

CÓDIGO PREVI DE MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPREENDIMENTOS DE BASE IMOBILIÁRIA

Setembro / 2009



ELABORADO PELA DIRETORIA DE PARTICIPAÇÕES DA CAIXA DE PREVIDÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL - PREVI

Sumário

Introdução.....	03
-----------------	----

Capítulo 1 | Princípios

1.1. Transparência, Divulgação e Responsabilidade.....	04
1.2. Direitos dos Coproprietários	04
1.3. Tratamento Equânime dos Coproprietários.....	04
1.4. Responsabilidade Socioambiental	04

Capítulo 2 | Características dos Empreendimentos de Base Imobiliária

2.1. Organização da Copropriedade	05
---	----

Capítulo 3 | Práticas Recomendadas

3.1. Regulação da Copropriedade.....	06
3.2. Independência Patrimonial	06
3.3. Assembleia Geral	06
3.4. Acesso a Informações.....	07
3.5. Investimentos em Renovação.....	07
3.6. Prestação de Contas.....	08
3.7. Transações com Partes Relacionadas	09
3.8. Direito de Preferência dos Coproprietários / Investidores	09
3.9. Imóveis Contíguos ou Vizinhos.....	09
3.10. Marca Inerente ao Nome do Empreendimento	10
3.11. Remuneração aos Gestores.....	10
3.11.1. Remuneração pela Administração do Condomínio Edifício	10
3.11.2. Remuneração pela Administração do Condomínio Voluntário.....	11

3.11.3. Remuneração pela Administração do Fundo de Promoção e Propaganda	11
3.11.4. Remuneração pela Comercialização de Lojas em <i>Shopping Centers</i>	11
3.11.4.1. Aluguéis.....	11
3.11.4.2. Cessão de Direitos	12
3.11.4.3. Taxa de Transferência.....	12
3.11.5. Remuneração pela Comercialização de Espaços Destinados à Locação Temporária.....	12
3.11.6. Remuneração pela Locação de Espaços em Edifícios Comerciais.....	13
3.12. Responsabilidade Socioambiental	13

Capítulo 4 | Órgãos de Governança

4.1. Conselhos Consultivos ou Fiscais.....	15
4.2. Comitês Técnicos.....	15
4.3. Administradora	16
4.4. Síndico Profissional	16
4.5. Auditoria	17
4.5.1. Auditoria de Gestão.....	17
4.5.1.1. No Condomínio Voluntário.....	17
4.5.1.2. No Condomínio Edifício.....	18
4.5.1.3. No Fundo de Promoção e Propaganda.....	19
4.5.2. Auditoria de Patrimônio.....	19
4.5.3. Auditoria Contábil-Financeira	21
Glossário.....	22

Introdução

A PREVI tem 105 anos de existência, período ao longo do qual consolidou-se como o maior fundo de pensão da América Latina, cuja missão é:

“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 às 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 práticas de Governança Corporativa adotadas no mercado de capitais ainda não estão adequadamente disseminadas no setor imobiliário, onde é comum o compartilhamento da propriedade de grandes edificações. Ademais, o segmento de *shopping centers* (vide glossário) ainda não possui legislação própria e faz uso parcialmente de legislações específicas como a do condomínio e do inquilinato. Adota, ainda, por similaridade, algumas normas legais aplicáveis às sociedades anônimas. Na ausência de um órgão regulador que discipline a atuação de administradores e investidores, acreditamos que este Código possa vir a inspirar uma iniciativa de autorregulação, construída a partir das contribuições dos agentes relevantes desse mercado: investidores institucionais, administradores, gestores de fundos imobiliários e respectivas associações de classe.

Nosso Código é resultado da experiência e maturidade da PREVI na gestão de suas participações em empreendimentos imobiliários e na defesa e aplicação dos princípios de Governança Corporativa que pautam sua atuação como investidora no mercado de capitais. Procuramos o equilíbrio de duas visões: a do empreendimento, que identifica a Governança Corporativa diretamente com a maximização de valor de forma sustentável, e a do proprietário, que visa a apoiar a administração desses empreendimentos, a assegurar a prestação adequada de contas e a transparência no exercício da gestão do empreendimento.

Organizamos nosso Código a partir de quatro princípios (Capítulo 1), que irão nortear a administração de nossos investimentos imobiliários, com base nos quais apresentamos nossas recomendações de Melhores Práticas (Capítulo 3) e de constituição dos Órgãos de Governança (Capítulo 4). No Capítulo 2, apresentamos algumas considerações sobre as formas de organização da copropriedade que são a referência para a estrutura das recomendações.

1.1. Transparência, Divulgação e Responsabilidade

A estrutura de Governança Corporativa deverá incentivar a divulgação oportuna e precisa de todas as informações financeiras e não financeiras, permitindo que os interessados acompanhem e entendam os fundamentos econômicos e o desempenho do empreendimento de forma inequívoca.

A divulgação deverá incluir as iniciativas e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social do empreendimento de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative - GRI*¹ e do Instituto Ethos².

1.2. Direitos dos Coproprietários

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

1.3. Tratamento Equânime dos Coproprietários

A estrutura de Governança Corporativa deverá assegurar que os gestores do empreendimento deem tratamento equânime a todos os coproprietários quanto a atendimento, divulgação de informações e encaminhamento de pleitos.

1.4. Responsabilidade Socioambiental

A gestão do empreendimento deve assegurar que além do cumprimento das obrigações legais, sejam viabilizadas condições adequadas de segurança, saúde e desenvolvimento dos trabalhadores; respeitadas as comunidades nas quais o empreendimento está inserido e adotadas práticas de preservação do meio ambiente.

1 - 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

2 - 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

2 | Características dos Empreendimentos de Base Imobiliária

Os empreendimentos de base imobiliária podem ser construídos ou adquiridos e têm por finalidade a geração de aluguel ou renda de participações aos respectivos investidores. A propriedade pode ser individual ou compartilhada, quando então o domínio passa a ser de mais de um, dando origem à relação condominial, que precisa ser disciplinada e regulamentada, a partir da Organização da Copropriedade.

2.1. Organização da Copropriedade

Quando o empreendimento de base imobiliária é formado por unidades autônomas e respectivas frações de terreno pertencentes a mais de um proprietário, a legislação estabelece a criação do Condomínio Edifício (vide glossário), também chamado de Condomínio Especial. Nessa modalidade de propriedade, de domínio comum, cada condômino pode utilizar, onerar ou alienar a sua parte exclusiva. Já as partes de uso comum são utilizadas em conjunto e não podem ser objeto de utilização destacada ou alienação separada. A relação entre os coproprietários e/ou os ocupantes, incluindo a forma de prover a conservação e manutenção das partes comuns, é regulada pela convenção.

No caso de *shopping centers*, é comum que um grupo considerável de unidades autônomas, formado por lojas-satélites, algumas âncoras e até mesmo áreas de *mall* (vide glossário), tenha a propriedade compartilhada em forma de quotas, de maneira indivisível. Neste caso, a organização mais praticada no mercado é a constituição, de maneira espontânea, de um Condomínio Voluntário (vide glossário) ou *Pro Indiviso*, muito embora também sejam verificadas, mais raramente, outras formas de organização como Consórcio e até Sociedade Empresária. Na situação mais frequente, a relação entre os quotistas, incluindo a forma de administração das locações e distribuição dos aluguéis, é regulada também por uma convenção ou acordo de quotistas.

Ainda em se tratando de *shopping centers*, promove-se, normalmente, a constituição de uma associação entre os coproprietários e os lojistas, denominada de Fundo de Promoção e Propaganda (vide glossário) ou Fundo de Promoções Coletivas, que tem como propósito realizar as campanhas de *marketing* do empreendimento, sendo constituído a partir da celebração de um Estatuto.

3.1. Regulação da Copropriedade

Os contratos que regem as relações entre proprietários devem refletir as práticas de Governança Corporativa e políticas adotadas pelo empreendimento.

As convenções condominiais devem prever regras claras, sobretudo, para realização de expansões³, prestação de contas, transação entre partes relacionadas (vide glossário), direito de preferência e aplicação de arbitragem para solução de conflitos entre os coproprietários.

A formalização de acordos entre coproprietários, onde se disponha, por exemplo, sobre questões como venda em conjunto, deverá ser cientificada aos demais coproprietários.

Independentemente do percentual de participação no empreendimento, caso o coproprietário sinta-se prejudicado pelas regras vigentes, deve solicitar à assembleia as alterações na convenção, com a devida fundamentação.

3.2. Independência Patrimonial

Com o intuito de preservar a Independência Patrimonial, a PREVI recomenda que, qualquer que seja a forma de organização da copropriedade, cada entidade (vide glossário) deverá constituir CNPJ e conta bancária próprios, tendo por base o princípio contábil da entidade.

O administrador deve, portanto, movimentar os recursos sob sua gestão em contas bancárias individualizadas para cada uma das entidades, seja o Condomínio Voluntário, o Condomínio Edifício, o Fundo de Promoção e Propaganda ou quaisquer outras que vierem a ser constituídas.

3.3. Assembleia Geral

As assembleias gerais são o fórum apropriado para deliberar a respeito das diretrizes e tomar as decisões estratégicas relacionadas aos empreendimentos.

Para todos os empreendimentos imobiliários recomendamos a realização de, no mínimo, duas assembleias por ano, sendo uma para aprovação do planejamento e outra para a deliberação sobre a prestação de contas e, se for o caso, eleição de síndico e conselheiros.

3 - A expressão “realização de expansões” refere-se a *Shopping Centers*.

No caso dos *shopping centers*, em razão da dinâmica desse tipo de empreendimento, deve haver, ainda, no mínimo, mais duas assembleias extraordinárias, de modo a viabilizar o acompanhamento da performance e demais ações delineadas no planejamento.

O edital de convocação deve trazer, para cada um dos itens de pauta, o *quorum* convencionado para a aprovação da matéria, já expressamente descontada a abstenção da parte relacionada eventualmente conflitada.

As informações detalhadas, bem como a fundamentação das propostas de deliberação, devem ser disponibilizadas com no mínimo 30 dias de antecedência das assembleias.

Todas as questões estratégicas inerentes ao empreendimento, como por exemplo, aprovação de orçamento anual, políticas gerais e programas de investimentos, além de posicionamento mercadológico e ancoragem (vide glossário), no caso de *shopping centers*, devem ser submetidas à assembleia de forma consubstanciada, previamente à sua implementação pelos administradores, ainda que estes sejam também coproprietários.

É recomendável que a ata da assembleia seja assinada imediatamente após o término de sua realização por todos os coproprietários a ela presentes, que sua redação seja objetiva e clara em relação às deliberações e que seja encaminhada a todos os coproprietários, em até três dias úteis, após a sua realização.

3.4. Acesso a Informações

Independentemente do percentual de participação no empreendimento, todos os coproprietários devem ter acesso à divulgação tempestiva das mesmas informações, sobretudo, para subsidiar as tomadas de decisão em assembleia.

Recomenda-se que as administradoras disponibilizem, a todos os coproprietários, informações na *internet*, que possibilitem o acompanhamento do desempenho do empreendimento e criem, nesse mesmo ambiente, canais de comunicação com os mesmos.

3.5. Investimentos em Renovação

Os síndicos e/ou as administradoras devem elaborar planejamentos com periodicidade mínima de dois anos, contemplando a realização de melhorias em prol da manutenção da atratividade do ativo imobiliário e de modo a não comprometer a regularidade dos fluxos de caixa dos coproprietários.

No caso de edifícios comerciais, recomendamos a constituição de fundo de melhorias, cujas regras de movimentação, aporte e aplicação sejam submetidas à aprovação dos coproprietários.

Em se tratando de *shopping centers*, incentivamos a programação dos investimentos de modo que o cronograma dos mesmos não ultrapasse 10% do resultado operacional líquido (vide glossário) no respectivo exercício.

De modo a evitar distorções significativas entre estimativas preliminares e custos efetivos, é importante que o processo de análise e aprovação desses investimentos seja realizado em quatro etapas básicas:

- Elaboração de estudo econômico-financeiro, com base em anteprojeto (vide glossário), ambos conduzidos por empresa de reconhecida independência, escolhida pela maioria dos coproprietários em assembleia;
- Deliberação quanto à contratação dos projetos executivos (vide glossário);
- Elaboração dos orçamentos pormenorizados dos projetos (vide glossário), contendo quantitativos e valores unitários;
- Deliberação quanto à execução dos projetos a partir dos orçamentos e do cronograma físico-financeiro detalhados.

3.6. Prestação de Contas

Os síndicos e/ou administradores devem disponibilizar mensalmente aos coproprietários, o relatório gerencial descritivo de todas as operações alusivas ao empreendimento, incluindo os demonstrativos analíticos da movimentação dos recursos e respectiva execução orçamentária nas entidades sob sua gestão.

Nos empreendimentos geridos por Empresa Administradora, as prestações de contas anuais deverão contemplar:

- a) Relatório da Administração, contendo, entre outras, a demonstração de contratos entre partes relacionadas, descrição dos fatos relevantes que influenciaram o resultado do empreendimento, listagem dos principais indicadores financeiros e operacionais, influências do ambiente competitivo, situação tributária, descrição dos seguros, ações e políticas de Responsabilidade Socioambiental;
- b) Balanço Patrimonial Comparativo com o Exercício Anterior;
- c) Demonstração de Resultado do Exercício;
- d) Demonstração do Fluxo de Caixa;
- e) Demonstração da Execução Orçamentária;
- f) Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis;
- g) Parecer do Conselho Fiscal;
- h) Parecer dos Auditores Independentes.

Em consonância com as boas práticas de gestão, as demonstrações financeiras devem ser elaboradas com observância às normas contábeis adotadas no Brasil, independentemente de obrigatoriedade legal.

As Demonstrações Contábeis anuais e correspondentes Pareceres das Auditorias Externas Independentes devem ser anexadas às atas das Assembleias Gerais Ordinárias que tratem do assunto.

3.7. Transações com Partes Relacionadas

As transações entre partes relacionadas são todas as operações envolvendo as entidades ligadas ao empreendimento e os coproprietários ou os administradores, seja diretamente ou através de empresas em que as partes envolvidas sejam sócias e/ou dirigentes.

Os contratos de locação e de fornecimento de produtos ou serviços entre partes relacionadas, tais como os de comercialização e de operação de estacionamento, deverão ser aprovados por maioria simples dos coproprietários, com a abstenção das citadas partes relacionadas, em função do possível conflito de interesses.

Exclusivamente quanto à contratação ou substituição de administrador coproprietário, é admissível o voto da parte relacionada na deliberação. Todavia, diante do potencial conflito de interesses, esse mesmo coproprietário deve abster-se a respeito da definição de todas as condições integrantes do respectivo contrato, as quais deverão ser estabelecidas pela maioria simples dos demais condôminos, em consonância com as práticas de mercado.

Nas deliberações sobre auditorias e prestação de contas, o coproprietário que seja também o administrador do empreendimento deve abster-se de votar sobre tais matérias, pela caracterização de conflito de interesses.

3.8. Direito de Preferência dos Coproprietários / Investidores

Mais do que uma disposição legal, a PREVI entende que o direito de preferência integra a esfera dos princípios norteadores da conduta dos coproprietários de um empreendimento e necessários ao desejável equilíbrio de suas relações.

Recomenda-se, portanto, que os coproprietários em Condomínio Voluntário estabeleçam direito de preferência na aquisição de cotas colocadas à venda, em igualdade de condições com o proponente, por prazo não inferior a 60 dias.

Assim, não é considerado aceitável, do ponto de vista das boas práticas de Governança Corporativa, a montagem de operações ou estruturas societárias cujo objeto seja a empresa detentora da propriedade do imóvel e que venham a evitar o acionamento do direito de preferência. Recomenda-se ainda que o assunto seja disciplinado em cláusula específica das convenções condominiais.

3.9. Imóveis Contíguos ou Vizinhos

Nas aquisições de terrenos ou edificações na área de influência primária (vide glossário) do empreendimento mantido em Condomínio Voluntário ou qualquer forma de propriedade em quotas indivisas, em vista da concorrência potencial que o imóvel a ser adquirido representará ou dos fatores relacionados à sinergia, o coproprietário deverá oferecer participação no novo negócio aos demais coproprietários, observando a proporção de cada um no negócio original.

3.10. Marca Inerente ao Nome do Empreendimento

Se uma empresa ou entidade desenvolve um empreendimento e vende parte para outros, que se tornam coproprietários, e se o nome desse empreendimento figurou no contrato de compra e venda, a marca inerente ao nome do empreendimento deve ser registrada no INPI sob a titularidade do Condomínio Voluntário, Consórcio ou Condomínio Edilício.

3.11. Remuneração aos Gestores

A remuneração à administradora e comercializadora do empreendimento deve ser compatível com a estrutura oferecida pelos administradores e também com o padrão, o porte e os resultados proporcionados pelo empreendimento.

A remuneração fora das bases de mercado, principalmente quando estabelecida por coproprietário com participação majoritária no empreendimento, constitui comportamento que não se coaduna com as melhores práticas de Governança Corporativa.

A PREVI acredita que a forma mais adequada e transparente de remuneração do gestor de *shopping centers* é um único e fixo valor, atualizado monetariamente, limitado a um determinado percentual do resultado do empreendimento. Tal remuneração continuaria sendo rateada proporcionalmente entre as entidades Condomínio Voluntário, Condomínio Edilício e Fundo de Promoção e Propaganda.

No entanto, como a prática do mercado de *shopping centers* considera remunerações distintas para cada uma das entidades relacionadas ao empreendimento, recomendamos que os administradores divulguem, com clareza, no Relatório de Administração, a relação dos valores remuneratórios associado a cada papel exercido, seja na gestão ou na comercialização, bem como o respectivo montante.

Diante dessa realidade, a PREVI – com base na vivência no segmento e no relacionamento com diversos participantes do mercado – indicará, anualmente, parâmetros de referência que considera compatíveis com os serviços oferecidos pelos gestores.

Recomendamos, a seguir, a observância de critérios indispensáveis para apuração das remunerações de maneira transparente e alinhada com os preceitos de uma boa governança.

3.11.1. Remuneração pela Administração do Condomínio Edilício

A taxa de administração praticada sobre a gestão do patrimônio imobiliário e suas instalações, relacionada aos encargos do Condomínio Edilício, deve ser constituída por valor fixo mensal, atualizado anualmente por índice a ser estabelecido entre as partes, limitada a um determinado percentual.

Não se deve estabelecer remuneração variável sobre as despesas, haja vista o inevitável conflito entre a necessidade de otimização dos custos e o aumento da remuneração proporcional ao incremento dessas despesas.

Por outro lado, a definição de teto percentual é importante para que a remuneração não se torne excessiva, a partir da aplicação de índices de atualização elevados.

3.11.2. Remuneração pela Administração do Condomínio Voluntário

A taxa de administração praticada sobre a gestão comercial e financeira de *shopping centers* relacionada, portanto, aos resultados alcançados pelo Condomínio Voluntário, a ser paga mensalmente, deve ser praticada sobre o resultado operacional líquido verificado no período.

3.11.3. Remuneração pela Administração do Fundo de Promoção e Propaganda

A taxa de administração praticada sobre a gestão do Fundo de Promoção e Propaganda, utilizado no desenvolvimento do *marketing* do empreendimento, pode incidir sobre a arrecadação entre lojistas e coproprietários dos *shopping centers*, embora seja comum que isso não ocorra nas situações em que a atividade já tenha sido contemplada como uma vertente da gestão comercial, que compõe a própria administração do Condomínio Voluntário.

3.11.4. Remuneração pela Comercialização de Lojas em *Shopping Centers*

O cronograma mais justo para o pagamento da remuneração das comercializações de espaços em *shopping centers* é aquele baseado no fluxo de recebimento de aluguéis, ou seja, o comercializador somente é remunerado na medida em que os coproprietários passam a receber os aluguéis, cessão de direitos (vide glossário) ou taxas de transferência, não cabendo antecipação.

3.11.4.1. Aluguéis

Quanto à comercialização de lojas em *shopping centers*, é comum que a taxa seja fixada em um determinado:

- a) Número de aluguéis mínimos, ou;
- b) Percentual sobre o chamado Valor Global das Locações - VGL, que é o montante dos aluguéis mínimos previstos contratualmente.

Em ambos os casos, quando os contratos são pactuados pelo prazo de, ao menos, 60 meses, caso o novo locatário não realize o pagamento de, no mínimo, 12 aluguéis, consecutivos ou não, a comercializadora não deve fazer jus à remuneração quando da negociação do espaço para outro lojista, quando as bases da nova locação sejam iguais ou inferiores às do lojista substituído. Sendo superiores, mostra-se justo um complemento de remuneração sobre a diferença maior.

3.11.4.2. Cessão de Direitos

Nos contratos em que estejam previstas receitas auferidas a título de Cessão de Direitos, também recomendamos que o fluxo da remuneração esteja subordinado ao fluxo de recebimento da cessão de direitos que, por vezes, é paga de maneira parcelada.

3.11.4.3. Taxa de Transferência

A Taxa de Transferência (vide glossário) do ponto comercial entre um lojista que está no *shopping* para um lojista captado pela comercializadora deve ser aplicada de maneira transparente, ou seja, os coproprietários devem ter pleno acesso à informação de eventuais remunerações que o comercializador cobra também do lojista, principalmente porque remunerações elevadas tendem a impactar a própria receita oriunda da transferência.

Não deve haver remuneração à comercializadora quanto à realocação dentro do próprio *shopping*, por constituir aprimoramento do *tenant mix* (vide glossário), função inerente à administração do empreendimento, em que não está presente o esforço de captação externa.

3.11.5. Remuneração pela Comercialização de Espaços Destinados à Locação Temporária

No que tange à comercialização de espaços para *merchandising* (vide glossário), quiosques e *stands* no *mall*, feiras em estacionamento, depósitos e áreas similares é comum que a taxa seja fixada em um determinado percentual mensal sobre cada aluguel recebido, haja vista a alta rotatividade desses espaços e a necessidade de trabalho permanente para a busca de bons locatários.

O princípio que define a remuneração mensal e contínua é justamente o caráter de temporariedade da locação. Sendo assim, a remuneração mensal sobre as locações temporárias com prazo superior a 12 meses colide com esse princípio e não deve ser admitida.

Para que as remunerações inerentes às comercializações como um todo não sejam consideradas exorbitantes, o comercializador deve assumir integralmente todos e quaisquer custos com a comercialização, inclusive com a intermediação de terceiros.

3.11.6. Remuneração pela Locação de Espaços em Edifícios Comerciais

Com relação às locações em edifícios comerciais, o intermediário entre o proprietário do imóvel e o locatário deve ser remunerado por apenas uma das partes, a fim de não caracterizar duplicidade de remuneração.

3.12. Responsabilidade Socioambiental

A Visão da PREVI de Responsabilidade Socioambiental – RSA, está apoiada no conceito de sustentabilidade. O conceito de sustentabilidade coloca em foco a capacidade da entidade em manter e desenvolver suas estratégias, negócio e missão ao longo do tempo, considerando seus impactos no ambiente social, natural e econômico, onde sua atividade se desenrola.

A PREVI aceita a ideia de que a adoção de práticas de Responsabilidade Socioambiental possa implicar a recusa de oportunidades aparentemente rentáveis quando considerados apenas os impactos no curto prazo. Entendemos que tal recusa justifica-se quando as mesmas não se demonstrarem sustentáveis ao longo do tempo em si próprias ou quando de alguma forma representarem um risco para o ambiente (social, natural e econômico) no qual atuamos.

Algumas práticas que consideramos recomendáveis são:

- Uso de tecnologia construtiva que propicie menores índices de gastos com água e energia, aí inclusos os sistemas para seu reuso ou armazenamento;
- Uso de material construtivo produzido a partir de reciclagem;
- Intensificação do uso de áreas verdes no empreendimento.

Da mesma forma, os síndicos ou administradoras dos empreendimentos de base imobiliária devem adotar em sua gestão os princípios de proteção dos direitos humanos, a valorização da diversidade e estimular a adequação dos imóveis à implementação de um Programa de Gestão Ecoeficiente, que tenha como objetivo reduzir o consumo de insumos, os custos operacionais e o impacto no meio ambiente.

Tal programa poderá envolver iniciativas como a racionalização do uso da água, efficientização da energia elétrica, acondicionamento de cartuchos de impressora e disposição de resíduos em coleta seletiva para reciclagem.

No que diz respeito às práticas de gestão de pessoas, recomendamos:

- Considerar nos processos de seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, retenção e desligamento dos funcionários dos empreendimentos e contratos de prestação de serviços terceirizados:
 - Comprometer-se com a promoção da diversidade;
 - Estabelecer mecanismos de gestão que fortaleçam o combate ao trabalho infantil e forçado, assegurem o respeito aos Direitos Humanos, coíbam práticas discriminatórias, de assédio, corrupção, extorsão e propina;
 - Assegurar boas condições de trabalho, segurança e saúde.

No que diz respeito à relação com a comunidade, recomendamos:

- A criação de um canal de comunicação entre o empreendimento e a comunidade para recolher críticas, solicitações e sugestões de forma a minimizar os impactos causados no entorno.

Acessibilidade a portadores de deficiência:

Tendo em vista as dificuldades enfrentadas por portadores de deficiências físicas e com mobilidade reduzida, a Lei Federal 10.098 de 19.12.2000, o Decreto 5.296 de 2.12.2004, a NBR 9050 e NBR 13994 da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) estabeleceram requisitos para acessibilidade.

Para atingir esse objetivo, recomendamos que os administradores dos condomínios busquem adaptar os imóveis, observando, no mínimo, os requisitos legais quanto a:

- Rampas de acesso, entradas, circulações internas, portas e janelas acessíveis;
- Piso tátil junto a obstáculos;
- Elevadores de passageiros com botoeiras em braille e comunicação sonora;
- Rotas de fuga adequadamente sinalizadas e acessíveis;
- Banheiros especiais;
- Corrimão e guarda-corpo adaptados;
- Vagas de garagem reservadas;
- Mobiliário interno acessível (telefones públicos, bebedouros, balcões de atendimento etc.).

4.1. Conselhos Consultivos ou Fiscais

Recomendamos convencionar-se a previsão de Conselho Consultivo ou Fiscal, de caráter não deliberativo, que poderá exercer função de assessoramento à assembleia em assuntos que estejam, ou não, sob a condução da administradora e/ou do síndico.

Cabe à Assembleia Geral a eleição dos Conselhos compostos de até três membros, podendo haver definição de suplentes, todos escolhidos entre os representantes dos condôminos, os quais exercerão gratuitamente as suas funções, com mandato de até dois anos, podendo ser reeleitos.

As decisões quanto às recomendações elaboradas pelos Conselhos deverão ser tomadas por maioria simples dos votos dos conselheiros, independente do percentual de participação no empreendimento.

Entre as principais competências dos Conselhos, a serem definidas em convenção ou assembleia, devem figurar:

- Fiscalizar as atividades do síndico e/ou administradora e examinar as suas contas, relatórios e comprovantes;
- Dar parecer sobre as contas dos gestores, bem como sobre a proposta de orçamento para o exercício subsequente;
- Comunicar aos condôminos, nas assembleias ou por carta registrada ou protocolada, as irregularidades identificadas na gestão do empreendimento;
- Opinar sobre a oportunidade de realização de auditorias específicas ou de contratação de consultorias para subsidiar processo decisório de competência da assembleia;
- Dar parecer em matéria relativa às despesas extraordinárias ou urgentes.

4.2. Comitês Técnicos

Para auxiliar na condução de atividades que demandam análise mais aprofundada e acompanhamento mais frequente, a Assembleia deverá instituir comitês com propósitos específicos, como por exemplo, Comitê de Obras, Comitê de Expansão ou Comitê de Auditoria.

A Assembleia Geral também definirá a composição, a forma e o limite para o ressarcimento de despesas com locomoção de seus membros, assim como a competência de cada comitê, como acompanhamento de projetos, obras e respectivas tomadas de preços e cronogramas físico-financeiros, estudos de expansão e contratação de auditorias.

Os comitês deverão ser compostos por representantes dos coproprietários, com assessoria de membros da administração e, eventualmente, consultoria especializada no assunto que será discutido.

Os comitês apresentarão os resultados de seus estudos e outros trabalhos para apreciação ou deliberação da Assembleia Geral. Compostos por um número mínimo de três membros e um máximo de cinco membros, não exercerão atividades deliberativas, exceto para cumprir / executar atividade pré-aprovada / determinada pela Assembleia Geral.

4.3. Administradora

A Administradora, sob mandato dos coproprietários ou do síndico, deve exercer a coordenação das funções executivas, baseadas nas diretrizes aprovadas nas assembleias dos coproprietários, nas convenções condominiais, no regimento interno, nas demais normas regeadoras das locações e das relações com inquilinos.

Tem como função precípua o atingimento dos objetivos dos coproprietários, imbuída dos critérios de eficiência, eficácia e economicidade, de modo a elevar permanentemente a atratividade do empreendimento junto a locatários e consumidores de produtos e serviços comercializados no imóvel.

Para tanto, a Administradora deve propor à assembleia, o orçamento anual de receitas e de despesas dentro do planejamento estratégico, contendo também análise situacional, ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, além de políticas e estratégias em geral, bem como os investimentos necessários à modernização e atualização tecnológica das edificações.

No caso específico dos *shopping centers*, a Administradora deve revisar constantemente o *tenant mix*, mantendo-o adequado ao mercado existente e aos objetivos dos coproprietários. Necessita também participar ativamente do processo de comercialização dos espaços vagos no empreendimento, com foco no melhor retorno econômico-financeiro e na melhor composição do *tenant mix*. Também deve participar ativamente de ações visando à constante redução e recuperação da inadimplência de créditos do empreendimento.

Em todos os casos, a Administradora deve ainda prestar contas de suas atividades, incluindo o relatório da administração do empreendimento, contendo inclusive o resultado da execução orçamentária e os demonstrativos financeiros anuais, acompanhados do respectivo relatório de auditoria independente.

4.4. Síndico Profissional

Nas edificações corporativas organizadas sob condomínio é necessária a constituição de um síndico. Antes de tudo, ele deve representar os interesses dos coproprietários no empreendimento. Legalmente, também representa o Condomínio Edifício ativa e passivamente, em juízo ou fora dele.

Diante da crescente complexidade das edificações, o síndico pode e deve ser assessorado por empresa administradora com reconhecida *expertise* no segmento.

Além das funções definidas em lei e na convenção do condomínio, periodicamente o síndico deve aplicar pesquisa de satisfação aos usuários da edificação, apresentando os resultados tabulados aos coproprietários.

4.5. Auditoria

Os principais mecanismos de fiscalização empregados nos investimentos imobiliários são: a auditoria de gestão, mais comumente aplicada aos *shopping centers*, a de patrimônio e a contábil-financeira.

Os empreendimentos não devem contratar serviços de consultoria de seus auditores independentes ou vice-versa.

4.5.1. Auditoria de Gestão

As Auditorias de Gestão visam a diagnosticar a organização e métodos de controles empregados pelas administradoras de *shopping centers*. Recomendamos que o procedimento seja realizado no mínimo a cada três anos.

O escopo de trabalho da Auditoria de Gestão deve compreender:

4.5.1.1. No Condomínio Voluntário

- a) Documentação de regularidade jurídica da propriedade, como escrituras de compra e venda, matrículas imobiliárias e inscrição no CNPJ;
- b) Normativos que disciplinam a convivência entre coproprietários e lojistas, como convenção, escritura de normas regedoras das locações e acordos formais com lojistas ou entre coproprietários;
- c) Validade e adequação dos mandatos e procurações outorgadas aos administradores;
- d) Adequação da redação, formatação e arquivamento das atas de assembleia do condomínio;
- e) Formatação jurídico-tributária relativa à exploração da atividade estacionamento;
- f) Exame da adequação dos contratos de locação, quanto ao cadastramento nos sistemas e às formalidades como assinatura, reconhecimento de firmas, existência de aditivos e constituição de garantias;
- g) Titularidade e adequação dos registros no INPI das marcas concernentes ao empreendimento;
- h) Principais contratos com terceiros, em especial, com a Administradora e a Comercializadora;
- i) Todos os contratos envolvendo partes relacionadas com o Condomínio Voluntário;
- j) Declaração dos administradores, quando for o caso, de que não possuem participação, direta ou indireta, em empresas que mantenham contratos com as entidades relacionadas ao empreendimento;
- k) Sistema e adequação do processo e parâmetros utilizados para emissão de faturamento de aluguéis de lojas, locações temporárias, *merchandising*, cessão de direitos, taxas de transferências, receitas financeiras e outras receitas;

- l) Pertinência e parâmetros de *benchmark* das despesas consideradas na apuração de resultados, como taxa de administração, comercialização, contribuição para o fundo de promoção, auditoria de faturamento de lojistas, contribuições para entidades de classe, além de inadimplência e subsídios a lojistas;
- m) Análise dos investimentos quanto à existência de aprovação dos proprietários pelo *quorum* regulamentar;
- n) Sistema de escrituração contábil e demonstrações financeiras empregadas, confrontando-os com as normas contábeis adotadas no Brasil;
- o) Orçamentos aprovados em assembleia e respectiva execução orçamentária;
- p) Critério de participação dos coproprietários no rateio das despesas;
- q) Créditos e direitos a receber e adequação dos procedimentos relativos à contabilização da atualização monetária dos créditos e os critérios para provisão de devedores duvidosos;
- r) Dimensionamento e performance da auditoria de faturamento de lojistas;
- s) Pertinência e formalização contratual dos descontos concedidos;
- t) Sistemas de Informação utilizados e mecanismos de integração empregados nos controles internos;
- u) Ações judiciais e adequação da contabilização das contingências e contas a pagar;
- v) Levantamento da situação, discriminação das inscrições, valores e forma de pagamento do IPTU e Foro, se for o caso;
- w) Certidões relativas a débitos, tributos e ações judiciais.

4.5.1.2. No Condomínio Edifício

- a) Documentação de regularidade jurídica do condomínio, como convenção registrada no RGI, regimento interno, acordos entre coproprietários, além da inscrição no CNPJ;
- b) Adequação da redação, formatação e arquivamento das atas de assembleia do condomínio;
- c) Principais contratos com terceiros, em especial, com a Administradora;
- d) Todos os contratos envolvendo partes relacionadas com o Condomínio Edifício;
- e) Sistema de escrituração contábil e demonstrações financeiras empregadas;
- f) Orçamentos aprovados em assembleia e respectiva execução orçamentária;
- g) Pertinência e parâmetros de *benchmark* das despesas com a taxa de administração;
- h) Estruturação das despesas condominiais e eventuais receitas necessárias ao funcionamento do empreendimento;
- i) Sistema de apuração e processo de emissão da taxa condominial, inclusive, CRD – Coeficiente de Rateio de Despesas;
- j) Sistema de escrituração contábil e demonstrações financeiras empregadas, confrontando-os com as normas contábeis adotadas no Brasil;
- k) Créditos e direitos a receber e adequação dos procedimentos relativos à contabilização da atualização monetária dos créditos e os critérios para provisão de devedores duvidosos;
- l) Análise dos investimentos quanto à existência de aprovação dos proprietários pelo *quorum* regulamentar;
- m) Sistemas de controle do ativo fixo;
- n) Normas e procedimentos utilizados na contratação de fornecedores e compras de materiais;
- o) Controle do estoque de materiais;
- p) Verificação cadastral, legal e societária dos principais fornecedores;
- q) Política de recrutamento, seleção e remuneração dos funcionários contratados diretamente pelo Condomínio.

4.5.1.3. No Fundo de Promoção e Propaganda

- a) Documentação de regularidade jurídica do fundo, como escritura, estatuto e inscrição no CNPJ;
- b) Principais contratos com terceiros, em especial, com a Administradora e Agência de Publicidade;
- c) Todos os contratos envolvendo partes relacionadas com o Fundo de Promoção ou Associação de Lojistas;
- d) Sistema de escrituração contábil e demonstrações financeiras empregadas;
- e) Orçamentos aprovados em assembleia e na Associação de Lojistas, bem como a respectiva execução orçamentária;
- f) Pertinência e parâmetros de *benchmark* das despesas com a taxa de administração;
- g) Sistema e parâmetros de apuração da arrecadação entre lojistas, coproprietários e patrocinadores, bem como as receitas financeiras;
- h) Análise da aplicação dos recursos em campanhas e promoções;
- i) Estruturação dos custos e despesas;
- j) Sistema de escrituração contábil e demonstrações financeiras empregadas, confrontando-os com as normas contábeis adotadas no Brasil.

4.5.2. Auditoria de Patrimônio

As Auditorias de Patrimônio têm o propósito de verificar as condições de manutenção (vide glossário) e atualização tecnológica dos imóveis, enfocando, também, aspectos pertinentes à segurança e conforto dos usuários da edificação.

A prática e as prescrições normativas da NBR 5674 – Manutenção de Edificações – têm demonstrado que o conhecimento do estado de conservação e o grau de atualização tecnológica do imóvel são de fundamental importância, sob o aspecto financeiro e estratégico, para otimizar a gestão e maximizar o resultado advindo de um empreendimento de base imobiliária.

Assim, deverá uma Auditoria de Patrimônio necessariamente:

- Conhecer e registrar as condições em que se encontra o imóvel, suas instalações e equipamentos, permitindo monitorar a conservação e o uso, inclusive no que se refere às prescrições das leis e normas aplicáveis e às orientações e instruções técnicas dos fabricantes dos equipamentos;
- Antecipar a identificação dos problemas, com vistas a possibilitar que sejam adotadas soluções mais simples e de menor custo;
- Identificar e corrigir desvios em contratos com Concessionárias e outros, pela análise dos dados registrados;
- Identificar a possibilidade de atualizar tecnologicamente a edificação, criando um diferencial de mercado e redutor de custos operacionais e aplicando a racionalização do uso de insumos básicos como energia elétrica, água e outros.

Para cumprir a finalidade de avaliar o estado de conservação do imóvel e de seus equipamentos, a Auditoria de Patrimônio deve ser realizada por uma equipe de profissionais de engenharia e/ou arquitetura, devidamente habilitados e com conhecimento e experiência nas suas respectivas áreas de atuação. A prestação deste serviço deverá estar vinculada a uma Anotação de Responsabilidade Técnica registrada no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura – ART-CREA.

Deverão ser abrangidos pela inspeção predial (vide glossário), principalmente, os seguintes itens: instalações elétricas, proteção contra descargas atmosféricas, geração de energia de emergência, instalações hidráulicas e sanitárias, instalações contra incêndio, elevadores e escadas rolantes, controle de acesso, circuito fechado de televisão, ar-condicionado, fachada, estrutura, alvenaria, revestimento, impermeabilização e pavimentação.

O resultado será consolidado em um relatório tratando de todos os aspectos vinculados à finalidade e abrangidos pela inspeção predial e conterá estimativas preliminares dos custos envolvidos para a implementação da metodologia aplicável à solução dos eventuais problemas detectados.

Da Auditoria de Patrimônio resultarão a identificação e diagnóstico de anormalidades eventualmente detectadas na inspeção predial, o estudo da oportunidade / necessidade de atualização tecnológica, e o acompanhamento do imóvel ao longo de seu ciclo operacional, que permitirão ao síndico e/ou à administradora:

- Elaborar plano de ação compatível com as especificidades do empreendimento;
- Realizar intervenções preventivas e/ou corretivas, a menor custo;
- Colaborar na preservação do desempenho das características funcionais da edificação e sua vida útil, mantendo valor patrimonial;
- A gestão otimizada dos recursos do empreendimento, contribuindo para a competitividade do portfólio imobiliário.

Recomendamos, adicionalmente, que determinado(s) problema(s) que tenha(m) sido identificado(s) na inspeção predial como merecedor(es) de maior detalhamento técnico para definição da metodologia corretiva adequada, ou que, em face de características particulares da edificação, mostre(m) a necessidade de maior detalhamento no seu diagnóstico, seja(m) objeto de uma vistoria técnica específica, conjugada com o subsequente estudo técnico especializado a partir do qual se estabeleçam os procedimentos para a solução da anomalia.

Da vistoria técnica específica deverá resultar um parecer técnico conclusivo, contendo o diagnóstico do problema(s), a(s) alternativa(s) de solução, as especificações técnicas e projetos pertinentes, e uma estimativa dos respectivos custos atinentes à metodologia de correção a ser adotada e às especificações e projetos elaborados.

Para a prestação do serviço de vistoria técnica específica deverão ser contratadas empresas que detenham comprovada especialização no aspecto a ser focado, alocando, para o trabalho, profissionais experientes e capacitados a atender plenamente à finalidade da vistoria e do estudo técnico subsequente. A prestação deste serviço deverá estar vinculada a uma Anotação de Responsabilidade Técnica registrada no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura.

Por sua natureza, as Auditorias de Patrimônio devem ser realizadas a intervalos de tempo não superiores a cinco anos.

Em relação a imóveis que se encontrem dentro do período de garantia da construção, previsto no Código Civil, recomendamos que seja realizada uma Auditoria de Patrimônio entre o 3º e o 4º ano, contados a partir da data de emissão do certificado de conclusão e recebimento final (vide glossário) da obra de construção da edificação.

4.5.3. Auditoria Contábil-Financeira

A Auditoria Contábil-Financeira deve ser realizada, anualmente, por empresa independente, adotando-se um prazo de rodízio de três anos. Deverão ser observadas, ainda que por similaridade, as normas contábeis adotadas no Brasil para as sociedades anônimas.

Para preservação da independência, as auditorias não devem prestar consultorias aos empreendimentos. O processo de contratação deve ser realizado diretamente pelo Comitê de Auditoria ou pelo síndico, desde a elaboração do escopo dos serviços, sem a interveniência direta da administradora.

Os auditores devem produzir relatório trimestral ou quadrimestral das demonstrações financeiras, apresentando em cada qual a evolução financeira mensal observada na Demonstração de Fluxo de Caixa.

Ao final do exercício, é indispensável a apresentação de relatório anual de auditoria, contendo as demonstrações financeiras, as respectivas notas explicativas, parecer emitido pelos auditores independentes, além de recomendações quanto aos procedimentos adotados para os controles internos.

Para não induzir ao erro, é importante que as informações contidas no relatório e que não foram objeto de auditoria, sejam acompanhadas de menção expressa de não auditoradas.

Ancoragem: loja ou conjunto de lojas estabelecidas nos *shopping centers*, bastante conhecidas junto ao público consumidor, sobre o qual exercem importante poder de atração e cujas características da oferta de produtos e serviços direcionam o padrão de ocupação das demais lojas do empreendimento.

Anteprojeto: conjunto de estudos preliminares, discriminações técnicas, normas e projeções (gráficas e numéricas) necessário ao entendimento e à interpretação iniciais de um serviço, obra ou empreendimento de engenharia.

Área de Influência Primária: delimitação física do alcance da maior parte do público frequentador de um empreendimento determinada por fatores como acessibilidade, barreiras físicas, topografia, limitações de tempo, distância e concorrência. No caso de *shopping centers*, a área de influência primária é mais comumente determinada a partir de isócronas que unem as principais rotas de acesso correspondentes ao tempo de deslocamento veicular de cinco minutos e deslocamento de pedestres por oito quilômetros em percursos tradicionalmente utilizados pela população.

Certificado de Conclusão e Recebimento Final: documento pelo qual o contratante declara concluído, aprovado e aceito, em caráter definitivo, o serviço ou obra executada pelo contratado.

Cessão de Direitos: remuneração paga aos coproprietários ou locatários em *shopping center*, que sejam detentores dos direitos sobre o ponto comercial que estiver sendo cedido.

Condomínio Edilício: modalidade de propriedade imobiliária em que há áreas autônomas de propriedade exclusiva e áreas de uso comum dos coproprietários. Entidade através da qual são movimentadas as despesas condominiais ou encargos comuns, tais como limpeza, manutenção, segurança, energia elétrica, além dos respectivos custos de administração.

Condomínio Voluntário: forma de organização da propriedade autônoma de maneira indivisível. Entidade através da qual são movimentadas receitas como as de aluguel de espaços, de cessão de direitos e de taxa de transferência, assim como despesas de comercialização, encargos de lojas vagas, auditoria sobre faturamento de lojistas e taxa de administração.

Entidade: cada um dos organismos que são constituídos para a estruturação jurídica dos empreendimentos imobiliários com mais de um proprietário. Em se tratando de Edifícios Comerciais, é instituído o Condomínio Edilício. No caso de *shopping centers*, além desse, formaliza-se ainda o Fundo de Promoção e Propaganda e também o Condomínio Voluntário, o qual pode ser substituído por outras formatações, como o Consórcio e a Sociedade Empresária.

Fundo de Promoção e Propaganda: entidade constituída para movimentação de fundos arrecadados entre os lojistas e os coproprietários do imóvel, e geridos pela administradora do *shopping center*, com propósito de promover as campanhas de *marketing* do empreendimento.

Inspeção Predial: vistoria técnica para avaliar o estado de conformidade de uma edificação frente a prescrições normativas, legislação aplicável e boas práticas de engenharia, enfocando aspectos de desempenho, vida útil, segurança, conservação / manutenção, exposição ambiental, utilização, operação e o atendimento às expectativas dos usuários e proprietários.

Mall: corredor de circulação interna dos *shopping centers*, para o qual se voltam as vitrines das lojas.

Manutenção: conjunto de atividades a serem realizadas para conservar ou recuperar a capacidade funcional da edificação e de suas partes constituintes, a fim de atender às necessidades e segurança dos seus usuários.

Merchandising: propaganda realizada em espaços como mesas e colunas das praças de alimentação, colunas e portas de estacionamento, portas de elevadores, degraus e superfície de escadas rolantes, placas nos corredores de circulação e fachadas.

Parte Relacionada: é todo condômino ou qualquer parte que mantenha relacionamento com o empreendimento direta ou indiretamente, por meio de um ou mais intermediários, seja através de empresa controlada, coligada, *joint venture* (empreendimento conjunto) ou membro do pessoal-chave da administradora do empreendimento.

Projeto: definição qualitativa e quantitativa dos atributos técnicos, econômicos e financeiros de um serviço ou obra de engenharia e arquitetura, com base em dados, elementos, informações, estudos, discriminações técnicas, cálculos, desenhos, normas, projeções e disposições especiais.

Projeto Executivo: projeto que reúne os elementos necessários e suficientes à execução completa do mesmo.

Resultado Operacional Líquido: diferença entre as receitas e despesas operacionais, a qual será, se positiva, distribuída, e se negativa, cobrada dos coproprietários nas proporções estabelecidas nos contratos que regem a relação entre os coproprietários.

Shopping Center: empreendimento que congrega, de forma planejada, um conjunto de diversos estabelecimentos comerciais, implicando sinergia entre coproprietários que alugam espaços e lojistas que operam no varejo. A ligação com o setor varejista atribui a esse tipo de empreendimento um dinamismo que transcende a um negócio imobiliário puro, diante dos elevados níveis de concorrência e da consequente necessidade de investir-se em renovação e *marketing*, para alcance da preferência do consumidor.

Taxa de Transferência: remuneração paga pelos lojistas aos coproprietários de *shopping centers* pela transferência dos direitos sobre o ponto comercial, realizada entre locatários distintos.

Tenant Mix: segmentação dos espaços existentes no *shopping* segundo um planejamento organizado da distribuição de operações de comércio e serviços, visando obter a melhor diversificação da oferta e a harmonização da concorrência interna.

Corpo Administrativo da PREVI

Conselho Deliberativo

Presidente

Robson Rocha

Titulares

José Luis Prola Salinas

Ivan de Sousa Monteiro

William José Alves Bento

Odali Dias Cardoso

Mirian Cleusa Fochi

Suplentes

Carlos Eduardo Leal Neri

Amauri Sebastião Niehues

José Souza de Jesus

Luiz Carlos Teixeira

Waldenor Moreira Borges Filho

Conselho Fiscal

Presidente

Carlos Alberto Guimarães de Sousa

Titulares

Romildo Gouveia Pinto

Antonio Rubem de Almeida Barros Júnior

Lúcio Tameirão Machado

Suplentes

Fernanda Duclos Carisio

Francisco de Assis Chaves Costa

Eduardo Cesar Pasa

Rudinei dos Santos

Diretoria Executiva

Presidente

Sérgio Ricardo Silva Rosa

Diretor de Investimentos

Fabio de Oliveira Moser

Diretor de Participações

Joílson Rodrigues Ferreira

Diretor de Seguridade

José Ricardo Sasseron

Diretora de Planejamento

Cecília Mendes Garcez Siqueira

Diretor de Administração

Francisco Ferreira Alexandre

Central de Atendimento: 0800 729 0505
www.previ.com.br / previ@previ.com.br



ESTE MATERIAL FOI PRODUZIDO COM PAPEL CERTIFICADO.