e Vladimir Barcellos Bidniuk, pelas contribuições enviadas ao longo do processo de audiência pública.



# Índice

<b>Apresentação</b>	<b>07</b>
<b>Introdução</b>	<b>09</b>
<b>1. Boas Práticas de Governança e Eficácia na Comunicação</b>	<b>12</b>
1.1 Boas Práticas de Comunicação entre os Agentes de Governança Corporativa e entre Eles e suas Partes Interessadas	14
1.2 Conselho de Administração e Acionistas	16
1.3 Conselho Fiscal e Acionistas	17
1.4 Conselho de Administração e seus Comitês de Apoio	18
1.5 Conselho de Administração e Diretoria	18
1.5.1 Conselho de Administração e Diretoria de Relações com Investidores	19
1.6 Conselho de Administração e Auditorias Interna e Independente	20
1.7 Administradores e Partes Interessadas	20
<b>2. Política de Divulgação de Informações</b>	<b>25</b>
2.1 Procedimentos Internos para a Divulgação de Informações	25
2.2 Abrangência	26
2.3 Adesão	27
2.4 Comitê de Divulgação de Informações e de Negociação	27
2.5 Deveres e Responsabilidades dos Administradores na Comunicação com suas Partes Interessadas	28
2.6 Cuidados com Informações Não Públicas	28
2.7 Procedimentos Internos para Divulgação de Informações	29
2.7.1 Quem Deve Divulgar Informações	29
2.7.2 Monitoramento e Registro Contínuo das Divulgações	29
2.7.3 Para Quem Divulgar Informações	29
2.7.4 Discussão de Pré-relatórios e Modelos Feitos por Analistas	30
2.7.5 Distribuição dos Relatórios de Analistas	30
2.7.6 Período de Silêncio	30

<b>2.8 Formas e Canais de Divulgação de Informações Envolvendo Todas as Partes Interessadas</b>	<b>31</b>
<b>2.8.1</b> Gestão de Expectativas / O que Divulgar	31
<b>2.8.2</b> Relatório da Administração (Relatório Anual)	32
<b>2.8.3</b> Rumores e Boatos	32
<b>2.8.4</b> Divulgação de Previsões ( <i>Guidance</i> )	33
<b>2.8.5</b> Divulgação de Informações sobre Negociações de Administradores e Pessoas Ligadas a Eles	33
<b>2.8.6</b> Divulgação de Informações pela Mídia em Períodos de Lançamentos de Ações e Outros Valores Mobiliários	34
<b>2.8.7</b> Divulgação em Períodos de Crise	34
<b>2.8.8</b> Exceção à Imediata Divulgação de Informação Relevante	34
<b>2.8.9</b> Restrições à Negociação na Pendência de Divulgação de Ato ou Fato Relevante	35
<b>2.8.10</b> Disseminação da Política de Divulgação de Informações	35
<b>2.8.11</b> Canal de Comunicação com os Administradores	36
<b>2.8.12</b> Canal de Denúncias	36
<b>2.8.13</b> Apresentações Públicas	36
<b>2.8.14</b> Reuniões Restritas	36
<b>2.8.15</b> Teleconferência ou <i>Conference Call</i>	37
<b>2.8.16</b> <i>E-mail</i>	37
<b>2.8.17</b> <i>Release</i>	37
<b>2.8.18</b> <i>Website</i>	38
<b>2.8.19</b> Portais de Governança Corporativa e Intranet	38
<b>2.8.20</b> Mídias Sociais	39
<b>3. Comunicação na Crise</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b> Comunicação e Transparência	42
<b>3.2</b> Apuração, Avaliação e Atuação	43
<b>3.3</b> Acompanhamento de Efetividade de Ações	45
<b>3.4</b> Atuação Depois da Crise	45
<b>4. Pontos de Atenção</b>	<b>48</b>
<b>5. Bibliografia</b>	<b>51</b>

# Apresentação

Desde 1999, com o lançamento da primeira edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, o IBGC passou a publicar documentos específicos no âmbito das boas práticas de governança corporativa.

A presente publicação, **Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação**, integra a série de publicações denominada Cadernos de Governança Corporativa, cujo objetivo é trazer ao mercado informações práticas que contribuam para o processo da governança corporativa.

Os Cadernos de Governança do IBGC são editados, de acordo com seu conteúdo, em três séries: Documentos Legais de Governança, Documentos sobre Estruturas e Processos de Governança e Temas Especiais de Governança. Trazem contribuições, sugestões e recomendações elaboradas pelos associados do IBGC que integram suas diversas comissões de trabalho.

Esta publicação, que integra as Estruturas e Processos de Governança, reflete sobre a importância de as organizações manterem práticas de comunicação transparentes e fluidas entre seus agentes de governança, e também entre eles e as demais partes interessadas. O caderno mapeia os principais elementos e estruturas que possibilitam a adoção de boas práticas nesse sentido, oferecendo ao leitor recomendações objetivas e sugerindo caminhos para as organizações passarem a eleger a comunicação como um elemento de distinção.

A comunicação desempenha um papel cada vez mais estratégico nas organizações, contribuindo para a criação de valor e a melhoria de resultados. Ao mesmo tempo, a sociedade vem exigindo um novo padrão de comunicação, passando a adotar um comportamento participativo, pelo qual demanda opinar, comentar, discutir e se posicionar sobre as atividades das organizações. Com esta obra, o IBGC espera contribuir com as organizações que pretendem aprimorar seu processo de comunicação, auxiliando conselheiros e demais administradores no desempenho de suas funções.





# Introdução

Este caderno, denominado *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação*, trata prioritariamente da comunicação entre os diferentes órgãos de uma organização, mais especificamente entre os agentes da governança corporativa, e daquelas entre eles e suas partes interessadas (*stakeholders*)<sup>1</sup>. Em vista da abrangência destes últimos, os leitores notarão que a abordagem se concentra nas figuras dos conselheiros, gestores, acionistas, investidores, profissionais de investimentos e de crédito, reguladores, autoridades e auditores; muito embora, no decorrer do trabalho, também sejam feitas breves menções aos fornecedores e clientes, funcionários, imprensa, entre outros, este trabalho não objetivou o aprofundamento e detalhamento destas relações.

Essa iniciativa não tem o objetivo de esgotar o tema, tratando de todas as situações empresariais em que a comunicação se faz presente, tampouco detalhar todos os conceitos e práticas – por sinal, a cada dia mais dinâmicas –, mas apenas de pontuá-los para promover o conhecimento e sugerir caminhos para as organizações passarem a eleger a comunicação como um fator de diferenciação e criação de valor.

A publicação traz ao mercado informações sobre boas práticas que contribuem para o aprimoramento do processo de comunicação da organização, auxiliando conselheiros e demais administradores no desempenho de suas funções, propiciando o aperfeiçoamento da prática dos negócios, o aumento da confiança dos investidores e de todas as outras partes interessadas e, conseqüentemente, o incremento da fluidez de recursos para as organizações.

Produzido pelos associados que integram a Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do IBGC, o caderno foi concebido, primariamente, visando às companhias abertas. Entretanto, os princípios de comunicação e de governança corporativa podem ser aplicados aos mais diversos tipos de organizações, em termos de porte, objeto social e estrutura societária.

A comunicação eficaz entre os agentes da governança corporativa, e entre eles e suas partes interessadas, contribui para a criação de valor, a preservação da imagem, o fluxo correto das orientações gerenciais, a melhoria dos resultados e a perenidade da organização. Entendemos que o conhecimento desse tema é primordial para as organizações com visão de longo prazo.

---

1. Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades da organização.

---

Desejamos que este caderno sobre *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* ajude os conselhos de administração e o alto comando das organizações e que sirva de incentivo constante para o aperfeiçoamento de atividades relacionadas ao tema.

Boa leitura!

# Boas Práticas de Governança e Eficácia na Comunicação



<b>1. Boas Práticas de Governança e Eficácia na Comunicação</b>	<b>12</b>
1.1 Boas Práticas de Comunicação entre os Agentes de Governança Corporativa e entre Eles e suas Partes Interessadas	14
1.2 Conselho de Administração e Acionistas	16
1.3 Conselho Fiscal e Acionistas	17
1.4 Conselho de Administração e seus Comitês de Apoio	18
1.5 Conselho de Administração e Diretoria	18
1.5.1 Conselho de Administração e Diretoria de Relações com Investidores	19
1.6 Conselho de Administração e Auditorias Interna e Independente	20
1.7 Administradores e Partes Interessadas	20

# 1. Boas Práticas de Governança e Eficácia na Comunicação

As companhias devem adotar, como parte de sua estratégia, boas práticas de comunicação entre os agentes da governança, mitigando a possibilidade de fracassos decorrentes de abusos de poder, erros estratégicos e até mesmo fraudes. Para tanto, a adoção dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, bem como o adequado funcionamento da direção executiva, do conselho de administração (CA), da auditoria independente e do conselho fiscal, quando este se encontra instalado, é fundamental para o estabelecimento de uma boa comunicação.

Neste cenário, o sucesso de um programa de governança corporativa também está na forma como as companhias desenvolvem sua comunicação interna e externa, ou seja, está nas relações entre o CA, os acionistas, seus comitês e a diretoria executiva, mas também na dinâmica desse grupo com todas as partes interessadas. Assim, para além dos desafios organizacionais já historicamente conhecidos, tais como concorrência, competitividade e globalização, reforça-se a importância da comunicação corporativa.

Muitas vezes de forma desastrosa, diversas organizações descobrem que não existe nada mais difícil de construir, nem mais fácil de destruir, do que a reputação. Uma comunicação malfeita ou ausente, ou mesmo alguma questão mal respondida, é o suficiente para um confronto com a opinião pública, para perda de credibilidade e até para uma perda financeira relevante, prejudicando o futuro da organização e, conseqüentemente, sócios, investidores e demais partes interessadas.

A comunicação, no contexto organizacional, tem passado por amplos processos de discussão e de análise, fazendo com que as organizações revisem seu papel dentro de suas estruturas. O ato de comunicar-se tem mudado na mesma proporção que os riscos de imagem e de reputação estão aumentando, por conta dos novos espaços de troca e de compartilhamento de informações e de percepções. Por isso, até a comunicação obrigatória, antes realizada somente por especialistas na área, agora tem uma participação ativa, opinativa e bem discutida de todas as áreas da organização, demandando informações mais claras e de fácil entendimento.

Essa evolução para uma sociedade mais participativa torna imperativo que as organizações tenham uma comunicação efetiva e transparente para mitigarem riscos de imagem, crises e impactos nos negócios.

Os interessados nos resultados da organização (suas partes interessadas) estão mais cientes de seus papéis, direitos e deveres; estão, portanto, mais questionadores. Em geral, eles não se conheciam e não dialogavam. Agora, trocam constantemente percepções e buscam, a todo o momento, garantir a veracidade das informações fornecidas.

Sem dúvida, o sucesso, a reputação e a longevidade de uma organização serão cada vez mais dependentes da boa comunicação, que tem a capacidade de integrar a organização às suas

partes interessadas com transparência e equidade e de forma permanente, projetando uma imagem forte e única.

A agenda dos principais líderes organizacionais, antes tomada principalmente por questões financeiras e operacionais, está cada vez mais voltada também ao gerenciamento da comunicação e de ativos intangíveis, como percepção de marca, transparência, ética, confiança, honestidade, preocupação social e ambiental e relações institucionais e profissionais. O novo cenário organizacional traz novos desafios, mas não restam dúvidas de que a comunicação é vital para o sucesso diante do regime democrático e da economia internacionalizada de hoje. Sabe-se que a comunicação tende a ter papel fundamental para criar visibilidade, consistência, responsabilidade, transparência e diferenciação.

O foco no aprimoramento do diálogo da administração, interna e externamente, tem crescido em razão das crises financeiras, do maior ativismo de acionistas, de maior regulação e autorregulação, entre outros motivos que fazem com que as companhias utilizem a comunicação para administrar as expectativas, considerar interesses e garantir o cumprimento dos compromissos e exigências regulatórias. É importante observar que o aperfeiçoamento da comunicação interna é fundamental para o equilíbrio dos negócios, já que, entre as partes interessadas, encontram-se também os colaboradores, que muitas vezes, mesmo que informalmente, irão personificar a voz da companhia.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por exemplo, assim como outros reguladores, autorreguladores e auto-orientadores<sup>2</sup>, estabelece normas que tratam da forma pela qual a comunicação corporativa deve ocorrer, incluindo vedações e discriminando as penalidades pelo seu uso de forma inadequada, insuficiente ou extemporânea, uma vez que podem prejudicar os diversos agentes do mercado que se relacionam com as organizações, de forma direta ou indireta.

Entretanto, como todas as mudanças efetivas, o constante aprimoramento da comunicação corporativa só poderá acontecer após transformação cultural e, muitas vezes, com suporte externo e de treinamento especializado. Os principais agentes do processo de comunicação corporativa, que são os administradores, devem tomar efetiva consciência da importância de uma boa comunicação e do papel que cada um deles exerce dentro desse contexto, assim como estabelecer regras e diretrizes que assegurem a simetria informacional e a transparência.

---

2. *Reguladores – Os mercados financeiro e de capitais no Brasil são regulados pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), pelo Banco Central do Brasil (Bacen) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). De acordo com a regulação brasileira, a criação e a operação de mercados organizados de títulos e valores mobiliários e de sistemas de custódia e liquidação requerem a autorização prévia da CVM e do Bacen, conforme o caso. Não obstante, as entidades envolvidas nas atividades e seus agentes estão sujeitos a mecanismos específicos e restritivos de supervisão e fiscalização regulatória.*

*Auto-reguladores – São entidades de mercado que discutem, entre seus pares, normas para o melhor controle e funcionamento de mercados e seus agentes. Emitem, aplicam e fiscalizam a prática dessas normas por seus regulados.*

*Auto-orientadores – São entidades ou um conjunto de entidades que discutem entre si e com outros agentes de mercado orientações a serem endossadas e seguidas principalmente por essas mesmas entidades e seus associados, mas também por outros agentes de mercado, induzindo as melhores práticas para todos. Exemplos: Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (Codim), Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).*

---

As expectativas da sociedade sobre o papel das organizações se ampliaram muito além de suas atividades-alvo: hoje, as organizações devem explicar eventuais consequências de suas atividades em áreas distintas sobre as quais também provocam impactos, mesmo que não decorrentes de sua atividade principal. Temas como meio ambiente, sustentabilidade, criação e manutenção de empregos e outros aspectos que afetam direta ou indiretamente a sociedade muitas vezes ganham relevância mais expressiva do que as atividades-alvo.

A divulgação de informações também tem impacto direto na concessão de crédito por parte de bancos e prestadores de serviços, bem como na definição do risco de crédito (*rating*) das organizações por parte de agências especializadas. Mesmo nas organizações de capital fechado ou qualquer outro tipo de estrutura societária, a forma adequada de comunicação aumenta o valor e a confiança em seus produtos e serviços, pois mostra preocupação com quem é afetado por sua atividade: seus clientes, consumidores, fornecedores e sociedade em geral.

O princípio básico da comunicação corporativa deve ser a transparência, devendo permanecer em sigilo apenas informações cuja revelação ponha em risco o interesse legítimo da companhia. Nas organizações de sucesso, a transparência é a regra, e não a exceção.

A comunicação deve se dar de forma clara e objetiva, seja sobre dados financeiros ou relacionados a questões institucionais. Ela deve ser constante e consistente, tanto em momentos bons, quanto nos de crise. Portanto, as companhias devem ter consciência do esforço que deverão fazer para garantir um programa eficaz, interna e externamente. A comunicação corporativa eficiente tem valor estratégico e pode ser uma vantagem competitiva. Os benefícios diretos e indiretos podem ser mensurados ao longo do tempo. Entre os resultados imediatos estão a melhora da percepção pública, a cobertura mais ampla por analistas de investimentos, a avaliação do valor de mercado mais aderente à realidade da organização e, no caso das companhias abertas, mais liquidez para as ações e a atração de maior quantidade de acionistas, inclusive investidores institucionais.

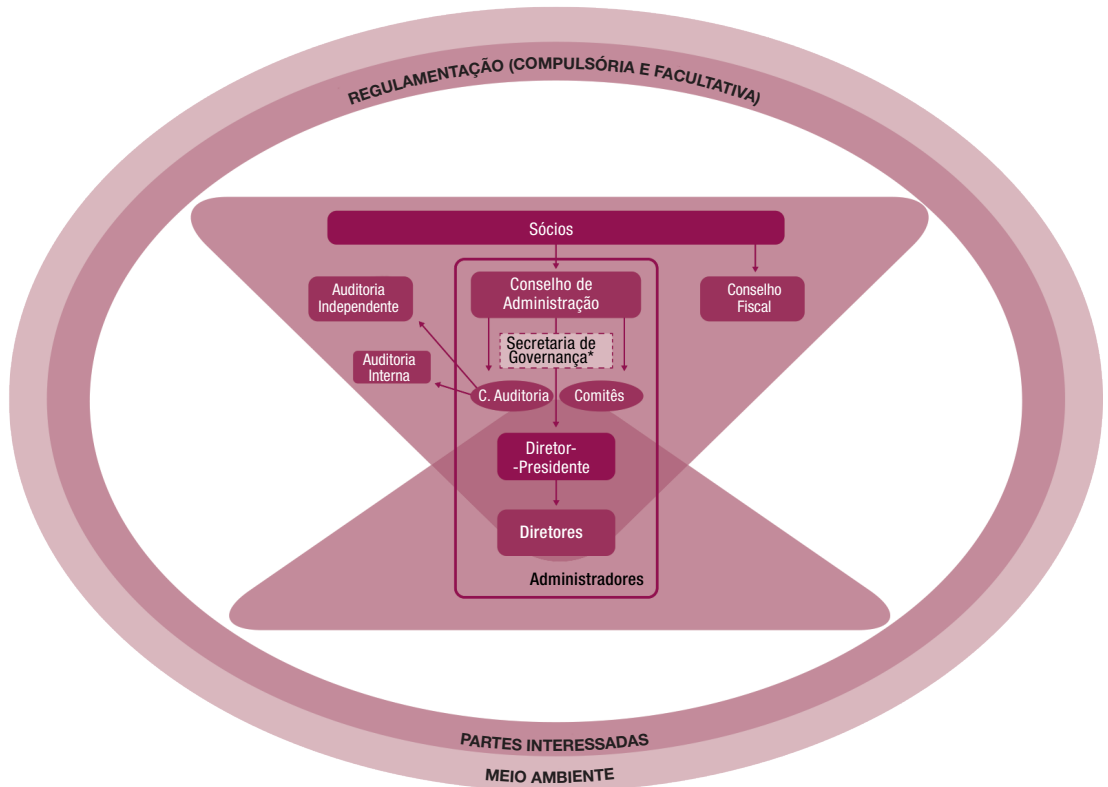
Por fim, é importante reiterar, ainda, que a comunicação eficaz e transparente transmite informações para uma análise fidedigna da companhia, diminuindo seu custo de capital e facilitando a decisão dos investidores.

## ● ● ● ● 1.1 Boas Práticas de Comunicação entre os Agentes de Governança Corporativa e entre Eles e suas Partes Interessadas

O esquema abaixo, que consta na 5ª edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC, indica o sistema de governança corporativa de uma organização. O foco deste capítulo é a relação entre cada uma das partes.

A forma de comunicação entre as partes e, até mesmo, o canal variam de acordo com o agente de governança e as partes interessadas; porém, toda forma de comunicação corporativa deve garantir a simetria informacional, a equidade e a transparência. Cada parte interessada demanda informações diferentes, fazendo com que a companhia precise estar preparada com profissionais especializados que possam prestar informações sobre determinados assuntos.

Figura 1 – Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



\* O profissional da secretaria de governança não é administrador, apesar de inserido junto aos demais órgãos do âmbito dos administradores.

Nas organizações que são reguladas pela CVM, a comunicação entre o CA e os acionistas, investidores e demais partes interessadas normalmente ocorre por meio da área de relações com investidores, que conta com um diretor estatutário responsável e, dependendo do porte da organização, uma equipe. Nas organizações que não se enquadram nessas condições, a comunicação com as partes interessadas pode seguir outras formas, desde que atendam adequadamente as suas necessidades e qualquer legislação ou regulamentação em vigor.

Por se tratar de documento que se faz presente em praticamente todas as grandes decisões das organizações, destaca-se a importância das atas. Tanto as atas de assembleias gerais, ordinárias ou não, quanto as demais atas de reuniões de conselhos de administração e fiscais, ou mesmo de comitês, têm importante papel no âmbito da comunicação. Atas completas, elaboradas de forma objetiva e em termos de fácil entendimento, constituem importante veículo de transmissão de informações relevantes a todos os agentes da governança. Devem ser divulgadas, portanto, em sua totalidade, resguardados os temas sigilosos que tenham sido discutidos.



## ● ● ● ● 1.2 Conselho de Administração e Acionistas

A assembleia geral é o principal canal de comunicação entre os acionistas e os membros do conselho. Porém, de acordo com a lei, a pauta dessa reunião é limitada, não permitindo que outras questões sejam deliberadas. Portanto, fica claro que a assembleia geral, apesar de ser o canal legalmente instituído, pode não ser suficiente para atender a todos os questionamentos dos acionistas. Desta forma, deve ser incentivada a presença de membros do CA em reuniões públicas de grande abrangência ou em reuniões especialmente agendadas pela companhia para comunicação com o mercado, que deve ter periodicidade, no mínimo, anual, para as quais os membros devem estar devidamente preparados e absolutamente alinhados com a comunicação institucional da companhia.

De acordo com as melhores práticas de governança corporativa, a comunicação com o mercado de capitais deve ser feita, prioritariamente, por meio da diretoria, especificamente da área de relações com investidores. No entanto, a prática tem demonstrado que os acionistas e o mercado em geral têm visto o CA como um canal de comunicação complementar para esclarecer questões relacionadas à estratégia da companhia e à fiscalização da gestão dos diretores.

Essa demanda do mercado de capitais surge mais fortemente em momentos de crise, porém, observamos que a tendência é que o desejo por esse contato com o CA seja algo mais rotineiro do que esporádico, principalmente pelo crescente ativismo de acionistas, pela demanda do mercado, em geral, na tomada de decisões de investimento e pela fiscalização dos reguladores na observância dos ditames legais.

A comunicação entre os investidores e o CA pode ter como resultado um melhor alinhamento das intenções e expectativas dos acionistas e do mercado em geral com relação à empresa, sempre considerando o que é melhor para a companhia.

Mas como estruturar a comunicação envolvendo o CA sem ferir as melhores práticas de governança? Além disso, como preparar o conselho para mais essa tarefa? Como ainda não há limites legais específicos para regular a comunicação entre conselheiro e acionista, as recomendações para o conselho, visando resguardar o cumprimento das melhores práticas de governança corporativa e respeitar os deveres e responsabilidades dos administradores, são formalizar uma política de divulgação de informações e constituir um comitê<sup>3</sup> com este foco, composto por membros da gestão, e criar mecanismos próprios de comunicação. Isso facilita o fluxo de informações e minimiza o risco de falta de equidade e transparência. A título de sugestão, tal política deveria contemplar, entre outros aspectos:

- Forma pela qual o conselho dá transparência a seus atos.
- Prestação de contas sobre as formalidades de trabalho do conselho (número de reuniões, calendário, assiduidade, etc.).
- Política de comunicação estratégica com acionistas, notadamente os maiores, tanto para ouvir quanto para relatar a forma como o conselho tem atuado.

---

3. O IBGC entende que comitês devem ser órgãos de assessoramento ao CA formado por conselheiros, mas, no caso do comitê de divulgação de informações, que é um órgão da gestão, foi adotada a nomenclatura comumente utilizada no mercado. Para mais informações sobre este órgão, ver item 2.4.

---

- Franqueza na identificação de fragilidades e aprimoramentos possíveis do conselho.
- Avaliação do conselho e dos seus membros, e comunicação das conclusões para os acionistas e demais partes interessadas.
- Conversas estratégicas sobre *gaps* e necessidades para composições futuras do colegiado.

Em organizações com bloco de controle definido, ou mesmo em empresas familiares, recomenda-se que a comunicação entre acionistas e CA seja administrada e monitorada pela secretaria de governança corporativa (ligada ao conselho) ou órgão/profissional equivalente. Nas companhias abertas, essa atividade é de responsabilidade do diretor de relações com investidores.

Respeitadas a legislação e a regulação sobre o acesso a informações privilegiadas (e o seu vazamento), bem como os deveres e responsabilidades dos administradores para com a companhia no intuito de evitar eventual ingerência indevida na administração, o relacionamento contínuo entre as partes é recomendável. Isso porque o engajamento dos acionistas poderá proporcionar aos membros do conselho de administração importantes conhecimentos, visões e informações que podem contribuir para o aumento da eficiência administrativa.

Um CA que se mantenha fechado, voltado para si e refratário aos acionistas, pode perder a oportunidade de receber *feedbacks* sobre a condução dos negócios da organização. A comunicação eficiente entre o CA e os acionistas representa importante contribuição para a eficácia do sistema de governança corporativa.

## ● ● ● ● 1.3 Conselho Fiscal e Acionistas

A comunicação entre os acionistas e o conselho fiscal deve se dar nas assembleias, sempre que houver questionamentos e/ou posicionamentos do próprio conselho fiscal ou de algum conselheiro em particular. A ênfase dessa comunicação é voltada para assuntos que o conselho fiscal considere relevantes para a decisão dos acionistas, inclusive quanto às atividades desempenhadas pelo CA.

As atividades realizadas pelo conselho fiscal permitem um melhor entendimento sobre a situação da companhia. Seus relatórios e pareceres devem ser levados à ciência dos acionistas na assembleia geral, além de disponibilizado a todos os acionistas pela administração.

É competência e obrigação do conselho fiscal fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.

O exercício das boas práticas de comunicação e de governança corporativa deve pautar as atividades sob responsabilidade do conselho fiscal. Nesse sentido, a forma de comunicar as suas opiniões é fator crítico de sucesso para que CA, diretoria executiva, acionistas e investidores possam avaliá-las e ter condições de deliberar da forma mais correta possível.

O instrumento de comunicação do conselho fiscal é a ata de sua reunião, e a organização deve zelar para que ela chegue às instâncias envolvidas e para que os temas levantados pelo conselho fiscal sejam objeto de atenção dessas instâncias.

As informações com as quais o conselho fiscal irá trabalhar no desempenho de sua função são obtidas por meio de entrevistas e reuniões com administradores, auditores internos e independentes, contadores, advogados, especialistas em risco e outros especialistas e por meio de relatórios produzidos pela organização, além de documentos formais e oficiais. O órgão irá trabalhar, ainda, com informações advindas de fontes diversas, incluindo dados obtidos por meio do canal de denúncias através de telefonemas, correspondências anônimas, redes sociais e outras, que podem afetar o resultado ou a imagem da organização.

O comprometimento e a responsabilidade dos membros do conselho fiscal quanto ao uso de informações privilegiadas é parte integrante da função. É fundamental a preservação da autonomia e da independência de cada conselheiro, visando à formação de opinião que contribua para o valor da organização e de suas partes interessadas.

## ● ● ● ● 1.4 Conselho de Administração e seus Comitês de Apoio

No âmbito do conselho de administração, as companhias criam vários comitês dependendo de suas necessidades. Alguns dos mais utilizados são os comitês de auditoria, de recursos humanos ou remuneração, de riscos e finanças, de estratégia e de governança.

Os comitês de apoio são responsáveis por assessorar o CA, subsidiando suas decisões por meio de recomendações, sem caráter deliberativo, embasadas em análise especializada de temas definidos, que visam aprimorar em qualidade e velocidade o processo de deliberação do conselho. Devem ser formados, preferencialmente, apenas por conselheiros.

Para o bom funcionamento dos comitês no apoio ao conselho para o cumprimento e o aprimoramento das práticas de governança, é requerida interação franca e eficiente com o presidente do colegiado, além de contatos e reportes frequentes dos comitês com todo o conselho.

## ● ● ● ● 1.5 Conselho de Administração e Diretoria

Toda a informação aos conselheiros deve ser disponibilizada indistinta e tempestivamente a todos os membros do conselho, independentes ou não, de forma objetiva, clara e concisa. Cabe ao CA definir os relatórios e acompanhamentos de que necessita para seu processo deliberativo, bem como a forma e a periodicidade desses relatórios e acompanhamentos.

O diretor-presidente é o elo entre o CA e o restante da organização. É vital que essa comunicação se dê de forma clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões refletidas e eficazes, evitando ruídos de comunicação e assegurando que as solicitações do conselho sejam endereçadas adequada e tempestivamente.

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. Sendo assim, não é recomendada a interlocução direta entre membros do conselho e membros da diretoria sem o envolvimento do presidente do conselho e do presidente executivo.

A atuação da secretaria de governança envolve um escopo ampliado. A função engloba todo o sistema de governança corporativa, e não mais apenas o conselho. Uma de suas principais responsabilidades é a de intermediar as relações entre conselho e gestão, o que faz com que assuma atividades cada vez mais críticas e que demandam cada vez mais preparação e discernimento. A indicação deste profissional é recomendada pelo *Código das Melhores Práticas* do IBGC, e existe, ainda, a ressalva de que o cargo não seja ocupado por um conselheiro. A ideia é que o profissional possa se dedicar à função com tempo e cuidado extremos<sup>4</sup>.

### 1.5.1 Conselho de Administração e Diretoria de Relações com Investidores

A relação do CA com a diretoria de relações com investidores merece destaque especial em função de sua relevância regulatória na questão da comunicação. A boa comunicação entre o diretor de relações com investidores (DRI) e o mercado, com transparência, clareza e objetividade, de maneira equânime e tempestiva contribui para a construção da credibilidade da companhia. Assim sendo, é conveniente destacar algumas responsabilidades do DRI:

- Certificar-se de que as informações a serem divulgadas sejam fidedignas;
- Divulgar e comunicar aos reguladores e aos autorreguladores, especialmente às bolsas de valores, imediatamente após a ciência, qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos negócios da organização;
- Zelar pela ampla e imediata disseminação da informação relevante simultaneamente nas bolsas de valores e em todos os mercados nos quais a organização tenha valores mobiliários admitidos à negociação, assim como às partes interessadas em geral;
- Atentar a indícios de vazamento de informações privilegiadas.

Cabe ao CA transmitir tempestivamente para a diretoria informações que precisam ser levadas ao conhecimento do mercado. Em várias organizações, a diretoria propõe ao CA quais informações devem ser levadas ao mercado, para aprovação, em articulação com o DRI.

Cabe à gestão avaliar o que será comunicado – em bases consistentes e regulares – às partes interessadas para municiá-los com informações utilizando a diretoria de relações com investidores (na medida adequada) para atender as suas demandas e garantir que tenham base sólida para tomar decisões de investimentos. A medida adequada de informações é importante porque a escassez pode não viabilizar as análises necessárias para as decisões dos investidores, ao passo que o excesso pode acabar por confundir ou deixar escapar alguma vantagem competitiva cujo conhecimento pode beneficiar concorrentes ou se caracterizar como informação privilegiada<sup>5</sup>, comprometendo e afetando seriamente a estratégia da organização. Convém sempre ressaltar que a

---

4. Para mais informações sobre o papel deste órgão, consultar IBGC, Boas Práticas para Secretaria de Governança, 2015.

5. Qualquer informação relevante que possa influenciar a percepção do mercado em relação à organização, mas que ainda não é pública.

---

comunicação aos acionistas deve ser consistente, seja nos aspectos positivos ou negativos. Em casos excepcionais, a gestão deve encaminhar para deliberação do conselho o conteúdo do comunicado.

A diretoria de relações com investidores deve trazer ao conhecimento dos conselheiros a percepção que o mercado de capitais e as demais partes interessadas têm sobre a organização, a base acionária e suas movimentações, as apresentações feitas pela diretoria, assim como outras demandas de informações surgidas em contatos externos, apresentando relatórios periódicos para que o conselho de administração também possa orientar o DRI quando necessário.

É preciso que o ambiente permita abertura, transparência, franqueza e objetividade. Entre outras importantes divulgações sob a responsabilidade da diretoria de relações com investidores, podemos mencionar a divulgação de resultados, o relatório anual, as ITRs e o formulário de referência.

## ● ● ● ● 1.6 Conselho de Administração e Auditorias Interna e Independente

Os conselheiros devem monitorar resultados, de forma colegiada. Os resultados são decorrentes de decisões que acontecem rotineiramente nas organizações as quais precisam ser fundamentadas por um complexo processo, sustentado não somente por uma boa estrutura de governança corporativa e um eficiente programa de *compliance*, mas também por um órgão de apoio não envolvido diretamente na operação da organização, a auditoria interna. Os participantes desse órgão de apoio devem ter conhecimento do negócio (níveis estratégicos, táticos, operacionais, legais), da dinâmica do mercado, além de reconhecida competência técnica. Isso porque necessitam articular-se com as demais instâncias (internas e externas) para que suas informações (relatórios, pareceres, opiniões, recomendações, etc.) sejam fundamentadas por fatos e transmitidas com imparcialidade, para uma correta tomada de decisão pelos conselheiros.

A auditoria interna deve ter acesso a todas as áreas e se reportar ao CA. Já a auditoria independente deve ter total autonomia para avaliar e se posicionar sobre todas as operações da organização, acessando também todos os documentos necessários ao seu trabalho e discutindo com os gestores as suas visões para se chegar à melhor conclusão. Estes relacionamentos devem se pautar por uma comunicação muito bem regrada e fluida. Ambas as auditorias (interna e independente) devem elaborar e apresentar seus planos de trabalho (e deles apresentar regular andamento) ao comitê de auditoria, se houver, ou ao CA, que poderá discutir e alinhar o escopo de atuação a ser estabelecido.

É importante destacar também que o trabalho das auditorias interna e independente deve ser permanentemente avaliado.

## ● ● ● ● 1.7 Administradores e Partes Interessadas

A melhor prática de comunicação entre os administradores (conselheiros de administração e diretores) da organização e suas mais diversas partes interessadas se dá por meio de um fluxo

regular de informações e atualizações sempre com a maior transparência possível e um tratamento justo e igualitário para com todas essas partes interessadas, visando à perenidade da organização.

Usualmente, um expressivo percentual da base acionária das companhias abertas é oriundo dos aportes de investidores institucionais, que são fundos de pensão, fundos de investimentos e fundos multimercados (fundos de *hedge*). Estes investidores institucionais constituem um público exigente e detalhista que precisa ser permanentemente abastecido com dados para que possa neles basear suas estratégias de curto, médio e longo prazos. À medida que informações tempestivas e de boa qualidade são providas, aumenta a relação de confiança dos investidores na companhia.

É boa prática que a exposição direta dos conselheiros de administração às partes interessadas ocorra de forma organizada, preferencialmente com a participação do DRI, que deve sempre zelar pela consistência do que é comunicado ao mercado e sempre estar apto a assumir suas responsabilidades junto aos reguladores.

Para que se comunique adequadamente e transmita com transparência suas mensagens, a diretoria de relações com investidores terá uma intensa agenda nacional e internacional, quando for o caso, de eventos, conferências, *roadshows* e apresentações a diversos públicos. No atendimento a estes compromissos, a organização – por meio de sua área de relações com investidores – levará suas informações às suas partes interessadas e, ao mesmo tempo, trará para a administração informações sobre a reação do mercado a seu respeito.

Para que a organização seja devidamente representada pelo DRI, este precisa estar informado, conhecer as estratégias, entender do setor e da legislação pertinente para informar os agentes do mercado de capitais.

A divulgação de informação relevante deve ser feita uniformemente para que todos os investidores, profissionais de investimentos e demais partes interessadas tenham conhecimento da informação antes do início ou após o encerramento dos negócios com os valores mobiliários de emissão da companhia. Vários canais e porta-vozes devem ser definidos pela organização para este papel conforme estabelecido na política de divulgação da companhia, apresentada a seguir. Quando a empresa tiver valores mobiliários listados em mercados no exterior, a divulgação também deverá ocorrer simultaneamente para esses mercados.



# Política de Divulgação de Informações



<b>2. Política de Divulgação de Informações</b>	<b>25</b>
2.1 Procedimentos Internos para a Divulgação de Informações	25
2.2 Abrangência	26
2.3 Adesão	27
2.4 Comitê de Divulgação de Informações e de Negociação	27
2.5 Deveres e Responsabilidades dos Administradores na Comunicação com suas Partes Interessadas	28
2.6 Cuidados com Informações Não Públicas	28
2.7 Procedimentos Internos para Divulgação de Informações	29
2.7.1 Quem Deve Divulgar Informações	29
2.7.2 Monitoramento e Registro Contínuo das Divulgações	29
2.7.3 Para Quem Divulgar Informações	29
2.7.4 Discussão de Pré-relatórios e Modelos Feitos por Analistas	30
2.7.5 Distribuição dos Relatórios de Analistas	30
2.7.6 Período de Silêncio	30
2.8 Formas e Canais de Divulgação de Informações Envolvendo Todas as Partes Interessadas	31
2.8.1 Gestão de Expectativas / O que Divulgar	31
2.8.2 Relatório da Administração (Relatório Anual)	32
2.8.3 Rumores e Boatos	32
2.8.4 Divulgação de Previsões ( <i>Guidance</i> )	33



<b>2.8.5</b> Divulgação de Informações sobre Negociações de Administradores e Pessoas Ligadas a Eles	33
<b>2.8.6</b> Divulgação de Informações pela Mídia em Períodos de Lançamentos de Ações e Outros Valores Mobiliários	34
<b>2.8.7</b> Divulgação em Períodos de Crise	34
<b>2.8.8</b> Exceção à Imediata Divulgação de Informação Relevante	34
<b>2.8.9</b> Restrições à Negociação na Pendência de Divulgação de Ato ou Fato Relevante	35
<b>2.8.10</b> Disseminação da Política de Divulgação de Informações	35
<b>2.8.11</b> Canal de Comunicação com os Administradores	36
<b>2.8.12</b> Canal de Denúncias	36
<b>2.8.13</b> Apresentações Públicas	36
<b>2.8.14</b> Reuniões Restritas	36
<b>2.8.15</b> Teleconferência ou <i>Conference Call</i>	37
<b>2.8.16</b> <i>E-mail</i>	37
<b>2.8.17</b> <i>Release</i>	37
<b>2.8.18</b> <i>Website</i>	38
<b>2.8.19</b> Portais de Governança Corporativa e Intranet	38
<b>2.8.20</b> Mídias Sociais	39

## 2. Política de Divulgação de Informações

O objetivo da política de divulgação de informações é orientar o uso e a divulgação de informações, de forma não excludente e programada, com ampla distribuição de dados para que as partes interessadas tenham acesso a eles com equidade, promovendo confiança, melhorando a competitividade e gerando valor para a organização.

Cabe à gestão a elaboração da política, e é responsabilidade do conselho aprová-la. Na política, são definidas as características específicas na comunicação com as diversas partes interessadas e a divulgação destes conteúdos por meio de diversos veículos de comunicação. A política visa, ainda, conscientizar todos os setores e colaboradores da organização, diretos ou indiretos, sobre a importância de suas abordagens na divulgação de informações, sempre em alinhamento com o código de conduta. Destaca-se a importância de constarem orientações sobre a comunicação através de mídias sociais na política de divulgação, considerando ser este um eficiente canal para obtenção de engajamento e extração de valor da base de seguidores. As mídias sociais proporcionam, ainda, forte interatividade, rápidos *feedbacks*, presença constante junto ao público, baixo custo de divulgação, maior abrangência, mais oportunidades e maior compartilhamento de informações.

### ● ● ● ● 2.1 Procedimentos Internos para a Divulgação de Informações

Todos os esforços em prol da eficiência do mercado devem objetivar que a competição entre os investidores por melhores retornos se dê por meio de análise e interpretação da informação divulgada, jamais com acesso privilegiado a informações.

Recomenda-se disciplina para evitar quaisquer divulgações que sejam realizadas por pessoas não autorizadas, temáticas inadequadas, fornecimento de dados ou números gerenciais não comprováveis e não contábeis, entre outros, principalmente em reuniões restritas (ver item 2.8.14, “Reuniões Restritas”).

A política de divulgação de informações deve determinar que a área de relações com investidores da organização seja sempre o principal contato e o interlocutor preferencial da companhia com os representantes do mercado. Antes do contato com cada parte, deve-se analisar as principais características e necessidades para adequar a participação e o contato dos executivos e/ou conselheiros. Deve-se assegurar que qualquer divulgação efetuada pela companhia obedeça rigoroso alinhamento interno, seja esta divulgação feita pela área de relações com investidores ou de comunicação ou por executivos/conselheiros.

Os conselheiros de administração podem participar de divulgações quando for relevante para garantir maior confiança na comunicação ou quando o assunto demanda envolvimento direto do conselho. É imprescindível que o conselheiro, caso seja instado a participar em alguma forma de

comunicação ou divulgação, esteja muito bem preparado para esta função e sempre alinhado com o diretor de relações com investidores (DRI).

As informações que devem ser divulgadas podem ter seu formato adaptado para o melhor entendimento de cada parte interessada, mas jamais alterado. As organizações devem:

- Estar atentas para a aderência ao seu estatuto social e código de conduta ética;
- Ter objetividade, clareza, transparência, simetria de informação, equidade de tratamento e respeito aos direitos de investidores e demais partes interessadas;
- Aderir às melhores práticas locais e globais de divulgação de informações;
- Respeitar legislação, regulação e autorregulação específicas de seus países e dos mercados nos quais atuam e/ou negociam seus títulos e valores mobiliários.

## ● ● ● ● 2.2 Abrangência

A política de divulgação de informações deve abranger todos os colaboradores da organização e de suas controladas e coligadas, bem como qualquer pessoa que esteja autorizada a falar em seu nome e/ou possui acesso a informações privilegiadas.

A política também deve prever a divulgação de informações constantes em documentos arquivados junto aos órgãos reguladores, declarações escritas feitas nos relatórios trimestrais e anuais da organização, notícias, cartas aos acionistas, apresentações feitas pela diretoria, informações contidas no *website* da organização, páginas de mídias sociais e em outros meios de comunicação eletrônicos. As recomendações estendem-se também às declarações verbais feitas em reuniões, conversas telefônicas com profissionais de investimentos, acionistas e investidores, entrevistas, bem como discursos, conferências de imprensa e teleconferências.

É fundamental que a política de divulgação de informações estabeleça a confidencialidade das informações não públicas e indique procedimentos de comunicação e controle das restrições à negociação de valores mobiliários da organização pelas pessoas que detenham tais informações. Toda informação da organização que interfira na percepção de um investidor com relação a sua decisão de investir, manter ou vender um valor mobiliário deve ser mantida em sigilo até a sua adequada divulgação a público. É de suma importância que a companhia mantenha um sistema de rastreabilidade sobre o fluxo de informações, ou seja, que mantenha um controle sobre quem tem acesso a quais informações. É importante também que a companhia proteja e não divulgue informações confidenciais de terceiros detidas por ela.

Algumas dessas situações são exemplificadas a seguir:

- Durante a confecção das demonstrações financeiras, as informações têm de ser mantidas em sigilo, e nenhum dos envolvidos pode negociar títulos da organização;
- Existem restrições aplicáveis às instituições e pessoas envolvidas na realização de ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários em relação ao ato de se manifestarem junto à mídia quanto à divulgação de informações sobre a emissora, a oferta e o ofertante;
- Quando uma organização estiver negociando uma aquisição, *joint venture*, fusão ou cisão, restrições serão aplicadas.

## ● ● ● ● 2.3 Adesão

Todos os profissionais envolvidos nas situações citadas e em outras que mostrem a necessidade de confidencialidade devem assinar um termo de adesão à política de divulgação de informações, a ser arquivado na sede da companhia enquanto o seu signatário mantiver o vínculo com a organização e por pelo menos seis meses (de acordo com orientação da CVM) após o seu desligamento. É recomendável, ainda, que esta adesão seja atualizada no decorrer do tempo e que haja programas de treinamento para atualizações e boa orientação aos profissionais.

## ● ● ● ● 2.4 Comitê de Divulgação de Informações e de Negociação

Deve ser criado um comitê de divulgação de informações e de negociação<sup>6</sup> para supervisionar as práticas de divulgação de informações da organização. O órgão monitorará as manifestações de todas as pessoas que têm acesso a informações privilegiadas – principalmente em períodos críticos –, assim como toda negociação de valores mobiliários por parte dessas pessoas.

Esse comitê deve ser formado por profissionais indicados pelo presidente executivo e/ou pelo CA para apoiar o DRI nas decisões do dia a dia, se surgir a necessidade de orientação ainda não definida nas políticas de divulgação e de negociação. Este procedimento colabora para que a comunicação esteja em sintonia com a estratégia de negócios da organização e aderente à legislação aplicável.

O órgão deve contar com a presença de executivos responsáveis pelas áreas de relações com investidores, financeira, jurídica, *compliance* e comunicação, sem prejuízo dos demais profissionais que vierem a compô-lo ou que sejam convocados quando necessário para garantir a precisão e a propriedade necessárias. Essa estrutura serve para melhor atender à dinâmica das organizações, pois, com frequência, as demandas por uma comunicação corporativa, seja para fins comerciais, de posicionamento, de diálogo direto com acionistas, etc., exigem tempestividade e, muitas vezes, não há tempo hábil para convocar o CA.

O comitê de divulgação de informações e de negociações fará uma avaliação preliminar da matéria em questão, determinando se tal informação deverá ou não ser divulgada ao público. Para questões já regulamentadas, deve-se seguir a legislação prevista.

Devem ser realizadas reuniões com periodicidade regular, mas também quando as condições o exigirem. É essencial que o órgão se mantenha plenamente informado sobre a evolução de todos os assuntos pendentes da organização para avaliar e discutir os acontecimentos e determinar a adequação e o momento oportuno para liberação pública dos dados.

Se for considerado que as informações devem permanecer confidenciais, o comitê determinará como elas serão tratadas, observadas a legislação e as normas aplicáveis ao tema.

---

6. *Este comitê é um órgão de gestão, não se confundindo, portanto, com os comitês de assessoramento do conselho de administração.*

---

Questões críticas, como a negociação indevida de ações, devem ser abordadas pelo comitê, responsável por promover a comunicação e a divulgação corretas para todos os públicos.

Este comitê deverá rever e atualizar, se necessário, as políticas de divulgação de informações e de negociação conforme surgirem novas demandas, sempre sob o comando do CA. Devem ser realizadas revisões anuais, no sentido de assegurar o cumprimento das eventuais mudanças no arcabouço regulatório e autorregulatório aplicáveis, procedendo às alterações que possam ser requeridas como resultado do monitoramento da eficácia e do cumprimento das políticas, não deixando de acompanhar as sugestões e as melhores práticas internacionais sobre a questão.

## ● ● ● ● 2.5 Deveres e Responsabilidades dos Administradores na Comunicação com suas Partes Interessadas

O CA deve ser responsável por zelar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações ao mercado e sigilo, quando for o caso. Deve-se assegurar a uniformização na divulgação de informações requeridas pelas leis, regras e orientações pertinentes, para todos os investidores.

## ● ● ● ● 2.6 Cuidados com Informações Não Públicas

Caso algum colaborador tome conhecimento de informações que possam ser consideradas relevantes ou se tiver dúvidas em relação a sua relevância, ele deve consultar o seu supervisor imediato e, se não amparado apropriadamente, o DRI, para obter uma avaliação adequada quanto à divulgação ou não de tal informação. Colaboradores com acesso a informações relevantes que ainda não tenham sido divulgadas publicamente na forma da lei ficam proibidos de discutir tais informações com qualquer pessoa não autorizada.

Exceções precisam ser previamente autorizadas quando necessário para o desenvolvimento das atividades; sua discussão, porém, deve ser limitada ao “estritamente necessário”, sempre tendo em mente a ressalva de que os interlocutores têm de ser previamente avisados de que as informações são confidenciais e assim devem permanecer.

Os principais gestores devem ter clara noção dos riscos que a divulgação de informações pode trazer ao legítimo interesse da organização em relação aos seus concorrentes, clientes, fornecedores, entre outros. Por outro lado, esses gestores devem tomar muito cuidado para não deixar de divulgar às suas partes interessadas, principalmente aos investidores, tudo aquilo que for possível, na medida em que eles também têm direitos legítimos e estão interessados em se manter informados sobre as estratégias da organização que possam influenciar suas decisões de investimentos.

Para evitar o uso indevido ou a divulgação acidental de informações relevantes, alguns procedimentos básicos deverão sempre ser observados:

- Documentos e arquivos contendo informações confidenciais devem ser mantidos em local seguro, cujo acesso se limite a pessoas que “precisam conhecê-las” para

fins do “necessário decurso dos negócios”, sendo que codinomes deverão ser usados em caso de necessidade;

- Os documentos confidenciais não devem ser lidos ou exibidos em locais públicos, nem descartados de forma que terceiros possam recuperá-los;
- Os colaboradores deverão assegurar a manutenção da confidencialidade das informações de que tiverem conhecimento, tanto fora quanto dentro dos seus locais de trabalho, independentemente da continuidade do vínculo empregatício, até o momento em que a informação se torna pública;
- Cópias desnecessárias de documentos confidenciais devem ser evitadas, e documentos contendo informações confidenciais devem ser imediatamente retirados das salas de conferências e áreas de trabalho após o término das reuniões ou ao final da jornada de trabalho. As cópias adicionais dos documentos confidenciais devem ser inutilizadas ou destruídas, de forma que a recomposição se torne impossível;
- O acesso a dados confidenciais eletrônicos deve ser passível de ser rastreado, restringido por meio do uso de senhas e proibindo-se o compartilhamento e a impressão;

Qualquer informação relevante, ainda não pública, que escape ao controle, deve ser imediatamente divulgada pelos devidos porta-vozes e canais, conforme determinam a política de divulgação de informações e as regulações específicas.

## ● ● ● ● 2.7 Procedimentos Internos para Divulgação de Informações

### 2.7.1 Quem Deve Divulgar Informações

Todas as companhias devem designar e preparar profissionais, anunciando interna e externamente quem são os executivos autorizados para divulgar informações em nome da organização. Essas definições, indicando inclusive a área de responsabilidade de cada executivo (porta-voz), devem constar da política de divulgação da organização.

As pessoas indicadas para atuar como porta-vozes da empresa precisam de um treinamento específico sobre como se relacionar com a mídia e com o público externo em geral.

### 2.7.2 Monitoramento e Registro Contínuo das Divulgações

Todas as informações da organização devem ser monitoradas pela diretoria, e em especial pelos porta-vozes, acompanhando os fluxos, as palavras-chave na mídia eletrônica, os formadores de opinião, as reuniões, os relatórios, os retornos dos interlocutores e todas as divulgações públicas.

### 2.7.3 Para Quem Divulgar Informações

A divulgação via relações com investidores visa, primordialmente, atender profissionais de investimentos, investidores, CVM e acionistas. As demais partes interessadas, quando em busca de informações não relacionadas diretamente à pauta do DRI, devem ser atendidas por outros

porta-vozes, através de outros canais específicos previstos para tal na política de comunicação da organização.

### **2.7.4 Discussão de Pré-relatórios e Modelos Feitos por Analistas**

No caso das companhias abertas, é importante que conste na política de divulgação de informações como e para quem divulgar dados públicos, além de como compartilhar relatórios e materiais produzidos pelos analistas, respeitando a regulamentação e as características específicas de cada especialidade.

A organização não deve influenciar as opiniões ou conclusões de analistas, nem expressar concordância com o modelo e as estimativas de ganhos feitos por esses profissionais. A organização tampouco deve questionar a independência dos analistas. O DRI deve orientar os profissionais da organização e a equipe de relações com investidores sobre as conversas com analistas via telefone (ou qualquer outro tipo de mídia), que devem esclarecer dúvidas sempre tomando o cuidado de não gerar divulgação de previsões (*guidance*) (ver item 2.8.4).

Para evitar questionamentos, a organização deve apresentar seus comentários oralmente ou anexar uma declaração escrita que indique que o relatório foi discutido apenas para fins de precisão factual, deixando claro que não endossa tal relatório ou modelo.

### **2.7.5 Distribuição dos Relatórios de Analistas**

Com exceção dos relatórios produzidos por agências classificadoras de risco contratadas pela companhia, que devem ser tornados públicos, os relatórios feitos por analistas são propriedades dos próprios analistas ou das organizações para as quais eles trabalham. Não é recomendada a circulação desses relatórios devido aos riscos que podem trazer para a organização. Além disso, fazer recircular o relatório de um analista pode ser identificado como um endosso por parte da organização. Por essa razão, não se deve distribuir relatórios de analistas, nem postar tais informações no *website* da empresa ou em outros canais eletrônicos de comunicação. Todavia, independentemente de recomendações, a organização poderá publicar em seu *website* e outros canais eletrônicos uma lista completa de todas as organizações e analistas de investimentos e/ou de crédito que façam cobertura e pesquisas sobre a organização.

Caso seja fornecida uma lista, ela não deve incluir *links* para *websites*, tampouco para publicações de analistas, já que são feitos por especialistas independentes da organização, que trabalham com informações públicas, fazem as suas análises, projeções e indicam as suas posições em relação a investir ou não na companhia, o que esta não pode fazer.

### **2.7.6 Período de Silêncio**

Recomenda-se atenção especial ao controle de informações privilegiadas nos chamados “períodos de silêncio”, que antecedem as divulgações trimestrais de resultados financeiros e ofertas públicas, entre outros.

Vale destacar que o termo “período de silêncio” se refere exclusivamente à restrição em fornecer informações confidenciais e não públicas, garantindo que não haja vazamento dessas informações. Além do período de silêncio imposto antes da divulgação de um fato relevante, os dois

chamados períodos de silêncio mais discutidos no mercado de capitais são: período de silêncio antes da divulgação pública das demonstrações financeiras e das demonstrações trimestrais<sup>7</sup> e período de silêncio em ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários<sup>8</sup>.

O período de silêncio antes da divulgação pública das demonstrações contábeis é a conduta que deve ser utilizada pelas organizações, conforme legislação e regulamentação vigentes, de não divulgar informações privilegiadas sobre seus resultados a pessoas fora do âmbito dos profissionais envolvidos, durante o período de preparo e aprovação dessa documentação pela diretoria e pelo CA, antes da entrega dessas informações à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e às bolsas de valores e de sua divulgação pública. Por outro lado, todas as outras informações rotineiras da organização devem continuar a ser transmitidas ao mercado para não prejudicar o acompanhamento de suas atividades pelas partes interessadas.

## ● ● ● ● 2.8. Formas e Canais de Divulgação de Informações Envolvendo Todas as Partes Interessadas

A comunicação de uma organização visa alcançar várias partes interessadas, e, para atingi-las, várias ferramentas podem ser utilizadas. As partes interessadas desejam dados atualizados sobre a organização que possam ser analisados de forma integrada e sempre disponíveis em tempo real. Procuram por informações econômico-financeiras e não financeiras relacionadas e coerentes, apresentadas de forma organizada, em linguagem clara e direta, a fim de que possam ser analisadas adequadamente, evitando mensagens conflitantes sobre a organização. À medida que os conselheiros e diretores da organização souberem entender e propagar corretamente as informações, de forma integrada e coordenada, eles permitirão aos públicos uma melhor compreensão da organização. Alguns dos principais canais de divulgação de informações são: *website* da companhia e da CVM, mídias sociais, contato com o DRI, relatórios, reuniões, conferências e *e-mail*.

### 2.8.1 Gestão de Expectativas / O que Divulgar

A organização deve tornar públicos atos e fatos relevantes, ou seja, informações e ações estratégicas, administrativas, técnicas, negociais, socioambientais, financeiras ou econômicas – desde que não sigilosas – capazes de afetar os preços dos seus valores mobiliários ou influenciar a decisão dos investidores em mantê-los, comprá-los, vendê-los ou exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titulares de valores mobiliários, de acordo com as regras emitidas pelos órgãos reguladores e autorreguladores sobre a matéria. O processo deve ser claro e objetivo, contemplando todas as informações relevantes, sejam elas positivas ou negativas. Toda organização deve divulgar, pelo menos anualmente, informações sobre as suas práticas de sustentabilidade integradas com as

---

7. Codim, “Período de Silêncio antes da Divulgação Pública das Demonstrações Contábeis” (Pronunciamento de Orientação n. 7), 2009.

8. Codim, “Período de Silêncio em Ofertas Públicas de Distribuição de Valores Mobiliários – Manifestações na Mídia” (Pronunciamento de Orientação n. 11), 2012.

---



informações econômico-financeiras. As organizações devem divulgar de forma clara e completa a política de remuneração. Conforme apontado pelo *Código das Melhores Práticas* do IBGC (p. 55), “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”. Entre outras divulgações importantes, podemos destacar o relatório anual e o formulário de referência, ambos divulgados pela diretoria de relações com investidores e que devem contemplar ampla gama de informações financeiras, operacionais e não operacionais da organização, bem como, toda a ordem de procedimentos adotada para evitar ou mitigar os riscos e seus efeitos, também divulgados.

### 2.8.2 Relatório da Administração (Relatório Anual)

O relatório da administração é uma prestação de contas para com os sócios e demais públicos estratégicos. É uma das principais fontes de informações da organização, devendo refletir, obrigatoriamente:

- Descrição e explicação do desempenho financeiro da empresa no período;
- Os principais riscos e incertezas enfrentados pela organização;
- Remuneração dos auditores independentes.

O relatório da administração é de obrigatoriedade anual, no caso das sociedades por ações<sup>9</sup>, mas, como melhor prática, deve ser apresentado trimestralmente, acompanhando as demonstrações contábeis da empresa, enfatizando os resultados do período e seu alinhamento com a estratégia divulgada. O conselho deve aprovar o conteúdo do relatório da administração, com base na legislação vigente, e a data da reunião de aprovação deve constar no documento.

O relatório deve ser claro, realista e conter todos os principais destaques da empresa, tanto positivos quanto adversos.

As informações contidas no texto se originam de diferentes áreas e, por isso, devem ser apresentadas e comentadas de forma inter-relacionada. Devem também estar em conformidade com as informações constantes do formulário de referência, especialmente no que diz respeito aos “Comentários dos Diretores”.

### 2.8.3 Rumores e Boatos

O comitê de divulgação de informações, quando instalado e dentro de suas atribuições, analisará questões específicas e decidirá se as deve comentar. Mesmo diante de rumores e boatos, recomenda-se analisar se a questão é relevante e se pode causar prejuízo para a organização. A produção de comunicado ao mercado ou de fato relevante, quando for o caso, pode esclarecer ou detalhar informações para os públicos estratégicos e para o mercado de capitais e os órgãos de controle.

---

9. Ver Lei n. 6.404/1976 (Lei das SA). Nas companhias abertas, o relatório deve ser publicado anualmente em *Diário Oficial* e em jornal de grande circulação definido em ata de assembleia geral ordinária da empresa. Já no caso das instituições financeiras, a obrigatoriedade de divulgação é semestral.

---

Se houver questionamento de algum órgão regulador ou autorregulador, especialmente as bolsas de valores, o comitê deve garantir que a organização faça uma declaração definitiva. Também a própria organização pode emitir, se necessário, um comunicado, em resposta a um rumor que estiver causando volatilidade significativa no mercado de ações ou qualquer impacto na reputação da organização.

Todas as partes que tiverem acesso a conteúdos sigilosos devem estar previamente cientes dos acordos de não divulgação e da importância de manter a confidencialidade para não ocorrer vazamento de informações ao mercado.

### **2.8.4 Divulgação de Previsões (*Guidance*)**

Se a organização decidir por divulgar previsões sobre os seus negócios, deverá criar uma política de divulgação de previsões e informar ao mercado. A política deverá ter, no mínimo, as seguintes indicações:

- A frequência a ser adotada – se anual, trimestral e/ou outra periodicidade;
- Qual tipo de previsão será fornecido habitualmente – qualitativa e/ou quantitativa;
- O período contemplado nas informações apresentadas sobre o desempenho futuro;
- Procedimento de esclarecimentos no caso de não atingir as previsões;
- A periodicidade na qual as previsões serão revisadas;
- A existência de eventuais restrições quanto à divulgação de previsões em determinados momentos, como no período de silêncio que antecede a divulgação de resultados trimestrais/anuais ou de fato relevante, bem como o prazo dessas restrições.

Essa política de divulgação de previsões deverá ser incluída na política de divulgação de informações adotada pela organização, pois, conforme previsto na regulamentação vigente no Brasil, a divulgação ou modificação de projeções divulgadas pela organização classifica-se como fato relevante.

A política adotada pela organização deverá ser amplamente divulgada ao mercado, pelo menos quando da primeira comunicação das previsões da organização, devendo ser atualizada sempre que sofrer alteração de quaisquer de seus itens. É boa prática disponibilizar a versão atualizada da política de divulgação de previsões no *website* da organização em lugar de destaque. O formulário de referência deve sempre ser atualizado com essas informações.

Todas as divulgações de previsões devem ser precedidas de um alerta quanto a eventuais mudanças em relação às premissas utilizadas, com a finalidade de isentar a organização de responsabilidade.

### **2.8.5 Divulgação de Informações sobre Negociações de Administradores e Pessoas Ligadas a Eles**

Os diretores e os membros do conselho de administração, do conselho fiscal e de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas criados por disposição estatutária devem informar à companhia a titularidade e as negociações realizadas com valores mobiliários emitidos pela própria

companhia, por suas controladoras ou controladas – nestes dois últimos casos, desde que se trate de companhias abertas. A comunicação deve abranger as negociações com derivativos ou quaisquer outros valores mobiliários referenciados nos valores mobiliários de emissão da companhia ou, em caso de companhias abertas, de suas controladoras ou controladas. As pessoas naturais indicarão, ainda, os valores mobiliários que sejam de propriedade de cônjuge do qual não estejam separados judicialmente, de companheiro(a), de qualquer dependente incluído em sua declaração anual de imposto sobre a renda e de sociedades por elas controladas direta ou indiretamente.

O DRI deve enviar aos respectivos órgãos reguladores e autorreguladores, especialmente às bolsas de valores, até o dia 10 do mês seguinte da realização das negociações, informações individuais e consolidadas (CA, comitês, diretoria e conselho fiscal) com relação aos valores mobiliários negociados pela própria companhia, suas controladas e coligadas; e pelos administradores e pessoas ligadas.

Os acionistas controladores, diretos ou indiretos; os acionistas que elegerem membros do conselho de administração ou do conselho fiscal; e qualquer pessoa/grupo de pessoas, natural ou jurídica, agindo em conjunto ou representando um mesmo interesse, que adquirir ou vender uma participação acionária que corresponda a pelo menos 5% do capital social da organização devem, imediatamente, enviar à organização correspondência com informações que evidenciem essas participações, nos termos da regulamentação da CVM em vigor.

### **2.8.6 Divulgações de Informações pela Mídia em Períodos de Lançamentos de Ações e Outros Valores Mobiliários**

As informações disseminadas pela mídia, que não necessariamente são completas como as existentes no prospecto, podem condicionar e influenciar decisões de investimento, em virtude da credibilidade dos meios de comunicação entre os participantes do mercado de capitais.

O que deve ser feito pela organização e pelos intermediários financeiros em tais casos é assegurar a precisão e a conformidade das informações veiculadas com as constantes do prospecto e, principalmente, direcionar o público investidor para a sua leitura, por se tratar do documento que contém, direta ou indiretamente, por meio de referência, todas as informações necessárias à tomada de decisão por parte do investidor.

### **2.8.7 Divulgação em Períodos de Crise**

A organização deve manter a sua rotina de divulgação de informações, principalmente em momentos de crise, seja no setor ou na própria organização, pois são exatamente nestes períodos que as partes interessadas mais precisam acompanhar os acontecimentos para adequar suas decisões à situação. Esse procedimento minimiza as oscilações de seus valores mobiliários nas bolsas de valores e mantém a confiança nos gestores da organização.

### **2.8.8 Exceção à Imediata Divulgação de Informação Relevante**

A exceção “no necessário decurso dos negócios” existe de modo que não haja interferência indevida nas atividades comerciais comuns de uma organização.

Em alguns casos, as divulgações feitas pela organização em conexão com um acordo privado, ou comunicados aos acionistas majoritários da organização, podem ter essa característica.

A regra geral em relação a ato ou fato relevante é de sua imediata comunicação e divulgação. Há, no entanto, casos excepcionais em que a divulgação indistinta de informação privilegiada que constitua ato ou fato relevante pode pôr em risco o interesse legítimo da organização.

Nessas situações, a não divulgação de ato ou fato relevante relacionado à organização será objeto de decisão dos administradores da organização, conforme o caso, de acordo com a regulamentação. Não obstante a competência dos administradores, a CVM pode decidir sobre a prestação das informações não divulgadas, por sua iniciativa ou a pedido de administradores ou acionistas.

Ainda que os administradores se decidam pela não divulgação de ato ou fato relevante, é seu dever divulgar imediatamente, diretamente ou por meio do DRI, na hipótese de a informação escapar ao controle ou na hipótese de oscilação atípica na cotação, preço ou quantidade negociada dos valores mobiliários da organização.

### **2.8.9 Restrições à Negociação na Pendência de Divulgação de Ato ou Fato Relevante**

Paralelamente às disposições legais sobre esta matéria, o DRI tem a prerrogativa de determinar períodos nos quais as pessoas sujeitas a esta política devem se abster de negociar valores mobiliários da organização (o chamado “período de vedação à negociação”), observadas as disposições legais e a confidencialidade que o assunto requer.

Fica ainda vedada a negociação de valores mobiliários pela organização e pelas pessoas sujeitas à política de divulgação de informações:

- Sempre que ocorrer qualquer ato ou fato relevante nos negócios da organização, coligadas e controladas de que tenham conhecimento;
- Sempre que existir a intenção de promover incorporação, cisão total ou parcial, fusão, transformação ou reorganização societária;
- Somente em relação aos acionistas controladores, diretos ou indiretos, e administradores, sempre que estiver em curso ou houver sido outorgada opção ou mandato para o fim de aquisição ou a alienação de ações de emissão da organização pela própria organização.

### **2.8.10 Disseminação da Política de Divulgação de Informações**

Além de incluir a política no material que cada colaborador recebe quando inicia seu vínculo com a organização, assinando o respectivo termo de adesão, essa política deve ser distribuída a todos os colaboradores anualmente, além de ser objeto de discussão com estes. A política de divulgação de informações deve ser divulgada e mantida atualizada, no *website* da organização em lugar de destaque.

### **2.8.11 Canal de Comunicação com os Administradores**

Toda a organização deve possuir um canal de comunicação direto com a administração, um meio de contato, interno ou externo, a ser utilizado conforme as necessidades e o tipo de negócio da organização, permitindo que colaboradores, clientes, fornecedores ou outras partes interessadas possam se comunicar diretamente com os administradores da organização, seja para fazer um elogio, dar uma sugestão ou, ainda, fazer uma reclamação.

### **2.8.12 Canal de Denúncias**

A companhia deve sempre estabelecer e divulgar a existência de um canal para ser encaminhadas quaisquer denúncias, anônimas ou não, provenientes de qualquer origem.

Os colaboradores devem ser orientados a utilizar o canal quando tiverem conhecimento de qualquer tipo de descumprimento das regras e/ou de regulamentos.

Da mesma forma, outras partes interessadas que souberem de algo ou se sentirem prejudicados por algum ato de um colaborador da companhia poderão utilizar o canal para denunciar. Esse canal deve garantir o anonimato, e os seus responsáveis devem seguir uma rotina já predeterminada para apurar as denúncias e tomar as devidas providências.

### **2.8.13 Apresentações Públicas**

As apresentações públicas são aquelas realizadas no âmbito de um cronograma prévio e específico determinado pela organização. Têm o objetivo de divulgar e esclarecer o mercado sobre suas informações periódicas, fora do contexto de uma oferta pública. Representam uma das formas mais eficientes de as organizações prestarem informações e esclarecerem o mercado sobre seu desempenho passado e, principalmente, sobre suas perspectivas, bem como para receberem informações sobre as principais demandas de suas partes interessadas, demonstrando, assim, o seu comprometimento com a transparência e interação com o mercado.

Essas reuniões podem ser direcionadas para públicos específicos, tais como acionistas, analistas, investidores, veículos e profissionais da mídia, entre outros, privilegiando a tempestividade, a equidade e a transparência na exposição das informações. Um cuidado especial deve ser tomado na divulgação de projeções, que só deve ser feita após a devida informação ao mercado via divulgação de previsões (*guidance*), de acordo com todas as orientações do regulador e de auto-orientadores.

### **2.8.14 Reuniões Restritas**

As reuniões restritas visam prestar informações, esclarecer e atualizar interlocutores legitimamente interessados no desempenho das organizações. São caracterizadas como encontros, presenciais ou por outros meios de comunicação, no país ou no exterior, com indivíduos ou pequenos grupos, sejam estes profissionais de investimentos, acionistas, investidores, mídia em geral e outros conjuntos que a organização entenda que são importantes para o desenvolvimento de suas atividades. Independentemente da sua natureza, todos os grupos devem ser atendidos de forma igualitária e transparente.

Nas reuniões restritas, quando são indagadas informações que não foram tornadas públicas, devem os representantes da organização declinar de fornecê-las, alegando claramente que se tratam de informações sigilosas e que não foram tornadas públicas.

### **2.8.15 Teleconferência ou *Conference Call***

A teleconferência, ou *conference call*, é o meio de comunicação eficiente que as organizações têm utilizado para fornecer acesso e interatividade de maneira ampla e irrestrita entre os administradores e as partes interessadas, principalmente analistas de investimentos. Podem ser realizadas tanto por meio de telefone (teleconferência) quanto pela internet (*webcast* – transmissão do áudio ao vivo, com apresentação de *slides*), sendo preferível o uso simultâneo de ambos os meios para garantir maior disseminação e acesso. Deve-se ter atenção especial para o processo de divulgação de informações, com tempestividade, equidade e transparência.

Para auxiliar o papel do porta-voz da teleconferência, é boa prática que ele disponha de um conjunto de perguntas e respostas aplicáveis na situação preparado pelos respectivos responsáveis na organização. Tal documento permite responder a questionamentos de uma forma estruturada, tempestiva e consistente.

### **2.8.16 E-mail**

Eficiente sistema de distribuição de mensagens eletrônicas, é peça fundamental na política de divulgação de informações de uma organização e deve ser utilizado como ferramenta para difusão de informações e prestação de contas entre a área de relações com investidores da organização e suas partes interessadas. Esse canal deve ser coerente com o restante da política de divulgação de informações e com o posicionamento pretendido pela organização. Por ser um veículo de comunicação eletrônica, permite informar, comunicar e promover suas atividades por meio da internet. Essa correta articulação se revela decisiva para o êxito de uma estratégia ou da própria política de divulgação de informações.

Vale destacar que as informações sigilosas entre os agentes de governança não devem ser transmitidas por *e-mail*, e sim pelo portal de governança ou de alguma outra forma que garanta a segurança de sua transmissão.

### **2.8.17 Release**

O *release* é um veículo de divulgação por escrito usado como ferramenta auxiliar na disseminação de quaisquer informações, sejam elas obrigatórias (ato ou fato relevante) ou não (comunicados ao mercado), entre a área de relações com investidores e as partes interessadas da organização, por intermédio dos mais variados meios de comunicação. Não deve ser confundido, portanto, nem deve substituir os procedimentos de publicação e arquivamento de informações na forma exigida pela legislação e regulamentação existentes, que deverão ser sempre executados antes da divulgação do *release*.

O *release* tem a função de chamar a atenção de acionistas, investidores e público em geral para informações com relação às quais a organização considera que deve haver melhor

compreensão, disseminando de forma ampla, rápida e em linguagem acessível para evitar a assimetria da informação e ajustar os interesses de todas as partes interessadas.

As organizações, no processo de utilização das ferramentas de comunicação disponíveis no mercado, devem enviar seus *releases* a agências de notícias e imprensa em geral, além de disponibilizá-los na página de relações com investidores no *website* da companhia.

Os comunicados à imprensa podem ser feitos por meio de texto no formato jornalístico ou por meio de anúncio a ser publicado em jornais de grande circulação.

### **2.8.18 Website**

O *website* da organização, principalmente a página de relações com investidores, é um veículo fundamental de comunicação e deve ser utilizado como ferramenta na divulgação de informações e prestação de contas entre a organização e suas partes interessadas. Na maioria das vezes, é o primeiro lugar que os interessados na organização consultam quando procuram por informações operacionais, financeiras e estratégicas. Por isso, deve disponibilizar informações importantes como as práticas de governança, o manual para participação na assembleia geral, o regimento interno dos conselhos e dos comitês, as atas de reuniões do CA, além do estatuto social e do código de conduta adotado pela organização.

A página de relações com investidores geralmente é parte do *website* ou portal da organização, descrevendo sua trajetória, histórico de dados econômicos e financeiros, políticas, estatuto social e atos societários, arquivamento regulatório, apresentações, vídeos e outras informações de importância para o entendimento do negócio.

Os relatórios da administração, as demonstrações financeiras e o formulário de referência devem ser disponibilizados no *website* da organização de maneira ampla, com todas as facilidades que a tecnologia oferece para localização e formatação de informações que o interessado deseja verificar, independentemente de quem seja e do local do mundo em que se encontre.

Para a devida transparência das informações, o *website* deve estar disponível em todos os tipos de plataformas e navegadores e, quando necessário, em vários idiomas.

### **2.8.19 Portais de Governança Corporativa e Intranet**

É cada vez mais frequente nas organizações a adoção de portais de governança corporativa<sup>10</sup> para disponibilizar de maneira rápida, segura e simultânea as informações para toda a organização, restringindo, conforme orientações internas, aquelas informações somente para a análise dos conselheiros de administração, da diretoria, do conselho fiscal, e assim por diante. Extranets e aplicações *cloud* (nuvem), além de atuarem como veículo para disponibilização das

---

10. O portal de governança é uma ferramenta interativa que atende às boas práticas de governança corporativa e que pode ser acessada de qualquer local, dentro ou fora da organização, para facilitar a consulta dos conselheiros de administração, demais administradores e conselheiros fiscais às informações necessárias para o desempenho de suas responsabilidades legais e estatutárias da melhor forma possível. O portal proporciona, ainda, maior interação entre seu público por meio da troca de ideias e informações, como notícias de jornais, comunicados institucionais, informes financeiros, entre outros. O portal pode ser destinado a uma organização ou a um grupo empresarial, e sua administração cabe à secretaria de governança.

---

informações, podem se transformar em linha direta de comunicação entre membros do conselho de administração e seus comitês, membros do conselho fiscal e administradores e membros da diretoria executiva. Uma característica frequente e muito recomendável é prover o portal de governança de segurança (codificações por meio de encriptação randômica com o uso de um dispositivo gerador de senhas – *token*), restringindo as informações sensíveis apenas a usuários autorizados, por meio de senhas de acesso. As comunicações eletrônicas internas, por meio de intranet, podem ser utilizadas para dirigir adequadamente as informações ao público desejado, assim como receber os questionamentos por eles formulados.

### **2.8.20 Mídias Sociais**

As mídias sociais ganharam força ao longo dos últimos anos e têm conquistado grande quantidade de seguidores, interessados em compartilhar conteúdos e até mesmo opiniões críticas. Essa nova maneira de compartilhar informações está mobilizando as organizações para atuarem de forma diferente, devido à sua agilidade e ao seu rápido poder de proliferação e de mobilização de todas as partes interessadas.

Por isso, a comunicação das organizações pelas mídias sociais deve estar bem clara na política de divulgação da companhia, ser bem conduzida, com profissionais especializados e seguindo um direcionamento planejado, além de ser monitorada no intuito de detectar e evitar crises que impactem os negócios. A preparação deve ir além do estabelecimento de novas políticas de atuação, incluindo regras de transparência e diretrizes para o uso apropriado das mídias sociais por parte de colaboradores.





# Comunicação na Crise



<b>3. Comunicação na Crise</b>	<b>42</b>
3.1 Comunicação e Transparência	42
3.2 Apuração, Avaliação e Atuação	43
3.3 Acompanhamento de Efetividade de Ações	45
3.4 Atuação Depois da Crise	45

## 3. Comunicação na Crise

A gestão de uma crise abrange muitas outras ações implementadas, geralmente, por um grupo denominado “comitê de crise”. É importante que se relembrem algumas definições e informações importantes sobre uma situação dessa ordem.

Há muitas maneiras possíveis de definir crise. De maneira geral, do ponto de vista da comunicação, o termo pode ser entendido como o reconhecimento de uma situação na qual a ocorrência de um determinado fato ou conjunto de fatos passa a afetar um produto, uma pessoa, um grupo ou uma organização, de modo que as consequências advindas desses eventos possam comprometer seriamente a sua reputação ou até mesmo, no caso de uma organização, a sua continuidade operacional.

Se a companhia se deparar com uma crise institucional, deve-se acionar o comitê de crise, que, em conjunto com o comitê de divulgação de informações, irá atuar na ocorrência com base no planejamento já realizado. Como recomendam as melhores práticas nesse sentido, um dos membros do comitê de crise deve estar dedicado à importantíssima tarefa de coordenar as ações de comunicação necessárias durante crises, fazendo a interface entre os comitês de crise e de divulgação. Com esse objetivo, promove-se a comunicação uniforme e coordenada da organização com os acionistas, colaboradores, demais partes interessadas, o público em geral e o próprio poder público, caso necessário.

O comitê de crise deve ser um órgão multidisciplinar que se reúne regularmente, visando identificar quais as potenciais crises e quais as iniciativas necessárias para agir de forma ágil em relação a ela. É indispensável a participação de um representante da área jurídica entre seus membros. O comitê deve ter um planejamento estratégico e tático de atuação, a ser aprovado pelo conselho de administração da companhia. Esse planejamento deve contemplar o sigilo das informações a que os envolvidos têm acesso.

### ● ● ● ● 3.1 Comunicação e Transparência

Se, por um lado, demorar demasiadamente a se pronunciar sobre um evento de crise não é recomendável, por outro, precipitar-se com declarações cujo teor se baseie em informações imprecisas e não comprovadas pode ser um desastre ainda maior.

A surpresa está presente em todos os eventos de uma crise institucional e, por isso, nunca se está totalmente preparado para lidar com ela. Nem sempre as declarações feitas rapidamente com intuito de amenizar o impacto e suas consequências alcançam esse objetivo. Tal conduta aumenta o risco de a ação ter sido mal planejada, e, por vezes, a apresentação de informações que no decorrer do processo se mostram equivocadas exacerba a crise e reduz a credibilidade não só da organização, mas também do agente de comunicação.

Deve-se considerar o fato de uma organização ter procedimentos previamente estabelecidos para acionar um comitê de crise, composto por integrantes capacitados a agir nesse tipo de situação para organizar e racionalizar o processo, além de oferecer mais segurança a seus

próprios membros para atuar de maneira equilibrada (o que inevitavelmente contribui para um melhor resultado de suas ações, reduzindo os estragos de imagem causados pelo evento que gerou a crise).

Mesmo em situações delicadas, a imprensa deve ser atendida, para evitar especulações e riscos ainda maiores. Embora seja difícil, ainda é possível conseguir bons resultados para a imagem da organização, desde que a comunicação também se preocupe em divulgar com igual destaque as ações positivas adotadas para conter ou reparar os danos causados por ela.

Ausência ou falta de informações confiáveis gera desconfiança. Esta percepção desencadeia uma busca, nem sempre feita de maneira correta, por informações de todas as fontes possíveis. Reside aí o perigo de se perder o controle da comunicação. Nesse momento, o porta-voz e a organização perdem (se já não perderam) totalmente a credibilidade, e a crise, ao invés de regredir, avoluma-se. Definitivamente, suprimir informações relevantes e não cumprir com uma rotina de liberação de informações de forma programada não é uma boa alternativa para reduzir uma exposição indesejada.

## ● ● ● ● 3.2 Apuração, Avaliação e Atuação

Não há como informar corretamente sem ter conhecimento das ocorrências. A tarefa de buscar e organizar as informações verdadeiras sobre o evento, em todos os seus aspectos – incluindo, se possível, as prováveis causas identificadas até então e suas imediatas consequências –, é delicada e merece especial atenção. Para tanto, os membros do comitê de crise devem estar sempre muito bem entrosados e informados sobre o andamento das tarefas de cada um, gerando constantemente material claro e sistematizado para que o profissional de comunicação consiga organizar a divulgação de maneira consistente, correta e segura.

É primordial que a comunicação enfrente o problema de forma contundente para evitar divulgações de informações erradas sobre o evento. Contradizer as versões incorretas divulgadas pelos diferentes veículos é algo que deve ser feito sem demora e com a transparência e a seriedade que o assunto demanda. A forma pela qual a organização trata o assunto é que garante a credibilidade que ela necessita nesses momentos para atender às demandas da imprensa.

Minimizar artificialmente as más notícias não é a melhor forma de contribuir para que a formulação da estratégia de comunicação seja criada da maneira mais adequada. O comitê de crise deve ser capaz de entregar ao responsável pela comunicação uma avaliação verdadeira dos fatos, abrangente nas consequências e, principalmente, esclarecedora das medidas a serem adotadas para a correção do problema, a mitigação das perdas, os suportes de toda a ordem aos atingidos pela crise e, principalmente, às vítimas e familiares em caso de mortes. Dependendo da complexidade das questões apresentadas, a contratação de especialistas externos reconhecidamente habilitados no assunto, que se manifestarão juntamente com a organização, pode trazer considerável tranquilidade e confiança sobre o posicionamento desta diante do público-alvo de sua comunicação.

Para auxiliar o papel do porta-voz, deve ser elaborado um conjunto de perguntas e respostas formuladas pelos responsáveis pelo assunto na organização, tal como recomendado na realização de teleconferências. Tal documento deve ser complementado e revisto ao longo de toda

a crise e ficar disponível a todos os colaboradores, além do porta-voz, que, por força de ofício, mantenham interações com agentes externos.

Na grande maioria dos casos, existe a escolha de um executivo para desempenhar a função de porta-voz da companhia. Muitas vezes, dependendo da natureza e da gravidade da crise, o diretor-presidente assume essa posição. Os executivos que atuam como porta-vozes na defesa da reputação da empresa em situações de risco devem estar preparados previamente para a função, demonstrando capacidade de expressão, segurança e calma para transmitir os argumentos da organização de forma clara e confiável. É importante, também, que façam parte dos comitês de crise e de divulgação de informações.

O contato pessoal com a imprensa nesses momentos pode ser estressante e difícil, uma vez que as pautas negativas tendem a ocupar a maioria das questões numa entrevista coletiva para situações desse tipo. Declarações corretas e que correspondem aos fatos reais e às ações empreendidas pela organização garantem a confiabilidade necessária ao porta-voz. Nessas situações, a centralização da comunicação pelo porta-voz, em relação à divulgação de todas as ações em curso, demonstra organização e controle da situação, além de melhorar a percepção do público em geral, dos profissionais de veículos de comunicação e, até mesmo, das partes envolvidas na crise de que há consistência e seriedade nas atitudes adotadas pela organização.

Saber ouvir também é uma característica desejável ao porta-voz. Muitas vezes, ouvir opiniões serenamente e fazer perguntas coerentes ao interlocutor demonstram a capacidade e a disposição que o representante e a organização têm de receber contribuições positivas e construtivas para debelar a crise. Nem sempre a organização consegue abordar sob outras óticas a questão na qual está totalmente envolvida. Essa não é uma tarefa simples, mas, quando bem executada, produz efeito positivo, demonstrando autenticidade de justas intenções por parte da organização.

É fundamental escolher adequadamente os canais de comunicação utilizados para prestar os devidos esclarecimentos, de maneira que os públicos-alvo sejam efetivamente atingidos. Nem sempre os canais mais abrangentes são os mais efetivos para atingi-los. Além dos meios mais tradicionais de comunicação em larga escala, como jornais, televisão e rádio, a internet passou a ser muito utilizada. O *website* da organização é um canal importantíssimo, pois será muito acessado pelos interessados, mas, muitas vezes, é simplesmente esquecido no meio da crise. Ele deve tratar do assunto prestando informações e orientações aos envolvidos na crise, funcionando como mais um canal direto de comunicação com os interessados.

As mídias sociais são importantes agentes de disseminação da comunicação, com enorme poder de persuasão. O advento da internet e de suas mídias sociais modificou enormemente a velocidade da circulação da informação. Um fato que há poucos anos demorava 24 horas para se tornar conhecido, hoje corre o mundo em instantes. Situações que antes passavam despercebidas por clientes hoje são rapidamente percebidas e também registradas e divulgadas por clientes e seus amigos pelas mídias sociais. Monitorar esses canais, alimentando-os com informações alinhadas com as mídias tradicionais, é também muito efetivo e importante para entender quais sentimentos e manifestações estão ganhando força nas mídias sociais.

Cabe ao responsável pela comunicação fazer a análise de quais canais e veículos de informação serão mais efetivos e, portanto, priorizados nas ações de comunicação. Isso não significa excluir aqueles que não foram priorizados. Não se trata aqui de comunicar somente aos veículos “amigos”, evitando outros. Esse tipo de conduta pode recrudescer o tratamento dado à organização pelos veículos negligenciados no decorrer da crise e contribuir negativamente para a normalização da situação.

Em momentos de crise não é raro encontrar numa organização os próprios colaboradores desinformados sobre os fatos e ações em curso. Essa situação é uma das maneiras mais comuns de se criar “notícias” incorretas e boatos, que, em muito, atrapalham as ações de comunicação e criam conflitos de informação e desconfiança, pois esses dados são atribuídos a fontes internas da organização, sendo percebidos como “verdadeiros” pelo público alcançado por eles. Não se deve subestimar o poder de confusão dessas notícias circulando em mídias sociais e até mesmo na imprensa em geral. Os colaboradores sempre devem fazer parte do público que necessita estar muito bem orientado e informado sobre a organização, pois um colaborador mal informado poderá transmitir informações incorretas indevidamente.

No caso de crise de característica continuada (evento não se encerra em si só, prolongando-se em desdobramentos ao longo do tempo), é fundamental estabelecer uma forma de acompanhamento para avaliar a situação corrente e, com isso, ajustar a forma e a periodicidade das ações de comunicação em todos os canais e veículos utilizados.

### ● ● ● ● 3.3 Acompanhamento de Efetividade de Ações

Como toda atividade, a comunicação, para ser bem-feita, também necessita de bom planejamento, boa execução e adequada avaliação, que determinarão ou não ajustes a serem feitos de maneira que se tenha a certeza de que os objetivos propostos estão sendo atingidos. As pesquisas são as ferramentas mais eficientes para medir a eficácia das ações de comunicação. As vendas, quando se tratam, por exemplo, de uma indústria de produtos de consumo, são também um termômetro importante para medir tanto o impacto da crise quanto os seus efeitos a partir do momento em que se inicia o processo de contra-ataque por meio de ações de comunicação.

### ● ● ● ● 3.4 Atuação Depois da Crise

Superado o auge da crise, a organização que utilizou todo o ferramental apresentado para uma boa comunicação com o seu público não deve ter perdido sua credibilidade e tende a estar pronta para alçar novos voos. Deve haver a preocupação em elaborar um plano de divulgação das novas ações positivas, seja na apresentação de novos produtos, na divulgação da participação efetiva em projetos sociais, no desenvolvimento de outros que incentivem a melhora da qualidade de seus processos e efeitos ao meio ambiente ou até mesmo na qualidade de vida de seus colaboradores e clientes. Uma comunicação bem-feita traz resultados favoráveis e é fundamental para o sucesso das organizações.



# Pontos de Atenção





## 4. Pontos de Atenção

Este capítulo apresenta os principais aspectos da boa comunicação dentro de uma organização. Serve como um breve guia sobre as melhores práticas de comunicação levando em conta princípios de governança corporativa.

- A comunicação desempenha um papel cada vez mais estratégico nas organizações, envolvendo questões legais, éticas, comerciais, financeiras e socioambientais, atingindo todos os demais campos relevantes para o desenvolvimento de suas atividades.
- A comunicação eficaz entre os agentes da governança corporativa e entre eles e suas partes interessadas contribui para criação de valor, preservação da imagem, melhoria dos resultados e longevidade da organização. O desconhecimento desse tema é inadmissível para as organizações com visão de longo prazo.
- As boas práticas de comunicação auxiliam conselheiros e demais administradores na prática de suas funções, propiciando o aprimoramento do desempenho dos negócios, o aumento da confiança dos investidores e de todas as outras partes interessadas e, conseqüentemente, o incremento da fluidez de recursos para as organizações.
- Existe um novo padrão de comunicação exigido pela sociedade, a qual não mais aceita uma postura passiva de mera receptora de informação, passando a adotar um comportamento participativo, pelo qual demanda opinar, comentar, discutir e se posicionar sobre todas as suas relações.
- É responsabilidade do diretor de relações com investidores (DRI) divulgar e comunicar aos reguladores e aos autorreguladores, especialmente às bolsas de valores, imediatamente após a ciência, qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos negócios da organização.
- A eficiente comunicação entre o conselho de administração (CA) e seus comitês de apoio requer um fluxo que deve ser promovido pelo presidente do CA junto com os coordenadores dos comitês.
- É recomendável que o comitê de divulgação de informações tenha representantes de várias áreas (relações com investidores, jurídico-regulatória, finanças, comunicação e outras, de acordo com a estrutura e o porte da organização), para que possa avaliar de forma abrangente a adequação da comunicação.
- Os presidentes do CA e da diretoria executiva são os elos entre o conselho e o restante da organização. É vital que a comunicação entre eles se dê de forma clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões eficazes.
- O DRI deve trazer ao conhecimento dos conselheiros a percepção que os mercados e demais partes interessadas têm sobre a organização e suas demandas de informações, em um ambiente de abertura, transparência, franqueza e objetividade.
- O relacionamento entre o CA e a diretoria executiva com as auditorias interna e independente deve se pautar por uma comunicação muito bem regrada e fluida.

- Mantendo uma mensagem única, a comunicação pode ser adaptada para o melhor entendimento de cada parte interessada.
- O CA deve ser responsável por zelar pelo cumprimento da política de divulgação de informações, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações ao mercado e sigilo, quando for o caso.
- É importante criar uma cultura de abertura e transparência na comunicação, o que ajudará a organização a crescer e a progredir de forma sustentável.
- Os principais gestores da organização devem ter clara noção dos riscos que a divulgação de informações pode trazer ao legítimo interesse da organização em relação aos seus concorrentes, clientes, fornecedores, entre outros. Eles devem orientar seus funcionários sobre o que podem e o que não podem divulgar.
- A política de divulgação de informações deve abranger todos os colaboradores da organização, de suas controladas e coligadas, bem como qualquer pessoa que esteja autorizada a falar em seu nome. Deve estar disponível no *website* da organização, e seus profissionais devem assinar um termo de adesão a ela.
- Se a organização definir por divulgar previsões sobre os seus negócios, ela deve criar uma política de divulgação de previsões e informar ao mercado que pretende divulgar suas previsões com os detalhamentos necessários. Toda informação capaz de afetar os preços dos seus valores mobiliários ou influenciar a decisão de investimentos deverá ser tornada pública pelos administradores da organização.
- Toda organização deve possuir um canal de comunicação direta com os administradores, um meio de contato, interno ou externo, a ser utilizado conforme as necessidades e o tipo de negócio da organização, permitindo a interação direta dos colaboradores, clientes, fornecedores ou outras partes interessadas com os administradores da organização. Também deve possuir um canal de recebimento de denúncias, anônimas ou não, provenientes de qualquer origem. Esse canal deve garantir o anonimato, e os seus responsáveis devem seguir uma rotina já predeterminada para apurar as denúncias e tomar as devidas providências.
- O *website*, principalmente a página de relações com investidores, é um veículo fundamental de comunicação e deve ser utilizado como ferramenta na divulgação de informações e prestação de contas entre a organização e suas partes interessadas.
- As organizações precisam se preparar para atuar em situações de crise, que podem trazer danos irreparáveis. Deve-se prever um comitê de crise, o qual trabalhará em conjunto com o comitê de divulgação na definição de estratégias e na divulgação de informações para todos os públicos de interesse.
- É fundamental escolher adequadamente os canais de comunicação que serão utilizados, para prestar os devidos esclarecimentos de maneira que os públicos-alvo sejam efetivamente atingidos. Recomenda-se atenção especial às mídias sociais, que podem rapidamente propagar informações falsas sobre a organização.



# Bibliografia



BM&FB<sup>OVESPA</sup>. *Manual da Política de Divulgação*. Dez. 2012.

BRASIL. CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Instrução Normativa n. 358, de 3 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado. Brasília, Diário Oficial da União, 28 jan. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst358.html>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa n. 480, de 7 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Brasília, Diário Oficial da União, 9 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst480.html>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

CODIM (Comitê de Orientação para Divulgação de Informação ao Mercado). “Apresentações Públicas Periódicas” (Pronunciamento de Orientação n. 2), 13 jul. 2007. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento\\_Orientacao\\_02.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento_Orientacao_02.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. “Reuniões Restritas” (Pronunciamento de orientação n. 3), 26 nov. 2007. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento\\_Orientacao\\_03.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento_Orientacao_03.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. “Guidance” (Pronunciamento de Orientação n. 4), 17 abr. 2008. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento\\_Orientacao\\_04.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento_Orientacao_04.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. “Release” (Pronunciamento de Orientação n. 6), 5 mar. 2009. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento\\_Orientacao\\_06.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento_Orientacao_06.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. “Período de Silêncio antes da Divulgação Pública das Demonstrações Contábeis” (Pronunciamento de Orientação n. 7), 22 set. 2009. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento\\_Orientacao\\_07.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento_Orientacao_07.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.

- \_\_\_\_\_. “Comunicação Eletrônica – *Website* de Relações com Investidores (RI)” (Pronunciamento de Orientação n. 10), 5 out. 2011. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Comunicacao\\_Eletronica\\_Website\\_RI\\_Final\\_20111003.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Comunicacao_Eletronica_Website_RI_Final_20111003.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. “Período de Silêncio em Ofertas Públicas de Distribuição de Valores Mobiliários – Manifestações na Mídia” (Pronunciamento de Orientação n. 11), 11 jan. 2012. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento\\_de\\_Orientacao\\_11\\_Periodo\\_de\\_Silencio.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Pronunciamento_de_Orientacao_11_Periodo_de_Silencio.pdf)>. Acesso em 2 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. “Comunicação Eletrônica – *E-mail*” (Pronunciamento de Orientação n. 12), 17 maio 2012. Disponível em: <[http://www.codim.org.br/downloads/Comunicacao\\_Eletronica\\_20120517.pdf](http://www.codim.org.br/downloads/Comunicacao_Eletronica_20120517.pdf)>. Acesso em 2 mar. 2016.
- COLOSSUS MINERALS. “Política de Divulgação de Informações”. Portugal, 21 jan. 2011 (não publicado).
- COPEL (Companhia Paranaense de Energia). “Política de Divulgação de Informações Relevantes e Preservação de Sigilo”. Disponível em: <<http://ri.copel.com/ptb/5916/Politica%20Divulgao%202016.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Guia de Orientação para o Conselho Fiscal*. 2. ed. São Paulo, IBGC, 2007 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 1). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18190>>. Acesso em 2 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. *Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos*. São Paulo, IBGC, 2007 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 3). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18190>>. Acesso em 2 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. *Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança*. São Paulo, IBGC, 2008 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 6). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18190>>. Acesso em 2 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. *Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria*. São Paulo, IBGC, 2009 (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 7). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18190>>. Acesso em 2 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. *Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração*. São Paulo, IBGC, 2010. (série Cadernos de Governança Corporativa, n. 9). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18190>>. Acesso em 2 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo, IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- INSTITUTE OF DIRECTORS IN SOUTHERN AFRICA. *Executive Summary of the King Report 2002*. Parklands, Institute of Directors in Southern Africa, 2002. Disponível em: <<http://www.ecseonline.com/PDF/King%20Committee%20on%20Corporate%20Governance%20-%20Executive%20Summary%20of%20the%20King%20Report%202002.pdf>>. Acesso em 2 mar. 2016.
- MAIA, Marta de Campos. “O Impacto das Redes Sociais na Estratégia Corporativa”. *Fórum de Debates IBGC*, abr. 2012.
- PREVI (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil). *Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 2. ed. Disponível em: <<http://www.previ.com.br/investimentos/governanca/manuais-e-codigos/>>. Acesso em 2 mar. 2016.
- VALE. “Política de Divulgação de Informações”. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/investors/company/corporate-governance/policies/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

## ● ● ● ● Patrocínio



A EY é líder global em serviços de Auditoria, Impostos, Transações Corporativas e Consultoria. Essa condição foi conquistada ao longo do tempo graças à construção e manutenção de negócios que beneficiam nossos clientes e à excelência do trabalho realizado por uma equipe de alto desempenho.

Nossa organização desenvolveu um modelo de negócios multidisciplinar com a integração dos serviços em nível global, por meio de uma governança que assegura a qualidade dos trabalhos de auditoria e consultoria. Esse modelo nos ajuda a criar valor para a organização, para os clientes e, por consequência, para a sociedade.

Em termos práticos, isso significa que a EY gera conhecimento, aplicado em favor de seus clientes por meio dos projetos desenvolvidos pelas linhas de serviço – os quais, por sua vez, são o elo de relacionamento com a sociedade. Isso possibilita que mantenhamos a responsabilidade de apoiar empresas a serem economicamente eficientes, considerando aspectos sociais, ambientais e de governança em seus processos.

Neste sentido, o caderno Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação está totalmente alinhado ao nosso propósito de construir um mundo de negócios melhor. Isso porque trata de temas relevantes e aborda informações sobre boas práticas que contribuem para o aprimoramento da comunicação entre os agentes de governança corporativa das empresas, e também entre eles e suas partes interessadas. A publicação, dessa forma, busca promover o conhecimento e sugerir caminhos para as organizações passarem a eleger a intercomunicação como um fator de diferenciação e criação de valor.

A EY também tem um espaço dedicado a membros de Conselhos e de Comitês de Auditoria, que aborda questões sobre os principais desafios que enfrentam ao redor do mundo, como conformidade com relatórios financeiros, leis, requisitos regulatórios e gerenciamento de riscos. Visite o EY Center for Board Matters, acessando o endereço [www.ey.com/boardmatter](http://www.ey.com/boardmatter).

**Rene Martinez**  
Sócio-líder de Riscos  
da EY para América do Sul



A adoção de boas práticas de governança corporativa agrega valor a uma empresa, facilita seu acesso ao capital e contribui para a sua longevidade. O Itaú adota as melhores práticas de governança corporativa dos mercados brasileiro e internacional.

Ao longo de nossa história, construímos uma estrutura com normas, regras e procedimentos visando desenvolver continuamente nossa divulgação de informações, prestação de contas e equidade entre os diversos públicos que se relacionam com a companhia. Por exemplo, em 2001 fomos uma das primeiras empresas a aderir voluntariamente ao Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBovespa; nossas ações são negociadas na Bolsa de Nova York (NYSE), sob a forma de ADRs. Nesse contexto cumprimos, além das exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), os critérios da U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) e as exigências legais dos EUA (por exemplo a Lei Sarbanes-Oxley). Somos o único banco latino-americano a estar presente no Índice Dow Jones de Sustentabilidade desde a sua criação. Desde 1996, promovemos apresentações nos Estados Unidos e na Europa sobre as nossas práticas de governança.

Há 20 anos consecutivos, e em sintonia com o compromisso de fortalecer nossa posição no mercado de capitais brasileiro, realizamos apresentações nas cidades sedes da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais (Apimec). Nosso Ciclo Apimec 2016 contou com 16 reuniões por todo o país, com participação superior a 2,2 mil pessoas.

Nesses encontros com a comunidade financeira temos a oportunidade de fornecer detalhes sobre o nosso desempenho, estratégias e perspectivas futuras; e de receber opiniões e sugestões de acionistas, investidores e analistas de investimentos.

Acreditamos que governança sólida, garantindo meritocracia, direcionada à criação de valor de longo prazo, assegura a perenidade do desempenho do Itaú Unibanco.

O Itaú apoia iniciativas como a elaboração deste caderno, que contribui na disseminação das melhores práticas de comunicação das empresas com seus conselheiros, acionistas, investidores, analistas, entre outros; e, por consequência, no desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro.

Entre em contato conosco utilizando nossos vários canais de comunicação: visite nosso *site* de Relações com Investidores (<[www.itaunibanco.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaunibanco.com.br/relacoes-com-investidores)>) e se cadastre para receber nossos alertas por *e-mail*; acesse também nossos perfis de Relações com Investidores no Facebook (itaunibancori) e no Twitter (@itaunibanco\_ri).







# Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação

## Cadernos de Governança Corporativa



O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

**IBGC** | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551  
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo  
World Trade Center - SP  
04578-903 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3185.4200  
Fax.: 55 11 3043.7005  
Email: [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

Patrocínio:

