



RESUMO DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO ADOTADOS PELA CIELO S.A. E DO RELATÓRIO ANUAL DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DOS SEUS MEMBROS EXERCÍCIO 2015

1. Introdução

1.1. Modelos de Avaliação

1.1.1 Autoavaliação – Secretaria de Governança Corporativa

O Conselho de Administração da Cielo S.A. (“Companhia”) submete-se anualmente a uma avaliação formal de seu desempenho, como órgão colegiado e individualmente (“Autoavaliação”), seguindo as boas práticas de governança corporativa e buscando o aperfeiçoamento contínuo do órgão.

A Secretaria de Governança Corporativa é responsável pela condução desta Autoavaliação, com a participação e os direcionamentos do Coordenador do Comitê de Governança Corporativa¹, bem como pela consolidação das respostas e *feedbacks* recebidos na Autoavaliação (“Relatório Anual”), tratados de forma totalmente confidencial. Apenas a Secretaria de Governança Corporativa tem acesso aos questionários individuais, cujos resultados consolidados são posteriormente discutidos no âmbito do Comitê de Governança Corporativa e do Conselho de Administração.

A partir do Relatório Anual, o Comitê de Governança Corporativa discute os resultados da Autoavaliação e as oportunidades de melhoria identificadas para o desenvolvimento de plano de ação, visando a preservação e otimização do valor da Companhia, bem como sua evolução constante em Governança Corporativa.

Posteriormente, as recomendações do Comitê de Governança Corporativa são submetidas ao Conselho de Administração, as quais deverão ser aprovadas para início de sua implementação.

1.1.1.1 Metodologia da Autoavaliação

Essa Autoavaliação é rotina para o Conselho de Administração desde 2011. Anualmente, a Secretaria de Governança Corporativa envia um questionário de Autoavaliação (“Questionário”), com instruções de preenchimento, aos membros do Conselho de Administração, cujo objetivo é avaliar a performance do Conselho de Administração em seus diversos aspectos para identificação das áreas de alta performance e aquelas que merecem o desenvolvimento de plano de ação para a melhoria contínua dos trabalhos desenvolvidos pelo colegiado e pelas áreas executivas da Companhia.

O Questionário está dividido em cinco dimensões (“Dimensões”): (a) Foco estratégico do Conselho; (b) Conhecimento e informações sobre o negócio; (c) Independência e processo decisório do Conselho; (d) Funcionamento das reuniões e dos comitês do Conselho; (e) Motivação e alinhamento de interesses.

O referido Questionário é composto por 55 questões, sendo que cada questão possui cinco alternativas, às quais são atribuídas as pontuações a seguir:

Pontuação	Alternativas
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Neutro

¹ O Coordenador do Comitê de Governança Corporativa é também membro independente do Conselho de Administração da Companhia.



4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente.

As notas indicadas para cada dimensão são obtidas a partir da média aritmética da pontuação atribuída a cada resposta.

A classificação da avaliação dos resultados obedece à seguinte escala:

Nota	Definição
1 a 2	Não atende
2 a 3	Atende parcialmente
3 a 4	Atende satisfatoriamente
4 a 5	Atende acima do satisfatório

1.1.2 Avaliação Externa – Consultoria Externa

Adicionalmente, a Alta Administração da Companhia (membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva) é submetida a uma avaliação externa periódica (“Avaliação Externa”), liderada por uma consultoria externa.

A Consultoria Externa é responsável pela condução desta Avaliação Externa, com a participação e os direcionamentos do Coordenador do Comitê de Governança Corporativa e da Secretária de Governança Corporativa, bem como pela elaboração de relatório final (“Relatório Final”), cujos resultados são posteriormente discutidos no âmbito do Comitê de Governança Corporativa.

O Relatório Final reúne as conclusões dos processos e práticas de governança corporativa correntes e das visões internas sobre oportunidades de melhoria, bem como as recomendações da Consultoria Externa sobre o modelo de governança da Companhia e suas práticas.

A partir do Relatório Anual, o Comitê de Governança Corporativa discute os resultados da Avaliação Externa e as oportunidades de melhoria identificadas para o desenvolvimento de plano de ação.

Posteriormente, as recomendações do Comitê de Governança Corporativa e o Relatório Final da Consultoria Externa são discutidos em reunião da Diretoria Executiva e, na sequência, submetidos ao Conselho de Administração para discussão dos resultados e definição de melhorias a serem implementadas.

1.1.2.1 Metodologia da Avaliação Externa

A metodologia da Avaliação Externa consiste em: **(a)** entrevistas individuais com os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para conhecer o contexto atual da Companhia; **(b)** entrevistas individuais com cada conselheiro para avaliação colegiada e dos demais conselheiros; **(c)** questionário *online* aplicado aos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva **(d)** consolidação e formulação de recomendações finais com o *feedback* individual e do colegiado, além da indicação de necessidades de ajuste e/ou melhoria.

1.2 Histórico das Avaliações do Conselho de Administração:

Foram implementadas duas Avaliações Externas (2010 e 2014) e cinco Autoavaliações (2011, 2012, 2013, 2014 e 2015).

2. Principais resultados da Autoavaliação² – Exercício 2015

2.1. Principais evoluções e inovações

As principais evoluções e inovações identificadas no processo de Autoavaliação foram:

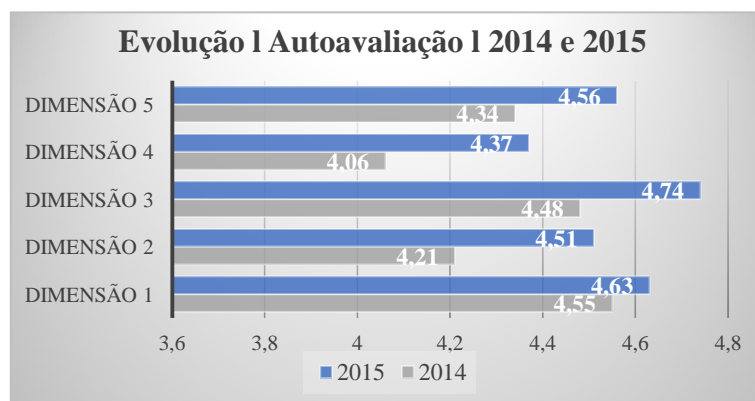
- ✓ Discussões mais complexas, com espaço para dissonâncias e questionamentos, incentivo ao pensamento crítico, com destaque para o alto nível de entrosamento entre os seus membros;
- ✓ Priorização de assuntos relevantes e estratégicos, observando-se as competências atribuídas ao Conselho de Administração;
- ✓ Menor envolvimento do Conselho de Administração em questões operacionais e, por consequência, maior atuação em temas estratégicos;
- ✓ Atendimento aos critérios de diversidade, visto a presença de diferentes características, experiências e habilidades de seus membros;
- ✓ Acréscimo de um Conselheiro Independente;
- ✓ Maior aproveitamento do tempo das reuniões (objetividade nos debates);
- ✓ Aumento de inclusão de temas sugeridos por Conselheiros nas pautas das reuniões;
- ✓ Evolução nos processos de controles internos e riscos;
- ✓ Evolução da governança e da atuação dos Conselheiros, como um todo e individualmente;
- ✓ Implementação do mecanismo “Proposta de Deliberação” para formalização do processo deliberativo do Conselho de Administração de forma clara.

2.2. Principais Oportunidades de Melhoria

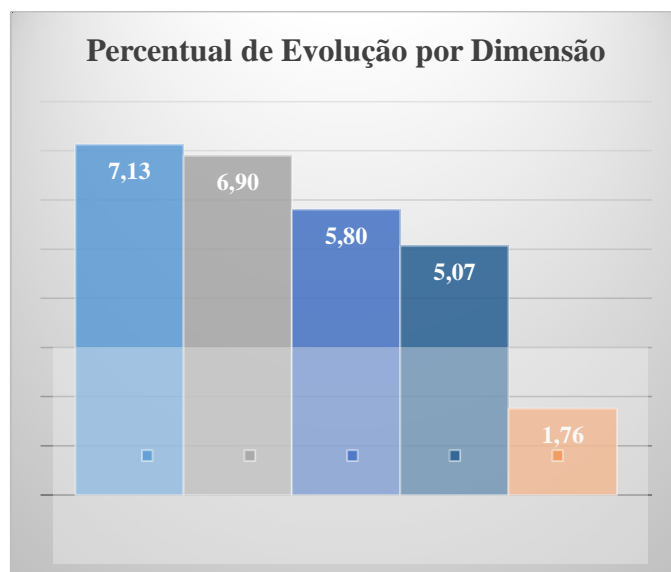
As principais oportunidades de melhoria identificadas no processo de Autoavaliação, apesar dos aprimoramentos ocorridos desde a autoavaliação de 2014, foram:

- ✓ Maior objetividade nos debates de determinados temas;
- ✓ Aprimoramento contínuo em relação ao tempo dedicado às questões operacionais e às questões estratégicas;
- ✓ Maior clareza e concisão dos materiais de suporte;
- ✓ Aumento do grau de dedicação (tempo disponível) de cada membro à Companhia;

3. Gráficos – Autoavaliação – edição 2014 e edição 2015



² A adesão ao processo de autoavaliação do Conselho de Administração para o ano de 2015 foi de 100%.



4. Conclusão

O resultado da Autoavaliação de desempenho do Conselho de Administração permite concluir que foi atingido em 2015 um nível de desempenho acima do satisfatório (nota média 4,56), bem como uma melhora no desempenho médio comparando-se aos resultados da Autoavaliação – edição 2014 (nota média 4,32).

Barueri, 23 de agosto de 2016.

Tatiane Zornoff Vieira Pardo
Gerente de Governança Corporativa

Francisco da Costa e Silva
Coordenador do Comitê de Governança Corporativa