

# Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2025)





# **Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2025)**



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

## **Conselho de Administração**

### **Presidente**

Deborah Patricia Wright

### **Vice-presidentes**

Cristina Lucia Duarte Pinho

Ricardo Mario Lamenza Alzogaray

### **Conselheiros**

Antônio Carlos Bizzo Lima

Ênio Viana de Arêa Leão

Fabio Claro Coimbra

Maria Cecília Andreucci Cury

Sérgio Ephim Mindlin

Simone Petroni Agra

### **Diretoria**

Valeria Café

Adriane de Almeida

Lucas Legnare

Luiz Martha

Márcia Aguiar

William Zanella



## EY | Building a better working world

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

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

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

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

### Sobre o EY Center for Board Matters

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

©2025 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

[ey.com.br](https://ey.com.br)

Facebook | EYBrasil

Instagram | [eybrasil](https://www.instagram.com/eybrasil)

LinkedIn | EY

YouTube | EYBrasil



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

Para mais informações, siga TozziniFreire nas redes sociais e visite nosso *website* em [www.tozzinifreire.com.br](http://www.tozzinifreire.com.br).

## Créditos

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

## Produção

**Redação:** Ana Cantú, Fernanda Fossati e Pedro Braga Sotomaior Karam. **Revisão de provas:**

Ana Cantú e Pedro Braga Sotomaior Karam. **Supervisão de identidade visual:** Diogo Siqueira. **Projeto gráfico, diagramação e capa:** Kato Editorial. **Imagem da capa:** AdobeStock.

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

I59p Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC  
Pratique ou explique [recurso eletrônico] : análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2025) / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, Ernst & Young - EY, TozziniFreire Advogados. - 7. ed. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2025.  
32 p. ; PDF ; 1,31 MB.  
  
Inclui índice.  
ISBN: 978-65-85913-35-5 (PDF)  
  
1. Governança Corporativa. 2. Companhias abertas brasileiras. I. Ernst & Young - EY. II. TozziniFreire Advogados. III. Título.

2025-5183

CDD 658.4  
CDU 658.114

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

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4
2. Governança Corporativa 658.114

# Sumário

<b>Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>Principais reflexões .....</b>	<b>10</b>
<b>Análise quantitativa: resultados gerais .....</b>	<b>12</b>
<b>Análise quantitativa: práticas recomendadas .....</b>	<b>19</b>
<b>Análise qualitativa: prática 2.5.1 .....</b>	<b>28</b>
<b>Referências .....</b>	<b>31</b>

# Introdução

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

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

Neste ano, foram analisadas 364 empresas que submeteram o informe até 5 de agosto de 2025. Além dos

tradicionais resultados quantitativos do Informe de Governança referentes à amostra completa, introduzimos uma novidade: a análise específica das práticas recomendadas para as companhias do Novo Mercado. Acreditamos que esse olhar direcionado para as empresas desse segmento pode oferecer *insights* relevantes para o estudo.

Na análise qualitativa, aprofundamos a discussão sobre a recomendação identificada como o principal gargalo de governança das companhias abertas: a prática 2.5.1, que trata da aprovação e atualização, pelo conselho de administração, do plano de sucessão do diretor-presidente. Essa análise considerou as 179 explicações<sup>1</sup> apresentadas pelas companhias do Novo Mercado.

---

1. As 179 explicações referem-se às respostas “Sim” (71), “Não” (88) e “Parcial” (20). Cabe destacar que, no caso da prática 2.5.1, as companhias são solicitadas a apresentar explicações também para a sua adoção (sim).



## Objetivos do estudo

- Mensurar e analisar o grau de aderência das companhias abertas brasileiras, em 2025, às práticas recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas<sup>2</sup> (Código).
- Avaliar as explicações e refletir sobre a prática 2.5.1 (aprovação e atualização, pelo conselho de administração, do plano de sucessão do diretor-presidente), identificada como o principal gargalo entre as recomendações no Informe de Governança.

---

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

## Limitações da pesquisa

- Os dados foram obtidos de fontes públicas, especificamente dos Informes de Governança das companhias, disponíveis até a data de corte de 05/08/2025. Não houve auditoria ou verificação por parte da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) ou de qualquer outro órgão. Presume-se, portanto, a veracidade das informações divulgadas.
- As comparações entre os dados de 2025 e os de anos anteriores constituem aproximações, uma vez que as amostras variam de um período para outro. Por essa razão, empregam-se verbos como “indicar” e “sugerir” nas análises e reflexões apresentadas.

# Principais reflexões

## Análise quantitativa: resultados gerais

- A taxa média de aderência das companhias atingiu 68,2% em 2025, representando um avanço de 1,2 ponto percentual em relação aos 67% registrados em 2024. O resultado confirma a trajetória de crescimento observada nos últimos anos e indica um aprimoramento dos sistemas de governança das companhias abertas, ainda que em ritmo mais moderado – o que sugere uma tendência de estabilização no nível médio de aderência.
- Entre os segmentos da B3, o Novo Mercado manteve a liderança na aderência média, com 80,1%. Destacam-se ainda quatro companhias do segmento que atingiram 100% de aderência, conforme seus Informes de Governança e os critérios da pesquisa.
- Com amplitude de aderência de 52,9 pontos percentuais, o Novo Mercado apresentou a menor variação entre os segmentos, sinalizando maior homogeneidade entre as suas companhias.
- Quanto ao controle acionário, as estatais mantiveram a liderança, com aderência média de 79,8%. Apesar do patamar elevado frente a outros tipos de controle, registraram queda de 1,0 p.p. em relação a 2024.
- Em 2025, todos os capítulos do Código apresentaram evolução na aderência média. Destaque para "diretoria", que em linha com os anos anteriores, liderou o quesito, (com 73,4%).
- Na análise setorial (conforme a classificação da B3), os segmentos de comunicações (83,5%) e tecnologia da informação (80,8%) lideraram os níveis de aderência. Destaque para as companhias do setor de comunicações, com expressivos 8 pontos percentuais de aumento de aderência média em relação a 2024.

### **Análise quantitativa: práticas recomendadas**

- Na amostra completa, 40 das 54 práticas recomendadas registraram aumento de aderência em relação a 2024 – sinalizando avanço, ainda que os principais gargalos persistam. Considerando apenas as companhias do Novo Mercado, 34 práticas evoluíram, 18 recuaram e 2 mantiveram o nível do ano anterior.
- Na amostra completa, nenhuma prática alcançou ainda 100% de aderência. Entretanto, considerando amostra com as companhias do Novo Mercado, três práticas atingiram esse patamar: 2.3.1 (diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração), 2.9.3 (atas do conselho claras e com registro das decisões) e 1.8.1 (estatuto social deve indicar o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista).
- A prática 2.5.1 (aprovação e atualização do plano de sucessão do diretor-presidente pelo conselho de administração) segue como o principal gargalo de governança, com os maiores

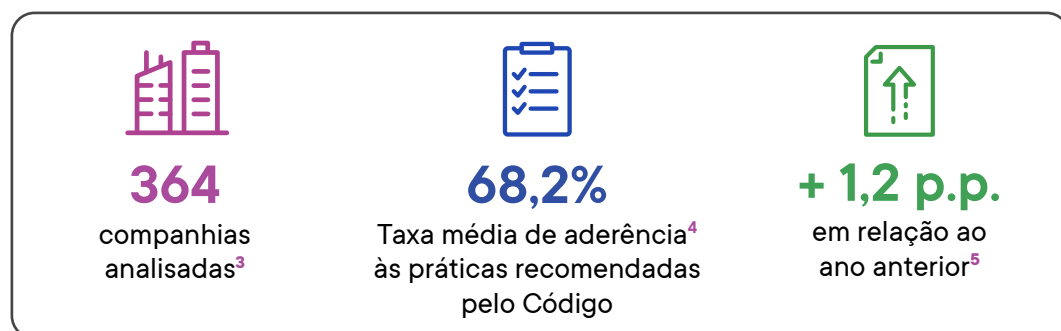
índices de resposta “não” em 2025: 55,2% na amostra completa e 49,2% no Novo Mercado.

- Na amostra do Novo Mercado, a prática 1.2.1 (acordos de acionistas não vincularem o voto dos administradores) também pode ser considerada um gargalo, não adotada por 40,2% das companhias deste segmento.
- Esses pontos críticos demandam maior atenção, pois, apesar dos desafios, representam oportunidades relevantes de evolução nos modelos de governança corporativa.

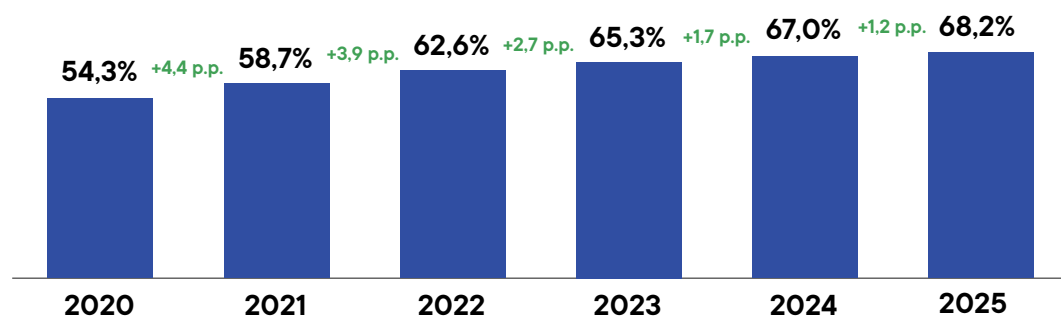
### **Análise qualitativa: prática 2.5.1**

- O exame qualitativo das explicações indica que, embora a maioria das companhias demonstre preocupação com a prática 2.5.1, sua implementação ainda é parcial. O tema segue concentrado nos processos de gestão de pessoas, no âmbito executivo, enquanto a atuação do conselho de administração – na aprovação, atualização e acompanhamento do plano de sucessão – precisa ser fortalecida para atingir o nível de maturidade esperado nas melhores práticas de governança.

# Análise quantitativa: resultados gerais



- Em 2025, a taxa média de aderência das companhias às práticas recomendadas pelo Código alcançou 68,2%, um aumento de 1,2 ponto percentual em relação ao ano anterior. Entretanto, o ritmo do crescimento da aderência média tem desacelerado nos últimos anos.



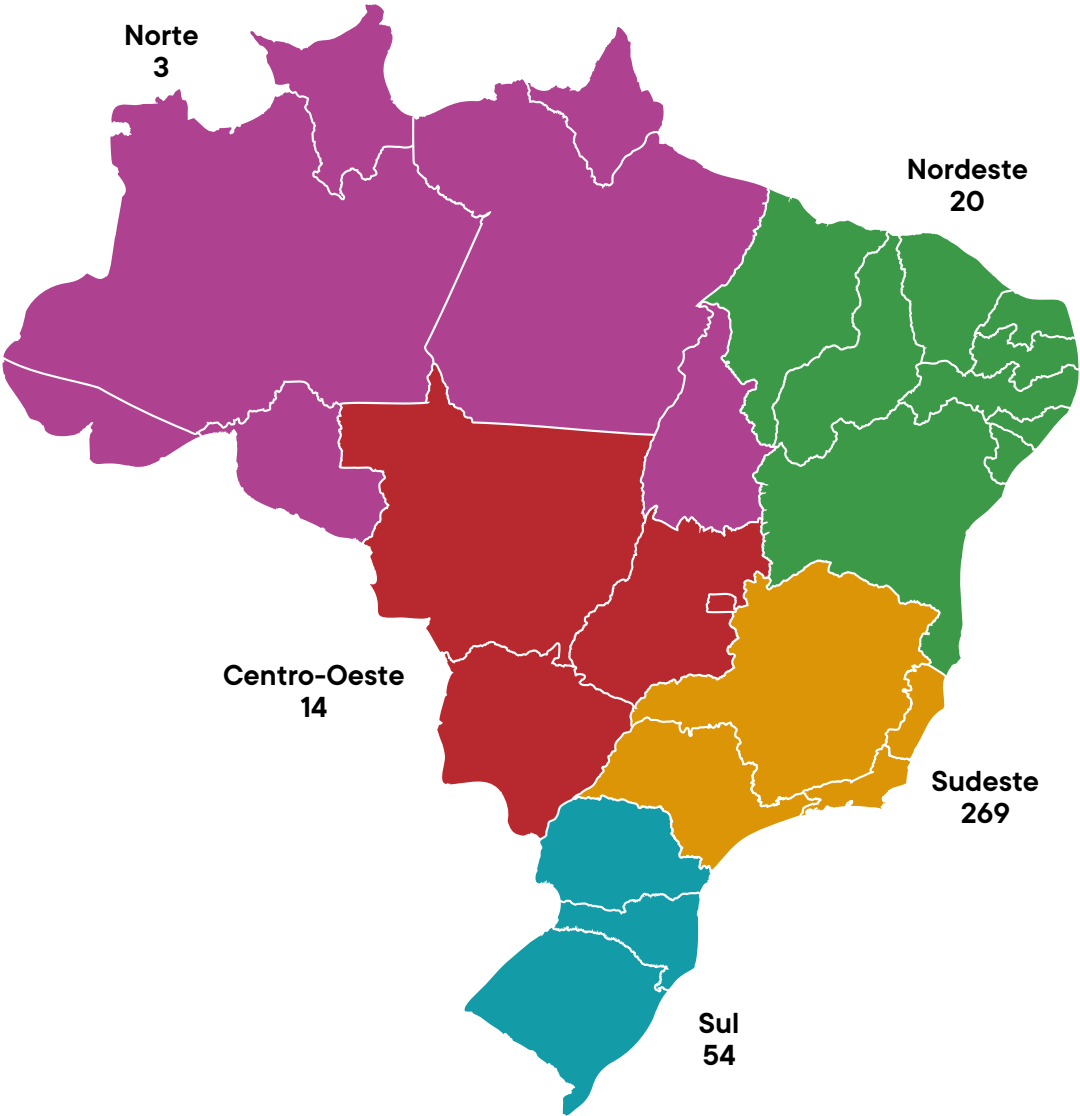
i. A análise leva em consideração a aderência média das companhias que entregaram o Informe de Governança nos anos de 2020 (360 companhias), 2021 (409 companhias), 2022 (423 companhias), 2023 (410 companhias), 2024 (389 companhias) e 2025 (364 companhias) – nas respectivas datas de corte de cada relatório anual emitido.

3. Companhias que entregaram o Informe de Governança até 05/08/2025.

4. A aderência média é calculada pelo somatório da taxa de aderência (%) de todas as companhias, dividido pelo número de companhias. A aderência por companhia é definida pelo número de respostas “sim”, dividido pelo somatório do número de respostas “sim”, “parcial” e “não”. A resposta “não se aplica” não é considerada para o cálculo da aderência.

5. Para saber mais sobre a pesquisa de 2024, acesse: IBGC, *Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2024)*, 2024. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24699>.

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



### Aderência por capítulo do código

- Todos os capítulos apresentaram elevação na taxa média de aderência em 2025. As práticas associadas aos “órgãos de fiscalização e controle” foram as que mais cresceram em relação a 2024 (2,2 p.p.). Destaca-se também o crescimento da aderência às práticas dos capítulos “conselho de administração” (2,0 p.p) e “ética e conflitos de interesse” (1,5 p.p.).
- As práticas relacionadas à “diretoria” mantiveram, em 2025, o maior nível de adoção entre as companhias (73,4%), registrando leve avanço de 0,2 p.p. na comparação com o ano anterior.

	2024	2025	(25-24)
Acionistas	64,6%	65,0%	0,4 p.p.
Conselho de administração	63,1%	65,1%	2,0 p.p.
Diretoria	73,2%	73,4%	0,2 p.p.
Órgãos de fiscalização e controle	67,5%	69,7%	2,2 p.p.
Ética e conflitos de interesse	67,1%	68,6%	1,5 p.p.

Nota: p.p. (pontos percentuais)

**Aderência às práticas recomendadas: segmento de listagem**

- As companhias do Novo Mercado apresentaram a maior aderência média (80,1%), quando comparadas aos demais segmentos de listagem. Isso representa um aumento de 1,3 p.p. em relação a 2024 – também o maior dentre os segmentos.
- Em 2025, quatro companhias alcançaram 100% de aderência às práticas recomendadas pelo Código – todas do Novo Mercado.

Segmento de listagem (B3)	2024	2025	(25–24)
Novo Mercado	78,8%	80,1%	1,3 p.p.
Nível 2	68,5%	69,0%	0,5 p.p.
Nível 1	72,6%	73,2%	0,6 p.p.
Básico	49,4%	50,5%	1,1 p.p.

i. Número de companhias em 2025: Novo Mercado (179), Nível 2 (20), Nível 1 (24), Básico (113).

ii. A amostra ainda contempla 28 companhias não listadas ou listadas em outros segmentos (Balcão Organizado, Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, BDRs Níveis 2 ou 3), com aderência média de 58,8%.

- No que se refere à amplitude de aderência<sup>6</sup> por segmento de listagem, destaca-se novamente o Novo Mercado, cujas companhias apresentaram variação entre 47,1% e 100% em 2025 – uma amplitude de 52,9 pontos percentuais, a menor entre os segmentos analisados.
- Por outro lado, o nível Básico apresenta a maior amplitude (83,5 p.p.), o que demonstra uma heterogeneidade expressiva entre as suas companhias – com aderências variando entre 10,4% a 93,9%.

Segmento de listagem (B3)	Amplitude 2024	Menor aderência 2025	Maior aderência 2025	Amplitude 2025	Diferença de amplitude (25 - 24)
Novo Mercado	53,1 p.p.	47,1%	100,0%	52,9 p.p.	-0,2 p.p.
Nível 2	59,3 p.p.	36,7%	96,0%	59,3 p.p.	0,0 p.p.
Nível 1	54,9 p.p.	39,1%	94,0%	54,9 p.p.	0,0 p.p.
Básico	87,4 p.p.	10,4%	93,9%	83,5 p.p.	-3,9 p.p.

i. A amplitude entre as 28 companhias não listadas ou listadas em outros segmentos foi de 84,7 p.p. em 2025, resultado da diferença entre 95,6% (companhia com maior aderência) e 10,9% (companhia com menor aderência).

6. A amplitude de aderência mede o intervalo entre os extremos de aderência dentro de um grupo de companhias. Valores mais altos indicam maior dispersão e heterogeneidade entre as companhias, enquanto amplitudes menores indicam maior convergência e homogeneidade.

## Aderência às práticas recomendadas: controle acionário

- Em 2025, apesar de apresentarem queda na aderência média na comparação com 2024 (de um ponto percentual), as empresas estatais seguem na liderança entre os tipos de controle acionário – com aderência média de 79,8%.

Controle acionário	2024	2025	(25-24)
Privado	66,0%	67,3%	1,3 p.p.
Estatal	80,8%	79,8%	-1,0 p.p.
Estrangeiro	66,7%	68,4%	1,7 p.p.

i. Número de companhias em 2025, por controle acionário: privado (327), estatal (24) e estrangeiro (13).

- Em 2025, as companhias de controle estatal apresentaram a menor amplitude entre os tipos de controle acionário – de 44,9 p.p., com a aderência variando entre 51,1% e 96,0%. Combinada à elevada aderência média do grupo, sugere um padrão de governança, possivelmente influenciado pelas exigências da Lei nº 13.303/16<sup>7</sup>.
- As companhias privadas, por outro lado, apresentaram amplitude de quase 90 p.p. em 2025, variando entre 10,4% e 100%.

Controle acionário	Amplitude 2024	Menor aderência 2025	Maior aderência 2025	Amplitude 2025	Diferença de amplitude (25 - 24)
Privado	91,5 p.p.	10,4%	100,0%	89,6 p.p.	-1,9 p.p.
Estatal	32,7 p.p.	51,1%	96,0%	44,9 p.p.	12,2 p.p.
Estrangeiro	73,4 p.p.	22,2%	95,6%	73,4 p.p.	0,0 p.p.

7. A Lei nº 13.303/2016, ou Lei das Estatais, estabelece padrões de governança, integridade e transparência para empresas públicas e sociedades de economia mista. A lei busca fortalecer a gestão responsável, a eficiência e a *accountability* dessas organizações, alinhando sua atuação ao interesse público e às boas práticas de governança corporativa.



**Aderência às práticas recomendadas: Ibovespa**

- As companhias que integram o Índice Bovespa apresentaram, em 2025, aderência média de 83,1% – elevação de 1,8 p.p. em relação a 2024. Essa aderência é quase 20 pontos percentuais superior à aderência média das demais companhias, não integrantes do índice (64,1%).

	2024	2025	(25 - 24)
Ibovespa	81,3%	83,1%	1,8 p.p.

- i. Das empresas que entregaram o informe de governança até a data estipulada, 79 pertencem ao Índice Bovespa – conforme carteira do dia 01/09/2025.
- ii. As demais 285 companhias que entregaram o informe, mas não pertencem ao Índice Bovespa, apresentam aderência média de 64,1%.

## Aderência às práticas recomendadas: setor econômico

- Na análise setorial (conforme classificação da B3), o setor de comunicações se destaca em 2025, com a maior aderência média (83,5%) e o maior crescimento em relação a 2024 (8,0 p.p.).
- Representando 88 companhias (maior na amostra), o setor “consumo cíclico” apresentou aderência média de 68,1%, três pontos percentuais a mais do que em 2024.

Setor econômico	Aderência média (2024)	Aderência média (2025)	Número de companhias (2025)	(25-24)
Comunicações	75,5%	83,5%	6	8,0 p.p.
Tecnologia da informação	79,4%	80,8%	16	1,4 p.p.
Petróleo, gás e biocombustíveis	79,2%	76,1%	12	-3,1 p.p.
Utilidade pública	71,3%	74,2%	47	2,9 p.p.
Saúde	70,1%	72,3%	22	2,2 p.p.
Consumo não cíclico	68,3%	69,3%	23	1,0 p.p.
Financeiro	67,3%	68,6%	50	1,3 p.p.
Consumo cíclico	65,1%	68,1%	88	3,0 p.p.
Bens industriais	63,7%	63,6%	55	-0,1 p.p.
Materiais básicos	60,2%	60,2%	30	0,0 p.p.
Outros	28,5%	22,5%	5	-6,0 p.p.

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

ii. Há ainda dez companhias em setor econômico “não-classificado”, com aderência média de 60% em 2025 (contra 66,8% em 2024), completando a amostra de 364 companhias.

# Análise quantitativa: práticas recomendadas

## Práticas recomendadas mais adotadas (2025) – amostra completa

- Das cinco práticas mais adotadas em 2025, uma não constava em 2024: a 4.2.2, sobre as atas do conselho fiscal.
- As práticas 1.3.2 e 2.9.3, que recomendam atas claras, objetivas e que registrem adequadamente as discussões e votos (respectivamente da assembleia geral e do conselho), apresentaram a maior aderência em 2025, ambas com 98,9%.

Práticas recomendadas mais adotadas (2025) – amostra completa		2025
1.3.2	As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.	98,9%
2.9.3	As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.	98,9%
2.3.1	O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.	96,4%
4.2.2	As atas das reuniões do conselho fiscal devem observar as mesmas regras de divulgação das atas do conselho de administração.	93,3%
5.2.1	As regras de governança da companhia devem zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associados aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.	92,9%

### Práticas recomendadas mais adotadas (2025) – companhias do Novo Mercado

- Entre as companhias do Novo Mercado, as práticas 2.3.1 (separação dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração), 2.9.3 (sobre atas do conselho) e 1.8.1 (estatuto social indicando o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista) alcançaram 100% de aderência.
- Vale destacar a prática 1.1.1, que recomenda que o capital social seja composto exclusivamente por ações ordinárias. Embora obrigatória para companhias do Novo Mercado, não atingiu 100% de aderência porque uma das empresas do segmento mantém uma ação preferencial de classe especial (*Golden Share*) em seu capital social.

Práticas recomendadas mais adotadas (2025) – Novo Mercado		2025
2.3.1	O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.	100,0%
2.9.3	As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.	100,0%
1.8.1	O estatuto social deve identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico.	100,0%
1.1.1	O capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias.	99,4%
1.3.2	As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.	98,9%

**Evolução das práticas recomendadas (2025 x 2024)**

- Amostra completa: considerando as 54 práticas recomendadas, 40 delas tiveram aumento de aderência em relação a 2024; 14 práticas apresentaram redução, sinalizando alguns pontos de atenção, embora a tendência geral seja positiva.
- Companhias do Novo Mercado: a maior parte das práticas, 34 das 54, apresentaram aumento de aderência em 2025; 18 apresentaram redução; e duas mantiveram a mesma de 2024.

<b>Evolução das práticas recomendadas 2025 x 2024</b>	<b>Amostra completa (n)</b>	<b>Companhias do Novo Mercado (n)</b>
Nº de práticas recomendadas com aumento de aderência	40	34
Nº de práticas recomendadas com a mesma aderência	0	2
Nº de práticas recomendadas com redução de aderência	14	18
	<b>54</b>	<b>54</b>

### Práticas recomendadas com maior aumento de aderência – amostra completa

- A prática 2.6.1 alcançou o maior avanço (4,7 p.p.) entre 2024 e 2025 – indício de que as companhias estão investindo mais em programas estruturados de integração para novos membros do conselho.
- Destaque também para as práticas 2.9.2 (sobre reuniões do conselho exclusivamente com conselheiros externos) e 5.5.2 (sobre política que preveja o conselho de administração como órgão responsável pela aprovação de desembolsos relacionados a atividades políticas); ambas apresentaram 3,5 p.p. de aumento em relação a 2024.

Práticas recomendadas com maior aumento de aderência – amostra completa		2024	2025	Diferença
2.6.1	A companhia deve ter um programa de integração dos novos membros do conselho de administração, previamente estruturado, para que os referidos membros sejam apresentados às pessoas-chave da companhia e às suas instalações e no qual sejam abordados temas essenciais para o entendimento do negócio da companhia.	56,0%	60,7%	4,7 p.p.
2.9.2	As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões exclusivas para conselheiros externos, sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros externos e discussão de temas que possam criar constrangimento.	39,3%	42,9%	3,5 p.p.
5.5.2	A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.	38,8%	42,3%	3,5 p.p.

**Práticas recomendadas com maior aumento de aderência – companhias do Novo Mercado**

- Considerando a amostra do Novo Mercado, a prática 4.3.1 foi a que obteve o maior avanço na aderência média de 2024 para 2025 (6,7 p.p.). A prática mitiga o risco de conflitos de interesse com auditores independentes, ao recomendar o estabelecimento de uma política, aprovada pelo conselho de administração, que proíba a contratação de serviços extra-auditoria que comprometam a independência de seus auditores.
- As práticas 2.6.1 e 5.5.2 também tiveram aumentos relevantes na comparação entre 2024 e 2025, com crescimento de 6,3 p.p. e 5,5 p.p. respectivamente.

Práticas recomendadas com maior aumento de aderência – Novo Mercado		2024	2025	Diferença
4.3.1	A companhia deve estabelecer uma política para contratação de serviços extra-auditoria de seus auditores independentes, aprovada pelo conselho de administração, que proíba a contratação de serviços extra-auditoria que possam comprometer a independência dos auditores. A companhia não deve contratar como auditor independente quem tenha prestado serviços de auditoria interna para a companhia há menos de três anos.	42,5%	49,2%	6,7 p.p.
2.6.1	A companhia deve ter um programa de integração dos novos membros do conselho de administração, previamente estruturado, para que os referidos membros sejam apresentados às pessoas-chave da companhia e às suas instalações e no qual sejam abordados temas essenciais para o entendimento do negócio da companhia.	66,9%	73,2%	6,3 p.p.
5.5.2	A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.	45,9%	51,4%	5,5 p.p.

### Práticas recomendadas com maior redução de aderência – amostra completa

- Considerando a amostra completa, as duas práticas com maior queda na aderência média dizem respeito às sociedades de economia mista: a 1.8.2, com redução de 6,7 p.p., e a 1.8.1, com queda de 4,1 pontos percentuais.
- Em comum, as práticas compartilham o mesmo princípio: a orientação do acionista controlador deve conciliar o interesse público que fundamenta a sociedade de economia mista com os interesses dos demais acionistas e investidores.

Práticas recomendadas com maior redução de aderência – amostra completa		2024	2025	Diferença
1.8.2	O conselho de administração deve monitorar as atividades da companhia e estabelecer políticas, mecanismos e controles internos para apuração dos eventuais custos do atendimento do interesse público e eventual ressarcimento da companhia ou dos demais acionistas e investidores pelo acionista controlador.	80,8%	74,1%	-6,7 p.p.
1.8.1	O estatuto social deve identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico.	90,5%	86,4%	-4,1 p.p.
1.2.1	Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle.	48,2%	44,5%	-3,7 p.p.



## Práticas recomendadas com maior redução de aderência – companhias do Novo Mercado

- Assim como na amostra completa, a prática 1.8.2 apresentou também a maior queda na aderência média (-16,7 p.p.) entre as companhias do Novo Mercado.
- Outra com redução relevante, de 5,9 pontos percentuais, foi a prática 1.2.1, sobre acordos de acionistas que não vinculem o exercício do direito de voto de administradores (ou membros de órgãos de fiscalização).

Práticas recomendadas com maior redução de aderência – companhias do Novo Mercado		2024	2025	Diferença
1.8.2	O conselho de administração deve monitorar as atividades da companhia e estabelecer políticas, mecanismos e controles internos para apuração dos eventuais custos do atendimento do interesse público e eventual ressarcimento da companhia ou dos demais acionistas e investidores pelo acionista controlador.	50,0%	33,3%	-16,7 p.p.
1.2.1	Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle.	44,9%	39,0%	-5,9 p.p.
5.5.3	A política sobre contribuições voluntárias das companhias controladas pelo Estado, ou que tenham relações comerciais reiteradas e relevantes com o Estado, deve vedar contribuições ou doações a partidos políticos ou pessoas a eles ligadas, ainda que permitidas por lei.	85,4%	81,0%	-4,4 p.p.

### Práticas com maior percentual de respostas “não” – amostra completa

- Considerando a amostra completa, as práticas com maior percentual de respostas “não” em 2025 foram praticamente as mesmas de 2024; a única exceção foi a 1.7.1 – sobre a elaboração e divulgação, pela companhia, de política definida pelo conselho de administração sobre destinação de resultados.
- A aprovação e atualização do plano de sucessão do diretor-presidente pelo conselho de administração (prática 2.5.1) segue como o maior gargalo de governança das companhias abertas, com média de 55,2% de respostas “não”.

### Práticas recomendadas com maior percentual de respostas “NÃO” (2025) – amostra completa

		2025
2.5.1	O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.	55,2%
5.5.2	A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.	42,3%
2.9.2	As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões exclusivas para conselheiros externos, sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros externos e discussão de temas que possam criar constrangimento.	41,5%
3.1.2	A diretoria deve ter um regimento interno próprio que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.	39,3%
1.7.1	A companhia deve elaborar e divulgar política de destinação de resultados definida pelo conselho de administração. Entre outros aspectos, tal política deve prever a periodicidade de pagamentos de dividendos e o parâmetro de referência a ser utilizado para a definição do respectivo montante (percentuais do lucro líquido ajustado e do fluxo de caixa livre, entre outros).	34,1%

### Práticas com maior percentual de respostas “não” – companhias do Novo Mercado

- Também entre as companhias do Novo Mercado, a prática 2.5.1 apresentou o maior percentual de respostas “não” em 2025 (49,2%) – fragilidade que pode comprometer a continuidade estratégica em momentos de transição de liderança.
- A prática 1.2.1 obteve o segundo maior percentual de respostas “não” em 2025 (40,2%), indicando outra lacuna relevante entre as companhias do segmento.

### Práticas recomendadas com maior percentual de respostas “NÃO” (2025) – companhias do Novo Mercado

		2025
2.5.1	O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.	49,2%
1.2.1	Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle.	40,2%
5.5.2	A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.	34,1%
3.1.2	A diretoria deve ter um regimento interno próprio que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.	33,5%
2.9.2	As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões exclusivas para conselheiros externos, sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros externos e discussão de temas que possam criar constrangimento.	31,8%

# Análise qualitativa: prática 2.5.1

## Avaliação das explicações (companhias do Novo Mercado)

A prática 2.5.1 (referente à aprovação e atualização de um plano de sucessão do diretor-presidente pelo conselho de administração) tem sido, historicamente, a recomendação com maior percentual de respostas “não” nas pesquisas do Informe de Governança.

Nas análises das 179 explicações das companhias listadas no Novo Mercado, referentes às respostas “sim”, “parcial” e “não”, observa-se uma divisão entre empresas que adotam integralmente a prática e aquelas que, embora reconheçam a importância do tema, ainda não possuem plano formal aprovado pelo conselho.

Expressões como “não dispõe de plano formalizado de sucessão” ou “não há até a presente data plano formalmente vigente” são recorrentes. Algumas companhias vão além, argumentando que não há necessidade de adoção de um plano formal de sucessão, o que reforça a percepção de que o tema ainda não alcançou a maturidade esperada no âmbito do conselho. Por outro lado, um grupo relevante de companhias reporta conformidade integral, com aprovação formal e coordenação pelo presidente do conselho de administração (PCA).

## Principais reflexões

De forma geral, as justificativas apresentadas pelas companhias que não adotam integralmente a prática evidenciam quatro padrões principais:

### 1. A sucessão do diretor-presidente como um processo da gestão, não do conselho de administração

- Grande parte das empresas transfere o tema da esfera estratégica do conselho para o âmbito executivo. O planejamento sucessório é frequentemente tratado como responsabilidade da área de Recursos Humanos, pela gestão.
- Em muitos casos, o processo é incorporado ao ciclo anual de avaliação de desempenho ou programas de *talent review*, o que contribui para o desenvolvimento de lideranças, mas não configura um plano formal de sucessão para o cargo de diretor-presidente.
- Assim, conclui-se que as companhias deixam de abordar o tema sob uma perspectiva estratégica do conselho, como seria recomendável.

### 2. Adoção de mecanismos reativos em detrimento do planejamento proativo

- As companhias que não possuem um plano formalizado tendem a se apoiar em mecanismos reativos de substituição em caso de vacância. O tema aparece regulado por dispositivos estatutários que preveem hipóteses de substituição temporária ou definitiva do diretor-presidente, ou ainda por políticas de indicação de administradores, que estabelecem critérios de elegibilidade, mas não estruturam um processo sucessório de longo prazo.
- Essa abordagem reforça o caráter contingencial da sucessão, em vez de tratá-la como parte da estratégia de continuidade e sustentabilidade da liderança executiva.

### 3. Fragilidade na atualização e abrangência dos planos existentes

- Mesmo entre as companhias que declararam possuir plano formal, em muitas vezes é mencionado que o mesmo está desatualizado. Há casos em que o plano foi aprovado há vários anos, sem revisão posterior; em outros, as companhias reconhecem a necessidade de elaborar um novo documento – algo que julgamos positivo, embora muitas vezes sem detalhar o prazo ou outros pontos.
- Algumas companhias mencionam planos internos não divulgados publicamente, o que limita a transparência e a possibilidade de aferição da efetividade do processo pelo mercado.

#### **4. Restrições aplicáveis a sociedades controladas pelo Estado**

- Entre empresas estatais e sociedades de economia mista, a adoção da prática encontra limitações legais. Em tais casos, a nomeação do diretor-presidente é prerrogativa do acionista controlador ou do Presidente da República, o que inviabiliza a instituição de um plano de sucessão nos termos previstos pelo Código.

Em síntese, o exame qualitativo evidencia que, embora a maioria das companhias demonstre preocupação com a prática 2.5.1, ela ainda é implementada de forma parcial. O tema permanece fortemente vinculado a processos internos de gestão de pessoas, enquanto a atuação do conselho de administração – especialmente na aprovação, atualização e acompanhamento do plano de sucessão – ainda precisa ser fortalecida para alcançar o nível de maturidade esperado em boas práticas de governança corporativa.

#### ***Insight: sucessão e percepção do mercado***

A sucessão do diretor-presidente tem se mostrado um tema de alta sensibilidade para o mercado de capitais. Mudanças inesperadas na liderança, especialmente quando não acompanhadas de comunicação clara ou de indícios de planejamento prévio, costumam gerar volatilidade nas ações e questionamentos sobre a estabilidade da governança. Notícias ilustram como transições abruptas de CEOs podem impactar diretamente o valor das companhias e a confiança dos investidores.

Por outro lado, processos de sucessão conduzidos de forma estruturada – com preparação interna de lideranças, cronograma definido e atuação ativa do conselho de administração – são percebidos positivamente por indicarem visão de longo prazo e solidez institucional. Nesse contexto, a adoção da prática 2.5.1 vai além da conformidade com o Código: representa um mecanismo essencial de proteção de valor e continuidade estratégica.

# Referências

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

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2024). São Paulo, IBGC, 2024. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24699>.



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

Como instrumento de transparência e responsabilidade, o Informe de Governança oferece às companhias a oportunidade de refletir sobre suas práticas e demonstrar compromisso com o aprimoramento contínuo. Mais do que cumprir uma exigência regulatória, sua elaboração fortalece a confiança entre as partes interessadas e estimula a evolução das práticas recomendadas, consolidando a governança como um diferencial de valor e propósito.

