

Manual de Governança Corporativa



Manual de Governança Corporativa

1ª edição – dezembro/2005





APRESENTAÇÃO

O *Manual de Governança Corporativa* tem como objetivo consolidar os preceitos e normas voltados às melhores práticas de governança corporativa, servindo de suporte no âmbito do relacionamento societário das participações relevantes, da Fundação dos Economiários Federais (FUNCEF). Os tópicos dizem respeito tanto em nível de conselhos de Administração e Fiscal, quanto em nível dos comitês, assembleias e de equipe técnica da Fundação. O documento foi elaborado pela Área de Participações, unidade ligada à Diretoria de Finanças (DIFIN), responsável pelo acompanhamento e análise das referidas participações societárias.

Definição

Fazem parte do segmento das participações societárias relevantes os ativos classificados como:

- as companhias com participação igual ou superior a 15% das ações com direito a voto;
- as companhias com participação igual ou superior a 10% do capital social, de ações preferenciais ou com voto restrito;
- companhias onde a FUNCEF indica membros para o Conselho de Administração e Fiscal;
- as companhias onde, por processo de voto múltiplo ou votação em separado, obtenha-se representantes no Conselho de Administração e/ou Fiscal;
- as companhias onde, independentemente da quantidade de ações detidas, participar de Acordo de Acionistas;
- todos os fundos de investimentos denominados Private Equity, Venture Capital, Mezaninos, de Participações e PIPE (Governança e Liquidez), independentemente do nível de aplicação; e
- as debêntures cujas companhias emissoras estejam englobadas por, pelo menos, uma das características supramencionadas.

Inclui-se ainda como finalidade deste Manual apresentar, orientar e estimular a busca constante das boas práticas de Governança Corporativa, por intermédio da ação pró-ativa dos representantes da Fundação nas reuniões das Companhias e dos Fundos de Investimentos.

ÍNDICE

Ficha Catalográfica04
Apresentação05
Glossário07
Conselho de Administração09
Orientações Relevantes aos Conselheiros de Administração16
Conselho Fiscal19
Aspectos Relevantes aos Conselheiros25
Deveres e Responsabilidades Comuns ao Conselho de Administração e Fiscal26
Mapeamento dos Pontos Relevantes28
Deveres e Obrigações dos Conselheiros com a FUNCEF35
Representantes em Comitês37
Analistas de Participações41
Processos de Governança Corporativa45
Processo de Seleção dos Conselheiros46
Processo de Orientação de Voto da FUNCEF49
Processo de Avaliação dos Conselheiros49
Rating da Governança Corporativa51
Modus Operandi65
Controle de Eventos Societários67
Legislação Pertinente69
Anexos79
Programa de Atividades do Conselho Fiscal80
Análise Financeira81
Composição do capital82
Modelo de Calendário de Eventos Corporativos83
Orientação de Voto87
Termo de Compromisso do Conselheiro88
Termo de Renúncia dos Conselheiros89



GLOSSÁRIO

Para todos os efeitos deste Manual, 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:

Assembléia Geral Extraordinária (AGE)	Reunião dos acionistas, convocada e instalada na forma da lei e dos estatutos, a fim de deliberar sobre qualquer matéria de interesse social. Sua convocação não é obrigatória, dependendo das necessidades específicas da empresa.
Assembléia Geral Ordinária (AGO)	Convocada obrigatoriamente pela diretoria de uma sociedade anônima para verificação dos resultados, leitura, discussão e votação dos relatórios de diretoria e eleição, quando requisitada, do conselho fiscal e Administração da companhia. Deve ser realizada até quatro meses após o encerramento do exercício social.
Ativo	Bens, direitos e valores pertencentes a uma empresa ou pessoa. Ex: Imóveis dinheiros aplicados, ações, jóias, etc. No mercado financeiro é comumente utilizado o sinônimo equivalente em inglês - asset.
Benchmark	É um padrão de referência utilizado para se comparar a rentabilidade entre os investimentos, títulos, taxa de juros, etc. de tal modo a saber se os demais itens a serem comparados se encontram acima ou abaixo em relação ao que é proposto como referência. Exemplo: se o benchmark de um FIF é o CDI, a rentabilidade esperada do fundo deve ser igual ou superior ao CDI.
Disclosure	Divulgação pelas companhias de todas as informações, positivas ou negativas, que possam influenciar uma decisão de investimento na forma exigida pela Comissão de Valores Mobiliários e pelas Bolsas de Valores.
Direito de Preferência	Nenhum dos acionistas poderá alienar ou transferir a terceiros suas ações, no todo ou em parte, sem ofertá-las primeiro ao outro acionista, o qual terá o direito de preferência para adquiri-las no total de sua respectiva participação.
Dívida Onerosa / EBITDA	Mede a capacidade de pagamento anual das dívidas onerosas de uma empresa por meio da sua geração de caixa operacional.
Drag Along	Na hipótese de alienação, direta ou indireta, por qualquer dos acionistas que detenham ações vinculadas representativas do controle da companhia, os acionistas vendedores terão o direito, mas não a obrigação, de exigir a venda conjunta da totalidade das ações vinculadas de titularidade dos demais acionistas, os quais, em consequência, terão a obrigação de vender, pelo mesmo preço e nas mesmas condições de pagamento oferecidas pelo terceiro adquirente, a totalidade das ações vinculadas por eles detidas.
Due Diligence	Investigação e averiguação de dados e informações de uma empresa, conjunto de empresas, ou ainda de um Gestor ou Administrador de Recursos; para análise de pontos fortes e fracos; levantamento de passivos; riscos e oportunidades; a fim de confirmar ou não o prosseguimento do processo de investimento. Normalmente é realizado por investidores ou mandatários de investidores. No caso de Due Dilligence para um Gestor ou Administrador de Recursos, esta pretende observar o histórico, a

Manual de Governança Corporativa

credibilidade financeira, os processos de análise, a segregação de atividades e outros itens de controle e conformidade.

EBITDA / LAJIDA	O termo Ebitda significa: Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization ou lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Indica, aproximadamente, a capacidade de geração de caixa operacional da empresa e pode ser vista como uma aproximação do fluxo de caixa (e não lucro) da empresa em cada R\$ de vendas antes de descontar despesas financeiros ou impostos.
Endividamento Oneroso Líquido	Diz respeito à toda obrigação da empresa envolta de custos financeiros, deduzida de suas disponibilidades, quais sejam, caixa, aplicação financeira etc.
Faturamento Bruto	Trata-se das vendas totais realizadas antes mesmo do recolhimento dos impostos.
Free Float	É a percentagem do capital social que se encontra disperso em bolsa, (em poder dos acionistas minoritários).
Grau de Cobertura de Juros	Mede a capacidade de pagamento dos encargos financeiros oriundos das obrigações da empresa.
Grau de Endividamento Líquido	É o endividamento oneroso líquido dividido pelo patrimônio líquido. Demonstra o grau de comprometimento entre o capital próprio e a dívida onerosa da empresa.
Hedge	É um instrumento que visa proteger operações financeiras do risco de grandes variações de preço em um determinado ativo.
Lucro Líquido	É a sobra contábil líquida à disposição dos proprietários da empresa.
Margem EBITDA (%)	Demonstra a margem operacional ajustada (Ebitda) da empresa em relação às receitas líquidas de impostos. É o Ebitda dividido pela receita líquida.
Patrimônio Líquido	No balanço patrimonial, é representado pela diferença entre o valor dos ativos e dos passivos e resultado de exercícios futuros, que em outras palavras significa o valor contábil pertencente aos acionistas da empresa.
Poder de Veto	Do latim vetare, proibir. O poder de veto é o poder de negar determinada deliberação.
Private Equity	São investimentos em participações constituídos por empresas normalmente de capital fechado ou emergente, cujos objetivos são implementar a readequação operacional, econômico e financeiro visando o crescimento delas para posterior venda. A forma mais comum de saída dos investimentos é a venda da participação para investidor estratégico.
Rating	Avaliação de investimento em valores mobiliários e do risco de crédito por agências especializadas em serviços do gênero, como a Fitch Investors Service Inc., a Moody's Investors service, a Standard & Poor's corporation e a Value Line Investment Survey.
Venture Capital	Fonte de financiamento para o estágio inicial (start-up) de novos empreendimentos ou outras empresas cujos negócios apresentam reviravoltas favoráveis (Turn-around) e que exigem algum investimento de risco mas oferecem potencial de lucros futuros acima da médias; sinônimo de capital de risco.
Put	Opção de venda de ações.
Tag Along	Na hipótese de alienação, direta ou indireta, por qualquer dos acionistas que detenham ações vinculadas representativas do controle da companhia, os acionistas não vendedores terão o direito, mas não a obrigação, de exigir que a referida alienação ou aquisição somente seja efetuada caso o adquirente se obrigue a adquirir, pelo mesmo preço e nas mesmas condições de pagamento, as ações vinculadas detidas pelos acionistas não vendedores.

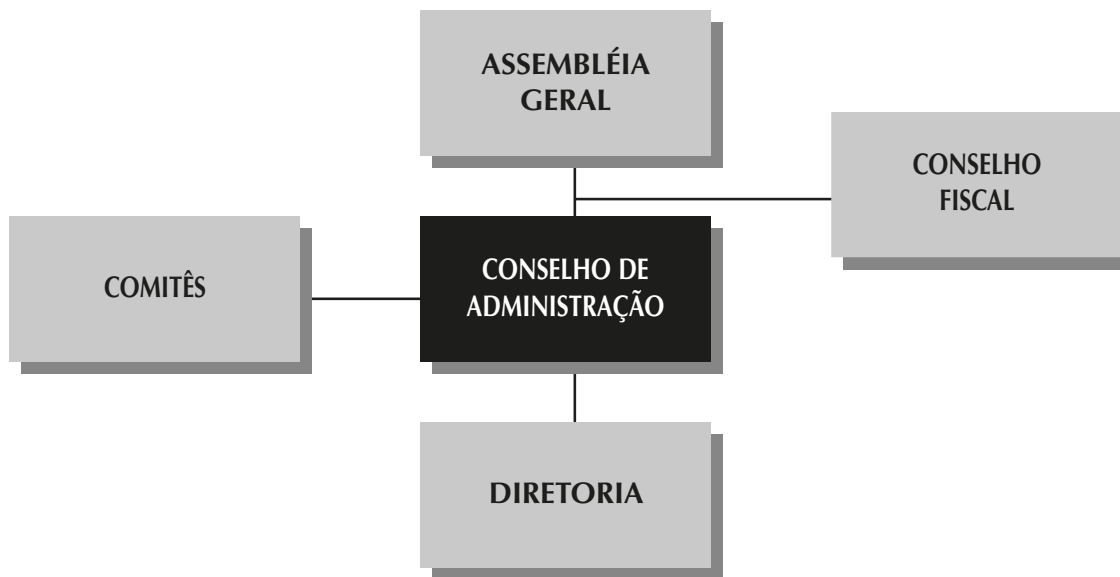


FUNCEF Fundação dos Economistas Federais

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Orientações relevantes aos Conselheiros de Administração

Conselho de Administração



CONCEITO

O Conselho de Administração (CA) é o mais eficiente e versátil instrumento de gestão de participações societárias, porque possibilita de forma ampla, a orientação e o acompanhamento dos negócios da empresa, seja por parte dos acionistas controladores e investidores, seja por parte dos demais acionistas minoritários, nos casos previstos em lei. É um órgão de deliberação colegiada, cuja função principal é servir como instrumento dos acionistas na governabilidade dos ativos da companhia. Cabe também ao CA elaborar planejamentos estratégicos que busquem a maximização do lucro e a criação de valor para o acionista.

MISSÃO

Cabe ao CA proteger o patrimônio da companhia e orientar a Diretoria Executiva na busca de retorno sustentado dos investimentos, em consonância com a **Legislação**, o Estatuto Social (ES) da empresa e, eventualmente, o Acordo de Acionistas. O CA também tem o papel de incentivador de melhores práticas de governança corporativa e de fiscalizador da gestão da Diretoria Executiva.

REQUISITOS MÍNIMOS NECESSÁRIOS

Além de visão estratégica do negócio, o conselheiro deve possuir conhecimento ou experiência nas áreas contábil, financeira e de administração. Também é desejável que o conselheiro detenha conhecimento do ramo de atuação da empre-



sa. Capacidade de análise dos orçamentos, relatórios e das demonstrações econômico-financeiras, também são de extrema importância no desenvolvimento de sua função.

Os critérios da FUNCEF para indicação de membros do Conselho de Administração são definidos no âmbito do Processo de Seleção de Conselheiros, cujos procedimentos integram este Manual. Adicionalmente, para ocupar uma cadeira em um CA, a legislação declara que o membro indicado deve preencher também os seguintes requisitos: ser pessoa física, acionista da companhia ou indicado pelo acionista, não ocupar cargos em sociedades concorrentes e não apresentar conflito de interesse com a entidade societária.

ELEIÇÃO

No âmbito do Conselho de Administração, a eleição e destituição dos conselheiros é responsabilidade exclusiva da Assembléia Geral Ordinária (AGO).

Os casos de renúncia ou substituição ocorridos antes do fim do mandato serão decididos pela Assembléia Geral Extraordinária (AGE). Os conselheiros eleitos irão se reunir para decidir quem, entre eles, será escolhido para presidir o CA, desde que se faça constar no Estatuto da companhia em questão o processo de escolha e substituição.

VOTO MÚLTIPLO

A adoção deste processo está prevista pelo artigo 141 da Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, que alterou a Lei 6.404, de 1976, a chamada Lei das S.A. (LSA). De acordo com a norma em vigor, os acionistas que detêm, no mínimo, 10% (dez por cento) do capital social com direito a voto poderão requerer o voto múltiplo, de modo a atribuir a cada ação a mesma relação numérica de votos e membros do Conselho de Administração. Desta forma, será reconhecido ao acionista, portanto, o direito de direcionar os votos a um único candidato ou distribuí-los entre vários. A norma é válida ainda que não prevista no Estatuto da companhia em questão. No caso do voto múltiplo, no entanto, a decisão da Assembléia Geral de destituir um membro o CA decorrerá, ato contínuo, da destituição de todos os outros. Feito isso, uma nova eleição terá que ser convocada. No caso da renúncia de um dos titulares, a primeira Assembléia Geral irá convocar uma nova eleição de todos os membros do CA.

Ressalta-se que em consonância ao parágrafo 4º do referido artigo, terão direito de eleger e destituir um membro e seu suplente do Conselho de Administração, em votação em separado na Assembléia Geral, excluído o acionista controlador, a maioria dos titulares, respectivamente:

I - de ações de emissão de companhia aberta com direito a voto, que representem, pelo menos, 15% (quinze por cento) do total das ações com direito a voto; e

II - de ações preferenciais sem direito a voto ou com voto restrito de emissão de companhia aberta, que representem, no mínimo, 10% (dez por cento) do capital social, que não houverem exercido o direito previsto no Estatuto Social, em conformidade com o artigo 18 da LSA.

Em relação ao direito previsto acima, somente poderão exercê-lo os acionistas que comprovar a titularidade ininterrupta da participação acionária durante o período de, no mínimo, três meses imediatamente anteriores à realização da Assembléia Geral.

O acionista controlador, individual ou em grupo, terá o direito de eleger representantes em igual número ao dos eleitos pelos acionistas minoritários e preferencialistas, mais um. Para tanto, terá que possuir mais do que 50% (cinquenta por cento) das ações com direito de voto. A norma é válida independentemente do número de conselheiros previsto pelo Estatuto da empresa para o Conselho de Administração.

A Instrução Normativa CVM número 282, de 26 de junho de 1998, fixa a escala, decrescente de participação no capital ordinário na medida em que o capital social se acentua, no caso da adoção do voto múltiplo na eleição de conselheiros de companhias abertas.

A tabela a seguir tem o objetivo de demonstrar as escalas de capital para cada percentual no capital ordinário, que devem ser respeitados:

TABELA 1 - PERCENTUAL MÍNIMO DO CAPITAL VOTANTE PARA SOLICITAÇÃO DE VOTO MÚLTIPLO

CAPITAL SOCIAL (R\$)	% MÍNIMO DO CAPITAL VOTANTE
Φ 10.000.000	10
10.000.001 < C.S. Φ 25.000.000	9
25.000.001 < C.S. Φ 50.000.000	8
50.000.001 < C.S. Φ 75.000.000	7
75.000.001 < C.S. Φ 100.000.000	6
> 100.000.001	5

FONTES: IN CVM Nº 282.

As fórmulas a seguir são utilizadas como forma de se averiguar a possibilidade de indicação de membro ao Conselho de Administração via processo de voto múltiplo.

Nº de Ações de Ordinárias necessário para eleger um conselheiro

$$= [(b * r) + a + 1] / [(a - b) + 1] \text{ onde:}$$

a – número de assentos no Conselho de Administração;

b – número de representantes que se deseja eleger;

r – número de ações detidas pelo majoritário.

Nº de Representantes

$$= (a + 1) * (b - 1) / r \text{ onde:}$$

a – número de assentos no Conselho de Administração;

b – número de ações ordinárias detidas;

r – total do capital votante.

COMPOSIÇÃO E MANDATO

A LSA determina que o Conselho de Administração seja composto de, no mínimo, 03 (três) membros. O teto máximo de representação será definido pelo Estatuto Social da empresa. O mandato dos conselheiros não poderá ser superior a 03 (três) anos.

A FUNCEF recomenda que a quantidade máxima de conselheiros não ultrapasse o número de 08 (oito) membros, excepcionados casos específicos, quando comprovada a necessidade de se extrapolar o número máximo sugerido. Quanto à duração do mandato, recomenda-se o prazo de 01 (um) ano, permitidas duas reconduções sucessivas de igual período. Recomenda-se, após o término dessas reconduções, quarentena de 02 (dois) anos para o membro, antes de sua indicação para conselho de outra companhia.

Tanto o presidente quanto os demais membros do Conselho têm direito a respectivos suplentes. No caso de vacância do cargo de titular, salvo disposição em contrário do Estatuto Social da empresa, o respectivo substituto assumirá. Se este último, porém, por qualquer motivo, vier a deixar o cargo em caráter definitivo, o Conselho nomeará um outro substituto que permanecerá até a próxima Assembléia Geral.



Caberá a FUNCEF apurar, ao final de cada ano, a freqüência e a performance dos conselheiros que, anualmente, deverá comparecer a, no mínimo, 2/3 (dois terços) das reuniões. A avaliação do trabalho dos conselheiros irá influenciar diretamente no processo de sua recondução, assunto a ser decidido na Assembléia Ordinária posterior àquela que o elegeu.

REUNIÕES

A LSA não dispõe sobre a forma e periodicidade das convocações, nem sobre o funcionamento das reuniões do Conselho de Administração. Cabe ao Estatuto Social da empresa, portanto, estabelecer estas regras. É comum, no entanto, que algumas companhias adotem como norma de convocação os princípios aplicados às Assembléias Gerais, cujos princípios foram adotados pela FUNCEF: prazo de 15 (quinze) dias da data de realização da reunião, e de 30 (trinta) dias para matéria específica. Os conselheiros que estiverem impedidos de comparecer à reunião deverão informar o fato à FUNCEF e a seus suplentes com uma antecedência mínima de 10 (dez) dias. A ausência terá que ser justificada junto à área responsável pelas Participações da Fundação.

No tocante aos itens constantes na pauta de convocação da reunião, sugere-se coibir a inclusão como “Outros Assuntos” de itens relevantes que porventura tenham caráter deliberativo, a fim de se evitar decidir sobre pontos que necessitam de pré-análise. Caso se deflagre processo de deliberação de matéria nos moldes do explicitado anteriormente, o conselheiro, sentindo-se desconfortável em proferir voto, deverá fazer constar em ata sua discordância quanto à forma de aprovação da matéria. Assim, é importante que o bom senso prevaleça nas decisões do colegiado, particularmente no que se refere às matérias relevantes originadas após o fechamento da pauta da reunião.

O presidente do Conselho de Administração convocará as reuniões sempre por escrito, por meio de carta, telegrama, fax ou e-mail. Os encontros serão, em princípio, realizados na sede da companhia, podendo em caso de concordância unânime dos conselheiros, serem realizadas em outro local. A FUNCEF sugere às empresas que as reuniões ordinárias do Conselho sejam realizadas, ao menos, bimestralmente. A companhia deverá, de preferência, arcar com as despesas de deslocamento, estadia e passagens aéreas de seus conselheiros.

Os conselheiros poderão, eventualmente, solicitar a presença de pessoas-chave ou assessores da empresa na reunião, desde que para prestarem esclarecimentos e/ou auxiliarem nas atividades do Conselho. O conselheiro que não se sentir devidamente esclarecido sobre a matéria em pauta poderá pedir vistas ao material apresentado. Recomenda-se que o prazo para reavaliação de matéria, não extrapole 10 (dez) dias corridos. Também lhe é facultado o direito de pedir o adiamento da deliberação, mas apenas antes de iniciada a votação.

DELIBERAÇÃO

A deliberação do Conselho será feita por maioria de votos. O Estatuto Social da empresa, contudo, poderá estabelecer quorum qualificado para deliberações específicas, como aquisição ou alienação de participação societária; emissão de ações, debêntures ou bônus de subscrição e, distribuição de dividendos. Os membros do CA deverão se manifestar sobre os votos dados à matéria em pauta, qualquer que seja a posição tomada – a favor, contra ou abstenção. Esta manifestação deverá constar da ata da reunião. As decisões não manifestadas poderão ser interpretadas como em consonância com a vontade da maioria.

ATAS

Recomenda-se que, após concluída, a ata da reunião seja assinada por todos os conselheiros presentes e, em seguida, disponibilizada, por meio de fotocópias, a cada um deles. O documento deverá relatar, de forma minuciosa, todos os aspectos referentes às deliberações dos conselheiros. De acordo com o parágrafo único do artigo 142 da LSA, as atas das reuniões do CA deverão ser arquivadas no Registro do Comércio. Caso as decisões afetem a terceiros, o documento deverá ser publicado.

REMUNERAÇÃO

Caberá à Assembléia Geral fixar o montante global ou individual da remuneração da administração, assim como os benefícios de qualquer natureza e as verbas de representação. Será levado em conta os deveres e responsabilidades dos conselheiros, o valor de mercado correspondente aos serviços prestados e o tempo despendido no desempenho das atribuições. Em nível de conselho de administração, a base de cálculo para definição da remuneração é montada de maneira proporcional à remuneração do presidente-executivo da companhia, desde que observado o tempo de exercício na função. Não há exigência de remuneração para o cargo de suplente do CA, exceto quando este prestar algum tipo de serviço. Neste caso, o Estatuto Social da companhia deverá estipular uma regra específica para pagamento do suplente, ou estabelecer um percentual a ser descontado da remuneração do titular. Este desconto será proporcional ao período da substituição.

ACESSO A INFORMAÇÕES

Os membros do Conselho de Administração têm direito a acessar relatórios gerenciais, contábeis, econômico-financeiros e técnicos da companhia, a qualquer momento, desde que o façam formalmente. Também poderão solicitar cópias de atos e/ou contratos firmados pela companhia. Toda a documentação deverá ser guardada em sigilo, conforme normas abordadas em capítulo à parte deste Manual.

COMITÊS

Os conselheiros poderão instituir comitês técnicos de apoio para aprofundar discussões sobre matérias inerentes à companhia e assim, tornar as decisões do CA mais ágeis. A tabela abaixo traz as finalidades dos referidos comitês:

TABELA 2 - TIPOS DE COMITÊS

COMITÊ	FINALIDADE
Finanças	Analisar e discutir assuntos relacionados às aplicações de recursos, políticas de hedge, empréstimos, novos investimentos, gestão de caixa, controle de riscos e cumprimento das Normas (Compliance), etc.
Auditoria	Complementar a auditoria externa e interna.
Recursos Humanos	Discutir políticas relacionadas ao corpo funcional da companhia, como, por exemplo, a política de remuneração.
Relações com o Mercado	Acompanhar e sugerir medidas voltadas à melhoria da imagem da companhia perante o mercado.
Produtividade/Qualidade Total	Verificar e acompanhar a implementação dos programas de produtividade e qualidade total.

Além dos Comitês, os conselheiros podem instituir outros para tratarem de assuntos específicos, como: análise de eventuais associações (joint ventures), fusões e aquisições (M&As); escolha de instituição financeira para confecção de avaliação; e acompanhamento de potenciais investimentos ou desinvestimentos, etc.



COMPETÊNCIAS

A LSA não estabelece competências para os cargos de presidente e vice-presidente do Conselho de Administração. Desta forma, caberá ao Estatuto Social da companhia fazê-lo. Entre as muitas funções atribuídas ao presidente, destacam-se:

- I - convocar e instalar as reuniões do órgão, com o objetivo de garantir a integração do grupo, a boa conduta e o cumprimento de sua finalidade;
- II - informar à Diretoria, quando necessário, das deliberações tomadas;
- III - representar todos os acionistas de forma imparcial e independente;
- IV - proferir o voto de qualidade, quando o mesmo for previsto no ES;
- V - formalizar medidas voltadas às melhores práticas de Governança Corporativa e;
- VI - elaborar e disponibilizar calendário anual das reuniões ordinárias do Conselho.

O artigo 142 da LSA dispõe, ainda, sobre as responsabilidades do Conselho de Administração. São elas:

- I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o Estatuto;
- III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- IV - convocar a Assembléia Geral quando julgar conveniente, ou no caso do art.132 da LSA;
- V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o Estatuto assim o exigir;
- VII - deliberar, quando autorizado pelo Estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- VIII - autorizar, se o Estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; e
- IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

A FUNCEF recomenda que as reuniões do colegiado sejam secretariadas por profissional externo ao Conselho, escolhido conjuntamente pelos membros, a quem competirá:

- I – elaborar e organizar, sob a orientação do presidente, a pauta dos assuntos a serem discutidos na reunião;
- II – organizar toda a documentação, inclusive expedir e receber;
- III – na reunião, distribuir a pauta e a documentação, ler a ordem do dia, anotar os debates e as deliberações;
- IV – lavrar as atas e distribuí-las aos conselheiros, quando da aprovação;
- V – preparar os expedientes a serem assinados pelo presidente e demais membros do Conselho;
- VI – tomar as providências de apoio ao Conselho, inclusive no tocante à convocação dos conselheiros para as reuniões, nos termos do ES da companhia; e
- VII – exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pelo presidente do Conselho de Administração.

Orientações relevantes aos Conselheiros de Administração

As orientações a seguir têm como finalidade instruir e auxiliar os representantes da FUNCEF em Conselhos de Administração. O objetivo deste conjunto de diretrizes visa, ainda, dar instrumentos para que o conselheiro possa maximizar tanto sua atuação funcional como o valor dos investimentos da companhia. Os representantes deverão, portanto, atentar para os seguintes aspectos:

O Plano Estratégico traça a orientação geral dos negócios, estabelece as diretrizes e mobiliza recursos econômicos e humanos para a realização das metas a médios e longos prazos. É, portanto, peça fundamental para o planejamento das empresas. O Plano Estratégico deverá avaliar, periodicamente, o andamento dos pontos previamente planejados, a fim de identificar eventuais desvios e, desta forma, fazer as correções necessárias. Entre eles, as estruturas laboral e de capital, além das demandas de recursos.

CRONOGRAMA DE EVENTOS CORPORATIVOS E SOCIETÁRIOS

A FUNCEF recomenda às companhias disponibilizarem, no início de cada ano, um cronograma de eventos corporativos e societários. O expediente tem como objetivo otimizar o planejamento de ações sob responsabilidade dos conselheiros e acionistas. Trata-se do mesmo modelo adotado para as companhias ligadas ao Novo Mercado da Bovespa (Anexo 2).

A nomeação e destituição de diretores da companhia são de responsabilidade exclusiva do Conselho de Administração e, em ambos os casos, poderão ser feitas a qualquer tempo. Os conselheiros deverão estar atentos às normas do Estatuto da empresa no que diz respeito ao número, modo de substituição, atribuições, poderes e o prazo de gestão dos diretores – que não poderá ser superior a 03 (três) anos, permitida a recondução. Aconselha-se, no entanto, que o diretor-presidente da companhia tenha ampla liberdade para escolher a equipe que com ele irá trabalhar.

A Diretoria Executiva é responsável pela execução das diretrizes estabelecidas pelo CA, assim como pela elaboração de planos e projetos definidos para a companhia. Cabe a ela zelar pelo desempenho financeiro e operacional da empresa. Portanto, caso não haja descrição pormenorizada das atribuições da Diretoria Executiva no Estatuto Social, passa a ser indispensável que estas constem da ata de reunião do CA.

REMUNERAÇÃO DA DIRETORIA

A remuneração fixa dos diretores, assim como a estipulada para os membros do CA, é regulamentada pelo artigo 152 da Lei das S/A. A FUNCEF recomenda aos conselheiros eleitos implantar uma política de remuneração variável vinculada, por exemplo ao valor econômico adicionado - Economic Value Added (EVA). Desta forma, será possível estimular o cumprimento das metas operacionais e financeiras previamente estabelecidas. O objetivo é garantir uma remuneração adicional, a título de prêmio, toda vez que as metas de geração de valor econômico para os acionistas for suplantada. Não se deve descartar, contudo, a utilização de outros parâmetros para o estabelecimento da remuneração variável.

FISCALIZAÇÃO DA GESTÃO

Cabe ao Conselho de Administração fiscalizar os atos da gestão da Diretoria Executiva. Com vistas a este propósito devem os conselheiros:



- I - verificar, a qualquer tempo, a veracidade dos dados e realizações da Diretoria, questionando-os e sugerindo correções;
- II - examinar e analisar as demonstrações financeiras, os controles gerenciais, financeiros e operacionais;
- III - acompanhar as diferenças constatadas entre o plano de negócios/orçamento previsto e o realizado;
- IV - verificar o cumprimento de exigências estabelecidas por intermédio de documentos e contratos que envolvam a companhia, a exemplo de Acordo de Acionistas, Estatuto Social, Regimento Interno, Contratos de Serviços com Terceiros, Código de Ética, entre outros;
- V - monitorar a aplicação dos procedimentos previstos pelos órgãos reguladores;
- VI - atentar para o nível de transparência e disclosure da companhia, visando maior grau de abertura das informações, desde que não prejudique seu posicionamento estratégico; e
- VII - observar se as notas explicativas contemplam minimamente aspectos relevantes da companhia.

AUDITORES INDEPENDENTES

Caberá ao Conselho de Administração selecionar auditorias independentes de qualidade, sempre lotadas no local onde a empresa a ser auditada estiver sediada. O CA tem, ainda, o dever de destituí-las caso seja comprovado prejuízo à empresa ou por vencimento do prazo de permanência das referidas auditorias na companhia – que, recomenda-se, não deve ser superior a 03 (três) anos consecutivos.

A Diretoria Executiva da empresa é responsável por informar à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a mudança de auditoria independente e as informações requisitadas pela Instrução CVM nº 381 de 14 de Janeiro de 2003. Ademais, deverá, ainda, disponibilizar todas as informações necessárias ao exercício da função dos auditores independentes.

A função básica do auditor independente é a de analisar, verificar e opinar acerca das demonstrações contábeis da companhia, observando a consonância às normas e procedimentos contábeis e a fidedignidade das informações prestadas pela administração.

A auditoria independente contratada deverá ter inscrição no Registro Civil das Pessoas Jurídicas na forma de sociedade civil. Deverá, ainda, ser constituída especificamente para atuação na área de auditoria e demais serviços inerentes à área de contabilidade. Todos os sócios da referida auditoria deverão ser contadores. Metade deles, no mínimo, deve estar cadastrada como responsável técnico.

O ato constitutivo deverá conter cláusula de responsabilidade por eventuais danos causados pela sociedade aos clientes, por culpa ou dolo, no exercício da atividade profissional. Desta forma, os sócios serão responsáveis entre si, solidária e ilimitadamente, no caso de os bens da sociedade não forem suficientes para cobrir a dívida. Somente estarão autorizados a emitir e assinar pareceres os responsáveis técnicos com experiência de, no mínimo, 05 (cinco) anos, consecutivos ou não, de atividade de auditoria independente no território nacional. Estes profissionais devem ter, obrigatoriamente, registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) na categoria “contador”, bem como terem sido aprovados no exame de qualificação técnica do referido Conselho. Exige-se, também, que os auditores contratados mantenham escritório profissional legalizado, em nome da sociedade, com instalações compatíveis com o exercício da atividade de auditoria independente, em condições que garantam a guarda, sigilo e segurança das informações e documentos sob sua responsabilidade.

É necessário possuir registro atualizado junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para a contratação e manutenção da empresa de auditoria.

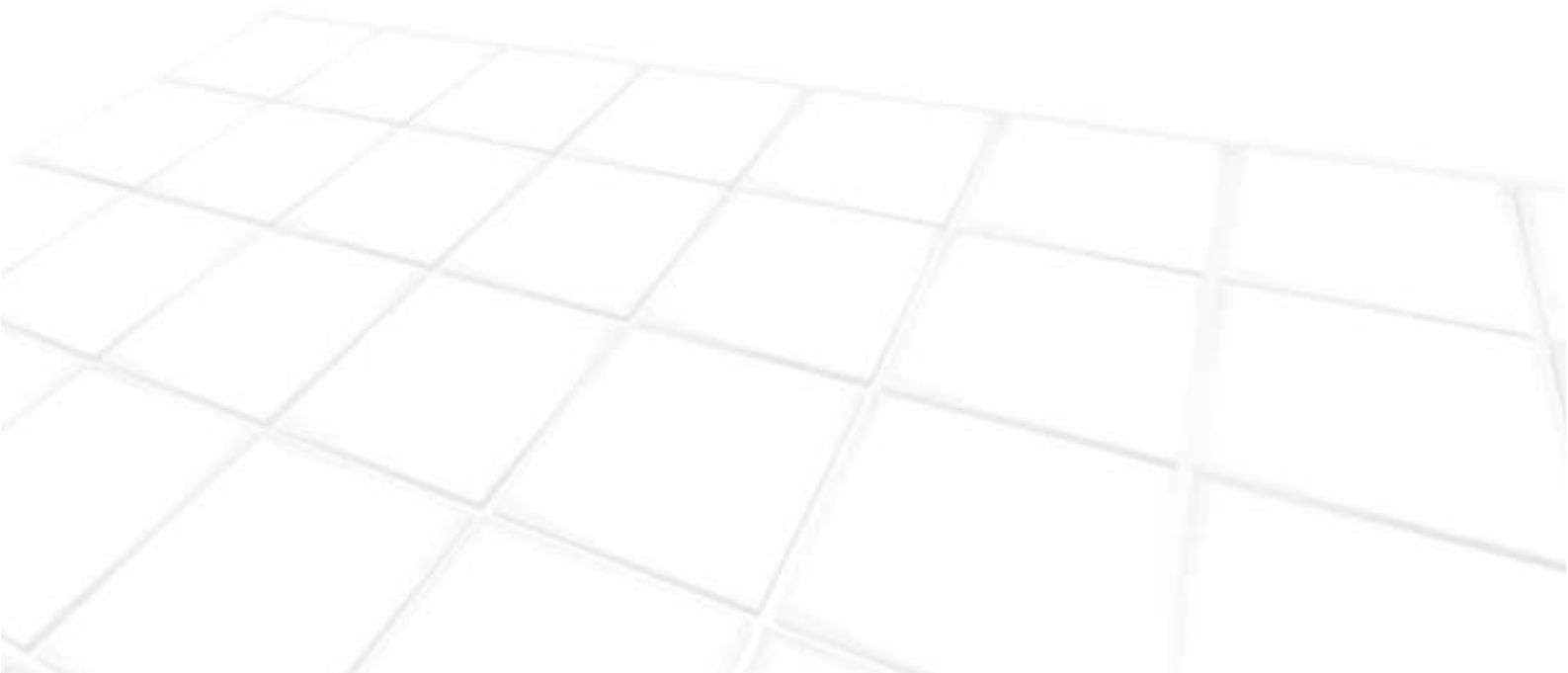
Aos auditores independentes, por sua vez, é vedado adquirir, manter títulos ou valores mobiliários de emissão da entidade, suas controladas, controladores e integrantes do mesmo grupo econômico. Também ficam os auditores proibidos de prestar serviços de consultoria que caracterizem perda de objetividade e independência, tais como avaliação de empresas, reavaliação de ativos e quaisquer outras inter-relações de relevância que possam influenciar as decisões da auditoria independente sobre a empresa auditada.

No exercício de suas atividades o auditor deve realizar algumas tarefas adicionais, tais como :

- verificar se as demonstrações contábeis e o parecer de auditoria publicados foram divulgados nos jornais e se realmente correspondem às demonstrações e o parecer originalmente emitidos;
- verificar se as informações divulgadas no relatório da administração estão em consonância com as demonstrações auditadas;
- confeccionar e encaminhar relatório sobre deficiências encontradas nos controles internos das companhias auditadas, informando à Administração e ao Conselho Fiscal; e
- verificar se as destinações do resultado foram feitas em conformidade com a Lei Societária, o Estatuto Social e normas expedidas pela CVM.

SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Os conselheiros devem solucionar os conflitos societários por meio do uso da arbitragem. A via arbitral surge como uma válvula para a resolução dos conflitos decorrentes das disposições constantes na LSA, no Estatuto Social, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional - CMN, pelo Banco Central do Brasil e pela CVM. As partes litigantes deverão submeter suas divergências a juízes escolhidos por elas e comprometerem-se a acatar as decisões desta arbitragem como sendo de última instância. Este mecanismo tem sido adotado pelas companhias de capital aberto como forma de reduzir os custos com advogados e tornar mais ágil as resoluções de problemas.

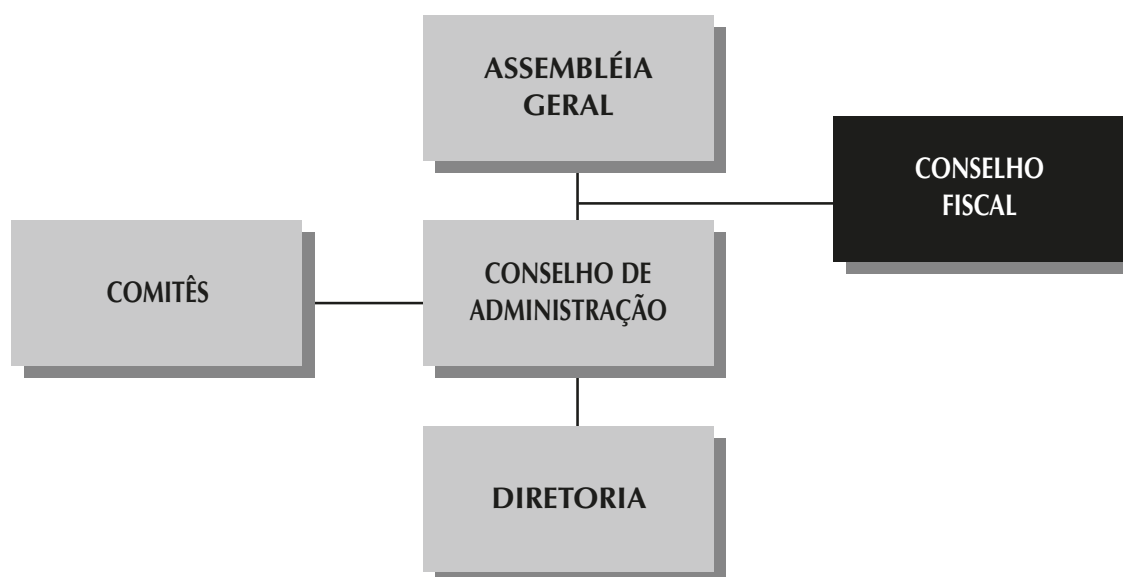




FUNCEF Fundação dos Economistas Federais

CONSELHO FISCAL

Conselho Fiscal



CONCEITO

O Conselho Fiscal (CF) é um órgão de deliberação colegiada. Não se configura como parte integrante dos órgãos da administração. Cabe ao CF fiscalizar os atos de gestão administrativa de modo a proteger os interesses da companhia e de seus acionistas. É um fórum permanente para o aperfeiçoamento das rotinas de gestão e das estruturas administrativa, operacional e financeira das empresas.

MISSÃO

O CF tem como missão fundamental representar os acionistas nas atividades de fiscalização e acompanhamento das operações realizadas pelos administradores da companhia.

REQUISITOS

Entre as qualificações exigidas dos conselheiros fiscais estão a experiência profissional e a capacidade de análise e detecção de falhas em relatórios financeiros, entre eles: balanço patrimonial e demonstrações do resultado do exercício, de origens e aplicações de recursos, das mutações do patrimônio líquido e do fluxo de caixa.

Somente poderão ser eleitos ao Conselho Fiscal brasileiros natos com residência fixa no Brasil, com escolaridade de nível superior ou que tenham exercido, por no mínimo 03 (três) anos, cargo de administrador de empresa ou de conselheiro fiscal. Com base na LSA, não será permitida a participação, no CF, de pessoas que acumulem funções de membros de



órgãos de administração, além de empregados da companhia, de sociedade controlada ou do mesmo grupo. Também é vedada a participação de cônjuges ou parentes, até o terceiro grau, de administrador da companhia. A mesma regra vale para pessoas impedidas por lei especial, condenadas por crime falimentar, prevaricação, suborno, concussão, peculato, crime contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade. Estão excluídos, ainda, aqueles condenados a pena criminal que impeça, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos e pessoas declaradas inabilitadas por ato do CVM.

Perderá automaticamente o mandato, o membro titular ou suplente do CF que vier a encontrar-se em quaisquer das hipóteses de incompatibilidade previstas acima, anulando-se os atos por ele praticados a partir da data da ocorrência da inabilitação.

INSTALAÇÃO

O Conselho Fiscal não é um órgão obrigatório para as companhias abertas. Poderá, no entanto, ser solicitada a sua criação por qualquer acionista, individual ou coletivamente, desde que este represente, no mínimo, 1/10 (um décimo) das ações ordinárias (com direito a voto) ou 5% das ações preferenciais (sem direito a voto).

A Instrução Normativa CVM no 324, de 19 de janeiro de 2000, reduz os percentuais mínimos de participação acionária necessários para o pedido de instalação do CF das companhias de capital aberto. Conforme demonstra a tabela abaixo:

TABELA 3 - PEDIDO DE INSTALAÇÃO DO CONSELHO FISCAL

CAPITAL SOCIAL (R\$/MIL)	% DAS AÇÕES COM VOTO (ORDINÁRIAS)	% DAS AÇÕES SEM VOTO (PREFERENCIAIS)
Φ 50.000	8	4
50.000 < C.S. Φ 100.000	6	3
100.000 < C.S. Φ 150.000	4	2
> 150.000	2	1

FONTE: IN CVM Nº 324

Esta solicitação poderá ser efetivada em qualquer Assembléia Geral, independentemente de constar da ordem do dia, onde serão eleitos os membros do CF.

O CF poderá ser permanente ou funcionar apenas durante os exercícios sociais. Neste caso, o CF funcionará até a primeira Assembléia Geral Ordinária subsequente à sua instalação. Para que os anseios dos acionistas, sobretudo os minoritários, sejam bem atendidos, a FUNCEF recomenda às companhias a instalação permanente do Conselho Fiscal. Caberá ao Estatuto Social da empresa dispor sobre o funcionamento do CF.

ELEIÇÃO

A eleição e a destituição de membros do Conselho Fiscal é de responsabilidade exclusiva da Assembléia Geral. A escolha do presidente do CF será feita pelos conselheiros eleitos, desde que este processo esteja previsto no Estatuto Social da companhia. Os membros do CF não precisam, necessariamente, possuir ações da companhia, ao contrário do que é exigido no Conselho de Administração. A função de membro do CF é indelegável.

COMPOSIÇÃO E MANDATO

A composição do Conselho Fiscal será restrita a, no mínimo, 03 (três) e, no máximo, 05 (cinco) membros, com igual número de suplentes. A LSA garante vaga aos acionistas preferencialistas (sem direito a voto ou com voto restrito), desde que representem, em conjunto, 10% (dez por cento) ou mais dos acionistas controladores (com direito a voto). A estes últi-

mos será dada a prerrogativa de sempre deter maioria no Conselho. O mandato dos conselheiros terá duração de 01 (um) ano, permitida a recondução, a ser decidida na próxima reunião da Assembléia Geral Ordinária.

Salvo disposição em contrário do Estatuto Social da companhia, os casos de vacância dentro do CF serão resolvidos pela substituição do titular pelo respectivo suplente, inclusive no caso do presidente do Conselho. No caso de o suplente também deixar o cargo em caráter definitivo, o CF irá nomear um substituto que permanecerá até a próxima Assembléia Geral Ordinária.

A FUNCEF sugere que o Conselho Fiscal seja formado exclusivamente por representantes dos acionistas minoritários, expediente alinhado às melhores práticas de Governança Corporativa. Este procedimento permite que a empresa seja fiscalizada por quem não está diretamente relacionado com sua organização.

REUNIÕES

Assim como no caso do Conselho de Administração, a LSA não dispõe sobre a forma de convocação e funcionamento das reuniões do Conselho Fiscal. Determina, apenas, que a análise do balancete e demais demonstrações financeiras sejam feitas trimestralmente. A FUNCEF sugere, portanto, que as reuniões do CF obedeçam a esta mesma periodicidade. O conselheiro que estiver previamente impedido de comparecer às reuniões deverá comunicar o fato, com antecedência mínima de 10 (dez) dias, ao suplente e à área responsável pelas Participações da FUNCEF.

No tocante aos itens constantes na pauta de convocação da reunião, sugere-se coibir a inclusão como “Outros Assuntos” de itens relevantes que porventura tenham caráter deliberativo, a fim de se evitar decidir sobre pontos que necessitam de pré-análise. Caso se deflagre processo de deliberação de matéria nos moldes do explicitado anteriormente, o conselheiro, caso não esteja confortável em proferir voto, deverá prudentemente fazer constar em ata sua discordância quanto à forma de aprovação da matéria. Assim, é de patente importância que o bom senso prevaleça nas decisões do colegiado, particularmente no que se refere às matérias relevantes originadas após o fechamento da pauta da reunião.

O presidente do Conselho Fiscal convocará as reuniões sempre por escrito, por meio de carta, telegrama, fax ou e-mail. Os encontros serão, em princípio, realizados na sede da companhia. As reuniões somente serão realizadas em outro local no caso de haver concordância unânime dos conselheiros sobre a mudança. A FUNCEF sugere aos conselheiros que elaborem um cronograma anual com reuniões ordinárias, ao menos trimestrais, do CF. Este cronograma deverá estar disponível aos conselheiros na primeira reunião do ano. A companhia deverá arcar com as despesas de deslocamento, estadia e passagens aéreas.

DELIBERAÇÃO

A deliberação dos atos do Conselho Fiscal será feita por maioria de votos em reunião regularmente convocada. Recomenda-se que o conselheiro que tiver voto vencido registre, sua posição divergente em Ata. Caso não se sinta suficientemente esclarecido a respeito da matéria em pauta, o membro titular do CF poderá pedir vista do assunto ou adiamento da discussão, desde que antes de iniciada a votação. O prazo para reavaliação da matéria, no entanto, não deverá exceder a 10 (dez) dias.

Assim, é importante reforçar que a responsabilidade dos membros do CF por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em Ata da reunião do órgão e que por conseguinte, comunique aos órgãos de administração e à Assembléia Geral.

No Conselho Fiscal, a responsabilidade dos conselheiros pelo não cumprimento de deveres é solidária. Dela se exime apenas o membro dissidente que consignar sua divergência em Ata de reunião do CF e, em seguida, estender esta comunicação aos órgãos de administração da companhia e à Assembléia Geral. Esta ação, aparentemente negativa à imagem da empresa, paradoxalmente serve como valiosa informação ao mercado, já que pode indicar fragilidades na gestão da companhia.



ATAS

Para cada reunião do Conselho Fiscal deverá ser produzida uma ata com as deliberações tomadas pela maioria dos votos individuais de cada titular e, em seguida, disponibilizada, por meio de fotocópias, a cada um deles. O documento deverá relatar, de forma minuciosa, todos os aspectos referentes às deliberações dos conselheiros. De acordo com o artigo 100 da LSA, as atas das reuniões do CF deverão ser registradas no Livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal, autenticadas pelo Registro do Comércio e arquivadas na sede da companhia.

REMUNERAÇÃO

A LSA prevê remuneração obrigatória aos membros titulares do Conselho Fiscal. Cada um deles deverá receber, no mínimo, 10% sobre a remuneração média da Diretoria Executiva, excluídos os benefícios, verbas de representação e participação nos lucros. A remuneração será mensal. Não há exigência de remuneração para o cargo de suplente do CF, exceto quando este prestar algum tipo de serviço. Neste caso, o Estatuto Social da companhia deverá estipular uma regra específica para pagamento do suplente, ou estabelecer um percentual a ser descontado da remuneração do titular. Este desconto será proporcional ao período da substituição.

ACESSO A INFORMAÇÕES

Os membros do Conselho Fiscal têm direito a acessar todas as informações e documentos referentes ao exercício de suas funções na companhia, desde que o façam formalmente. As solicitações dos conselheiros não serão submetidas à aprovação dos demais membros do CF. Com base na LSA, os órgãos da administração são obrigados a disponibilizar ao Conselho Fiscal cópia da ata no prazo máximo de 10 (dez) dias após a reunião. As cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras deverão ser encaminhadas ao Conselho 15 (quinze) dias após o fechamento.

Quando necessário, o CF poderá formular, por escrito, questionamentos a serem respondidos por perito(s). A indicação deste profissional fica a cargo da Diretoria que enviará, no prazo máximo de 30 dias, lista tríplice ao CF para que se selecione a opção mais condizente com as necessidades do fórum. Os honorários do(s) contratado(s) serão pagos pela companhia.

PARTICIPAÇÃO

Caberá ao Conselho Fiscal apontar deficiências, erros, fraudes e crimes cometidos pelos administradores. A participação fiscalizadora dos conselheiros tem como objetivo gerar credibilidade junto aos agentes de mercado e, assim, garantir a maximização do valor do investimento para os acionistas.

Fica ao arbítrio dos acionistas requisitar a presença de um ou mais membros do Conselho Fiscal nas Assembléias Gerais. Uma vez convocados, os conselheiros responderão sobre o relatório anual da administração e a respeito dos atos dos administradores, dentre outros.

COMPETÊNCIAS

As competências do presidente do Conselho Fiscal não estão previstas na LSA. Portanto, deverão ser descritas pelo Estatuto Social da companhia. Entre as atribuições pertinentes ao cargo estão:

- I – convocar e presidir as reuniões, comunicando aos conselheiros a ordem do dia;
- II – orientar os debates, mantendo sua ordem;
- III – organizar as votações e anunciar os resultados;
- IV – encaminhar aos devidos órgãos as deliberações do Conselho;
- V – autorizar a presença de pessoas que possam prestar esclarecimentos acerca das matérias em pauta;
- VI – ser favorável à elaboração de Regimento Interno do Conselho, assim como, buscar seu fiel cumprimento;
- VII – exercer, quando necessário, o voto de qualidade; e

VIII – representar o Conselho em todos os atos necessários, como também assinar a correspondência oficial.

Na eventual ausência do Presidente na reunião do CF, aconselha-se que o Regimento Interno seja incumbido de especificar as regras para escolha de seu substituto.

Conforme dispõe o artigo 163 da LSA, seguem, abaixo, as responsabilidades dos membros do Conselho Fiscal:

I - fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;

II - opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembléia geral;

III - opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembléia geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;

IV - denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia;

V - convocar a assembléia geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembléias as matérias que considerarem necessárias;

VI - analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;

VII - examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;

VIII - exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam.

A FUNCEF recomenda que as reuniões em nível de CF sejam secretariadas por profissional externo ao Conselho, escolhido conjuntamente pelos membros, a quem competirá:

I – elaborar e organizar, sob a orientação do presidente, a pauta dos assuntos a serem discutidos na reunião;

II – organizar toda a documentação, inclusive expedir e receber;

III – na reunião, distribuir a pauta e a documentação, ler a ordem do dia, anotar os debates e deliberações;

IV – lavrar a Ata e distribuí-la aos conselheiros, quando da aprovação;

V – preparar os expedientes a serem assinados pelo presidente e demais membros do Conselho;

VI – tomar as providências de apoio de Administração ao Conselho, inclusive no tocante a convocação dos conselheiros para as reuniões, nos termos do Estatuto Social da companhia;

VII – requisitar passagens e solicitar o ressarcimento de despesas necessárias aos deslocamentos a serviço dos conselheiros;

VIII – providenciar o registro da Ata da reunião do Conselho no Livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal e a autenticação no Registro do Comércio; e

IX – exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pelo presidente do Conselho Fiscal.



ASPECTOS RELEVANTES AOS CONSELHEIROS

Deveres e Responsabilidades Comuns ao Conselho de Administração e Fiscal

Mapeamento dos Pontos Relevantes

Deveres e Obrigações dos Conselheiros com a FUNCEF

Deveres e Responsabilidades Comuns ao Conselho de Administração e Fiscal

Com base na LSA, a FUNCEF descreve, a seguir, os deveres e as responsabilidades comuns aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal das companhias. Embora não prevendo padrões de comportamento específicos, a LSA fixa parâmetros de conduta.

De acordo com os tópicos abaixo:

DEVER DE DILIGÊNCIA

Os conselheiros devem agir de forma idônea e pró-ativa no exercício de suas funções, zelando pelo patrimônio da companhia como se fosse de sua propriedade.

FINALIDADE DAS ATRIBUIÇÕES

Os conselheiros deverão seguir as atribuições que lhe são conferidas pela LSA, pelo Estatuto Social e pelo Regimento Interno. Também deverão estar atentos às recomendações presentes neste Manual.

DEVER PARA COM A COMPANHIA

Uma vez eleitos, os membros do CA e do CF devem fidelidade aos interesses da companhia, e dos acionistas que os elegeram, devendo conciliar, no momento da votação, os interesses.

LIBERALIDADE PROIBIDA

É vedada a prática de atos de liberalidade à custa da empresa sem autorização da Assembléia Geral ou do Conselho de Administração. Entre as ações incluídas nesta regra estão a utilização e empréstimo de recursos ou bens da companhia, bem como receber de terceiros vantagens pessoais, direta ou indiretamente. É permitida a prática de atos em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a companhia (Responsabilidade Social), desde que seja fundamentada.

DEVER DE LEALDADE

A lealdade à companhia é condição essencial para o exercício do cargo de conselheiro. Este não deve, portanto, manipular as oportunidades comerciais – usando-as ou deixando de aproveitá-las – para obter vantagens em benefício próprio ou para terceiros.

SIGILO

Com base no artigo 155 da LSA e nas Instruções CVM nos 358 e 369, é dever dos conselheiros guardar sigilo sobre informações relevantes da companhia. Também é vedado aos membros dos conselhos Fiscal e de Administração utilizar informações sigilosas em benefício próprio ou de outras pessoas. Devem, ainda, zelar para que subordinados e/ou terceiros não violem esta regra, haja vista serem os conselheiros responsáveis solidários pelo descumprimento dos referidos impedimentos legais, passíveis, portanto, das punições previstas em lei.

O conselheiro não deve se colocar como canal de acesso privilegiado junto aos acionistas. Informações e variáveis necessárias à avaliação de negócios devem, assim, ser captadas publicamente. As informações devem ser disponibilizadas de forma equitativa, sobretudo no que diz respeito a eventos corporativos, estratégicos, mercadológicos, além de resultados econômico-financeiros. Este procedimento garante uma apreciação positiva dos títulos da companhia pelos agentes do mercado.

CONFLITO DE INTERESSES

A LSA veda ao administrador participar de deliberação sobre matéria onde seu pronunciamento não seja independente, isto é, matéria na qual possa influenciar ou tomar decisões de forma parcial.

Conforme determina a LSA, os conselheiros estão proibidos de deliberar sobre matéria onde haja conflito de interesse pessoal ou relativo a terceiros sob sua influência. Constatado o conflito em relação a um tema específico, o conselheiro deverá solicitar seu afastamento temporário, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, atitude a ser, obrigatoriamente, registrada em ata.

DEVER DE INFORMAR

No ato de posse do cargo, o membro titular do Conselho de Administração deverá declarar, formalmente, se possui ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações de emissão da companhia e de sociedades coligadas controladas ou do mesmo grupo de que seja titular. A pedido dos acionistas que representarem, no mínimo, 5% (cinco por cento) do capital social da empresa, o conselheiro de Administração deverá revelar os valores mobiliários adquiridos ou alienados, direta ou indiretamente, no exercício anterior. Deve, também, dar conta das vantagens auferidas ou em processo de apuração, das condições dos contratos de trabalho firmados pela companhia com os diretores e empregados, além de quaisquer atos ou fatos relevantes de seu conhecimento.

É de responsabilidade do conselheiro de administração observar a conduta dos administradores da companhia. Deve, portanto, estar atento a fatos relevantes passíveis de comunicação imediata à bolsa de valores e divulgação pela imprensa, desde que estes possam influir na decisão dos investidores de vender ou comprar valores mobiliários emitidos pela companhia. Entre eles, a aquisição de um novo negócio ou empresa, a assinatura de um contrato importante para a sociedade ou a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima.

RESPONSABILIDADES CIVIL, ADMINISTRATIVA E PENAL

Os membros do CA não são pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão. Entretanto, serão penalizados, civilmente, pelos prejuízos que causarem à companhia, quando violarem a lei ou o Estatuto Social e agirem dentro de suas atribuições com culpa (imprudência, negligência ou imperícia) ou dolo (intenção deliberada).

Os membros do Conselho Fiscal têm os mesmos deveres dos administradores, respondendo pelos danos provenientes de omissão, negligência, imprudência ou imperícia quando do cumprimento dos seus deveres e dos atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da Lei ou do Estatuto Social da companhia. Entende-se por omissão quando o conselheiro não promover representação à Assembléia Geral de atos irregulares dos administradores, quando deixar de votar matéria do interesse social e quando aprovar contas ou relatórios que infrinjam a Lei e o Estatuto Social.

Os membros do CA e do CF só poderão eximir-se das responsabilidades acima listadas no caso de registrarem suas divergências em ata. Ou, não sendo possível o referido registro, quando as tiverem comunicado, imediatamente e por escrito, aos órgãos de administração ou à Assembléia Geral.

Mapeamento dos Pontos Relevantes

Com a finalidade de orientar os representantes dos Conselhos de Administração e Fiscal, a FUNCEF mapeou os principais pontos relevantes para análise, acompanhamento e averiguação dentro do contexto da companhia. Cabe ressaltar que as orientações explicitadas a seguir não eximem a responsabilidade do conselheiro em buscar compor seu próprio manual. Este deverá ser elaborado de forma estruturada e metodológica e envolver particularidades inerentes à companhia que mereçam especial atenção dos conselheiros que porventura venham ocupar o mesmo assento.

ATIVO

Requisito primordial para a boa atuação do conselheiro é o seu amplo conhecimento dos bens e direitos de propriedade da empresa que representam benefícios presentes ou futuros. Ressaltamos, a seguir, as principais rubricas do Ativo merecedoras de especial atenção e efetivo dever de diligência:

- nas **disponibilidades** (caixa, depósitos bancários à vista e aplicações de liquidez imediata) observar variações dos ciclos financeiro, econômico e operacional e seus respectivos impactos no caixa da companhia; adequabilidade da taxa de juros percebida pelas aplicações financeiras à luz da praticada pelo mercado (custo de oportunidade), os prazos contratados e a qualidade das instituições financeiras utilizadas;
- na **rubrica** recebíveis (contas/duplicatas a receber, clientes) verificar: comportamento do prazo médio de recebimento; a elasticidade entre a concessão de maiores prazos e o incremento das vendas; eventual taxa de juros cobrada pelo crédito concedido; política de financiamento de capital de giro via desconto de duplicatas, bem como seu custo; a parcela das vendas a prazo concedida a coligadas e controladas; a composição da carteira de crédito, observando a implicação no desempenho da companhia quando da alteração da política de crédito (imagem da empresa, estratégia de estocagem, necessidade de financiamento, relação com a concorrência, fluxo de caixa, etc); garantias oferecidas no momento da concessão de crédito (collateral) e critérios de cobrança;
- na **provisão para créditos de liquidação duvidosa** examinar: forma de apuração da provisão frente ao saldo individual de cada cliente; histórico das perdas e do índice de inadimplência (saldo de devedores duvidosos sobre vendas totais); critérios de contabilização; composição dos valores por dias de atraso e probabilidade de pagamento sob a ótica da qualidade do cliente
- no tocante aos **estoques** atentar-se para: os critérios de avaliação (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) PEPS, (Último a entrar, Primeiro a Sair) UEPS e Preço Médio –o prazo médio de rotação; o controle de obsolescência; a provisão para ajuste ao valor de mercado e eventuais perdas; sua composição (produtos acabados e em elaboração, mercadorias para revenda, matéria-prima, peças para reposição e almoxarifado); a conciliação do inventário físico com o sistema de registro e os impactos financeiros oriundos de eventuais mudanças na estratégia de estocagem. Cabe frisar que a mensuração dos estoques pelo critério UEPS não é aceita pela legislação fiscal brasileira;
- nas outras **contas** de curto prazo, inspecionar: a natureza das contas, com especial atenção para possíveis impactos financeiros decorrentes de taxa de juros implícitas, a exemplo de créditos parcelados; impostos a compensar; identificar a validade dos créditos detidos e a devida contabilização de pagamentos antecipados (apólices de seguros, adiantamento a fornecedores, aluguéis, etc), verificando as cláusulas contratuais e eventuais descontos obtidos;

- nos **contratos de mútuos** realizados entre empresas do mesmo grupo (controladora, coligadas e controladas), observar: motivos da concessão; cláusulas do contrato (rescisão, indenização, multa, vigência, etc); taxa de remuneração cobrada sob o prisma do benchmark do setor (taxas requeridas pelo mercado por risco de crédito semelhante) e expectativa de quitação. É importante salientar que a concessão indiscriminada de mútuos fere as práticas da boa Governança Corporativa, fato que reforça a necessidade do conselheiro em coibir esta política;
- nos **investimentos** em companhias controladas e coligadas, verificar: o valor do custo de aquisição; o **ágio ou deságio** auferido na operação; o critério da consolidação dos investimentos e o comportamento dos resultados originários via **equivalência patrimonial**. Este critério deve refletir quaisquer variações patrimoniais de uma controlada ou coligada, reconhecidas no momento da geração do resultado, independentemente da distribuição do mesmo sob a forma de dividendos. A CVM dispôs sobre o assunto em Instruções de nº 247 e 285, datadas respectivamente de 27 de março de 1996 e 31 de julho de 1998. No que se refere ao ágio pago na aquisição de investimentos permanentes, atentar para o prazo de amortização e para a mensuração dos valores amortizáveis (Instrução CVM nº 319 e 320 datadas, respectivamente, de 3 e 6 de dezembro de 1999);
- no tocante à rubrica **imobilizado** atentar para: discriminação pormenorizada dos bens operacionais; valores referentes a depreciação, amortização e exaustão acumulados, bem como as taxas utilizadas e eventuais ativos ainda em fase de constituição (imobilizado em andamento). Com relação às obras em andamento, é importante examinar: características e objetivos dos bens; taxas de depreciação quando da entrada em operação do bem; encargos de terceiros e demais custos diretos e/ou indiretos relacionados ao projeto e o cumprimento dos prazos estabelecidos no planejamento estratégico para o início das operações;
- para os **investimentos (CAPEX)**, checar: objetivos; taxas de retorno do projeto; segregação em recursos destinados à manutenção ou expansão da capacidade da empresa; provedor de eventual recurso (funding), bem como taxa de juros, indexador, prazo, carência, cláusulas de cobertura, e a relação capital de terceiros x capital próprio (debt/equity) do financiamento do projeto.
- na possibilidade de **alienação de bens do ativo permanente**, se o Estatuto Social não dispuser em contrário, o Conselho de Administração deverá deliberar acerca da venda, averiguando se o laudo de alienação baseou-se em premissas consistentes que reflitam o real valor residual do bem, se coexistiu eventual concessão de garantias e/ou fiança, etc;
- no caso de **reavaliação de ativo do imobilizado**, atentar para os seguintes aspectos: objetivo da reavaliação; empenho da companhia em tornar o processo de reavaliação de ativos prática periódica, com o preceito primordial centrado na marcação a mercado (mark to market – MTM) de ativos; padronização de procedimentos de reavaliação em todas controladas e coligadas da companhia; consonância aos preceitos da Lei das S.A.; respaldo técnico na escolha de peritos ou empresa especializada responsável pela elaboração do laudo de avaliação; qualidade do laudo e das premissas adotadas;
- na **depreciação, amortização e exaustão** dos ativos permanentes da companhia, checar: método e taxas utilizadas para cada classe de ativo (depreciação acelerada, por exemplo); ocorrência de alteração de critérios e seus impactos, cujos motivos deverão estar evidenciados em nota explicativa; pleno mapeamento destes eventos em termos de classificação contábil (custo e/ou despesa); e
- no **ativo diferido** atentar para: as razões do diferimento; o critério de avaliação e de amortização e a existência do benefício futuro. Por meio da Instrução nº 371, de 27 de junho de 2002, a CVM regulamentou os critérios de registro fiscal diferido decorrente de diferenças temporárias e de prejuízos fiscais. Tendo em vista a referida instrução, faz-se necessária a elaboração de estudo técnico que comprove a expectativa de geração de lucros tributáveis, a ser examinado pelo Conselho Fiscal e aprovado pelos órgãos de administração da companhia, devendo ainda ser revisado a cada exercício. Os representantes do CA e do CF devem solicitar à Diretoria Executiva apresentação de parecer, realizado por consultorias independentes, que legitime as premissas utilizadas. Com relação ao diferimento da variação cambial, examinar os reais benefícios proporcionados à companhia quando da adoção desta estratégia, bem como seu fiel cumprimento à Lei 10.305, de 07 de novembro de 2001.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O grau de eficiência dos administradores da companhia será mensurado pela forma de gestão dos recursos necessários para o desenvolvimento do negócio. Para tal, se faz necessário uma constante análise das origens e das fontes de financiamento do ativo da empresa. A fim de possibilitar análise crítica das circunstâncias ligadas ao passivo da companhia, os conselheiros devem observar os seguintes pontos:

- na rubrica **fornecedores** ponderar sobre: evolução do prazo médio de pagamento; taxa de juros implícita em contratos com fornecedores; mix dos principais fornecedores, inclusive, contratos firmados com subsidiárias, além de correta contabilização, como despesa do exercício, de variação cambial atrelada às obrigações com fornecedores;
- nas obrigações fiscais observar: os valores a recolher; o prazo médio de pagamento dos impostos e a aderência da empresa à planos especiais de parcelamento de tributos, a exemplo do Programa de Recuperação Fiscal - REFIS, aprovado pela Lei nº 9.964, de 10 de abril de 2000. A Instrução CVM nº 346, de 29 de setembro de 2000, no art. 1º Inciso II alínea b, regula os efeitos decorrentes do REFIS. Por esta razão, compete ao Conselho de Administração a aprovação das projeções, prazos, taxas, montantes e demais premissas utilizadas na determinação do valor presente do montante da dívida consolidada. A decisão deverá, em seguida, ser submetida à apreciação de auditores independentes. Vale ressaltar, que as projeções realizadas devem ser revisadas, no mínimo, anualmente ou quando houver alteração relevante nas premissas utilizadas;
- nas dívidas contraídas pela companhia verificar: fonte de recurso contratado (funding); natureza da dívida (empréstimo, financiamento, debênture, conta garantida, hot money etc); garantias prestadas; existência de coberturas (covenants); cronograma de amortização; taxas de juros contratadas; carência e demais características. É importante observar que a prestação de garantias não poderá infringir limites pré-estabelecidos pela companhia para este tipo de situação;
- com relação à emissão de debêntures, examinar as características do título, especificamente quanto a: taxa de juros; indexadores; prazo (duration); conversibilidade em ações; espécie das ações convertidas; garantias e ratings emitidos. Na companhia aberta, o CA poderá deliberar sobre a emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações e sem garantia real. No entanto, se a Assembléia Geral definir, poderá o CA deliberar sobre o modo de subscrição ou colocação, tipo das debêntures, condições de vencimento, inclusive dos juros, amortização ou resgate e, eventualmente, participação nos lucros e prêmio de reembolso. Deverá, ainda, verificar a adesão às condições elencadas na Decisão-Conjunta 013 de 14 de março de 2003, entre o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários, a partir da primeira repactuação que vier a ocorrer;
- para pagamentos antecipados de clientes referentes a produtos e/ou serviços disponibilizados, observar: forma de contabilização; vantagens concedidas; cláusulas contratuais (qualidade, multa, rescisão, reembolso, etc.) e o impacto no caixa da empresa procedente desta prática. É fundamental o constante acompanhamento desta rubrica para suprimir o risco de descompasso entre a apuração da receita e o efetivo recebimento da antecipação dos recursos;
- inspecionar a contabilização de quaisquer formas de provisão, tais como:
 - a) férias: revisão dos parâmetros e rotinas de cálculo da provisão e conciliação entre os saldos contábeis e os saldos provenientes do departamento de Recursos Humanos;
 - b) gratificação e participação a empregados e administradores: geralmente estabelecidas no Estatuto Social, estas provisões necessitam de checagem a fim de se apurar casual divergência entre a ocorrência do provisionamento e o efetivo pagamento dos valores previstos. As participações de lucro atribuídas aos empregados são dedutíveis para fins de apuração do lucro sujeito a imposto de renda, representando, desta forma, benefício fiscal para a companhia. Entretanto, este meio de remuneração não deverá se tornar instrumento usual de repasses extraordinários sobre os salários dos empregados, haja vista a ausência da contrapartida dos encargos trabalhistas sobre este canal de pagamento (INSS, FGTS, etc); e
 - c) contingências: atuações fiscais; ações judiciais em andamento contra a companhia; passivos ambientais; provisões trabalhistas, etc. A Diretoria Executiva deve indicar os fatos geradores, a expectativa de realização (ocorrência) e pormenorizar os critérios utilizados na contabilização de tais passivos;

- se a empresa patrocinar **planos de complementação/suplementação de pensão** em favor dos empregados, por meio de fundação ou outro tipo de instituição, o conselheiro deverá tomar conhecimento dos fundamentos e pressupostos atuariais, dos benefícios concedidos e a conceder e o custo do plano para a empresa, bem como decorrentes responsabilidades atuariais assumidas para com o plano. Deve exigir, também, parecer dos auditores e relatório do atuário, uma vez que nestes documentos constam suas respectivas opiniões sobre a suficiência das reservas para atender o passivo atuarial computado. Igualmente, deverá averiguar a plena aderência da companhia à Deliberação CVM nº 371, de 13 de dezembro de 2000, notadamente no que concerne aos ganhos e perdas atuariais, efeitos da capitalização, mudanças nos métodos e estimativas para contabilização dos benefícios, passivo a ser consignado no balanço, etc. No caso de insuficiência das reservas para fazer face às obrigações atuariais, buscar detalhes sobre o plano de equalização do déficit constatado;

- na análise da composição do **capital social** verificar: a estrutura acionária, bem como alterações nas participações acionárias; capital integralizado autorizado; espécie das ações emitidas; etc;

- no caso de **emissão de ações ou bônus de subscrição**, atentar para alguns detalhes importantes, tais como: proporção da emissão em ações preferenciais e ordinárias; regimes de paridade; preço de emissão; direito de recesso; preferência e vantagens diferenciadas atribuídas às ações preferenciais (Art. 8, 15, 17 e 170 da Lei das S.A.);

- se a empresa desejar cancelar o registro de companhia aberta, aumentar participação do acionista controlador, alienar a participação detida pelo controlador ou permitir troca de controle quando envolver permuta por valores mobiliários, deverá proceder a **oferta pública** de aquisição de ações, nos moldes da LSA e da Instrução CVM nº 361, de 5 de março de 2002;

- com relação às **reservas** constituídas para preservar o capital da empresa, verificar, minuciosamente, se tal constituição não ultrapassa os limites estabelecidos pela LSA. Como, por exemplo, na constituição da reserva legal, que não pode extrapolar 20% do capital social realizado, ou 30%, quando adicionada ao montante da reserva de capital.

Deve, ainda, esclarecer as razões que motivaram a sua instituição. Existem as seguintes modalidades de reservas: legal (obrigatória por Lei); estatutária (prevista em Estatuto); de contingência (para prováveis perdas) e de lucros a realizar (quando o lucro ainda não foi realizado financeiramente).

Cabe ressaltar que a constituição dessas reservas não deve ser utilizada com a finalidade de restringir o pagamento de dividendos aos acionistas; e

- com relação às **ações em tesouraria**, atentar para os aspectos relativos ao processo de aquisição, que não deverá: incorrer em diminuição do capital social; superar os saldos de lucros e reservas disponíveis; criar direta ou indiretamente condições artificiais de demanda, oferta ou preço sem considerar práticas equitativas; referir-se às ações não integralizadas ou pertencentes ao acionista controlador; ocorrer durante processo de oferta pública de aquisição de ações. Paralelamente, buscar racional que ampare a estratégia de recompra de ações para tesouraria. O Estudo pormenorizado deverá comprovar a existência de substancial diferença entre o valor adquirido e o valor econômico das ações. Além disso, evitar que as recompras aconteçam em períodos próximos ao vencimento de opções. Após a finalização da estratégia de encarteirar as próprias ações, evidenciar preços médios, lote adquirido e composição acionária remanescente. É vedado à companhia aberta manter em tesouraria, ações de emissão própria, em quantidade superior a 10% de cada classe de ações em circulação no mercado, inclusive aquelas mantidas em tesouraria de controladas e coligadas, em consonância à Instrução CVM nº 268 de 13 de novembro de 1997.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A Demonstração do Resultado do Exercício é a apresentação resumida das operações realizadas pela empresa durante o exercício social. Deverá ser também sujeita à averiguação por parte dos conselheiros, especialmente no que diz respeito aos seguintes aspectos:

- examinar a formação do **faturamento** com relação aos seguintes aspectos: principais clientes (destacando-se a participação do Governo); percentual de concentração dos clientes na composição da receita; produtos e/ou serviços ofere-

cidos; preço praticado e critérios de reajuste; evidenciação de potenciais contratos comerciais de longo prazo e suas características (revisões de preço e tarifa, multa, indenização, vigência contratual, etc); dependência do mercado externo e/ou interno; participação de eventuais vendas não recorrentes sobre o total da receita; existência de vendas a empresas do mesmo grupo e/ou partes relacionadas; e períodos de sazonalidade do negócio, se houver;

- verificar as deduções do **faturamento bruto**, como: percentual das vendas canceladas; abatimentos e descontos comerciais concedidos; e a incidência de impostos na qual será necessário observar a formação da base de cálculo, as alíquotas aplicáveis e o prazo de recolhimento;

- analisar a composição de **custos** da empresa, tanto no que se refere a parte variável quanto à parte fixa; o custo de reposição dos estoques; a metodologia de rateio e a parcela de depreciação atribuída aos custos. Quanto à margem de contribuição dos produtos e/ou serviços, mapear aqueles mais rentáveis e apontar as variações verificadas ao longo do tempo. Sem, no entanto, deixar de levar em conta o cuidado de se preservar o posicionamento competitivo da companhia;

- No que diz respeito às despesas operacionais, ponderar sobre: se a contabilização nesta classe de contas atende ao preceito de despesas pagas ou incorridas imprescindíveis na venda de produtos e na administração da empresa, incluídas aqui as despesas financeiras líquidas necessárias ao financiamento de suas operações alinhadas ao conceito da LSA. Assim, diante deste contexto, atentar para:

a) contabilização de despesas auferidas no exercício como investimentos fixos, a exemplo das despesas com manutenção, reposição de peças, marketing, dentre outros. Tal prática, além de ilegal, visa maximizar artificialmente o resultado contábil da empresa, geralmente, base para pagamento de bônus à Diretoria Executiva, via participação na empresa (stock options);

b) mensuração das despesas referentes aos bônus pagos à Diretoria, seja via participação nos lucros, seja via participação na empresa (stock options);

c) contabilização e apropriação de performance e taxas de administração (management fees) e a apuração da base de cálculo;

d) os contratos de arrendamento mercantil, uma vez que este tipo de operação não aparece no passivo da companhia, mas pode representar uma substancial despesa para companhia (fazer prevalecer a essência sobre a forma); e

e) total abertura de rubricas genéricas, como, por exemplo, “outras despesas e receitas operacionais”;

f) promover investigação sobre todos os eventos contábeis denominados fora do balanço.

- quando da análise da **geração operacional de caixa (EBITDA – Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization)** é necessário implementar possíveis ajustes contábeis a fim de espelhar a própria definição do EBITDA, como por exemplo, incluir: leasing financeiro de máquinas e equipamentos; pagamento de taxas de serviços; provisão de qualquer natureza etc.

Este é um indicador largamente utilizado no mercado e indica, aproximadamente, a capacidade de geração operacional da empresa, podendo ser vista como uma aproximação do fluxo de caixa (e não lucro) da empresa em cada unidade monetária das vendas antes de descontar despesas financeiras e impostos. Entretanto, por se tratar de fórmula de cálculo pro forma, o EBITDA pode variar de empresa para empresa, o que prejudica sua avaliação comparativa. Assim, a companhia deverá divulgar sumário que explique com clareza sua forma de apuração, de maneira a inibir o uso de fórmulas caoticamente criativas.

- solicitar abertura minuciosa dos **resultados financeiros**, notadamente, quanto aos efeitos proporcionados por: capitalização de juros e indexadores; variação cambial; impostos sobre movimentação financeira; etc;

- solicitar abertura minuciosa dos resultados financeiros, notadamente, quanto aos efeitos proporcionados por: capitalização de juros e indexadores; variação cambial; impostos sobre movimentação financeira; etc

- averiguar as motivações que levaram à geração de resultados não recorrentes; e

- quando os administradores propuserem a não destinação de lucros aos acionistas, o conselheiro deve se atentar para as justificativas e observar no orçamento de capital a destinação dos recursos. Em caso contrário, verificar se o dividendo a ser pago atende aos preceitos legais previstos no Estatuto e na LSA. Deve, portanto, buscar sempre incentivar seu pagamento sob a forma de juros sobre capital próprio até o limite permitido, como maneira de gerar valor para a empresa por intermédio da economia fiscal proporcionada.

AVALIAÇÃO DE ATIVOS

Sempre que o conselheiro se deparar com avaliações econômico-financeiras (fairness opinion e valuation), de qualquer gênero, deverá averiguar a metodologia e as premissas utilizadas na consecução dos fluxos de caixa projetados. Nesta linha, sugere-se ao conselheiro atentar para os seguintes passos:

- checar a razoabilidade das premissas macroeconômicas sobre a estimativa de: taxas de juros; câmbio; inflação; PIB; comportamento do cenário internacional; etc. É importante salientar que a FUNCEF possui área específica capaz de prognosticar estes indicadores, os quais poderão servir de parâmetro para comparação, caso seja da preferência do conselheiro;
- observar se a **projeção das receitas** está coerente com a demanda do mercado consumidor, verificando o mercado potencial, vantagens competitivas, risco de novos concorrentes, preços praticados, etc;
- conferir sensibilidade da **evolução dos custos** sob à luz da implantação de programas de demissão voluntária, de inovações tecnológicas, de reestruturações operacionais, de aumento nos preços dos insumos, dentre outros. Em suma, monitorar o comportamento da margem bruta da companhia;
- Atentar às despesas operacionais prognosticadas, políticas de contratação/demissão de pessoal (PDVs, PDIs); estratégias de marketing; contratos assinados com prestadores de serviço, com especial atenção a eventuais cláusulas que contenham prazo de permanência de serviço, indexação de valores, destituição do serviço etc;
- checar a existência de projeção de resultados não-recorrentes e sua fundamentação técnica;
- verificar a correta utilização de **base negativa de contribuição social e prejuízos acumulados**, como Contribuição Social e benefícios fiscais futuros a serem abatidos do Imposto de Renda;
- observar se o nível de investimentos projetado está em consonância com as reais necessidades da empresa, tanto no que diz respeito à manutenção dos ativos fixos correntes como à expansão das atividades desenvolvidas pela empresa;
- com relação à **política de dividendos proposta**, verificar se os recursos direcionados aos acionistas sob a forma de dividendos não poderiam ser revertidos para a companhia no caso do retorno do negócio superar o custo de oportunidade do acionista. Além do mais, examinar a utilização do critério de juros sobre capital próprio como forma de remunerar os acionistas da empresa, em razão do benefício fiscal proporcionado.
- verificar a consistência da metodologia utilizada na confecção da **taxa de desconto** no momento da aferição do valor presente dos fluxos de caixa. Em caso de se utilizar o fluxo de caixa livre para o acionista como forma de se apurar o valor intrínseco do negócio, checar a composição do modelo CAPM - Capital Asset Price Model. Desta forma, observar a taxa livre de risco, prêmio de mercado da renda variável sobre o título sem risco ponderado pelo beta da ação acrescido ainda do fator "Risco Brasil". Sobre título livre de risco, indagar sobre a característica do papel utilizado, para evitar eventual dupla contagem do fator "Risco Brasil" embutido, geralmente, no preço dos títulos federais transacionados em âmbito nacional; comprovar o prêmio de mercado sobre o título livre de risco, em termos de comportamento histórico (geralmente expresso por meio da diferença entre IBOVESPA e CDI); e pormenorizar a forma de cálculo do beta nas mais diversas modalidades (beta sob o conceito do risco sistemático – relação entre o retorno de um ativo e o retorno do mercado, beta ajustado, beta alavancado/desalavancado e beta contábil). Quando da utilização do fluxo de caixa operacional na busca do valor econômico, utilizar a metodologia do Custo Médio Ponderado de Capital (termo em inglês denominado Weighted Average Cost of Capital – WACC), na qual deverá proporcionalizar as fontes de financiamento utilizadas pela companhia pelos seus respectivos custos no cálculo da taxa de desconto. Quanto aos aspectos relatados sobre a confecção do CAPM, examinar a correta mensuração do custo das dívidas assumidas, bem como o benefício fiscal proporcionado.
- avaliar se a taxa de crescimento aplicada à **perpetuidade** corresponde, adequadamente, à estimativa de crescimento dos fluxos de caixa futuros da empresa e aos prognósticos do mercado. No caso de avaliação de empresas que possuem contrato de concessão, atentar para o prazo decorrido, a fim de evitar a utilização da perpetuidade do fluxo de caixa em período no qual a companhia não detém direito de usufruir dos serviços concedidos.

OUTROS ASPECTOS RELEVANTES

Averiguar as razões para contabilização de ajustes de exercícios anteriores, identificando se o fato gerador foi ocasionado por mudança de critério contábil, por retificação de equívocos, ou por qualquer outro motivo específico. As demonstrações financeiras do exercício em que se verificar modificação de métodos contábeis deverão estar munidas, em nota explicativa, dos devidos comentários a respeito das alterações verificadas, bem como das razões que embasaram a troca de critérios contábeis;

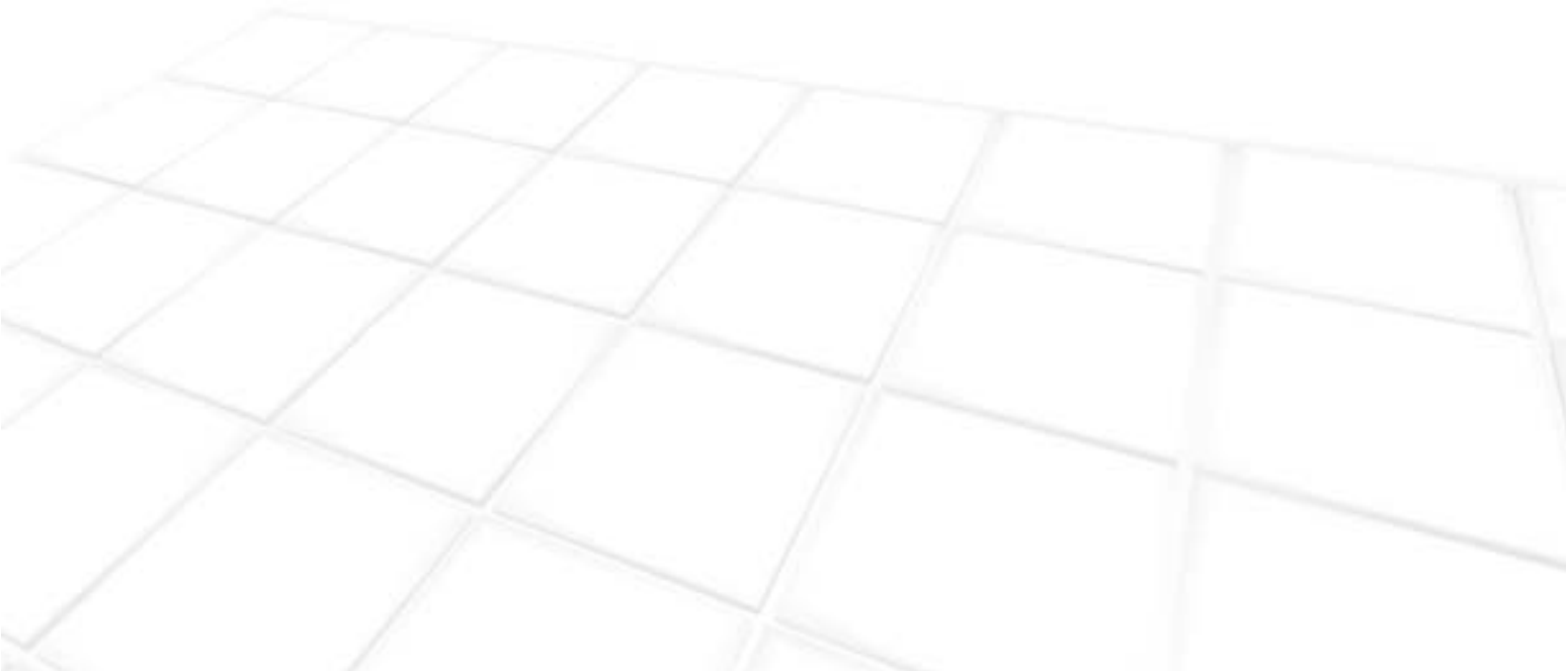
- observar os indicadores **patrimoniais, operacionais e financeiros**, elementos que facilitam a análise da performance da empresa em diversos níveis, entre eles: liquidez (corrente e seca; capital de giro), alavancagem (financiamento de curto e longo prazo/patrimônio líquido), rentabilidade (margem bruta; margem EBITDA; lucro líquido/patrimônio líquido), solvência (grau de cobertura de juros), eficiência operacional (prazo médio de recebimento de clientes; e prazo médio de rotação de estoques; ciclo operacional), dentre outros;
- nos casos de **cisão, fusão e incorporação** de sociedades, observar os aspectos que subsidiam a operação, particularmente os relativos a ganhos para a corporação, às avaliações econômico-financeiras, às relações de troca de ações e os reflexos decorrentes da operação sobre os acionistas;
- é importante haver investigação sobre as razões que fundamentam a criação de **Sociedades de Propósito Específico - SPEs**, bem como sobre a qualidade dos ativos inseridos neste tipo de sociedade. Isto por causa da possibilidade de ocorrer triangulações entre SPEs, holdings controladoras e entes do mercado financeiro, com súbitas alavancagens financeiras na sociedade de propósito específico como contrapartida da compra de ativos podres possuídos pela controladora. Este procedimento poderá criar, nestas sociedades, dívidas impagáveis, já que não há lastro compatível para honrá-las; e
- a adoção de estratégia de securitização de recebíveis capaz de criar uma estrutura societária que permita a oferta pública de títulos lastreados nos créditos recebidos, com um fluxo de caixa previsível e adequado para o pagamento do principal e dos juros. Esta deverá estar amparada em uma base sólida de premissas para o fim específico de minimizar os seguintes riscos: inadimplência das contas a receber adquiridas que possam ameaçar a capacidade do emissor de saldar as obrigações contratadas; potencial descasamento da remuneração ou prazo entre os recebíveis adquiridos e os títulos emitidos; e monitoramento inadequado do pagamento dos recebíveis e não cumprimento de contratos e obrigações assumidas. Portanto, a emissão direta de títulos, em processo de securitização, tem a vantagem de reduzir o custo do financiamento do emissor, uma vez não haver a necessidade de apelo a intermediários financeiros que geralmente oneram operações estruturadas, além de aumentar o retorno efetivo do investidor.



Deveres e Obrigações dos Conselheiros com a FUNCEF

Os representantes da Fundação nos Conselhos de Administração e Fiscal das companhias investidas deverão, ao tomar ciência de suas funções, buscar cumprir os deveres aqui estipulados:

- ter conhecimento e cumprir a legislação específica do cargo assumido;
- cumprir o Código de Ética da FUNCEF;
- assinar o Termo de Compromisso dos Conselheiros quando de sua indicação para o cargo;
- manter seus dados pessoais e profissionais atualizados junto à FUNCEF, disponibilizando cópia da documentação pessoal;
- adotar providências para implementar as propostas contidas neste Manual, comprometendo-se em arraigar na corporação as boas práticas de Governança Corporativa;
- disponibilizar à FUNCEF, até o dia 31 de janeiro de cada ano, o calendário anual de eventos corporativos da companhia investida, conforme modelo recomendado (Anexo 2);
- conhecer, anteriormente à reunião, os assuntos a serem tratados nas reuniões;
- disponibilizar à FUNCEF, no prazo máximo de 03 (três) dias de antecedência, a pauta da reunião;
- com antecedência mínima de 08 (oito) dias, quando necessário, suporte técnico à FUNCEF sobre matéria específica da pauta;
- disponibilizar à FUNCEF, no prazo máximo de 05 (cinco) dias subsequentes à reunião, a Ata devidamente assinada por todos os membros presentes;
- elar pela observância dos valores e propósitos dos acionistas, nas atividades da empresa;
- zelar pela continuidade, patrimônio e rentabilidade da companhia, bem como atentar para estratégias voltadas para negócios eticamente corretos, notadamente relacionadas à preservação do meio ambiente e à disseminação de trabalhos sociais;
- em caso de renúncia, informar à FUNCEF com antecedência de 30 (trinta) dias, de preferência.





FUNCEF Fundação dos Economistas Federais

REPRESENTANTES EM COMITÊS

Representantes em Comitês

A FUNCEF detém participação em Fundos de Investimentos administrados por gestores independentes com o objetivo de proporcionar aos condôminos a valorização de suas quotas, mediante política de investimento e de governance.

Geralmente, esta modalidade de investimento constitui uma importante alternativa de financiamento para as empresas, pois visa investimento em companhias fechadas ou de pouca liquidez, com efetiva participação em sua administração. Aca-ba por disseminar melhores práticas de gestão e de controle.

Os Investimentos podem subdividir-se nas seguintes modalidades:

MODALIDADES

I - Private Equity e Venture Capital: trata-se de Fundo de Investimento constituído, em sua maioria, por meio de acordos contratuais privados entre investidores e gestores. Estes acordos não são oferecidos abertamente no mercado, mas, sim, por meio de colocação privada a investidores qualificados. Além disso, empresas tipicamente receptoras desse tipo de investimento ainda não estão no estágio de acesso ao mercado público de capitais, isto é, não são empresas de capital aberto. De modo geral, a incursão sobre esta modalidade de investimento deverá obedecer a três etapas principais:

a) identificação de oportunidades: após minuciosa busca de negócios potencialmente rentáveis e longos processos de diligência (due dilligence), o Comitê de Investimento declara a intenção ou não de se realizar o investimento;

b) administração do investimento: corresponde à etapa de deflagração de processos de reestruturação em nível operacional e financeiro após a aquisição do negócio, a fim de torná-lo autogerenciável e alinhado às melhores práticas de Governança Corporativa;

c) saída do investimento: diz respeito à forma de realização do investimento, que, normalmente, resume-se na venda pulverizada no mercado de capitais ou para um investidor estratégico.

II - Governance: diz respeito à modalidade de Fundo que visa proporcionar aos condôminos a valorização de quotas mediante política de investimentos voltada à participação significativa na gestão de companhias abertas. Com a indicação de membros para os Conselhos das empresas e o exercício da Governança Corporativa, este tipo de Fundo busca estreito monitoramento dos investimentos detidos, bem como recuperação de valor e liquidez.

III - Participação: trata-se de concepção específica de Fundo de Investimento onde os recursos são utilizados para a consecução de uma operação estruturada. Tem como finalidade participar de projeto específico de investimento, com garantia de rentabilidade aos quotistas e possibilidade de efetivo controle, sem, contudo, ultrapassar os limites estabelecidos pelas Resoluções aplicadas nas Entidades de Previdência Complementar.

ESPECIFICAÇÕES BÁSICAS

A constituição e as regras de conduta dos Comitês são previamente estabelecidas pelo regimento interno ou pelo regulamento dos Fundos, ambos aprovados pelos quotistas. Com o objetivo de alcançar as melhores práticas de Governança Corporativa, recomenda-se que a composição dos Comitês não seja superior a 08 (oito) membros titulares e seus respectivos suplentes, cujo mandato não seja superior a 01 (hum) ano, permitida a recondução por dois períodos iguais e sucessivos. A reunião desta categoria deverá ser realizada pelo menos trimestralmente, com convocação prévia de, no mínimo, 15 (quinze) dias antes de sua realização.



As indicações para a composição do Comitê serão proporcionais à participação do quotista no Fundo, ressalvados os assentos de direito do administrador. As deliberações sobre matérias relevantes como, por exemplo, investimentos, desinvestimentos, alteração de regulamento do Fundo e modificação de política perante os quotistas (amortização e resgate de quotas, taxas de amortização e performance entre outros) deverão ser tomadas por quorum qualificado. Em caso de conflito de interesses em investimento e/ou desinvestimento do Fundo, o membro do comitê ficará proibido de votar. As decisões serão registradas em livro de Atas, elaboradas e assinadas por todos os presentes ao término da reunião.

O processo de escolha de membros para compor os Comitês deverá seguir todos os preceitos aplicáveis descritos no processo de seleção dos conselheiros de administração e fiscal.

COMPETÊNCIA

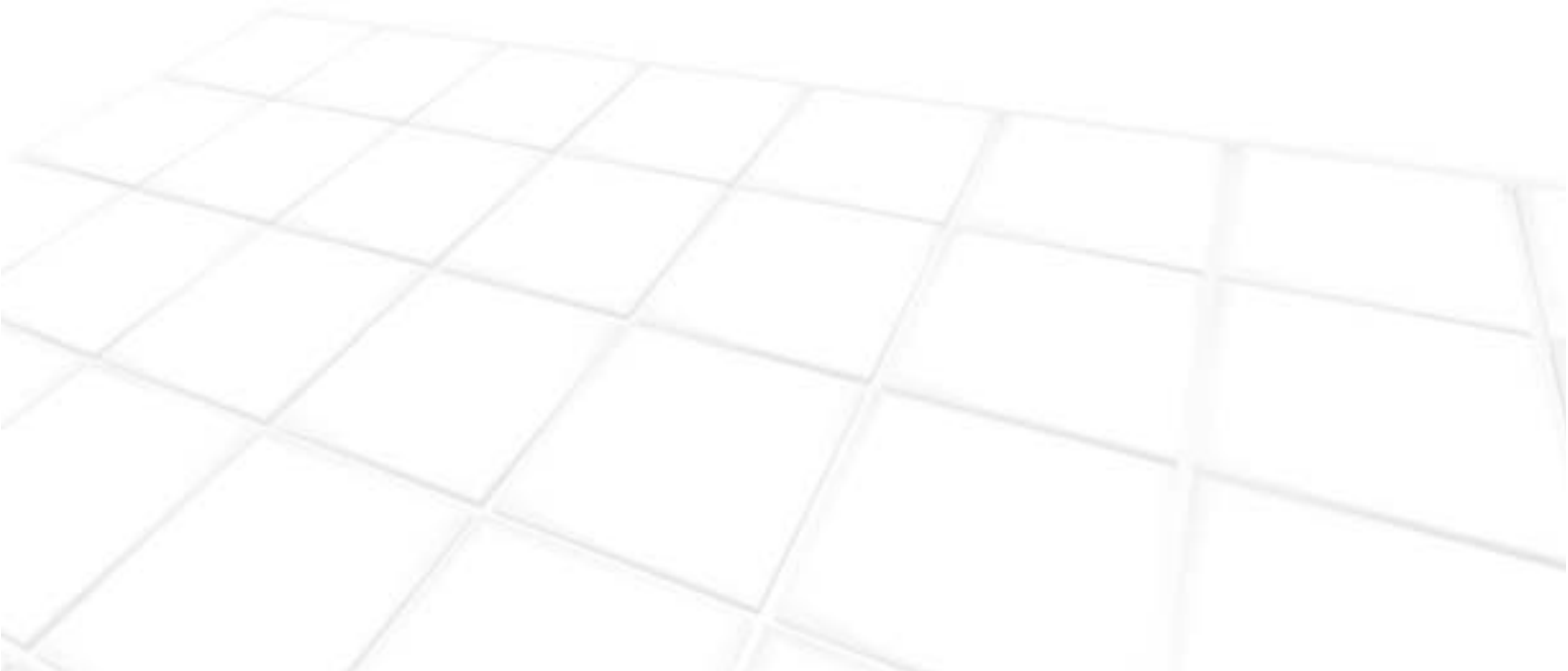
Destacamos a seguir os pontos mais importantes referentes às atribuições dos membros do Comitê Técnico e de Investimentos:

INVESTIMENTO

- Manter fiel acompanhamento das diretrizes gerais submetidas pelo Fundo, bem como dos seus atos, conforme determinado pelo Regulamento;
- Checar minuciosamente todos os aspectos que embasam a inversão pelo Fundo. Além disso, é necessário certificar-se: das condições da proposta; da forma e do prazo de pagamento; da fidedignidade dos orçamentos (*budgets*) apresentados frente os cenários econômicos delineados; das perspectivas de retorno e de liquidez; dos aspectos contábeis, jurídicos, societários e legais;
- Exauridas as análises sobre os aspectos inerentes ao ativo-objeto proposto, recomenda-se que o Comitê indique, formalmente, o grau de razoabilidade do investimento sob o enfoque do risco do negócio, do retorno esperado, do prazo de maturação e da liquidez;
- Promover efetivo controle das responsabilidades do administrador, dos limites determinados pelo Regulamento, da pertinência de contratação de serviços extraordinários, entre outros;
- Manter o compromisso de vigilância sobre todos os dispêndios do Fundo, sejam aqueles relacionados ao aporte dos recursos ou os relacionados ao pagamento de taxas de administração, performance e despesas administrativas;
- Acompanhar a performance do Fundo por meio de demonstrações analíticas, bem como por bases de contabilização das taxas de sucesso;
- Manter controle paralelo, por meio de planilha de atualização, dos valores aportados em razão da remuneração mínima garantida;
- Assegurar o envio tempestivo de documentação e material sobre o Fundo;
- Decidir sobre a amortização de cotas na ocorrência de resíduo de recursos não investidos;
- Propor à Assembléia de Quotistas a integralização ou amortização de quotas mediante a utilização de participações societárias detidas pelo quotistas;
- Aprovar a contratação de auditores independentes, bem como instituição financeira prestadora de serviços de tesouraria, contabilidade e custódia do Fundo; e
- Supervisionar todas as atividades referentes ao Fundo, retratando-as periodicamente em relatórios, a fim de se constituir histórico sobre os acontecimentos verificados.

TÉCNICO

- Apreciar as oportunidades de investimento encaminhadas pelo gestor e submeter o parecer ao Comitê de Investimentos;
- Propor à Assembléia de Quotistas modificações no Regulamento do Fundo;
- Supervisionar o desempenho do Fundo apresentado pelo gestor, abordando especificamente cada ativo detido; e
- Aferir potenciais impactos no Fundo oriundos de frustração significativa ou desvios no plano de negócio original das empresas investidas.





FUNCEF Fundação dos Economiários Federais

ANALISTAS DE PARTICIPAÇÕES

Analistas de Participações

Os analistas de investimentos têm papel relevante na área de participações societárias, cabendo o acompanhar e analisar os investimentos, visto o volume de recursos alocados neste segmento e o dever fiduciário da Fundação com os ativos de seus participantes.

Desta forma, com o intuito de caracterizar as responsabilidades dos técnicos diretamente relacionados aos investimentos relevantes, discriminamos a seguir as principais atribuições dos analistas de investimento, de acordo com o Plano de Cargos e Salários – PCS desenvolvido pela Gerência de Administração – GEAMI:

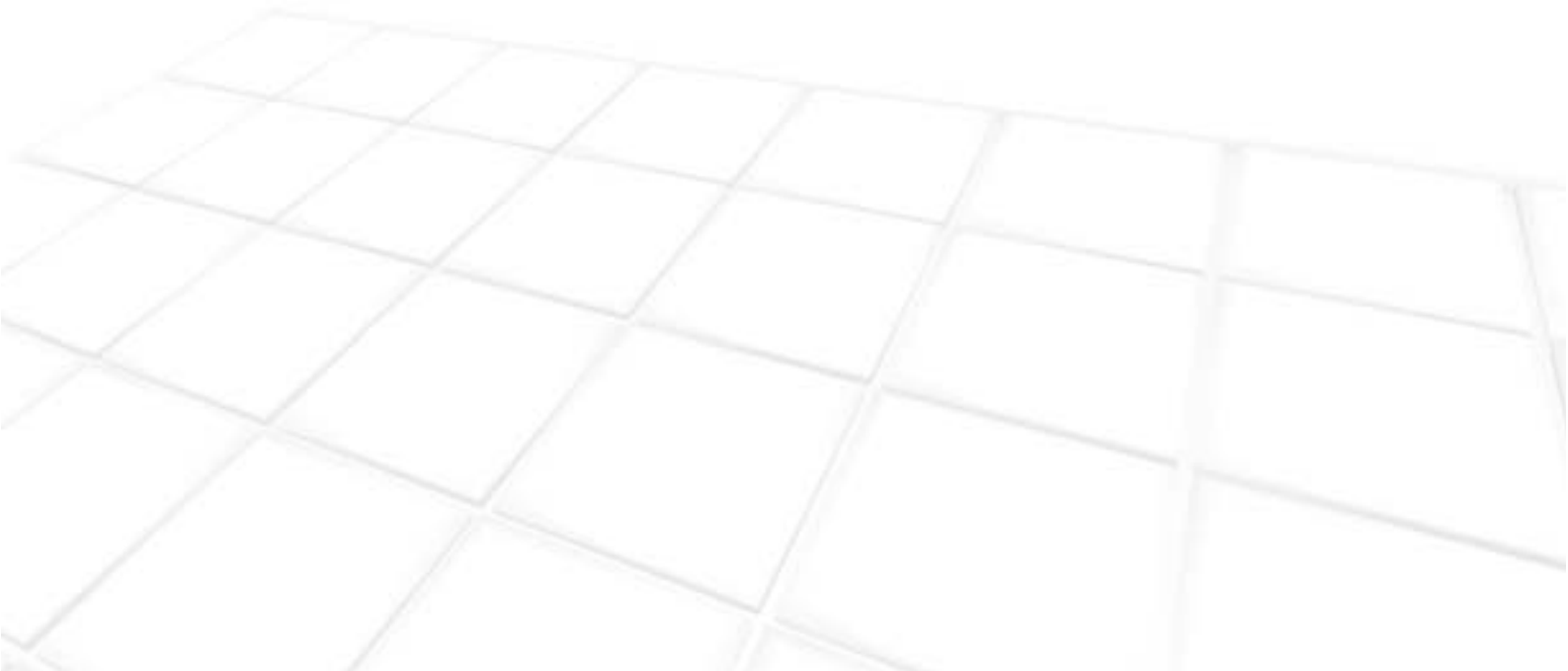
- *Participar da elaboração e análise de pareceres, contratos, convênios e outros documentos relacionados com as atividades de sua área de atuação;*
- *Elaborar planos de trabalho, definindo e estabelecendo seqüência lógica de atividades e estratégia de desenvolvimento. Determinar, assim, prioridades, estimativas de recursos materiais, humanos e financeiros a serem empregados e efetuar cronogramas para a plena consecução dos trabalhos atribuídos ao órgão;*
- *Consultar, analisar e/ou acompanhar alterações da legislação pertinente, a aplicabilidade de leis, normas, regulamentos, modelos, métodos e práticas de desenvolvimento das atividades de recursos humanos e planejamento, dentre outros relacionados com as atividades de sua área de atuação;*
- *Realizar inspeções e emitir pareceres técnicos sempre que necessário, sobre assuntos relacionados a sua área de atuação.*
- *Planejar, elaborar, analisar e emitir pareceres sobre planos, programas, projetos relativos a sua área de atuação;*
- *Executar outras tarefas compatíveis com as previstas no cargo e/ou de acordo com as particularidades ou necessidades da organização;*
- *Zelar pela aplicação dos fundos e pela manutenção dos níveis de reservas, de forma a controlar as inversões e os efetivos em caixa e em instituições financeiras e, assim, garantir a rentabilidade e segurança dos referidos fundos, além de fazer frente às responsabilidades contraídas.*

A seguir, outras orientações pertinentes ao trabalho do analista de investimento, com vistas a garantir melhor atuação no acompanhamento das atividades da área de Participações Societárias Relevantes:

- cumprir as normas internas da FUNCEF como o Estatuto Social, Código de Ética e Normativos (CN PRESI 026, CN PRESI 027, Lei das S.A., Instruções da CVM pertinentes ao segmento e regulamento anexo à Resolução CMN nº 2829 e afins);
- analisar e verificar o cumprimento de responsabilidades expressas em Acordos de Acionistas, Memorando de Entendimentos, Protocolo de Intenções, Estatutos Sociais; etc;
- acompanhar os eventos corporativos das participações societárias relevantes;
- manter cópia da documentação pessoal e profissional dos representantes da Fundação em arquivo;
- elaborar e emitir pareceres técnicos sobre acontecimentos ocorridos, novos investimentos, *valuation*, etc;
- acompanhar e analisar as participações com o intuito de garantir o retorno mínimo do capital investido, prestando as devidas informações ao Coordenador de Participações;



- manter as documentações referentes às participações (pareceres e relatórios internos, Atas de Assembléias/reuniões, contratos diversos, etc) sob sigilo e devidamente arquivadas;
 - sugerir, em conjunto com o Coordenador de Participações, à Diretoria Financeira a contratação de consultoria especializada para assessoramento em situações consideradas de relevância para o bom desempenho da atividade de acompanhamento das participações, desde que devidamente fundamentado em Parecer Técnico;
 - identificar e analisar oportunidades de participação em negócios no mercado;
 - zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, nas atividades da empresa; e
 - atualizar o Rating da Governança Corporativa elaborado pela área de Participações da FUNCEF.
- Caberá à Diretoria Financeira ou, por delegação, à Coordenadoria de Participações, executar as seguintes funções:
- disponibilizar para cada novo conselheiro titular/suplente uma pasta com as informações preliminares contendo:
 - a) apresentação sobre a FUNCEF;
 - b) código de ética da FUNCEF;
 - c) manual de Governança Corporativa; e
 - d) acordos e normas da companhia investida.
-
- solicitar procuração à Gerência Jurídica – GEJUR para constituir os representantes da FUNCEF nas Assembléias/Reuniões;
 - expedir orientação de voto (Anexo 3) acerca das matérias constantes da ordem do dia aos representantes da FUNCEF nas Assembléias/Reuniões;
 - subsidiar, quando solicitado, todo e qualquer representante da FUNCEF, em sua atuação como conselheiro/suplente, analista ou procurador, oferecendo suporte técnico nas deliberações a serem proferidas;
 - assinatura o Termo de Compromisso dos Conselheiros da FUNCEF aos representantes quando da sua nomeação para o cargo;
 - elaborar relatório anual de avaliação dos conselheiros;
 - avaliar a performance das empresas e dos conselheiros;





PROCESSOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Processo de Seleção dos Conselheiros
Processo de Orientação de Voto da FUNCEF
Processo de Avaliação dos Conselheiros
Rating da Governança Corporativa
Modus Operandi
Controle de Eventos Societários

Processo de Seleção dos Conselheiros

A FUNCEF, buscando as melhores práticas de Governança Corporativa e a maximização de seus investimentos, implantou o Processo de Seleção de Conselheiros. O objetivo é estabelecer critérios para a eleição de membros para o exercício de mandatos nos Conselhos de Administração e/ou Fiscal, nos respectivos assentos das empresas nas quais a FUNCEF detém Participações Societárias Relevantes, por meio da constituição do Banco de Profissionais.

Serão consideradas Participações Societárias Relevantes, as Participações que obedecerem aos critérios estabelecidos pela Diretoria Executiva (DE) e aprovados pelo Conselho Deliberativo (CD) da FUNCEF, fundamentadas pelo PA GEANI 016/02, elaborado em 24 de junho de 2002, conforme Instrução Normativa nº 39 – SPC, de 30 de abril de 2002 e Instrução Normativa nº 44 – SPC, de 23 de dezembro de 2002.

O Processo de Seleção de Conselheiros será divulgado na página eletrônica da FUNCEF no endereço: www.funcef.com.br. O candidato interessado em participar deverá preencher o formulário de inscrição, disponível em ambiente restrito, onde as informações e exigências ao exercício dos cargos como Conselheiros estarão disponibilizadas, bem como as instruções para o correto preenchimento. Serão de preenchimento obrigatório todas as informações acerca do candidato, tais como: dados pessoais, títulos e cursos, área de interesse para atuação, tempo de exercício profissional e sua contribuição para a FUNCEF, ressaltando que tais informações poderão ser atualizadas, até que se inicie o processo. A cada modificação, os dados deverão ser obrigatoriamente validados, para que as alterações sejam gravadas no banco de dados da FUNCEF.

O Processo de Seleção será feito dentro das seguintes etapas:

1ª Etapa: Inscrição dos candidatos e elaboração do Banco de Classificados - Esta fase será classificatória. Após inscrever-se na página eletrônica da FUNCEF, o candidato com nota igual ou superior a 15 será incluído no Banco de Classificados. Os demais comporão o Banco de Candidatos.

2ª Etapa: Análise de currículo, dos documentos e das informações prestadas – Esta fase será eliminatória. Serão averiguadas as informações prestadas pelo candidato, o currículo, assim como as vedações previstas no Regulamento do Processo e na IN 004 01. A área de Recursos Humanos irá participar do trabalho de verificação e análise das informações.

3ª Etapa: Entrevista e análise do Plano de Atuação – De posse da documentação analisada preliminarmente, as áreas envolvidas no processo de seleção farão entrevistas com os candidatos selecionados. Nestas, serão verificadas habilidades, experiência e conhecimentos mínimos ou desejados que componham o perfil adequado para poder desempenhar as atribuições e responsabilidades do cargo que irá exercer. Seqüencialmente, um comitê de seleção interno, formado por analistas da área de Participações, decidirá em conjunto quais candidatos deverão ser indicados. O resultado será encaminhado, por meio de Relatório Formal contendo a lista dos recomendados, para apreciação e análise da Diretoria Executiva. Esta submeterá o documento, posteriormente, à aprovação do Conselho Deliberativo.

O Processo de Seleção deverá realizar suas etapas de forma tempestiva a fim de que o processo de homologação dos nomes no âmbito do Conselho Deliberativo aconteça, no máximo, até a última reunião precedente à Assembléia Geral Ordinária da companhia. Aprovados pelo CD, estes serão encaminhados, por intermédio do representante legal da FUNCEF, para homologação dos nomes dos Conselheiros a serem eleitos nas referidas assembleias. O comprometimento pleno do Conselheiro com esta Fundação será validado quando da assinatura do termo de compromisso e de posse.



Os Conselheiros empossados deverão passar por um processo de integração, promovido pela FUNCEF. O objetivo é facilitar a adaptação ao exercício do mandato na empresa selecionada. Durante o evento, o candidato terá uma visão global da empresa, da história, dos objetivos, da sistemática de trabalho, direitos e deveres. Paralelamente, haverá esclarecimentos sobre diversos assuntos pertinentes ao exercício das atividades de Conselheiros, cujas explicações serão ministradas por palestrantes do mundo empresarial, de forma a inserir conhecimentos pertinentes ao exercício do mandato.

MISSÃO

De uma forma geral, o objetivo desse Processo é selecionar os profissionais mais qualificados, visando aumentar a eficácia da atuação da FUNCEF na companhia onde detém participações.

CONDIÇÕES

Ser associado da FUNCEF na condição de participante ativo ou aposentado.

REGRAS BÁSICAS

Os candidatos deverão buscar as informações para o entendimento do processo, assim como fazer o preenchimento correto do formulário de inscrição, com informações verídicas e passíveis de comprovação.

Terá validade de 24 (vinte e quatro) meses, período que, em caso de vacância, e pela ordem, os demais candidatos podem ser indicados para o mandato a que concorreram.

REQUISITOS

O candidato inscrito no Processo deverá atender aos seguintes requisitos mínimos para exercício do cargo:

- Experiência no exercício de atividade na área financeira, administrativa, contábil, jurídica, de fiscalização, atuarial ou de auditoria;
- Graduação superior, preferencialmente, nas áreas afins de economia, administração, contabilidade, direito e engenharia;
- Experiência como Executivo Titular;
- Experiência de participação em Conselhos de Administração e/ou Fiscal;
- Não ter sido responsabilizado em processo administrativo ou de auditoria na FUNCEF ou na CAIXA em casos que caracterizem má condução dos negócios;
- Conhecimento da legislação e regulamentos que norteiam a área de investimentos das EFPC;
- Capacidade de entender de relatórios gerenciais e financeiros;
- Ausência de conflitos de interesse;
- Alinhamento com os valores da Fundação;
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação;
- Visão estratégica, além de outros previstos nos incisos I,II e IV do Art.27 do Estatuto da FUNCEF.

ENTREVISTA

Tem como objetivo medir aspectos técnicos, intelectuais e de personalidade relativos ao cargo pretendido. As entrevistas deverão ser preparadas considerando o Conselho e as características dos setores para os quais os candidatos forem selecionados, assim como os aspectos pessoais necessários para o exercício do cargo.

DIVULGAÇÃO

A FUNCEF divulgará o resultado do Processo de formar particular à cada candidato inscrito. Para tanto, estes deverão informar o endereço eletrônico (e-mail) para receber as comunicações da FUNCEF.

VEDAÇÕES

Será vedada admissão do Candidato que possua, pessoalmente ou por meio de parente até terceiro grau, vínculo de qualquer natureza com a empresa em que a FUNCEF mantém Participação Societária.

PLANOS DE ATUAÇÃO

Serão vedadas à Área de Participações, de Administração ou qualquer outra da FUNCEF, prestar qualquer informação aos candidatos, no que tange à elaboração de seu Plano de Atuação.

PAPEL DO CONSELHEIRO

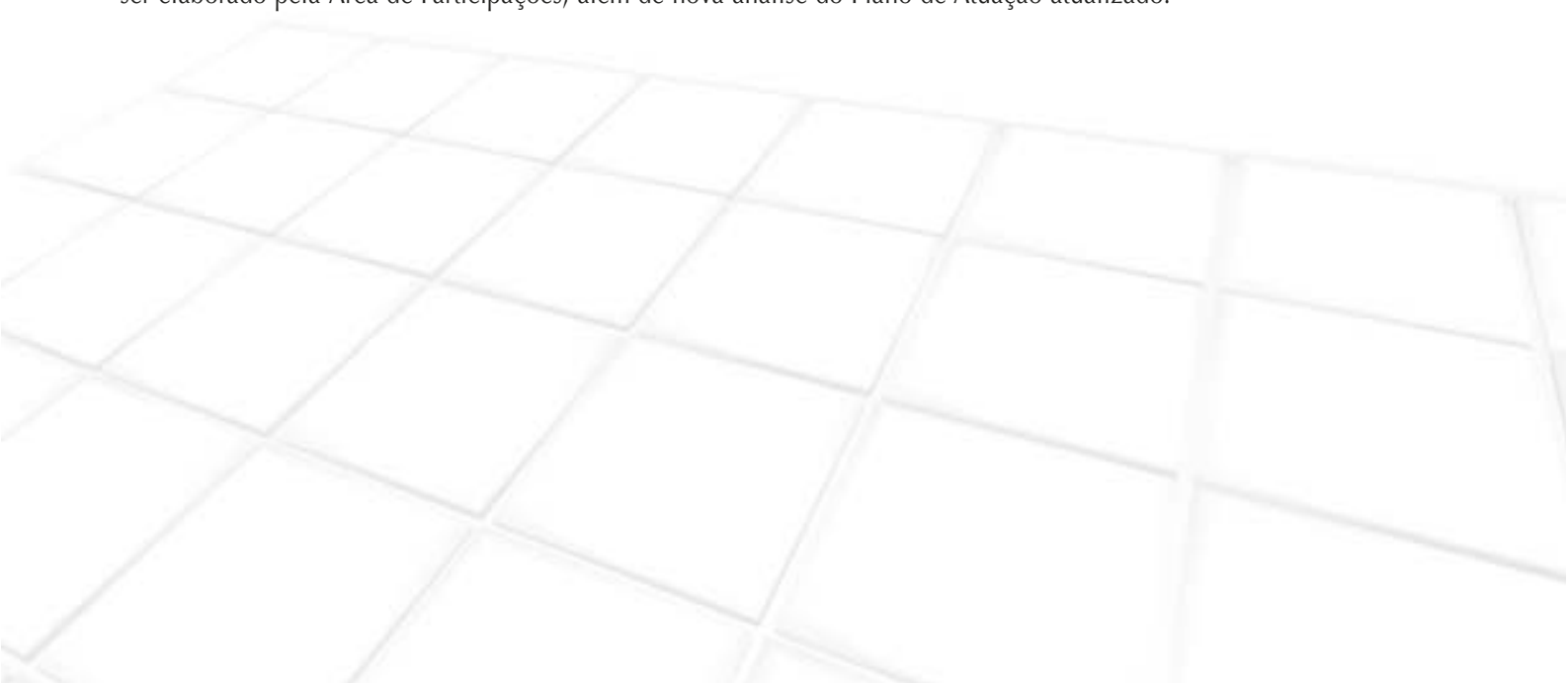
O Conselheiro indicado pela FUNCEF será o representante da entidade junto à empresa, e suas atividades deverão estar em conformidade com a política de investimentos traçada pelo Conselho Deliberativo. O maior objetivo da Fundação é alcançar padrões de excelência em suas atividades e aprimorar o relacionamento dos agentes relevantes, de forma a melhor cumprir as finalidades estatutárias. A efetiva aplicação dessas práticas fará com que os negócios da FUNCEF sejam pautados pelo atendimento aos princípios básicos de Governança Corporativa: transparência, responsabilidade ou prestação de contas dos agentes relevantes, equidade e obediência às leis.

MANDATO

O mandato dos conselheiros, titulares e suplentes, obedecerá às prerrogativas determinadas pelo Estatuto Social da empresa em que foi eleito, desde que não infrinja legislação específica, atualmente definida para o máximo de 3 (três) anos.

RECONDUÇÃO

A recondução do Conselheiro, a cada ano de Exercício, dependerá de sua avaliação, por meio de Relatório Sintético, a ser elaborado pela Área de Participações, além de nova análise do Plano de Atuação atualizado.





Processo de Orientação de Voto da FUNCEF

O analista de investimento da FUNCEF é responsável em elaborar a orientação de voto que tem como objetivo nortear, formalmente, as ações e estratégias da Fundação para o cumprimento de seu dever fiduciário perante seus participantes. Sendo assim, cabe a área técnica responsável fornecer o documento ao representante legal em nível de Assembléia Geral das participações relevantes, com a finalidade de apoiar às deliberações.

Na tabela abaixo, segue o cronograma das principais ações a serem realizadas pelos analistas responsáveis pelo acompanhamento das Participações Societárias da FUNCEF:

PRAZO*	AÇÃO
8 dias	conhecimento da pauta das Assembléias Gerais.
8 dias	estudo pormenorizado efetuados pelos técnicos da área de Participações sobre os assuntos a serem deliberados.
2 dias	posicionamento técnico sobre os assuntos, em consonância com as diretrizes da FUNCEF (intenção de valorização e preservação do patrimônio da Companhia).
2 dias	emissão da Orientação de Voto ao representante da FUNCEF.
On line	eventual suporte técnico ao representante durante a realização da Assembléia, visando dirimir quaisquer questões de caráter econômico-financeiras inerentes à ordem do dia.
5 dias (pós)	recebimento e checagem da documentação pertinente.

*anterior à realização do evento.

Processo de Avaliação dos Conselheiros

A FUNCEF promoverá avaliação dos conselheiros que representam a Fundação em investimentos permanentes. Esta avaliação de desempenho será formal e individual. Serão abordados os principais aspectos necessários à averiguação da qualidade do conselheiro.

A finalidade deste processo é analisar a atuação do conselheiro junto às empresas e a sua interatividade com a FUNCEF, assim como assegurar o exercício da boa Governança Corporativa nos investimentos ora detidos pela Fundação.

Este processo de avaliação deverá ser utilizado quando da indicação ao Conselho de uma empresa ou no caso de sua recondução ao cargo.

METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO

A metodologia utilizada, para avaliar o desempenho e a atuação do representante, consiste em atribuir notas a diversos critérios estabelecidos pela Diretoria de Finanças (DIFIN) e pela Área de Participações da FUNCEF (COPAR). Estes critérios abordam aspectos como: responsabilidade, ética, participação nas reuniões, documentação encaminhada e prazo de envio. Estes critérios serão ponderados de acordo com sua importância e relevância no exercício de sua função, de acordo com a tabela a seguir:

QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO

CRITÉRIOS	PESO (%)	NOTA
1. ÉTICA	22	
1.1 Cumprimento do Código de Ética da FUNCEF.	11	
1.2 Cumprimento do Código de Ética da companhia.	11	
2. RESPONSABILIDADE e PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES	54	
2.1 Cumprimento do Termo de Compromisso dos Conselheiros da FUNCEF.	10	
2.2 Capacidade de comunicação.	5	
2.3 Empatia demonstrada na compreensão e resolução de problemas.	7	
2.4 Pró-atividade.	10	
2.5 Frequência/assiduidade.	7	
2.6 Expertise acerca das atividades da companhia.	15	
3. DOCUMENTAÇÃO	15	
3.1 Envio da documentação pessoal e profissional atualizados à FUNCEF.	2	
3.2 Envio tempestivo à FUNCEF de ata da reunião.	6	
3.3 Qualidade dos relatórios entregues à COPAR.	7	
4 PRAZOS	9	
4.1 Entrega de convocação e pauta da reunião no prazo pré-estabelecido.	3	
4.2 Cumprimento do prazo mínimo de comunicação do titular ao suplente e à FUNCEF, no caso de impossibilidade de comparecimento à reunião.	3	
4.3 Entrega da Ata, dos relatórios, dos demonstrativos, entre outros, no prazo pré-estabelecido.	3	

RESULTADO FINAL	ESCALA
Superou às expectativas	10 – 8
Atendeu às expectativas	7.9 – 6
Não atendeu às expectativas	5.9 – 0

O resultado do processo de avaliação dos representantes da Fundação será encaminhado formalmente para a Diretoria Executiva munido com a conclusão sobre seu desempenho e indicativo de recondução ou não ao cargo.



Rating da Governança Corporativa

A Área de Participações da FUNCEF elaborou o rating da Governança Corporativa das Empresas. Por este instrumento, será possível medir o grau de participação e adaptação das companhias às boas práticas de Governança. O resultado obtido na avaliação será avaliado anualmente e, posteriormente, apresentado como opinião emitida pela Área de Participações sobre a forma como o tema foi adotado pelas participações societárias relevantes da Fundação. A metodologia aplicada permitirá identificar os procedimentos e as práticas a serem aperfeiçoadas e/ou adotadas pelas companhias, a fim de garantir maior segurança, transparência e rentabilidade aos investimentos da FUNCEF.

Esta classificação não apresenta nenhuma relação com a classificação de crédito que pode ser realizada na companhia, e por isso, não deve ser interpretada como tal. Uma avaliação de crédito mede, necessariamente, a capacidade de uma companhia honrar e/ou assumir novos compromissos financeiros, necessários à expansão ou manutenção de sua atividade. A classificação aqui sugerida não é um trabalho de auditoria e nem representa uma recomendação financeira da qualidade de crédito, avaliação econômica, desempenho operacional ou de qualquer ativo ou título da companhia.

Por intermédio da metodologia de avaliação descrita ao longo deste trabalho, será permitido o monitoramento e a classificação das companhias pertencentes à carteira de participações da FUNCEF, no que diz respeito à aplicação das práticas e princípios da Governança Corporativa.

O foco da avaliação será baseado na aderência dos aspectos corporativos aos cinco pilares fundamentais da Governança Corporativa, quais sejam:

- a) Transparência e *Disclosure*;
- b) Equidade (*Fairness*);
- c) Responsabilidade na Prestação de Contas (*Accountability*);
- d) Cumprimento das Leis (*Compliance*) e;
- e) Ética (*Ethics*).

METODOLOGIA

A avaliação e o monitoramento da aplicação de práticas de Governança é uma tarefa complexa, em razão de se utilizar diversos parâmetros de difícil mensuração. Enquanto na elaboração de valuation e na análise de risco utiliza-se uma série de quantificações objetivas, o estudo da Governança envolve a qualificação de conceitos de caráter subjetivo, tais como comprometimento, credibilidade, equidade, independência, qualidade, transparência e veracidade.

Procurou-se, então, pormenorizar cada uma das variáveis que compõe a análise de maneira a minimizar o caráter subjetivo a ser dado pelo analista.

Os princípios aplicados na avaliação foram definidos pela Área de Participações -, após pesquisa de conceitos e práticas de Boa Governança Corporativa adotada no Brasil e no mundo.

O exame dos aspectos essenciais à consecução do rating revelou que algumas práticas de Governança internacionalmente aceitas tornam-se altamente onerosas e, algumas vezes, desnecessárias para certas companhias. Isso se for considerado o porte, o ramo de atividade e os níveis de maturação do negócio e de abrangência do mercado. Por isso, as variáveis de análise da Governança foram divididas em dois grupos principais, quais sejam:

- aquele no qual as práticas são altamente necessárias e aplicáveis a qualquer companhia e,
- aquele onde a implementação de regras agregam valor ao status de Governança da companhia, mas que não são aplicáveis a todas as firmas. Por exemplo: disponibilizar Balanço Anual seguindo normas do USGAAP ou IAS; adotar critérios em consonância aos estipulados no “Nível 2 do Novo Mercado da BOVESPA” para casos de fechamento de capital ou cancelamento de registro; free float – representando no mínimo 25% do capital; tag along para acionistas ordinários e preferencialistas; atendimento à proporção mínima estabelecida pela Lei nº 10.303/2001, de 50% da base de capital em ações preferenciais e 50% em ações ordinárias, além de oferta pública para colocação de ações - dispersão de capital.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E FORMAS DE AVERIGUAÇÃO

Com o objetivo de fazer uma avaliação de qualidade sobre a Governança Corporativa adotada pela companhia, será necessário ao analista responsável utilizar diversos instrumentos, bem como adotar as seguintes rotinas:

I - Análise dos Aspectos Gerais do Negócio – permitirá ao analista adquirir sensibilidade sobre as variáveis consideradas críticas à companhia e ao negócio. Para tanto, deverá observar, entre outros aspectos, o ambiente competitivo (principais concorrentes, fornecedores, clientes, etc), a legislação específica do setor, a tecnologia empregada, o desempenho operacional, a estrutura patrimonial e acionária, além dos riscos potenciais. A análise deverá possibilitar a identificação dos pontos passíveis de maior transparência e detalhamento por parte da companhia, desde que não se configure como informação confidencial interna.

II - Coleta e Verificação dos Instrumentos Formais de Governança Corporativa – o analista deverá coletar e verificar informações e documentos referentes à companhia, conforme especificado abaixo, a fim de subsidiar a análise.

- Companhia: Estatuto Social; Acordo de Acionista; Código de Ética; Missão; Política de Divulgação de Informações; Política de Remuneração (Gestores) e Estrutura Societária.
- Site da Companhia: Press Release; Contato Diretoria – Relação com Investidor; Últimas Notícias Relevantes; Agenda de Eventos e Balanço Social.
- ABAMEC: Teleconferência; Reuniões Diversas e Apresentações.
- CVM: Informações Trimestrais – ITR; Informações Anuais - IAN, Demonstrações Financeiras Publicadas – DFP e Fatos Relevantes.

III - Entrevista junto a Representantes dos Conselhos e dos Comitês – visa, basicamente, esclarecer questões pontuais sobre o cotidiano corporativo da empresa, quais sejam:

- qualidade dos relatórios divulgados no ambiente interno da empresa;
- qualidade dos controles internos da empresa;
- Iniciativa da diretoria da companhia em informar os conselheiros sobre questões capazes de impactar o resultado dos negócios;
- competência dos gestores para elaborar e cumprir os orçamentos anuais;
- velocidade e agilidade da companhia em atender as solicitações dos conselheiros em tempo hábil para análise e posterior deliberação;
- receptividade da diretoria da empresa em adotar novas práticas de Governança;
- cumprimento da elaboração, assinatura de todos os membros e disponibilização das Atas das Assembléias e das reuniões de Conselho (Fiscal e Administração) ao término das respectivas reuniões;
- cumprimento da atividade de registro e de arquivo das Atas das Assembléias e das reuniões de Conselho (Fiscal e Administração) no Registro do Comércio, em prazo inferior a 20 (vinte) dias; e
- esclarecimento sobre pareceres técnicos elaborados por avaliadores independentes de assuntos considerados de relevância, tais como aquisição de novo negócio, passivos potenciais (ambiental, fiscal e trabalhista), reavaliação de ativos, premissas de receita e custos.

TÓPICOS E VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO

Com o objetivo de identificar, dentro da companhia, os quesitos que melhor atendem aos princípios de Governança Corporativa, dividiu-se a classificação de Rating em 05 (cinco) tópicos: (1) Qualidade das Informações e Relacionamento com o Mercado; (2) Participação de Terceiros; (3) Contexto Corporativo e Gestão; (4) Relacionamento Societário e Estrutura de Propriedade; e (5) Conselhos de Administração e Fiscal.

Cada tópico engloba uma série de variáveis importantes para a correta mensuração da Governança. São elas:

QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES E RELACIONAMENTO COM O MERCADO

A freqüência e a credibilidade das informações prestadas ao público são fundamentais para a consolidação da imagem da empresa. No mínimo, a companhia deve prestar informações com relação ao desempenho operacional, ambiente competitivo, estrutura societária, missão, perspectivas, riscos potenciais, curriculum de gestores e remunerações. Para isto, a companhia deve utilizar múltiplos canais de acesso. Recomenda-se a utilização de teleconferências, press releases, webcasts públicos, entre outros meios de comunicação, para cumprir tal finalidade. A companhia deve procurar sempre superar as necessidades legais de divulgação de dados e informações ao mercado, em razão do efeito geralmente positivo proporcionado à comunidade de investidores. Por fim, cabe a Área de Participações o papel de viabilizar a transformação destes aspectos subjetivos de análise em objetivos, por intermédio, principalmente, das seguintes variáveis:

I - Veracidade e utilidade das informações divulgadas ao mercado: Veracidade e utilidade das informações divulgadas ao mercado: trata-se de questão imprescindível para o analista no momento da realização do trabalho de avaliação da boa Governança. Aconselha-se, neste particular, observar os seguintes pontos:

- Existência de um porta-voz – é recomendável que a companhia designe uma pessoa com responsabilidade para ser o porta-voz da companhia, traduzido, geralmente, na figura do Diretor de Relações com o Mercado. Este expediente tem o objetivo de disciplinar o fluxo de informações repassadas ao mercado.
- Verificar a rotatividade de *controllers*/superintendentes de Contabilidade, de maneira a evitar eventuais discrepâncias na adoção de critérios de substituição de valores. Procura-se, dessa forma, evitar que, norteados por interesses escusos, gestores das companhias possam registrar lucros artificiais, reduzir dívidas nos balanços ou esconder prejuízo por meio da contabilidade legal. Portanto, devem ser verificadas as diferenças contábeis relevantes, sobretudo em companhias de grande rotatividade de *controllers*/superintendentes de Contabilidade e submetidas a empresas de auditoria. Constatado o fato, as companhias ficarão passíveis de penalização no momento da avaliação do rating.
- Analisar o desempenho do orçamento (*budget*) sob o prisma “orçado versus realizado”, com o propósito de se averiguar as razões que provocaram os desvios no planejamento estratégico prognosticado.
- Tempestividade na difusão das informações: diz respeito à oportunidade para envio e publicação de eventos, além da disseminação de informações corporativas. Entre as quais:
 - divulgação simultânea e respeito aos horários do pregão – a companhia deve tornar público, com equidade e simultaneidade, fatos ou atos de caráter estratégico, administrativo, técnico, negocial ou econômico, capazes de afetar os preços dos valores mobiliários e influenciar a decisão de investidores em mantê-los, comprá-los ou vendê-los e de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titulares. A divulgação de tais informações deverá ser efetuada antes do início ou após o encerramento dos pregões das Bolsas de Valores, onde as ações são negociadas.
 - convocação para Assembléia Geral Ordinária e Assembléia Geral Extraordinária - a exigência legal é de que no caso de companhia aberta, o prazo de antecedência da primeira convocação seja de 15 (quinze) dias e da segunda convocação de 8 (oito) dias. Este prazo poderá ser expandido para 30 (trinta) dias caso a matéria a ser deliberada seja consi-

derada complexa. De acordo com o artigo 124 da Lei 10.303/01, é dever dos administradores publicar, em forma de anúncios, relatório com todas as informações sobre negócios sociais e fatos administrativos ao fim do exercício, assim como cópia das demonstrações financeiras e pareceres de auditores independentes, se houver. Este procedimento deverá ser executado em até 01 (um) mês antes da data marcada para a realização da Assembléia Geral Ordinária.

A FUNCEF recomenda que os assuntos de grande complexidade – fusão, incorporação, aumento de capital, avaliação de ativos (*valuation*), aquisição de nova companhia, entre outros – sejam discutidos dentro de um prazo maior do que o estipulado pela lei. A Área de Participações sugere que o prazo de convocação e disponibilização do material a ser avaliado seja superior a 30 (trinta) dias.

III - Realizar reuniões públicas com analistas e investidores: é recomendável que a companhia realize reunião, ao menos anualmente, para divulgar informações relevantes da companhia. Deste pacote informativo deverão constar as perspectivas, os desafios e as oportunidades de negócio.

IV – Divulgação do Relatório de Administração, em periodicidade trimestral: é importante que a companhia disponibilize para o mercado, juntamente com os ITRs, relatório com a opinião dos gestores sobre o desempenho da companhia. No documento deverão constar a estratégia adotada, riscos potenciais inerentes ao negócio e os objetivos atingidos.

V - Melhoria das informações prestadas periodicamente ao Órgão Regulador (ITR), (IAN) e (DFP): a empresa deverá, sempre que possível, adotar melhorias com o objetivo de atender às novas exigências do mercado, ainda que não previstas pelas normas em vigor. Além disso, o analista responsável deverá monitorar: a adoção, bem como a evolução, da qualidade das informações divulgadas à CVM; a qualidade de demonstrativos financeiros não exigidos legalmente, como a demonstração do valor econômico e do fluxo de caixa; a disponibilização dos relatórios sobre práticas de Governança Corporativa; a qualidade do Balanço Social; e a preservação do meio ambiente.

VI - Divulgação detalhada de informações nas Notas Explicativas: A análise realizada pelo responsável técnico deverá levar em conta a conjugação de fatores como transparência e *disclosure*. Das notas explicativas deverão constar as informações econômico-financeiras que impactaram – ou poderão impactar – significativamente o resultado da companhia. A seguir, alguns dos pontos a serem focados pelo analista:

- o fato de a companhia estar realizando contratos de mútuos entre empresas do grupo efetuando empréstimos para acionistas controladores e/ou diretores;
- todos os aspectos inerentes aos passivos financeiros, tais como, taxas de juros dos contratos, cronograma de amortização, coberturas (*covenants*), multas, garantias prestadas e finalidade;
- com relação aos passivos contingenciais, é importante que se verifique os fatos geradores, a expectativa de reversão das ações ajuizadas em favor da companhia, além de pormenorizar os critérios utilizados na contabilização de tais passivos;
- os contratos de *leasing* e arrendamento mercantil, também merecem um destaque especial. Estas operações não aparecem no passivo da companhia, mas podem representar uma substancial despesa financeira;
- a companhia que possuir instrumentos de *hedge* com derivativos deve detalhar a forma de contabilização, os prazos de vencimento, as características dos instrumentos, o “casamento” dos ativos, garantias etc;
- a respeito dos contratos preestabelecidos de prestação de serviços de grande porte, faz-se necessária a discriminação dos critérios de reajuste dos preços, do período de validade do contrato, das cláusulas de multa e indenização etc;

- com relação a remuneração dos executivos da companhia, deve-se verificar a existência de remuneração variável ou por meio bônus, assim como as metas a eles atrelados;
- quanto ao diferido, observar, principalmente, os critérios de contabilização de ágio e dos demais gastos diferidos, bem como os prazos de amortização dos itens constantes deste ativo; e
- a fim de facilitar a compreensão do analista sobre a sazonalidade e o ciclo de ocorrência dos negócios, faz-se necessário checar a existência de eventuais receitas acessórias e suas características.

Por fim, é importante que o analista observe adicionalmente os aspectos retratados no item “Mapeamento dos Pontos Relevantes” constante deste Manual.

VII - Divulgação do Balanço Social: a companhia deverá publicá-lo, ao menos anualmente, em consonância ao praticado pelas companhias aderentes ao Novo Mercado da Bovespa, exceto nos casos onde o custo da publicação representar parcela significativa das despesas administrativas da empresa. Esta demonstração deverá reunir informações sobre os projetos, os benefícios e as ações sociais dirigidas aos empregados, investidores e à comunidade. Trata-se, portanto, de um importante instrumento estratégico de avaliação do exercício da responsabilidade social corporativa.

VIII - Disponibilização do Balanço Anual seguindo Normas do USGAAP ou IAS: as companhias deverão aumentar os níveis de transparência administrativa, sobretudo as que interagem com o mercado externo por meio de exportação ou importação de matéria prima, assim como as que oferecem serviços e/ou produtos. A recomendação vale, ainda, para fechamento de parcerias ou acordos tecnológicos junto a fontes estrangeiras. Nesta linha, as companhias deverão especificar os detalhes do negócio desde que, obviamente, a divulgação dessas informações não resulte em prejuízo de posicionamento estratégico dentro do mercado. Para tal, é importante a adoção de práticas contábeis aceitas internacionalmente, a exemplo dos modelos USGAAP ou IAS.

- a empresa de auditoria a ser contratada deverá, obrigatoriamente, utilizar a mesma metodologia de contabilização utilizada na avaliação dos relatórios financeiros. Terá, portanto, que fazê-lo sob a ótica das Normas e Princípios Fundamentais de Contabilidade estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON) pela CVM.

IX - Disponibilização de Calendário Anual de Eventos Corporativos: A companhia deverá enviar comunicado aos acionistas, no mês de janeiro, com o calendário anual dos eventos corporativos previstos. Entre eles: Assembléias Gerais Ordinária e Extraordinária, encontros, apresentações, press releases, divulgação de resultados e reuniões dos conselhos Fiscal e de Administração.

PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS

A boa Governança Corporativa é derivada de uma conjugação de fatores. Entre os quais destaca-se o relacionamento entre acionistas e gestores. Contudo, é fundamental a contribuição de especialistas terceirizados. Estes profissionais poderão contribuir na orientação e fundamentação das questões técnicas. Poderão, também, participar do aprofundamento de discussões inerentes a assuntos corporativos, desde que respeitados os preceitos de proatividade e de atendimento às práticas de Governança Corporativa. A contratação de agentes e instituições externas à companhia, no entanto, deve ser pausada a partir de requisitos transparentes:

I - Credibilidade e independência dos auditores, dos classificadores de risco e dos consultores contratados pela companhia: são parâmetros recomendáveis na aferição da credibilidade e da independência os seguintes pontos:

- deter notório reconhecimento pelo mercado, ilibada reputação, ausência de conflito de interesses, etc;
- não ter ocupado cargo executivo nos últimos 05 (cinco) anos na companhia;
- como consultor, não ser contratado pela companhia em regime contínuo ou regular, pessoalmente ou por meio da firma onde trabalha;
- não ser cliente de porte, fornecedor ou prestador de serviços à companhia, pessoalmente ou por meio do empregador;
- não ter sido nomeado em virtude de relacionamento pessoal com qualquer representante do conselho, gestores ou acionista (política de favorecimento explícita); e
- ter sido escolhido, por processo formal, com a anuência de todos os membros do Conselho de Administração.

II – Empresa de Auditoria contratada não deve prestar serviços de consultoria ou de avaliação dos ativos na mesma companhia: Empresa de Auditoria contratada não deve prestar serviços de consultoria ou de avaliação dos ativos na mesma companhia: As empresas contratadas para realizar auditoria externa não poderão prestar serviços de reavaliação de ativos (*valuation*), cálculo atuarial, e de reestruturação de pessoal, operacional ou financeira. Esta medida tem como objetivo evitar potenciais conflitos de interesse e, assim, assegurar padrões mínimos de independência nos serviços realizados por terceiros na corporação.

III - Existência de mecanismos de avaliação e renovação: é recomendável que a companhia adote mecanismos formais de avaliação dos auditores independentes, das instituições classificadoras de risco e dos consultores contratados. Ao mesmo tempo, sugere-se como prática alinhada aos fundamentos de Governança, além da adoção de rodízio, a cada 03 (três) anos, dos prestadores de serviço acima referidos.

CONTEXTO CORPORATIVO E GESTÃO

A companhia deverá possuir regras formais relacionadas à estratégia de estímulo ao alcance de metas, aos valores a serem mantidos e perseguidos, às responsabilidades corporativas, à política de remuneração variável da Diretoria Executiva e dos funcionários da companhia, entre outros aspectos de igual relevância. Os gestores deverão estabelecer princípios éticos para a companhia, assim como disseminá-los junto aos funcionários da companhia. Para tal, é recomendável observar as advertências abaixo:

I - Existência e qualidade de plano de remuneração variável: O plano de remuneração variável para gestores e funcionários da companhia, deverá se basear em critérios que busquem, ou maximizar o desempenho operacional da empresa, ou agregar valor ao negócio, a exemplo do *Economic Value Added* (EVA). A política de remuneração atrelada ao desempenho do valor agregado ao acionista é importante para a consolidação e o provimento de qualidade à Governança da companhia, haja vista atender os interesses de todos: executivos, funcionários e acionistas. Entretanto, a eficácia na adoção de modelo de remuneração variável depende, de diversos fatores: qualidade dos instrumentos de aferição do valor adicionado ao negócio, premissas utilizadas, forma de cálculo, bem como o treinamento eficiente dos funcionários como agentes de disseminação da filosofia dentro da empresa.

II - Existência e qualidade de código de ética: Código de Ética: é essencial à companhia possuir um código de ética responsável pela delimitação dos princípios básicos de comportamento administrativo dos funcionários e colaboradores, a fim de manter a reputação e integridade da empresa. Idealizado como fonte de consulta e orientação de prática corporativa, o código deverá contemplar os seguintes aspectos:

- respeito aos preceitos legais e regulamentos da companhia;
- definição das situações de conflito de interesse;
- limitações a brindes, presentes ou qualquer outro benefício que não aqueles oferecidos pela própria empresa;
- padrões de relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, eventuais credores, órgãos públicos, associações e outros que possam interceder ou interferir no business da companhia;
- padrões de conduta concernentes às atividades e contribuições políticas;
- Proibição explícita e intransigente a qualquer tipo de preconceito de raça, religião, sexo e/ou assédio de qualquer natureza.

III – Existência, qualidade e divulgação de código de práticas de Governança Corporativa: A companhia deverá elaborar e distribuir um código de regras relacionadas à Governança Corporativa, a ser colocado em prática assim que aprovado pelas instâncias decisórias da empresa. O texto deverá nortear as melhores práticas de relacionamento entre acionistas minoritários, controladores, órgãos da administração e parceiros (*stakeholders*).

IV – Definição precisa das obrigações e responsabilidades dos Diretores: o regimento interno da companhia deverá estabelecer as obrigações e responsabilidades inerentes à Diretoria Executiva, tais como:

- definição das penalidades aplicáveis a casos de dolo comprovado em ações de responsabilidade exclusiva da Diretoria Executiva cujas conseqüências tragam prejuízo à companhia. No caso de ações deliberadas, mas de caráter culposo, a companhia deverá examinar a possibilidade de custear eventuais despesas judiciais que envolvam a Diretoria Executiva.
- existência de limitação de alçadas predeterminadas para cada membro da diretoria e para o corpo diretivo no que diz respeito a dispêndios operacionais, captação de novos recursos para a companhia, realização de investimentos, alienação de ativos etc.

V - Existência de processo seletivo e avaliação formal de membros da diretoria: Existência de processo seletivo e avaliação formal de membros da diretoria: o processo seletivo para a contratação de membro da diretoria (*board*) deverá ser deflagrado quando da vacância ou criação de cargo na Diretoria Executiva. Nestes casos, sugere-se a contratação de empresa de *Head Hunter* para realizar seleção e contratação do futuro membro com base, prioritariamente, na experiência dentro do setor. O Conselho de Administração deverá criar mecanismos capazes de, ao menos anualmente, avaliar os membros da Diretoria Executiva. Desta apreciação serão tomadas as decisões sobre permanência ou exclusão dos referidos diretores, além de servir como parâmetro de avaliação de performance e canal de *feedback* do grupo.

É necessário constar na avaliação os seguintes procedimentos: qualidade do relacionamento com os membros do conselho de administração e com agentes externos, como no caso de clientes, acionistas e fornecedores; consistência dos planos estratégicos estipulados; cumprimento e qualidade dos orçamentos confeccionados; resultados financeiros obtidos; comunicação e qualidade de relatórios; conhecimento técnico sobre o negócio; e planejamento da sucessão; entre outros.

VI - Elevado grau de profissionalismo e de competência dos profissionais que ocupam cargos gerenciais e diretivos: a companhia deverá possuir executivos com elevada capacidade técnica e gerencial a fim de garantir a consecução dos planos estratégicos traçados e o elevado grau de excelência na gestão econômico-financeira da companhia. Além dos conhecimentos técnicos particularizados para cada área da corporação, é importante verificar conhecimentos específicos sobre finanças, contabilidade, economia, legislação, estratégia e processo decisório, marketing, administração, e fundamentos de Governança Corporativa.

RELACIONAMENTO SOCIETÁRIO E ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

A presença de grande acionista majoritário na composição acionária da corporação não configura antagonismo aos bons preceitos de Governança Corporativa. Em relação à composição dispersa de capital, os interesses destes acionistas estarão melhor alinhados aos da companhia. Compete ao Conselho de Administração a escolha dos seus próprios membros, cujo procedimento contribui para tornar mais eficiente a condução das políticas de adoção de Governança Corporativa. A fim de otimizar os conceitos de relacionamento societário e estrutura de propriedade, é fundamental observar os seguintes princípios básicos:

I - Adesão a Câmara de Arbitragem para solução de eventuais litígios no âmbito societário: O Estatuto Social da companhia deverá constar procedimentos específicos a serem adotados na solução de eventuais disputas entre a empresa, os acionistas e os membros do conselho de Administração e Fiscal. A resolução do litígio deverá ser apreciada pelo foro arbitral, de forma a evitar demandas junto ao Poder Judiciário e, assim, tornar mais ágil a superação de eventuais conflitos societários.

II - Tratamento eqüitativo no tocante aos direitos dos acionistas minoritários e majoritários: a companhia deverá adotar procedimentos que minimizem o conflito de interesses entre acionistas minoritários e controladores. Ao divulgar informações relevantes como resultados financeiros, seja por meio de *press Release*, *conference call*, ou *webcast* público, faz-se necessário procedê-lo de maneira simultânea e objetiva, visando o tratamento eqüitativo a todos os acionistas da companhia.

III - Inexistência de qualquer acordo de grupos de acionistas que favoreçam o abuso de poder destes na gestão da companhia ou na apropriação de benefícios restritos: O equilíbrio entre os deveres e direitos de acionistas minoritários e controladores está na essência da prática e do conceito da boa Governança Corporativa. Torna-se inadequado, portanto, atribuir a apenas uma parcela de acionistas, em detrimento das demais, poder de veto em determinados assuntos, voto conjunto de acordo reunião prévia de acionistas, *drag along*, direito de preferência, e estabelecimento de critério de eleição de membros do Conselho de Administração e/ou Fiscal. A FUNCEF sugere a adoção de medidas de modo a coibir eventuais distinções de tratamentos entre os acionistas.

IV - Estabelecimento estatutário do direito de acionistas preferencialistas em eleger um membro no Conselho de Administração: recomenda-se que a companhia ofereça oportunidade aos acionistas preferencialistas de elegerem um membro titular e seu respectivo suplente para ocupar um assento do Conselho de Administração, desde que este não seja integrante do grupo de controle.

V - Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias: o Estatuto Social deverá estabelecer matérias nas quais os acionistas preferencialistas poderão exercer poder de voto. Esta medida tem por finalidade promover maior eqüidade e transparência na relação entre acionistas controladores e minoritários. Este direito deverá ser oferecido para casos onde se caracterize relevante transformação societária na companhia (incorporação, fusão ou cisão) ou mudança no posicionamento estratégico.

VI – Adoção de critérios em consonância aos estipulados para o “Nível 2 do Novo Mercado da BOVESPA” nos casos de fechamento de capital ou cancelamento de registro: conforme exigência feita às companhias que aderiram ao “Nível 2 do Novo Mercado da BOVESPA”, passará a ser imprescindível o estabelecimento de valor econômico no caso de ofertas de



compra de todas as ações da companhia, exigência a ser registrada no Estatuto Social. A Lei 10.303/01 tornou esta regra mais abrangente ao estabelecer regras para a formulação de oferta pública para aquisição da totalidade das ações no mercado, no caso de fechamento de capital da companhia. Estas ações deverão ser adquiridas por preço justo, ao menos igual ao valor da avaliação da companhia, apurado com base nos critérios, adotados de forma isolada ou combinada, de patrimônio líquido contábil, de patrimônio líquido avaliado a preço de mercado, de fluxo de caixa descontado, de comparação por múltiplos, de cotação das ações no mercado de valores mobiliários, ou com base em outro critério aceito pela CVM. Ficará assegurada a revisão do valor da oferta, em conformidade com o disposto no artigo 4º da referida Lei.

VII - Free Float representando, no mínimo, 25% do capital social: O conceito de free float abrange todas as ações da companhia, excluídas aquelas: detidas pelo acionista controlador, pelo cônjuge e dependentes; mantidas em tesouraria; detidas por holding controladora e suas companhias associadas; e as preferenciais de classe especial (*golden share*). Esta regra tem por objetivo estimular o mercado secundário de ações, notadamente, no que diz respeito à criação de ambiente propício à livre negociação de títulos, dada a respeitabilidade de alguns princípios importantes citados ao longo deste processo de *rating* (ausência de informação privilegiada, assimetria de informações etc). Salienta-se que, no caso de aumento/subscrição de capital aquém do estipulado, ou diante da perspectiva de pouca receptividade pelo mercado de IPOs e *Block Trades*, a companhia deverá tomar medidas para readequar a situação de 25% de *free float* no prazo máximo de 06 (seis) meses..

VIII - Tag Along para acionistas ordinários e preferencialistas: a partir do exemplo das companhias que pretendem aderir ao Novo Mercado da BOVESPA, é recomendável vigorar no Estatuto da companhia condições semelhantes aos direitos defendidos pela BOVESPA: *tag along* de 100% para as ações ordinárias, e de 70% para as ações preferenciais. Esta exigência se sobrepõe à determinação da Lei nº 10.303 art 254-A, que assegura aos detentores de ações ordinárias, o preço mínimo igual a 80% (oitenta por cento) do valor pago às ações com direito a voto integrantes ao bloco de controle.

IX – Evitar esforços a fim de atender a proporção mínima estabelecida pela Lei nº 10.303/2001 para a base acionária, de 50% em ações preferenciais e 50% em ações ordinárias: esta proporcionalidade é obrigatória no caso de novas companhias e para as empresas de capital fechado que porventura venham a abri-lo. As companhias já abertas cujas composições acionárias estejam em descompasso ao exigido pela Lei 10.303/01 poderão manter sua proporção, inclusive com novas emissões de ações, desde que não haja lançamento de ações preferenciais em proporcionalidade superior ao lançamento de ações ordinárias. Desta forma, a companhia deverá adotar medidas para atender a nova legislação. A empresa deverá, no momento da emissão de novas ações, promovê-las sob a forma de ordinárias.

X - Oferta Pública para colocação de ações – dispersão de capital: em qualquer distribuição pública de valores mobiliários, a companhia deve promover os melhores esforços no sentido de permitir a participação de todos os acionistas. Desta maneira, deve-se adotar procedimentos especiais a fim de garantir o acesso de potenciais investidores, que não aqueles já detentores de ações da companhia, na proporção de, pelo menos, 10% (dez por cento) do total da emissão. Como aspectos relevantes adicionais ao processo, destacam-se:

1. manter o fiel cumprimento das exigências expressas na Instrução CVM nº 361 sobre a oferta pública de ações;
2. gerar material impresso sobre a emissão/oferta pública a ser enviado à Bolsa de Valores, devendo contemplar os seguintes pontos:

- informações recentes e relevantes com análise econômica da situação da companhia, indicando perspectivas, fatores de risco e dificuldades financeiras de curto e longo prazos;
- ampla visão do negócio; mercado de atuação; fatores macro-econômicos que poderão vir a afetar a situação da companhia; relacionamento com fornecedores e clientes; efeito das ações governamentais sobre o negócio; dependência do mercado externo e interno; informações sobre marcas, patentes, licenças, contratos relevantes, política de recursos humanos, principais concorrentes, lista de produtos e ou serviços oferecidos;
- íntegra de Estatuto Social e Acordo de Acionistas;
- íntegra do Relatório da Administração;
- características e a classe das ações emitidas, os direitos das ações a serem emitidas, bem como das já existentes;
- informações sobre eventuais necessidades de aporte de recursos;
- qualificação dos diretores e dos representantes do Conselho de Administração e Fiscal (quando houver);
- lista dos detentores de mais de 5% (cinco por cento) do capital social da companhia, seja de forma direta ou indireta;
- informação sobre quaisquer acordos ou contratos que regulem o exercício do direito de voto, ou a compra e a venda de valores mobiliários de emissão da companhia;
- informações sobre planos futuros relacionados a negócios de caráter social;
- indicação das responsabilidades dos gestores e administradores; e
- ações civis e administrativas relevantes que estiverem em trâmite judicial.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL

Os conselhos de Administração e Fiscal, bem como seus membros, deverão preservar o dever fiduciário para com a entidade na qual atuam. A independência do conselheiro na execução de suas atividades é fundamental para o pleno funcionamento dos principais órgãos societários. Na contramão dos princípios da boa Governança Corporativa, a Lei das S.A. restringe, nos parágrafos 8 e 9 do Artigo 118 a independência dos conselheiros. A norma impede que seja levado em consideração o conteúdo dos votos dos conselheiros que contrarie acordo feito entre acionistas que, por ventura, o tenham indicado para o cargo – o que caracteriza a figura do “conselheiro laranja”. O denominado “Princípio da Separação dos Poderes”, desta forma, deveria ser levado em conta quando da escolha dos conselheiros, isto é, que suas competências e qualificações, conhecimentos acadêmicos e experiência profissional sirvam como norteadores na escolha do perfil adequado. Como dispositivos adicionais recomendáveis ao bom funcionamento destes órgãos, sugere-se:

I - Quantidade de conselheiros de administração externos superior aos conselheiros oriundos da própria empresa: ainda que a composição do Conselho formada, principalmente, por membros da companhia não traga riscos para a gestão do negócio, é importante que os conselheiros externos à companhia excedam o número de conselheiros internos. Este expediente minimiza a probabilidade do conselheiro avaliar a própria gestão.

II - Mandato Unificado de 1 ano para todo o Conselho de Administração: A lei menciona mandato de 03 (três) anos como prazo máximo de permanência dos membros do CA, permitida recondução pelo mesmo período. A qualidade da Governança, no entanto, fica fortalecida pela possibilidade de o Estatuto estabelecer, como mandato, o período de 01 (um) ano para todo os membros do Conselho de Administração, permitida duas reconduções sucessivas de igual magnitude, como forma de facilitar a substituição e/ou a renomeação do conselheiro. Tal prática contribuirá para impedir ou reafirmar a continuidade de conselheiros no cargo, mediante periódica avaliação de desempenho.

III - Conselho de Administração Independente da Diretoria: a independência dos membros do Conselho de Administração pode ser definida da seguinte forma:

- não ter ocupado cargo executivo na companhia nos últimos 02 (dois) anos;
- não ser cliente de porte, fornecedor ou prestador de serviços à companhia, pessoalmente ou por meio de empregador.
- não ter sido nomeado em virtude de relacionamento pessoal com conselheiro ou acionista; e
- ter sido escolhido por um processo formal, cuja sabatina seja proferida por todos os representantes do conselho.

IV - O principal Executivo da empresa não é o Presidente do Conselho: é importante que o principal executivo da companhia não seja, também, o presidente do Conselho de Administração. Trata-se de impedimento pertinente, uma vez que o presidente do CA é o responsável pela indicação das matérias constantes da ordem do dia, além de possuir o poder, por meio de anuência do Estatuto Social, de exercer voto de qualidade. Da mesma forma, configura patente conflito de interesse, já que o executor de tarefas tem como atribuição principal fiscalizar seus próprios atos.

V - Membros do Conselho de Administração e Fiscal sem vínculo empregatício com a Instituição Investidora: esta medida é de fundamental importância para minimizar os aspectos de conflito de interesse existentes entre o conselheiro (pessoa física) e a instituição com a qual possui vínculo empregatício.

VI - Ausência de conflitos de interesse entre os componentes da Diretoria e do Conselho de Administração, mesmo em atividades externas: Os membros do Conselho de Administração não devem exercer atividades externas correlacionadas às dos integrantes da Diretoria Executiva da empresa (consultorias, por exemplo).

PONDERAÇÃO DOS INDICADORES

As principais variáveis componentes do rating final foram divididas em dois subgrupos: o que considera aspectos imprescindíveis no contexto corporativo; e o que contempla itens agregadores de valor ao status de Governança da companhia, mas que não são, na sua totalidade, aplicáveis a todas as firmas, tais como: disponibilizar Balanço Anual de acordo com as normas do USGAAP ou IAS; adotar critérios em consonância aos estipulados no “Nível 2 do Novo Mercado da BOVESPA” para casos de fechamento de capital ou cancelamento de registro; *free float* – representando no mínimo 25% do capital; *tag along* para acionistas ordinários e preferencialistas; esforçar-se para atender a proporção mínima estabelecida pela Lei nº 10.303/2001, de 50% (cinquenta por cento) ações preferenciais e 50% (cinquenta por cento) das ações ordinárias e oferta pública para colocação de ações - dispersão de capital.

As notas atribuídas às variáveis do primeiro subgrupo serão ponderadas por seu respectivo peso e resultarão em uma nota de Governança para a companhia. Os quesitos considerados no segundo subgrupo serão objetos de pontos extras, sendo, desta maneira, adicionados à nota de Governança, momento em que se finalizará o rating definitivo sobre a qualidade da Governança da companhia.

A ponderação não seguiu nenhum critério estatístico devido à dificuldade em se apresentar quantificação objetiva de alguns dos indicadores estabelecidos. Ademais, não existe definição precisa ou consenso de quais são as variáveis mais importantes para qualificar a Governança Corporativa de uma empresa, restando ao bom senso e ao conhecimento prático, esta incumbência. Portanto, a atribuição dos pesos foi realizada com base nas discussões realizadas no âmbito interno da Diretoria de Finanças da FUNCEF, notadamente na Área de Participações.

Outro aspecto, não menos importante, diz respeito à forma de fechamento do *rating*. Este deverá conter, além das notas

atribuídas, parecer técnico emitido pela Área de Participações acerca dos fatos e conclusões que o embasaram. Além disso, é de vital importância o pleno exercício da liberdade de expressão do técnico responsável pela confecção do *rating* no momento da atribuição das notas, a fim de respaldar variáveis subjetivas com as quais o técnico irá, certamente, deparar-se.

A seguir, demonstra-se a ponderação delineada para a apuração da qualidade da Governança (tabela 04) e as faixas de *rating* possíveis (tabela 05-A e 05-B). Senão, vejamos:

TABELA 4 - PONDERAÇÃO DOS INDICADORES

ASPECTOS IMPRESCINDÍVEIS NO CONTEXTO CORPORATIVOPRÁTICAS	PESO	NOTA
1. QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES E RELACIONAMENTO COM O MERCADO	22	
1.1. Veracidade e utilidade das informações divulgadas ao mercado.	7	
1.2. Tempestividade na difusão das informações.	3	
1.3. Realizar reuniões públicas com analistas e investidores.	3	
1.4. Divulgação do Relatório de Administração, em periodicidade trimestral.	3	
1.5. Melhoria das informações prestadas periodicamente ao Órgão Regulador (ITR, IAN e DFP).	3	
1.6. Divulgação detalhada de informações nas Notas Explicativas.	5	
1.7. Divulgação do Balanço Social.	4	
1.8. Disponibilização de um Calendário Anual de Eventos Corporativos.	2	
2. PARTICIPAÇÃO DE TERCEIROS	15	
2.1. Credibilidade e independência dos auditores, dos classificadores de risco e dos consultores contratados pela companhia.	7	
2.2. Empresa de Auditoria contratada não deve prestar serviços de consultoria ou de avaliação de ativos na mesma companhia.	6	
2.3. Existência de mecanismos de avaliação e renovação de auditores independentes, instituições classificadoras de risco e consultores contratados.	2	
3. CONTEXTO CORPORATIVO E GESTÃO	20	
3.1. Existência e qualidade de Plano de Remuneração Variável.	2	
3.2. Existência e qualidade de Código de Ética.	3	
3.3. Existência, qualidade e divulgação de Código de práticas de Governança Corporativa.	3	
3.4. Definição precisa das obrigações e responsabilidades dos Diretores.	2	
3.5. Existência de processo seletivo e avaliação formal de membros da diretoria.	2	

TABELA 4 - PONDERAÇÃO DOS INDICADORES (CONTINUAÇÃO)

ASPECTOS IMPRESCINDÍVEIS NO CONTEXTO CORPORATIVOPRÁTICAS	PESO	NOTA
4. RELACIONAMENTO SOCIETÁRIO E ESTRUTURA DE PROPRIEDADE	20	
4.1. Adesão a Câmara de Arbitragem no tocante aos aspectos societários.	4	
4.2. Tratamento eqüitativo no tocante aos direitos dos acionistas minoritários e majoritários.	5	
4.3. Inexistência de qualquer acordo de grupos de acionistas que favoreçam o abuso de poder destes na gestão da companhia ou na apropriação de benefícios restritos.	4	
4.4. Estabelecimento estatutário do direito de acionistas preferencialistas em eleger um membro no Conselho de Administração, desde que não seja integrante do grupo de Controle.	3	
4.5. Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias.	4	
5. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL	15	
5.1. Quantidade de conselheiros de administração externos superior aos conselheiros oriundos da própria empresa.	4	
5.2. Mandato Unificado de 1 ano para todo o Conselho de Administração.	2	
5.3. Conselho de Administração Independente da Diretoria.	2	
5.4. O principal Executivo da empresa não é o Presidente do Conselho.	3	
5.5. Membros do Conselho de Administração e Fiscal sem vínculo empregatício com a Instituição Investidora.	2	
5.6. Ausência de conflitos de interesse entre os componentes da Diretoria e do Conselho de Administração, mesmo em atividades externas.	2	

ASPECTOS RECOMENDÁVEIS NO CONTEXTO CORPORATIVO			
41. QUESITOS QUE AGREGAM PONTOS EXTRAS			
A QUALIDADE DE GOVERNANÇA DA COMPANHIA		10	
1.1. Disponibilização do Balanço Anual seguindo Normas do USGAAP ou IAS.		1	
1.5. Adoção de critérios em consonância aos estipulados no "Nível 2 do Novo Mercado da BOVESPA" para casos de fechamento de capital ou cancelamento de registro.		2	
1.3. <i>Free Float</i> representando, no mínimo, 25% do capital Social.		2	
1.4. <i>Tag Along</i> para acionistas ordinários e para preferencialistas.		2	
1.5. Envidar esforços a fim de atender a proporção mínima estabelecida pela Lei nº 10.303/2001, de 50% ações preferenciais e 50% das ações ordinárias.		1	
1.6. Oferta Pública para colocação de ações - dispersão de capital.		2	

TABELA 5A - RATING – ASPECTOS IMPRESCINDÍVEIS NO CONTEXTO CORPORATIVO

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
AA (9 < R Φ 10)	Companhia com excepcional grau de adaptação às boas práticas de Governança Corporativa.
A (8 < R Φ 9)	Companhia com excelente grau de adaptação às boas práticas de Governança Corporativa.
BB (7 < R Φ 8)	Companhia com bom grau de adaptação às boas práticas de Governança Corporativa.
B (5 < R Φ 7)	Companhia com satisfatório grau de adaptação as boas práticas de Governança Corporativa.
CC (4 < R Φ 5)	Companhia com grau de adaptação as boas práticas de Governança Corporativa inferior ao satisfatório.
C (3 < R Φ 4)	Companhia se mostra distante dos valores de Governança Corporativa.
DD (2 < R Φ 3)	Companhia se mostra substancialmente distante dos valores de boa Governança Corporativa.
D (0 < R Φ 2)	Companhia com grau quase nulo de alinhamento aos valores de Governança Corporativa.

TABELA 5B - COMPLEMENTO AO RATING – ASPECTOS RECOMENDÁVEIS NO CONTEXTO CORPORATIVO

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
“ 1 “ (9 < R Φ 10)	Companhia com excelente grau de adaptação às práticas consideradas como “extras” de Governança Corporativa, no entanto de suma importância ao contexto corporativo.
“ 2 “ (6 < R Φ 9)	Companhia com bom grau de adaptação às práticas consideradas como “extras” de Governança Corporativa.
“ 3 “ (3 < R Φ 6)	Companhia com razoável grau de adaptação às práticas consideradas como “extras” de Governança Corporativa.
“ 4 “ (0 < R Φ 3)	Companhia com fraco grau de adaptação às práticas consideradas como “extras” de Governança Corporativa.
“ 5 “ (R = 0)	Companhia não aderente a qualquer tipo de prática considerada como pontos “extras” de Governança Corporativa.

Desta forma, a empresa deterá, ao final do processo de avaliação, nota composta pelos critérios descritos na tabela 05-A e 05-B, como por exemplo “BB2 ou A3”.

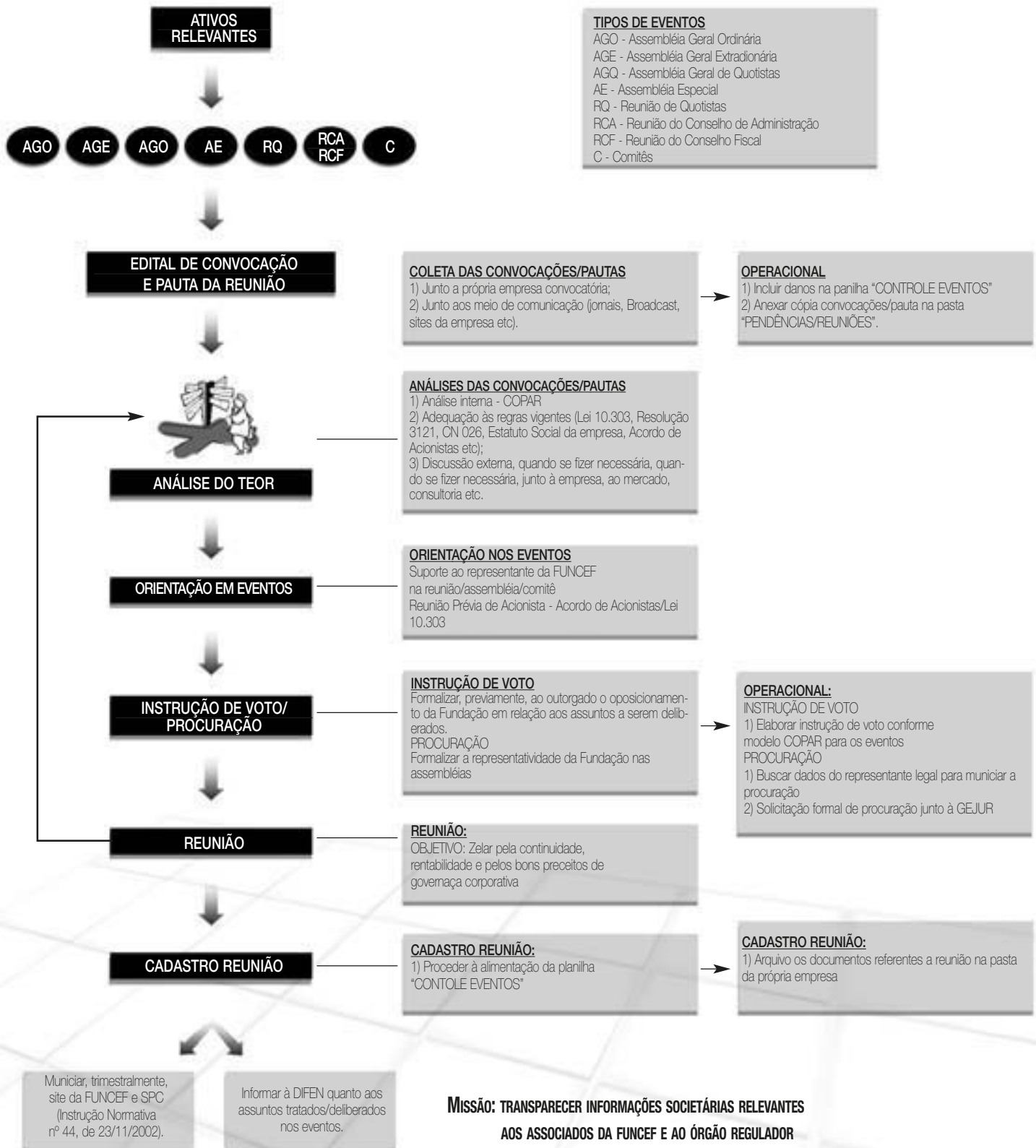
É importante frisar que a confecção da nota final poderá sofrer alterações de forma a calibrar os critérios utilizados, bem como inserir novas práticas que porventura venham a surgir no âmbito da Governança Corporativa.

Este *Modus operante* de controle dos eventos societários será disponibilizado no Manual COPAR.

Modus Operandi

Visando criar uma metodologia que englobe as regras e as rotinas de controle dos eventos societários relevantes, a FUNCEF instituiu o *modus operandi*. Este processo envolve fases nas quais os analistas responsáveis pelas participações supervisionam todas as etapas necessárias ao desenvolver dos eventos societários, tornando o controle mais eficiente e eficaz.

MODUS OPERANDI - ASSEMBLÉIAS/REUNIÕES/COMITÊS/DIFIN/COPAR





Controle de Eventos Societários

No intuito de se efetivar o controle eficiente dos eventos societários decorrentes das participações relevantes, elaborou-se sistema de registro das assembleias/reuniões. A implementação deste sistema teve como cerne, além da busca pela excelência no controle de eventos societários, maximizar transparência aos órgãos de administração da FUNCEF, no que diz respeito às estratégias de atuação perante os mais diversos fóruns nos quais exerce poder de voto e manifestação.

O sistema é capaz de armazenar eventos históricos, particularmente, no que se refere ao conteúdo da pauta, ao representante legal no evento, às deliberações proferidas e à justificativa das orientações de voto, sem deixar, contudo, de registrar os eventos futuros já programados.

O Controle dos Eventos Societários será disponibilizado na intranet, cujo acesso é limitado apenas às pessoas autorizadas, sendo necessário o pedido de permissão à Diretoria Financeira.

Ao acessar o arquivo, o usuário terá as seguintes opções de consulta na PÁGINA PRINCIPAL:

CONTROLE DE EVENTOS SOCIETÁRIOS

DATA: ENTRE 1-Jan-03 1-abr-04

COMPANHIA 1: TODAS COMPANHIA 2: TODAS

TIPO REUNIÃO 1: TODAS TIPO REUNIÃO 2: TODAS

REPRESENTANTE: TODOS RELATÓRIO: TODOS ATA: TODAS

(1) FILTRAR (2) CADASTRAR (3) CONSELHEIROS (4) IN Nº 44

Melhor visualizado em 800 x 600

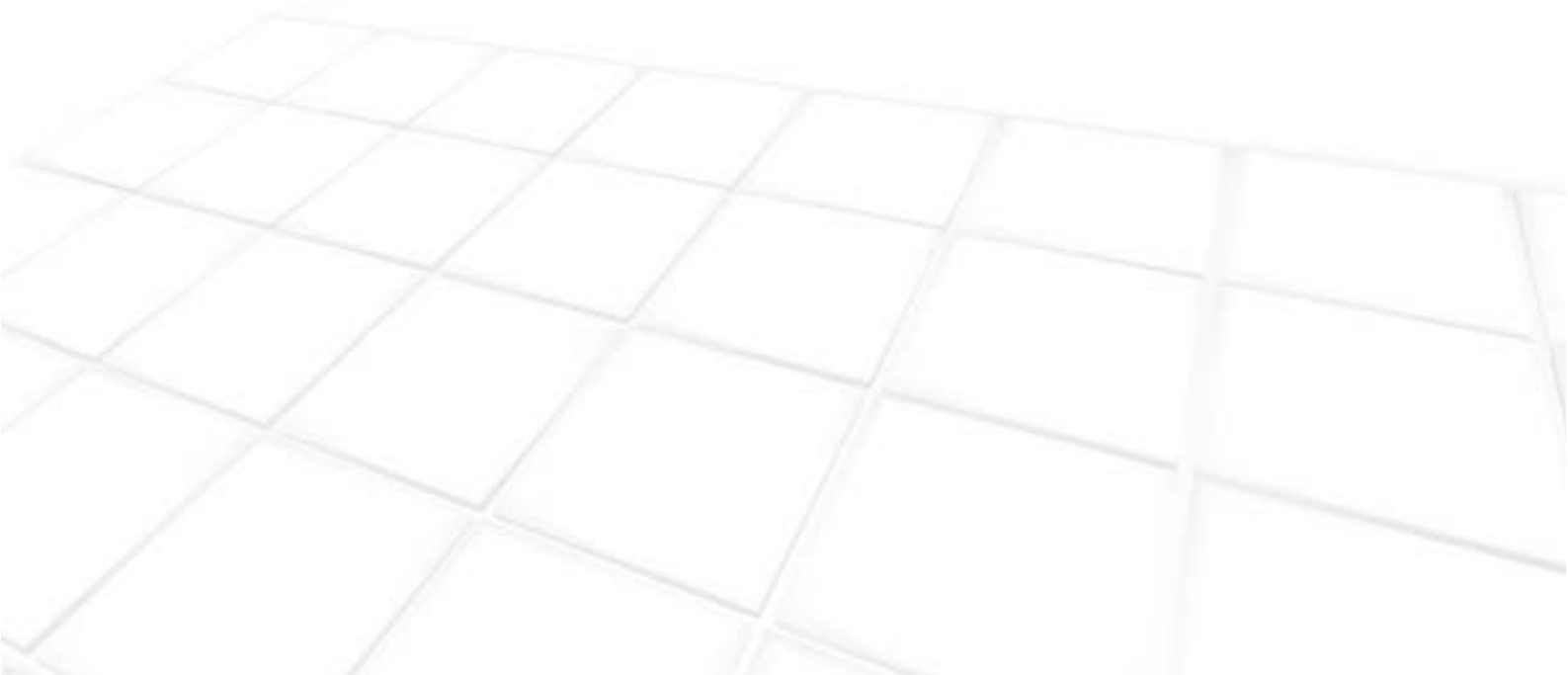
NOTA:

(1) a função **FILTRAR** tem por objetivo a seleção por modalidade de input (data, companhia, reunião, representante, relatório e ata);

(2) o link **CADASTRAR** é utilizado, somente pelos analistas da COPAR, para incluir novos eventos;

(3) a opção **CONSELHEIROS** possui informações acerca dos conselheiros, tais como: dados cadastrais (nome, profissão, endereço, telefone, CPF, identidade e e-mail) e os conselhos/comitês nos quais participam atualmente;

(4) o link **IN Nº44** disponibiliza o relatório das Assembleias ocorridas em cada trimestre. De acordo com a Instrução Normativa nº 44 de 23 de Dezembro de 2002, a Fundação é obrigada a disponibilizar, aos associados e à Secretaria de Previdência Complementar – SPC, o citado relatório.





FUNCEF Fundação dos Economistas Federais

LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Legislação Pertinente

- **Art. 164, § 3º, da Constituição Federal, Leis nºs 4.595, de 31/12/64 (art. 19), e 9.027, de 12/4/95** – dispõem sobre os depósitos das disponibilidades dos órgãos e entidades do Poder Público e das empresas por ele controladas.
- **Emenda Constitucional nº 19, de 4/6/98** – viabiliza a reforma administrativa, e, em seu art. 22, altera o § 1º do art. 173 da Constituição Federal, que trata do estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias.
- **Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98** – modifica o sistema de previdência social e estabelece normas de transição aos membros de poder e aos inativos, servidores e militares, que, até 16/12/98, tenham ingressado novamente no serviço público por concurso público, sendo-lhes proibida a percepção de mais de uma aposentadoria pelo regime de previdência.
- **Emenda Constitucional nº 33, de 11/12/2001** – altera os arts. 149, 155 e 177 da Constituição Federal, que tratam da Tributação e do Orçamento – Título VI, e da Ordem Econômica e Financeira – Título VII.
- **Lei Complementar nº 101, de 4/5/2001** – estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição Federal.
- **Lei nº 8.443, de 16/7/92** – dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União - TCU, tratando no inciso IX do art. 5º e no Capítulo V do Título II, das responsabilidades dos Conselheiros Fiscais e sanções que contra eles podem ser aplicadas.
- **Lei nº 9.249, de 26/12/95 (alterada pela Lei nº 9.430, de 27/12/96)** – veda a utilização de qualquer sistema de correção monetária de demonstrações financeiras, inclusive para fins societários. Autoriza a pessoa jurídica a deduzir, para efeitos de apuração do lucro real, os juros pagos ou creditados individualizadamente a titular, sócios ou acionistas, a título de remuneração do capital próprio.
- **Lei nº 9.292, de 12/7/96 (regulamentada pelo Decreto nº 1.957, de 12/7/96)** – dispõe sobre a remuneração dos membros dos conselhos de administração e fiscal das empresas públicas e das sociedades de economia mista federais, bem como das demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União.
- **Lei nº 10.198, de 14/2/2001** – dispõe sobre a regulação, fiscalização e supervisão dos mercados de títulos ou contratos de investimento coletivo.



Lei 10.303, de 31/09/2001

- Dispõe sobre as sociedades por ações.

Lei nº 9430, de 27/12/1996

- Dispõe sobre a provisão para devedores duvidosos e os limites para efeito da dedução do IR e CS.

Lei nº 9.249, de 26/12/1995

- Veda a utilização de qualquer sistema de correção monetária de demonstrações financeiras, inclusive para fins societários. Autoriza a pessoa jurídica a deduzir, para efeitos de apuração do lucro real, os juros pagos ou creditados individualmente a titular, sócios ou acionistas, a título de remuneração do capital próprio.

Lei nº 9.457, de 05/05/1997

- Obriga os auditores independentes de companhias abertas a terem registro na Comissão de Valores Mobiliários e estabelece sua responsabilidade administrativa perante o Banco do Brasil por atos praticados ou omissões incorridas no desempenho de suas funções

Lei nº 9.816, de 23/08/1999

- Estabelece normas para registro de resultado líquido negativo decorrente do ajuste dos valores em reais de obrigações de créditos

Instrução Normativa/SRF nº 11, de 21/02/1996

- Base de Cálculo para juros sobre capital próprio

Decreto nº 3000/1999 (RIR 99)

- Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza.

Decisão Conjunta CVM/SPC nº 02, de 26/02/98

- Estabelece condições para a integralização com ações de quotas de FMIA – Carteira Livre, por parte das entidades fechadas de previdência complementar. Altera pela Decisão Conjunta CVM/SPC nº 08, de 07 de maio de 98 que altera os incisos II e III do artigo nº1 da Decisão Conjunta CVM/SPC nº2.

Decisão Conjunta nº 013 - BACEN - CVM

- Dispõe sobre as condições de remuneração das debêntures de distribuição pública e dos Certificados de Recebíveis Imobiliários – CRI.

INSTRUÇÕES CVM

Instrução 018 de 17.11.1981

- Dispõe sobre hipótese de infração GRAVE para efeito de aplicação de penalidades dos incisos I a VI do artigo 11 da Lei Nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976.

(Publicada DOU 26.11.81 - Pg. 22438). Vide Instruções CVM 06/79 e 131/90.

Instrução 247 de 27.03.1996

- Dispõe sobre a avaliação de investimentos em sociedades coligadas e controladas e sobre os procedimentos para elaboração e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas, para o pleno atendimento aos princípios fundamentais de contabilidade, altera e consolida as instruções CVM Nº 01, de 27.04.78, Nº 15, de 03.11.80, Nº 30 de 17.01.84, e o artigo 2º da Instrução CVM Nº 170, de 03.01.92, e de outras providências.

Instrução 248 de 29.03.1996

- Dispõe sobre a elaboração e a divulgação de demonstrações financeiras e informações trimestrais adaptadas às disposições contidas nos artigos 4º e 5º da Lei Nº 9.249, de 26.12.95. Revoga o ART. 1º da Instrução CVM Nº 191/92 e revoga a Instrução CVM Nº 201/93 (Publicada no DOU de 29.03.96 - pg. 5514, Seção I).

Instrução 282 de 26.06.1998

- Altera a tabela constante do art. 1º da INSTRUÇÃO CVM nº 165, de 11 de dezembro de 1991 (voto múltiplo) (Publicada no DOU de 02.07.98 - pg. 23 - Seção I). Altera a instrução CVM Nº 165/91.

Instrução 294 de 30.10.1998

- Altera a Instrução CVM Nº 287/98, que dispõe sobre a suspensão e o cancelamento de ofício do registro de companhia aberta. (Publicada no DOU de 09.11.98 - pg. 104 - Seção I).

Instrução 299 de 09.02.1999

- Companhia Aberta - Dispõe sobre divulgação de informações na alienação de controle acionário e no aumento de participação de acionistas controladores, administradores e membros do Conselho Fiscal, acresce regras relativamente à negociação de ações de própria emissão, e disciplina ofertas públicas para aquisição de ações. (Publicada no DOU de 11.02.99 - pgs. 20/21 - Seção I).

Instrução 302 de 05.05.1999

- Dispõe sobre a constituição, a administração, o funcionamento e a divulgação de informações dos fundos de investimento em títulos e valores mobiliários.

Instrução 308 de 14.05.1999

- Dispõe sobre o registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários, define os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades aditadas no relacionamento com os auditores independentes, e revoga as Instruções CVM nos. 216, de 29 de junho de 1994, e 275, de 12 de março de 1998. (Publicada no DOU de 19.05.99 - pgs. 6 a 11 - Seção I). Revoga as Instruções CVM nos. 216/94 e 275/98.

Instrução 315 de 27.09.1999

- Estabelece o procedimento da análise preliminar confidencial de pedidos de registro de emissão e distribuição pública de valores mobiliários e de companhia aberta nas condições que especifica. (Publicada no DOU de 30.09.99 - pag. 30 - Seção I).

Instrução 319 de 03.12.99

- Dispõe sobre as operações de incorporação, fusão e cisão envolvendo companhia aberta.

Instrução 320 de 06.12.1999

- Dá nova redação ao art. 1º da Instrução CVM nº 319, de 3 de dezembro de 1999, que dispõe sobre as operações de incorporação, fusão e cisão envolvendo companhia aberta.



Instrução 324 de 19.01.2000

- Fixa escala reduzindo, em função do capital social, as porcentagens mínimas de participação acionária necessárias ao pedido de instalação de Conselho Fiscal de companhia aberta previsto no § 2o do art. 161 da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (Publicado no DOU de 24.01.2000 - pág. 13 - Seção I).

Instrução 326 de 11.02.2000

- Altera as Instruções 302, 303 e 304, de 5 de maio de 1999.

Instrução 340 de 29.06.2000

- Altera as Instruções CVM nos 303 e 305, de 5 de maio de 1999, e dispõe sobre a taxa de administração e de performance em fundos fechados de investimento em títulos e valores mobiliários.

Instrução 341 de 13.07.2000

- Dispõe sobre o anúncio de convocação de Assembléia Geral. (Publicada no DOU de 18.07.00 - pág. 13 - Seção 1).

Instrução 346 de 29.09.2000

- Dispõe sobre a contabilização e a divulgação de informações, pelas companhias abertas, dos efeitos decorrentes da adesão ao Programa de Recuperação Fiscal - REFIS.

Instrução 349 de 06.03.2001

- Altera a Instrução CVM no 319, de 3 de Dezembro de 1999, que dispõe sobre as operações de incorporação, fusão e cisão envolvendo companhia aberta. (Publicada no DOU de 13.03.01, pág. 4 - Seção 1).

Instrução 355 de 01.08.2001

- Dispõe sobre a atividade de agente autônomo de investimento.

Revoga a Instrução CVM Nº 352/2001. (Publicada no DOU de 09.08.2001 - págs. 214 e 215 - seção 1 do caderno eletrônico).

Instrução 358 de 03.01.2002

- Dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado, revoga a Instrução CVM Nº 31, de 08.02.1984, a Instrução CVM Nº 69, de 08.09.1987, o art. 3º da Instrução CVM Nº 229, de 16.01.1995, o parágrafo único do art. 13 da Instrução CVM Nº 202, de 06.12.1993, e os arts. 3º ao 11 da Instrução CVM Nº 299, de 09.02.1999, e dá outras providências. (Publicada no DOU de 28.01.2002 - págs. 14 e 15 - seção 1).

Instrução 361 de 05.03.2002

- Dispõe sobre o procedimento aplicável às ofertas públicas de aquisição de ações de companhia aberta, o registro das ofertas públicas de aquisição de ações para cancelamento de registro de companhia aberta, por aumento de participação de acionista controlador, por alienação de controle de companhia aberta, para aquisição de controle de companhia aberta quando envolver permuta por valores mobiliários, e de permuta por valores mobiliários, Revoga as Instruções CVM nºs 229/95, 299/99 e 345/00 e dá outras providências. (Publicada no DOU de 07.03.2002 - págs. 28 a 33 - Seção 1).

Instrução 367 de 29.05.2002

- Dispõe sobre a declaração da pessoa eleita membro do Conselho de Administração de companhia aberta, de que trata o § 4º do art. 147 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (Publicada no DOU de 05.06.2002 - págs. 10 e 20 - seção 1, Republicada no DOU de 14.06.2002 - pág. 21 - Seção 1).

Instrução 369 de 11.06.2002

- Dá nova redação aos arts. 9º, 12 e 13 da Instrução CVM no 358, de 3 de janeiro de 2002, e prorroga os prazos previstos nos arts. 24 e 25 da mesma Instrução.

Instrução 371 de 27.06.2002

- Dispõe sobre o registro contábil do ativo fiscal diferido decorrente de diferenças temporárias e de prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social. (Publicada no DOU de 01.07.2002, pág. 33 - seção 1).

Instrução/CVM nº 372 de 28.06.2002

- Dispõe sobre o adiamento de Assembléia Geral e a interrupção da fluência do prazo de sua convocação. (Publicada no DOU de 02.07.2002 - pág. 17 - seção 1).

Instrução 381 de 14.01.2003

- Dispõe sobre a divulgação, pelas Entidades Auditadas, de informações sobre a prestação, pelo auditor independente, de outros serviços que não sejam de auditoria externa. (Publicada no DOU de 16/01/2003 - pg. 31, Seção 1).

Instrução 394, de 22.07.2003.

- Dispõe sobre a possibilidade de negociações privadas com valores mobiliários por parte dos Fundos de Investimento regulados pela CVM e destinados, exclusivamente, a investidores qualificados, e dá outras providências.

Instrução 409, de 18.08.2004.

- Dispõe sobre a constituição, a administração, o funcionamento e a divulgação de informações dos fundos de investimento.

Instrução 413, de 30.12.2004.

- Altera a Instrução CVM no 409, de 18 de agosto de 2004.

Instrução 415, de 22.02.2005.

- Dispõe sobre a constituição, o funcionamento e a administração dos fundos de investimento de que trata o art. 23 da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.

Art. 23. Fica autorizada a instituição de fundos mútuos de investimento em empresas cuja atividade principal seja a inovação, caracterizados pela comunhão de recursos captados por meio do sistema de distribuição de valores mobiliários, na forma da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, destinados à aplicação em carteira diversificada de valores mobiliários de emissão dessas empresas.

DECRETOS – LEI

- **Decreto-lei nº 772, de 19/8/69** – dispõe sobre a auditoria externa a que ficam sujeitas as entidades ou organizações em geral, dotadas de personalidade jurídica de direito privado, que recebam contribuições para fins sociais ou transferências do orçamento da União.

DECRETOS

- **Decreto nº 1.091, de 21/3/94** – dispõe sobre procedimentos a serem observados por empresas controladas direta e indiretamente pela União nos atos de natureza societária.
- **Decreto nº 4.206, de 23/4/2002** – dispõe sobre o regime de previdência complementar no âmbito das entidades fechadas.



OUTRAS NORMAS

- **Ata/TCU nº 55, de 30/10/90** – dispõe sobre entidades fechadas de previdência privada e recursos transferidos.
- **Decisão/TCU nº 20, de 2/2/94** – dispõe sobre a realização de concurso público, observância de limite máximo de remuneração e a legislação sobre licitações nas empresas estatais sob regime de contrato de gestão.
- **Circular/BACEN nº 2.804, de 11/2/98** – estabelece diretrizes para publicação de demonstrações financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN.
- **Resolução/CMN nº 2.726, de 2/6/2000** – altera o art. 5º da Resolução nº 2.645/99, que estabelece condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições financeiras.
- **Resolução/CMN nº 2.762, de 2/8/2000** – altera dispositivos do Regulamento Anexo I à Resolução nº 2.099/94, que disciplina a autorização para funcionamento, transferência de controle societário e reorganização das instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo BACEN.
- **Instrução Normativa/MPAS nº 36, de 12/9/2000** – dispõe sobre amortização especial de dívidas oriundas de contribuições sociais e obrigações acessórias dos Estados, Distrito Federal, Municípios, Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.
- **Resolução do Conselho de Gestão de Previdência Complementar – CGPC/MPAS nº 01, de 19/12/2001** – estabelece prazo para a prestação de informações pelas entidades fechadas de previdência complementar a seus participantes.
- **Resolução/CGPC/MPAS nº 03, de 19/12/2001** – estabelece as condições para a realização de auditorias e de benefícios, nas entidades fechadas de previdência complementar.
- **Instrução Normativa da Secretaria de Previdência Complementar - SPC/MPAS nº 31, de 22/1/2002** – estabelece procedimentos a serem adotadas pelas entidades fechadas de previdência complementar, para contratação de auditoria independente, em decorrência da Lei Complementar nº 109/2001, e Resolução/CMN nº 2.829/2001.
- **Instrução Normativa/SPC/MPAS nº 32, de 1º/2/2002** – estabelece procedimentos a serem adotados pelas entidades fechadas de previdência complementar para controle de risco estabelecido pela Resolução/CMN nº 2.829/2001.

NORMAS DOS FUNDOS DE PENSÃO

Lei Complementar Nº 108, DE 29 DE MAIO DE 2001

- Dispõe sobre a relação, entre União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências.

Lei Complementar Nº 109, DE 29 DE MAIO DE 2001

- Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências.

Lei Nº 6.024, DE 13 DE MARÇO DE 1974

- Dispõe sobre a intervenção o e a liquidação extrajudicial de instituições financeiras, e dá outras providências.

Medida Provisória Nº 2.222, DE 4 DE SETEMBRO DE 2001

- Dispõe sobre a tributação, pelo imposto de renda, dos planos de benefícios de caráter previdenciário.

Decreto Nº 4.678, DE 24 DE ABRIL DE 2003

- Dispõe sobre as atribuições e composição do Conselho de Gestão da Previdência Complementar

Decreto Nº 4.942, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2003

- Regulamenta o processo administrativo para apuração de responsabilidade por infração à legislação no âmbito do regime da previdência complementar, operado pelas entidades fechadas de previdência complementar, de que trata o art. 66 da Lei Complementar no 109, de 29 de maio de 2001, a aplicação das penalidades administrativas, e dá outras providências

Resolução CMN Nº 3.121, DE 25 DE SETEMBRO DE 2003

- Altera e consolida as normas que estabelecem as diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar.

Resolução CPC Nº 06, DE 07 DE ABRIL DE 1988

- Dispõe sobre os procedimentos relativos a retirada de patrocinadora de EFPP.

Resolução CGPC Nº 17, DE 11 DE JUNHO DE 1996

- Dispõe sobre o parcelamento de dívida das patrocinadoras junto às suas respectivas entidades fechadas de previdência privada e dá outras providências.

Resolução CGPC Nº 01, DE 20 DE DEZEMBRO DE 2000

- Determina a observância, pelas entidades fechadas de previdência privada, patrocinadas por entidades públicas, ao disposto nos arts. 5o e 6o da Emenda Constitucional no 20, de 16 de dezembro de 1998, e dá outras providências.

Resolução CGPC Nº 01, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2001

- Estabelece prazo para a prestação de informações pelas entidades fechadas de previdência complementar a seus participantes e dá outras providências.

Resolução CGPC Nº 03, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2001

- Estabelece as condições para a realização de auditorias atuariais e de benefícios, nas entidades fechadas de previdência complementar e dá outras providências.

Resolução CGPC Nº 04, DE 30 DE JANEIRO DE 2002

- Estabelece critérios para registro e avaliação contábil de títulos e valores mobiliários das entidades fechadas de previdência complementar.

Resolução CGPC Nº 05, DE 30 DE JANEIRO DE 2002

- Dispõe sobre as normas gerais que regulam os procedimentos contábeis das entidades fechadas de previdência complementar.



Resolução CGPC Nº 06, DE 15 DE ABRIL DE 2002

- Altera a Resolução MPAS/CGPC no 03, de 19 de dezembro de 2001.

Resolução CGPC Nº 07, DE 21 DE MAIO DE 2002

- Dispõe sobre a adequação das entidades fechadas de previdência complementar patrocinadas pelas pessoas jurídicas de direito público, à Lei Complementar no 108, de 29 de maio de 2001.

Resolução CGPC Nº 08, DE 19 JUNHO DE 2002

- Altera o art. 5o da Resolução MPAS/CGPC no 04, de 30 de janeiro de 2002.

Resolução CGPC Nº 11, DE 21 DE AGOSTO DE 2002

- Estabelece parâmetros técnico-atuariais para estruturação de plano de benefícios de entidades fechadas de previdência complementar.

Resolução CGPC Nº 12, DE 17 DE SETEMBRO DE 2002

- Regulamenta a constituição e funcionamento das Entidades Fechadas de Previdência Complementar e planos de benefícios constituídos por Instituidor.

Resolução CGPC Nº 03, DE 22 DE MAIO DE 2003

- Altera os artigos 3o e 10 da Resolução MPAS/CGPC/No 12, de 17 de setembro de 2002.

Resolução CGPC Nº 04, DE 26 DE JUNHO DE 2003

- Dispõe sobre o impedimento previsto no artigo 23 da Lei Complementar no 108, de 29 de maio de 2001, e dá outras providências.

Resolução CGPC Nº 06, DE 30 DE OUTUBRO DE 2003

- Dispõe sobre os institutos do benefício proporcional diferido, portabilidade, resgate e autopatrocínio em planos de entidade fechada de previdência complementar.

Resolução CGPC Nº 07, DE 04 DE DEZEMBRO DE 2003

- Regulamenta o § 2º do artigo 1º e os artigos 7º, 8º e 60 do Regulamento Anexo à Resolução do Conselho Monetário Nacional no 3.121, de 25 de setembro de 2003 e dá outras providências.

Instrução Normativa SPC Nº 38, DE 22 DE ABRIL DE 2002

- Dispõe sobre os elementos mínimos que devem constar na Nota Técnica Atuarial de que trata o art. 18 da Lei Complementar no 109, de 29 de maio de 2001.

Instrução Normativa SPC Nº 39, DE 30 DE ABRIL DE 2002

- Regulamenta a Resolução do Conselho de Gestão da Previdência Complementar no 01, de 19 de dezembro de 2001.

Instrução Normativa SPC Nº 41, DE 8 DE AGOSTO DE 2002

- Estabelece procedimentos a serem adotados pelas entidades fechadas de previdência complementar no envio de informações sobre benefícios e população.

Instrução Normativa SPC Nº 44, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2002

- Estabelece procedimentos e parâmetros para o preenchimento, envio e divulgação do Demonstrativo Analítico de Investimentos e Enquadramento das Aplicações - DAIEA, e da outras providências.

Instrução Normativa SPC Nº 01, DE 4 DE JULHO DE 2003

- Revoga as Instruções Normativas SPC no 37, de 11 de abril de 2002 e no 43, de 17 de dezembro de 2002.

Instrução Normativa SPC Nº 02, DE 13 DE OUTUBRO DE 2003

- Regulamenta os artigos 2º e 3º da Resolução CMN no 3.121, de 25 de setembro de 2003.

Instrução Normativa SPC Nº 03, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2003

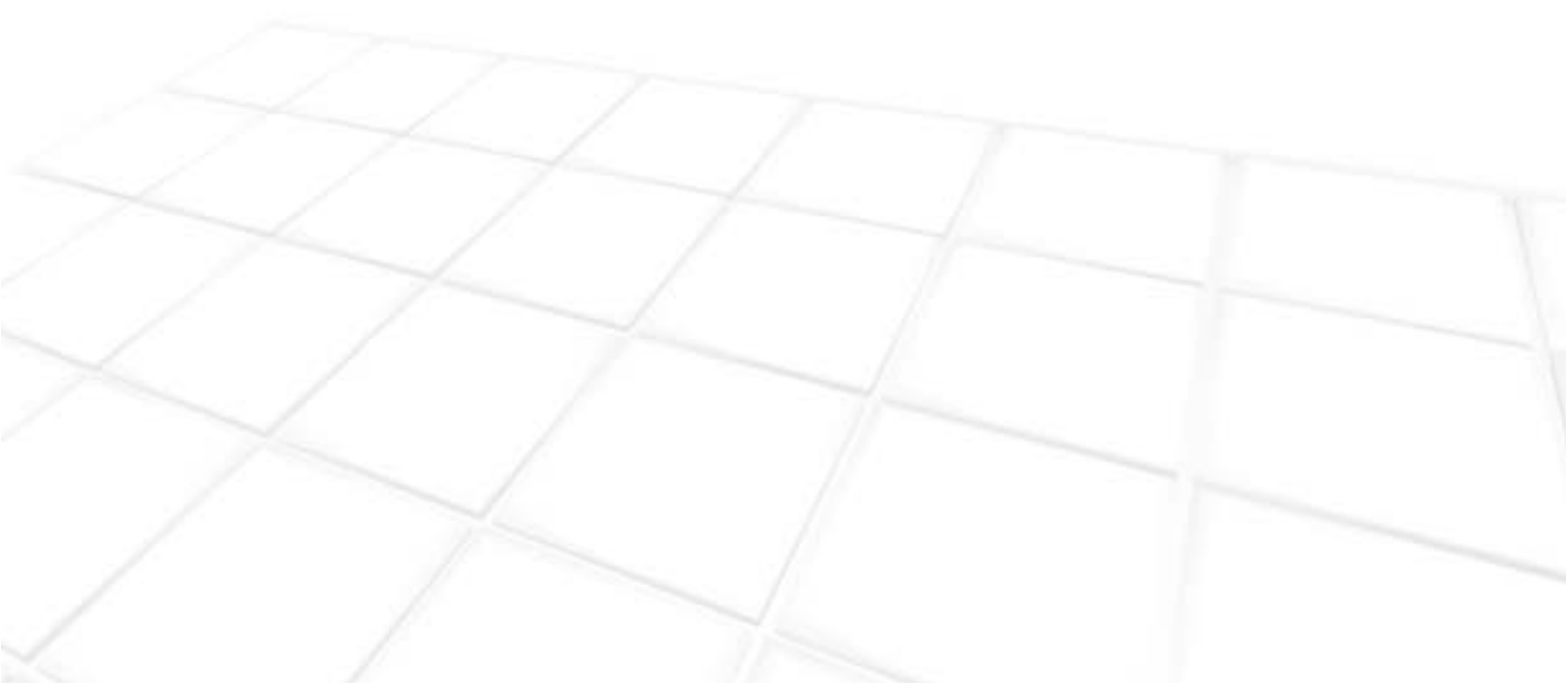
- Regulamenta os artigos 56 e 63 da Resolução CMN no 3.121, de 25 de setembro de 2003, que trata das diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar e dá outras providências.

Instrução Normativa SPC Nº 04, DE 28 DE NOVEMBRO DE 2003

- Regulamenta o artigo 58 da Resolução CMN no 3.121, de 25 de setembro de 2003, que trata das diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos garantidores dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar e dá outras providências.

Instrução Normativa SPC Nº 5, DE 09 DE DEZEMBRO DE 2003

- Estabelece instruções complementares a serem adotadas pelas entidades fechadas de previdência complementar na execução do disposto na Resolução CGPC no 6, de 30 de outubro de 2003, que dispõe sobre os institutos do benefício proporcional diferido, portabilidade, resgate e autopatrocínio, e dá outras providências.



ANEXOS

Anexo 1 - Programa de Atividades do Conselho Fiscal

Anexo 1A - Análise Financeira

Anexo 1B - Composição do Capital

Anexo 2 - Modelo de Calendário de Eventos Corporativos

Anexo 3 - Orientação de Voto

Anexo 4 - Termo de Compromisso do Conselheiro

Anexo 5 - Termo de Renúncia dos Conselheiros

ANEXO 1 - PROGRAMA DE ATIVIDADES DO CONSELHO FISCAL

ITEM	ATIVIDADE	PERIODICIDADE
1.	Reuniões.	Ao menos trimestralmente
2.	Opinar sobre o relatório anual da administração.	Anual
3.	Examinar e opinar sobre as demonstrações financeiras do exercício social.	Anual
4.	Analisar balancetes.	Trimestral
5.	Analisar e aprovar as demonstrações financeiras (informações trimestrais).	Trimestral
6.	Examinar o Relatório da Auditoria Interna.	Trimestral
7.	Fiscalizar os atos dos administradores, verificando o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.	Trimestral
8.	Indicar o saldo médio mensal da conta de depósitos à vista mantida pela empresa em cada instituição financeira.	Trimestral
9.	Examinar e acompanhar a execução do orçamento de investimento.	Trimestral
10.	Examinar as variações significativas evidenciadas nas contas patrimoniais e de resultados. (anexo 1A)	Trimestral.
11.	Examinar a composição do capital social (anexo 1B)	Trimestral.
12.	Avaliar a pontualidade da empresa no pagamento de suas obrigações e no recolhimento de tributos e encargos sociais.	Trimestral
13.	Examinar as Atas das reuniões da Diretoria.	Mensal
14.	Examinar as Atas das reuniões do Conselho de Administração.	Mensal
15.	Opinar sobre a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamento de capital, distribuição de dividendos, transformação incorporação, fusão ou cisão.	Eventual
16.	Assistir às reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria em que se deliberar sobre assuntos em que o Conselho Fiscal deva opinar.	Eventual
17.	Comparecer às reuniões da Assembléia Geral.	Eventual
18.	Denunciar aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia.	Eventual
19.	Convocar a Assembléia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, e a Extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembléias as matérias que considerarem necessárias.	Eventual



ANEXO 1A - ANÁLISE FINANCEIRA

DISCRIMINAÇÃO	TRIMESTRE DO ANO ANTERIOR (A)	%	TRIMESTRE ATUAL (B)	%	% (B/A) (C)
ATIVO					
CIRCULANTE					
Disponível					
Operações de Crédito					
Outros					
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO					
Operações de Crédito					
Outros					
PERMANENTE					
Investimentos					
Imobilizado					
Diferido					
TOTAL DO ATIVO		100		100	
PASSIVO					
CIRCULANTE					
Depósitos a Vista					
Depósitos a Prazo					
Obrigações por Empréstimos					
Outros					
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO					
Depósitos a Prazo					
Obrigações por Empréstimos					
Outros					
RESULTADO EXERC. FUTUROS					
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital Social					
Reservas de Capital					
Reservas de Reavaliação					
Reservas de Lucros					
Lucros/Prejuízos Acumulados					
TOTAL DO PASSIVO		100		100	
RESPONSÁVEL PELA INFORMAÇÃO				TELEFONE	

ANEXO 1B - COMPOSIÇÃO DO CAPITAL

EMPRESA / INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:	CGC:	DATA DA POSIÇÃO:
RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES:	TEL:	XXXXXX

ESTRUTURA SOCIETÁRIA												
ESPÉCIE/CLASSE DA AÇÃO	TOTAL GERAL				SETOR PÚBLICO						SETOR PRIVADO (por acionista)	
					UNIÃO - TN		ENTIDADES FEDERAIS - (2)		ESTADOS MUNICÍPIOS - (2)			
	INTEGRALIZADO		A INTEGRALIZAR		INTEGRALIZADO		INTEGRALIZADO		INTEGRALIZADO		INTEGRALIZADO	
	QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR	QUANT.	VALOR
ORDINÁRIAS												
PREFERENCIAIS (1)												
PN (3)												
PNA												
PNB												
PNC												
PND												
PNE												
PNF												
TOTAL												

(1) Informar se as ações preferenciais dão direito a algum tipo de voto

(2) Discriminar entidades federais e entidades de Estados e Municípios

(3) Discriminar todas as características das classes das ações preferenciais.

AUMENTO DE CAPITAL							
ANO	CAPITAL SOCIAL (início do exercício)	AUMENTO DE CAPITAL (*)					CAPITAL SOCIAL (final do exercício)
		CORREÇÃO MONETÁRIA	RESERVAS	APLICAÇÃO DO TESOUREIRO	OUTROS		
X							
X+1							

(*) Usar como referência os valores da Legislação Societária

PAGAMENTO DE DIVIDENDOS (**)	
ANO	VALOR (R\$)

ANEXO 2 - MODELO DE CALENDÁRIO DE EVENTOS CORPORATIVOS (BOVESPA)

INFORMAÇÕES SOBRE A COMPANHIA		
Denominação Social		
Endereço da Sede		
Endereço na Internet		
Diretor de Relações com Investidores	Nome: E-mail: Telefone: Fax:	
Jornais (e localidade) em que Publica seus atos societários		
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS ANUAIS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS, QUANDO FOR O CASO, RELATIVAS AO EXERCÍCIO FINDO EM [DATA]		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Disponibilização aos Acionistas	[completar]	Até 1 mês antes da Assembléia Geral Ordinária
Publicação	[completar]	Até 5 dias antes da Assembléia Geral Ordinária
Envio à BOVESPA	[completar]	Até 1 mês antes da Assembléia Geral Ordinária, na data da publicação ou da disponibilização aos acionistas, o que ocorrer primeiro
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS – DFP, RELATIVAS AO EXERCÍCIO FINDO EM [DATA]		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Envio à BOVESPA	[completar]	Até 1 mês antes da Assembléia Geral Ordinária, na data da publicação das demonstrações financeiras anuais ou da disponibilização aos acionistas, o que ocorrer primeiro
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS ANUAIS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS, QUANDO FOR O CASO, DE ACORDO COM PADRÕES INTERNACIONAIS, RELATIVAS AO EXERCÍCIO FINDO EM [DATA]		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Envio à BOVESPA	[completar]	Até 4 meses após o término do exercício social
INFORMAÇÕES ANUAIS – IAN, RELATIVAS AO EXERCÍCIO FINDO EM [DATA]		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Envio à BOVESPA	[completar]	Até 30 dias após a Assembléia Geral Ordinária

ANEXO 2 - CALENDÁRIO DE EVENTOS CORPORATIVOS (BOVESPA)

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS – DFP, RELATIVAS AO EXERCÍCIO FINDO EM [DATA]		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
<p>Envio à BOVESPA</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ referentes ao 1º trimestre ■ referentes ao 2º trimestre ■ referentes ao 3º trimestre 	<p>(completar)</p> <p>(completar)</p> <p>(completar)</p>	<p>Até 45 dias após o encerramento de cada trimestre do exercício social, excetuando o último trimestre, ou quando divulgar as informações para acionistas ou terceiros, o que ocorrer primeiro.</p> <p>A companhia cujo faturamento bruto consolidado no exercício imediatamente anterior tenha sido inferior a R\$100.000.000,00 deverá enviar no prazo de até 60 dias após o encerramento de cada trimestre do exercício social, excetuando o último trimestre, ou quando divulgar as informações para acionistas ou terceiros, o que ocorrer primeiro</p>
INFORMAÇÕES TRIMESTRAIS EM INGLÊS OU DE ACORDO COM PADRÕES INTERNACIONAIS		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
<p>Envio à BOVESPA</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ referentes ao 1º trimestre ■ referentes ao 2º trimestre ■ referentes ao 3º trimestre 	<p>(completar)</p> <p>(completar)</p> <p>(completar)</p>	<p>Até 60 dias após o encerramento de cada trimestre do exercício social, excetuando o último trimestre.</p> <p>A companhia cujo faturamento bruto consolidado no exercício imediatamente anterior tenha sido inferior a R\$100.000.000,00 deverá enviar no prazo de até 75 dias após o encerramento de cada trimestre do exercício social, excetuando o último trimestre.</p>

Continue lendo...

ANEXO 2 - CALENDÁRIO DE EVENTOS CORPORATIVOS (BOVESPA)

ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Publicação do Edital de Convocação	(completar)	Até 15 dias antes da realização da Assembléia Geral Ordinária
Envio do Edital de Convocação à BOVESPA, acompanhado da proposta da administração, quando houver	(completar)	Quando o Edital de Convocação for publicado
Data de realização da Assembléia Geral Ordinária	(completar)	Nos 4 meses seguintes ao término do exercício social
Envio das principais deliberações da Assembléia Geral Ordinária à BOVESPA	(completar)	Até às 18 horas do dia da realização da Assembléia Geral Ordinária
Envio da Ata de Assembléia Geral Ordinária à BOVESPA	(completar)	Até 10 dias após a realização da Assembléia Geral Ordinária ou quando de sua publicação, o que ocorrer primeiro
ASSEMBLÉIAS GERAIS EXTRAORDINÁRIAS JÁ PROGRAMADAS		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Publicação do Edital de Convocação	(completar)	Até 15 dias antes da realização da Assembléia Geral Extraordinária
Envio do Edital de Convocação à BOVESPA, acompanhado da proposta da administração, quando houver	(completar)	Quando o Edital de Convocação for publicado
Data de realização da Assembléia Geral Extraordinária	(completar)	Sempre que necessário
Envio das principais deliberações da Assembléia Geral Extraordinária à BOVESPA	(completar)	Até às 18 horas do dia da realização da Assembléia Geral Extraordinária

Continue lendo...

ANEXO 2 - CALENDÁRIO DE EVENTOS CORPORATIVOS (BOVESPA)

REUNIÃO PÚBLICA COM ANALISTAS		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Data de realização da Reunião Pública com Analistas, aberta a outros interessados	(completar)	Ao menos uma vez por ano
REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO JÁ PROGRAMADAS		
EVENTO	DATA	PRAZO REGULAMENTAR
Data de realização da Reunião do Conselho de Administração (cujo assunto seja de interesse do mercado)	(completar)	Sempre que necessário



ANEXO 3 - ORIENTAÇÃO DE VOTO

Brasília, XX XXX XXXX

EMPRESA:	NOME DA EMPRESA
TIPO REUNIÃO:	XXX
ENDEREÇO:	XXX
TEL.:	XXX
DATA / HORA:	XXX
REPRESENTANTE:	Nome do Representante FUNCEF
FUNÇÃO:	XXX

PAUTA

- I - XXX;
- II - XXX;
- III - XXX;

ORIENTAÇÃO

- | | | |
|-------|---------|-----|
| I - | APROVAR | XXX |
| II - | APROVAR | XXX |
| III - | APROVAR | XXX |

DOCUMENTAÇÃO DISPONIBILIZADA

- Convocação/Pauta
- Demonstrações Financeiras
- Parecer dos Auditores Independentes
- Outros

Obs.:

NOME DO COORDENADOR

Função

ANEXO 4 - TERMO DE COMPROMISSO DOS CONSELHEIROS

Termo de Compromisso dos Conselheiros

Pelo presente instrumento, [inserir nome do Conselheiro], [inserir nacionalidade, estado civil e profissão do Conselheiro], residente e domiciliado(a) em [inserir endereço], inscrito no CPF/MF sob o nº [inserir CPF] e portador(a) da Cédula de Identidade [determinar se é RG ou RNE] nº [inserir número e órgão expedidor], expedida pela SSP/XX em xx/xx/xx, doravante denominado(a) simplesmente “Declarante”, na qualidade de [indicar o cargo ocupado] da [inserir nome da companhia], sociedade anônima com sede em [inserir endereço], inscrita no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda (CNPJ) sob nº [inserir CNPJ], doravante denominada simplesmente “Companhia”, vem, por meio deste Termo de Compromisso, assumir e manifestar expressamente a respectiva responsabilidade pessoal pelo cumprimento das regras constantes do Manual de Governança Corporativa (“Manual”), elaborado pela Fundação dos Economistas Federais – FUNCEF, entidade fechada de previdência complementar, regida pela Lei Complementar nº 109/01, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 00.436.923/0001-90, com sede no Setor Comercial Norte – SCN, Quadra 02, Bloco “A”, Ed. Corporate Financial Center, 13º andar, Brasília/DF, que disciplina as normas de conduta para as melhores práticas de Governança Corporativa no âmbito das companhias nas quais a FUNCEF seja detentora de participação societária relevante, bem como o conjunto de regras internas instituídas pela mesma, inclusive posteriores alterações. Por meio deste documento, o Conselheiro declara possuir integral conhecimento das regras e disposições contidas no Manual, nos Regulamentos, nas Leis aplicáveis e outros normativos pertinentes que venham a ser editados (todos em conjunto, “Regulamentos”), obrigando-se a pautar suas ações na administração da Companhia sempre em conformidade com tais normas, sujeitando-se ainda, às multas e penalidades cabíveis nos termos dos referidos Regulamentos. Concorde, ainda, em submeter-se ao processo de avaliação de desempenho, previsto na IN XXX e na página eletrônica da FUNCEF, em relação ao qual possui inteira ciência, comprometendo-se à observância dos respectivos termos e condições. O Declarante compromete-se tanto pelas obrigações a ele diretamente atribuíveis, quanto a fazer com que a Companhia cumpra os deveres estabelecidos nos Regulamentos. O Declarante firma o presente Termo em 2 (duas) vias de igual teor e conteúdo, na presença das 2 (duas) testemunhas abaixo signatárias.

[INSERIR LOCAL E DATA DE ASSINATURA]

[INSERIR NOME DO DECLARANTE]

[INSERIR ENDEREÇO, FAX E E-MAIL PARA FINS DE NOTIFICAÇÃO]

Testemunhas:

Nome:

RG:

CPF:

Nome:

RG:

CPF:



ANEXO 5 - TERMO DE RENÚNCIA DOS CONSELHEIROS

Termo de Renúncia

Brasília, xx de xx de xxxx.

À

[inserir nome da companhia]

Att. [inserir o nome do responsável na companhia]

[DIRETOR DE RELAÇÕES COM INVESTIDOR/PRESIDENTE DO CONSELHO OU RESPONSÁVEL]

[inserir endereço da empresa]

Prezados Senhores,

Por motivo de ordem particular, comunico a V.Sas., em caráter irrevogável e irretroatável, que a partir de [inserir data da renúncia], renuncio por minha livre e espontânea vontade ao cargo de membro [titular/suplente] do Conselho [DE ADMINISTRAÇÃO/FISCAL] da [nome da empresa].

Sem mais para o momento, subscrevo-me.

Atenciosamente,

[NOME DO CONSELHEIRO COMPLETO]



Fundação dos Economistas Federais – FUNCEF
SCN, Quadra 02, Bloco A, 12º e 13º andares
Ed. Corporate Financial Center
Brasília/DF CEP: 70712-900
Telefone: (61) 3329 1700 - www.funcef.com.br