

CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS DE

GOVERNANÇA CORPORATIVA



CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS DE

GOVERNANÇA **CORPORATIVA**



CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA FUNCEF

EXPEDIENTE

DIRETORIA EXECUTIVA

Carlos Alberto Caser

Diretor-Presidente

Carlos Augusto Borges

Diretor de Participações Societárias e Imobiliárias

Maurício Marcellini Pereira

Diretor de Investimentos

Max Mauran Pantoja da Costa

Diretor de Planejamento e Controladoria

Délvio Joaquim Lopes de Brito

Diretor de Benefícios

Antonio Augusto de Miranda e Souza

Diretor de Administração

CONSELHO DELIBERATIVO

Joaquim Lima de Oliveira

Presidente

Demóstenes Marques

Gilson Tavares Costa

Hebert Otto Homolka

Antonio Luiz Fermino

CONSELHO FISCAL

Regina Maria da Costa Britto Pereira

Presidente

Sérgio Pinheiro Rodrigues

Alexsandra Camelo Braga

Jairo Dantas

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Diretoria de Participações Societárias e Imobiliárias

RESPONSÁVEIS TÉCNICOS

Alcinei Cardoso Rodrigues

Humberto Pires Gault Vianna de Lima

Ruy Nagano

ASSESSORIA TÉCNICA

Adriano Roque Souza Suzarte

Bruno José de Miranda

Carmela Carloni Gaspar

Ítallo Bianco de Oliveira Cunha

Júlio César Naves Ferreira e Costa

Laila José Antônio Khoury

Luiza Maria de Araújo

Marcos Rocha de Araújo

Mariana Santa Bárbara Vissirini

Mauro Rodrigues Uchôa

CONSULTORIA

Reginaldo Alexandre – ProxyCon

Paulo Vasconcellos – ProxyCon

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Comunicação Social da FUNCEF

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Chá Com Nozes / Alice Corbett

Sumário

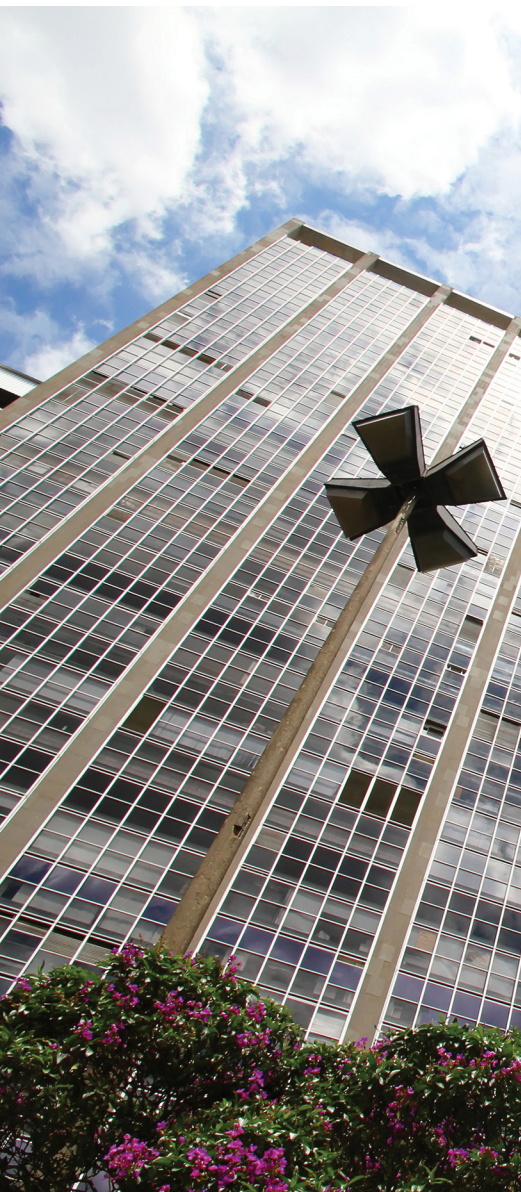
Prefácio	9
Introdução	11
Objetivo	14
Glossário	16
Parte 1 – Princípios e Diretrizes	22
1. Tratamento Equitativo das Partes Interessadas	22
2. Transparência e Integridade	23
3. Sustentabilidade	24
4. Direitos dos Acionistas	25
5. Responsabilidades dos Acionistas	25
6. Responsabilidades dos Gestores de Recursos	26
7. Adesão a Códigos de Melhores Práticas	27
Parte 2 – Guia de Melhores Práticas	28
1. Conselho de Administração	29
1.1 Função do Conselho de Administração	29
1.2 Conselheiros de Administração e seus Suplentes	30
1.2.1 Seleção dos Conselheiros de Administração	31
1.2.2 Remuneração do Conselheiro de Administração	32

1.3	Avaliação de Desempenho.....	33
1.4	Comitês de Assessoramento	33
1.5	Transparência, Divulgação e Acesso à Informação.....	35
1.6	Plano de Sucessão de Executivos.....	35
1.7	Gerenciamento de Riscos.....	35
1.8	Seguro de Responsabilidade Civil	36
2.	Conselho Fiscal	37
2.1	Função do Conselho Fiscal.....	38
2.2	Conselheiros Fiscais e seus Suplentes.....	38
2.2.1	Seleção dos Conselheiros Fiscais	39
2.2.2	Remuneração do Conselheiro Fiscal	40
2.2.3	Independência do Conselheiro Fiscal	40
2.3	Relacionamentos do Conselho Fiscal	41
2.4	Parecer do Conselho Fiscal	42
2.5	Seguro de Responsabilidade Civil	42
3.	Auditoria Independente	43
3.1	Seleção da Auditoria Independente.....	43
3.2	Independência	43
3.3	Controles Internos e Auditoria Independente.....	44
3.4	Relacionamentos da Auditoria Independente.....	45
3.4.1	Relacionamento com o Conselho Fiscal.....	45
4.	Auditoria Interna.....	46
4.1	Independência da Auditoria Interna	46

4.2	Função da Auditoria Interna	46
4.3	Controles Internos e Auditoria Interna	47
5.	Gestão das Empresas Investidas	48
5.1	Avaliação de Desempenho da Diretoria	48
5.2	Remuneração da Diretoria	49
5.3	Políticas Empresariais	50
5.4	Comunicação com as Partes Interessadas	50
5.5	Confidencialidade e Segurança das Informações	51
5.6	Relato Integrado	52
6.	Aspectos Societários	53
6.1	Acordos de Acionistas	53
6.2	Assembleia Geral	53
6.3	Remuneração dos Acionistas	54
6.4	Fusões e Aquisições	55
6.5	Cláusulas de Liquidez	55
6.6	Direito de Venda Conjunta (<i>Tag Along</i>)	56
6.7	Obrigação de Venda Conjunta (<i>Drag Along</i>)	56
6.8	Direito de Primeira Oferta	57
6.9	Incentivo à Realização de Oferta Pública de Ações (IPO)	57
6.10	Mecanismos de Ampliação de Controle	58
6.11	Mediação de Conflitos	59
6.12	Empresas sem Controle Definido	59
6.13	Relacionamento da FUNCEF com seus Conselheiros	60

6.14	Pílulas de Veneno (<i>Poison Pills</i>)	60
6.15	Seleção e Remuneração dos Gestores de <i>Private Equity</i>	61
6.16	Avaliação de Desempenho dos Gestores de <i>Private Equity</i>	63
7.	Sustentabilidade Empresarial e Ética.	64
7.1	Direitos Humanos	65
7.2	Sustentabilidade Ambiental	65
7.3	Doações a Projetos Socioambientais.	66
7.4	Código de Conduta e Ética.	66
7.5	Recepção e Tratamento de Denúncias	66
7.6	Conflitos de Interesse	67
7.7	Transação com Partes Relacionadas.	68
7.8	Combate à Corrupção.	68
Anexos.		69
1.	Conselho de Administração	70
1.1	Papéis e Responsabilidades do Conselho de Administração.	70
1.2	Presidente do Conselho de Administração	71
1.3	Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração.	72
1.3.1	Comitê de Partes Relacionadas	72
1.3.2	Comitê de Auditoria.	73
1.3.3	Comitê de Finanças ou Financeiro	74
1.3.4	Comitê de Recursos Humanos	75
2.	Conselho Fiscal.	76
2.1	Papéis e Responsabilidades do Conselho Fiscal.	76

2.2	Relacionamento do Conselho Fiscal com o Conselho de Administração.....	77
2.2.1	Relacionamento do Conselho Fiscal com a Diretoria.....	78
2.2.2	Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente	78
2.2.3	Relacionamento do Conselho Fiscal com o Comitê de Auditoria.....	78
2.2.4	Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna	78
3.	Funcionamento dos Conselhos de Administração e Fiscal	80
3.1	Material das Reuniões.....	80
3.2	Calendário de Reuniões	80
3.3	Pauta das Reuniões	81



Prefácio

O modelo de gestão da FUNCEF tem como marco de sua modernização a publicação, em dezembro de 2005, do Manual de Governança Corporativa, que ora é revisitado para aperfeiçoamentos e recebe também nova denominação, a de Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

No transcurso desta quase década da instituição de princípios e diretrizes que inspiram inovações na gestão de participações acionárias, a Fundação quase triplicou os ativos de investimentos totais, passando de R\$ 20,9 bilhões para R\$ 55 bilhões, e expandiu significativamente sua presença no mercado de capitais brasileiro.

Ao ampliar e consolidar sua condição de investidor institucional, seja como acionista controlador ou como acionista minoritário, a FUNCEF se insere definitivamente na dinâmica do segmento produtivo, em parceria com empresas de diferentes ramos de atividade, produzindo saltos de qualidade na cadeia de negócios.

Assim, ganham a Entidade na administração dos recursos dos participantes, o sistema empresarial brasileiro em capacidade de organização e de atuação face aos desafios existentes e o país em desenvolvimento econômico e social.

O conteúdo trazido neste documento resulta de análise da legislação e das normas vigentes e de levantamento de novas experiências nacionais e internacionais. É fruto, sobretudo, de acúmulo de conhecimento da Fundação na atuação em empresas investidas.

É com o olhar de quem, ao mesmo tempo, zela pelo patrimônio dos integrantes dos planos de benefícios e se propõe a contribuir com o progresso nacional, que a FUNCEF oferece ao mercado empresarial este Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Que seja proveitosa a leitura.

Carlos Alberto Caser

Diretor-presidente da FUNCEF



Introdução

Os investidores institucionais têm um importante papel no desenvolvimento da governança corporativa das empresas, com impacto positivo na defesa dos interesses dos acionistas, particularmente os minoritários, contribuindo para a melhora da percepção do mercado em relação à empresa.

As melhores práticas de governança corporativa incentivam os investidores institucionais a: (i) tomar decisões de investimento que tenham a intenção de maximizar o retorno para os acionistas e minimizar riscos e (ii) exercer eficazmente seus deveres fiduciários como acionistas das empresas nas quais investem os recursos que lhes foram confiados.

A revisão do Manual de Governança Corporativa da FUNCEF foi motivada por mudanças no ambiente de negócios global, assim como pela evolução do mercado de capitais e do ambiente regulatório no Brasil desde sua primeira edição, em dezembro de 2005. Sua revisão envolveu uma pesquisa profunda e a realização de análise comparativa, incluindo fontes nacionais e internacionais, alinhando-o com as principais tendências globais e implicando, inclusive, em alteração da denominação de Manual de Governança Corporativa para Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

O documento é dividido em duas partes: Princípios e Diretrizes de Governança Corporativa e Guia de Melhores Práticas. Os Princípios e Diretrizes são os fundamentos da governança corporativa que a FUNCEF defende e estimula que Empresas Investidas adotem, sempre que possível. O Guia de Melhores Práticas traz sugestões, com base nesses princípios, para que as empresas possam avançar na implementação de boas práticas de governança corporativa.

Adotar todas as recomendações pode não ser viável para todas as Empresas Investidas, dadas as diferentes particularidades de cada organização, tais como estágio de maturação, ambiente regulatório etc. Reconhecemos que cabe a cada uma delas desenvolver o seu próprio modelo de governança corporativa.

Sobressai nesta edição o compromisso da FUNCEF de estimular a criação de companhias sustentáveis de alto desempenho no longo prazo, reforçando, assim, seu histórico de ativismo e de esforços em prol das melhores práticas de governança e do desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro.

Enfatiza-se a preocupação com a efetividade, a qualificação, a responsabilidade individual dos membros e com o compromisso dos conselhos de administração com a criação de valor no longo prazo para a companhia, seus acionistas e Partes Interessadas.

Ressalta-se, nesse sentido, o imperativo de independência e de diligência do Conselho Fiscal e da auditoria interna. Assim sendo, a FUNCEF defende que

a auditoria interna se subordine diretamente ao Conselho de Administração. Outro destaque é o estímulo à instalação de conselhos fiscais permanentes e a coexistência do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria. Ambos contribuem para uma gestão mais eficaz de riscos.

Outra questão importante é a necessidade de amplo controle das transações com Partes Relacionadas. As empresas devem ter um processo de revisão e acompanhamento de quaisquer transações efetuadas com Partes Relacionadas.

As transferências de controle têm sido alvo de preocupação por parte de investidores e, por essa razão, também mereceram destaque nesta edição. O tema é abordado em detalhes na seção que trata dos aspectos societários.

Esta edição também procura estabelecer procedimentos de governança com o objetivo de minimizar eventuais conflitos de interesse.

Por último, destaca-se a necessidade de que as empresas adotem uma política de remuneração justa, equilibrada e responsável de seus acionistas.





Objetivo

Este documento visa, primordialmente, suportar iniciativas que estimulem a incorporação de boas práticas de governança corporativa pelas empresas, com o objetivo de que possam alcançar resultados sustentáveis no longo prazo, ajustados a níveis de riscos adequados para a FUNCEF.

Como investidora institucional relevante e preocupada em cumprir bem seu papel fiduciário, a FUNCEF propõe alguns caminhos a serem seguidos para a implantação e o aprofundamento de boas práticas de governança corporativa pelas Empresas Investidas.

A visão aqui apresentada não é estática. A FUNCEF está aberta ao diálogo.

go, de modo que esses princípios e práticas possam e sejam aperfeiçoados ao longo do tempo.

Esperamos, assim, que este documento seja não apenas uma ferramenta para conselheiros, executivos e empregados da FUNCEF, Gestores de Fundos de Investimento e Empresas Investidas ou com as quais se relacione, mas também objeto de leitura e consulta por parte de investidores e outros agentes de mercado.

A discussão e o debate sobre as questões aqui colocadas serão importantes para a sua difusão e para o seu desenvolvimento.



Glossário

Para todos os efeitos deste documento, as siglas, palavras e expressões listadas, sejam elas em português ou em inglês, terão os seguintes significados, quando iniciadas com letras maiúsculas, no singular ou no plural:

Assembleia Geral Ordinária (AGO): convocada obrigatoriamente pela diretoria de uma sociedade anônima. Deve ser realizada até quatro meses após o encerramento do exercício social. A Lei das Sociedades Anônimas define que seu escopo deve ser: (i) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras; (ii) deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividen-

dos; (iii) eleger os administradores e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso; (iv) aprovar a correção da expressão monetária do capital social.

CDP: sigla em inglês *Carbon Disclosure Project*, é uma iniciativa que incentiva a mensuração e a divulgação de informações para melhorar a gestão do risco ambiental. O CDP aproveita as forças de mercado por meio de acionistas, clientes e governos para incentivar empresas e cidades de todo o mundo a medir e divulgar as suas informações ambientais. Mais informações poderão ser obtidas na seguinte página de internet: <https://www.cdp.net/>

Drag Along: confere ao acionista vendedor o direito de exigir que os demais acionistas alienem suas ações ao proponente, isto é, obriga os demais acionistas a venderem as suas ações em conjunto com as do acionista vendedor, por preço idêntico ou percentual sobre o preço oferecido pelo proponente da oferta.

Empresas Investidas: são as empresas em que a FUNCEF aporta recursos diretamente ou por meio de veículos de investimentos (indiretamente). Dessa forma, incluem todas as empresas em que a FUNCEF possui investimentos, inclusive as Empresas da Carteira de Participações.

Empresas da Carteira de Participações: são Empresas Investidas em que a FUNCEF detém Participação Societária Relevante. Além disso, faz parte da carteira de participações toda Empresa Investida de forma indireta pelos Gestores de *Private Equity*.

Gestores de Fundos de Investimento: são gestores de fundos de investimentos nos quais a FUNCEF é quotista do fundo, e este é acionista da Empresa Investida. Nessa forma indireta de investimento, a atuação nas Empresas Investidas é feita pelos gestores conforme mandato definido em regulamento e/ou outros documentos que regulem o relacionamento do quotista com o gestor e/ou administrador.

Gestores de *Private Equity*: são Gestores de Fundos de Investimentos que possuem como foco o investimento em empresas com grande potencial de

crescimento e/ou necessidade de readequação operacional, econômica e financeira visando à sua posterior venda. As formas mais comuns de saída dos investimentos são a abertura de capital ou a venda da participação para um investidor estratégico. Esses fundos podem ser, entre outros:

- Fundos de *Private Equity* tradicionais: investem no capital acionário de empresas que possuem boas perspectivas de crescimento e precisam de apoio para se desenvolver, normalmente são companhias de capital fechado;
- Fundos de *Venture Capital*: investem no capital acionário de empresas que possuem boas perspectivas de crescimento e precisam de apoio para se desenvolver. A diferença em relação aos fundos de *Private Equity* tradicionais decorre do menor porte e maturação das empresas-alvo dos Fundos de *Venture Capital*;
- Fundos de *Private Equity* Mezanino: investem em empresas por meio de instrumentos de dívida conversíveis em capital acionário. A conversão ocorre caso as empresas apresentem um resultado igual ou superior ao esperado no momento do investimento;
- Fundos Proprietários: dedicam-se ao investimento e desenvolvimento de uma única empresa.

Golden Shares: terminologia utilizada no mercado acionário quando da criação de ações de classe especial. Foram criadas inicialmente para serem retidas pelo poder público quando este se desfazia do controle acionário de sociedades em que detinha participação. Essas ações costumam ter poder de voto e de veto em questões específicas.

Hedge: é a estratégia, materializada por contratos, usada por investidores e empresas para se proteger de flutuações indesejadas de preços de ativos ou variações cambiais das obrigações.

Parte Interessada: também conhecida como *stakeholder*, significa o público estratégico, ou seja, os grupos mais importantes envolvidos na execução da es-

estratégia e/ou alcance de resultados da empresa ou negócio. De acordo com as especificidades de cada negócio, pode ser formado por: funcionários, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, organizações não governamentais, clientes, Estado, credores, sindicatos ou outras pessoas e empresas relacionados com a empresa.

Parte Relacionada: é a pessoa física ou jurídica que está relacionada com a entidade ou companhia:

- (a) direta ou indiretamente por meio de um ou mais intermediários, quando a parte: (i) controlar, for controlada por, ou estiver sob o controle comum da entidade ou companhia (isso inclui controladoras ou controladas); (ii) tiver interesse na entidade que lhe confira influência significativa sobre ela; ou (iii) tiver controle conjunto sobre a entidade.
- (b) se for coligada da entidade;
- (c) se for *joint venture* (empreendimento conjunto) em que a entidade seja um investidor;
- (d) se for membro do pessoal-chave da administração da entidade ou de sua controladora;
- (e) se for membro próximo da família ou de qualquer pessoa referida nas alíneas (a) ou (d);
- (f) se for entidade controlada, controlada em conjunto ou significativamente influenciada por, ou em que o poder de voto significativo nessa entidade resida em, direta ou indiretamente, qualquer pessoa referida nas alíneas (d) ou (e); ou
- (g) se for plano de benefícios pós-emprego para os empregados da entidade, ou de qualquer entidade que seja sua parte relacionada.

Participação Societária Relevante: são investimentos em empresas cuja participação represente 15% (quinze por cento) ou mais das ações com direito a

voto, 10%(dez por cento) ou mais do capital social de ações preferenciais ou com voto restrito, participação nos acordos de acionistas ou na indicação de representantes nos conselhos de Administração e Fiscal das companhias.

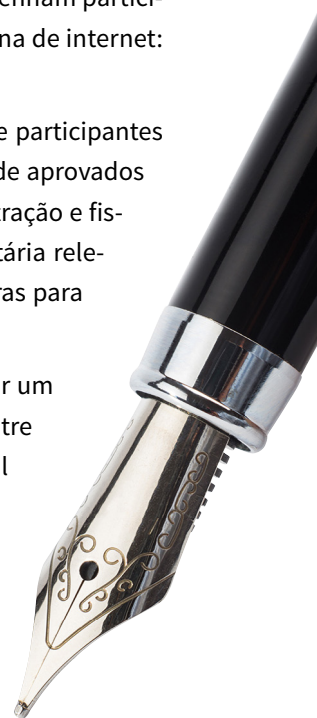
Pílulas de Veneno (*Poison Pills*): são caracterizadas como aquelas disposições estatutárias que impõem ao acionista que adquirir um percentual predeterminado de ações de uma companhia realizar uma oferta pública visando à aquisição das ações dos demais acionistas a um determinado preço, geralmente acima do valor negociado no mercado de valores mobiliários.

Princípios para Investimento Responsável: conhecido por PRI, da sigla em inglês *Principles for Responsible Investment*, é uma iniciativa apoiada pelas Nações Unidas, que reúne uma rede internacional de investidores, com o propósito de pôr em prática princípios básicos de responsabilidade em suas decisões de investimento e no trato das propriedades nas quais tenham participação. Mais informações poderão ser obtidas na seguinte página de internet: <http://www.unpri.org/>

Processo de Seleção de Conselheiros: seleção realizada entre participantes da ativa e aposentados da FUNCEF, visando formar um banco de aprovados para posterior ocupação de assento nos conselhos de administração e fiscal das empresas em que a FUNCEF detém participação societária relevante. É regulado por normativo interno, que disciplina as regras para escolha do perfil desejado dos candidatos a conselheiro.

Regimento Interno: são regras definidas com objetivo de obter um bom funcionamento dos comitês e conselhos. Deve conter, entre outras providências, previsão de prazos de envio de material para apreciação e critérios para circulação das demandas entre acionistas ou cotistas.

Relato Integrado: conhecido por *International Integrated Reporting* em inglês, é uma iniciativa que auxilia a produção



de relatórios que integrem aspectos operacionais, financeiros, ambientais, sociais e de governança. Elaborado por um grupo de reguladores, investidores, empresas e auditores que acreditam que os relatórios corporativos devem evoluir para proporcionar uma comunicação concisa sobre as principais variáveis que levam à criação de valor no curto, médio e longo prazos, e que devem ser divulgadas num único relatório. Os princípios fundamentais para a elaboração do relatório integrado devem ser: i) foco na estratégia e orientação para o futuro; ii) conectividade das informações; iii) capacidade de resposta às partes interessadas; iv) relevância e concisão; e v) coerência e comparabilidade. A proposta prevê que as empresas incluam em seus relatos, além do capital financeiro, informações sobre os capitais intelectual, manufaturado, humano, social e de relacionamento, e natural. Mais informações poderão ser obtidas na seguinte página de internet: <http://www.theiirc.org/>

Tag Along: está previsto na legislação brasileira e assegura que a alienação, direta ou indireta, do controle acionário de uma companhia somente poderá ocorrer sob a condição de que o acionista adquirente se obrigue a fazer oferta pública de aquisição das demais ações ordinárias, de modo que assegure a seus detentores o preço mínimo de 80% do valor pago pelas ações integrantes do bloco de controle. Algumas companhias, voluntariamente, estendem o direito de *Tag Along* também aos detentores de ações preferenciais e/ou asseguram aos detentores de ações ordinárias um preço superior aos 80%.



Parte 1 – Princípios e Diretrizes

1. Tratamento Equitativo das Partes Interessadas

Recomenda-se que as companhias adotem o princípio de “uma ação, um voto” e que só possuam uma classe de ações. Caso a empresa possua diferentes classes de ações, as questões que afetem direitos específicos a uma das classes deverão ser submetidas a votação separadamente nas assembleias.

Limitações ao direito de voto deverão ser evitadas. As companhias devem conferir tratamento equânime

a todos os acionistas, não se admitindo privilégios no acesso às informações, no atendimento, no encaminhamento de pleitos ou no tratamento de divergências. Nesse sentido, a participação de minoritários nas instâncias de decisão das Empresas Investidas é valorizada.

Em caso de aumento de capital da companhia ou entidade, o direito de preferência para subscrição de novas ações/quotas dos acionistas/quotistas deverá ser respeitado.

2. Transparência e Integridade

As Empresas Investidas deverão estabelecer uma política de comunicação que assegure a divulgação clara, objetiva, precisa e tempestiva de informações, financeiras e não financeiras, que afetem ou possam afetar seus negócios. Nesse sentido, além das informações que permitam a adequada avaliação da situação econômico-financeira, da exposição a riscos e das perspectivas dos negócios, deverá haver transparência em relação ao conjunto das políticas adotadas e à estrutura de governança corporativa.

As Empresas Investidas devem ter estruturas para verificar, de forma independente, e salvaguardar a integridade das demonstrações financeiras que vierem a ser publicadas, ressaltando-se, nesse sentido, o imperativo da eficácia dos controles internos, de independência e de diligência do Comitê de Auditoria, da auditoria interna, do Conselho Fiscal e de outros órgãos de controle.

As estruturas de governança das empresas deverão dedicar atenção e cuidado às transações que as companhias tiverem com suas Partes Relacionadas. Essas transações podem sugerir conflito de interesses e deverão ser ampla e cuidadosamente divulgadas. Além disso, devem sempre guiar-se por parâmetros de mercado e evitar qualquer tipo de vantagem indevida para o acionista e/ou terceiros em detrimento da Empresa Investida, bem como a possibilidade de causar prejuízo efetivo ou potencial à empresa.

3. Sustentabilidade

O termo sustentabilidade pode ser utilizado como substituto da responsabilidade socioambiental empresarial, ou seja, são as preocupações que as empresas devem ter baseadas tanto nas externalidades positivas ou negativas causadas pela organização, quanto na importância da relação com suas Partes Interessadas.

Em outras palavras, consiste na busca de maximização de valor para os acionistas, considerando as externalidades das operações das empresas. Engloba as políticas e programas que as companhias praticam além de suas responsabilidades legais e das expectativas da sociedade.

Nesse sentido, as Empresas Investidas devem atuar com estrita observância de princípios de responsabilidade social e ambiental, e que priorizem os investimentos que visem ao equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, social e a preservação do meio ambiente, com foco nas gerações presentes e futuras. Dessa forma, devem-se incluir princípios, parâmetros e diretrizes de sustentabilidade empresarial na formulação de políticas e estratégias de gestão.

A FUNCEF é signatária dos Princípios para Investimento Responsável e também possui normativo interno que define as Diretrizes de Responsabilidade Socioempresarial. Nesse aspecto, recomenda a adoção de práticas compatíveis com essas diretrizes.



As Empresas Investidas que, porventura, ainda não tenham aderido plenamente a tais princípios, deverão fazê-lo progressivamente.

4. Direitos dos Acionistas

Além dos princípios já descritos neste documento, dentre todos os direitos dos acionistas previstos em acordos societários ou lei, salientam-se os seguintes:

- Receber informações relevantes sobre a empresa de maneira oportuna;
- Participar e votar nas assembleias gerais de acionistas;
- Eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal das Empresas Investidas;
- Participar dos resultados da empresa; e
- Ter retorno maximizado no longo prazo com minimização de riscos: a administração deve ter foco não apenas nos resultados de curto prazo, mas, principalmente, na obtenção de retorno sustentável de longo prazo, alinhando assim metas financeiras, remuneração variável dos executivos e gestão de riscos.

5. Responsabilidades dos Acionistas

No acompanhamento das Empresas Investidas os acionistas possuem, dentre outras, as seguintes responsabilidades:

- Participar ativamente, sempre que possível, de eventos promovidos pela Empresa Investida ou que dela tratem;
- Agir coletivamente com outros investidores, sempre que apropriado ou recomendável;
- Ter um processo definido para participação em eventos societários;
- Ter procedimentos sobre quando e como agir nos casos em que houver necessidade de intervenção, decorrentes de preocupações com a estratégia,

desempenho, governança e tratamento de riscos das Empresas da Carteira de Participações;

- Manter-se informado sobre o desempenho operacional, econômico-financeiro e socioambiental das Empresas Investidas;
- Estar a par de acontecimentos internos ou externos à Empresa Investida, que possam afetar o valor ou os riscos a que a empresa está exposta;
- Assegurar-se da efetividade da administração em seu conjunto;
- Certificar-se de que as Empresas Investidas envidam esforços no sentido de aderir às melhores práticas de governança corporativa e sustentabilidade empresarial;
- Certificar-se da qualidade das informações, financeiras ou não, publicadas pela Empresa Investida;
- Comparecer e atuar diligentemente nas assembleias gerais de acionistas; e
- Agir com independência nas deliberações das quais participar.

6. Responsabilidades dos Gestores de Recursos

Os Gestores de Fundos de Investimento devem, de forma tempestiva, divulgar aos quotistas como estão seguindo os princípios apresentados neste documento.

Além disso, os gestores de *Private Equity* devem agir ativamente na gestão das empresas, como um meio de melhorar o desempenho financeiro, socioambiental e de governança corporativa e contribuir para que possam proporcionar adequado retorno do investimento com minimização de riscos.

Nesse contexto, com objetivo de buscar alinhamento como os Gestores de Fundos de Investimento, serão observados os aspectos descritos abaixo:

- Alinhamento de interesses entre acionistas, quotistas e Gestores de Fundos de Investimentos: deve ser pautado pela geração de resultados de longo prazo para o quotista. Deve-se considerar que esse alinhamento perpassa

por outros, tais como aquele que deve existir entre os acionistas/quotistas e a empresa e seus executivos para geração de resultados ou, até mesmo, a cooperação (parceria) entre acionistas em questões de interesse mútuo, sem prejuízo da autonomia técnica da FUNCEF.

- Engajamento: estímulo à adoção de melhores práticas de governança corporativa e sustentabilidade empresarial na gestão dos ativos da FUNCEF.
- Incorporação de critérios e práticas de governança corporativa e sustentabilidade empresarial na seleção e gestão de investimentos.
- Ativismo na gestão das Empresas da Carteira de Participações: os Gestores de *Private Equity* devem ser ativos, entre outros, por meio de: (i) presença em assembleias das Empresas Investidas; (ii) eleição de conselheiros e membros de comitês, sempre que necessário; (iii) interação frequente com administradores das empresas nas quais investe; (iv) interação frequente com os conselheiros indicados.
- Agir com responsabilidade fiduciária ao representar os interesses da FUNCEF: entre outros, os gestores devem utilizar procedimentos, diretrizes e controles internos eficazes para seleção e gestão de seus investimentos.

7. Adesão a Códigos de Melhores Práticas

As Empresas Investidas devem ser encorajadas e estimuladas a aderir aos códigos de melhores práticas operacionais, de governança corporativa e de sustentabilidade empresarial que defendam e compartilhem os princípios e diretrizes descritos neste documento. As empresas deverão deixar claro seu nível de adesão a esses códigos.

A adoção de padrões de divulgação contábeis e socioambientais adequados ao porte da empresa é fundamental no processo de transparência e integridade dessas informações.



Parte 2 – Guia de Melhores Práticas

1. *Conselho de Administração*
2. *Conselho Fiscal*
3. *Auditoria Independente*
4. *Auditoria Interna*
5. *Gestão das Empresas Investidas*
6. *Aspectos Societários*
7. *Sustentabilidade Empresarial e Ética*

1. Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o principal órgão da administração de um sistema de governança corporativa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a sua missão é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das Partes Interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.

A proteção de uma empresa depende de políticas e diretrizes de gerenciamento de risco. A valorização da organização está ligada primordialmente à capacidade de seus administradores em adotar decisões que considerem o impacto destas sobre as Partes Interessadas.

O Conselho de Administração deve ser de alto desempenho, ou seja, com atuações que contribuam para a otimização de resultados financeiros e não financeiros. Dessa forma, a empresa cria valor para os acionistas e, ao mesmo tempo, oferece externalidades positivas para as Partes Interessadas, tais como geração de empregos, recolhimento de impostos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento da sociedade em que opera.

A FUNCEF recomenda que os mandatos de conselheiros de administração sejam anuais, unificados e com possibilidade de reeleição, sendo recomendado um número limitado de reeleições.

Recomenda-se também que o Conselho de Administração se reúna mensalmente.

1.1 Função do Conselho de Administração

O Conselho de Administração deve monitorar o desempenho da empresa, aconselhar seus executivos e fixar a orientação geral sobre os negócios da companhia. Cabe a ele monitorar o desempenho da empresa e de seus executivos.

O escopo de atuação do Conselho de Administração pode ser dividido em cinco áreas: desempenho, estratégia, pessoas, riscos e governança.

A FUNCEF entende que é imperativo que os conselheiros se envolvam na elaboração e aprovação de políticas e diretrizes estratégicas da Empresa Investida. Nesse sentido, o Conselho de Administração deve deliberar sobre as principais decisões que afetem os negócios da empresa, definindo, inclusive, o poder de alçada dos diretores.

O Conselho de Administração é o grande responsável pela estratégia da empresa. Essas questões devem ocupar parte substancial das agendas de reuniões. Temas como alternativas de crescimento, oportunidades de fusões e/ou aquisições, orçamento, estrutura de capital, política de dividendos e sustentabilidade devem ser abordados entre os itens estratégicos.

A FUNCEF recomenda que o Conselho de Administração monitore os resultados da empresa. Entre outros, os conselheiros devem monitorar o orçamento, o fluxo de caixa e os indicadores setoriais. É fundamental que o foco seja em aspectos estratégicos e em resultados de longo prazo.

A FUNCEF recomenda que a seleção, orientação, avaliação e remuneração do diretor-presidente da companhia fiquem sob a responsabilidade do Conselho de Administração.

A FUNCEF recomenda que os conselheiros de administração certifiquem-se que as Empresas Investidas tenham sistemas de gerenciamento de riscos e controles internos adequados.

1.2 Conselheiros de Administração e seus Suplentes

Apesar de ser um órgão colegiado, a responsabilidade dos conselheiros é individual, cabendo a todo profissional que se torne membro de conselho tomar conhecimento dos deveres e atribuições a ele determinados pela legislação. Vale destacar que o dever de lealdade estabelecido pela Lei das Sociedades Anônimas consiste no dever de os administradores manterem reserva sobre

os negócios da companhia, priorizando os interesses da empresa aos seus próprios interesses e aos de quem os indicou.

Os conselheiros de administração devem ter, no mínimo: i) capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; ii) boa visão geral de gestão, com experiências ligadas às áreas de contabilidade, finanças ou gestão. Especialistas em planejamento estratégico e gerenciamento de riscos podem ser úteis para atuar em determinados ativos; iii) conhecimentos sobre as melhores práticas de governança corporativa; iv) capacidade para trabalhar em equipe; e v) noções de legislação societária.

Os conselheiros devem receber informações em relação às operações e atividades da empresa, além de educação contínua específica visando ao aperfeiçoamento de suas competências.

A FUNCEF recomenda a previsão da existência de conselheiros suplentes nos documentos societários das Empresas Investidas.

Os conselheiros suplentes devem manter-se inteirados sobre os assuntos da empresa, receber as mesmas informações que todos os demais membros, além de interagir com os membros titulares, a fim de poderem exercer adequadamente sua função na ausência destes. Por outro lado, o conselheiro titular deverá envidar esforços para manter seu suplente informado, caso seja convocado a atuar na sua ausência.

1.2.1 Seleção dos Conselheiros de Administração

O processo de seleção de conselheiros é normatizado internamente na FUNCEF e aprovado por seu Conselho Deliberativo. As indicações de conselheiros de administração pela Fundação ocorrem estritamente com base nesse normativo interno.

A FUNCEF entende que a adoção de voto múltiplo é um instrumento societário que pode ser utilizado para a defesa dos interesses dos acionistas.

A FUNCEF recomenda que o conselho tenha uma composição que privilegie a diversidade, de forma que reúna multiplicidade de conhecimentos, experiências e visões. Essa composição facilita o entendimento do negócio da organização e possibilita interpelar a diretoria da companhia de uma forma objetiva e construtiva.

A FUNCEF entende que é imperativo que os conselheiros tenham tempo disponível para se dedicar aos conselhos de que participam. Dessa forma, o acúmulo demasiado de participação em conselhos ou em outras atividades pela mesma pessoa deve ser evitado. O processo de seleção de conselheiros da FUNCEF define que não poderá haver cumulatividade de titularidade nos assentos, exceto em condições especiais.

1.2.2 Remuneração do Conselheiro de Administração

Os conselheiros devem ser remunerados pelo seu trabalho nas bases estabelecidas pelos acionistas em Assembleia Geral Ordinária, mediante aprovação de proposta apresentada pela administração da Empresa Investida.

Essa remuneração deve ser compatível com a responsabilidade da função. Além disso, deve ser adequada para alinhar interesses dos conselheiros aos dos sócios. Por outro lado, não deve ser de uma magnitude que comprometa a capacidade do conselheiro de exercer um julgamento independente, norteados pelo interesse da sociedade e de seus sócios.

A FUNCEF não recomenda nenhuma prática de remuneração variável para conselheiros, uma vez que essa prática poderá resultar em desalinhamento entre acionistas e conselheiros.

O montante global de remuneração dos membros do Conselho de Administração será fixado pela Assembleia Geral Ordinária que os eleger. Como parâmetro, sugere-se, em linha com a remuneração do Conselho Fiscal, uma remuneração de no mínimo 10% (dez por cento) da que for atribuída a cada diretor, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros.

Quando o presidente do Conselho assumir papel institucional relevante na organização perante o público externo, eventualmente fará jus a uma remuneração diferenciada dos demais membros, observado o critério da 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.

A FUNCEF recomenda que o conselheiro de administração suplente seja remunerado quando for convocado a participar das reuniões do Conselho.

1.3 Avaliação de Desempenho

A FUNCEF recomenda que o Conselho de Administração estabeleça critérios de desempenho e padrões de avaliação adaptados à situação de cada organização. O processo de avaliação deve ser periódico e instituído por métodos formais.

O processo de avaliação e um resumo de seus resultados podem ser divulgados aos sócios. A avaliação deve servir de base para o aprimoramento da atuação do referido órgão colegiado.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas possuam normativos que punam financeiramente excessivas faltas por parte de seus conselheiros de administração.

1.4 Comitês de Assessoramento

A FUNCEF incentiva a criação e a existência de comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, para que assuntos complexos e especializados sejam analisados em profundidade.

Os comitês de assessoramento não devem ser confundidos com os comitês operacionais, que são órgãos de gestão. Além disso, a criação de comitês de assessoramento deve ser pautada pelo bom-senso, evitando-se a criação de

comitês desnecessários e/ou que onerem demasiadamente a Empresa Investida. A criação de comitês deve estar alinhada ao negócio da empresa e às políticas aprovadas pelo Conselho de Administração.

O Conselho de Administração deve acompanhar as atividades desenvolvidas pelos comitês de assessoramento, bem como deliberar acerca das recomendações e dos pareceres por eles apresentados.

A FUNCEF recomenda que os comitês de assessoramento sejam presididos por conselheiros.

A FUNCEF entende que, apenas se necessário, membros externos à companhia possam integrar os comitês de assessoramento.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas remunerem os conselheiros ou membros externos de seus comitês de assessoramento. Os conselheiros participantes dos comitês podem receber remuneração adicional pelo desempenho cumulativo da nova função em comitê de assessoramento.

A FUNCEF não recomenda a participação nos comitês de assessoramento de membros da diretoria ou nenhum empregado da Empresa Investida ou de Partes Relacionadas. Quando convidados, no entanto, diretores e funcionários deverão comparecer às reuniões para prestar esclarecimentos.

A FUNCEF recomenda, sempre que possível, a participação de ao menos um conselheiro independente nos comitês que tenham por atribuição questões de auditoria, controles internos e gestão de riscos, conflito de interesses, operações com Partes Relacionadas, remuneração de administradores.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas considerem a possibilidade da contratação de um especialista para compor o Comitê de Auditoria, inclusive com a possibilidade de presidi-lo.

Os comitês de assessoramento mais comuns nas Empresas Investidas são: finanças, auditoria, riscos, estratégia, recursos humanos, governança e Partes

Relacionadas. Um maior detalhamento do objetivo e atribuição desses comitês poderá ser encontrado no Anexo 1.

1.5 Transparência, Divulgação e Acesso à Informação

O Conselho de Administração deve acompanhar e avaliar a qualidade e a suficiência das informações divulgadas ao mercado e estabelecer diretrizes para divulgação de informações aos acionistas.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas criem um portal de governança para auxiliar na divulgação de informações aos conselheiros de administração, fiscal e membros de comitês de assessoramento.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas tenham uma secretaria de governança ligada ao Conselho de Administração com objetivo de prestar assessoria em todos os procedimentos e aspectos formais referentes aos conselhos de administração e fiscal das Empresas Investidas, tais como documentar os processos de distribuição de material para leitura, confecção das atas etc.

1.6 Plano de Sucessão de Executivos

A FUNCEF recomenda que uma política de sucessão para os cargos-chave da empresa seja responsabilidade do Conselho de Administração. Nesse caso, o Conselho de Administração deve ser proativo no desenvolvimento, na implementação e na revisão contínua do plano.

1.7 Gerenciamento de Riscos

A FUNCEF entende que os conselheiros devem assegurar-se de que as Empresas Investidas tenham sistemas de gerenciamento de riscos e controles internos adequados.

A FUNCEF recomenda que o Conselho de Administração aprove uma política de gerenciamento de riscos que possibilite identificação, avaliação, trata-

mento, monitoramento e comunicação de riscos financeiros, operacionais, de mercado, de liquidez, de crédito, de imagem e socioambientais.

Caso haja um comitê de assessoramento que trate especificamente do gerenciamento de riscos, este deve apresentar regularmente atualizações sobre a situação da companhia ao Conselho de Administração. Na ausência de um comitê específico, o Conselho de Administração deve requerer trimestralmente relatórios acerca da gestão de riscos e controles da companhia.

1.8 Seguro de Responsabilidade Civil

A FUNCEF entende que é imperativo que as Empresas Investidas diretamente contratem 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 praticados de boa-fé venham a ser questionados em esferas administrativas ou judiciais.



2. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é previsto pela legislação como órgão de controle e acompanhamento dos atos da administração. Esse órgão de controle existente apenas no Brasil não é um órgão da administração. Enfatiza-se a sua importância como instância fiscalizadora independente, podendo, assim, contribuir para uma mais completa e efetiva gestão de riscos da Empresa Investida.

Por lei, o Conselho Fiscal deverá ser composto por três a cinco membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária. A legislação permite que os controladores elejam a maioria desses membros. O órgão possui natureza colegiada e suas aprovações são estabelecidas por maioria. Entretanto, a lei permite a atuação individual de seus membros, desde que relativa à sua função fiscalizadora.

O conselheiro fiscal, individualmente, deverá acompanhar os atos da administração, demandar explicações de auditores e requerer assessoria e avaliações externas para questões que mereçam esses esclarecimentos. Além disso, quando pertinente, deve levar e apresentar à assembleia geral de acionistas parecer dissidente daquele do colegiado, independentemente de a questão constar ou não na ordem do dia.

Segundo regras definidas pela legislação, o Conselho Fiscal poderá ser permanente ou instalado a pedido de seus acionistas. A FUNCEF estimula a instalação de conselhos fiscais permanentes e exige a instalação destes nas Empresas Investidas diretamente. Dessa forma, o exercício do direito de fiscalização dos acionistas minoritários é mais eficiente.

A FUNCEF entende que a coexistência do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria é positiva para uma gestão de riscos mais eficaz. Os dois órgãos atuam independentemente, com funções complementares que, se bem sintonizadas, tendem a trazer benefícios aos sistemas de controle e de gerenciamento de riscos das Empresas Investidas.

A FUNCEF recomenda que os mandatos de conselheiros fiscais sejam anuais, unificados e com possibilidade de reeleição.

Recomenda-se também que o Conselho Fiscal se reúna mensalmente.

2.1 Função do Conselho Fiscal

Cabe ao Conselho Fiscal, entre outras atribuições previstas pela legislação, fiscalizar os atos da administração, opinar sobre o relatório anual e analisar, ao menos trimestralmente, as demonstrações financeiras.

A fiscalização a ser exercida pelo Conselho Fiscal sobre os atos dos administradores, do ponto de vista legal, restringe-se à verificação do atendimento de seus deveres legais e estatutários.

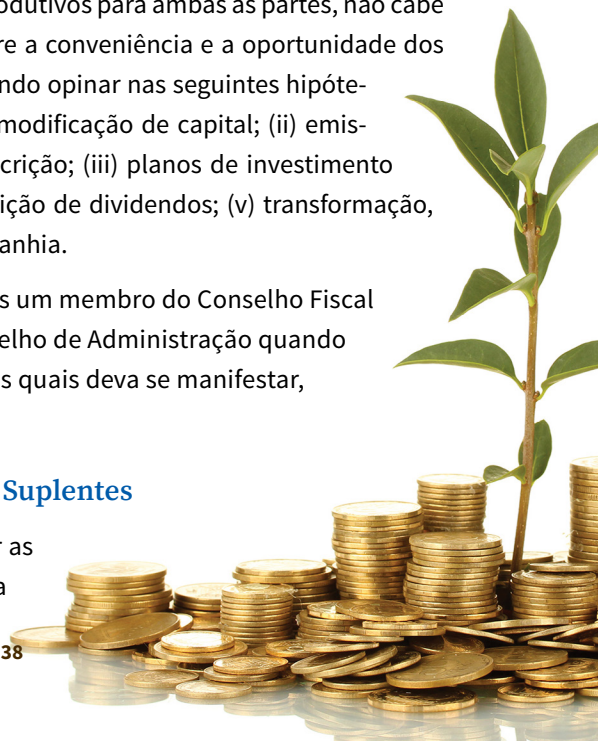
Um detalhamento das competências do Conselho Fiscal está descrito no Anexo 2.

Embora o diálogo e a troca de opiniões com os administradores sejam recomendáveis e tendam em geral a ser produtivos para ambas as partes, não cabe ao Conselho Fiscal manifestar-se sobre a conveniência e a oportunidade dos atos dos administradores, exceto quando opinar nas seguintes hipóteses, previstas em lei: (i) proposta de modificação de capital; (ii) emissão de debêntures ou bônus de subscrição; (iii) planos de investimento ou orçamento de capital; (iv) distribuição de dividendos; (v) transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia.

De acordo com a legislação, ao menos um membro do Conselho Fiscal deve participar das reuniões do Conselho de Administração quando estiverem em pauta assuntos sobre os quais deva se manifestar, conforme descrito acima.

2.2 Conselheiros Fiscais e seus Suplentes

Os conselheiros fiscais devem possuir as competências necessárias para uma



atuação crítica e construtiva nos campos contábil, financeiro, legal, de negócios e de controles internos, aliadas à capacidade de relacionamento. Conhecimento da empresa, de seu campo de atuação e de práticas de negócios serão necessários ao longo de sua atuação.

Os conselheiros devem ter, no mínimo: i) capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; ii) boa visão geral de gestão; iii) conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; iv) capacidade para trabalhar em equipe; v) noções de legislação societária.

Os conselheiros suplentes devem receber as mesmas informações fornecidas aos membros titulares de forma que, em caso de substituição eventual, estejam aptos a exercer plenamente as atribuições de conselheiro. O conselheiro titular deverá envidar esforços para manter seu suplente informado, caso este último seja convocado a atuar na sua ausência.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas possuam normativos que punam financeiramente excessivas faltas por parte de seus conselheiros fiscais titulares.

2.2.1 Seleção dos Conselheiros Fiscais

O processo de seleção de conselheiros é normatizado internamente na FUNCEF e aprovado por seu Conselho Deliberativo. As indicações de conselheiros fiscais pela Fundação ocorrem estritamente com base nesse normativo interno.

A FUNCEF recomenda que pelo menos um membro do Conselho Fiscal tenha conhecimentos profundos de contabilidade e finanças. Além disso, o conselheiro fiscal deve ser proativo na busca de informações relevantes para o desempenho de suas funções.

A FUNCEF entende que é imperativo que os conselheiros fiscais tenham tempo disponível para dedicar ao conselho de que participa. Dessa forma, o acúmulo

demasiado de participações em conselhos ou em outras atividades laborais pela mesma pessoa deve ser evitado. Nesse sentido, o processo de seleção de conselheiros da FUNCEF define que não poderá haver cumulatividade de titularidade nos assentos, exceto em condições especiais.

2.2.2 Remuneração do Conselheiro Fiscal

A FUNCEF recomenda que a remuneração do conselheiro fiscal seja condizente ao nível de trabalho exigido pela função, às características do negócio e às situações específicas da Empresa Investida.

A legislação estabelece que a remuneração dos membros do Conselho Fiscal não seja inferior, para cada membro em exercício, a 10% (dez por cento) da que, em média, for atribuída a cada diretor, não computados os benefícios, verbas de representação e participação nos lucros.

A FUNCEF recomenda que o conselheiro fiscal suplente seja remunerado quando for convocado a participar das reuniões do Conselho.

2.2.3 Independência do Conselheiro Fiscal

A FUNCEF entende que é imperativo que o conselheiro fiscal tenha uma postura de independência perante a administração da companhia e os acionistas que o elegeram.

Os membros do Conselho Fiscal respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto. Ele não é responsável pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles tiver sido conivente e se para esses atos tiver colaborado. Assim como os administradores, os conselheiros fiscais respondem administrativa, civil e criminalmente pelo mau uso de informações confidenciais.

A FUNCEF recomenda que o conselheiro fiscal dissidente consigne em ata da reunião do órgão, caso possua divergência a respeito de algum assunto

específico. Além disso, o membro dissidente deve comunicar aos órgãos da administração e à assembleia geral sua discordância, isentando-se assim de eventual responsabilização solidária.

2.3 Relacionamentos do Conselho Fiscal

O relacionamento do Conselho Fiscal com outros órgãos de governança deve ser orientado pela boa convivência, evitando-se sobreposição de tarefas. A existência de um Regimento Interno do Conselho facilita o funcionamento do órgão.

O Conselho Fiscal não deve interferir nas decisões relativas à gestão e tampouco no direcionamento estratégico da Empresa Investida, funções que cabem à diretoria e ao Conselho de Administração.

O programa de trabalho deve prever reuniões com: (i) diretoria financeira (questões orçamentárias e de gestão financeira); (ii) contabilidade (estrutura, cronograma de trabalho, práticas contábeis, contingências); (iii) controladoria (avaliação de riscos e controles internos); (iv) diretoria jurídica e consultores jurídicos externos (situação de processos ativos e passivos); (v) diretoria de recursos humanos (políticas de pessoal, remuneração de administradores, *stock options*); (vi) diretorias operacionais, para conhecimento mais aprofundado dos processos de venda, compra, produção e distribuição da empresa; (vii) auditoria interna (estrutura, programa de trabalho, pendências, relatórios, controles internos); (viii) auditoria independente (programa de trabalho, cartas de recomendações, avaliações dos sistemas, controles internos e práticas contábeis); (ix) comitês – especialmente de auditoria (concliação de programas de trabalho, discussão dos temas de interesse comum); (x) eventuais visitas às principais instalações da companhia.

A FUNCEF recomenda que a proposta de trabalho da auditoria independente seja objeto de apreciação pelo Conselho Fiscal, de modo que, eventualmen-

te, possam ser propostos ajustes para atender a necessidades específicas do plano de trabalho do órgão.

A FUNCEF recomenda que os conselheiros fiscais acompanhem e, quando necessário, solicitem trabalhos à auditoria interna.

2.4 Parecer do Conselho Fiscal

O parecer do Conselho Fiscal é o instrumento pelo qual o órgão presta contas de suas atividades à assembleia geral de acionistas que o elegeu.

A FUNCEF recomenda que o Conselho Fiscal busque dirimir eventuais divergências com a administração e os auditores independentes. Mas, mantida a divergência, o Conselho Fiscal deverá emitir parecer que ressalve os temas controversos.

Na emissão de parecer sobre as contas e/ou demonstrações financeiras, caso a maioria dos membros as aceite, o parecer deve consignar que foi vencida a opinião do conselheiro divergente, especificando as razões de sua divergência.

Caso não seja aceita pela maioria dos conselheiros fiscais a consignação da divergência no parecer, o conselheiro dissidente pode apresentar o seu parecer, com marcação de sua divergência, diretamente à assembleia geral de acionistas.

2.5 Seguro de Responsabilidade Civil

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas contratem seguro de responsabilidade civil em favor de seus conselheiros fiscais, com o objetivo de cobrir eventuais custos decorrentes de sua defesa, na hipótese de que seus atos praticados de boa-fé venham a ser questionados administrativa ou judicialmente.

3. Auditoria Independente

Órgão externo à organização, a auditoria independente tem a atribuição básica de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade patrimonial e financeira das companhias auditadas.

As Empresas Investidas, direta ou indiretamente, devem ser auditadas anualmente por um auditor independente. A auditoria independente é instrumento importante de controle da empresa e também serve de referência de fidedignidade de suas demonstrações financeiras ao mercado de capitais.

A FUNCEF recomenda que o rodízio dos auditores independentes das Empresas Investidas abertas e fechadas seja realizado pelo menos a cada 3 (três) anos.

A finalidade é preservar a independência dos auditores em relação às companhias auditadas e a qualidade dos serviços prestados, fornecendo ao mercado informações fidedignas que permitam uma avaliação correta da situação patrimonial e financeira dessas empresas.

3.1 Seleção da Auditoria Independente

A FUNCEF recomenda que a seleção da auditoria independente seja realizada pelo Conselho de Administração, com apoio do Comitê de Auditoria, e ratificada pela Assembleia Geral de Acionistas.

Os auditores independentes devem reportar-se diretamente ao Conselho de Administração.

3.2 Independência

Para não comprometer a independência da auditoria, a FUNCEF recomenda que seja vedada a contratação pelas Empresas Investidas de serviços de consultoria de seus auditores, tais como: planejamento tributário, avaliações de bens e outros.

3.3 Controles Internos e Auditoria Independente

A FUNCEF recomenda que os conselheiros de administração solicitem aos auditores independentes que avaliem a eficiência e a eficácia dos controles internos da Empresa Investida. Essa tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.



3.4 Relacionamentos da Auditoria Independente

A auditoria independente deverá prestar informações ao Conselho Fiscal sempre que por este for demandado.

O Comitê de Auditoria deve supervisionar a interação entre a empresa e a auditoria independente.

3.4.1 Relacionamento com o Conselho Fiscal

Os auditores independentes devem discutir com o Conselho Fiscal, sempre com registro em atas, os seguintes assuntos:

- razoabilidade de todos os ativos e passivos contabilizados;
- se, com base na visão de consultores jurídicos independentes, são suficientes as provisões para contingências;
- se os auditores sabem da existência de ações judiciais, procedimentos administrativos, questões socioambientais e outras contingências ou potenciais obrigações que possam afetar a companhia ou suas controladas e coligadas;
- se, por suas análises, a auditoria independente tem conhecimento de quaisquer outras provisões relevantes que devessem ser contabilizadas nas demonstrações financeiras e se teve conhecimento de eventos subsequentes à emissão de seu parecer;
- se existem assuntos relevantes que exigiram discussão com os administradores, qual o encaminhamento dado a eles e como estão refletidos nas demonstrações financeiras;
- se, para emissão de seu parecer, foram avaliados e considerados eventuais processos existentes nos tribunais de arbitragem no Brasil e no exterior.

4. Auditoria Interna

A auditoria interna tem por finalidade desenvolver ações que auxiliem a Empresa Investida, particularmente o Conselho de Administração, a alcançar seus objetivos.

O órgão tem como missão adotar uma abordagem sistêmica e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia dos processos de gerenciamento e prevenção de riscos. Dessa forma, a auditoria interna deve ter uma visão continuada dos riscos e fragilidades do negócio. Além disso, seu objetivo geral é avaliar e prestar apoio à administração, suprimindo-lhe com análises, recomendações e comentários objetivos acerca das atividades examinadas.

Quando solicitado pelo Conselho Fiscal, a auditoria interna deve realizar trabalhos de diligência específicos.

4.1 Independência da Auditoria Interna

Independência é condição essencial para a obtenção de resultados positivos e confiáveis nos trabalhos desenvolvidos pela auditoria interna.

A FUNCEF entende que é imperativo que a auditoria interna seja subordinada diretamente ao Conselho de Administração. Assim, é recomendado que ela não tenha vínculo hierárquico com a diretoria para que o auditor interno tenha liberdade de revisar e avaliar normas, planos, procedimentos e registros.

Cabe ressaltar que o trabalho da auditoria interna não isenta os demais membros da organização das responsabilidades que lhes foram designadas.

4.2 Função da Auditoria Interna

O auditor interno deve preocupar-se com qualquer fase das atividades da empresa cuja averiguação e exame possam ser úteis à administração. Para con-

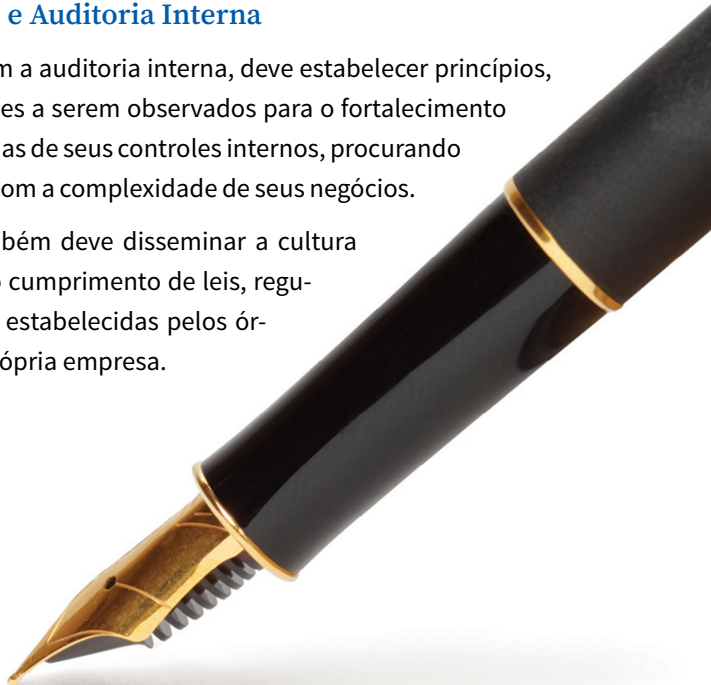
seguir o cumprimento desse objetivo, o auditor interno precisa desempenhar atividades, como:

- revisar e avaliar a eficácia, a suficiência e a aplicação dos controles contábeis, financeiros e operacionais;
- determinar a extensão do cumprimento das normas, dos planos e dos procedimentos vigentes;
- determinar a extensão dos controles sobre a existência de ativos da empresa e de sua proteção contra todo tipo de perda;
- determinar o grau de confiança das informações e dados contábeis e de outra natureza, preparados dentro da empresa;
- avaliar os riscos estratégicos e de negócio da organização.

4.3 Controles Internos e Auditoria Interna

A diretoria, em conjunto com a auditoria interna, deve estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados para o fortalecimento e funcionamento dos sistemas de seus controles internos, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios.

Além disso, a diretoria também deve disseminar a cultura de controles para garantir o cumprimento de leis, regulamentos e demais normas estabelecidas pelos órgãos reguladores ou pela própria empresa.



5. Gestão das Empresas Investidas

A FUNCEF investe diretamente em empresas ou indiretamente, por meio de fundos de investimento. As diretorias das Empresas Investidas têm a responsabilidade de:

- executar as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração;
- encaminhar propostas ao Conselho de Administração;
- prestar contas ao Conselho de Administração.

É fundamental o alinhamento de interesses entre a Diretoria, o Conselho de Administração e os acionistas. Esse alinhamento normalmente é obtido com um processo de avaliação de desempenho da Diretoria e com uma política de remuneração que estimule a busca de resultados de longo prazo.

5.1 Avaliação de Desempenho da Diretoria

O Conselho de Administração deve estabelecer critérios ou metas de curto e longo prazo para avaliação de desempenho da Diretoria. Os critérios definidos devem estar alinhados com a geração de valor no longo prazo para os acionistas.

As avaliações de desempenho deverão considerar, entre outros aspectos, a contribuição de administradores e colaboradores para os resultados de suas unidades específicas e da empresa como um todo.

As metas de curto prazo devem ser definidas antes do final de cada exercício. As metas devem ser factíveis, mas também desafiadoras, de acordo com as características dos negócios da companhia.

O Conselho de Administração deve realizar anualmente uma avaliação formal da Diretoria, estabelecer os critérios de avaliação e um programa de desenvolvimento dos executivos. Quando possível, a Diretoria deve ser avaliada em comparação aos seus pares de mercado.

A FUNCEF recomenda que as metas e critérios para remuneração variável sejam mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas.

5.2 Remuneração da Diretoria

A remuneração da Diretoria deve ser uma ferramenta de alinhamento de interesses entre diretores e a geração de valor no longo prazo da empresa e, consequentemente, geração de valor para os acionistas.

A FUNCEF recomenda que a remuneração seja suficiente para atrair, reter e estimular a diretoria. Dessa forma, ela deve ser composta pela combinação de uma parte fixa e outra variável. Planos de opções de ações devem ser encorajados.

Programas de remuneração variável baseados em ações deverão ser amplamente detalhados. Os planos deverão vedar a utilização pelos executivos de derivativos ou outros mecanismos que possam prejudicar o comprometimento desses executivos com os objetivos estratégicos da companhia no longo prazo.

A composição da remuneração não deve ser fonte de incentivo para os diretores correrem riscos desnecessários, em busca de prestações pecuniárias mais vultosas no curto prazo, em detrimento do crescimento e da sustentabilidade do negócio no longo prazo.

A FUNCEF recomenda que a remuneração dos diretores seja divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco separado do montante relativo ao Conselho de Administração, considerando detalhar as parcelas fixa e variável da remuneração.

A FUNCEF entende que é imperativo que a remuneração variável esteja atrelada ao cumprimento das metas aprovadas pelo Conselho de Administração.

A FUNCEF entende que é imperativo que todos os planos de remuneração baseados em ações sejam aprovados pelos acionistas, assim como suas alterações.

A FUNCEF recomenda que as políticas de remuneração de executivos devem prever regras claras, que fixem, inclusive, procedimentos que versem sobre eventuais rescisões dos contratos de trabalho.

5.3 Políticas Empresariais

Políticas empresariais são aquelas que buscam estabelecer bases, objetivos e diretrizes que norteiem e facilitem o processo de tomada de decisões dos gestores da companhia.

As políticas empresariais devem ser aprovadas pelo Conselho de Administração, que acompanhará e fiscalizará seu efetivo cumprimento. Qualquer proposta de alteração ou revisão das políticas deverá ser submetida previamente ao Conselho de Administração.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas formalizem e divulguem suas principais políticas.

As principais políticas empresariais são: (i) Política de Comunicação; (ii) Política de Divulgação de Fatos Relevantes (para empresas de capital aberto); (iii) Política de Negociação de Valores Mobiliários (para empresas de capital aberto); (iv) Política Corporativa de Contribuições e Doações; (v) Política para Recepção e Tratamento de Denúncias; (vi) Política Corporativa de Segurança da Informação; (vii) Política de Remuneração do Acionista; (viii) Política de Gestão e Controle de Riscos; (ix) Política de Remuneração da Administração e Colaboradores; (x) Política de Combate à Corrupção.

5.4 Comunicação com as Partes Interessadas

O diretor de relações com investidores ou, no caso de empresas de capital fechado, o próprio diretor-presidente, deve garantir que sejam prestadas às Partes Interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por força de dispositivos legais ou de regulamento, tão logo estejam dis-

poníveis. Ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com objetividade e clareza, prevalecendo a substância sobre a forma. A FUNCEF recomenda que a comunicação aborde tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo que ofereça aos interessados uma correta compreensão da organização.

A companhia deve ter regras e manter uma estrutura para comunicar-se com o mercado. Essa estrutura deverá cuidar para que todo fato relevante referente à companhia seja adequadamente comunicado a seus acionistas e a outras Partes Interessadas, evitando-se contradições.

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados, em conformidade com a política de divulgação de cada Empresa Investida.

A Empresas Investidas devem publicar, ao início de cada exercício, um calendário com as datas de seus principais eventos, tais como publicação de demonstrações financeiras anuais e trimestrais, apresentações públicas, entre outras.

5.5 Confidencialidade e Segurança das Informações

As informações da companhia, dos clientes e do público em geral devem ser tratadas de forma ética, sigilosa e em consonância com as leis vigentes e normas internas, evitando-se mau uso e exposição indevida das informações.

O acesso às informações da companhia só deve ser concedido a pessoas autorizadas e deve restringir-se às informações necessárias ao desempenho de suas atividades.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas elaborem uma política para tratamento adequado das informações das próprias empresas, clientes e público em geral, fundamentada nos seguintes princípios:

- confidencialidade: o acesso à informação será permitido somente a pessoas autorizadas e quando ele for de fato necessário;

- disponibilidade: as pessoas autorizadas terão acesso à informação sempre que necessário;
- integridade: serão asseguradas a exatidão e a completude da informação e dos métodos de seu processamento, bem como a transparência no trato com os públicos envolvidos.

5.6 Relato Integrado

A FUNCEF entende que as Empresas Investidas devem divulgar seus resultados com transparência, qualidade e integridade.

A FUNCEF recomenda que as empresas realizem o Relato Integrado de seu desempenho, considerando seus resultados operacionais, financeiros, ambiental, social e de governança.

A utilização do Relato Integrado para divulgação de resultados não exclui a adoção de padrões contábeis e/ou de sustentabilidade, geralmente aceitos internacionalmente, para elaboração de seus relatórios anuais. As Empresas Investidas devem se utilizar de normas e padrões contábeis e de sustentabilidade adequados ao seu porte e setor.

6. Aspectos Societários

6.1 Acordos de Acionistas

O Acordo de Acionistas é um documento previsto em lei e que rege um número limitado de matérias, cabendo ao conselheiro de administração na Empresa Investida uma postura ativa em relação a todos os demais itens, conforme previsto na legislação.

A FUNCEF possui investimento em empresas nas quais participa de acordo de acionistas, que são definidos desde o início do investimento da Fundação. A definição da participação em acordos de acionistas é estudada caso a caso e, de maneira geral, está relacionada à maturidade da Empresa Investida e/ou à relevância do investimento.

O acordo de acionistas deve estar disponível e acessível a todos os demais sócios, inclusive nos casos de empresas de capital fechado.

A FUNCEF recomenda que esses acordos sejam revistos periodicamente, visando à transferência de atribuições dos acionistas para o Conselho de Administração das Empresas Investidas.

6.2 Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo de governança das sociedades e constitui importante mecanismo para submissão de informações, deliberação e tomada de decisão pelos acionistas.

As companhias devem respeitar e facilitar o exercício de direitos e o acesso dos acionistas em Assembleias Gerais Ordinárias e extraordinárias. Devem ser estimulados mecanismos que permitam à organização receber, antes da convocação da assembleia geral, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta, garantindo, assim, tempo hábil para sua deliberação.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas que tenham acordo de acionistas ou de quotistas disponibilizem as respostas para as perguntas recebidas de seus acionistas/quotistas aos demais.

A FUNCEF recomenda que os Gestores de *Private Equity* disponibilizem as respostas para as perguntas recebidas de seus quotistas aos demais.

A FUNCEF recomenda que os materiais para convocação das assembleias contenham todas as informações necessárias para que os acionistas votem de forma consciente.

A FUNCEF recomenda que os procedimentos para registro de candidaturas aos conselhos de administração e fiscal sejam informados pela Empresa Investida, em seu sítio de internet e por outros meios institucionais adequados, com pelo menos sessenta dias de antecedência à data de realização da assembleia.

A Assembleia Geral Ordinária deve ser o principal momento de prestação de contas dos administradores. A FUNCEF recomenda que os conselheiros e diretores estejam presentes nessas assembleias.

6.3 Remuneração dos Acionistas

A FUNCEF recomenda que o Conselho de Administração estabeleça uma política de dividendos clara, não se limitando ao previsto em lei, que dê previsibilidade aos acionistas quanto à proporção dos resultados que serão distribuídos a cada exercício social, bem como sobre a periodicidade e a forma sob a qual essa remuneração será paga.

Deverão também ser explicitados, de maneira objetiva, os fatores que eventualmente possam justificar a suspensão de pagamento de dividendos, bem como as condições sob as quais os proventos relativos a um exercício ou fração de exercício poderão ser aumentados além dos limites básicos definidos pela política.

O Conselho de Administração deve cuidar para que as companhias tenham sempre uma estrutura de capital adequada à sua escala e ao perfil de risco de sua atividade. Recursos que não sejam expressamente endereçados ao financiamento dos programas de investimento ou ao cumprimento de outras obrigações deverão ser distribuídos aos acionistas.

6.4 Fusões e Aquisições

No caso de recebimento de oferta pelas ações da companhia, o Conselho não deve exercer mandatos nem tomar nenhuma atitude com vistas a obstruir a oferta, a menos que isso seja aprovado por resolução de assembleia geral de acionistas após o anúncio da oferta.

Qualquer acordo com o ofertante de uma proposta de fusão ou aquisição que limite a possibilidade de a companhia obter outras ofertas para as ações da companhia somente deve ser aceito se for evidente que será vantajoso para a companhia e seus acionistas.

O Conselho deve deixar claro se tem uma posição unânime em relação à oferta; caso não haja unanimidade, as razões da discordância dos conselheiros dissidentes devem ser explicitadas.

A FUNCEF recomenda que o Conselho de Administração providencie avaliação independente, a ser divulgada em tempo hábil, de forma que municie os acionistas com subsídios técnicos para decisão sobre oferta de fusão ou aquisição.

Decisões sobre transferências de controle devem ser tomadas pela assembleia geral de acionistas.

6.5 Cláusulas de Liquidez

A FUNCEF sugere que as Empresas Investidas cujas ações sejam negociadas em Bolsa de Valores possuam em circulação, pelo menos, 25% de suas ações, em consonância com as regras do Novo Mercado da BM&F Bovespa.

Esse percentual mínimo de ações em circulação deverá ser recomposto sempre que for reduzido por operações de alienação de controle ou na ocorrência de um aumento de capital que não tenha sido integralmente subscrito por quem tinha direito de preferência ou que não tenha contado com número suficiente de interessados na respectiva distribuição pública.

6.6 Direito de Venda Conjunta (*Tag Along*)

O direito de venda conjunta (*Tag Along*) é previsto na legislação brasileira, que assegura que a alienação do controle acionário de uma companhia aberta somente poderá ocorrer sob a condição de que o acionista adquirente se obrigue a fazer oferta pública de aquisição das demais ações ordinárias. Nesse sentido, a legislação define o preço mínimo de 80% (oitenta por cento) do valor pago pelas ações integrantes do bloco de controle aos demais acionistas.

Algumas companhias abertas, voluntariamente, estendem o direito de *Tag Along* também aos detentores de ações preferenciais e/ou asseguram aos detentores um preço superior ao mínimo definido pela legislação.

A FUNCEF recomenda que o *Tag Along*, em caso de alienação do controle de companhias abertas ou fechadas, seja assegurado integralmente a todos os acionistas. Também recomenda que o preço de aquisição das ações não integrantes do bloco de controle seja de 100% (cem por cento) do valor pago pelas ações integrantes do bloco de controle, de forma que garanta os direitos patrimoniais do conjunto dos acionistas.

6.7 Obrigação de Venda Conjunta (*Drag Along*)

O *Drag Along* é um direito usado nos casos em que eventuais compradores, não simpatizantes da condição



de minoritários na sociedade que almejam controlar, pretendam adquirir a totalidade das ações da Empresa Investida.

A FUNCEF recomenda que as cláusulas de *Drag Along* se limitem, quando conveniente às partes, aos acordos de acionistas e a casos justificados de Empresas Investidas de capital fechado.

O uso de cláusulas de *Drag Along* faz sentido em empresas de capital fechado com menor porte, considerando-se as suas necessidades de múltiplas rodadas de aumento de capital. Esse tipo de direito permite o aumento da liquidez desses investimentos, naturalmente menos líquidos, em função da ampliação das possibilidades de desinvestimento.

6.8 Direito de Primeira Oferta

Na hipótese de qualquer acionista ou quotista pretender alienar direta ou indiretamente suas ações e/ou títulos conversíveis, o ofertante deverá oferecê-los aos demais acionistas.

A FUNCEF recomenda que o direito de primeira oferta deverá, preferencialmente, integrar os acordos de acionistas, acordos de quotistas ou regulamentos das companhias e ou Empresas Investidas.

6.9 Incentivo à Realização de Oferta Pública de Ações (IPO)

A FUNCEF incentiva os Gestores de *Private Equity* a envidar os melhores esforços para a abertura de capital das empresas de sua carteira.

A abertura de capital não apenas proporciona uma sinalização de valor e dá mais liquidez potencial e flexibilidade de negociação às posições dos acionistas atuais, mas, sobretudo, confere benefícios à empresa que lança suas ações no mercado.

Trata-se de uma decisão estratégica que altera de forma definitiva a gestão, os controles internos e a transparência da empresa. Uma companhia

listada em bolsa tem acesso às alternativas que o mercado de capitais proporciona como fonte de financiamento, não disponíveis às empresas não listadas, além de usar as suas próprias ações como moeda para adquirir outras empresas.

A abertura de capital poderá exigir novos conjuntos de competências da administração e dos funcionários, e mesmo algumas adaptações nos negócios. Preparar-se para atender a essas exigências antecipadamente e desenvolver um plano adequado é fundamental para uma transição bem-sucedida para a vida de companhia listada em bolsa, bem como para evitar surpresas após a oferta pública inicial.

Além disso, essa decisão contribui para melhorar a percepção de risco do negócio. Com isso, os prêmios de riscos que lhes são cobrados, por exemplo, em operações de financiamento bancário, também tendem a diminuir.

Dessa forma, a FUNCEF defende que o Bovespa Mais, por exemplo, seja um espaço utilizado como alternativa para crescentes avanços na governança corporativa das Empresas Investidas.

6.10 Mecanismos de Ampliação de Controle

Organizações com controle definido devem divulgar, com clareza, como o poder político é exercido por seus controladores, ou seja, é preciso informar se esse controle se dá diretamente, através da maioria das ações, ou por meio de mecanismos de ampliação de controle.

Os mecanismos de ampliação de controle incluem, entre outros, ações sem direito a voto ou com voto restrito, aluguel de ações, estruturas piramidais, *Golden Shares* e restrições à aquisição de controle – como as *Poison Pills*.

Os acionistas devem avaliar se os mecanismos de ampliação de controle resultam em desalinhamento de interesses, se prejudicam o desempenho da organização e seu acesso a capital.

A FUNCEF recomenda estruturas de controle mais simples às mais complexas, pelo fato de aquelas permitirem um entendimento mais claro e direto das relações entre os acionistas e da distribuição do poder de influência.

6.11 Mediação de Conflitos

Os conflitos entre sócios não devem interferir na vida e no andamento dos negócios das companhias. Nesses casos, os acionistas discordantes devem buscar soluções e o auxílio de mecanismos que possam contribuir para resolver suas diferenças. A mediação de câmaras de arbitragem poderá ser utilizada em substituição à justiça comum para a resolução desses conflitos.

A FUNCEF recomenda que seja exigida a previsão de mediação em câmaras de arbitragem para a resolução de divergências entre sócios nos instrumentos jurídicos de seus investimentos.

6.12 Empresas sem Controle Definido

Ocorrência recente em nosso ambiente, as empresas sem controle definido trazem à tona questões que não são previstas nem resolvidas, no todo ou em parte, pela legislação e pelo arcabouço de regulação existente – ambos formulados e elaborados na presunção da existência de um controlador ou de um grupo definido de controladores.

As companhias sem controle definido deslocam o tradicional conflito de agência entre controladores e minoritários para outra dimensão. Há, nesses casos, a necessidade de mitigar os conflitos e reduzir a assimetria de informação entre a administração (agente) e o acionista (principal).

Nas empresas com controle definido, a influência dos acionistas controladores na definição da orientação dos negócios é clara e direta, seja ela mediada ou não, conforme o caso, por interferências de não controladores na eleição de representantes para os órgãos de administração e de fiscalização.

No caso de companhias sem controle definido, essa influência e esse poder de interferência dos acionistas individuais são menores. A voz dos administradores soa mais alto. Abre-se com isso a possibilidade de que haja, em certas circunstâncias, falta de sincronia entre a orientação estratégica das companhias e as aspirações dos detentores de capital.

Para se evitar esse distanciamento, é imprescindível, nas empresas sem controle definido, que o Conselho de Administração e a Diretoria aumentem sua interação com acionistas e investidores, de forma que possam se manter informados sobre suas opiniões em relação à condução e aos destinos estratégicos dos negócios, produzindo um fluxo dinâmico de informações capaz de minimizar potenciais conflitos e tendente a reduzir a assimetria de informação.

A participação e a contribuição dos acionistas nas assembleias são ainda mais essenciais nas companhias sem controle definido.

A FUNCEF recomenda a adoção do voto múltiplo nas empresas sem controle definido, a fim de facilitar e melhor ordenar a indicação e o processo de escolha de representantes para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal. Os procedimentos deverão ser informados antecipadamente aos acionistas.

6.13 Relacionamento da FUNCEF com seus Conselheiros

O portal de governança da FUNCEF tem por objetivo ser instrumento de interação entre a Fundação e os conselheiros indicados. Além disso, o instrumento permite uma maior segurança e rastreabilidade das informações divulgadas.

Outro importante instrumento de relacionamento entre a Fundação e seus conselheiros em Empresas da Carteira de Participações é a elaboração e o acompanhamento do plano de atuação de conselheiros.

6.14 Pílulas de Veneno (*Poison Pills*)

Atualmente, algumas companhias abertas possuem em seu estatuto cláusulas que obrigam o acionista que adquirir determinado percentual das ações em cir-

culação a realizar uma oferta pública visando adquirir as ações dos demais acionistas a um determinado preço – as chamadas Pílulas de Veneno (*Poison Pills*).

Dentre as companhias que possuem *Poison Pills*, diversas contemplam em seus respectivos estatutos regras que as protegem contra reformas estatutárias. Essas regras obrigam os acionistas que votarem a favor da supressão ou alteração da *Poison Pill* a realizar, eles mesmos, uma oferta pública pela totalidade das ações da companhia.

Nesse sentido, a FUNCEF não recomenda que as cláusulas de *Poison Pills* sejam protegidas contra reforma estatutária, ou seja, essas cláusulas não devem ser imutáveis.

A FUNCEF posiciona-se contra cláusulas pétreas em relação a *Poison Pills*, particularmente as que impliquem situação privilegiada para algum acionista em particular, ainda que seja o sócio-fundador.

Nesse sentido, a FUNCEF entende que as *Poison Pills* podem impedir a realização de negócios eficientes do ponto de vista econômico, além de aumentar os custos de agência.

6.15 Seleção e Remuneração dos Gestores de *Private Equity*

Na FUNCEF, a seleção de Fundos de *Private Equity* é realizada por meio de safras que ocorrem uma vez ao ano, podendo, ainda, ocorrer uma seleção intermediária mediante recursos disponíveis para essa classe de ativos após o processo principal. Para participar, o gestor proponente deve preencher um formulário contendo informações básicas sobre o fundo, como dados do gestor, administrador, tese de investimento e equipe-chave.

Para que o fundo esteja apto a participar do processo de seleção, ele deve atender à legislação vigente e aos Princípios para Investimentos Responsáveis. Além disso, o compromisso de investimento da FUNCEF deve corresponder a um montante minimamente representativo dentro da estratégia definida para

o ano. Em seguida, serão analisados os seguintes critérios: potencial do gestor; tese de investimento; aderência à estratégia da FUNCEF; governança corporativa do fundo; e capital comprometido pelo gestor no fundo.

Em uma escala de zero a cinco, somente são classificados aqueles proponentes que ficarem com nota acima de quatro. Dentre os classificados, serão selecionados aqueles que passarem pela fase de diligência e que componham limite de recursos disponíveis de acordo com a política de investimentos da Fundação. Após as condições comerciais e de governança serem aprovadas pelas instâncias deliberativas da FUNCEF, o fundo estará apto a receber o aporte.

Ao longo desse processo, há negociação das condições entre a FUNCEF, o gestor e seus principais quotistas. O objetivo dessa negociação é obter o maior alinhamento possível entre as partes.

As taxas de administração e *performance* dos Gestores de *Private Equity* são um dos principais critérios para alinhamento de interesses entre os quotistas e o gestor no longo prazo.

A FUNCEF recomenda que as taxas de administração sejam definidas para custear as despesas de operação do gestor, sendo suficientes para conduzir as operações do fundo ao longo de seu prazo de duração. O valor dessa taxa não pode ser demasiadamente elevado, de modo que comprometa o alinhamento de longo prazo.

A taxa de *performance* deve ser o principal mecanismo utilizado para alinhamento de interesses entre os quotistas e os gestores dos fundos no longo prazo. Dessa forma, a FUNCEF recomenda que a maior parte da remuneração do pessoal-chave esteja atrelada aos ganhos de longo prazo do fundo, a serem distribuídos por meio da taxa de *performance*.

A FUNCEF recomenda que os Gestores de *Private Equity* realizem investimentos nos fundos em volume suficiente para criar um alinhamento de interesses entre quotistas e gestores.

6.16 Avaliação de Desempenho dos Gestores de *Private Equity*

O processo de avaliação de Gestores de *Private Equity* da FUNCEF é realizado com base em metodologia própria e tem como objetivo propor medidas corretivas que possam subsidiar o plano para aperfeiçoamento da *performance* dos gestores. Além disso, ele é um dos insumos para seleção de novos Fundos de *Private Equity* para carteira da FUNCEF.

Para avaliação, é considerado o período de atividade em que os fundos se encontram (investimento ou desinvestimento). Os critérios avaliados dividem-se entre processos e resultados. Na avaliação de processos dos gestores, entre outros itens, são considerados dimensionamento e qualidade técnica da equipe, atuação e ativismo, material fornecido pelos gestores etc. E, nos resultados financeiros, o retorno dos desinvestimentos realizados.

7. Sustentabilidade Empresarial e Ética

Como investidora de longo prazo e ciente de seu papel fiduciário, a FUNCEF investe para promover a sustentabilidade empresarial integrada aos negócios da empresa.

Ao desenvolver estratégias de longo prazo, o Conselho de Administração deve levar em conta os temas de sustentabilidade empresarial e dar atenção ao espectro de riscos enfrentados pela empresa, inclusive em relação a parâmetros não financeiros.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas incluam claramente em suas declarações de missão, visão e valores, qual sua posição em relação à sustentabilidade empresarial.

Além disso, a FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas estabeleçam metas e métricas relacionadas à sustentabilidade empresarial para fazerem parte dos indicadores para cálculo da remuneração variável dos executivos, gestores e colaboradores.

A FUNCEF é signatária dos Princípios para Investimento Responsável e, por isso, estimula as empresas cujas ações integrem sua carteira de investimentos a adotarem os princípios do PRI.

A FUNCEF exige a inclusão de cláusulas garantidoras de respeito aos princípios de responsabilidade social e ambiental em todos os



regulamentos de Fundos de Investimento em Participações como condição precedente para sua inserção.

A FUNCEF recomenda e estimula que as Empresas Investidas produzam balanço social ou relatórios de sustentabilidade, preferencialmente de forma integrada à divulgação de relatórios financeiros.

Adicionalmente, a FUNCEF encoraja as Empresas Investidas a aderirem a índices de sustentabilidade empresarial em bolsas de valores nacionais e estrangeiras.

7.1 Direitos Humanos

A atuação das Empresas Investidas pela FUNCEF deve cumprir com os requisitos legais aplicáveis e respeitar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente. As empresas devem eliminar violações aos direitos humanos em toda a sua operação. A FUNCEF recomenda a adoção de princípios mundialmente reconhecidos de sustentabilidade empresarial. As Empresas Investidas devem praticar a ética, a equidade e o respeito à legislação vigente nas relações de trabalho, sendo-lhes vedado atuar de forma discriminatória.

A FUNCEF não tolera, não permite, não compactua e não realiza investimentos que envolvam mão de obra forçada e/ou infantil, exploração sexual e tráfico de seres humanos nas atividades de suas Empresas Investidas.

7.2 Sustentabilidade Ambiental

A FUNCEF estimula as empresas cujas ações integrem seu portfólio a buscarem a sustentabilidade ambiental, promovendo o bom uso dos recursos naturais e minimizando, pelo aumento da eficiência de suas operações, a emissão de resíduos e rejeitos.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas apresentem suas informações ambientais com base nas proposições de iniciativas como o *Carbon Disclosure Project (CDP)*.

7.3 Doações a Projetos Socioambientais

As Empresas Investidas devem criar política que assegure que contribuições e doações a projetos socioambientais estejam baseadas no estrito cumprimento da legislação vigente.

A FUNCEF recomenda que existam mecanismos que garantam transparência e possibilidade de amplo rastreamento das contribuições e doações.

Os projetos socioambientais selecionados para investimentos devem ter relação com a maximização de retorno da companhia no longo prazo ou minimização de seus riscos. Dessa forma, a FUNCEF recomenda que as contribuições ou doações destinadas a projetos – de qualquer natureza – sejam condizentes com os objetivos estratégicos da Empresa Investida.

7.4 Código de Conduta e Ética

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas tenham um código de conduta e ética.

Esse código de conduta deve estabelecer os valores e as diretrizes que orientarão as decisões e atitudes dos administradores e colaboradores no desempenho de suas atividades. Sua elaboração precisa contar com a colaboração do maior público interno possível e, sempre que possível, abranger diferentes Partes Interessadas.

7.5 Recepção e Tratamento de Denúncias

É importante que existam meios próprios para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das Partes Interessadas. As companhias deverão estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de informações, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção da confidencialidade da informação e de seus usuários.

A FUNCEF recomenda que o órgão de recepção e tratamento de denúncias seja subordinado diretamente ao Conselho de Administração, de modo que

garanta sua independência na apuração de demandas e na efetivação das providências necessárias.

7.6 Conflitos de Interesse

O acionista/quotista que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da organização em determinada deliberação deverá comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item, ainda que esteja representando terceiros.

A FUNCEF recomenda que, na condução de suas responsabilidades, seus empregados, conselheiros e Gestores de Fundos de Investimento devam zelar para que não haja conflito de interesse, nem que haja dano à imagem da FUNCEF.

Os conflitos de interesse, em geral, devem ser evitados. A título de exemplo, a seguir estão algumas situações de potencial conflito de interesse:

- participação de conselheiros em órgãos de administração de duas empresas concorrentes;
- relação de parentesco entre conselheiro e pessoa que ocupa nível de cargo estratégico ou gerencial da Empresa Investida com a qual se relaciona;
- ter interesse pessoal que possa afetar sua capacidade de avaliação de um negócio da Empresa Investida;
- dispor de informações confidenciais que, se usadas, possam trazer-lhe vantagens pessoais;
- aceitar presente ou benefício direto ou indireto de terceiros, que possa ser interpretado como retribuição para obter posição favorável em negócio de interesse de terceiros;
- adquirir ações com base em informações privilegiadas, ou fornecer essas informações a terceiros.

Cabe ressaltar que todos os conselheiros da FUNCEF devem assinar uma declaração que visa mitigar a eventual existência de conflito de interesse em sua atuação.

7.7 Transação com Partes Relacionadas

As empresas devem ter um processo de revisão e acompanhamento de quaisquer transações efetuadas com Partes Relacionadas.

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas divulguem as transações relevantes com Partes Relacionadas no seu relatório anual.

A FUNCEF recomenda que as empresas estabeleçam uma política para transações com Partes Relacionadas com objetivo de assegurar igualdade e transparência, garantindo aos acionistas, aos investidores e a outras Partes Interessadas que a empresa conduz essas transações, quando existentes, de acordo com as melhores práticas de governança corporativa.

7.8 Combate à Corrupção

A FUNCEF recomenda que as Empresas Investidas adotem medidas preventivas para evitar que seus administradores ou colaboradores cometam atos lesivos relacionados à corrupção.



Anexos

- 1. Conselho de Administração*
- 2. Conselho Fiscal*
- 3. Funcionamento dos Conselhos de Administração e Fiscal*

1. Conselho de Administração

1.1 Papéis e Responsabilidades do Conselho de Administração

Entre as atividades decorrentes das competências do Conselho de Administração, sugere-se que as seguintes iniciativas sejam consideradas:

- Aprovar políticas e diretrizes, tais como política de *hedge*, risco, divulgação, controles internos, entre outras;
- Contribuir com orientações para elaboração e aprovar o Planejamento Estratégico de longo prazo;
- Aprovar os orçamentos anuais;
- Contratar o presidente executivo e deliberar acerca da indicação dos diretores estatutários;
- Decidir sobre a contratação dos Auditores Externos, inclusive a indicação e a seleção destes;
- Aprovar a estruturação de Auditoria Interna vinculada ao Conselho de Administração, bem como monitorar a sua implantação e funcionamento, e indicar e selecionar o auditor interno da Companhia;
- Aprovar o Código de Conduta;
- Aprovar e encaminhar à Assembleia de Acionistas propostas sobre remuneração, aquisições, desinvestimentos e dividendos;
- Deliberar sobre a criação de comitês de apoio ao Conselho;
- Decidir sobre outros assuntos que estiverem previstos no Estatuto Social da empresa.
- Dar total transparência sobre qualquer transação pessoal com títulos da empresa na qual atua como conselheiro.
- Monitorar a execução do orçamento anual;

- Avaliar periodicamente a execução das iniciativas definidas no Planejamento Estratégico;
- Avaliar o desempenho do presidente executivo e acompanhar o desenvolvimento dos diretores executivos;
- Zelar para que a condução dos negócios da companhia não seja afetada por eventuais conflitos de interesse entre Partes Relacionadas da companhia;
- Assegurar-se de que a empresa disponha de mecanismos de controles internos e gerenciamento de riscos adequados ao seu porte e complexidade do negócio.
- Avaliar a gestão de pessoas (rotatividade, regras de sucessão, remuneração, inclusive remuneração variável de curto e longo prazo, incentivos etc.).

1.2 Presidente do Conselho de Administração

A função de presidente do Conselho de Administração é de extrema importância e, muitas vezes, determinante para o bom desempenho do órgão.

O presidente tem como função:

- Assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão;
- Organizar e coordenar a agenda;
- Presidir as reuniões;
- Liderar o conselho na definição da estratégia e no alcance de seus objetivos;
- Assegurar que o conselho tenha uma visibilidade clara e precisa dos resultados realizados e tendências futuras;
- Garantir que boas relações sejam mantidas com todas as Partes Interessadas no negócio;
- Reforçar a imagem e a reputação da empresa;
- Desenvolver um ótimo relacionamento profissional com o presidente executivo e assegurar que exista uma clara divisão de responsabilidades.

Para cumprir essas funções, o presidente do conselho pode contar com o apoio de uma secretaria de governança ou similar.

1.3 Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração

A seguir, estão algumas etapas que poderão contribuir para a eficácia do Comitê de Assessoramento:

- Estabelecimento de um regimento interno, aprovado pelo Conselho de Administração, contendo as atribuições, a composição e as demais regras de funcionamento;
- Seleção adequada de membros qualificados (por exemplo, especialistas em controles internos, auditoria, contabilidade, finanças etc.);
- Definição de papéis e responsabilidades;
- Determinação do mandato dos membros;
- Reuniões apropriadamente agendadas, com envio de material prévio;
- Apresentação oportuna de assuntos com alto teor técnico em reuniões regulares;
- Garantia de que recursos suficientes e assessorias profissionais estejam disponíveis para o comitê, incluindo dotação orçamentária para contratação de especialistas;
- Orientação para seus novos membros.

Os comitês devem ter um regimento interno e ser compostos, no mínimo, por 3 (três) e, no máximo, por 5 (cinco) membros, todos com conhecimentos sobre as matérias de atuação do órgão de assessoria, sendo ao menos um especialista nessas matérias. Consultores externos especializados podem ser contratados para assessorar o comitê em temas específicos.

1.3.1 Comitê de Partes Relacionadas

Conflito de interesse é toda e qualquer situação em que o atendimento às pretensões do acionista, funcionário, administrador ou conselheiro – assim como

de partes com as quais estes se relacionem – possa representar, direta ou indiretamente, impacto adverso aos interesses da companhia, de seus clientes, de seus fornecedores e de seus acionistas.

É adequado que, quando apreciada matéria que envolva uma parte, esta não participe.

A FUNCEF estimula a criação de comitês de Partes Relacionadas, com o propósito de acompanhar, examinar e emitir pareceres sobre potenciais conflitos de interesse entre a companhia, seus acionistas, funcionários, administradores e Partes Relacionadas.

1.3.2 Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria, estabelecido pelo Conselho de Administração, será composto por parte de seus membros, além de especialistas convidados, com o propósito de supervisionar os processos de emissão de relatórios financeiros e de auditoria, bem como a própria auditoria das demonstrações financeiras.

Pelo menos um dos membros do Comitê de Auditoria deve possuir reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, capacitação nas áreas de finanças e/ou auditoria, devendo ter conhecimento do processo de preparação das demonstrações financeiras, de estabelecimento dos controles internos e das práticas contábeis brasileiras e outros princípios contábeis utilizados na apresentação das informações financeiras ao mercado. No caso de as demonstrações financeiras serem também apresentadas de acordo com outra prática contábil, como é o caso de companhias que possuem ações negociadas em países que não utilizam os mesmos padrões brasileiros e internacionais (US GAAP, por exemplo), o especialista deverá ter conhecimento dessas práticas.

São atribuições do Comitê de Auditoria:

- Assistir o Conselho de Administração em suas responsabilidades de fiscalizar os atos da Diretoria relacionados à elaboração e à qualidade das demonstrações financeiras;

- Avaliar a contratação e a remuneração dos auditores independentes, atendendo se é compatível para realizar um trabalho de qualidade;
- Analisar qualquer desacordo entre a administração e os auditores independentes;
- Propor a criação de procedimentos – através de canais diretos, sem interferência da gestão – para receber, processar e tratar denúncias, anônimas ou não, relacionadas a questões contábeis, controles internos, de auditoria e de ética;
- Avaliar a apresentação de relatórios financeiros, até mesmo quanto à escolha ou à mudança de práticas contábeis;
- Analisar o processo de gestão de risco e de controles internos;
- Acompanhar os trabalhos da auditoria interna;
- Apreçar quaisquer contratos a serem firmados com o auditor independente;
- Estabelecer adequada relação e comunicação com a administração;
- Avaliar o cumprimento de leis e regulamentações;
- Relatar inconformidades (fraudes) diretamente ao Conselho de Administração.

É relevante, por contribuir para uma gestão mais eficaz de riscos, a coexistência do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria.

1.3.3 Comitê de Finanças ou Financeiro

O Comitê de Finanças tem por objetivo auxiliar o Conselho de Administração nas tarefas relativas aos aspectos financeiros do planejamento estratégico, na estratégia financeira, no orçamento anual, no planejamento tributário, no desempenho das atividades empresariais, e em quaisquer atividades financeiras da companhia.

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

1.3.4 Comitê de Recursos Humanos

Comitê com a finalidade de assessoramento ao Conselho de Administração em assuntos relativos a benefícios, remuneração, sucessão, seleção de executivos e em outros temas relativos a pessoas.

2. Conselho Fiscal

2.1 Papéis e Responsabilidades do Conselho Fiscal

Entre as atividades decorrentes das competências do Conselho Fiscal, sugere-se que as seguintes iniciativas sejam consideradas:

- Discutir os informativos trimestrais, os relatórios da administração e os fatos relevantes divulgados ao mercado, bem como a simultaneidade e a identidade entre as informações divulgadas em diferentes mercados;
- Dar conhecimento ao Conselho de Administração das falhas relevantes que possam afetar a exatidão das demonstrações financeiras;
- Conhecer e acompanhar o andamento dos planos de trabalho das auditorias interna e externa e do Comitê de Auditoria;
- Acompanhar a estrutura de capital, o endividamento de curto e de longo prazo, comparando concorrentes e indústria;
- Acompanhar a execução dos orçamentos de operação e manutenção e de investimentos, examinando as razões de eventuais desvios entre os fluxos de caixa projetados e os realizados;
- Acompanhar contingências ativas (políticas de reconhecimento de receitas e capitalização de despesas) e passivas (riscos de crédito, obsolescência, ativos de baixa movimentação, provisões para devedores duvidosos, riscos ambientais e regulatórios, ambiente tributário, riscos diretos e indiretos, fiscalizações, autuações);
- Acompanhar e fiscalizar a política de distribuição de dividendos;
- Acompanhar a posição acionária dos acionistas;
- Discutir com auditores independentes e auditores internos o resultado da avaliação do sistema de controles internos, para seu aprimoramento, certifi-

cando-se de que as recomendações efetuadas e não contestadas pela Diretoria sejam implantadas;

- Acompanhar operações de *hedge* e instrumentos financeiros, bem como os indicadores financeiros (*covenants*) negociados com credores;
- Acompanhar modificações do estatuto da companhia, acordos de acionistas, regimentos internos de conselhos e comitês, dos planos de aposentadoria e assistência à saúde e acordos trabalhistas;
- Acompanhar volumes e valores dos títulos de emissão da companhia negociados em bolsa, solicitando ao Diretor de Relações com Investidores, sempre que forem detectados movimentos considerados anormais ou extraordinários, informações relativas ao tema;
- Acompanhar, durante o exercício social, a evolução das contas refletidas nos balancetes analíticos, incluindo controladas e coligadas;
- Examinar as vendas relevantes de ativos;
- Examinar as políticas e os procedimentos de compras, licitações e contratos, com atenção aos procedimentos com dispensa de licitação e contratos emergenciais, quando aplicável;
- Indagar sobre a existência de, e examinar, contratos e negócios que possam caracterizar eventuais benefícios a acionistas ou a empresas de acionistas, como: uso dos ativos da empresa para benefício de acionistas, repasses de recursos, mútuos, financiamentos e concessões de garantias;
- 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.

2.2 Relacionamento do Conselho Fiscal com o Conselho de Administração

O Conselho Fiscal deve reunir-se, sempre que necessário, com o Conselho de Administração para tratar de assuntos de interesse comum, objetivando apoio

e auxílio mútuos na compreensão dos temas críticos que afetem os processos da Empresa Investida.

2.2.1 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Diretoria

A Diretoria tem o dever de fornecer, tempestivamente, ao Conselho Fiscal todas as informações necessárias ao desempenho de suas atribuições. O Conselho Fiscal é um aliado da Diretoria, podendo ser utilizado como instância protetora em situações de conflito de interesse.

2.2.2 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Independente

Uma boa e fluida interação com os auditores independentes é essencial para que o Conselho Fiscal possa emitir seus pareceres.

2.2.3 Relacionamento do Conselho Fiscal com o Comitê de Auditoria

Por suas atribuições, o Comitê de Auditoria é a instância da administração mais próxima do Conselho Fiscal. O órgão desenvolve suas atividades sob o enfoque da administração e do controle, com subordinação ao Conselho de Administração. Dessa forma, a maior parte da informação necessária para a atuação do Conselho Fiscal são as mesmas necessárias ao funcionamento do Comitê de Auditoria, com diferença de escopo. Cabe ressaltar que é fundamental evitar duplicidade e conflito de atuação para a harmonia entre os dois órgãos.

Tanto quanto possível, ao longo do exercício, é recomendável a realização de reuniões conjuntas para harmonização e aprofundamento do entendimento da situação da companhia. Cabe ao Conselho Fiscal acompanhar o trabalho do Comitê de Auditoria e requerer as atas de suas reuniões.

2.2.4 Relacionamento do Conselho Fiscal com a Auditoria Interna

O relacionamento próximo com a Auditoria Interna será fundamental para a boa atuação do Conselho Fiscal. O Conselho Fiscal deverá certificar-se de que a audi-

toria interna possui estrutura, recursos e funcionamento adequado ao porte e à complexidade da empresa, visando oferecer resguardo à sua função. Se o Conselho constatar insuficiências, o fato deve ser informado à Administração.

A Auditoria Interna, sempre que existente, deve ter uma visão continuada dos riscos e fragilidades do negócio, o que a torna interlocutora privilegiada para o atendimento das necessidades dos conselheiros no desempenho de sua missão.

3. Funcionamento dos Conselhos

Tão importante quanto a definição clara do papel do Conselho e da estrutura adequada, é o estabelecimento de uma dinâmica de funcionamento que permita extrair a máxima participação dos conselheiros.

3.1 Material das Reuniões

Os relatórios gerenciais devem ser curtos e concisos. Só devem conter informações relevantes.

É fundamental que os conselheiros recebam as informações na hora certa. O material de reuniões deve estar disponível no máximo até uma semana antes da reunião de Conselho.

A utilização de um portal de governança é uma boa prática que facilita o acesso dos conselheiros às informações.

3.2 Calendário de Reuniões

Ao presidente do Conselho cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias.

A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades da companhia. Elas devem ocorrer com frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do conselho, evitando-se, porém, frequência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos dos executivos.

Além do agendamento das datas, o calendário inclui uma agenda temática, com a definição de quando os temas mais relevantes serão tratados ao longo do ano.

O estabelecimento de uma agenda temática garante que temas específicos sejam discutidos no momento apropriado e dá tempo suficiente para a preparação sobre o tema.

3.3 Pauta das Reuniões

As pautas das reuniões do Conselho devem ser preparadas pelo presidente, ouvidos os demais conselheiros e, ser for o caso, o diretor-presidente e demais executivos.

Considerando-se uma reunião de 6 horas de duração, o número de itens da pauta pode estar entre 5 e 7, evitando-se um excesso de itens que não permita tempo necessário para os assuntos mais importantes.

Os temas que envolvem decisões, normalmente os mais importantes, devem constar do início da pauta.

A pauta deve incluir um momento sem a presença dos executivos para os conselheiros abordarem questões de funcionamento do Conselho, desempenho e remuneração da diretoria ou orçamento.



SCN, Qd. 2, Bl. A, 11º, 12º e 13º andares
Ed. Corporate Financial Center
CEP 70712-900 – Brasília-DF
Central de Atendimento: 0800 706 9000
www.funcef.com.br