

# Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa





# Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa

Elaborado pela Diretoria de Participações da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI, com apoio da Nieto Auditores & Consultores

## Índice

<b>Diretrizes</b>	5
Transparência, Divulgação e Responsabilidade	7
Direitos dos Acionistas	15
Tratamento Equânime	19
Ética Empresarial	23
<b>Órgãos de Governança</b>	27
Conselho de Administração	29
Diretoria Executiva	39
Conselho Fiscal	43
Comitês	50
Auditoria Independente	56
<b>Composição da Administração</b>	58
<b>Literatura de apoio</b>	59
<b>Documentação a ser obtida nas companhias</b>	59



Em 2004, a **PREVI** completou 100 anos. Um século construindo o maior fundo de pensão da América Latina que tem como missão:

*“Administrar Planos de Benefícios, com gerenciamento eficaz dos recursos aportados, buscando melhores soluções para assegurar os benefícios previdenciários, de forma a contribuir para a qualidade de vida dos participantes e de seus dependentes, visando atender suas expectativas e das patrocinadoras”.*

Nossa história, construída com respeito aos mais altos valores sociais, revela o comprometimento da **PREVI** com a sustentabilidade, trabalhando no presente, com a visão do futuro, preservando o legado que nos tem sido outorgado continuamente pelos nossos associados.

As participações acionárias da **PREVI** estão distribuídas pelos diversos setores da economia brasileira e pela expressividade do capital total investido (R\$ 34,32 bilhões – posição em dezembro de 2003) e quantidade de participações (173 empresas com destaque nacional – em dezembro de 2003), nos é conferida uma grande responsabilidade na geração de valor e nos rumos dos segmentos produtivos do País.

Acreditamos na capacidade que nossas participadas têm de influenciar de forma positiva os aspectos sócio-ambientais, atuando permanentemente como agentes de mudança que visam ao desenvolvimento do Brasil, ao crescimento sustentável, à eliminação das desigualdades e a um País mais justo.

É por esse motivo que decidimos publicar o Código **PREVI** de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que será um instrumento fundamental para nortear as relações entre todos os agentes que atuam em nossas participadas e naquelas companhias que partilham esses ideais.

Para a **PREVI**, Governança Corporativa é um conjunto de práticas que visam a otimizar o desempenho de uma companhia; a proteger os investidores, empregados, credores, e outros interessados; a facilitar o acesso da companhia ao mercado de capitais e proporcionar-lhe uma estrutura que defina claramente os objetivos empresariais, a maneira de atingi-los e a fiscalização do seu desempenho, orientando a empresa para um crescimento sustentado e uma postura socialmente responsável.

Nosso Código é derivado da pesquisa das mais modernas tendências no âmbito dos investimentos institucionais, da inserção de alguns conceitos oriundos de dispositivos legais e instruções específicas e da experiência e maturidade da **PREVI** na gestão de suas participações. Procuramos com ele o equilíbrio de duas visões: a empresarial, que identifica a Governança Corporativa diretamente com a maximização de valor, e a do interesse público, que visa a apoiar as empresas, a assegurar a prestação adequada de contas e a transparência no exercício do poder e controle, por meio da criação de incentivos e regras que minimizem as divergências entre os retornos privados e sociais, protegendo a **todos** os interessados nas empresas.

## Introdução

## Diretrizes

Transparência,  
Divulgação e  
Responsabilidade

Direitos dos  
Acionistas

Tratamento  
Equânime

Ética Empresarial





## 1. TRANSPARÊNCIA, DIVULGAÇÃO E RESPONSABILIDADE

A estrutura de Governança Corporativa deverá incentivar a divulgação oportuna e precisa das informações financeiras e não-financeiras, para permitir que os interessados acompanhem e entendam os fundamentos econômicos e o desempenho da companhia de forma inequívoca.

A divulgação deverá incluir as iniciativas e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social do investimento de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative*<sup>1</sup> e do Instituto Ethos<sup>2</sup>.

O Estatuto Social deve refletir as práticas de governança corporativa e políticas adotadas pela companhia e o objeto social deve ser claramente definido.

Destacamos que não devem ser realizadas transações que estejam em desacordo com os objetivos da companhia.

Recomendamos que as companhias evitem a contratação de serviços de consultoria de seus auditores independentes

### Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

<sup>1</sup> A Global Reporting Initiative - GRI - é uma instituição independente, que tem abrangência e credibilidade mundial, amparada por ampla rede de organizações pertencentes à sociedade civil. Sua missão é desenvolver e disseminar a aplicação global do Relatório de Diretrizes de Sustentabilidade, destinado ao uso voluntário por organizações, para reportar as dimensões econômicas, ambientais e sociais de suas atividades. Endereço Eletrônico: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>2</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação sem fins lucrativos, de empresas de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável em um permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento. Endereço Eletrônico: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

## 1.1 Demonstrações Financeiras

Além das demonstrações financeiras obrigatórias, inclusive as trimestrais e as consolidadas recomendadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), incentivamos a divulgação das demonstrações de fluxo de caixa que segreguem, do fluxo de caixa operacional, a parcela destinada a investimentos e o montante destinado a pagamento de financiamentos, a fim de identificar os recursos disponíveis para o acionista.

A **PREVI** reconhece e acompanha a existência de um processo de harmonização das normas contábeis internacionais e recomenda que, enquanto ele não tiver sido concluído, suas participadas adotem os princípios contábeis emitidos pelo *International Accounting Standards Board – IASB*<sup>1</sup>.

As companhias que têm suas ações cotadas em bolsas norte-americanas deverão adotar os princípios conhecidos como *US GAAP*<sup>2</sup>, emitidos, principalmente, pelo *Financial Accounting Standards Board – FASB*<sup>3</sup>.

### Diretrizes

#### Transparência, Divulgação e Responsabilidade

#### Direitos dos Acionistas

#### Tratamento Equânime

#### Ética Empresarial

<sup>1</sup> O IASB, sediado em Londres, atua no sentido de harmonizar e aperfeiçoar as demonstrações financeiras das empresas que emitem valores mobiliários em mercados internacionais, buscando, assim, aumentar a credibilidade e a transparência desses dados, que envolvem mensuração e divulgação de ativos, exigibilidades, patrimônio e resultados, como pré-condição para o fortalecimento do mercado de capitais. Endereço Eletrônico: [www.iasb.org.uk](http://www.iasb.org.uk)

<sup>2</sup> O US GAAP é o padrão contábil preparado pelos órgãos reguladores norte-americanos. As empresas cujos papéis são negociados na bolsa de valores norte-americana devem apresentar seus demonstrativos financeiros neste padrão.

<sup>3</sup> Órgão regulador norte-americano que estabelece e revisa normas contábeis. Endereço Eletrônico: [www.fasb.org](http://www.fasb.org)



## 1.2 Relatório Anual da Administração

Anualmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado. Devem ser citados aspectos macroeconômicos, efeitos concorrenciais, política de investimentos e política de endividamento e demais transações não constantes no balanço patrimonial (*off balance-sheet items*), além de conter informações acerca de efeitos não recorrentes. O relatório também deve conter:

- os planos da companhia para os próximos anos e as principais questões que possam afetar seu desempenho devem ser destacados;
- declaração a respeito de quais práticas de Governança Corporativa são adotadas;
- as políticas de gestão de contratos de seguro e o resultado do gerenciamento sistemático de riscos, citando, entre outros, riscos patrimoniais, ambientais, tecnológicos e regulatórios;
- na hipótese de contratação de serviços de consultoria de seus auditores independentes, a proporção dos serviços de consultoria prestados pelos auditores independentes para a companhia, suas controladas ou coligadas, em relação a seus honorários totais e o tempo de duração dos serviços de consultoria contratados;

## Diretrizes

### Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

## 1.3 Balanço Social

Além de recomendar que as empresas adotem práticas capazes de oferecer retornos econômicos, sociais e ambientais compatíveis com as expectativas de seus diferentes públicos de interesse, incentivamos que, anualmente, façam a divulgação de indicadores de performance, no que se refere à responsabilidade social corporativa. Sugerimos a publicação de um Balanço

Social com base em metodologia definida por organizações como Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. <sup>1</sup>

#### 1.4 Políticas da empresa

Deverão ser incentivadas a formalização e a divulgação das principais políticas da empresa, abrangendo ética empresarial, meio ambiente, responsabilidade social, comunicação, desenvolvimento de recursos humanos, gestão e acompanhamento das atividades da empresa.

Devem ser criados Regimentos Internos dos Conselhos, Diretoria e demais Órgãos Técnicos e Consultivos a serem disponibilizados para os integrantes desses Órgãos na data da sua posse.

#### 1.5 Transações com partes relacionadas<sup>2</sup>

As transações com partes relacionadas devem ser sempre realizadas em condições de mercado e os contratos formalizados. Recomendamos que os Estatutos das empresas proíbam a realização de contratos de mútuo com partes relacionadas e delas contratar serviços com remuneração baseada em honorários contingentes ou nas receitas.

A divulgação completa dessas transações deverá obedecer às melhores normas contábeis internacionais e à legislação vigente e incluir, no mínimo,

<sup>1</sup> O Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos. Endereço Eletrônico: [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)

<sup>2</sup> Partes relacionadas, em um sentido amplo, são as pessoas físicas ou jurídicas com as quais a companhia tenha a possibilidade de contratar, de realizar operações, em condições que não sejam as de comutatividade e independência que caracterizam as transações com terceiros alheios à companhia, ao seu controle gerencial ou a qualquer outra área de influência (Comissão de Valores Mobiliários).

## Diretrizes

### Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

as partes envolvidas, o tipo, as condições, os montantes das transações realizadas, os saldos em aberto nas datas-base da comunicação e o histórico de movimentação dos valores.

## 1.6 Informações sobre acionistas e direito a voto

Os acionistas deverão ter seu direito de acesso aos livros e documentos atendido prontamente quando requerido dentro das normas legais. Incentivamos a divulgação precisa, adequada e oportuna de informações sobre a estrutura acionária da empresa e os direitos inerentes a cada classe de ação, abrangendo:

- posição acionária dos acionistas com participação mínima representativa de 3 % de cada classe de ação;
- direito de voto;
- acordos de acionistas;
- participação cruzada;
- a quantidade de ações em circulação não vinculadas a acordo de acionistas.

## Diretrizes

### Transparência, Divulgação e Responsabilidade

### Direitos dos Acionistas

### Tratamento Equânime

### Ética Empresarial

## 1.7 Informações de fatos relevantes<sup>1</sup>

O Conselho de Administração deverá aprovar e tornar pública a Política de Divulgação de Fatos Relevantes.

Essa política deverá considerar a divulgação das informações de caráter estratégico, político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro, com equidade e simultaneidade, a todos os acionistas e ao mercado. Deve-se procurar equalizar para todos os investidores a divulgação

<sup>1</sup> Definição de fato relevante de acordo com a Instrução CVM 358/02 Art. 2º.

de informações requeridas na legislação dos países nos quais os valores mobiliários são negociados.

Recomendamos que a CVM seja comunicada da decisão dos administradores e dos acionistas controladores de não divulgar fato relevante que coloque em risco interesse legítimo da companhia .

O sigilo dos fatos relevantes deverá ser preservado restringindo o acesso a essas informações apenas aos profissionais diretamente envolvidos, antes de sua divulgação pública. Todas as pessoas que tenham acesso a informações dessa natureza deverão assinar anualmente Acordos de Confidencialidade.

### 1.8 Negociação de valores mobiliários

Comunicar a política e os procedimentos adotados pela companhia para emissão e negociação de seus valores mobiliários é recomendação para todas as companhias nas quais investimos. Essa política deve contemplar:

- divulgação de informação em ofertas públicas;
- divulgação de informação sobre negociações de administradores e pessoas ligadas, detalhando formas de aquisição (programa de opção de compra de ações e outros), e comunicando a adesão expressa das pessoas envolvidas;
- divulgação de informação sobre negociações de controladores;
- divulgação de informação sobre a aquisição e alienação de participação acionária relevante;
- divulgação de informação na alienação de controle;
- vedações à negociação, com inclusão de possíveis conflitos de interesse além daqueles determinados na legislação.

## Diretrizes

### Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

## 1.9 Canais de Comunicação com Investidores

A companhia, para transmitir os fatos importantes, inclusive de caráter extraordinário, deve manter canais diretos de comunicação com investidores, ao mercado de capitais e demais interessados:

- divulgação, até 15 de dezembro de cada ano, do calendário anual de eventos corporativos a serem realizados no ano seguinte;
- realização, pelo menos duas vezes por ano, de apresentação pública com os profissionais do mercado de capitais nas principais cidades em que os valores mobiliários da companhia são negociados e com investidores institucionais interessados na empresa;
- utilização intensiva da seção de Relações com Investidores do *website* da empresa, onde devem ser publicadas informações sobre pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio, demonstrações contábeis anuais e trimestrais, composição acionária até o limite de 3% dos detentores de cada classe de ações e todas as políticas adotadas pela companhia, inclusive sobre Governança Corporativa;
- circulação de material informativo preferencialmente nos idiomas dos investidores, e/ou pelo menos em português e inglês;
- realização de conferências telefônicas e teleconferência;
- divulgação no *website* dos materiais utilizados nas apresentações efetuadas para os profissionais de investimento.

### Diretrizes

#### Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

## 1.10 Política de Remuneração

Deverão ser divulgados a política e o valor da remuneração global dos Conselhos e da Diretoria Executiva, que inclua a remuneração variável e os planos de opções de compra de ações.

Os níveis de remuneração deverão ser adequados para atrair e reter os melhores conselheiros e diretores, atentando-se para as práticas de mercado.

Na Assembléia deverão ser prestadas contas do uso da verba global aprovada no ano anterior, discriminando-se o percentual de remuneração fixa e variável.

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e  
Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial



## 2. DIREITOS DOS ACIONISTAS

A estrutura de Governança Corporativa deve assegurar os direitos e interesses de todos os acionistas e seu alinhamento com os direitos dos clientes, empregados, fornecedores, governo e da comunidade em geral.

Os direitos essenciais dos acionistas são:

- participar dos lucros da empresa, decidindo sobre sua destinação, e do acervo da companhia, em caso de liquidação;
- fiscalizar a gestão dos negócios;
- ter preferência para subscrever os valores mobiliários da companhia, exceto nos casos previstos em Lei;
- retirar-se da sociedade nas circunstâncias previstas em Lei;
- direitos iguais para as ações da mesma classe;
- possibilidade de uso de arbitragem para a solução das divergências entre acionistas e a companhia ou entre controladores e minoritários.

### Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

### 2.1 Decisões Corporativas Relevantes

Todos os acionistas têm o direito de ser suficientemente informados e votar nas Assembléias Gerais que envolvam as seguintes decisões Corporativas fundamentais:

- alterações no Estatuto Social, Regimento Interno, ou documentos estatutários similares que afetem as classes de ações sem direito a voto;

- autorizações para novas emissões de ações que alterem a proporção entre as classes de ações no capital social;
- venda de ativo estratégico, entendido aquele que represente mais de 25% do ativo operacional, de forma isolada ou combinada;
- transformação, incorporação, cisão e fusão;
- liquidação da empresa;
- criação e extinção de subsidiárias.

## 2.2 Direito de voto

As informações sobre os direitos de voto relativos a todas as espécies e classes de ações deverão estar facilmente disponíveis.

### Previsão

O processo de votação deverá ser regulado com clareza pelo Estatuto, com especificações das exigências necessárias para voto e representação de Acionistas em Assembléias.

### Exercício

Todos os acionistas devem ser informados nas Assembléias sobre normas e procedimentos de votação, valorizando-se as iniciativas para aumentar a participação naqueles eventos.

Ao fiscalizar a regularidade documental da representação do acionista nas Assembléias Gerais, a companhia deverá adotar o princípio da boa-fé, presumindo como verdadeiras as declarações que lhe forem feitas, devidamente acompanhadas de assinatura de termo de responsabilidade pelas conseqüências decorrentes de informações prestadas incorretamente.

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e  
Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial



O voto, entretanto, deverá ser impedido quando não for apresentada a procuração, ou comprovante de custódia de ações, se elas constarem nos registros da companhia como de titularidade da instituição custodiante.

Nenhuma outra irregularidade formal, como a apresentação de documentos por cópia, ou a falta de sua autenticação, deverá ser motivo para impedir o voto, que será colocado sob julgamento. Nesse caso, caberá à companhia, no prazo de 5 dias úteis posterior à Assembléia, contactar o acionista cujo voto foi colocado em dúvida, notificando-o de provas documentais que demonstrem que o acionista não estava corretamente representado ou não era titular das ações conforme havia declarado. A companhia desconsiderará os votos do acionista, que responderá pelas perdas e danos causados por seu ato.

### Modificação

Mudanças relativas ao direito de voto de qualquer classe de ações devem ser submetidas à votação dos detentores daquela classe. Adicionalmente, os demais acionistas devem ser consultados. Essas alterações devem ser exaustivamente justificadas, como forma de esclarecer e permitir melhor ponderação acerca daquela decisão.

### Abstenção

Os acionistas devem abster-se de votar quando houver potencial conflito entre seu interesse patrimonial e o da companhia.

O exercício abusivo de voto<sup>1</sup> é vedado aos acionistas controladores e minoritários.

<sup>1</sup> Considerar-se-á abusivo o voto exercido com o fim de causar dano à Companhia ou a outros acionistas, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia ou para outros acionistas (art. 115, Lei das S.A.)

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e  
Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

## 2.3 Funcionamento eficiente e transparente do mercado de capitais

### Distribuição Pública

Nos casos de distribuição pública, a companhia deverá adotar procedimentos especiais para fomentar a dispersão acionária, com garantia de acesso a todos os investidores interessados, ou reservar prioritariamente a pessoas físicas e investidores não institucionais, no mínimo, 20% do total a ser distribuído.

Recomenda-se estabelecer um critério de distribuição que garanta a liquidação financeira de um lote mínimo, estipulado por ocasião das reservas de ações na distribuição pública, a ser utilizado como forma de rateio, caso a demanda supere a oferta.

### Percentual de ações em circulação<sup>1</sup>

A **PREVI** incentiva que suas participadas mantenham em circulação um mínimo de 35% do seu capital social, com pelo menos 20% das ações do capital votante.

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

<sup>1</sup> Ações em Circulação – são as ações de emissão da companhia, excluídas aquelas: (i) de titularidade do acionista controlador, de seu cônjuge, companheiro(a) e dependentes incluídos na declaração anual do imposto de renda; (ii) em tesouraria; (iii) de titularidade de controladas e coligadas da companhia, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; (iv) de titularidade de controladas e coligadas do acionista controlador, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; e (v) preferenciais de classe especial que tenham por fim garantir direitos políticos diferenciados, sejam intransferíveis e de propriedade exclusiva do ente desestatizante. (BOVESPA)



### 3. TRATAMENTO EQUÂNIME DOS ACIONISTAS

A estrutura de Governança Corporativa deverá assegurar que os administradores e controladores dêem tratamento equânime a todas as diferentes classes de proprietários quanto a atendimento, divulgação de informações e encaminhamento de pleitos. Deverá assegurar que questões que afetem direitos específicos associados a uma determinada classe de ações sejam submetidas à votação em separado na Assembléia.

#### 3.1 Todos os acionistas de uma mesma classe devem receber o mesmo tratamento

##### Processos e procedimentos das Assembléias de Acionistas

Todos os acionistas deverão poder :

- acessar, por meio do site institucional a partir da data da publicação do edital de convocação, a agenda e documentação adequadas para posicionar-se a respeito de decisões a serem tomadas;
- ter oportunidade de colocar os assuntos de seu interesse na agenda, acompanhados por material informativo eventualmente necessário e com apoio de acionistas que conjuntamente detenham 5% do capital social da companhia;
- pedir informações diretamente aos representantes presentes da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, do Comitê de Auditoria e da Auditoria Independente.

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

## Acordos de acionistas

Para que não haja privilégio de informação e para uma perfeita avaliação dos direitos e do funcionamento da sociedade, a empresa deve divulgar ao mercado, acionistas e demais partes interessadas, quaisquer acordos entre os acionistas. Esses acordos devem equilibrar os direitos dos acionistas com base no capital investido, evitando a adoção de mecanismos que possibilitem a concentração abusiva de poder.

### 3.2 Proibição da utilização de informações privilegiadas e negociações abusivas<sup>1</sup>

Condenamos as operações efetuadas com base em informações privilegiadas e negociações abusivas, porque são transgressões às melhores práticas de Governança Corporativa e ferem o tratamento equânime dos acionistas.

Como principais focos propícios ao desenvolvimento destas práticas inadequadas, citamos: celebração de mútuo com controladores e pessoas ligadas; negociação com títulos da companhia; celebração de contratos comerciais de prestação de serviços com empresas ligadas a acionistas. Por consequência, estas operações devem merecer estreito acompanhamento dos conselheiros fiscais e de administração, até a sua conclusão.

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

<sup>1</sup> Configura-se como negociações abusivas a exploração de vínculos estreitos com a empresa em detrimento da própria empresa e dos acionistas (*Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OECD*).

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

### 3.3 Direito de Saída Conjunta

Nos casos da alienação do controle de empresas que não tenham aderido a regras de Governança já estabelecidas no mercado, o adquirente deverá fazer oferta pública para:

- comprar as ações com direito a voto dos demais acionistas, oferecendo, no mínimo, 80% do valor pago por ação com direito a voto integrante do bloco de controle ou a opção de continuar como acionista e receber prêmio equivalente à diferença entre o valor de mercado e o preço pago por ação do bloco de controle;
- comprar as ações preferenciais, oferecendo, no mínimo, 70% do valor pago às ações ordinárias fora do bloco de controle.

### 3.4 Limite de Emissão de Ações Preferenciais

Incentivamos as empresas a adotar estrutura acionária composta apenas de ações ordinárias – na forma recomendada pelo Novo Mercado da Bovespa.

Sugerimos que as companhias que não puderem aderir a essa recomendação, adaptem seus Estatutos de forma que nas novas emissões seja obedecido o critério de classe única ordinária ou seja respeitada a proporção de no máximo 50% de novas ações preferenciais.

### 3.5 Resolução de conflitos com acionistas

A resolução de conflitos de acionistas deve resguardar o objeto da companhia e sua função social. Desta forma é recomendado que os envolvidos busquem a cooperação e a utilização de mecanismos facilitadores para solucionar as divergências.

A tentativa de conciliação pode incluir a mediação ou ser conduzida para a arbitragem com vistas a apontar soluções. Neste segundo caso, o Estatuto Social deve indicar o recurso à arbitragem em cláusula compromissória para solução de conflitos de natureza societária com acionistas.

### 3.6 Representantes de minoritários

Nos casos em que as companhias não estabeleçam em seus Estatutos como vantagem a uma ou mais classes de ações preferenciais o direito de eleger, em votação em separado, um ou mais membros dos órgãos de administração, elas devem buscar a representatividade dos minoritários ordinaristas e/ou preferencialistas, pela adoção das seguintes práticas:

- dispensa de lista tríplice na eleição em separado de membros do Conselho de Administração, garantida por Lei aos ordinaristas minoritários detentores de pelo menos 15% do capital votante, e aos preferencialistas detentores de no mínimo 10% do capital social;
- dispensa de lista tríplice na eleição em separado de membros do Conselho de Administração, garantida por Lei aos ordinaristas minoritários e aos preferencialistas que, conjuntamente, detenham pelo menos 5% do capital social.

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial



## 4. ÉTICA EMPRESARIAL

A PREVI realiza seus investimentos em empresas rentáveis e socialmente responsáveis que, além de cumprir com suas obrigações legais, promovem ações que beneficiam as comunidades nas quais estão inseridas; fornecem condições adequadas de segurança, saúde e desenvolvimento para os trabalhadores; cuidam da preservação do meio ambiente e do desenvolvimento econômico e social. Os processos prejudiciais ao meio-ambiente devem ser identificados e revistos. É imprescindível o uso exaustivo de medidas preventivas.

O Conselho de Administração deve:

- engajar os diferentes segmentos interessados na companhia na determinação das normas de ética e comportamento empresarial;
- aprovar e implantar um Código de Conduta e Diretrizes Corporativas.

### Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

### 4.1 Conflitos de interesse<sup>1</sup>

Sugerimos as seguintes modificações nos Estatutos para evitar a ocorrência de conflitos de interesse:

- proibir a realização de mútuos com controladores ou pessoas ligadas;
- criar restrição estatutária para acumulação de cargos na Diretoria e membro do Conselho de Administração, principalmente o cargo de Presidente do Conselho com o de Presidente da companhia;
- definir o objeto social da companhia de forma precisa e clara;

<sup>1</sup> O conflito de interesse pode ser caracterizado quando os interesses particulares se sobrepõem – ou mesmo interferem – aos interesses da companhia como um todo. (Corporate Accountability and Listing Standards Committee – SEC)

- garantir a defesa em processos judiciais dos administradores e empregados que atuem em delegação, quando tiverem agido de boa-fé, dentro dos poderes a eles conferidos e respeitando o interesse da companhia;
- definir que as companhias controladas devam implementar as mesmas diretrizes adotadas nas companhias Controladoras.
- nas situações onde não for possível eliminar os contratos de mútuo, adotar procedimento rigoroso de análise e aprovação desses contratos com partes relacionadas e nos contratos de prestação de serviços por partes relacionadas. Esses contratos devem ser:

- pactuados em condições de mercado, admitindo-se a dedução dos custos de transação;

- divulgados a todos os acionistas;

- aprovados no Conselho de Administração, após apreciação e manifestação favorável do Conselho Fiscal.

- criar comitês para assessoramento do Conselho de Administração, a fim de conferir maior eficiência e qualidade às suas decisões;
- vedar a prestação de serviços de auditoria interna pela Auditoria Independente;
- restringir a prestação de serviços simultâneos de auditoria independente e consultoria pela mesma firma ;
- definir as regras para negociação de valores mobiliários de todas as pessoas que detenham informação estratégica de caráter privilegiado;
- prever a ausência, nas discussões e deliberações sobre a matéria, do administrador em situação de conflito de interesse, para que o Conselho de Administração da companhia possa propor soluções sem constrangimento.

## Diretrizes

Transparência, Divulgação e Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial



## 4.2 Responsabilidade Social

As empresas devem responder prontamente às questões sociais, priorizando a ética, o desenvolvimento e a proteção do meio ambiente. A preocupação com a imagem da empresa está fortemente vinculada ao seu desempenho e à geração de valor.

Incentivamos as empresas a instituírem programas de distribuição de ações e planos de opção para os funcionários como forma de premiação, estímulo e criação de compromisso de longo prazo.

Deve-se ainda propiciar a representação dos funcionários no Conselho de Administração, de modo a promover o alinhamento dos objetivos dos funcionários com os da companhia.

### Diretrizes

Transparência, Divulgação e  
Responsabilidade

Direitos dos Acionistas

Tratamento Equânime

Ética Empresarial

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

Os conselheiros e membros dos comitês indicados pela **PREVI** são selecionados por um sistema de avaliação que visa à escolha de profissionais experientes, de comprovada competência técnica.

Da mesma forma, estimulamos que a competência seja o critério que norteie as seleções dos membros de Órgãos de Governança, procurando atender os interesses da companhia.

Cabe ao Conselho de Administração definir as políticas e diretrizes, a avaliação e aprovação dos planos de negócios e o monitoramento do desempenho da empresa, prestando contas aos acionistas e mantendo uma relação permanente com seus diferentes interessados.

A Diretoria é responsável pela execução da estratégia aprovada pelo Conselho de Administração.





## 1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é Órgão de deliberação colegiada que deve fornecer o direcionamento estratégico, fixar as políticas, atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, assegurar o cumprimento do objeto social e orientar a Diretoria para maximizar o valor da empresa.

O Conselho de Administração é, na visão da **PREVI**, um dos principais alicerces do sistema de Governança e deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, bem como pelo cumprimento de acordos de acionistas, sempre subordinando a sua análise, decisão e voto aos melhores interesses da organização.

Para melhor desempenhar suas funções, o Conselho de Administração deverá criar o Comitê de Auditoria e poderá propor a criação de outros comitês especializados, dentre os quais mencionamos:

- Auditoria; Desenvolvimento Executivo e de Recursos Humanos; Governança Corporativa e Ética; Financeiro; Executivo; Questões Ambientais.

### Órgãos de Governança

#### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

#### 1.1 Responsabilidades e atribuições:

As competências do Conselho de Administração, bem como qualquer outra prevista na legislação, são:

- fixar a orientação geral e estratégica dos negócios da companhia, suas subsidiárias e controladas;
- eleger e destituir seus diretores e fixar-lhes as atribuições, observando o que dispuser o Estatuto;

- fiscalizar a gestão dos seus diretores, examinar os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos de forma a garantir a integridade econômico-financeira e o comportamento ético da companhia;
- convocar a Assembléia Geral nos casos previstos em lei ou quando julgar conveniente;
- manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da Diretoria;
- manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o Estatuto assim o exigir, e sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembléia Geral;
- deliberar, quando autorizado pelo Estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- encaminhar para deliberação assemblear, se o Estatuto não dispuser a respeito, proposta de alçadas para que o Conselho de Administração possa deliberar sobre os seguintes tópicos:

- a alienação de bens do ativo permanente;

- a constituição de ônus reais;

- a prestação de garantias a obrigações de terceiros;

- escolher e destituir os Auditores Independentes;
- cumprir e fazer cumprir a legislação, os códigos aprovados pela companhia e aqueles a que aderiu;
- conhecer e controlar de forma efetiva as operações da empresa;
- monitorar os diretores no que se refere à implantação dos planos e estratégias;

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

- aprovar, rever e orientar a estratégia corporativa, os grandes planos de ação, a política sobre riscos, os orçamentos anuais e fiscalizar o desempenho e a operação da empresa;
- solicitar à Diretoria Executiva a preparação de relatório de execução e acompanhamento do orçamento para sua avaliação e monitoramento;
- implementar os Comitês definidos pelo Estatuto ou necessários para qualidade das decisões do Conselho de Administração, com eles interagindo no aprofundamento e debate de matérias relevantes;
- avaliar as práticas de Governança Corporativa adotadas e propor alterações sempre que necessário;
- supervisionar o processo de divulgação e comunicação das informações de atos e fatos relevantes;
- deliberar sobre a indicação de pessoas para integrar Órgãos de Governança de sociedades, fundações e outras entidades em que a companhia tenha participação direta ou indireta;
- contratar, em nome e por conta da companhia, profissionais independentes, se necessário, para avaliar matéria que assim o requerer;
- identificar e administrar potenciais conflitos de interesse entre Conselhos, Diretoria e Acionistas, principalmente quanto à utilização inadequada dos ativos da empresa e abusos nas transações com partes relacionadas;
- aprovar o Código de Ética da empresa e promover mecanismos que assegurem a ciência de todas as partes envolvidas, principalmente administradores e funcionários;
- deliberar sobre as políticas institucionais da empresa referentes a meio ambiente, saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social;

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

- deliberar sobre a política financeira;
- aprovar e acompanhar o programa de recompra de ações;
- promover a implementação de Auditoria Interna vinculada ao Conselho de Administração, com o objetivo de verificar se os processos de controle interno são adequados para identificar e monitorar os riscos, proteger os ativos, promover a eficiência operacional e garantir a acurácia e a qualidade das informações enviadas pela Diretoria;
- assegurar a existência de atividade de Auditoria Interna, preferencialmente realizada por estrutura própria. Caso o órgão de auditoria interna seja terceirizado, o prestador do serviço não deve coincidir com a Auditoria Independente;
- acatar prontamente as solicitações do Conselho Fiscal para contratar análises específicas de auditoria;
- estabelecer metas e avaliar o desempenho dos Diretores, individualmente e em conjunto;
- deliberar sobre política geral de recursos humanos da companhia;
- fixar e rever a remuneração dos principais executivos, com o auxílio do Comitê de Nomeação e Avaliação, quando existente;
- alocar individualmente a verba global de remuneração dos administradores, aprovada em Assembléia Geral;
- assegurar que um representante de cada Conselho, da Diretoria e da Auditoria Independente estejam presentes nas Assembléias de Acionistas;
- pronunciar-se objetivamente e de forma independente da Diretoria sobre assuntos corporativos;
- encorajar a participação dos acionistas nas Assembléias;
- assegurar que os itens que não sejam auto-explicativos incluídos na convocação da Assembléia sejam acompanhados por explicação adequada disponibilizada no *website* da companhia ou em outra forma massiva de divulgação;

- convocar antecipadamente os membros do Conselho Fiscal a participarem das reuniões em que serão deliberados:

- o relatório anual da administração;

- as demonstrações financeiras do exercício social;

- os balancetes trimestrais;

- as propostas dos Órgãos da administração relativas a modificação do capital social;

- a emissão de debêntures ou bônus de subscrição;

- os planos de investimento anuais e plurianuais ou orçamentos de capital;

- o encaminhamento de propostas de distribuição de dividendos e de juros sobre o capital próprio;

- a transformação do objeto social, incorporação, fusão ou cisão.

- adotar regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima das reuniões e acesso irrestrito, a cada conselheiro individualmente, a todas as informações, documentos e registros da companhia;

- tomar conhecimento das atas das reuniões da Diretoria, formal e individualmente;

- tomar conhecimento das atas das reuniões do Conselho Fiscal, formal e individualmente;

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

- promover a disponibilização de cópia das atas de suas reuniões para o Conselho Fiscal, dentro de, no máximo, 10 dias após sua realização;
- publicar, dentro de no máximo 30 dias, as atas das reuniões que contiverem deliberações que produzam efeitos perante terceiros, assegurando que não haja privilégio de informação;
- certificar-se de que o Conselho Fiscal receba cópias dos balancetes mensais, demais demonstrações financeiras e relatório de execução do orçamento, na mesma data do Conselho de Administração e em nenhuma hipótese, em período que ultrapasse 20 dias após encerrado o mês objeto de análise e avaliação.

## 1.2 Perfil

Recomenda-se que o Conselho reúna pessoas que apresentem as seguintes características:

- disponibilidade de tempo;
- visão geral empresarial;
- experiência executiva e habilidade negocial;
- experiência em análise de relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- ausência de conflitos de interesse;
- alinhamento com os valores da empresa;
- conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- bons conhecimentos da Lei das S.A. e da legislação do mercado mobiliário.

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente



## 1.3 Caracterização dos Conselheiros de Administração<sup>1</sup>

Não devem ser acumulados os cargos de conselheiros de administração e diretores. Recomendamos que as companhias adequem seus quadros até 31 de dezembro de 2007. Até esta data, os conselheiros deverão ser caracterizados de acordo com os seguintes perfis, e essa denominação expressa nos relatórios anuais:

- conselheiro executivo – aquele que está envolvido diretamente na administração ou possui vínculo empregatício com a empresa e/ou suas subsidiárias;
- conselheiro não-executivo – aquele que não está envolvido diretamente na administração da companhia e não possui vínculo empregatício com a empresa e/ou suas subsidiárias;
- para prevenir a ocorrência de conflitos de interesse na administração da companhia, recomendamos que não sejam indicados conselheiros não-executivos que:

- sejam familiares diretos de funcionário que tenha atuado na companhia nos últimos 2 anos em nível executivo;
- sejam - ou tenham sido no prazo de um ano - consultores da companhia ou grupo econômico a que pertença;
- façam parte do grupo de maiores fornecedores, credores ou clientes da companhia;
- tenham qualquer tipo de relação contratual ou de negócio da companhia;

- o cargo de Presidente do Conselho de Administração deverá ser assumido, na renovação do Conselho, por um conselheiro não-executivo.

<sup>1</sup> A regra não se aplica aos representantes dos empregados no Conselho de Administração.

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

### 1.4 Funcionamento

O Conselho deverá adotar um regimento com procedimentos sobre suas responsabilidades e atribuições, periodicidade das reuniões e previsão dos temas que deverão ser analisados pelos Comitês especializados.

Recomendamos o contato regular do titular com o suplente, que também deve firmar termo de confidencialidade.

### 1.5 Mandato

Os membros do Conselho de Administração serão eleitos pela Assembléia Geral e deverão ter mandato de, no máximo, 2 anos.

A reeleição dos conselheiros de administração deve considerar avaliação formal de desempenho, performance do Conselho, quantidade de mandatos consecutivos, e um programa de rodízio de seus membros.

### 1.6 Tamanho e composição

O Conselho de Administração deverá ser composto, preferencialmente, por membros não-executivos com, no mínimo, 5 e, no máximo, 11 membros, devendo este número ser ímpar.

O controlador ou grupo de controle deve assegurar que haja ao menos um membro de sua indicação para o Conselho de Administração com reconhecida experiência em finanças. Esse membro deverá integrar o Comitê Financeiro.

## 1.7 Desempenho do Conselho

A companhia deve criar métodos formais de avaliação de desempenho e de formas de conduta, que permitirão analisar a atuação do Conselho como um todo e de cada um de seus membros individualmente, em bases anuais.

As avaliações devem considerar pelo menos os seguintes aspectos:

- assiduidade;
- participação;
- adequação ao trabalho em equipe.

## 1.8 Reuniões

Recomendamos que o Conselho de Administração se reúna mensalmente, sem prejuízo da faculdade de poder convocar e realizar reuniões extraordinárias.

A presença de todos os conselheiros nas reuniões deve ser incentivada e facilitada para garantir a representatividade nas decisões. A ausência em três ou mais reuniões consecutivas merecerá apreciação pelos demais membros, na reunião seguinte, para avaliação sobre encaminhamento do assunto à Assembléia Geral.

Os conselheiros devem receber dos diretores os materiais de apoio ao processo decisório, com histórico, análise técnica, parecer da área responsável e manifestação da Diretoria com antecedência compatível com o grau de complexidade da matéria - no mínimo 5 dias úteis para matérias

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

de menor complexidade e, no mínimo 10 dias úteis para as questões de natureza financeira.

Matérias de grande envergadura, com impacto representativo, deverão ser apresentadas de forma aprofundada em mais de uma reunião, anteriormente à deliberação final.

Tópicos como “assuntos gerais” não devem ser incluídos na pauta. Sugerimos também evitar a prática da apreciação de itens extrapauta e decisões tomadas *ad referendum* do Conselho de Administração

A pauta da reunião deve ser proposta pelo Presidente do Conselho, destacando-se os assuntos que serão objeto de deliberação e aqueles que serão objeto de apresentação.

As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas, e devem, ser lidas e aprovadas formalmente.

As atas devem ser assinadas, preferencialmente, logo após o encerramento das reuniões, garantido-se, na sua impossibilidade, o protocolo de registro formal de voto divergente.

## Órgãos de Governança

### Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

### 1.9 Remuneração

O montante global de remuneração dos membros do Conselho de Administração será fixado pela Assembléia Geral que os eleger e não deverá ser inferior, para cada membro em exercício, a 10% da que for atribuída ao Presidente da companhia, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros daquele executivo.



## 2. DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva representa a companhia e deverá atuar de forma a prover os demais Órgãos com informações completas, fidedignas, bem fundamentadas e tempestivas, sempre com o objetivo de atender aos legítimos interesses da companhia.

### 2.1 Responsabilidades e atribuições

Os Estatutos das sociedades em que participamos devem definir claramente as responsabilidades e atribuições da Diretoria Executiva. Caso não estejam contempladas, até sua adequação e inexistindo deliberação do Conselho de Administração, a qualquer Diretor compete a prática dos atos necessários ao funcionamento regular da companhia. Relacionamos algumas das melhores práticas de atuação:

- elaborar e propor anualmente ao Conselho de Administração as diretrizes da companhia e o plano estratégico;
- cumprir e fazer cumprir as diretrizes e o plano estratégico aprovados pelo Conselho de Administração;
- elaborar e propor ao Conselho de Administração o plano e o orçamento de investimento anual, com detalhamento, e o plano de negócios plurianual para pelo menos 5 anos;
- executar o plano anual de investimentos e os orçamentos aprovados pelo Conselho de Administração;
- elaborar mensalmente o relatório de execução do orçamento e remetê-lo aos Conselhos de Administração e Fiscal;
- conduzir as operações da companhia, reportando ao Conselho de Administração o desempenho econômico-financeiro;

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

- elaborar o relatório anual de administração e as demonstrações financeiras a serem submetidos aos Conselhos de Administração e Fiscal e posteriormente à Assembléia Geral;
- propor ao Conselho de Administração a destinação do lucro do exercício e o pagamento de juros sobre o capital próprio e/ou dividendos;
- elaborar e propor ao Conselho de Administração as políticas financeiras;
- elaborar e propor ao Conselho de Administração as políticas institucionais da empresa sobre meio-ambiente, saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social;
- implementar as políticas institucionais aprovadas;
- aderir e incentivar a adesão dos funcionários ao Código de Ética da companhia, aprovado pelo Conselho de Administração;
- implementar e adequar as práticas de Governança Corporativa e as alterações solicitadas pelo Conselho de Administração;
- indicar para deliberação do Conselho de Administração, respeitado o método de seleção por ele aprovado, candidatos para integrar os Órgãos de Governança das sociedades, fundações e outras entidades das quais participa a empresa direta ou indiretamente ;
- indicar, mediante solicitação justificada do Conselho Fiscal, três peritos independentes, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, de notório conhecimento na área em questão, no máximo em 30 dias;
- contratar o perito escolhido pelo Conselho Fiscal, dentre os indicados;
- auxiliar os trabalhos dos Comitês, por meio da apresentação tempestiva das informações solicitadas;
- apresentar as informações solicitadas pelo Conselho necessárias para compreensão de contratos celebrados ou em via de celebração;

- destinar cópia de qualquer material dirigido pela Auditoria Independente à companhia para os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal;
- disponibilizar cópia das atas de suas reuniões, dentro de, no máximo, 10 dias, para os Conselhos de Administração e Fiscal;
- disponibilizar, no máximo até o vigésimo dia seguinte ao mês objeto de análise e avaliação, cópias dos balancetes, demais demonstrações financeiras elaboradas mensalmente e o relatório de execução do orçamento, para os Conselhos de Administração e Fiscal.

## 2.2 Perfil

Os membros da Diretoria devem, preferencialmente, ter experiência no setor de atuação da companhia e, principalmente, na área em que exercerão suas funções.

## 2.3 Mandato

Deve ser estabelecido no Estatuto, e não deve ser superior a 3 anos, permitida a reeleição.

As companhias devem ter um plano de sucessão claramente definido.

## 2.4 Presidente da companhia

O Presidente da companhia é responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. Responde pelo desempenho, atuação da empresa e coordenação das atividades das demais Diretorias, assim como a representa perante o público externo.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

### 2.5 Desempenho da Diretoria

O estabelecimento de metas pelo Conselho de Administração, sob as óticas de geração de valor para os acionistas e de responsabilidade social, permite analisar a atuação da Diretoria como um todo e de cada um de seus membros.

As avaliações deverão ser realizadas pelo Conselho de Administração e discutidas com a Diretoria em períodos não superiores a 1 ano.

### 2.6 Reunião

A Diretoria deverá reunir-se, ordinariamente, a cada 15 dias, e, extraordinariamente, sempre que necessário.

As atas das reuniões de Diretoria deverão ser encaminhadas para os Conselhos de Administração e Fiscal até 15 dias após sua realização.

A Diretoria deve realizar apresentações semestrais para o Conselho de Administração ou seus Comitês sobre os trabalhos realizados. As apresentações devem buscar o entrosamento entre os Órgãos e o esclarecimento das dúvidas.

### 2.7 Remuneração

Deve ser atribuída com base na política de cargos e salários da companhia.

Deve-se considerar que parte da remuneração seja variável, baseada nas metas da geração de valor e responsabilidade social estabelecidas pelo Conselho de Administração.





### 3. CONSELHO FISCAL

A atuação do Conselho Fiscal auxilia a governabilidade da companhia e seu funcionamento deve ser previsto em caráter permanente no Estatuto.

Garante o exercício do direito dos acionistas de fiscalizar a gestão dos negócios. Sua função fiscalizadora independente é reforçada pela atuação individual dos conselheiros prevista em lei.

As atribuições do Conselho Fiscal conferidas pela lei não poderão ser outorgadas a outro Órgão da companhia.

#### 3.1 Responsabilidades e atribuições:

As competências do Conselho Fiscal, além daquelas previstas na legislação, são:

- fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- opinar sobre o relatório anual da administração, e fazer constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembléia Geral;
- opinar sobre as propostas dos Órgãos da administração, a serem submetidas à Assembléia Geral, relativas a modificação do capital social, a emissão de debêntures ou bônus de subscrição, a planos de investimento ou orçamentos de capital, a distribuição de dividendos, a transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- denunciar, por qualquer de seus membros, aos Órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembléia Geral,

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências à companhia;

- convocar a Assembléia Geral Ordinária, se os Órgãos da administração retardarem por mais de 1 mês essa convocação, e a Extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;
- analisar mensalmente o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam;
- solicitar, por qualquer de seus membros, aos Órgãos da administração, esclarecimentos e informações relacionados à sua função fiscalizadora e à elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis especiais;
- disponibilizar aos demais conselheiros fiscais quaisquer esclarecimentos de informações solicitadas e recebidas dos Órgãos de administração;
- assistir às reuniões do Conselho de Administração ou da Diretoria, quando forem deliberados assuntos sobre os quais o Conselho Fiscal deva opinar:

- Relatório Anual da Administração;

- modificação do capital social;

- emissão de debêntures ou bônus de subscrição;

- planos de investimento ou orçamentos de capital;

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

- distribuição de dividendos ou juros sobre capital próprio;
- transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- demonstrações financeiras;

- tomar conhecimento dos relatórios da Auditoria Interna e da Auditoria Independente e analisar suas recomendações e pareceres;
- prover informações sobre matérias de sua competência sempre que forem solicitadas por acionista ou grupo de acionistas que representem, no mínimo, 5% do capital social;
- solicitar esclarecimentos ou apuração de fatos específicos aos auditores independentes;
- formular, com justificativa, questões a serem respondidas por perito, e solicitar à Diretoria, sempre que seja necessário apurar fato cujo esclarecimento esteja relacionado ao efetivo desempenho de suas funções, a indicação, no prazo máximo de 30 dias, de três peritos, pessoas físicas ou jurídicas, de notório conhecimento na área em questão;
- escolher, dentre os indicados pela Diretoria, um perito para contratação e realização dos serviços requeridos pelo Conselho Fiscal;
- fiscalizar a utilização inadequada dos ativos da empresa e abusos nas transações entre partes relacionadas;
- realizar análises individuais ou em conjunto, sobre os relatórios da administração, propostas dos Órgãos de administração e demonstrações financeiras, para apresentação à Assembléia Geral;
- verificar a existência e o cumprimento de regras para a avaliação, assinatura e execução de contratos de fornecimento de longo prazo, que tenham valores relevantes ou condições não usuais, dando ênfase àqueles com grau de concentração dos negócios relevante e os relacionados a empresas ligadas e a acionistas;

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

- analisar e manifestar-se sobre os contratos de mútuo de qualquer tipo, com especial atenção para aqueles firmados entre empresas relacionadas;
- discutir com auditores independentes, auditores internos, contador e chefe da controladoria o resultado da avaliação do sistema de controles internos, para seu aprimoramento, certificando-se de que as recomendações efetuadas e não contestadas pela Diretoria sejam implantadas no período máximo de 180 dias;
- dar conhecimento ao Conselho de Administração das falhas relevantes que possam afetar a exatidão das demonstrações financeiras;
- realizar análise pormenorizada das variações significativas ocorridas em contas relacionadas com benefícios para o corpo gerencial;
- analisar as políticas de doações, propaganda, contratação de consultorias e concessão de descontos comerciais e os mecanismos internos que permitam acompanhar seu cumprimento.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

### 3.2 Perfil

Recomenda-se que o Conselho reúna pessoas com as seguintes características:

- disponibilidade de tempo;
- habilidade negocial;
- formação acadêmica na área contábil-financeira;
- experiência em análise de relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- ausência de conflitos de interesse;
- conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- bons conhecimentos da Lei das S.A. e da legislação do mercado mobiliário.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

**Conselho Fiscal**

Comitês

Auditoria Independente

### 3.3 Funcionamento

O Conselho Fiscal deverá adotar um regimento com suas responsabilidades e atribuições, com foco no relacionamento com a Auditoria Independente, com a Auditoria Interna, com o Comitê de Auditoria e com os responsáveis pelos Controles Internos. O Regimento não deve limitar a atuação individual de nenhum dos conselheiros.

Recomendamos o contato regular do titular com o suplente, que também deve firmar termo de confidencialidade.

### 3.4 Mandato

Os membros do Conselho Fiscal serão eleitos pela Assembléia Geral e deverão ter mandato de 1 ano, permitida a reeleição.

### 3.5 Tamanho e composição

O Conselho Fiscal deverá ser composto de 3 ou 5 membros efetivos e respectivos suplentes, em decorrência do número de representantes dos acionistas minoritários.

O controlador ou grupo de controle deve assegurar que haja ao menos um membro de sua indicação para o Conselho Fiscal com reconhecido conhecimento em contabilidade e finanças.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

### 3.6 Desempenho do Conselho

No encerramento de seu mandato, o Conselho Fiscal deve realizar auto-avaliação, na qual seja considerado o desempenho do Conselho como um todo e de cada um de seus membros individualmente.

As avaliações devem considerar pelo menos os seguintes aspectos:

- assiduidade;
- participação;
- adequação ao trabalho em equipe;
- acompanhamento da avaliação do sistema de controles internos, realizada pelo Auditor Independente.

### 3.7 Reuniões

Recomendamos que o Conselho Fiscal se reúna mensalmente, sem prejuízo da realização de reuniões extraordinárias, quando necessário.

A presença de todos os conselheiros nas reuniões deve ser facilitada e incentivada, a fim de garantir a maior representatividade dos acionistas e controle sobre as operações da companhia.

Deverá ser distribuída pauta das reuniões com antecedência mínima de 5 dias úteis, acompanhada, quando necessário, de material informativo sobre os temas a serem tratados.

As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as discussões, divergências e decisões tomadas. Recomendamos que sejam assinadas antes do encerramento das reuniões.

### 3.8 Remuneração

Os níveis de remuneração deverão ser suficientes para atrair, reter e motivar profissionais que acumulem as qualidades e experiências necessárias aos Conselhos Fiscais das companhias nas quais investimos.

A remuneração dos Membros do Conselho Fiscal, além do reembolso obrigatório das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função, será fixada pela Assembléia Geral que os eleger, e não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a 10% da que, em média, for atribuída ao conjunto da Diretoria, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente



## 4. COMITÊS

### 4.1 Considerações gerais

Os comitês deverão auxiliar o Conselho de Administração e seus membros no desempenho de seus deveres e responsabilidades, sem poder de deliberação.

Deverão ter previsão estatutária e ser regulamentados por Regimentos Internos, aprovados pelo Conselho de Administração, que definirão claramente tempo de duração, atribuições e subordinação. O Conselho poderá instituir comitês temporários para seu assessoramento que não aqueles previstos no Estatuto.

Deverá ser garantido acesso às reuniões a todos os membros do Conselho de Administração.

A multiplicidade e a diversidade de temas sugere a criação de comitês específicos para que o Conselho execute integral e eficientemente suas atribuições. Os principais temas de competência do Conselho que devem ser abordados pelos comitês são os seguintes:

- Auditoria;
- Desenvolvimento Executivo e Recursos Humanos;
- Governança Corporativa;
- Ética Corporativa;
- Finanças;
- Estratégia Corporativa.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente



A **PREVI** recomenda que todas as companhias tenham pelo menos dois comitês:

- Comitê de Auditoria;
- Comitê Executivo, que reunirá os temas daqueles comitês que não forem instituídos.

A gestão dos comitês terá início com a nomeação de seus membros, realizada em reunião do Conselho de Administração, e seu término deverá coincidir com o final do mandato desse Conselho.

O Conselho de Administração pode, a qualquer tempo, substituir os membros do comitê ou dissolver os comitês temporários.

Podem participar conselheiros, diretores ou profissionais independentes que tenham conhecimento específico na área em que atuarão.

Os comitês devem:

- ser presididos por membros não-executivos do Conselho de Administração;
- possuir, preferencialmente, ao menos um conselheiro não-executivo, assim como cada conselheiro não-executivo deve integrar ao menos um comitê;
- propor a contratação de serviços externos de consultoria quando considerada necessária, respeitando o orçamento anual e plurianual da companhia;
- ser avaliados anualmente.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

Quando houver escolha dos membros de comitês, as regras de acumulação e de renovação dos cargos deverão ser observadas, sempre visando à oxigenação nos Órgãos de Governança da companhia.

O número de membros fixos de cada comitê não deve, a princípio, superar a metade mais um dos membros do Conselho de Administração.

A remuneração dos comitês será estabelecida pelo Conselho de Administração.

Membros do Conselho Fiscal não poderão fazer parte dos comitês.

#### 4.2 Comitê de Auditoria

Tem a atribuição de realizar exame mais detalhado acerca dos trabalhos apresentados pela Auditoria Interna.

Deve acompanhar o relacionamento entre Auditoria Independente, Auditoria Interna e Conselho Fiscal. Para tal, devem reunir-se regularmente com os auditores e conselheiros fiscais, sem a participação da Diretoria.

Nos casos de coexistência com o Conselho Fiscal, deve agir de forma sinérgica, procurando evitar a sobreposição de tarefas.

O Comitê de Auditoria deverá ser composto por membros com experiência e conhecimentos em contabilidade, auditoria e finanças .

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

## Comitês

Auditoria Independente

Deverá atender às determinações da Lei Sarbanes-Oxley<sup>1</sup>, regulamentadas pela SEC<sup>2</sup>, a que estão sujeitas as companhias cujos papéis são negociados na Bolsa de Valores de Nova Iorque.

### 4.3 Comitê de Desenvolvimento Executivo e de Recursos Humanos

Responsabilidades e atribuições:

- avaliar e rever as políticas gerais de recursos humanos da companhia, inclusive os planos de desenvolvimento de recursos humanos;
- elaborar propostas e manter atualizadas as questões relativas à remuneração da administração da companhia, incluindo, no montante global a ser deliberado em Assembléia Geral, a remuneração dos membros dos comitês;
- propor os critérios de participação nos lucros;
- propor as metas e objetivos relevantes na remuneração do corpo diretivo e do Presidente da companhia
- analisar o desempenho do corpo diretivo e do Presidente da companhia e determinar a remuneração variável à luz das metas e objetivos. Deve-se considerar no cálculo a quantidade de subsidiárias e afiliadas, o porte da companhia e a complexidade das suas operações, realizando comparações com empresas equivalentes;
- desenvolver e propor métodos de avaliação de desempenho dos membros de órgãos de governança, individuais e em equipe,

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

## Comitês

Auditoria Independente

<sup>1</sup> Sarbanes-Oxley Act (2002) – lei promulgada nos Estados Unidos da América, com intuito de disciplinar o mercado de capitais. Dispõe sobre exigências contábeis para evitar a ocorrência de fraudes.

<sup>2</sup> SEC – Securities & Exchange Commission é o órgão regulador do mercado acionário norte-americano e tem como objetivo primário proteger seus investidores e manter a integridade de seu mercado de títulos e valores mobiliários. Desempenha função similar à da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Endereço Eletrônico: [www.sec.gov](http://www.sec.gov)

considerando nas avaliações a previsão legal, assiduidade, contribuições, manutenção de imparcialidade e eventuais metas traçadas pelo Conselho de Administração;

- preparar recomendações para o Conselho de Administração a respeito de planos de incentivo e de participação nos resultados;
- estabelecer critérios para remuneração e nomeação de membros de comitês;
- identificar os requisitos e qualificações necessários para preenchimento de cargo de Diretoria, evidenciando o perfil mais apropriado para administradores;
- os membros deste comitê deverão declarar-se individualmente conflitados ao tratarem sobre remuneração e benefícios de cargos que os próprios ocupem.

#### 4.4 Comitê de Governança Corporativa e Ética

Responsabilidades e atribuições:

- avaliar a eficácia das práticas de Governança Corporativa e de funcionamento do Conselho de Administração e propor melhorias;
- propor a atualização do Estatuto Social e Regimento Interno dos Conselhos e demais Órgãos da companhia;
- elaborar o Código de Ética, mantê-lo atualizado e incentivar sua divulgação a todos os funcionários;
- monitorar o cumprimento do Código de Ética, sugerindo medidas preventivas e disciplinares;
- avaliar possíveis conflitos de interesse entre administradores, conselheiros e acionistas;
- emitir pareceres relativos às políticas sociais da companhia, referentes a meio-ambiente, saúde no trabalho e a responsabilidade social;
- monitorar a elaboração do balanço social.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

## 4.5 Comitê Financeiro

Responsabilidades e atribuições:

- estudar propostas de políticas financeiras e suas práticas de gerenciamento e controle;
- analisar questões de natureza tributária;
- avaliar e acompanhar a execução do plano de recompra de ações;
- monitorar e avaliar o desempenho financeiro;
- apreciar previamente todas as operações financeiras que serão submetidas ao Conselho de Administração.

## 4.6 Comitê Executivo

Responsabilidades e atribuições:

- analisar as operações de fusão, cisão, incorporação e aquisição de participações acionárias da companhia e suas controladas;
- analisar as oportunidades de investimento propostas pela Diretoria Executiva;
- analisar as diretrizes estratégicas e o plano de negócios e orçamentos anualmente propostos pela Diretoria Executiva;
- monitorar e avaliar o desempenho dos negócios da companhia à luz do orçamento aprovado;
- avaliar as propostas relativas à comunicação e divulgação das políticas da companhia.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

## Comitês

Auditoria Independente

Quando não tiverem sido instituídos o Comitê de Governança Corporativa e Ética, o Comitê de Desenvolvimento Executivo e Recursos Humanos e o Comitê Financeiro, o Comitê Executivo deverá acumular suas responsabilidades e atribuições.



## 5. AUDITORIA INDEPENDENTE

A legislação brasileira e a dos países nas quais as empresas brasileiras transacionam seus valores mobiliários exigem a auditoria anual e a revisão trimestral das demonstrações financeiras.

O trabalho de Auditoria Independente deverá ser acompanhado pelo Comitê de Auditoria Interna.

### 5.1 Limitação de Serviços

Para impedir possíveis conflitos de interesse, a empresa de auditoria independente não deverá realizar simultaneamente serviços de consultoria para a empresa.

Os dispositivos adotados para preservação de independência devem necessariamente ser transmitidos aos acionistas e demais investidores. Dentre eles, destacam-se:

- contratação por período máximo de 5 anos;
- recontração sujeita à avaliação de independência e desempenho;
- declaração de independência requerida anualmente de todas as pessoas da equipe de auditoria independente, observados a legislação e os regulamentos em vigor.

### 5.2 Responsabilidades e atribuições:

- verificar e julgar sistemática e objetivamente o grau de correspondência entre as afirmações da empresa a respeito de suas ações e eventos econômicos e os critérios formais estabelecidos de registro e controle e de comunicação dos resultados a todos os interessados;

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

- apresentar à Diretoria, com cópia para os Conselhos de Administração e Fiscal, os relatórios periódicos de recomendações para a melhoria do sistema de controle interno e para a correção de erros ou irregularidades, elaborado de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC-T 11 do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – Ibracon – Título 11.2.5 – Estudo e Avaliação do Sistema Contábil e de Controles Internos);
- encaminhar à Diretoria, com cópia para os Conselhos de Administração e Fiscal, as avaliações das implicações de fraude e/ou erros relevantes, particularmente quanto à confiabilidade das informações escritas ou verbais fornecidas pela administração da entidade auditada
- destinar para os membros do Conselho de Administração cópia de qualquer material endereçado à companhia.

## Órgãos de Governança

Conselho de Administração

Diretoria Executiva

Conselho Fiscal

Comitês

Auditoria Independente

# Composição da Administração

## Conselho Deliberativo

### Titulares

Aldo Luiz Mendes  
Gilberto Matos Santiago  
Henrique Pizzolato  
José Ricardo Sasseron  
Nélio Henriques Lima  
Valmir Marques Camilo

### Suplentes

Antônio Carlos Lima Rios  
José Luís Salinas  
José Wilson da Silva  
Juraci Masiero  
Pedro Carlos de Mello

## Conselho Fiscal

### Titulares

José Bernardo de Medeiros Neto  
Luiz Alberto Alvarenga  
Paulina Pasquina Benedetti Terra  
Rolf Von Paraski

### Suplentes

Éder Marcelo de Melo  
Luiz Carlos Teixeira  
Murilo Castellano  
Paulo Sérgio Navarro

## Diretoria Executiva

Sérgio Ricardo Silva Rosa	Presidente
Francisco Ferreira Alexandre	Diretor de Administração
Luiz Carlos Aguiar	Diretor de Investimentos
Renato Chaves	Diretor de Participações
Cecília Mendes Garcez Siqueira	Diretora de Planejamento
Erik Persson	Diretor de Segurança



## Literatura de apoio

- LEI DAS S.A.
- INSTRUÇÕES DA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM
- REGULAMENTOS DO NOVO MERCADO E CÂMARA DE ARBITRAGEM DA BOVESPA
- CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC
- CARTILHA DA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA
- FERRAMENTAS DE GESTÃO COM RESPONSABILIDADE SOCIAL DO INSTITUTO ETHOS
- PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO
- CÓDIGOS DA ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS - APIMEC

## Documentação a ser obtida nas companhias

- LEGISLAÇÃO SETORIAL
- ESTATUTO SOCIAL DAS EMPRESAS
- ACORDO DE ACIONISTAS
- REGIMENTOS INTERNOS

DEMONSTRATIVOS DAS COMPANHIAS – 3 ÚLTIMOS IAN e 4 ÚLTIMOS ITR

Edição: Gerência de Comunicação e Marketing da PREVI

Millennium Comunicação Integrada ● Alberto Bisoni Designer

Fotolito e impressão: Digital Gráfica



**Central de Atendimento: 0800 210505**

[www.previ.com.br](http://www.previ.com.br)

[previ@previ.com.br](mailto:previ@previ.com.br)

