



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 2018

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 (“Avaliação”), seguindo as boas práticas de governança corporativa e buscando o aperfeiçoamento contínuo do órgão.

A Secretaria de Governança Corporativa é responsável pela condução desta Avaliação, com a participação e os direcionamentos do Coordenador do Comitê de Governança Corporativa¹, bem como pela consolidação das respostas e *feedbacks* recebidos na Avaliação (“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 Avaliação e as oportunidades de melhoria identificadas para o desenvolvimento de plano de ação, visando sua evolução constante em Governança Corporativa.

Posteriormente, os resultados da Avaliação e as recomendações do Comitê de Governança Corporativa são apresentadas ao Conselho de Administração para discussão dos resultados e definição dos planos de melhorias a serem implementadas.

1.1.1.1 Metodologia da Avaliação

Essa Avaliação 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 afirmações, sendo que para cada uma o respondente pode escolher uma pontuação que define seu grau de concordância: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente; (3) Neutro; (4) Concordo Parcialmente; e (5) Concordo Totalmente.

As notas agregadas para as afirmações de cada dimensão são obtidas a partir da média aritmética da pontuação atribuída pelos respondentes.

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



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 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, que também não identifica os respondentes quanto às informações recolhidas, 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, 2015, 2017², e 2018³).

² Referente à competência do exercício do 2016, os Srs. membros do Conselho de Administração realizaram a Avaliação no início de 2017. No entanto, os resultados e plano de ação não foram discutidos, considerando que, quando os resultados foram apurados para apresentação ao Conselho de Administração, o referido colegiado já possuía uma nova composição (mudança de aproximadamente 40% na composição).

³ Referente à competência do exercício do 2017, os Srs. membros do Conselho de Administração não realizaram a Avaliação, tendo em vista que houve mudança na composição dos membros do Conselho de Administração em janeiro de 2017 e, em razão de tal mudança, os resultados não refletiriam a posição consolidada da opinião dos membros do Conselho de Administração empossados sobre os temas abrangidos na Avaliação (mudança de aproximadamente 55% na composição).



2. Principais resultados da Avaliação⁴ – Exercício 2018

2.1. Principais destaques em relação ao desempenho e/ou evoluções

No processo de Avaliação foram identificadas:

- ✓ O atendimento prestativo dos membros da Secretaria de Governança Corporativa aos membros do Conselho de Administração;
- ✓ O atendimento prestativo dos membros da Diretoria-Executiva aos membros do Conselho de Administração;
- ✓ O canal adequado de comunicação entre os Conselheiros e a Secretaria de Governança Corporativa;
- ✓ A preocupação dos membros do Conselho em garantir que os debates agreguem valor à Companhia, bem como o bom nível e o espaço construído para dissonância e discussão de posicionamentos críticos;
- ✓ A qualidade e quantidade adequada de Comitês de Assessoramento para atendimento das necessidades do Conselho de Administração (Governança Corporativa, Finanças, Pessoas, Auditoria, Sustentabilidade e Riscos).

2.2 Principais Oportunidades de Melhoria e planos de ação

As principais oportunidades de melhoria identificadas no processo de avaliação, apesar dos aprimoramentos ocorridos desde a última avaliação, e planos de ação foram os abaixo indicados:

1. Instituição de uma política de indicação de membros do Conselho de Administração para dispor sobre os critérios a serem considerados para nomeação dos membros do Conselho de Administração, levando-se em considerando aspectos relacionados à diversidade (idade, gênero, etnia, etc.) – item já está sendo executado pela Companhia.
2. Criação de um processo estruturado para maior contribuição dos Conselheiros na elaboração das pautas – item já endereçado pela Companhia.
3. Acultramento da Companhia para aprimoramento do processo para envio de informações claras e concisas para os Conselheiros, bem como observância do prazo regimental para envio dos materiais de suporte aos membros do Conselho de Administração – item já endereçado pela Companhia.
4. Formalização de um processo para definição de um plano de sucessão da Companhia para o Diretor-Presidente e demais posições-chaves da Companhia – item já endereçado pela Companhia.
5. Inclusão na Agenda Anual do Conselho de Administração de apresentação sobre os principais pontos da política/procedimentos de gestão de crises, visando manter os membros do Conselho de Administração atualizados e preparados para lidar com eventuais crises ou imprevistos que possam surgir – item já endereçado pela Companhia.
6. Aprimoramento do processo de avaliação de riscos e seu monitoramento - item já endereçado pela Companhia com a instituição do Comitê de Riscos em janeiro de 219.
7. Revisitação do propósito, dos valores e da missão da Companhia, considerando a mudança estratégica da Companhia – item em execução.

⁴ A adesão ao processo de Avaliação do Conselho de Administração para o ano de 2018 foi de 100%.



8. Aprimoramento acerca do timing para tomada das decisões – item já endereçado pela Companhia com a criação de um painel de indicadores da Cielo para que os membros do Conselho de Administração tenham uma visão geral sobre os principais indicadores da Companhia, assegurando que seja realizado o acompanhamento e monitoramento das mudanças em relação ao negócio da Companhia de forma próxima pelo Conselho de Administração e, eventualmente, a antecipação de eventuais tomadas de decisões.
9. Envio das atas em, no máximo, 3 dias úteis após as reuniões, solicitando críticas/sugestões aos membros – item já endereçado pela Companhia.
10. Disponibilização de informações/educação específicas sobre o negócio da Companhia aos Conselheiros – item em execução.
11. Realização de um encontro entre os Conselheiros para discussão estratégica - cenário de médio e longo prazo – item em execução.

3. Conclusão

O resultado da Avaliação de desempenho do Conselho de Administração permite concluir que foi atingido em 2018 um nível de desempenho satisfatório (nota média 4,25). Contudo, apesar do desempenho satisfatório, os resultados da Avaliação permitiram identificar importantes oportunidades de melhoria e planos de ação, os quais darão eficiência e eficácia à execução das práticas de governança, com o aperfeiçoamento dos seus processos, materializando a adoção das melhores práticas de governança corporativa pela Companhia.

Barueri, 30 de junho de 2019.

Tatiane Zornoff Vieira Pardo
Gerente de Governança Corporativa

Francisco da Costa e Silva
Coordenador do Comitê de Governança
Corporativa