

Métrica de Governança Corporativa Empresas de Capital Fechado

Manual do Usuário

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Sumário

1.	Métrica de Governança Corporativa	3
1.1.	O projeto	3
1.2.	Premissas	4
2.	Aspectos Avaliados	5
2.1.	Dimensões e indicadores	6
2.2.	Cálculo dos índices	7
3.	Relatório de Autoavaliação	10
3.1.	Pontuação por dimensão e indicador	10
3.2.	Gráfico de resultados	13
3.3.	Mapa de Pontuação	14
4.	Plataforma	15
4.1.	Cadastro	15
4.2.	Preenchimento do questionário	16
4.3.	Relatório de Autoavaliação	18
5.	Contatos	19
6.	Referências	20

1. Métrica de Governança Corporativa

1.1. O projeto

A Métrica de Governança Corporativa (Métrica) é um instrumento de autoavaliação de práticas de governança para empresas de capital fechado que visa estimulá-las a uma constante reflexão sobre seu estágio de maturidade nesse tema. Elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o projeto tem como objetivo desenvolver um mecanismo de aferição do nível de adesão das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa. Para tanto, são consideradas as recomendações do **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC** (Código IBGC), **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado** (Caderno 12) e, para as empresas de controle familiar, **Caderno Governança da Família Empresária** (Caderno 15).

O objetivo não é criar um *ranking*, uma premiação ou um selo que ateste qualidade, mas sim promover a agenda de governança corporativa nas empresas e contribuir com o desenvolvimento da governança no Brasil. Como o IBGC entende que a governança corporativa não é uma solução do tipo “tamanho único”, é totalmente possível e aceitável que a empresa entenda que algumas de suas práticas funcionam adequadamente, apesar de diferirem das recomenda-

ções previstas nos documentos anteriormente mencionados. Assim, espera-se que a Métrica possa contribuir com as reflexões que cada empresa desenvolve a respeito de sua governança, e não instituir qual a prática “correta” para cada empresa.

As empresas participantes devem responder a um questionário *online*. Ao final do processo de preenchimento, automaticamente é gerado um Relatório de Autoavaliação, que compara o desempenho da empresa em relação às demais empresas participantes da Métrica e a um *benchmark* de práticas.

Com base nos resultados dessa análise, a empresa pode avaliar se os *gaps* identificados em relação às melhores práticas e em relação às demais empresas participantes precisam ou não ser tratados naquele momento. Sempre tendo em mente que a governança deve ser adequada e adaptada ao porte, ao grau de maturidade, ao estágio do ciclo de vida e às demais características da organização.

A ferramenta permitirá, ainda, que o IBGC construa uma ampla base de dados sobre a governança das empresas brasileiras, podendo direcionar melhor sua atuação em função das características identificadas.

1.2. Premissas

O projeto está baseado nas seguintes premissas:

- As empresas participantes devem ser de capital fechado, podendo ou não ser familiares / multifamiliares. Não poderão participar aquelas que se enquadram nos seguintes perfis:
 - 1) Optantes do Simples Nacional
 - 2) Micro-Empresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP)

As definições adotadas para classificar as empresas são:

 - Empresas fechadas – aquelas que não acessam o mercado de capitais por meio da listagem de ações ou de outros valores mobiliários em bolsa ou mercado de balcão para capitalizarem-se (Caderno 12, p. 9).
 - Empresas familiares/multifamiliares – com controle definido ou difuso, nas quais uma ou mais famílias detêm o poder de controle (Código IBGC, p. 18).
- Adesão voluntária das empresas participantes.
- Ciclo anual de preenchimento. As empresas podem acessar a plataforma e se cadastrar a qualquer momento, não há período de inscrição. Entretanto, as empresas somente poderão preencher o questionário uma vez por ano.
- Questionário autopreenchido. As empresas são responsáveis por preencher o questionário e não há limite de tempo para fazê-lo.
- Confidencialidade das informações. As informações serão utilizadas apenas para pesquisas, publicações ou outras atividades que contribuam para a melhoria da governança corporativa. Em todos os casos, os dados serão tratados de forma agregada, garantindo o sigilo quanto ao nome das empresas e seus respondentes.
- Relatório de Autoavaliação para as participantes;
- Criação de banco de dados de práticas de governança.

2. Aspectos Avaliados

Iniciada em 2015, a Métrica passou por diversas etapas até a sua formatação atual. Para ajudar na definição do escopo, foram analisadas dezenove iniciativas similares em outras instituições do mercado brasileiro e internacional. Também foi feita uma consulta aos principais especialistas em governan-

ça corporativa do Brasil. Para a validação do questionário, foi realizado um piloto com sete empresas associadas do IBGC. Depois dessas etapas, a Métrica foi formatada com cinco dimensões e 15 indicadores.. Além disso, existe uma dimensão específica para as empresas familiares/multifamiliares.

2.1. Dimensões e indicadores

As cinco dimensões e os quinze indicadores encontram-se no Quadro 1. A dimensão “Empresas Familiares” não possui indi-

cadores, ela é composta por seis questões. Os temas das questões para essa dimensão também se encontram no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões e Indicadores

Dimensões	Indicadores
1 - Sócios	1 - Assembleia / Reunião de Sócios 2 - Formalização da Governança
2 - Conselho	3 - Estrutura 4 - Dinâmica e Atribuições 5 - Avaliação e Remuneração 6 - Comitês
3 - Diretoria	7 - Dinâmica e Atribuições 8 - Avaliação e Remuneração 9 - Transparência
4 - Órgãos de Controle e Fiscalização	10 - Auditoria Independente 11 - Conselho Fiscal 12 - Riscos, Controles e Compliance
5 - Conduta e Conflitos de Interesse	13 - Código de Conduta 14 - Formalização da Governança 15 - Transações entre Partes Relacionadas
Empresas Familiares	Acordo de Sócios Comitê de Sócios Conselho de Família Plano de Sucessão Protocolo de Família Regras para Contratação

2.2. Cálculo dos índices

Para o cálculo dos índices, cada indicador e dimensão tem um peso específico. As fórmulas utilizadas para calcular o percentual alcançado pela empresa em cada um dos aspectos avaliados encontram-se no Quadro 2.

Como exemplo, considere a dimensão 1 – Sócios. Dentro dela, existem dois indicadores. O indicador 1 – Assembleia / Reu-

nião de Sócios equivale a 0,4, enquanto o indicador 2 – Formalização da Governança equivale a 0,6. A dimensão Sócios, por sua vez, corresponde a 0,25 do resultado total da Empresa.

Quanto à dimensão específica para as empresas familiares, o Quadro 3 apresenta o peso de cada questão e as fórmulas para o cálculo.

Quadro 2 - Cálculos das dimensões e indicadores

Dimensões / Indicadores	Número de Perguntas e Subperguntas	Pontos percentuais	Cálculos
1 - SÓCIOS	-	0,25	Dimensão 1 = (0,4*Indicador 1 + 0,6*Indicador 2)
1 - Assembleia / Reunião de Sócios	2	0,4	Indicador 1 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
2 - Formalização da Governança	4	0,6	Indicador 2 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
2 - CONSELHO	-	0,3	Dimensão 2 = (0,1*Indicador 3 + 0,7*Indicador 4 + 0,1*Indicador 5 + 0,1*Indicador 6)
3 - Estrutura	3	0,1	Indicador 3 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
4 - Dinâmica e Atribuições	12	0,7	Indicador 4 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
5 - Avaliação e Remuneração	6	0,1	Indicador 5 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
6 - Comitês	5	0,1	Indicador 6 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
3 - DIRETORIA	-	0,25	Dimensão 3 = (0,5*Indicador 7 + 0,35*Indicador 8 + 0,15*Indicador 9)
7 - Dinâmica e Atribuições	7	0,5	Indicador 7 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
8 - Avaliação e Remuneração	8	0,35	Indicador 8 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
9 - Transparência	2	0,15	Indicador 9 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
4 - ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	-	0,1	Dimensão 4 = (0,45*Indicador 10 + 0,05*Indicador 11 + 0,5*Indicador 12)
10 - Auditoria Independente	4	0,45	Indicador 10 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
11 - Conselho Fiscal	2	0,05	Indicador 11 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
12 - Riscos, Controles e Compliance	4	0,5	Indicador 12 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
5 - CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSES	-	0,1	Dimensão 5 = (0,4*Indicador 13 + 0,2*Indicador 14 + 0,4*Indicador 15)
13 - Código de Conduta	4	0,4	Indicador 13 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
14 - Formalização da Governança	2	0,2	Indicador 14 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
15 - Transações entre Partes Relacionadas	2	0,4	Indicador 15 = (\sum pontos alternativas assinaladas / pontuação máxima do indicador)
TOTAL	67	1	TOTAL = (0,25*dimensão 1 + 0,3*dimensão 2 + 0,25*dimensão 3 + 0,1*dimensão 4 + 0,1*dimensão 5)

Quadro 3 – Cálculos da Dimensão Empresas Familiares

Empresas Familiares	Pontos Percentuais	
Q1 - Regras para contratação	0,2	Questão 1 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
Q2 - Conselho de família	0,1	Questão 2 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
Q3 - Protocolo de família	0,1	Questão 3 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
Q4 - Acordo de Sócios	0,2	Questão 4 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
Q5 - Comitê de Sócios	0,1	Questão 5 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
Q6 - Plano de Sucessão	0,3	Questão 6 = $(\sum \text{pontos alternativas assinaladas} / \text{pontuação máxima do indicador})$
TOTAL	1	Dimensão Empresas Familiares = $(0,2 * \text{Questão 1} + 0,1 * \text{Questão 2} + 0,1 * \text{Questão 3} + 0,2 * \text{Questão 4} + 0,1 * \text{Questão 5} + 0,3 * \text{Questão 6})$

3. Relatório de autoavaliação

As empresas participantes, ao final do processo de preenchimento do questionário, terão acesso a um Relatório de autoavaliação com três informações. A primeira refere-se à pontuação alcançada pela empresa comparada com a média das empresas participantes. A segunda apresenta o gráfico de desempenho da empresa nas dimensões. A terceira mostra o mapa de pontuação da empresa, com os temas das

questões nas quais a empresa não pontuou ou não obteve pontuação máxima.

O objetivo não é criticar as práticas de governança adotadas ou não pela organização, mas sim apresentar os pontos de maior ou menor adesão às recomendações de boas práticas de governança corporativa, indicando aspectos que, eventualmente, mereçam reflexão e reavaliação por parte da empresa.

3.1. Pontuação por dimensão e indicador

O Relatório de autoavaliação apresenta a pontuação alcançada pela empresa, bem como as médias das empresas participantes, do setor ao qual a empresa faz parte e das empresas do mesmo porte que a empresa participante, conforme o exemplo da Tabela 1. É importante ressaltar que ter uma baixa pontuação ou não pontuar em algum indicador não necessariamente é algo ruim, considerando que a empresa pode tratar daquele tema de

outra forma que entenda mais adequada à sua realidade e às suas necessidades.

Apesar de a empresa preencher o questionário apenas uma vez por ano, o Relatório de autoavaliação é atualizado constantemente. Assim, a empresa sempre poderá comparar sua pontuação com a pontuação média alcançada pelas demais, conforme a inserção de novas empresas na base de dados.

Tabela 1 - Pontuação alcançada pela empresa

Dimensão/Indicador	Pontuação da empresa	Média das empresas participantes	Média das empresas do setor	Média das empresas do mesmo porte
Dimensão 1 Sócios	73	51	63	61
1 - Assembleia / Reunião de Sócios	79	52	65	57
2 - Formalização da Governança	68	51	62	63
Dimensão 2 Conselho de Administração	76	57	54	49
3 - Estrutura	100	73	77	70
4 - Dinâmica e Atribuições	74	55	52	48
5 - Avaliação e Remuneração	86	55	48	43
6 - Comitês	50	53	50	46
Dimensão 3 Diretoria	73	51	53	48
7 - Dinâmica e Atribuições	73	50	56	52
8 - Avaliação e Remuneração	71	56	57	52
9 - Transparência	79	42	35	23
Dimensão 4 Órgãos de Fiscalização e Controle	61	48	49	35
10 - Auditoria Independente	64	48	45	27
11 - Conselho Fiscal	100	63	75	50
12 - Riscos, Controles e <i>Compliance</i>	53	46	49	42
Dimensão 5 Conduta e Conflitos de Interesses	77	44	47	40
13 - Código de Conduta	73	40	39	25
14 - Formalização da Governança	60	36	35	25
15 - Transações entre Partes Relacionadas	90	51	60	63
PONTUAÇÃO TOTAL	73	52	55	49
Dimensão Empresas Familiares	80	65	50	60

A partir da pontuação total alcançada, as empresas são classificadas com base em cinco estágios de evolução da gover-

nança corporativa: embrionário, inicial, básico, sólido e avançado. Os critérios de classificação encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Estágios de evolução da governança corporativa

Pontuação no questionário	Estágio de evolução
0% a 20%	Embrionário
20,01% a 40%	Inicial
40,01 a 60%	Básico
60,01 % a 80%	Sólido
80,01 a 100%	Avançado

A empresa do exemplo da Tabela 1 seria classificada como em um estágio sólido.

É importante ressaltar que a categorização em função da pontuação do questionário não considera o desempenho das outras empresas participantes, não é fruto de verificação ou auditoria

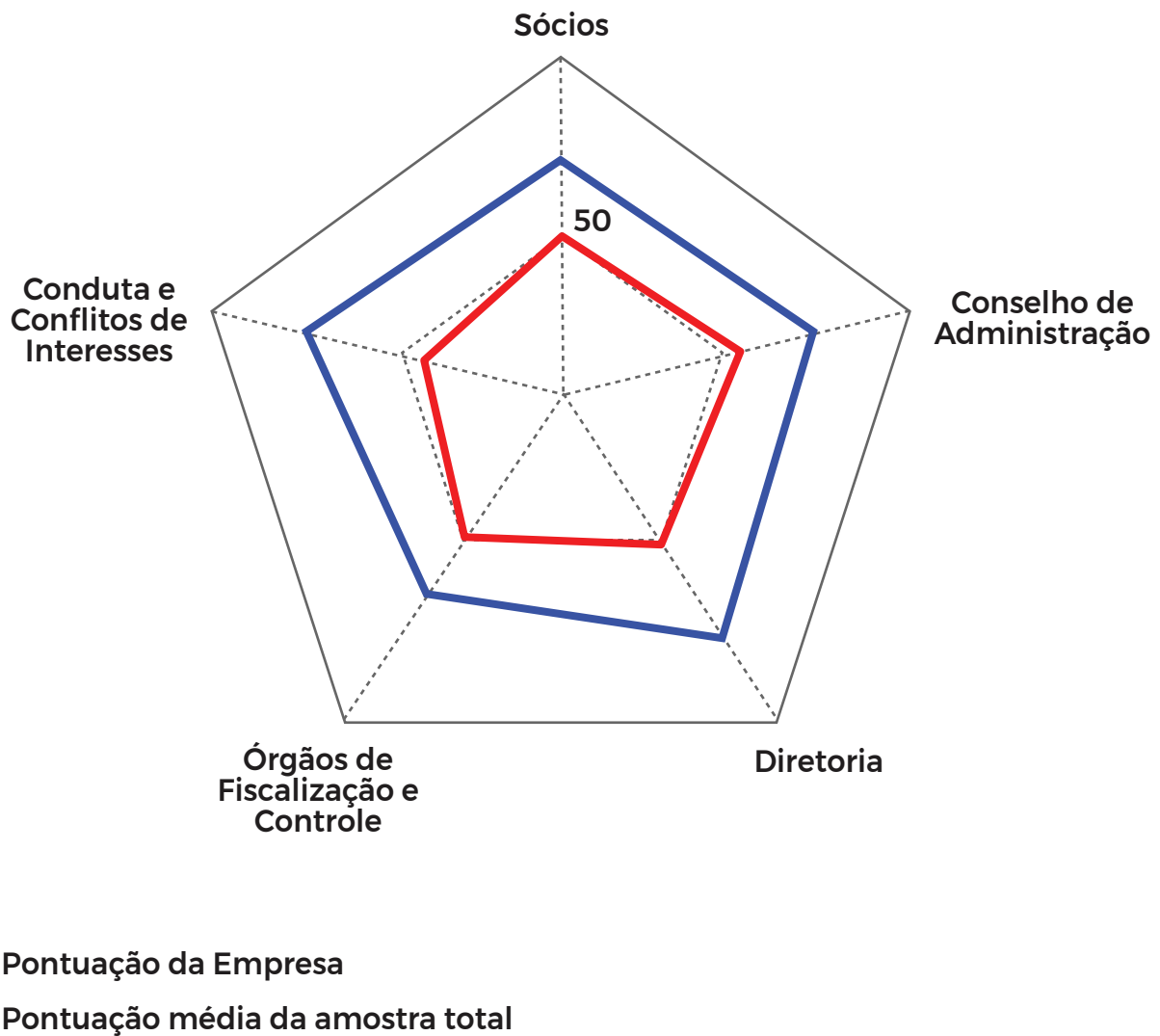
pelo IBGC e, portanto, não pode ser considerada como *ranking*, selo, distinção, ou premiação concedida pelo IBGC. Dessa forma, **a empresa não deve utilizar este resultado em peças publicitárias ou divulgá-los publicamente em qualquer tipo de mídia.**

3.2. Gráfico de resultados

Além da tabela com o consolidado das pontuações, o relatório de autoavaliação

apresenta um gráfico com o desempenho da empresa, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Gráfico de desempenho da empresa



3.3. Mapa de Pontuação

Com o intuito de mapear as eventuais divergências entre as práticas da empresa e as recomendações do Código IBGC e dos Cadernos 12 e 15, o mapa de pontuação apresenta os temas das questões nas quais a empresa não pontuou ou não obteve pontuação máxima, conforme os exemplos abaixo:

- **Dimensão Sócios**
 - **Assembleia / Reunião de Sócios**

Existem ações ou cotas da empresa que não garantem participação proporcional nos resultados econômicos (Código: 1.1, 1.2, 1.7/ Caderno 12: 4.6, 4.8)

Não há previsão de tratamento equitativo para todos os acionistas em caso de transferência de controle (*tag along*) (Código: 1.1, 1.2, 1.7/ Caderno 12: 4.6, 4.8)
- **Dimensão Conselho de Administração / Consultivo**
 - **Estrutura do Conselho de Administração**

O conselho de administração ou conselho consultivo não são estatutários (Código: 2.1, 2.18 / Caderno 12: 5.1)
- **Dimensão Empresas Familiares**

A família não possui protocolo ou constituição familiar (Caderno 15: 5.2, 6.5 / Caderno 12: 4.13)

A família não possui comitê de sócios ou outro fórum de proprietários com a função de direcionar a participação dos sócios familiares nas assembleias / reuniões de sócios (Caderno 15: 5.4)

4. Plataforma

A Métrica está hospedada no *website* da Sphinx, empresa responsável pelo desenvolvimento da plataforma, cujo con-

trato com o IBGC inclui cláusula de confidencialidade das informações inseridas no sistema.

4.1. Cadastro

As empresas devem fazer seu cadastro por meio da plataforma online. Nesta etapa, a empresa deve indicar um representante, que passará a ser o principal contato com o IBGC em relação à Métrica. Ele será o responsável pela obtenção das informações necessárias ao preenchimento do questionário. O cadastro na plataforma deve ser feito com o seu *e-mail*. Caso a empresa possua um profissional responsável por sua governança (por exemplo um secretário ou executivo de governança), é interessante que este seja o representante da empresa. O ideal é

que o responsável pelo preenchimento seja alguém com conhecimento no tema e acesso às instâncias de governança (executivos, conselho e sócios) para que possa coletar as informações que eventualmente não possua.

Após o cadastro, o IBGC enviará um e-mail de confirmação com usuário, senha e *link* de acesso ao questionário *online*. É importante ressaltar que a senha é única e não pode ser modificada, por isso, sugere-se que ela seja guardada em um local seguro.

4.2. Preenchimento do questionário

O questionário foi desenvolvido para que a empresa possa responder quando julgar adequado. De 1º de janeiro a 31 de dezembro de um mesmo ano, a empresa pode preenchê-lo a qualquer momento. Também é possível conectar-se à plataforma, preencher uma parte do questionário, salvar as respostas e retomar o preenchimento em outro momento.

A primeira parte do questionário refere-se aos dados da empresa, com perguntas relacionadas a porte, número de colaboradores, ramo de atividade, natureza

jurídica e caracterização do controle societário.

Preenchidas essas informações, será apresentado um Menu com as dimensões e os indicadores, conforme ilustrado na Figura 2. Assim, é possível escolher quais indicadores responder primeiro, não havendo uma ordem preestabelecida. A plataforma também sinaliza qual indicador já foi respondido. Mesmo após o preenchimento dos indicadores (indicado por um “OK”), é possível selecioná-los novamente e alterar as respostas.

Figura 2 – Menu de indicadores

IBGC
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Preencher
Relatório
Imprimir formulário

Métrica de Governança Corporativa

IBGC
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SÓCIOS

Assembleia / Reunião de Sócios OK

Formalização da governança

CONSELHO

Estrutura OK

Dinâmica e atribuições OK

Avaliação e remuneração OK

Comitês OK

DIRETORIA

Dinâmica e atribuições

Avaliação e remuneração

Transparência

ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

Auditoria independente

Conselho fiscal

Riscos, controles e compliance

CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSES

Código de conduta

Formalização da governança

Transações entre partes relacionadas

EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares

Utilize o espaço abaixo para compartilhar críticas e/ou sugestões com a equipe do IBGC:

Dados da Empresa Salvar & Sair 5 / 24

Powered by Sphinx

Após entrar em um indicador e responder às questões contidas nele, existem duas possibilidades: retornar ao Menu, através do botão “Salvar & Ir para o MENU” ou seguir

respondendo às questões do indicador seguinte, por meio do botão “Seguinte”, como exposto na Figura 3. Em ambos os casos, as respostas serão salvas.

Figura 3 – Página com as questões

Métrica de Governança Corporativa

IBGC
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Sócios

Indicador: Assembleia / Reunião de Sócios

1. Com relação às ações ou cotas da empresa, assinale todas as alternativas que se apliquem:
Referência: Código IBGC: 1.1, 1.2, 1.7/ Caderno 12: 4.6, 4.8

- ☐ Todas as ações têm direito a voto
- ☐ Todas as ações têm direito a voto ao menos nas matérias relevantes
- ☐ Todas as ações garantem participação proporcional nos resultados econômicos
- ☒ Há previsão de tratamento equitativo para todos os acionistas em caso de transferência de controle (tag along 1)
- ☐ Nenhuma das anteriores

1 - Ter direito de venda das ações nas mesmas condições do grupo de controle, em processos de transferência do controle acionário da companhia (Caderno 12, p.34).

2. Com relação às assembleias / reuniões de sócios, assinale todas as alternativas que se apliquem:
Referência: Código IBGC: 1.6 / Caderno 12: 4.3

- ☐ A convocação ocorre com, no mínimo, 30 dias de antecedência à assembleia / reunião de sócios
- ☐ Em conjunto com a convocação para a assembleia / reunião de sócios, são encaminhados a pauta e os documentos necessários para as deliberações
- ☒ Disponibilizam-se meios para o voto não presencial (procuração ou votação a distância)
- ☐ O presidente do conselho participa das assembleias / reuniões de sócios
- ☐ Os demais conselheiros participam das assembleias / reuniões de sócios
- ☐ O diretor-presidente participa das assembleias / reuniões de sócios
- ☐ Os demais diretores participam das assembleias / reuniões de sócios
- ☐ Nenhuma das anteriores

Seguinte → **Salvar & Ir para o MENU** **6 / 24**

Após responder a todos os indicadores, a plataforma permitirá que o questionário seja concluído. Antes de finalizar o preenchimento, é importante conferir se todas as informações estão corretas. Para tanto,

utilize a opção “Imprimir questionário” que se encontra na esquerda da página (que gerará um PDF com as suas respostas) ou acesse suas respostas através do Menu.

4.3. Relatório de autoavaliação

Depois de concluído o questionário, o relatório de autoavaliação da sua empresa estará automaticamente disponível através da opção “relatório de autoavaliação”. Vale ressaltar que a comparação com as médias das empresas participantes, do setor e do porte serão referentes à base de empresas que preencheram a

Métrica até aquele momento. Posteriormente, a empresa poderá sempre gerar um novo relatório de autoavaliação, no qual as suas informações serão preservadas, mas as informações das médias das demais empresas serão atualizadas, conforme a inserção de novas empresas na base de dados.

5.Contatos

Para quaisquer dúvidas, comentários ou sugestões, as empresas podem entrar em contato com o IBGC por telefone ou e-mail:

E-mail: metrica@ibgc.org.br

Telefone: +55 11 3185-4231

Horário de atendimento: 9h às 17h

6. Referências

¹ IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 5.ed., São Paulo, IBGC, 2015.

² IBGC. *Cadernos de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechada: Um Guia para Sociedades Limitadas e Sociedades por Ações*, São Paulo, IBGC, 2014 (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 12).

³ IBGC, *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, São Paulo, IBGC, 2016 (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15).

⁴ IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 4. ed., São Paulo, IBGC, 2009.