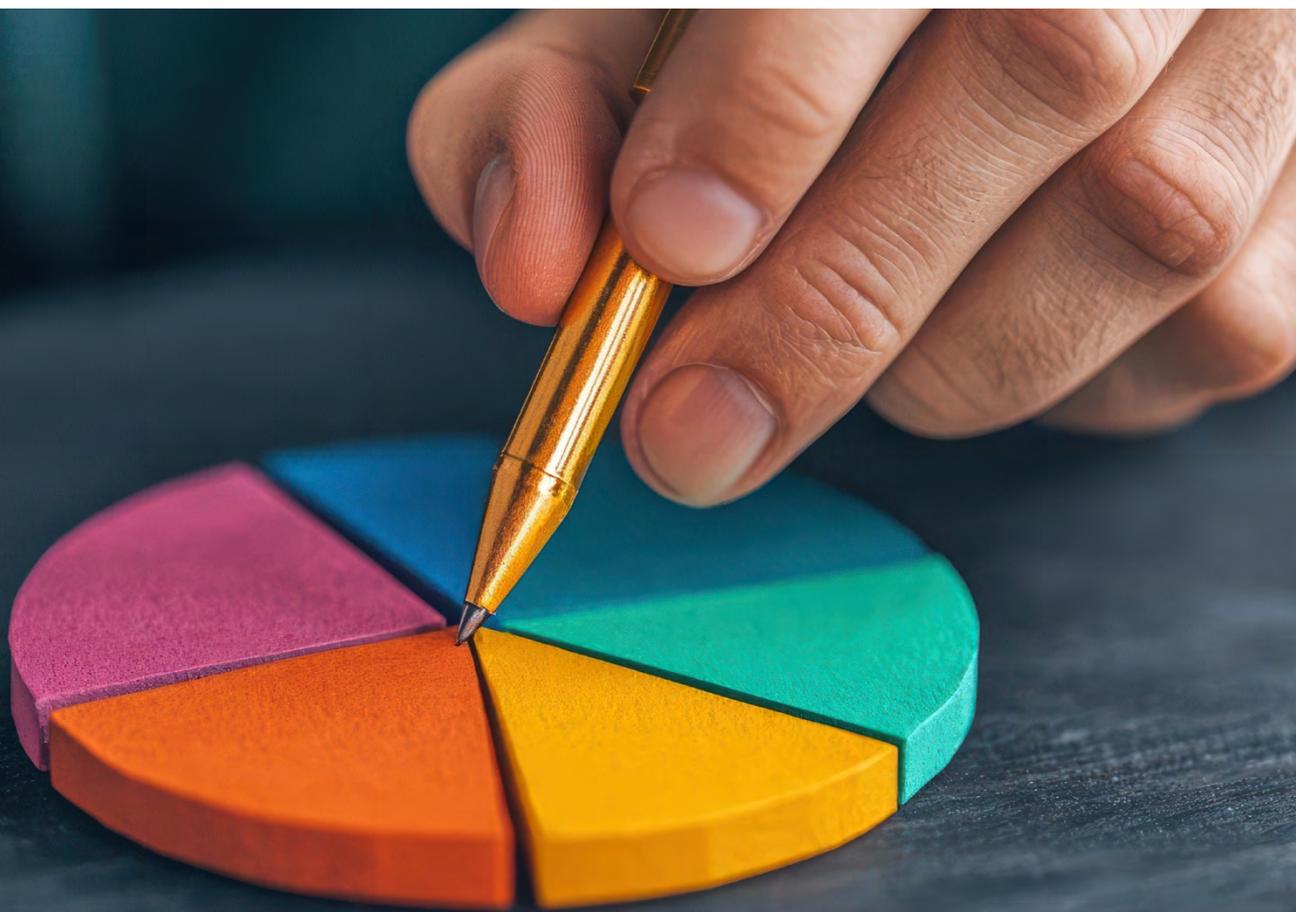


Pratique ou explique: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2025)





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. As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.

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

Sobre o EY Center for Board Matters

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

©2025 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

ey.com.br

Facebook | [EYBrasil](#)

Instagram | [eybrasil](#)

LinkedIn | [EY](#)

YouTube | [EYBrasil](#)

Tozzini Freire.

ADVOGADOS

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

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

Créditos

Esta publicação é de autoria do grupo de trabalho (GT) formado por membros do IBGC, EY e TozziniFreire: Ana Cantú, Agnyz 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

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

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 explicações¹ 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 Abertas² (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

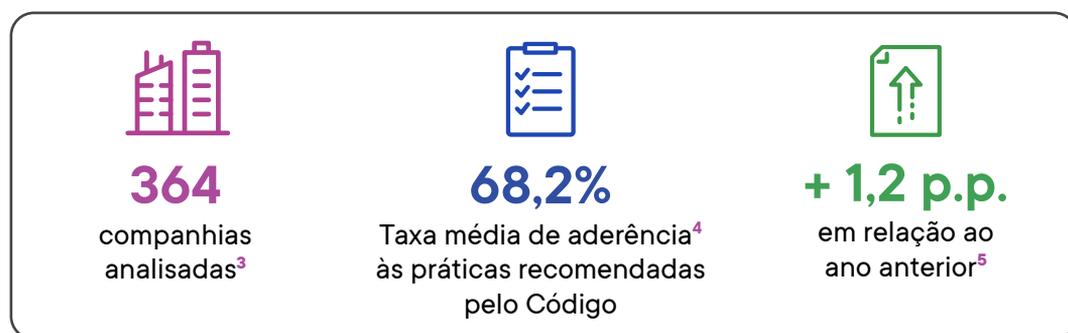
índices de resposta “não” em 2025: 55,2% na amostra completa e 49,2% no Novo Mercado.

- 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.

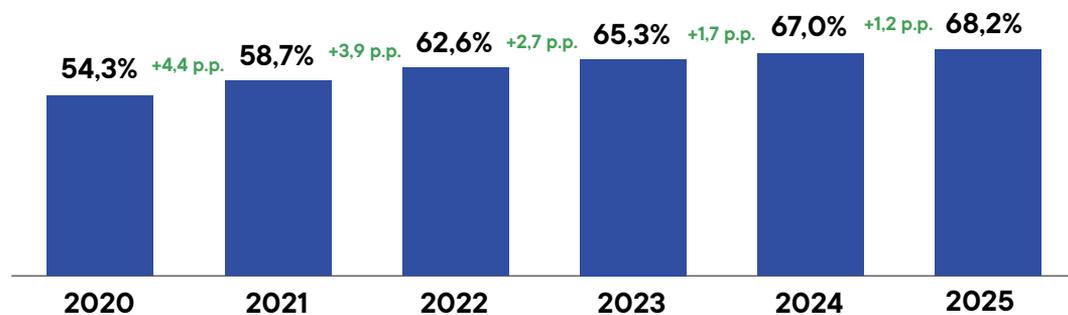
Análise qualitativa: prática 2.5.1

- 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



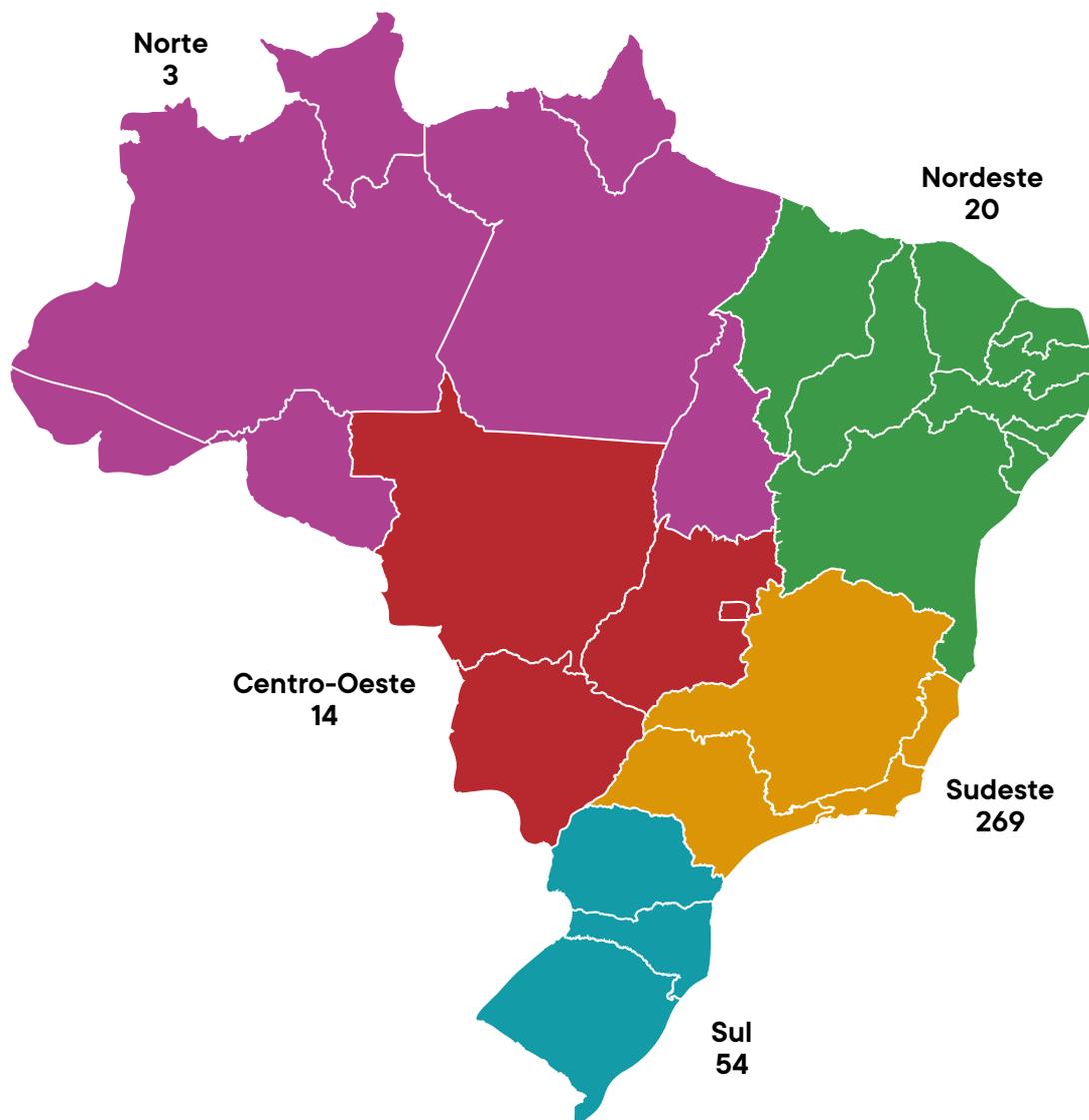
- Em 2025, a taxa média de aderência das companhias às práticas recomendadas pelo Código alcançou 68,2%, um aumento de 1,2 ponto percentual em relação ao ano anterior. Entretanto, o ritmo do crescimento da aderência média tem desacelerado nos últimos anos.



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:



Total da amostra: 364



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 aderência⁶ 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 13.303/16⁷.
- 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.

Evolução das práticas recomendadas 2025 x 2024	Amostra completa (n)	Companhias do Novo Mercado (n)
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
	54	54

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 – indicio 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

		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
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.

