

CÓDIGO PREVI

de Melhores Práticas de Governança Corporativa

Elaborado pela Diretoria de Participações
da Caixa de Previdência dos Funcionários
do Banco do Brasil - PREVI




PREFÁCIO À 2ª EDIÇÃO

Em 2004, em comemoração aos 100 anos da PREVI, foi lançado o Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Elaborado a partir de pesquisa das mais modernas tendências nas práticas de governança corporativa, o Código foi uma iniciativa pioneira da PREVI, que incorporou sua experiência e maturidade na gestão de suas participações acionárias e levantou bandeiras até então pouco debatidas no mercado de capitais brasileiro.

Naquela época, a PREVI possuía R\$ 34,3 bilhões investidos em ativos mobiliários e participava de mais de 170 empresas com destaque nacional.

Nos oito anos decorridos do lançamento do Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa, a PREVI cresceu. Atualmente, com mais de R\$ 150 bilhões em ativos, dos quais cerca de R\$ 95 bilhões investidos nos principais grupos empresariais brasileiros, a PREVI reconhece o notável desenvolvimento do nosso mercado de capitais. Muitas das propostas de aperfeiçoamento contidas no documento original já constituem hoje prática das companhias, seja por uma conscientização quanto às preocupações dos investidores, seja por iniciativa dos órgãos reguladores.



O desenvolvimento da 2ª edição do Código busca atualizar os temas de Governança Corporativa presentes nesse novo milênio. Na sua elaboração, além de analisarmos a legislação e as normas vigentes, consultamos a literatura especializada e realizamos debates com participantes do mercado de capitais e consulta, por meio de Audiência Restrita, a diversas instituições de mercado, acadêmicos, especialistas em Governança Corporativa e conselheiros titulares indicados pela PREVI nas empresas em que investimos.

A PREVI entende que o aperfeiçoamento das práticas de governança é um processo contínuo que envolve diversos agentes do mercado tais como: empresas, investidores, reguladores e conselheiros.

Como investidor institucional, que atua ora como acionista controlador, ora como acionista minoritário, a PREVI tem consciência do seu papel no desenvolvimento econômico e social do Brasil e da sua relevância no aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa das empresas brasileiras.

Ao revisarmos o Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa, incluímos novos temas e aprofundamos outros assuntos considerados relevantes a partir da vivência da PREVI no engajamento com as empresas pela busca de melhores práticas.

Esperamos, assim, que esse Código ajude a fortalecer o debate sobre Governança Corporativa entre os diversos stakeholders das companhias brasileiras.

Boa leitura,

Marco Geovanne Tobias da Silva
Diretor de Participações

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - DIRETRIZES

1.1. Transparência, Divulgação e Responsabilidade _____	08
1.2. Tratamento Equânime dos Acionistas _____	09
1.3. Direitos dos Acionistas _____	09
1.4. Sustentabilidade _____	10

CAPÍTULO 2 - ACIONISTAS

2.1. Acordos entre Acionistas _____	12
2.2. Estrutura Piramidal _____	12
2.3. Restrições à Aquisição de Controle - <i>Poison Pills</i> _____	13
2.4. Empresas sem Controle Definido _____	14
2.5. Resolução de Conflitos com Acionistas _____	15
2.6. Assembleias de Acionistas _____	16

CAPÍTULO 3 - EMPRESA

3.1. Estatuto _____	18
3.2. Transações com Partes Relacionadas _____	18
3.3. Composição Acionária _____	19
3.4. Informações Periódicas _____	20
3.5. Políticas da Companhia _____	21

CAPÍTULO 4 - ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

4.1. Conselho de Administração _____	28
4.2. Diretoria Executiva _____	36
4.3. Conselho Fiscal _____	38
4.4. Comitês _____	42
4.5. Auditoria Independente _____	46

INTRODUÇÃO

A revisão do Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa foi motivada pela evolução do mercado de capitais e do ambiente regulatório no Brasil desde o seu lançamento em 2004. Essa revisão procura aprofundar temas que representam avanços nas práticas de governança. Na elaboração do texto procurou-se evitar a repetição dos dispositivos legais.

O aspecto da sustentabilidade ganhou destaque em consonância com a visão de que todos os agentes econômicos – respeitadas as suas legítimas finalidades – devem buscar melhores resultados sociais e menores impactos ambientais decorrentes de suas atividades, combinando a busca de retornos financeiros com princípios de responsabilidade socioambiental que resultam na longevidade dos negócios.

Um dos pontos relevantes desta edição é a convicção quanto à importância do Conselho Fiscal, não só por ser uma instância fiscalizadora, mas também pelo seu potencial de contribuição para o adequado funcionamento da companhia sob a ótica da gestão de riscos. Nesse contexto, também é relevante a coexistência do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria nas companhias.

Outra questão a ser ressaltada refere-se a um fenômeno relativamente novo no mercado de capitais brasileiro: empresas sem controle definido. Tradicionalmente estruturado a partir da figura do acionista controlador, o arcabouço societário brasileiro não oferece respostas para todas as questões que emergem da governança de empresas com controle pulverizado. A PREVI reconhece como um desafio importante a adequada representação dos investidores na gestão desse tipo de companhia, bem como a renovação periódica dos membros de seus conselhos.

Sobressai, ainda, em várias recomendações contidas no documento, a importância do Conselho de Administração como orientador das políticas e da estratégia da companhia e responsável pelo monitoramento da sua adequada execução.

Nossa expectativa é de que este documento seja uma ferramenta de consulta para investidores, executivos, conselheiros e demais agentes do mercado, propiciando a discussão dos temas e contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas de governança das empresas no Brasil.

CAPÍTULO 1 - DIRETRIZES

1.1. TRANSPARÊNCIA, DIVULGAÇÃO E RESPONSABILIDADE

Os órgãos de Governança Corporativa deverão dispensar especial atenção ao princípio da transparência, incentivando a divulgação oportuna, clara e precisa das informações financeiras e não financeiras, a fim de permitir que os interessados acompanhem e compreendam os princípios da companhia, seus fundamentos econômicos, os riscos a que está exposta e seu desempenho.

A estrutura de Governança Corporativa e o seu funcionamento devem ser transparentes para o mercado, tanto nas companhias com controle quanto naquelas sem controle definido.

A divulgação deve incluir as iniciativas e práticas de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental da companhia e deve ser pautada nos princípios e diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI)¹ e outras iniciativas similares.

A PREVI entende que a divulgação de informações, pela importância de que se reveste, deve ser acompanhada pelo Conselho de Administração que avaliará sua qualidade e abrangência. Nesse

¹ A 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. Mais informações em www.globalreporting.org.

sentido, deverá assegurar-se de que os controles internos são eficazes para garantir a confiabilidade das informações e dos relatórios produzidos.

1.2. TRATAMENTO EQUÂNIME DOS ACIONISTAS

A estrutura de Governança Corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas quanto ao atendimento, à divulgação de informações e ao encaminhamento de pleitos. Deve assegurar que questões que afetem direitos específicos associados a uma determinada classe de ações sejam submetidas à votação em separado em Assembleia.

Transações envolvendo a companhia e acionistas, que configurem potencial conflito de interesses, devem ser divulgadas com informações adicionais, além das previstas nos normativos, necessárias para garantir transparência para que não haja privilégio no tratamento dos acionistas envolvidos.

Para garantir a divulgação equânime de informações, torna-se necessário o estabelecimento de uma política de comunicação que defina a essência do que é informação relevante e que assegure ampla divulgação a todos os acionistas.

1.3. DIREITOS DOS ACIONISTAS

A estrutura de Governança Corporativa, observados os interesses da companhia, deve preservar e respeitar os direitos e interesses de todos os acionistas e seu alinhamento com os direitos de clientes, empregados, fornecedores, governo, sociedade e demais partes interessadas.

A participação de conselheiros indicados pelos acionistas não controladores nos órgãos de governança deve ser incentivada, independentemente da existência de quórum legal para indicação e eleição. O percentual acionário necessário para a eleição pode ser flexibilizado para garantir que os acionistas não controladores presentes à Assembleia possam fazer indicação.

Não devem ser adotadas disposições estatutárias que limitem o exercício do direito de voto.

1.4. SUSTENTABILIDADE

Em sintonia com as tendências e preocupações da sociedade na qual está inserida, a PREVI defende a ideia de que todos os agentes econômicos – respeitadas as suas legítimas finalidades – devem preocupar-se com a busca de melhores resultados sociais e menores impactos ambientais decorrentes de suas atividades. Acredita ainda que não só é possível como é necessário combinar a busca de retornos financeiros com princípios de Responsabilidade Socioambiental (RSA) que resultem na longevidade dos negócios.

Em decorrência dessa visão, as companhias devem adotar práticas capazes de oferecer retornos econômicos, sociais e ambientais compatíveis com as expectativas de seus diferentes públicos de interesse.

As companhias deverão pautar suas relações com seus diversos públicos de relacionamento nos princípios de RSA, dentre os quais destacamos:

- Aplicação e promoção dos princípios da boa Governança Corporativa;
- Combate a práticas discriminatórias, de assédio, de corrupção e de extorsão;
- Conduta ética;
- Erradicação do trabalho forçado e do trabalho infantil;
- Geração e disposição de resíduos de forma responsável;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Promoção da equidade;
- Proteção dos direitos humanos;
- Respeito à diversidade;
- Respeito à representação dos trabalhadores;
- Contribuição para a geração de conhecimento;
- Utilização sustentável de recursos naturais.

As companhias devem construir relação transparente e duradoura com seus públicos de interesse, desenvolvendo canais de comunicação permanentes, bem como estabelecer mecanismos de aferição da qualidade e do grau de satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

A PREVI incentiva as empresas a integrarem os índices de sustentabilidade em Bolsas de Valores nacionais e internacionais e participarem em iniciativas ou programas relativos ao tema, em especial os relacionados com os respectivos setores da indústria.

Recomendamos que as companhias ofereçam a contratação de planos de previdência complementar para seus colaboradores, implementando adicionalmente programas de educação financeira e previdenciária.

CAPÍTULO 2 - ACIONISTAS

2.1. ACORDOS ENTRE ACIONISTAS

Para que seja possível uma perfeita avaliação dos direitos políticos nas relações entre sócios de uma companhia, deve ser dada ampla divulgação ao mercado, acionistas e demais partes interessadas de todos os acordos existentes entre acionistas, que envolvam a companhia, bem como aqueles em que sejam intervenientes.

2.2. ESTRUTURA PIRAMIDAL

Pirâmides Corporativas são estruturas de holdings e sub-holdings que permitem a acionista detentor de pequena fração do capital de uma das companhias do grupo exercer o poder de controle.

A PREVI entende que o ideal é que as estruturas societárias sejam simples, evidenciando com mais clareza as relações existentes entre os acionistas e a distribuição do poder de influência.

Deve haver transparência na divulgação das estruturas societárias, bem como dos acordos existentes entre acionistas, que devem ser arquivados na sede social, na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e divulgados na internet para fácil acesso dos interessados.

Devem ainda ser divulgadas nas demonstrações financeiras da controladora as relações financeiras entre as companhias pertencentes à estrutura societária e partes relacionadas, bem como o grau de dependência entre elas.

2.3. RESTRIÇÕES À AQUISIÇÃO DE CONTROLE - *POISON PILLS*

As pílulas de veneno (*poison pills*) consistem em cláusulas estatutárias utilizadas pelas companhias abertas para evitar tomadas hostis de controle acionário.

Pílulas de veneno devem ter como função essencial permitir o tratamento igualitário aos acionistas na hipótese de ocorrência de oferta hostil de aquisição.

No caso brasileiro, prevalece a adoção de pílulas de veneno com a previsão de realização de Oferta Pública de Aquisição de Ações (OPA) quando algum acionista, grupo de acionistas ou terceiro atingir percentual relevante do capital da companhia. Essas cláusulas estabelecem que a oferta pública deverá ser realizada a um determinado preço, normalmente superior ao preço de mercado, possibilitando a saída de acionistas que não desejarem permanecer na empresa a partir da mudança de controle.

Os parâmetros de definição de preço para a oferta pública não devem impedir a concretização de operações que sejam de interesse dos acionistas.

A PREVI sugere que seja estabelecido o prazo máximo de 5 anos para a vigência dessas cláusulas, devendo a companhia convocar Assembleia Geral Extraordinária para deliberar sobre sua revalida-

ção, modificação ou supressão, de modo que seja facultado aos acionistas reavaliar em intervalos regulares os parâmetros anteriormente estabelecidos, à luz das novas condições de mercado que então se apresentem.

Portanto, é essencial que os estatutos das companhias não contenham cláusulas punitivas aos acionistas que, nessas oportunidades, votarem favoravelmente à modificação ou supressão das cláusulas de pílulas de veneno.

2.4. EMPRESAS SEM CONTROLE DEFINIDO

Nas empresas sem controle definido, pela própria condição de pulverização do capital e amplitude da base acionária, a influência dos acionistas na composição do Conselho de Administração e na Diretoria da companhia é menor. Essa circunstância pode levar a um distanciamento entre a orientação estratégica da companhia e as aspirações dos detentores de seu capital.

Nessas companhias, a liderança do Presidente do Conselho de Administração e sua interação com os investidores e a Diretoria Executiva torna-se mais necessária e relevante, contribuindo para a melhor dinâmica do fluxo de informações.

Os órgãos de governança da companhia – Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Conselho Fiscal – devem buscar permanente contato com os acionistas e público interessado, informando-os, inclusive, quanto às estratégias adotadas.

O Conselho de Administração deverá acompanhar o funcionamento dos demais órgãos de governança existentes, sendo desejável que pelo menos 1 membro do Conselho de Administração integre os principais comitês da companhia.

O processo de eleição de membros para o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal deve garantir representatividade dos acionistas que compõem o capital da companhia, visando conferir maior pluralidade a esses órgãos e democratizando o acesso como forma de refletir a diversidade das perspectivas dos acionistas.

Os acionistas devem participar das Assembleias buscando contribuir com a gestão. Nesse sentido, a companhia deve promover e facilitar essa participação. Objetivando ampliar as possibilidades de indicação por acionistas para membros do Conselho de Administração, a PREVI recomenda que nas empresas sem controle definido, onde nenhum acionista, individualmente, detenha mais que 5% do capital social, sejam criadas condições para o exercício de voto múltiplo e disponibilizadas, antecipadamente, as informações necessárias para a adoção do procedimento por parte dos acionistas.

Deve ser evitada a reeleição sistemática dos conselheiros, sendo promovida periodicamente a renovação, ainda que parcial, dos Conselhos.

O Estatuto Social das companhias abertas deve ser alterado de forma a garantir o funcionamento permanente do Conselho Fiscal.

A atuação do Conselho Fiscal 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.

Na hipótese de existência de subsidiárias integrais, deve ser avaliada a necessidade de instalar o Conselho Fiscal nessas subsidiárias, uma vez que sua instalação na companhia holding poderá ser suficiente para o atingimento da finalidade do órgão.

2.5. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS COM ACIONISTAS

A resolução de conflitos de acionistas deve resguardar os interesses da companhia. Desta forma, os envolvidos devem buscar a cooperação e a utilização de mecanismos facilitadores para solucionar as divergências.

A tentativa de resolução de conflitos pode incluir a mediação ou a arbitragem, alternativamente à justiça comum, com vistas a alcançar soluções. No que diz respeito à arbitragem, o Estatuto Social da companhia deve prever sua utilização para solução de conflitos de natureza societária.

2.6. ASSEMBLEIAS DE ACIONISTAS

A Assembleia é o fórum legítimo de manifestação dos acionistas quanto às decisões fundamentais das companhias.

A Assembleia deve ser presidida, preferencialmente, pelo presidente do Conselho de Administração, ou, na sua ausência, por outro membro do Conselho.

As companhias devem divulgar os procedimentos para que os acionistas que conjuntamente detenham no mínimo 3% do capital social da companhia possam colocar assuntos de interesse social na agenda das Assembleias, acompanhados por material informativo eventualmente necessário, facilitando a participação dos acionistas.

Devem ser informados no site institucional da companhia, com antecedência mínima de 60 dias da data de realização da Assembleia, os procedimentos a serem adotados pelos acionistas para indicações de candidatos aos Conselhos de Administração e Fiscal.

As companhias devem elaborar um Manual de Assembleia em que conste:

- Divulgação, por meio de site institucional e de site de Relações com Investidores (RI), com antecedência mínima de 30 dias da data de realização da Assembleia, a agenda e a documentação adequada para que os acionistas possam posicionar-se a respeito das decisões a serem tomadas;
- Procedimentos necessários para voto e representação de acionistas nas Assembleias, valorizando-se as iniciativas para aumentar a participação nesses eventos, aplicando-se, no que couber, os normativos vigentes sobre os pedidos públicos de procuração;
- Possibilidade de pedido de informações diretamente aos representantes presentes da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, do Comitê de Auditoria e da Auditoria Independente.

As companhias devem disponibilizar canal de esclarecimento de dúvidas dos acionistas relativamente aos assuntos da pauta das Assembleias no site institucional da companhia, permitindo que todos os interessados acompanhem e contribuam para as discussões.

O material correspondente aos assuntos da pauta da Assembleia deve ser cuidadosamente preparado de forma a prover informações detalhadas aos acionistas, facilitando seus posicionamentos quanto às deliberações. Devem ser analisadas as implicações legais, financeiras, regulatórias e demais julgadas pertinentes.

No início da Assembleia Geral Ordinária deve ser realizada apresentação dos resultados anuais da companhia nos moldes das reuniões tradicionalmente realizadas com investidores, aprimorando o diálogo entre os acionistas e a companhia.

Devem ser disponibilizadas para todos os acionistas as seguintes informações:

- Acionistas presentes às Assembleias e suas respectivas participações acionárias;
- Explicitar, para cada item da pauta da Assembleia, os acionistas que votaram favoravelmente e contrariamente às propostas da pauta, bem como as abstenções;
- A ocorrência de votos em separado.

CAPÍTULO 3 - EMPRESA

3.1. ESTATUTO

O Estatuto Social deve definir de forma clara e inequívoca o objeto social e os direitos dos acionistas e refletir as práticas de Governança Corporativa e políticas adotadas pela companhia.

3.2. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

As transações com partes relacionadas devem ser transparentes e sempre realizadas em condições de mercado, por meio de contratos formais, e aprovadas pelo Conselho de Administração.

Pela sua relevância o assunto deve ser analisado no âmbito de comitê de assessoramento ao Conselho de Administração.

Essas transações devem ser divulgadas obedecendo à legislação vigente, incluindo-se, no mínimo, as partes envolvidas, a natureza da transação, as condições, os montantes das transações realizadas, os saldos em aberto na data-base da comunicação e o histórico de movimentação dos valores.

A companhia deve ter regras claras para a realização de transações onde exista potencial conflito entre seu interesse e os de seus acionistas.

As companhias não deverão realizar contratos de mútuo com seus acionistas controladores ou em benefício destes.

3.3. COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

A PREVI incentiva as companhias a adotar estrutura acionária composta apenas de ações ordinárias.

3.3.1. INFORMAÇÕES SOBRE ACIONISTAS

Os acionistas deverão ter seu direito de acesso aos livros e documentos da companhia atendido prontamente quando requerido dentro das normas legais.

Deve ser precisa, adequada e oportuna a divulgação de informações sobre a estrutura acionária da companhia e os direitos inerentes a cada classe de ação, abrangendo:

- Posição acionária dos acionistas com participação mínima representativa de 1% de cada classe de ação e dos administradores;
- Direito de voto;
- Acordos de acionistas;
- Quantidade de ações em circulação não vinculadas a acordo de acionistas;
- Qualquer valor mobiliário ou outro título existente na companhia que possa ser convertido em ações.

3.3.2. AÇÕES EM CIRCULAÇÃO

A companhia deverá adotar procedimentos para fomentar a dispersão acionária e a liquidez na negociação de suas ações.

Em eventos de distribuição pública deve garantir acesso a todos os investidores interessados ou reservar prioritariamente a pessoas físicas e investidores não institucionais, no mínimo, 20% do total a ser distribuído.

Devem ser estabelecidos, por ocasião das reservas de ações na distribuição pública, critérios transparentes de distribuição que garantam a liquidação financeira de um lote mínimo. Também deve ser estabelecida a forma de rateio, caso a demanda supere a oferta.

3.4. INFORMAÇÕES PERIÓDICAS

3.4.1. RELATÓRIO ANUAL DA ADMINISTRAÇÃO

O relatório preparado pela administração deve conter, de forma integrada, as informações econômico-financeiras e as práticas de sustentabilidade, conforme o modelo da Global Reporting Initiative (GRI) ou outras iniciativas similares.

Devem ser analisados os fatores que influenciaram preponderantemente o resultado: aspectos macroeconômicos, efeitos concorrenciais, política de investimentos e política de endividamento e demais transações não constantes no balanço patrimonial, além de informações acerca de efeitos não recorrentes.

O relatório também deve conter:

- Os planos da companhia para os próximos anos, destacando as principais questões que possam afetar seu desempenho;
- Informações sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas;
- O resultado do gerenciamento sistemático de riscos, evidenciando os fatores mais críticos para a companhia e as medidas de aprimoramento adotadas.

Além da divulgação anual das práticas de sustentabilidade adotadas, devem ser explicitados os indicadores de desempenho relativos à responsabilidade socioambiental corporativa, conforme o modelo da GRI e outras iniciativas similares, realizando, ainda, comparação com indicadores de seu setor de atuação.

3.5. POLÍTICAS DA COMPANHIA

As principais políticas deverão ser formalizadas e divulgadas no site da companhia na internet, ainda que divulgadas na forma indicada pelo órgão regulador.

As políticas deverão ser aprovadas pelo Conselho de Administração e qualquer proposta de alteração ou revisão dos seus termos deverá ser submetida previamente a este órgão. O Conselho de Administração deverá zelar pelo seu cumprimento.

Devem ser elaborados Regimentos Internos dos Conselhos, Diretoria, Comitês e demais Órgãos Técnicos e Consultivos a serem disponibilizados para os integrantes desses órgãos na data da sua posse. Esses documentos devem ser divulgados no site da companhia.

As companhias devem formalizar as políticas descritas abaixo, abordando pelo menos os temas destacados, além daqueles previstos na legislação.

3.5.1. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A companhia, para transmitir fatos importantes, inclusive de caráter extraordinário, deve manter adequada estrutura organizacional de comunicação com seus acionistas e demais partes interessadas.

Deve ser designado um responsável pelo alinhamento das informações a serem divulgadas, a fim de eliminar o risco de contradições entre as declarações das diversas áreas da companhia.

Essa política deverá abranger, dentre outros:

- Divulgação do calendário anual de eventos corporativos a serem realizados no ano seguinte até o encerramento do exercício social em andamento;
- Realização de apresentação pública trimestral 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 companhia;

- Utilização intensiva da seção de Relações com Investidores do website da companhia;
- Circulação de material informativo em português e inglês;
- Realização de conferências telefônicas e videoconferências.

3.5.2. POLÍTICA DE DIVULGAÇÃO DE FATOS RELEVANTES

O Conselho de Administração deve ser responsável por zelar pelo cumprimento da Política de Divulgação de Fatos Relevantes, garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações ao mercado. Deve-se procurar equalizar para todos os investidores a divulgação de informações requeridas na legislação dos países nos quais os valores mobiliários são negociados.

3.5.3. POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

As companhias devem, em benefício da transparência, comunicar a política e os procedimentos adotados para negociação de seus valores mobiliários.

A política deve definir claramente as situações que configuram vedação à negociação, a responsabilidade pelo acompanhamento e execução da política e as situações que ensejam comunicação aos órgãos reguladores e ao mercado das negociações com valores mobiliários da companhia.

3.5.4. POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade coloca em foco a capacidade da companhia em manter e desenvolver suas estratégias, negócio e missão ao longo do tempo preocupando-se com a busca de melhores resultados sociais e menores impactos ambientais decorrentes de suas atividades de forma a suportar as perspectivas de longevidade e aperfeiçoamento do próprio negócio.

Considerando a importância da sustentabilidade para os objetivos de preservação de valor, a PREVI entende ser fundamental que as companhias implementem uma Política de Sustentabilidade.

O documento deve estabelecer com clareza os compromissos da companhia com a agenda da sustentabilidade, servindo de balizador para as suas demais políticas e para o seu conjunto de atividades.

A PREVI acredita que a existência de uma política é o primeiro passo para que o conceito de sustentabilidade permeie toda a organização.

3.5.5. POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Definida pelo Conselho de Administração, deve estabelecer sua relação com a política de investimentos e a estrutura de capital e conter a visão da companhia quanto à periodicidade dos pagamentos, os parâmetros para definição do montante, fatores que podem afetar a distribuição, previsão de pagamento de dividendos intermediários, a possibilidade de pagamento de juros sobre capital próprio e a previsão de dividendos extraordinários.

3.5.6. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Dada a relevância do tema, deve ser criado um comitê de assessoramento ao Conselho de Administração para conduzir as discussões sobre o assunto, com pelo menos um conselheiro de administração na sua composição.

Os níveis de remuneração deverão ser adequados para atrair, reter e motivar os melhores administradores e colaboradores, observadas as práticas de mercado.

Sob a ótica das melhores práticas de Governança Corporativa, em sintonia com o princípio da transparência, devem ser divulgados, de forma individualizada, os valores de remuneração praticados para os administradores de companhias abertas, bem como a política de remuneração.

Deve ser informada, na forma prevista pela legislação e, especialmente, por ocasião da Assembleia Geral, a existência de qualquer remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos.

Os programas de remuneração variável de curto e longo prazo devem ser utilizados como um dos instrumentos de retenção dos executivos.

É necessário, no entanto, assegurar o alinhamento dos interesses entre executivos e acionistas em prol dos interesses da companhia, promovendo práticas sustentáveis para os objetivos empresariais e evitando que a Política de Remuneração estimule ações que alterem o perfil de risco da companhia.

Devem ser adotadas metas factíveis, mensuráveis e também desafiadoras, previamente definidas e associadas com as características dos negócios das companhias. Também devem ser adotados modelos de desempenho que considerem os resultados da empresa, da unidade de negócios ou área de atuação, além da contribuição individual para os resultados.

Na hipótese de ser adotada remuneração variável baseada em ações, o programa deverá ser divulgado de forma detalhada de modo a permitir sua perfeita compreensão. Nesses planos deve constar a vedação à utilização pelos executivos de derivativos ou outros mecanismos de mercado que possam comprometer o objetivo de alinhamento dos executivos com os interesses de longo prazo da companhia.

3.5.7. POLÍTICA SOBRE CONTRIBUIÇÕES E DOAÇÕES

As companhias devem elaborar uma política de contribuições e doações e dar ampla divulgação dos dispêndios efetuados, sendo o Conselho de Administração o órgão responsável pela aprovação da política.

A política deve deixar claro que a promoção e o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais devem apresentar uma relação com a estratégia da organização.

3.5.8. PRINCÍPIOS ÉTICOS E DE CONDUTA EMPRESARIAL

A PREVI, considerando que a conduta ética constitui um dos princípios de sua Política de Responsabilidade Socioambiental, recomenda a elaboração e divulgação de um Código de Conduta que

reflita os valores, princípios e padrão de comportamento assumidos pela companhia e seus funcionários nos relacionamentos internos e externos, posicionando-se de forma íntegra na sociedade.

Deve ser feito um trabalho de captação de sugestões e propostas dos colaboradores da companhia por ocasião da edição, e posteriores revisões, do Código de Conduta.

Além disso, deve ser instalada uma Comissão de Conduta para dar apoio à administração da companhia no que diz respeito à implantação, divulgação e gestão das diretrizes estabelecidas no Código.

Devem ser implantados Canais de Comunicação que tenham por objetivo a recepção de denúncias internas e externas, sendo assegurado total sigilo e confidencialidade ao relator. As demandas recebidas deverão ser analisadas pela Auditoria Interna, que deve se reportar diretamente ao Conselho de Administração.

3.5.9. POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS E POLÍTICA FINANCEIRA

A complexidade do ambiente de negócios tem demonstrado a necessidade de que as companhias conheçam os principais riscos a que estão expostas. Essa percepção afeta o próprio conceito de sustentabilidade na medida em que a falta de instrumentos para lidar com a incerteza pode comprometer a sua sobrevivência. Nesse sentido, a PREVI destaca a importância de que as companhias identifiquem os principais riscos aos quais estão expostas, estimem a probabilidade de sua ocorrência e disponham de um planejamento eficaz para lidar com esse conjunto de riscos, caso se concretizem.

É responsabilidade do Conselho de Administração definir a política de gestão de risco da companhia em consonância com a orientação estratégica da organização. Essa política deve balizar a política financeira, que, a critério da companhia, pode ser formalizada independentemente. No que se refere à política financeira, é importante dar especial atenção quanto à utilização de instrumentos derivativos e assemelhados.

Cabe ainda ao Conselho de Administração monitorar a efetividade dos modelos e ferramentas de gerenciamento de riscos utilizados, garantindo a segregação de funções e assegurando a disseminação da cultura de riscos, sendo recomendável a constituição de comitê de assessoramento.

As companhias devem ter uma estrutura dedicada a monitorar os riscos associados aos aspectos regulatórios e políticos, articulada com as demais áreas da companhia, inclusive a área jurídica. Essa estrutura deve mensurar o possível impacto quanto à criação ou alterações do ambiente regulatório. O relacionamento com órgãos legisladores e reguladores e entidades representativas de classe deve, além do acompanhamento das questões, ter um caráter propositivo. Devem ser emitidos relatórios de monitoramento para o conhecimento do Conselho de Administração, constituindo-se em pauta permanente do órgão. A área de relações com investidores deve atuar na avaliação dos impactos no preço dos papéis e cuidar da qualidade das informações que serão prestadas ao mercado.

As companhias devem aperfeiçoar a divulgação de informações para que os investidores possam avaliar o gerenciamento de risco praticado, descrevendo as estruturas organizacionais, processos existentes, os mecanismos que garantem a segregação de funções, detalhando os riscos a que estão expostas e as ações adotadas visando à mitigação dos riscos identificados.

CAPÍTULO 4 - ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

O modelo de participação dos órgãos de governança deve estar pautado na separação entre a propriedade e a administração das empresas. Aos detentores do capital cabe o papel de se posicionar em relação aos rumos da companhia da qual são sócios, por meio da indicação de conselheiros para os órgãos de governança, visando à sustentabilidade da companhia.

Os acionistas das companhias devem analisar e monitorar o efetivo funcionamento dos órgãos de governança e o grau de profissionalização e experiência dos seus membros.

O Conselho de Administração tem o papel relevante de estabelecer e monitorar a execução da estratégia empresarial, garantindo o alinhamento entre a gestão executiva e os acionistas em prol dos interesses da companhia.

A Diretoria Executiva, liderada pelo presidente (CEO), é responsável pela implementação dos planos estratégicos definidos pelo Conselho de Administração, além da tarefa de administrar o cotidiano das empresas, devendo receber remuneração adequada às responsabilidades assumidas para execução desse trabalho, visando à agregação de valor para os acionistas e demais partes interessadas.

O Conselheiro Fiscal exerce a função de principal agente fiscalizador dos atos da administração e da fidedignidade das demonstrações financeiras, possuindo independência de atuação conferida por lei.

Devem ser criados comitês de assessoramento ao Conselho de Administração nas estruturas de Governança Corporativa das companhias. Os Comitês têm por finalidade discutir detalhadamente temas específicos, assessorando o Conselho de Administração.

A PREVI apoia as indicações, para compor Conselhos nas empresas, de profissionais selecionados com base em um sistema que considera a formação acadêmica, a experiência profissional, a experiência em órgãos colegiados e conhecimentos específicos visando refletir o conjunto de competências necessárias aos conselheiros no desempenho de suas funções.

4.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

É um órgão de deliberação colegiada que tem por objetivo definir o direcionamento estratégico, fixar as políticas, atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, assegurar o cumprimento do objeto social, além de orientar a Diretoria na preservação e otimização do valor da companhia por meio de uma gestão eficiente e sustentável do negócio.

O Conselho de Administração é um dos principais alicerces do sistema de Governança e deve zelar pela observância dos valores, princípios e padrão de comportamento da companhia, sempre subordinando a sua análise, decisão e voto aos melhores interesses da organização.

Os cargos de presidente do Conselho de Administração e presidente executivo não devem ser acumulados pela mesma pessoa.

O Conselho deve ter uma composição que privilegie a diversidade, de forma a reunir multiplicidade de conhecimentos, experiências e visões.

O Conselho de Administração deve estabelecer as metas de desempenho de curto e longo prazo do diretor-presidente e da Diretoria Executiva da companhia no início do exercício e realizar, anualmente, uma avaliação formal destes profissionais.

O Conselho de Administração deverá analisar o resultado da avaliação da Diretoria efetuado pelo diretor-presidente, bem como o programa de desenvolvimento apresentado.

4.1.1. RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Estão listadas a seguir as principais atribuições do Conselho de Administração, além daquelas definidas em lei, agrupadas conforme a natureza das atividades:

Com relação à Estratégia:

- Fixar a orientação geral e estratégica dos negócios da companhia, suas subsidiárias e controladas com visão plurianual;
- Deliberar sobre as políticas institucionais da companhia das quais destacamos: Comunicação, Divulgação de Fatos Relevantes, Negociação de Valores Mobiliários, Sustentabilidade, Distribuição de Dividendos, Remuneração, Contribuições e Doações, Gestão de Riscos e Financeira;
- Deliberar sobre política geral de recursos humanos da companhia.

Com relação à Gestão:

- Conhecer e controlar de forma efetiva as operações da companhia, convidando regularmente diretores e outros colaboradores da companhia para apresentação de temas ao Conselho;
- Aprovar os orçamentos anuais, acompanhar sua execução e fiscalizar o desempenho e a operação da companhia;
- Aprovar os planos plurianuais e acompanhar sua execução;
- Deliberar sobre a contratação, em nome e por conta da companhia, de profissionais independentes, se necessário, para avaliar matéria que assim o requerer;
- Estabelecer metas e avaliar o desempenho dos Diretores, individualmente e em conjunto;
- Fixar e rever a remuneração dos principais executivos, com o auxílio de comitê de assessoramento, sendo recomendável utilizar estudos de mercado para definição dos valores;
- Tomar conhecimento das atas das reuniões da Diretoria, formal e individualmente;
- Tomar conhecimento das atas das reuniões do Conselho Fiscal, formal e individualmente;
- Assegurar que a companhia tenha um plano de sucessão para o diretor-presidente e para os principais gestores.

Com relação ao Risco:

- Aprovar a estruturação de Auditoria Interna vinculada ao Conselho de Administração, bem como monitorar a sua implementação e funcionamento;
- Assegurar a existência de estrutura organizacional adequada, verificar se os processos de controle interno e a segregação de funções 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 que a companhia identifique preventivamente os principais riscos aos quais a organização está exposta, realize sua mensuração e calcule a exposição financeira consolidada a esses riscos, considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis, além de adotar as medidas e os procedimentos necessários para sua prevenção ou mitigação.

Com relação à Governança:

- Orientar o processo de divulgação e comunicação das informações de atos e fatos relevantes e das demais informações, inclusive aquelas previstas na legislação;
- Deliberar sobre a contratação da Auditoria Independente, acompanhando o processo de escolha;
- Acompanhar os trabalhos efetuados pela Auditoria Independente;
- Deliberar sobre a criação de comitês de assessoramento ao Conselho, com eles interagindo no aprofundamento e debate de matérias relevantes;
- Avaliar as práticas de Governança Corporativa adotadas e propor alterações sempre que necessário;
- Deliberar sobre a política de indicação de pessoas para integrar órgãos de governança de companhias, fundações e outras entidades em que a companhia tenha participação direta ou indireta;
- Zelar para que a condução dos negócios da companhia não seja afetada por eventuais conflitos de interesse entre stakeholders da companhia;
- Aprovar o Código de Conduta da companhia e promover mecanismos que assegurem a ciência e observância por todas as partes envolvidas, principalmente administradores e funcionários;
- Acatar as solicitações do Conselho Fiscal para contratar análises específicas;
- Zelar para que um representante de cada Conselho, da Diretoria e da Auditoria Independente estejam presentes nas Assembleias de Acionistas;
- Assegurar que a companhia adote mecanismos que facilitem a participação dos acionistas nas Assembleias;
- Assegurar que o Manual de Assembleia contenha informações detalhadas sobre os assuntos da pauta de forma a facilitar a análise por todos os acionistas;
- Convidar os membros do Conselho Fiscal a participarem das reuniões em que serão deliberados assuntos onde sua manifestação seja obrigatória, bem como outros considerados relevantes;

- Promover a disponibilização de cópia das atas de suas reuniões para o Conselho Fiscal, dentro de, no máximo, 10 dias após sua realização;
- Certificar-se de que o Conselho Fiscal receba cópias dos balancetes mensais, demais demonstrações financeiras e relatório de execução do orçamento, em até 15 dias após encerrado o mês objeto de análise e avaliação.

4.1.1.1. SEGURO DE RESPONSABILIDADE CIVIL PARA ADMINISTRADORES

É recomendável que a companhia contrate seguro de responsabilidade civil em favor de seus administradores, com o objetivo de cobrir eventuais custos decorrentes de sua defesa, na hipótese de que seus atos regulares de gestão venham a ser questionados administrativa ou judicialmente. O Conselho de Administração deve monitorar regularmente as condições contratuais e a ocorrência de fatos que devam ser comunicados às seguradoras, com o fim de garantir a eficácia do seguro contratado.

4.1.2. PERFIL

É fundamental buscar a diversidade na composição do Conselho, que deverá contar com profissionais que, em seu conjunto, possuam as características apresentadas a seguir:

- Disponibilidade de tempo de forma a poder exercer com qualidade sua função;
- Visão geral empresarial;
- Conhecimento dos negócios da companhia;
- Experiência executiva e habilidade negocial;
- Experiência em análise de relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Ausência de conflitos de interesse;
- Alinhamento com os valores da companhia;
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Conhecimento da legislação societária e do mercado de capitais.

4.1.3. FUNCIONAMENTO

O Conselho deverá adotar um regimento contendo suas responsabilidades, atribuições e periodicidade das reuniões. Deve ser prevista a forma de participação em reuniões à distância.

O Conselho de Administração deve se reunir 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.

O Conselho deve adotar a prática de reservar parte do tempo da reunião para discussão de assuntos de sua competência sem a presença de executivos da companhia.

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

Em situações em que se configure conflito de interesse, o conselheiro nessa condição deve se declarar impedido de participar das discussões e de deliberar sobre o assunto.

Tópicos como “assuntos gerais” não devem ser incluídos na pauta. Deve ser evitada a prática da apreciação de itens que não constavam previamente da pauta e de decisões tomadas *ad referendum* do Conselho de Administração.

As atas devem ser redigidas com clareza, registrando todas as decisões tomadas, e devem ser lidas e aprovadas formalmente. Além disso, devem ser assinadas, preferencialmente, logo após o encerramento das reuniões, garantindo-se, na sua impossibilidade, o protocolo de registro formal de voto divergente.

4.1.4. MANDATO

Os membros do Conselho de Administração serão eleitos pela Assembleia Geral e deverão ter mandato de, no máximo, 2 anos, sendo permitida a reeleição.

A reeleição dos conselheiros de administração deve considerar avaliação formal de contribuição individual, desempenho do Conselho, quantidade de mandatos consecutivos e a periódica renovação de seus membros. Ausências em reuniões devem pesar sobre a proposta de reeleição do conselheiro.

4.1.5. TAMANHO E COMPOSIÇÃO

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

4.1.6. PRESIDÊNCIA DO CONSELHO

O presidente do Conselho de Administração deve exercer a liderança do órgão adotando as providências necessárias para que o Conselho atinja plenamente seus objetivos. Nesse sentido, deve o presidente zelar, principalmente:

- Pelo estabelecimento do cronograma de trabalho;
- Pela organização da agenda anual de reuniões do Conselho;
- Pelo recebimento tempestivo das informações necessárias para as reuniões do Conselho.

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 conhecimento.

4.1.7. SECRETARIA DE GOVERNANÇA

A fim de viabilizar melhores condições de funcionamento, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal devem dispor do suporte de uma Secretaria de Governança, coordenada por profissional não integrante dos Conselhos, que deverá auxiliar os presidentes e demais membros desses órgãos em relação aos seguintes assuntos:

- Encaminhamento da agenda e do material de apoio às reuniões dos Conselhos com antecedência necessária para exame das matérias, considerando sua complexidade;
- Observar que o material de apoio ao processo decisório contenha histórico, análise técnica, parecer da área responsável, manifestação e proposta da Diretoria;
- Apoio aos Comitês do Conselho;
- Elaboração, registro e publicação das atas das reuniões do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e das Assembleias Gerais;
- Demais atividades de apoio ao funcionamento dos Conselhos e de seus Comitês.

4.1.8. PORTAL DE GOVERNANÇA

A fim de dar transparência e tempestividade na divulgação de informações aos conselheiros da companhia, recomendamos a criação de um Portal de Governança. O acesso deverá ser restrito aos conselheiros e executivos com mandato vigente.

Deve conter o seguinte conteúdo mínimo:

- Convocação e material de suporte às deliberações e apresentações efetuadas nas reuniões de conselho;
- Atas das reuniões do Conselho de Administração;
- Informações gerenciais;
- Calendário anual de eventos corporativos;
- Calendário das reuniões dos conselhos;
- Atas das reuniões e recomendações dos comitês de assessoramento;
- Atas das reuniões da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- Acordo de acionistas;
- Estatuto Social;
- Código de conduta;
- Políticas da companhia;
- Regimentos internos dos colegiados;
- Organograma e grupo econômico que a companhia integre;

- Relação de membros do Conselho de Administração, dos Comitês, do Conselho Fiscal, da Diretoria, com indicação dos respectivos cargos, endereço, telefone, e-mail, data da eleição, prazo de mandato, além das informações referentes aos acionistas da organização;
- Currículo sintético dos membros dos colegiados;
- Composição acionária;
- Dados dos acionistas controladores, caso haja bloco de controle (razão social, endereço, telefone e e-mail);
- Relatórios de analistas financeiros que acompanhem a companhia;
- Informações divulgadas ao mercado pela companhia.

4.1.9. DESEMPENHO DO CONSELHO

O Conselho de Administração deve instituir métodos formais de avaliação de desempenho, que permitirão analisar a atuação do Conselho como um todo e das contribuições individuais de seus membros, em bases anuais.

A avaliação do Conselho, como órgão colegiado, deve ser coordenada pelo presidente do Conselho e o resultado deverá servir de base para o aprimoramento da atuação do órgão.

A PREVI recomenda que os seguintes critérios sejam considerados na avaliação dos conselheiros:

- Assiduidade;
- Contribuição efetiva para os debates realizados no Conselho;
- Conhecimento da companhia e atualização quanto às variáveis-chave de seu segmento de atuação;
- Contribuição para a definição da orientação estratégica da companhia a partir de sua visão da companhia e respectivo ambiente de negócios;
- Contribuição para o aperfeiçoamento da gestão de riscos da companhia;
- Contribuição para o bom relacionamento entre os integrantes do Conselho e demais instâncias da companhia.

4.1.10. REMUNERAÇÃO

O montante global de remuneração dos membros do Conselho de Administração será fixado pela Assembleia 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.

Quando o presidente do Conselho assumir papel institucional relevante na organização perante o público externo, poderá caber a esse profissional remuneração diferenciada dos demais membros do Conselho, dentro de critérios de razoabilidade e mantendo consonância com a extensão de seu envolvimento. A fundamentação para a adoção dessa prática deve constar das informações acerca da remuneração de administradores.

4.2. DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva representa a companhia e pratica os atos regulares de gestão, devendo zelar para que os demais órgãos recebam informações completas, fidedignas, bem fundamentadas e tempestivas, sempre com o objetivo de atender aos legítimos interesses da companhia.

4.2.1. RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Os Estatutos das companhias devem definir claramente as responsabilidades e atribuições da Diretoria Executiva.

A Diretoria Executiva é responsável pela execução das diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e Assembleias Gerais de Acionistas, em consonância com o Estatuto Social.

A Diretoria deve zelar para que os processos decisórios sejam instruídos adequadamente, com registro em ata, contendo histórico, análise técnica, manifestação e proposta da área responsável.

4.2.2. PERFIL

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

4.2.3. 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.

4.2.4. PRESIDENTE DA COMPANHIA

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

Cabe ao diretor-presidente a indicação dos diretores e a proposição de suas respectivas remunerações para aprovação do Conselho de Administração.

4.2.5. DESEMPENHO DA DIRETORIA

O estabelecimento de metas pelo Conselho de Administração, sob as óticas de geração de valor para os acionistas e de sustentabilidade, 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.

4.2.6. REUNIÃO

A Diretoria deverá reunir-se como órgão colegiado pelo menos semanalmente e, extraordinariamente, sempre que necessário.

As atas das reuniões de Diretoria deverão registrar os processos e análises que embasaram a decisão do colegiado e ser encaminhadas para os Conselhos de Administração e Fiscal até 15 dias após sua realização.

A Diretoria deve manter o Conselho de Administração ou seus Comitês informados sobre os trabalhos realizados, buscando o entrosamento entre os órgãos.

4.2.7. REMUNERAÇÃO

Deve ser atribuída com base nos princípios estabelecidos na política de remuneração da companhia.

4.3. CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal é um órgão independente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, instituído pela Assembleia Geral, a quem presta contas. É parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras.

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

A atuação do Conselho Fiscal 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.

A PREVI entende que o escopo de atuação do Conselho Fiscal deve compreender também subsidiárias, coligadas e controladas.

Na hipótese de existência de subsidiárias integrais, deve ser avaliada a necessidade de instalar o Conselho Fiscal nessas subsidiárias, uma vez que sua instalação na companhia holding poderá ser suficiente para o atingimento da finalidade do órgão.

O Estatuto deve prever que seu funcionamento seja em caráter permanente, de modo a assegurar o exercício do direito de fiscalização da companhia, pelos acionistas não controladores, sem a necessidade de que estes reúnam os percentuais de participação acionária requeridos em lei para instalação do órgão.

O Conselho Fiscal tem suas atribuições previstas em lei. No caso de empresas brasileiras listadas nas bolsas de valores norte-americanas, o Conselho Fiscal pode atender às atribuições do Comitê de Auditoria previstas na Lei Sarbanes-Oxley (SOX)².

A PREVI reconhece a atuação do Conselho Fiscal sob as regras da SOX, mas entende que para a maioria das companhias a coexistência do Conselho Fiscal, tal como definido pela legislação brasileira, com o Comitê de Auditoria, é benéfica. Os dois órgãos poderão atuar de forma independente, complementar e sinérgica, procurando evitar a sobreposição de funções.

4.3.1. RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES:

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

- Fiscalizar a utilização dos ativos da companhia e as transações entre partes relacionadas;
- 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 companhias ligadas e a acionistas;
- Analisar e manifestar-se sobre os contratos de mútuo de qualquer tipo, com especial atenção para aqueles firmados entre companhias 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

²Sarbanes-Oxley Act (2002) – lei promulgada nos Estados Unidos da América, com intuito de disciplinar o mercado de capitais.

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 o cumprimento das políticas de doações, propaganda, contratação de consultorias e concessão de descontos comerciais e os mecanismos internos que permitam seus acompanhamentos;
- Zelar para que seus diversos relacionamentos – com seus suplentes, acionistas, diretor-presidente, demais executivos, Comitês, Conselho de Administração e auditorias – ocorram de forma eficaz e transparente.

4.3.2. PERFIL

A PREVI recomenda 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;
- Conhecimento da legislação societária e do mercado de capitais.

4.3.3. 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 deve preservar a atuação individual de cada conselheiro.

4.3.4. MANDATO

O mandato do Conselho Fiscal é estabelecido em lei, permitida a reeleição. Deve ser promovida, no entanto, a periódica renovação do órgão.

4.3.5. TAMANHO E COMPOSIÇÃO

O Conselho Fiscal deverá ser composto de 3 ou 5 membros efetivos e respectivos suplentes, em decorrência do número de conselheiros indicados pelos acionistas não controladores.

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.

4.3.6. DESEMPENHO DO CONSELHO FISCAL

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

A PREVI recomenda que os seguintes critérios sejam considerados na avaliação dos conselheiros:

- Assiduidade;
- Contribuição efetiva para os debates realizados no Conselho;
- Acompanhamento da avaliação do sistema de controles internos realizada pelo auditor independente;
- Conhecimento da companhia e atualização quanto às variáveis-chave de seu segmento de atuação;
- Interesse e comprometimento demonstrados nas relações com os conselheiros de administração;
- Eficácia na interpretação das mudanças das normas contábeis e tributárias em termos de suas possíveis implicações para a companhia;
- Contribuição para o aperfeiçoamento da gestão de riscos da companhia;
- Contribuição para o aperfeiçoamento da estrutura de controles internos da companhia;
- Contribuição para o bom relacionamento entre os integrantes do Conselho e demais instâncias da companhia relevantes para o bom funcionamento do órgão.

4.3.7. REUNIÕES

Recomendamos que o Conselho Fiscal se reúna mensalmente. 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 ao encerramento das reuniões.

4.3.8. REMUNERAÇÃO

Os níveis de remuneração deverão ser suficientes para atrair, reter e motivar profissionais que acumulem as competências e experiências necessárias aos Conselhos Fiscais.

4.4. COMITÊS

4.4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os Comitês são órgãos de assessoramento ao Conselho de Administração, sem poder de deliberação, que auxiliam o Conselho e seus membros no desempenho de suas atribuições e responsabilidades.

Respeitadas a natureza e a especialização do Comitê, é recomendável a participação de ao menos um conselheiro de administração que deverá atuar como coordenador, de modo a facilitar a integração com o Conselho de Administração.

Devem ter previsão estatutária e serão regulamentados por regimentos internos, aprovados pelo Conselho de Administração que elegem seus membros. O Conselho poderá instituir comitês ou grupos de trabalho temporários, não estatutários, para demandas específicas.

Será facultado 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 haja o necessário aprofundamento das análises e o Conselho delibere as matérias com mais subsídios.

O Conselho de Administração pode, a qualquer tempo, substituir os membros de comitês 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 coordenados por membros não executivos do Conselho de Administração;
- Ter na sua composição pelo menos um conselheiro;
- Propor a contratação de serviços externos de consultoria quando considerada necessária, respeitando o orçamento anual e plurianual da companhia;
- Ser avaliados anualmente pelo Conselho de Administração;
- Elaborar calendário anual de suas atividades.

Na 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.

Os comitês deverão ser compostos com, no mínimo 3 e, no máximo, 5 membros.

A remuneração dos comitês, se for o caso, será estabelecida pelo Conselho de Administração.

Na hipótese de haver remuneração para integrantes de comitês, é recomendável que os membros do Conselho de Administração que integrem mais de um comitê recebam remuneração por sua atuação em apenas um deles.

Membros do Conselho Fiscal não poderão fazer parte de comitês.

As especificidades da empresa é que determinarão as atribuições de cada comitê, entretanto os seguintes temas de competência do Conselho devem ser objeto de aprofundamento por comitês estatutários:

- Auditoria;
- Remuneração e Recursos Humanos;
- Governança Corporativa e Sustentabilidade;
- Finanças;
- Gerenciamento de riscos.

4.4.2. COMITÊ DE AUDITORIA

Tem a atribuição de realizar atividades de supervisão dos processos de controles internos, de gestão de riscos e da adequação dos relatórios financeiros da companhia. Além disso, deve o Comitê de Auditoria proceder ao exame mais detalhado dos trabalhos apresentados pela Auditoria Interna e 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.

Constitui ainda responsabilidade do Comitê de Auditoria monitorar a atividade de verificação da conformidade das atividades da companhia à legislação e regulamentação aplicável.

Este Comitê deve participar ativamente do processo de seleção e avaliação do trabalho da Auditoria Independente visando apoiar o Conselho de Administração em futuras contratações.

Nos casos de coexistência com o Conselho Fiscal, deve agir de forma complementar, independente e sinérgica, procurando evitar a sobreposição de funções.

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

Quando for a opção da companhia, deverá, ainda, atender às determinações da Lei Sarbanes-Oxley, regulamentadas pela SEC³, a que estão sujeitas as companhias listadas em bolsas de valores norte-americanas.

4.4.3. COMITÊ DE REMUNERAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

Deve contribuir para a elaboração da política de recursos humanos adotada pela companhia. Ademais, deve participar ativamente do processo de seleção, escolha e contratação dos principais executivos, bem como da definição da política de remuneração e benefícios e do programa de sucessão.

4.4.4. COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

Deve contribuir para a adoção e contínuo aprimoramento, pela companhia, das práticas de Governança Corporativa e pelo adequado funcionamento dos órgãos de governança, propondo, quando necessário, a atualização do Estatuto Social e dos regimentos internos dos Conselhos e demais órgãos de governança.

Deve contribuir para a elaboração do Código de Conduta e incentivar sua divulgação a todos os funcionários. Será responsável por emitir pareceres relativos à política de sustentabilidade da companhia, contribuindo para a elaboração do Relatório Anual, no que se refere a pontos relacionados ao tema.

³Securities & Exchange Commission (SEC) é o órgão regulador do Mercado acionário norte-americano. Desempenha função similar à da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Mais informações em www.sec.gov.

4.4.5. COMITÊ DE FINANÇAS

Deve contribuir para a elaboração da política financeira e das práticas de gerenciamento e controle da companhia. Deve examinar e opinar previamente sobre todas as operações financeiras submetidas ao Conselho de Administração, bem como monitorar e avaliar o desempenho financeiro.

4.4.6. COMITÊ DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Deve contribuir para a elaboração, implementação e cumprimento da política de gestão de riscos da companhia. Ademais, deve monitorar o funcionamento do sistema de gestão de riscos e assegurar a disseminação da cultura de riscos na companhia.

4.5. AUDITORIA INDEPENDENTE

O trabalho de Auditoria Independente deverá ser acompanhado pelo Comitê de Auditoria e pelo Conselho Fiscal.

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

O Conselho de Administração deve observar a representatividade financeira do contrato entre a companhia e a auditoria externa, para que não haja dependência econômica da empresa auditada.

Recomendamos o rodízio dos auditores independentes após 5 anos, ainda que a companhia possua Comitê de Auditoria.

4.5.1. LIMITAÇÃO DE SERVIÇOS

Os dispositivos adotados para preservação de independência devem ser divulgados ao mercado. Dentre eles, destacam-se:

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

COMPOSIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

DIRETORIA EXECUTIVA

Dan Conrado
Paulo Assunção de Sousa
Renê Sanda
Marco Geovanne Tobias da Silva
Vitor Paulo Camargo Gonçalves
Marcel Juviniانو Barros

Presidente
Diretor de Administração
Diretor de Investimentos
Diretor de Participações
Diretor de Planejamento
Diretor de Seguridade

CONSELHO DELIBERATIVO

Conselheiro Titular

Robson Rocha (Presidente)
Alexandre Corrêa Abreu
Ivan de Souza Monteiro
Rafael Zanon Guerra de Araujo
Haroldo do Rosário Vieira
Célia Maria Xavier Larichia

Conselheiro Suplente

Carlos Eduardo Leal Neri
Eduardo Cesar Pasa
Carlos Alberto Araújo Netto
José Ulisses de Oliveira
José Souza de Jesus
Luiz Carlos Teixeira

CONSELHO FISCAL

Conselheiro Titular

Fabiano Félix do Nascimento (Presidente)
Odali Dias Cardoso
Aureli Carlos Balestrini
Sandro Kohler Marcondes

Conselheiro Suplente

Aldo Bastos Alfano
Diusa Alves de Almeida
Daniel André Stieler
Vagner Lacerda Ribeiro

CONSELHO CONSULTIVO DO PLANO 1

Conselheiro Titular

Waldenor Moreira Borges Filho
José Branisso (Coordenador)
Mércia Maria Nascimento Pimentel
Marcus Moreira de Almeida
Tarcísio Hubner
Aurea Farias Martins

CONSELHO CONSULTIVO DO PREVI FUTURO

Conselheiro Titular

Deborah Negrão de Campos
Wagner de Sousa Nascimento (Coordenador)
Ítalo Lazarotto Júnior
Cesar Augusto Jacinto Teixeira
Emmanoel Schmidt Rondon
Felipe Menegaz Lajus

Conselheiro Suplente

Luiz Roberto Alarcão
—
—
Eliande de Jesus Santos Lindoso Filho
Celio Cota de Queiroz
João Vagnes de Moura Silva

Conselheiro Suplente

Vênica Ângelos de Melo
—
Luciana Vieira Belem
Carlos Alberto Marques Pereira
Inês Maria Saldanha de Matos Neves Lima
Marcelo Gusmão Arnosti

Elaborado pela Diretoria de Participações
da Caixa de Previdência dos Funcionários
do Banco do Brasil - PREVI

Tiragem: 1.000 exemplares
Impresso em setembro de 2012



Praia de Botafogo 501 3º e 4º andares
Botafogo Rio de Janeiro/RJ CEP: 22250-040
0800 729 0505
www.previ.com.br