

---

**PAULO GURGEL VALENTE**

*CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO CERTIFICADO PELO IBGC*

# GOVERNANÇA CORPORATIVA

**GUIA DO CONSELHEIRO PARA EMPRESAS  
FAMILIARES OU FECHADAS**

COM A COLABORAÇÃO DOS PROFESSORES  
*JOÃO LUIZ COELHO DA ROCHA E RONALDO FIANI*

---



**ALTA BOOKS**

EDITORA

Rio de Janeiro, 2018

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
Capítulo 1: O Conselho .....	9
Capítulo 2: Diagnóstico Empresarial.....	17
Capítulo 3: Planejamento Financeiro Integrado .....	23
Capítulo 4: Orçamento Empresarial.....	41
Capítulo 5: Contabilidade Gerencial .....	53
Capítulo 6: Gerenciamento de Riscos na Governança Corporativa .....	67
Capítulo 7: Aspectos de Governança Corporativa nas Empresas Negociadas .....	79
Capítulo 8: Estratégia e Governança da Empresa Familiar .....	87
Capítulo 9: Vantagens Competitivas e Capacitações Dinâmicas como Objetivos Estratégicos da Ação dos Conselheiros .....	95
<b>ANEXO: ASPECTOS JURÍDICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>105</b>
Seção I: O Conselho de Administração e Sua Funcionalidade .....	107
Seção II: Eleição e Destituição dos Conselheiros.....	113
Seção III: Deveres no Exercício do Cargo .....	121
Seção IV: Conflito de Interesses de <i>Disclosure</i> de Informações .....	131
Seção V: A Responsabilidade Societária dos Administradores .....	137

# Apresentação

## O que é Governança Corporativa?

Uma boa definição de Governança Corporativa nos é apresentada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seu documento *OECD Principles of Corporate Governance*, editado em 2004, no qual lemos em sua página 11:

*“Governança Corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a direção de uma empresa, seus acionistas e outras partes interessadas. A Governança Corporativa também fornece a estrutura pela qual os objetivos da empresa são estabelecidos, e são determinados os meios para se alcançarem esses objetivos e para se monitorar o desempenho.”*

Em outros termos, a Governança Corporativa de uma empresa estabelece uma estrutura institucional a partir da qual as partes envolvidas no destino da empresa podem, em alguma medida, discutir esse destino, os meios de realizá-lo e os instrumentos de controle de eventuais desvios em relação ao destino almejado. Obviamente, nem todas as partes terão a mesma capacidade de interferir na deliberação desse destino, pois cada uma delas tem um comprometimento e um nível de risco diferenciados.

Uma boa estrutura de governança reconhece as diferenças entre essas partes no momento de se discutirem os rumos da empresa mas, ao mesmo tempo, não admite relações de poder no interior da empresa que marginalizem as partes minoritárias em favor das majoritárias. Discriminações desse gênero introduzem conflitos e tensões, distorcendo os incentivos entre as partes, que, afinal de contas, devem trabalhar em conjunto pelo sucesso do empreendimento.

Isso não quer dizer que a Governança Corporativa seja o único elemento a afetar a vida da empresa. Como enfatiza o mesmo documento — OECD (2004) —, as empresas atuam em um ambiente econômico no qual vários elementos interferem em seu desempenho, tais como: políticas macroeconômicas adotadas pelos governos dos países em que atuam; instituições que regulam os mercados nos quais vendem os seus produtos ou adquirem os seus insumos etc. Não devemos esperar que a Governança Corporativa seja uma panaceia para tudo o que pode afetar a empresa.

Contudo, e este é um ponto importante que queremos destacar aqui, uma boa Governança Corporativa pode ajudar a empresa a lidar com as dificuldades de seu ambiente competitivo ao reduzir as tensões internas e permitir que várias partes interessadas possam manifestar suas avaliações sobre o melhor caminho a seguir. Trata-se de uma opção

mais adequada, em vez de delegar tudo à direção da empresa, para que ela decida sozinha e, frequentemente, como é o caso nesse tipo de situação, decida apenas com base nos seus interesses e não nos interesses mais gerais e de longo prazo da empresa.

Mas como surgiu essa preocupação com a Governança Corporativa? Esse é um ponto importante, que nos ajuda a compreender a natureza da Governança Corporativa, condição necessária para aplicá-la nas empresas.

## Como Surgiu o Interesse em Governança Corporativa?

A discussão acerca da Governança Corporativa ganhou proeminência no início dos anos 1990, como reação às remunerações dos executivos norte-americanos, tidas naquele momento como excessivas. Mas a origem dessa preocupação, contudo, remonta a bem antes disso; podemos identificá-la no livro de Adolphe Berle e Gardner Means, intitulado *The Modern Corporation and Private Property* (New York: Macmillan), publicado em 1932. Nesse livro, Berle e Means já identificavam a tendência à dispersão das ações das grandes empresas em um grande número de pequenos acionistas. Frequentemente, esses pequenos acionistas não tinham interesse, ou capacidade, para, individualmente, acompanhar e tentar influir nas decisões dos executivos das empresas nas quais tinham ações. Esse problema se tornou conhecido como o problema da separação entre gestão (a cargo dos executivos) e propriedade (dispersa entre os acionistas).

Essa preocupação acabaria por resultar na chamada Teoria Principal-Agente. Essa teoria analisa situações em que há um principal que deseja que o agente atue no seu interesse. O problema reside no fato de que, em primeiro lugar, o agente tem liberdade de ação e, em segundo lugar, seus objetivos não são idênticos aos objetivos do principal. Podem haver algumas coincidências entre os objetivos do principal e os do agente, mas também há diferenças.

Em terceiro lugar, o principal não consegue observar tudo o que o agente faz. Existe uma assimetria de informação; o agente conhece melhor suas ações do que o principal. A partir dessa situação, a Teoria Principal-Agente discute possíveis incentivos e controles que façam com que o agente atue no interesse do principal, mesmo que o principal não tenha condições de observar o agente.

O leitor poderá, rapidamente, identificar que o problema da Governança Corporativa é um tipo de problema principal-agente, em que os executivos são os agentes e os acionistas, credores etc., os principais. Discutir princípios de Governança Corporativa visa a reduzir as assimetrias entre os executivos e os acionistas, melhorando a capacidade de controle desses últimos.

## Quais os Efeitos da Governança Corporativa?

Vimos que uma boa estrutura de Governança Corporativa pode reduzir as tensões e os conflitos entre as partes envolvidas na empresa, especialmente entre a Diretoria e seus acionistas. Mas não apenas a redução de conflitos e tensões é benéfica para o funcionamento da empresa. Existe outro efeito de boas práticas de Governança Corporativa que tem um impacto importante sobre o destino da empresa. Uma boa estrutura de governança fornece os incentivos adequados para que todas as partes, principalmente a Direção, adotem decisões que gerem o melhor resultado possível para a empresa. Ao gerar o melhor resultado possível para a empresa, sua lucratividade e seu potencial de crescimento aumentam.

Esse aumento de lucratividade e o crescimento que o acompanha tornam a empresa atrativa para os agentes do mercado de capitais (bancos e investidores), que buscam sempre maiores retornos para o seu capital. Atraindo um volume maior de recursos do mercado de capitais, a empresa poderá obter capital em condições mais favoráveis. Isso significará dinheiro em melhores condições para seus projetos de investimento, aumentando novamente seus lucros e gerando um círculo virtuoso de crescimento e valorização da empresa.

**Ronaldo Fiani**

Doutor em Economia pela UFRJ e  
professor do Instituto de Economia da UFRJ

**Quis custodiet ipsos custodes?**  
*Décimo Júnio Juvenal (Roma, circa 100 D.C.)*

**Quem controla os controladores?**

**Quem acha que a governança corporativa é cara,  
deveria experimentar uma diretoria sem controle.**  
*(parafraseando Derek Bok, reitor de Harvard de 1971 a  
1991, "If you think education is expensive, try ignorance.")*

# Introdução

Depois de mais de 30 anos de experiência participando de Conselhos de empresas, julgamos que as principais ferramentas de gestão de que os administradores dispõem são:

- A adequação do Conselho em si à tomada de decisões e ao acompanhamento dos assuntos tratados;
- O diagnóstico dos assuntos centrais da empresa que resulte em um projeto de melhoria de gestão e no acompanhamento de sua execução;
- A visão do planejamento financeiro de curto prazo, integrando os departamentos da empresa que têm responsabilidades com o fluxo de caixa, revelador dos horizontes imediatos da empresa;
- A deliberação sobre o orçamento da empresa como forma de traçar os objetivos de médio e longo prazos, acompanhá-los e sugerir eventuais mudanças de percurso;
- O entendimento dos demonstrativos financeiros que são apresentados, como instrumentos de gestão e controle.

É para esses cinco pontos principais, além de temas como gerenciamento de risco e governança nas empresas negociadas e empresas familiares, que pretendemos trazer noções iniciais para a discussão com os Conselheiros que estejam buscando dar os primeiros passos no conhecimento da empresa para a qual foram chamados a contribuir, ou para os Conselheiros que estejam buscando aprimorar-se, tomando conhecimento de outras experiências.

Muito embora diversas questões sejam apresentadas de forma detalhada além do necessário para o funcionamento rotineiro do Conselho, em algum momento o Conselheiro deverá se aprofundar nos assuntos com esse nível de atenção, para que sua contribuição seja apresentada com conhecimento de causa e esteja, assim, bem fundamentada. Deste modo, a estrutura do livro será composta por nove capítulos e um anexo, a saber:

- **CAPÍTULO 1 — O Conselho:** discutimos sobre as funções do Conselho, suas atribuições, os tipos de Conselhos e de Conselheiros e sua constituição, e os temas a serem tratados;
- **CAPÍTULO 2 — Diagnóstico Empresarial:** apresentamos a necessidade do Conselheiro de ter um bom conhecimento sobre a empresa, bem como um método de como se alcançar esta informação de modo completo, em busca de um entendimento integral dos atos e acontecimentos empresariais;

- **CAPÍTULO 3 — Planejamento Financeiro Integrado:** demonstramos a importância de que seja compreendido o fluxo de caixa da empresa, considerando que, mesmo que o Conselho se preocupe primordialmente com o médio e longo prazos da corporação, deve-se entender que os prazos mais longos são compostos por vários períodos de curto prazo;
- **CAPÍTULO 4 — Orçamento Empresarial:** buscamos salientar como o orçamento empresarial e sua discussão são indispensáveis para o norteamento da administração e revisão permanente das estratégias e de seu planejamento;
- **CAPÍTULO 5 — Contabilidade Gerencial:** reforçamos o entendimento dos demonstrativos contábeis como ferramentas gerenciais, e não somente registro de fatos para fins fiscais e societários;
- **CAPÍTULO 6 — Gerenciamento de Riscos Corporativos:** descrevemos como o Conselheiro deve estar atento aos riscos corporativos e sua medição, desde os mais remotos até os mais próximos;
- **CAPÍTULO 7 — Aspectos de Governança Corporativa nas Empresas Negociadas:** examinamos a complexidade na gestão quando há entrada de novos sócios, os acordos indispensáveis para manter a convivência, em oposição a empresas de apenas um sócio gestor;
- **CAPÍTULO 8 — Estratégia e Governança da Empresa Familiar:** revertemos os conceitos antigos sobre a empresa familiar, seus desafios, tamanho e crescimento;
- **CAPÍTULO 9 — Vantagens Competitivas e Capacitações Dinâmicas como Objetivos Estratégicos da Ação dos Conselheiros:** apresentamos dois objetivos estratégicos que devem pautar a atuação de um Conselheiro, com a percepção e desenvolvimento das vantagens competitivas e das capacitações dinâmicas da empresa, em especial à empresa familiar;
- **ANEXO — Aspectos Jurídicos da Governança:** procuramos destacar os principais aspectos jurídicos da Governança Corporativa, frente às Leis n. 6.404 de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas) e n. 10.406 (Código Civil).

Para um melhor entendimento das questões comentadas nesta edição, sugerimos ainda a consulta ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPGC) do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Se este livro vier a ajudar, seja o Conselheiro iniciante, seja aquele que deseja se aprimorar em pelo menos um dos aspectos mencionados, julgamos que teremos cumprido a missão de contribuir para a melhoria da administração da empresa, o foco em seus problemas principais e o encaminhamento de suas soluções.

**O Autor**



# Capítulo 1

---

## O Conselho

### Definição e Atribuições do Conselho

Alguns aspectos precisam ser enfrentados quando a empresa decide que é hora de constituir um Conselho de Administração ou Consultivo.

O papel do Conselho é mais amplo do que o controle financeiro e orçamentário, pois visa a proteção e a valorização do patrimônio dos sócios, bem como a busca pelo equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, além de uma eventual solução de conflitos societários e organizacionais. Um órgão plural e qualificado é o ambiente propício a uma apreciação coletiva da vida corrente da empresa e seu futuro.

O Conselho exerce o papel dos acionistas de administrar a empresa com maior proximidade, encurtando o distanciamento e a pouca frequência das assembleias anuais, semestrais ou extraordinárias. Não obstante a constituição do Conselho ser obrigatória para companhias abertas, sua criação proporciona funções muito úteis a qualquer empresa acima de um determinado porte, seja aberta ou não, familiar ou heterogênea.

O Conselho de Administração foi instituído pela Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6.404/76) com a finalidade de criar um órgão deliberativo para as companhias abertas, aquelas empresas que têm seus valores mobiliários — ações ou debêntures — negociados publicamente, em bolsas de valores ou outros mercados, assunto que está descrito no anexo do presente livro.

A complexidade das relações societárias, familiares e operacionais, além do porte, da capacidade financeira e da necessidade de planejar a sucessão executiva, constituem aspectos que devem ser levados em conta quando se decide pela instalação de uma estrutura de Governança Corporativa em determinada empresa, o que resultará na constituição de um Conselho.

Como o estabelecimento do Conselho de Administração envolve responsabilidades patrimoniais dos Conselheiros, mesmo diante de alguns mecanismos existentes para a minimização do risco, como seguros específicos, recomenda-se que nas empresas de capital fechado adote-se a instituição do Conselho Consultivo, de forma que não se envolva o patrimônio direto dos Conselheiros não detentores de participação societária na empresa; estes estariam em posição desnivelada em relação aos sócios, sobretudo

por atuarem enquanto Conselheiros de forma independente, na qualidade de profissionais liberais.

Eleito pela Assembleia de Acionistas ou pela Reunião de Sócios, o Conselho deve ter conhecimento pleno dos valores da empresa e dos propósitos e crenças dos sócios, para, assim, zelar por seu aprimoramento contínuo e sua perenidade no longo prazo. Deve, ainda, administrar e prevenir situações de conflitos de interesses ou divergência de opiniões, de modo que o interesse da empresa sempre prevaleça. Igualmente, ele tem o dever de representar os interesses universais da empresa, e não somente dos acionistas que o elegeram. Assim, os sócios ou acionistas em Assembleia ou Reunião, conscientes da complexidade da gestão, devem estar atentos para que a composição do Conselho possa abranger esses aspectos com a competência, a assiduidade, a persistência e a responsabilidade necessárias.

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (CMPGC/IBGC) destaca, dentre as competências do Conselho, deliberar sobre:

- Planejamento estratégico;
- Estrutura de capital;
- Decisões de financiamento e investimento;
- Operações de fusões, aquisições e reestruturações societárias;
- Seleção, remuneração, avaliação e destituição do executivo principal (usaremos aqui a expressão em inglês *Chief Executive Officer*, abreviada para CEO) e da auditoria independente;
- Seleção e destituição dos demais executivos sob proposta do CEO;
- Práticas de Governança Corporativa;
- Monitoramento dos riscos corporativos;
- Supervisão do relacionamento entre executivos e as demais partes relacionadas (*stakeholders*);
- Acompanhamento da gestão sob os aspectos financeiros e operacionais (planejamento, orçamento, fluxo de caixa, entre outros), e ainda no que diz respeito aos controles internos e às alçadas de decisão;
- Regimento Interno do Conselho;
- Aprovação do Código de Conduta da organização.

O Conselho deve deliberar e aprovar as estratégias e a orientação geral dos negócios, que deverão ser implementados pelos executivos. Ressalta-se que os Conselheiros não devem, em princípio, interferir nos detalhes dos assuntos operacionais, mas têm o poder de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário.

O papel do Conselheiro é mais amplo e complexo do que um exame sobre o orçamento e os resultados financeiros. O CMPGC torna esse papel claro ao afirmar que a missão do Conselho é:

*“proteger e valorizar o patrimônio, bem como otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.”*

## Tipos ou Perfis de Conselheiros

Existem três tipos de Conselheiros, que serão destacados a seguir: o Conselheiro Interno, o Conselheiro Externo e o Conselheiro Independente.

### 1. CONSELHEIRO INTERNO

O Conselheiro Interno é aquele que, cumulativamente ao assento no Conselho, desempenha outra função na empresa, como a de diretor ou funcionário. É comum que o CEO ou outro executivo componha o Conselho, mas recomenda-se que este tipo de Conselheiro não ocupe a posição de Presidente do Conselho ou componha determinados comitês temáticos, em razão de conflitos de interesses como, por exemplo, na hipótese do diretor do departamento de contabilidade fazer parte do comitê de auditoria.

### 2. CONSELHEIRO EXTERNO

Por sua vez, o Conselheiro Externo é definido pelo CMPGC/IBGC como aquele que não tem vínculo atual com a sociedade, mas não é independente, como nos casos de ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos. Tais Conselheiros são geralmente membros não acionistas da empresa, ou sem ligação com estes.

### 3. CONSELHEIRO INDEPENDENTE

Já o Conselheiro Independente não tem qualquer vínculo com a sociedade, sendo um profissional que agrega experiência, conhecimento técnico e visão de fora da empresa com “estranhamento” e, como definido no CMPGC, deve ter as seguintes características:

- » Não ter nenhum vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital não relevante;
- » Não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, nem ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador;
- » Não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- » Não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- » Não ser funcionário ou Diretor de entidade que esteja oferecendo serviços e/ou produtos relacionados à sociedade;
- » Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da sociedade e
- » Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de Conselheiro (dividendos oriundos de eventual participação no capital estão excluídos desta restrição).

### 4. TIPOS DE CONSELHO

Dentre os principais tipos de Conselhos que se constituem em órgãos colegiados, podem ser citados:

- » **Conselho de Administração:** é o mais tradicional órgão da Governança Corporativa, obrigatório nas empresas de capital aberto, sendo o responsável pelo processo de tomada de decisão em determinada organização, pois suas decisões são vinculadas à administração da empresa, oferecendo ainda o direcionamento estratégico e exercendo a função de zelar pelos princípios e valores da organização, além de acompanhar e monitorar a gestão, constituindo-se em um elo entre a diretoria e os sócios;
- » **Conselho Consultivo:** com características similares ao Conselho de Administração, é o tipo de Conselho indicado para empresas de capital fechado, familiares ou não, sobretudo em estágio inicial de Governança Corporativa, conferindo maior segurança aos próprios Conselheiros, na medida em que estes não teriam obrigações patrimoniais com a empresa. Os riscos e as decisões finais do

negócio permanecem com os sócios, já que este Conselho tem caráter de aconselhamento, não detendo poder decisório;

- » **Conselho Fiscal:** tem por objetivo fiscalizar os atos dos administradores, emitir parecer sobre o Relatório Anual da Administração, analisar as demonstrações financeiras da companhia, denunciar erros, fraudes ou crimes relativos à operação da empresa, e ainda opinar sobre diversos assuntos estratégicos, como emissão de debêntures, orçamentos de capital, distribuição de dividendos, fusões e aquisições, entre outros;
- » **Conselho Familiar:** destinado a tratar dos assuntos de ordem familiar, com caráter patrimonial e sucessório, delimita o envolvimento dos membros da família nos assuntos da sociedade empresária, como o estabelecimento de mecanismos de entrada e participação na empresa e destinação dos dividendos;
- » **Conselho de Jovens:** utilizado como fórum formador dos jovens ou futuros acionistas, tem como escopo tratar da capacitação e aferição das vocações empresariais das demais gerações da família acionista.

## Composição do Conselho

A posição de destaque dentro do Conselho é a de seu Presidente, cuja escolha pode se dar a partir de eleição entre os membros, ou até mesmo por indicação dos acionistas, sendo, assim como a posição de presidente-executivo da empresa, objeto de negociação entre os blocos de sócios.

A composição do Conselho, como regra geral, deve buscar um número suficiente de membros com visões, experiências e competências diferentes e complementares. Dentre as principais experiências profissionais e/ou acadêmicas específicas estão as áreas de Administração de Empresas, Contabilidade, Direito, Economia, Engenharia de Produção, Finanças e Marketing, ou ainda alguma área essencialmente ligada ao setor de atuação da empresa, como por exemplo, Medicina ou Química.

O ideal é que o Conselho seja composto por um grupo de cinco a sete membros, eleitos para mandatos de pelo menos dois anos, sendo admitida a reeleição, e que pelo menos um quinto dos membros sejam Conselheiros Independentes.

O número de membros deve ser limitado para que seja facilitada a participação de todos de modo eficiente. Os números cinco e sete como total de Conselheiros eleitos têm sido muito frequentes no dimensionamento do tamanho do Conselho e influem diretamente em sua composição, seja pela necessidade de abrigar mais representantes dos grupos de acionistas ou ainda pela importância de agregar a participação de Conselheiros Externos ou Independentes.

Naturalmente, a escolha de um número ímpar de Conselheiros proporciona a possibilidade de desempate de votos pela maioria em questões nas quais não haja consenso; outra resolução seria conceder o voto de qualidade, de desempate, ao voto do presidente do órgão.

Também, por outro lado, recomendamos que os Conselheiros Externos ou Independentes sejam, pelo menos, dois, pois a presença de um único Conselheiro sem relação direta com a empresa poderá colocá-lo em situação de menor poder relativo, isolando-o dos demais (acionistas ou diretores) e prejudicando a função do Conselho de ter uma visão global dos assuntos da empresa.

É desejável que os Conselheiros Externos ou Independentes tenham perfis complementares entre si, e até mesmo em relação aos demais Conselheiros que sejam acionistas ou que tenham vínculos estreitos com os acionistas, de forma que a colaboração desses Conselheiros torne o Conselho heterogêneo quanto ao conhecimento das operações da empresa. Dessa forma, pode ser benéfico contar com um Conselheiro Externo ou Independente que possua uma experiência profissional específica, como as exemplificadas acima.

Em empresas familiares, a presença dos Conselheiros Independentes ajuda a tornar as reuniões mais orientadas para os temas empresariais, afastando os assuntos da intimidade familiar, para que se discuta com isenção maior as questões próprias da empresa.

Assim, por exemplo, o Conselho de uma empresa com acionistas que possam ser reunidos em poucos grupos, digamos três, poderá ser constituído de cinco membros no total, sendo dois Conselheiros Externos ou Independentes, com as características mencionadas.

Caso haja grande número de representantes dos acionistas que devam compor o Conselho, mesmo assim esses deveriam se limitar, no máximo, a cinco, de modo que os dois Conselheiros Externos ou Independentes componham o número máximo de sete Conselheiros que recomendamos.

## **Periodicidade das Reuniões**

O IBGC recomenda que a periodicidade das reuniões do Conselho seja determinada pelas particularidades da companhia, devendo ocorrer com frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, mas evitando-se frequência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da Diretoria. O período de trinta dias é recomendado, em parte, dada a periodicidade da divulgação de resultados mensais, e para que o Conselho acompanhe com bastante proximidade os assuntos da empresa, com antecedência para encaminhar decisões e reorientar percursos, se necessário.