

The cover image features a low-angle shot of several modern skyscrapers with glass facades reaching towards a blue sky with light clouds. The buildings are partially framed by large, semi-transparent geometric shapes in teal and red. The text is overlaid on the left side of the image.

Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa em Empreendimentos Imobiliários

Introdução

Embora as práticas de Governança Corporativa estejam amplamente consolidadas no mercado de capitais, sua aplicação no setor imobiliário tem avançado gradativamente nas últimas décadas. Desde a publicação do nosso primeiro código, em 2005, observamos transformações relevantes, como a abertura de capital de empresas do setor e a expansão dos fundos de investimento imobiliário, que contribuíram para o fortalecimento das práticas de governança.

Apesar desses avanços, o segmento de shopping centers, por exemplo, ainda opera sem uma legislação específica, sendo regulado parcialmente por normas aplicáveis ao condomínio e ao inquilinato. Além disso, adota, por analogia, dispositivos previstos na legislação das sociedades anônimas.

Na ausência de um órgão regulador específico para a atuação de administradores e investidores nesse segmento, este Código busca contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de autorregulação. Ele foi concebido com base na experiência da Previ e visa inspirar boas práticas entre os principais agentes do mercado: investidores institucionais, administradores, gestores de fundos imobiliários e suas respectivas entidades representativas.

Como reflexo da maturidade da Previ na gestão de ativos imobiliários e sua atuação como investidora comprometida com os princípios de Governança Corporativa, este Código busca equilibrar duas perspectivas complementares: a do empreendimento, que associa governança à geração sustentável de valor, e a do proprietário, que valoriza uma gestão eficiente e responsável, voltada à preservação e valorização do patrimônio, à geração sustentável de receitas, à transparência na condução dos negócios e à prestação de contas como instrumento de confiança e coesão entre os coproprietários.

Este Código reforça que os aspectos Ambientais, Sociais, de Governança e de Integridade (ASGI) são fundamentais na gestão de ativos imobiliários. Assim, a Previ reafirma seu compromisso com a geração de valor sustentável, a mitigação de riscos e a promoção de práticas éticas e transparentes nos empreendimentos em que participa. Ao incorporar essa diretriz de forma transversal, a instituição assegura maior alinhamento entre seus princípios institucionais e a gestão dos investimentos, fortalecendo a perenidade dos ativos e a confiança de seus associados.

A estrutura deste Código está organizada da seguinte forma:

Capítulo 1: Princípios

Capítulo 2: Organização da Copropriedade

Capítulo 3: Diretrizes de Melhores Práticas

Capítulo 4: Órgãos de Governança

1 - Princípios

1.1. Transparência, divulgação e responsabilidade

A estrutura de Governança Corporativa deve assegurar a divulgação tempestiva, precisa, acessível e compreensível de informações financeiras e não financeiras, permitindo que todas as partes interessadas acompanhem, de forma clara e objetiva, os fundamentos econômicos e o desempenho dos empreendimentos.

Essa divulgação deve refletir o compromisso com as melhores práticas ASGI — Ambientais, Sociais, de Governança e de Integridade — integrando esses aspectos de forma transversal à gestão dos ativos imobiliários.

Para garantir consistência, comparabilidade e credibilidade, recomenda-se o alinhamento às principais referências nacionais e internacionais, como a Global Reporting Initiative (GRI), voltada à elaboração de relatórios de sustentabilidade; os Principles for Responsible Investment (PRI), iniciativa da ONU que orienta investimentos responsáveis; o Carbon Disclosure Project (CDP), que promove a transparência na gestão de riscos climáticos e emissões de carbono; o Instituto Ethos, que fomenta práticas empresariais éticas e socialmente responsáveis; o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), referência em boas práticas de governança; e a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), que atua na promoção da qualidade e transparência das informações ao mercado. No contexto internacional, destaca-se também o alinhamento aos padrões do International Sustainability Standards Board (ISSB), especialmente os pronunciamentos IFRS S1 e S2, que tratam da divulgação de informações de sustentabilidade e riscos climáticos; às recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), voltadas à transparência em riscos e oportunidades climáticas; e aos padrões do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), que oferecem métricas específicas por setor.

Ao incorporar esses referenciais, a governança dos empreendimentos reforça a transparência, a integridade e a geração de valor sustentável no longo prazo, promovendo maior alinhamento com os compromissos globais e com os princípios institucionais da Previ.

1.2. Direitos dos coproprietários

A estrutura de governança corporativa deve assegurar os direitos e interesses de todos os coproprietários, promovendo sua participação ativa, informada e equitativa na gestão do empreendimento. Esses direitos devem ser exercidos com responsabilidade e em harmonia com os interesses dos demais stakeholders — como colaboradores, fornecedores, clientes, lojistas, locatários, administradores, órgãos reguladores e a comunidade local —, respeitando os princípios de transparência, integridade e sustentabilidade.

1.3. Tratamento equânime dos coproprietários

A estrutura de governança corporativa deve garantir que todos os coproprietários recebam tratamento equitativo e imparcial por parte dos gestores do empreendimento. Isso inclui igualdade no acesso às informações, atendimento transparente e célere, e tratamento justo na análise e encaminhamento de pleitos. A equidade deve ser assegurada independentemente do percentual de participação no empreendimento, promovendo um ambiente de confiança, respeito mútuo e integridade nas relações.

1.4. Responsabilidade ASGI

A gestão dos empreendimentos deve ir além do cumprimento das obrigações legais, incorporando os princípios da Política de Sustentabilidade e Melhores Práticas Ambientais, Sociais, de Governança Corporativa e de Integridade da Previ. Essa abordagem integrada fortalece a resiliência dos ativos, promove valor sustentável e reforça a confiança das partes envolvidas. Nesse sentido, busca-se:

- Garantir condições adequadas de segurança, saúde e desenvolvimento humano para todos os colaboradores, promovendo o bem-estar coletivo;
- Respeitar e dialogar com as comunidades do entorno, contribuindo para o

desenvolvimento local e promovendo impacto social positivo;

- Adotar práticas de gestão ambiental responsáveis, com foco na eficiência energética, uso eficiente de recursos naturais e mitigação de impactos ambientais;
- Implementar mecanismos de integridade, como políticas anticorrupção, canais de denúncia e gestão de riscos;
- Promover a diversidade, a equidade, a inclusão e os direitos humanos em todas as esferas da gestão; e
- Estimular a transparência e a prestação de contas sobre o desempenho ASGI do empreendimento.

As construções sustentáveis desempenham um papel estratégico na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, ao integrar práticas que reduzem impactos ambientais, promovem saúde e bem-estar, e fomentam o desenvolvimento econômico inclusivo. Edificações verdes estão alinhadas com metas como energia limpa e acessível (ODS 7), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11), consumo e produção responsáveis (ODS 12) e indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9).

Além disso, ao priorizar eficiência energética, uso consciente de recursos naturais, qualidade do ambiente interno e incentivo à inovação, essas práticas fortalecem a governança responsável e colaborativa no setor imobiliário. Esse alinhamento é especialmente relevante diante da urgência climática global, já que os edifícios são responsáveis por mais de 30% das emissões de gases de efeito estufa.

Adotar práticas sustentáveis na construção civil é uma resposta concreta e eficaz à crise climática, promovendo o ODS 13 (ação climática) e impulsionando um futuro mais resiliente e equilibrado.

2 - Organização da Copropriedade

Os empreendimentos imobiliários têm como principal finalidade a geração de receitas por meio de aluguéis ou da valorização das participações dos investidores. A propriedade desses empreendimentos pode ser individual ou compartilhada. Quando há mais de um proprietário, estabelece-se uma relação condominial, que exige uma estrutura

clara de governança e regulamentação. A organização da copropriedade deve ser formalizada por meio de instrumentos jurídicos que definam direitos, deveres e mecanismos de gestão, assegurando a transparência, a eficiência e o alinhamento entre os coproprietários.

Quando um empreendimento imobiliário é composto por unidades autônomas e respectivas frações de terreno pertencentes a múltiplos proprietários, a legislação brasileira prevê a constituição do Condomínio Edifício (ou Condomínio Especial). Nessa modalidade, cada condômino detém o domínio exclusivo sobre sua unidade e uma fração ideal das áreas comuns, que são indivisíveis e de uso coletivo. A convivência, a gestão e a manutenção dessas áreas são regidas por uma Convenção Condominial, que deve refletir os princípios de transparência, equidade e responsabilidade compartilhada.

No caso específico dos shopping centers, é comum que um conjunto significativo de unidades — como lojas-satélites, âncoras e áreas de circulação (*mall*) — seja detido de forma indivisível por diversos coproprietários. Nesses casos, a estrutura mais adotada é o Condomínio Voluntário ou Pro Indiviso, embora também se verifiquem outras formas jurídicas como Consórcios ou Sociedades Empresariais. A governança dessas estruturas é formalizada por meio de Convenções, Contratos de Consórcios ou Acordos de Cotistas, que disciplinam a administração, a locação dos espaços e a distribuição de receitas.

Além disso, é prática consolidada a criação de um Fundo de Promoção e Propaganda (ou Fundo de Promoções Coletivas), constituído por meio de Estatuto próprio. Esse fundo, formado por contribuições dos lojistas e coproprietários, tem como finalidade o planejamento e a execução das ações de marketing e comunicação do empreendimento, sendo um instrumento essencial para a valorização do ativo e o fortalecimento da marca.

3 - Melhores Práticas

3.1. Regulação da Copropriedade

Os contratos que regem as relações entre os coproprietários devem refletir os princípios de Governança Corporativa e as diretrizes de política ASGI adotadas pelo empreendimento. Esses instrumentos devem promover a transparência, a equidade, a integridade e a sustentabilidade nas decisões e na convivência entre as partes.

É desejável que cada empreendimento, ativo imobiliário ou administradora responsável, disponha de Código de Ética próprio e Política de Integridade formalmente estabelecidos, de modo a orientar a conduta de seus gestores, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas. Esses instrumentos devem estar alinhados aos princípios da boa governança, conformidade legal, prevenção de conflitos de interesse e promoção de práticas éticas, transparentes e sustentáveis no relacionamento entre os coproprietários e na gestão do empreendimento como um todo.

As convenções condominiais devem, sempre que possível, conter regras claras e objetivas sobre temas essenciais aplicáveis, como:

- Prestação de contas e governança financeira;
- Transações entre partes relacionadas;
- Direito de preferência na alienação de cotas; e
- Expansões do empreendimento — especialmente em shopping centers.

A formalização de acordos entre coproprietários — como aqueles que tratam de venda conjunta ou outras disposições estratégicas — deve ser comunicada de forma transparente aos demais coproprietários, garantindo ciência e previsibilidade.

Independentemente do percentual de participação no empreendimento, qualquer coproprietário que se sinta prejudicado pelas regras vigentes tem o direito de solicitar à assembleia a revisão da convenção, desde que apresente fundamentação adequada e alinhada aos princípios de boa governança, para a devida apreciação e deliberação.

3.2. Independência Patrimonial

Com vistas à preservação da autonomia patrimonial e à observância do princípio contábil da entidade, a Previ recomenda que, independentemente da natureza jurídica da copropriedade, cada estrutura operacional constitua CNPJ e conta bancária próprios.

O gestor fiduciário deve, portanto, assegurar a segregação financeira por meio da movimentação de recursos exclusivamente em contas bancárias individualizadas, vinculadas

à cada entidade jurídica envolvida — seja Condomínio Voluntário, Edifício, Fundo de Promoção e Propaganda ou qualquer outra estrutura que venha a ser formalmente instituída.

Essa prática reforça a rastreabilidade, a transparência e a conformidade com os princípios de governança e controle interno, mitigando riscos operacionais e conflitos de interesse.

3.3. Assembleia Geral

As assembleias gerais são o fórum adequado para deliberar sobre diretrizes e decisões estratégicas dos empreendimentos.

Recomenda-se a realização de, no mínimo, duas assembleias anuais para todos os empreendimentos imobiliários: uma destinada à aprovação do planejamento e outra à prestação de contas, incluindo, quando aplicável, a eleição de síndico e conselheiros.

No caso dos shopping centers, dada a complexidade e dinâmica desse tipo de ativo, recomenda-se ainda a realização de reuniões periódicas ao longo do ano, com o objetivo de acompanhar o desempenho e revisar ações previstas no planejamento.

O edital de convocação das assembleias deve especificar, para cada item da pauta, o quórum necessário para aprovação, já considerando a exclusão de votos de partes potencialmente conflitadas.

As propostas de deliberação devem ser devidamente fundamentadas. Recomenda-se que sejam disponibilizadas com, pelo menos, 30 dias de antecedência, de modo a garantir transparência, previsibilidade e tempo hábil para análise por parte dos coproprietários.

Todas as decisões estratégicas — como aprovação do orçamento anual, políticas gerais, programas de investimento, posicionamento mercadológico e ancoragem, no caso de shopping centers — devem ser submetidas à assembleia antes de sua implementação, mesmo quando os administradores também sejam coproprietários.

Recomenda-se ainda que a ata da assembleia seja redigida de forma clara e objetiva, assinada ao final da reunião por todos os coproprietários presentes, e enviada a todos em até três dias úteis após sua realização.

3.4. Acesso a informações

Todos os coproprietários devem ter acesso equitativo e tempestivo às mesmas informações, especialmente aquelas que subsidiam a tomada de decisão em assembleia.

Recomenda-se que as administradoras disponibilizem, preferencialmente por meio de plataforma digital, informações que permitam o acompanhamento contínuo do desempenho do empreendimento. Nesse mesmo ambiente, se possível, devem ser implementados canais de comunicação direta com os coproprietários, promovendo transparência, engajamento e eficiência na gestão.

3.5. Investimentos em Renovação

Recomenda-se que os síndicos e/ou as administradoras elaborem planejamentos com periodicidade mínima de dois anos, contemplando a realização de melhorias que preservem a atratividade dos ativos imobiliários sem comprometer a regularidade dos fluxos de caixa dos coproprietários.

Esses investimentos devem priorizar obras sustentáveis e certificadas, como aquelas reconhecidas pelos selos LEED, AQUA-HQE e WELL, que promovem eficiência energética, redução de impactos ambientais e melhoria do bem-estar dos usuários.

A adoção dessas práticas contribui diretamente para a valorização dos empreendimentos, o alinhamento com critérios ESG e a manutenção de sua competitividade e relevância ao longo do tempo.

Em edifícios comerciais, recomenda-se a constituição de um fundo de melhorias, com regras claras de movimentação, aporte e aplicação, previamente aprovadas pelos coproprietários em assembleia.

Em shopping centers, recomenda-se que os investimentos sejam programados de forma que o cronograma de execução não ultrapasse 10% do resultado operacional líquido do exercício, assegurando equilíbrio entre modernização e viabilidade econômica.

A fim de evitar distorções entre estimativas e custos efetivos, o processo de análise e aprovação dos investimentos deve seguir quatro etapas:

1. Elaboração de estudo econômico-financeiro com base em anteprojeto, conduzido por empresa independente escolhida em assembleia;
2. Deliberação sobre a contratação dos projetos executivos;
3. Elaboração de orçamentos detalhados, com quantitativos e valores unitários; e
4. Deliberação sobre a execução dos projetos com base em cronograma físico-financeiro.

3.6. Conservação Patrimonial

A avaliação das condições patrimoniais dos ativos é realizada por meio de ficha de avaliação anual dos imóveis, desenvolvida pela Previ. Esse instrumento tem como foco a conservação patrimonial, a atualização tecnológica e a atratividade comercial.

A responsabilidade pela condução e acompanhamento da conservação patrimonial passa a ser dos síndicos e administradoras, que ganham maior autonomia e flexibilidade, sendo também empoderados e corresponsáveis pela gestão dos ativos, em consonância com a responsabilidade civil inerente ao cargo.

Essa ficha deverá ser enviada anualmente pelos empreendimentos, acompanhada da proposta de investimentos planejados para o ano seguinte, promovendo o alinhamento entre manutenção, modernização e a estratégia do empreendimento.

3.7. Prestação de Contas

Os síndicos e/ou administradores devem disponibilizar mensalmente aos coproprietários um relatório gerencial descritivo, contendo todas as operações realizadas no âmbito do empreendimento. Esse relatório deve incluir demonstrativos analíticos da movimentação de recursos e a execução orçamentária das entidades sob sua gestão, assegurando transparência e controle contínuo.

A prestação de contas anual deve ser abrangente e estruturada, contemplando:

- Relatório da Administração, com destaque para contratos entre partes relacionadas, fatos relevantes que impactaram os resultados, principais indicadores financeiros e operacionais, análise do ambiente competitivo, situação tributária, descrição dos seguros e ações vinculadas à Política ASGI;
- Balanço Patrimonial Comparativo com o Exercício Anterior;
- Demonstração de Resultado do Exercício;
- Demonstração do Fluxo de Caixa;
- Demonstração da Execução Orçamentária;
- Demonstração de eventuais exercícios de alçada pelo síndico/administradora;
- Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis;
- Parecer do Conselho Fiscal, quando houver; e
- Parecer dos Auditores Independentes.

As demonstrações financeiras devem ser elaboradas em conformidade com as normas contábeis adotadas no Brasil, mesmo quando não houver exigência legal específica. Para reforçar a governança e a rastreabilidade das decisões, as demonstrações contábeis anuais e os pareceres das auditorias externas independentes devem ser anexados às atas das Assembleias Gerais Ordinárias que tratarem do tema.

3.8. Transações com partes relacionadas

Consideram-se transações entre partes relacionadas todas as operações realizadas entre o empreendimento e seus coproprietários ou administradores, direta ou indiretamente, inclusive por meio de empresas nas quais essas partes detenham participação societária ou exerçam funções de direção. Essas transações exigem atenção especial, pois podem envolver potenciais conflitos de interesses.

Contratos de locação, fornecimento de produtos ou serviços — como os de

comercialização e operação de estacionamento — firmados com partes relacionadas devem ser submetidos à aprovação da maioria simples dos coproprietários, com a abstenção obrigatória das partes envolvidas na transação.

No caso específico da contratação ou substituição de um administrador que também seja coproprietário, é permitido que este participe da deliberação. No entanto, deve se abster de votar sobre as condições contratuais, que deverão ser definidas exclusivamente pelos demais coproprietários, com base em parâmetros de mercado.

Da mesma forma, nas deliberações sobre auditorias e prestação de contas, recomenda-se que o coproprietário que também exerça a função de administrador se abstenha de votar, em respeito ao princípio da imparcialidade e à prevenção de conflitos de interesse.

3.9. Remuneração

A remuneração da administradora e da comercializadora do empreendimento deve ser compatível com a estrutura de serviços prestados, considerando o padrão, o porte e os resultados gerados pelo ativo imobiliário. A definição dessa remuneração deve observar critérios de mercado e transparência, evitando distorções que comprometam a equidade entre os coproprietários.

Práticas que resultem em remunerações desproporcionais, especialmente quando estabelecidas por coproprietários com participação majoritária, não estão alinhadas às melhores práticas de governança corporativa.

Reconhecendo que o mercado adota modelos distintos de remuneração para cada uma das entidades envolvidas na gestão - Condomínio Voluntário, Condomínio Edilício e Fundo de Promoção e Propaganda - recomenda-se que os administradores apresentem, no Relatório de Administração, a discriminação clara dos valores atribuídos a cada função exercida, tanto na gestão quanto na comercialização, bem como os respectivos montantes totais.

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

3.9.1. Remuneração pela Administração do Condomínio Edifício

A taxa de administração referente à gestão do patrimônio imobiliário e de suas instalações, no âmbito do Condomínio Edifício, deve ser estabelecida como um valor fixo mensal, sujeito à atualização anual com base em índice previamente acordado entre as partes. Recomenda-se, ainda, que essa remuneração seja limitada por um teto percentual, de modo a evitar distorções decorrentes da aplicação de índices excessivamente elevados.

Não se recomenda a adoção de remuneração variável vinculada ao volume de despesas do condomínio, uma vez que tal prática pode gerar conflito de interesses. Isso porque o aumento das despesas, em vez de refletir maior eficiência, poderia resultar em elevação indevida da remuneração da administradora, contrariando os princípios de economicidade e otimização de recursos que devem nortear a gestão condominial.

3.9.2. 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.

3.9.3. Remuneração pela Administração de Consórcio

Nos casos em que a administração de ativos imobiliários seja realizada por meio de consórcio operacional, a remuneração da empresa ou entidade responsável pela gestão do ativo/da carteira/da operação (consorciada líder) deverá observar critérios de proporcionalidade, transparência e eficiência, em linha com os princípios de governança corporativa e com o escopo de atuação estabelecido no respectivo instrumento de consórcio.

A definição da taxa de administração deve considerar a complexidade e a abrangência dos serviços prestados, o número de ativos sob gestão, sua dispersão geográfica, o volume de áreas locáveis envolvidas e os resultados operacionais gerados. A remuneração poderá assumir a forma de valor fixo mensal, atualizado monetariamente por índice previamente acordado entre as partes, ou percentual vinculado à receita líquida da operação efetivamente auferida.

Independentemente da forma adotada, é recomendável que a remuneração esteja limitada a tetos previamente pactuados e seja formalmente aprovada pelas partes consorciadas, com os respectivos critérios de reajuste, periodicidade de pagamento e responsabilidades atribuídas.

O contrato de constituição do consórcio deverá prever cláusulas específicas sobre a remuneração da consorciada líder, incluindo previsão de penalidades por descumprimento contratual, critérios objetivos de desempenho, cláusulas de rescisão e obrigações de confidencialidade, nos termos da legislação aplicável e dos compromissos firmados entre as partes.

Itens 3.9.4. a 3.9.7. são exclusivos para Shoppings Centers:

3.9.4. Remuneração pela Administração do Condomínio Voluntário

A taxa de administração referente à gestão comercial e financeira de shopping centers, deve ser calculada com base no Resultado Operacional Líquido apurado no período. Essa remuneração, paga mensalmente, deve refletir o desempenho efetivo do empreendimento, promovendo o alinhamento entre os interesses da administradora e dos coproprietários. Tal modelo contribui para a transparência e a responsabilização da gestão, incentivando a busca por eficiência operacional e resultados sustentáveis.

3.9.5. Remuneração pela Administração do Fundo de Promoção e Propaganda

A taxa de administração referente à gestão do Fundo de Promoção e Propaganda, destinado ao desenvolvimento das ações de marketing do empreendimento, pode incidir sobre os valores arrecadados junto aos lojistas e coproprietários dos shopping centers. No entanto, é comum que essa remuneração não seja aplicada nos casos em que as atividades de marketing já estejam integradas à gestão comercial exercida no âmbito do Condomínio Voluntário. Nesses casos, recomenda-se que a estrutura de remuneração seja claramente definida e divulgada, de forma a evitar sobreposição de encargos e garantir a transparência na alocação dos recursos do fundo.

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

O modelo mais justo para o pagamento da remuneração pela comercialização de espaços em shopping centers é aquele vinculado ao fluxo efetivo de recebimento de receitas. Nesse formato, o comercializador é remunerado à medida que os coproprietários recebem os valores correspondentes aos aluguéis, cessões de direitos ou taxas de transferência. Essa abordagem evita antecipações indevidas e assegura o alinhamento entre o desempenho da comercialização e os resultados financeiros efetivamente obtidos pelo empreendimento.

3.9.6.1. Aluguéis

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

- Número de aluguéis mínimos; ou
- Percentual sobre o chamado “valor global das locações - VGL”, que é o montante dos aluguéis mínimos previstos contratualmente.

Em contratos de locação com prazo igual ou superior a 60 meses, caso o novo locatário não venha a cumprir o pagamento de, no mínimo, 12 aluguéis — consecutivos ou não —, a comercializadora não deverá receber nova remuneração pela substituição do lojista, desde que as condições da nova locação sejam iguais ou inferiores às do contrato anterior.

No entanto, se a nova locação for pactuada em condições mais vantajosas, é considerado justo o pagamento de um complemento de remuneração, limitado à diferença positiva entre os valores contratados. Essa prática assegura equilíbrio entre a justa compensação pelo esforço de comercialização e a proteção dos interesses dos coproprietários.

3.9.6.2. 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.

3.9.6.3. Taxa de transferência

A taxa de transferência 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*, função inerente à administração do empreendimento, em que não está presente o esforço de captação externa.

3.9.7. 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.

3.10 Responsabilidade ASGI

A visão da Previ sobre responsabilidade ASGI (Ambiental, Social, de Governança e Integridade) está fundamentada no conceito de sustentabilidade de longo prazo. Isso significa desenvolver estratégias e conduzir os negócios de forma ética, transparente e responsável, considerando os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades dos empreendimentos.

A Previ reconhece que a adoção de práticas responsáveis pode implicar a recusa de oportunidades aparentemente vantajosas no curto prazo, quando estas não se mostrarem sustentáveis ou representarem riscos ao ambiente em que atuamos. Essa postura está alinhada ao compromisso com a integridade institucional e com a geração de valor duradouro para todos os stakeholders.

Os síndicos e administradoras devem incorporar à gestão dos empreendimentos princípios de respeito aos direitos humanos, valorização da diversidade e promoção de um ambiente de trabalho seguro, saudável e inclusivo. Devem também estimular a implementação de programas de gestão ecoeficiente, com foco na redução do consumo de insumos, na racionalização de custos operacionais e na mitigação dos impactos ambientais. Tais programas podem incluir ações como uso eficiente da água e energia, acondicionamento de materiais e coleta seletiva de resíduos.

No âmbito da gestão de pessoas, recomenda-se que os processos de seleção, contratação, capacitação, remuneração e desligamento — inclusive de prestadores de serviços terceirizados — estejam alinhados a compromissos explícitos com a diversidade, o combate ao trabalho infantil e forçado, o respeito aos direitos humanos e a prevenção de práticas como assédio, discriminação, corrupção e suborno.

Em relação à comunidade, recomenda-se a criação de canais de diálogo com o entorno, permitindo a escuta ativa de críticas, sugestões e demandas, com o objetivo de mitigar impactos e fortalecer vínculos sociais positivos.

Quanto à acessibilidade, recomenda-se que os empreendimentos observem, no mínimo, os requisitos legais estabelecidos pela legislação vigente, dentre as quais a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que consolida e amplia os direitos das pessoas com deficiência no Brasil. Também devem ser consideradas as diretrizes da Lei nº 10.098/2000, do Decreto nº 5.296/2004 e da NBR 9050 da ABNT, principal referência para acessibilidade arquitetônica e urbanística.

3.11 Fornecedores e Prestadores de Serviços

As diretrizes para contratação devem assegurar concorrência justa, com igualdade de condições entre os fornecedores, vedando práticas de favorecimento, direcionamento ou fraude, e integridade nas relações, proibindo qualquer tipo de vantagem para influenciar decisões contratuais.

A contratação de prestadores de serviço deverá ser precedida, preferencialmente, de processo de tomada de preços, com a consulta de, no mínimo, três empresas devidamente qualificadas, de modo a assegurar a ampla concorrência, isonomia de condições entre os participantes e seleção da proposta mais atrativa para os interesses do empreendimento.

Adicionalmente, recomenda-se que, durante a tomada de preços, seja realizada consulta ao Portal da Transparência e à lista de empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à escravidão, publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, a fim de garantir que os fornecedores estejam em conformidade com os princípios éticos e legais, reforçando o compromisso com práticas responsáveis e alinhadas aos critérios ESG.

A empresa contratada poderá permanecer responsável pela execução dos serviços por um prazo máximo de 36 (trinta e seis) meses, contados da data de início do contrato. Findo esse período, deverá ser obrigatoriamente realizada nova tomada de preços, como medida preventiva à exclusividade de fornecedor, reforço da integridade nas contratações e alinhamento às condições de mercado.

Quanto aos critérios de habilitação, é essencial garantir o compliance regulatório, com a recusa de propostas de empresas ou pessoas físicas listadas em cadastros de sanções e impedimentos oficiais, tais como o Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS), Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP) ou Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas (CEPIM), mantidos pela Controladoria-Geral da União, bem como em listas da ONU relacionadas a financiamento do terrorismo ou no cadastro de empregadores que utilizam trabalho análogo ao escravo. Deve-se ainda evitar contratações com pessoas em situação de conflito de interesses, como funcionários da administradora ou do ativo, bem como, ex-funcionários desligados há menos de seis meses, cônjuges, parentes ou sócios ligados a funcionários da área contratante.

No processo de avaliação dos fornecedores, recomenda-se a realização de *due diligence* de integridade, considerando histórico de relacionamento, informações de fontes

públicas e respostas a questionário de integridade. Devem ser evitados riscos como propostas com valores inferiores aos custos reais ou de mercado propositalmente, para justificar aditivos futuros, negociações pouco transparentes, abuso de posição dominante como fornecedor exclusivo e qualquer situação que possa comprometer a imagem da Previ.

Os prestadores de serviço devem assumir compromissos claros com a conformidade legal, incluindo o cumprimento da legislação anticorrupção, normas de prevenção à lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e combate a fraudes. Além disso, devem reconhecer e aderir ao Código de Ética e à Política de Integridade da administradora do ativo, se houver.

No que diz respeito à segurança da informação e proteção de dados, é imprescindível que os prestadores atuem em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/18), garantindo a confidencialidade, integridade e proteção contra vazamentos. Também devem zelar pelo uso responsável dos recursos do empreendimento, abstendo-se de utilizar equipamentos para fins pessoais ou ilícitos, evitando o uso de redes públicas ou dispositivos não autorizados, e não compartilhando senhas, crachás ou acessos. O monitoramento de acessos e comunicações deve ser previamente autorizado e o descumprimento dessas diretrizes poderá ensejar penalidades contratuais.

Em relação à contratação de empresas, recomenda-se terceiros com capacidade técnica comprovada e boa reputação no setor, a inclusão de cláusulas contratuais específicas sobre ética, segurança da informação e proteção de dados, a formalização de todas as etapas de seleção, contratação e pagamento por meio de processos documentados e auditáveis, a garantia de mecanismos de rastreabilidade das decisões e da execução dos serviços – como checklists, ordens de serviço e relatórios – e a previsão de cláusulas de penalidade e rescisão contratual em caso de descumprimento das práticas estabelecidas.

3.12 Integridade

Os pilares integridade, compliance e ética organizacional contribuem para o fortalecimento da cultura corporativa e para a consolidação de um ambiente de atuação responsável, transparente e alinhado às melhores práticas de governança.

Entre os princípios gerais, destacam-se a conformidade com a legislação vigente e com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, a política de tolerância zero à corrupção, à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, bem como a valorização

da ética e da transparência nos relacionamentos com o setor público e privado. Deve ser vedado expressamente a realização de pagamentos de facilitação, contribuições políticas e qualquer forma de favorecimento indevido.

No relacionamento com terceiros, impõe-se a avaliação de integridade prévia e periódica de parceiros comerciais e de negócios, com preferência por aqueles que já possuam programa de integridade implementado.

A gestão de riscos e controles deve contemplar a adoção de monitoramento contínuo das atividades, a revisão periódica de processos e a manutenção de registros contábeis precisos. É fundamental identificar e mitigar situações de conflito de interesses, sejam elas reais, potenciais ou aparentes, além de proibir expressamente o uso indevido de cargo, função ou informações privilegiadas em benefício próprio ou de terceiros.

Nos processos decisórios e na gestão de investimentos, devem ser incorporados critérios de integridade, desde a fase de prospecção até a gestão de ativos.

No que se refere à prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo, orienta-se para uma avaliação de riscos baseada no perfil dos clientes, das operações e dos parceiros comerciais. Devem ser adotados critérios rigorosos de *due diligence* cadastral, inclusive quanto à identificação de pessoas politicamente expostas. Situações ou operações suspeitas devem ser comunicadas às autoridades competentes, com a devida fundamentação e garantia de sigilo.

Sugere-se que o comprometimento deva ser formalizado por meio da assinatura de Termo de Ciência e Compromisso por parte de síndicos, gestores, funcionários e colaboradores. Além disso, recomenda-se incluir cláusulas contratuais que incentivem a adoção de programas de integridade por parte de terceiros. Considerar que o descumprimento das diretrizes estabelecidas poderá ensejar em sanções disciplinares, contratuais ou legais, conforme o caso.

Itens 3.13 e 3.14 são exclusivos para Shoppings Centers:

3.13. Direito de Preferência dos Coproprietários/Investidores

Mais do que uma exigência legal, o direito de preferência é compreendido pela Previ como um princípio fundamental de governança, essencial para preservar o equilíbrio e a confiança nas relações entre coproprietários. Sua observância contribui para a estabilidade da estrutura societária e para a valorização sustentável do empreendimento.

Recomenda-se que, nos empreendimentos organizados sob a forma de Condomínio Voluntário, seja assegurado aos coproprietários o direito de preferência na aquisição de cotas colocadas à venda, em condições equivalentes às oferecidas por terceiros, por um prazo mínimo de 60 dias. Essa prática fortalece a transparência e evita desequilíbrios na composição societária.

Não se coaduna com as boas práticas de governança a criação de estruturas jurídicas ou societárias que tenham como objetivo contornar o exercício do direito de preferência, especialmente quando envolvem a alienação indireta da participação no imóvel.

Recomenda-se, ainda, que esse direito seja formalmente previsto em cláusula específica das convenções condominiais, de modo a garantir sua aplicação uniforme e inequívoca.

3.14. Marca Inerente ao Nome do Empreendimento

Quando uma empresa ou entidade desenvolve um empreendimento e posteriormente aliena parte dele a terceiros, que passam a integrar a copropriedade, e se o nome do empreendimento estiver expressamente mencionado nos contratos de compra e venda, a marca correspondente deve ser registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Esse registro deve ser feito em nome da entidade representativa da copropriedade — seja o Condomínio Voluntário, o Consórcio ou o Condomínio Edifício —, assegurando a titularidade coletiva da marca e evitando sua apropriação individual. Essa medida reforça a identidade institucional do empreendimento, protege seu valor de mercado e garante o uso equitativo da marca entre os coproprietários.

4 - Órgãos de Governança

4.1. Conselhos Consultivos ou Fiscais

Recomenda-se a previsão, em convenção ou regimento interno, da constituição de um Conselho Consultivo ou Fiscal, de natureza não deliberativa, com a finalidade de assessorar a Assembleia Geral em matérias sob ou fora da condução da administradora e/ou do síndico. Esses conselhos contribuem para o fortalecimento da governança, oferecendo suporte técnico e estratégico às decisões coletivas.

A eleição dos membros do conselho é de competência da Assembleia Geral, que poderá designar até 3 (três) representantes dos condôminos, com possibilidade de nomeação de suplentes. Os mandatos terão duração de até 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição, e o exercício das funções será gratuito.

As recomendações emitidas pelo conselho devem ser aprovadas por maioria simples dos votos dos conselheiros, independentemente do percentual de participação de cada membro no empreendimento, assegurando isonomia e foco no interesse coletivo.

As atribuições dos Conselhos Consultivos ou Fiscais devem ser definidas em convenção ou assembleia, respeitando a natureza de assessoramento desses órgãos. Entre as principais competências recomendadas, destacam-se:

- Acompanhar e fiscalizar as atividades do síndico e/ou da administradora, examinando suas contas, relatórios e documentos comprobatórios;
- Emitir pareceres sobre as contas dos gestores e sobre a proposta orçamentária para o exercício seguinte;
- Comunicar aos condôminos, em assembleia ou por meio de correspondência formal, eventuais irregularidades identificadas na gestão do empreendimento;
- Opinar sobre a conveniência da realização de auditorias específicas ou da contratação de consultorias técnicas para subsidiar decisões da assembleia; e
- Analisar e emitir pareceres sobre despesas extraordinárias ou urgentes, contribuindo para a tomada de decisões fundamentadas e tempestivas.

4.2. Comitês Técnicos

Para apoiar a condução de atividades que exigem análise especializada e acompanhamento contínuo, recomenda-se que a Assembleia Geral institua comitês com finalidades específicas, como Comitê de Obras, Comitê de Expansão ou Comitê de Auditoria. Esses comitês funcionam como instâncias técnicas de assessoramento, contribuindo para decisões mais qualificadas e transparentes.

A própria assembleia será responsável por definir a composição de cada comitê, os critérios para eventual ressarcimento de despesas com locomoção de seus membros, bem como suas competências específicas — que podem incluir o acompanhamento de projetos e obras, análise de propostas e cronogramas físico-financeiros, estudos de viabilidade para expansões e apoio à contratação de auditorias.

Os comitês devem ser compostos por representantes dos coproprietários, podendo contar com o suporte técnico da administradora e, quando necessário, com consultorias especializadas. Seus trabalhos e recomendações devem ser apresentados à Assembleia Geral para apreciação ou deliberação.

Cada comitê deverá ter entre 3 (três) e 5 (cinco) membros e não exercerá funções deliberativas, exceto quando expressamente autorizado pela Assembleia para executar atividades previamente aprovadas.

4.3. Administradora

A administradora, atuando sob mandato dos coproprietários ou do síndico, é responsável pela coordenação das funções executivas do empreendimento, com base nas diretrizes aprovadas em assembleia, nas convenções condominiais, no regimento interno e nas normas que regem as locações e as relações com inquilinos.

Sua principal função é assegurar o cumprimento dos objetivos dos coproprietários, conduzindo a gestão com eficiência, eficácia e economicidade, de modo a preservar e ampliar a atratividade do empreendimento junto a locatários, consumidores e demais públicos de interesse.

Cabe à administradora propor à assembleia o orçamento anual de receitas e despesas, alinhado ao planejamento estratégico do empreendimento. Essa proposta deve incluir análise situacional, identificação de ameaças e oportunidades, avaliação de pontos fortes e fracos, além de políticas, estratégias e investimentos voltados à modernização e à atualização tecnológica das edificações.

A administradora deve prestar contas de suas atividades de forma transparente, por meio de relatórios de gestão que incluam a execução orçamentária, os demonstrativos financeiros anuais e o respectivo relatório de auditoria independente, assegurando a conformidade com os princípios de governança e integridade.

No caso específico dos shopping centers, a administradora deve manter o *tenant mix* constantemente atualizado, em sintonia com o mercado e com os objetivos dos coproprietários. Também deve atuar de forma proativa na comercialização de espaços vagos, buscando o melhor retorno econômico-financeiro e a composição ideal do mix de lojas. Além disso, deve liderar ações voltadas à redução da inadimplência e à recuperação de créditos.

4.4. Síndico Profissional

Nas edificações corporativas organizadas sob a forma de condomínio, é obrigatória a designação de um síndico, que atua como representante legal do Condomínio Edifício, tanto judicial quanto extrajudicialmente. Mais do que uma exigência legal, o síndico deve ser o guardião dos interesses coletivos dos coproprietários, assegurando a boa gestão do empreendimento.

Diante da crescente complexidade dos empreendimentos imobiliários, é recomendável que o síndico conte com o apoio de uma administradora especializada, com comprovada experiência no segmento, para garantir a eficiência operacional e a conformidade com as normas vigentes.

Além das atribuições previstas em lei e na convenção condominial, o síndico deve adotar práticas de gestão participativa e transparente. Entre elas, destaca-se a realização periódica de pesquisas de satisfação junto aos usuários da edificação, cujos resultados devem ser sistematizados e apresentados aos coproprietários, contribuindo para o aprimoramento contínuo da gestão e o fortalecimento do relacionamento com os ocupantes do imóvel.

4.5. Auditoria

Os principais instrumentos de fiscalização aplicados aos investimentos imobiliários são a auditoria contábil-financeira, que assegura a conformidade das demonstrações financeiras com as normas vigentes; a auditoria de patrimônio, voltada à avaliação das condições físicas e tecnológicas dos imóveis; e a auditoria de gestão, comumente utilizada em shopping centers.

Para garantir a independência e a credibilidade dos processos de auditoria, é fundamental que os empreendimentos não contratem serviços de consultoria prestados por seus auditores independentes, nem permitam que consultores assumam funções de auditoria. Essa separação de funções é essencial para evitar conflitos de interesse e preservar a integridade das análises e recomendações emitidas.

4.5.1. Auditoria Contábil-Financeira

A auditoria contábil-financeira deve ser realizada anualmente por empresa independente. Como referência às boas práticas de governança, recomenda-se a adoção de ciclos de rodízio de até três anos para edifícios comerciais.

Para shoppings, recomenda-se um ciclo de rodízio de até cinco anos, em consonância com as melhores práticas adotadas por companhias abertas e conforme previsto na Instrução CVM nº 308/1999. Essa norma estabelece, ainda, que a recontração da mesma empresa de auditoria somente poderá ocorrer após um intervalo mínimo de três anos, como forma de assegurar a independência e promover a renovação crítica do processo.

Para reforçar essa independência, é vedada a contratação de serviços de consultoria por parte dos auditores independentes, bem como sua atuação em outras funções junto ao empreendimento. A contratação da auditoria deve ser conduzida diretamente pelo Comitê de Auditoria, quando existente, ou pelo síndico, desde a definição do escopo dos serviços, sem a interferência da administradora.

Recomenda-se que os auditores elaborem relatórios periódicos — preferencialmente trimestrais ou quadrimestrais — com a evolução financeira mensal, especialmente com base na Demonstração de Fluxo de Caixa. Ao final de cada exercício, é

obrigatória a apresentação de um relatório anual de auditoria consolidado, contendo as demonstrações financeiras completas, notas explicativas, parecer técnico e recomendações sobre os controles internos.

Para assegurar a transparência e evitar interpretações equivocadas, todas as informações incluídas nos relatórios que não tenham sido objeto de auditoria devem ser claramente identificadas como não auditadas.

Itens 4.5.2. são exclusivos para Shoppings Centers:

4.5.2. Auditoria de Gestão

As auditorias de gestão têm como objetivo diagnosticar a estrutura organizacional, os processos e os métodos de controle adotados pelas administradoras de shopping centers, com foco na eficiência, na conformidade e na aderência às boas práticas de governança. Trata-se de um instrumento essencial para avaliar a qualidade da gestão e identificar oportunidades de aprimoramento.

Recomenda-se que esse procedimento seja realizado por empresa independente e com experiência no setor. O escopo da auditoria deve ser abrangente e adaptado às especificidades do empreendimento, contemplando aspectos jurídicos, operacionais, financeiros, contratuais e de governança.

Entre os principais pontos a serem avaliados, destacam-se:

4.5.2.1. No Condomínio Voluntário e/ou Consórcio

- Regularidade da documentação da propriedade, incluindo escrituras, matrículas e inscrição no CNPJ;
- Existência e adequação dos normativos que regem a convivência entre coproprietários e lojistas, como convenções, escrituras e acordos formais;
- Validade e adequação dos mandatos e procurações outorgados aos administradores;

- Adequação da redação, formatação e arquivamento das atas de assembleia;
- Estrutura jurídico-tributária da atividade de estacionamento;
- Conformidade dos contratos de locação quanto ao cadastramento em sistemas, formalidades legais, aditivos e garantias;
- Titularidade e regularidade dos registros de marca no INPI;
- Avaliação dos principais contratos com terceiros, especialmente com a administradora e a comercializadora;
- Análise de contratos com partes relacionadas e declaração de ausência de conflito de interesses por parte dos administradores;
- Avaliação dos sistemas e parâmetros utilizados para faturamento de receitas como aluguéis, locações temporárias, merchandising, cessão de direitos e taxas de transferência;
- Pertinência das despesas operacionais e comparação com benchmarks de mercado, incluindo taxas de administração, comercialização, auditoria de faturamento e subsídios a lojistas;
- Verificação da aprovação de investimentos conforme quórum regulamentar;
- Conformidade da escrituração contábil e das demonstrações financeiras com as normas brasileiras;
- Análise da execução orçamentária em relação aos orçamentos aprovados;
- Critérios de rateio de despesas entre os coproprietários;
- Avaliação de créditos e direitos a receber, incluindo análise da adequação dos procedimentos relativos à contabilização da atualização monetária e critérios para provisão para devedores duvidosos;
- Efetividade da auditoria de faturamento de lojistas;
- Formalização e justificativa de descontos concedidos;
- Avaliação dos sistemas de informação e dos mecanismos de controle interno;
- Situação de ações judiciais e contabilização de contingências e obrigações;
- Verificação da situação do IPTU e taxa de foro, se houver, com detalhamento

de valores e formas de pagamento; e

- Apresentação de certidões negativas de débitos, tributos e ações judiciais.

4.5.2.2. No Condomínio Edifício e ou/Consórcio

- Verificação da documentação de regularidade jurídica do condomínio, como a convenção registrada no RGI, o regimento interno, os acordos entre coproprietários e a inscrição no CNPJ;
- Avaliação da redação, formatação e arquivamento das atas de assembleia;
- Análise dos principais contratos firmados com terceiros, especialmente com a administradora;
- Revisão de todos os contratos que envolvam partes relacionadas ao Condomínio Edifício;
- Avaliação do sistema de escrituração contábil e das demonstrações financeiras utilizadas;
- Confronto entre os orçamentos aprovados em assembleia e sua respectiva execução;
- Análise da pertinência das despesas com a taxa de administração, com base em parâmetros de mercado (benchmark);
- Estruturação das despesas condominiais e eventuais receitas necessárias à operação do empreendimento;
- Avaliação do sistema de apuração e emissão da taxa condominial, incluindo o CRD – Coeficiente de Rateio de Despesas;
- Conformidade das demonstrações financeiras com as normas contábeis brasileiras;
- Avaliação de créditos e direitos a receber, incluindo análise da adequação dos procedimentos relativos à contabilização da atualização monetária e critérios para provisão para devedores duvidosos;

- Verificação da aprovação de investimentos conforme o quórum regulamenta;
- Avaliação dos sistemas de controle do ativo fixo;
- Análise das normas e procedimentos adotados para contratação de fornecedores e aquisição de materiais;
- Controle e gestão do estoque de materiais;
- Verificação cadastral, legal e societária dos principais fornecedores; e
- Avaliação da política de recrutamento, seleção e remuneração dos funcionários contratados diretamente pelo condomínio.

4.5.2.3. No Fundo de Promoção e Propaganda

- Verificação da documentação de regularidade jurídica do fundo, incluindo estatuto social e inscrição no CNPJ;
- Análise dos principais contratos firmados com terceiros, especialmente com a administradora e agência(s) de publicidade;
- Revisão de todos os contratos que envolvam partes relacionadas ao Fundo de Promoção ou à Associação de Lojistas;
- Avaliação do sistema de escrituração contábil e das demonstrações financeiras utilizadas;
- Confronto entre os orçamentos aprovados em assembleia e na Associação de Lojistas e sua respectiva execução;
- Análise da pertinência das despesas com a taxa de administração, com base em parâmetros de mercado (benchmark);
- Avaliação dos sistemas e critérios utilizados para apuração da arrecadação junto a lojistas, coproprietários e patrocinadores, bem como das receitas financeiras;
- Análise da aplicação dos recursos em campanhas e ações promocionais, com foco em efetividade e alinhamento estratégico;
- Estruturação dos custos e despesas do fundo; e

- Conformidade das demonstrações financeiras com as normas contábeis brasileiras.

Glossário

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 e 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 5 minutos e deslocamento de pedestres por 8km 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 cedidos sobre o ponto comercial que estiver sendo cedido.

Condomínio Edifício: Modalidade de propriedade imobiliária em que há áreas autônomas de propriedade exclusivas 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.

Due Diligence de Integridade: Processo sistemático de verificação e análise da idoneidade, reputação, conformidade legal e ética de parceiros comerciais, fornecedores, clientes ou colaboradores. Visa mitigar riscos relacionados à corrupção, fraudes, conflitos de interesse e violações de direitos humanos, antes da formalização de contratos ou parcerias.

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 Edifício. 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 e/ou complementado por outras formatações, como o Consórcio e a Sociedade Empresária.

ESG Rating: Avaliação da performance de uma organização em critérios Ambientais, Sociais e de Governança (Environmental, Social and Governance). Utilizada por investidores e analistas para medir o grau de responsabilidade socioambiental e a qualidade da governança corporativa, podendo impactar decisões de investimento e reputação institucional.

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.

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais: Legislação brasileira (Lei nº 13.709/2018) que regula o tratamento de dados pessoais por organizações públicas e privadas. Estabelece princípios, direitos dos titulares e obrigações para garantir a privacidade, segurança e transparência no uso de informações pessoais.

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: Conjunto de documentos técnicos que detalham todos os elementos necessários e suficientes para a execução completa de uma obra ou serviço. Inclui especificações, desenhos, memoriais, cronogramas e demais informações que orientam a construção ou implementação conforme previsto no projeto.

Resultado Operacional Líquido: Diferença entre as receitas e despesas, 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: A Abrasce considera shopping center os empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado.

No Plano de Mix, publicado pela Abrasce, há as definições dos ramos de varejo em Shopping Center, de acordo com os critérios adotados pela Associação. Ela constitui uma atualização de classificações anteriores, que a ABRASCE vem editando desde 1986.

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

TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Iniciativa internacional que propõe diretrizes para a divulgação de riscos e oportunidades relacionados às mudanças climáticas. Recomendado para empresas que desejam integrar aspectos climáticos à sua estratégia, gestão de riscos e comunicação com investidores, promovendo maior transparência e resiliência

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.

