



# **Manual de Governança dos Investimentos**



## APRESENTAÇÃO

Como investidora institucional comprometida com o dever fiduciário na administração dos ativos de seus participantes, a Petros busca constantemente instrumentos que estimulem boas práticas de governança corporativa nas empresas em que tem participação, como, por exemplo: indicação de Conselheiros independentes e bem informados, transparência nos processos de gestão e prestação de contas dos administradores das empresas.

A Petros entende que esse conceito representa um incentivo para que as decisões tomadas pelos gestores, de fato, visem o melhor interesse das Companhias, ou seja, a maximização do retorno para os seus acionistas e, sobretudo, dificultem atitudes que prejudiquem os acionistas minoritários.

Com esse objetivo, foi elaborado o Manual de Governança dos Investimentos Petros, que, ao compilar a experiência adquirida no monitoramento diário de seus investimentos, pretende encorajar o uso desses conceitos.

O Manual consiste na enumeração de pontos críticos do trabalho desempenhado pelos representantes internos e externos da Petros envolvidos direta e indiretamente no processo de governança corporativa dos investimentos.

A apresentação do Manual está estruturada em sete capítulos, que contêm o material aplicável para execução dos trabalhos e a descrição dos pontos críticos referentes às atribuições dos seguintes profissionais:

Conselheiros de Administração e Fiscal;

Analistas de Participações;

Representantes em Assembléias de Condomínios;

Representantes em Fundos de Investimentos;

Analistas da Assessoria de Planejamento de Investimentos.

Os anexos apresentam modelos de regimento interno de Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Eliane Lustosa  
Diretora



## **MATERIAL APLICÁVEL PARA EXECUÇÃO DOS TRABALHOS**

### **Conselheiros de Administração Conselheiros Fiscais Analistas do Setor de Análise de Participações**

Geral • Lei das SA, Instruções da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aplicáveis, Regulamentos do Novo Mercado e Câmara de Arbitragem da Bovespa, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Cartilha da CVM sobre Governança Corporativa, Ferramentas de gestão do Instituto Ethos e Códigos da Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais (ABAMEC).  
Setorial • Regulação Setorial.

Específico • Estatuto Social, Acordo de Acionistas, Regimentos Internos de Conselhos de Administração e Fiscal, Relatório de Análise de Participações, Plano Estratégico, Orçamento, Histórico de Atas de Reunião de Conselho de Administração (RCA), Assembléia Geral Ordinária (AGO) e Assembléia Geral Extraordinária (AGE), Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) e Informações Anuais (IANs) das empresas.

### **Representantes em Assembléias de Condomínios Representantes de Quotistas de Fundos Imobiliários**

Geral • Código Civil.

Setorial • Regulação Setorial.

Específico • Estatuto Social, Acordo de Quotistas, Orçamentos, Plano Estratégico, Convenção de Condomínio Civil, Contrato de Administração, Relatórios Gerenciais, Contratos de Locação, Atas das Assembléias, Regulamento do Fundo, Relatórios Periódicos de Gestão do Fundo e DFPs do Fundo.

### **Representantes em Comitês de Investimentos ou Conselho Consultivo de Fundos de Investimentos em Renda Variável**

Geral • Instruções da CVM aplicáveis, Códigos da ABAMEC e Código da Associação Brasileira de Capital de Risco.

Específico • Regulamento do Fundo, Memorandum Completo de Proposta de Investimento e Desinvestimento, Relatórios Periódicos de Gestão do Fundo, Atas de Reuniões de Comitê de Investimentos e Conselho Consultivo e DFPs do Fundo.

### **Analistas da Assessoria de Novos Projetos (\*)**

Geral • Lei das SA, Instruções da CVM aplicáveis, Regulamentos da Câmara de Arbitragem da Bovespa.

Setorial • Regulação Setorial.

Específico • Estatuto Social, Acordo de Acionistas, Regimentos Internos de CA e CF, Histórico de Atas de RCAs, AGOs e AGEs, Contratos de Concessão, Contrato de Financiamento e Constituição de Garantias, Contrato de Leasing, Contratos de Consórcios, PPA (Contrato de Compra e Venda de Longo Prazo), Contrato de Obras e Fornecimento de Equipamentos e Serviços, Relatório de Auditoria Independente, Parecer de Orientação da CVM e Códigos da ABAMEC.



## **Analistas do Setor de Risco e Controle**

Geral • Lei das SA, Lei de Falências e Concordatas.

Específico • Relatório de agente fiduciário, Regulação da CETIP e do Sistema Nacional de Debêntures, Regulamento de operações – Central Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC), Procedimentos operacionais – CBLC, Regulamento do Sistema de Negociação de Dívida Corporativa – Bovespa FIX.

## **CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL<sup>1</sup>**

### **Pontos críticos das atribuições**

#### **Incentivo às melhores práticas de gestão (\*)**

- Incentivar a implantação do Regimento Interno de Conselho de Administração e Fiscal na empresa, de preferência com base nos modelos propostos (Anexos 1 e 2);
- Incentivar a adoção de boas regras de governança corporativa em linha com: (i) a Cartilha da CVM para Governança, (ii) as Regras do Novo Mercado da Bovespa, (iii) o Manual do IBGC e (iv) as Ferramentas de Gestão com Responsabilidade Social do Instituto Ethos;
- Incentivar a implantação de Auditoria Interna;
- Incentivar a adoção de regras para prática de avaliação de Conselheiros no âmbito do próprio Conselho de Administração;
- Estimular a inclusão de todos os incentivos mencionados acima no Estatuto Social da empresa.

#### **Orientação dos negócios (\*)**

- Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
- Contribuir com o desenvolvimento do plano de negócios através de participação pró-ativa, estabelecendo metas orçamentárias anuais, cooperando com a Diretoria na sua elaboração e criticando os aspectos corporativo, setorial e macroeconômico;
- Ajudar a estabelecer critérios objetivos de estrutura de capital, incluindo limite de alavancagem, prazo, custos, indexadores e volume;
- Obter conhecimento detalhado de passivos potenciais da Companhia (ambiental, trabalhista, fiscal, etc.) e monitorar as ações preventivas da administração quanto a esses aspectos;
- Incentivar a implantação de Comitê de Auditoria com o objetivo de definir mecanismos internos de controle e de monitoramento dos riscos da empresa;
- Definir política de fomento à liquidez das ações da Companhia, a ser implementada pela Diretoria, valorizando o investimento e oportunidades de saída;
- Incentivar a adesão das Companhias aos segmentos especiais de governança corporativa da Bovespa, especialmente Nível 2 e Novo Mercado;
- Incentivar a inclusão no Estatuto Social da empresa de regra que coíba contratos de mútuo entre coligadas/controladas como mutuantes e controladores como mutuários.

#### **Eleição, destituição, atribuições e remuneração de Diretoria (\*)**

- Eleger e destituir os diretores da Companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;



- Orientar a contratação da Diretoria, fiscalizando, se for o caso, a contratação de empresa de RH e do processo de seleção dos executivos, atentando para a incumbência e liberdade da Diretoria executiva para a indicação de sua equipe;
- Estabelecer as atribuições da Diretoria, registrando em Ata de RCA;
- Empenhar esforços na tentativa de implantar critério de remuneração variável da Diretoria e empregados com base no Economic Value Added (EVA), ou seja, ser recompensado na medida em que a Companhia gere valor econômico para os acionistas;
- Sugerir implantação de critérios de avaliação de eventos programados por Diretorias de forma a acompanhar os trabalhos desempenhados por departamentos.

#### **Provimento de informações (\*)**

- Munir os analistas do Setor de Análise de Participações da Petros com informações e documentações possíveis para contribuir com a elaboração do relatório de análise de Participações, mediante a assinatura do Termo de Confidencialidade e em observância à Instrução CVM 358/02 e ao Código de Conduta e Ética da Petros. Cabe ressaltar que essa relação entre Conselheiro de Administração e Analista de Participações não pretende estabelecer um canal privilegiado de comunicação entre o Acionista e o Conselheiro. O objetivo consiste em dar suporte técnico ao Conselheiro com ferramentas e assessoria para o desempenho do seu trabalho;
- Incentivar que qualquer pedido de informações feito por qualquer Conselheiro seja fornecido para os membros restantes do Conselho.

#### **Fiscalização da gestão da Diretoria**

- 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;
- Buscar a implementação pela Diretoria de relatórios de controles gerenciais, financeiros e operacionais que facilitem o trabalho dos Conselheiros de administração;
- Arquivar relatórios gerenciais, plano de negócios e outros documentos relativos à gestão da empresa para futuros cotejos e questionamentos à Diretoria, se for o caso;
- Fiscalizar os resultados da Companhia vis-à-vis o plano de negócios e a execução de orçamentos anuais aprovados em RCA, compará-los, solicitar explicações pormenorizadas à Diretoria sobre diferenças entre o orçado e o real e sugerir ações de natureza corretiva;
- Acompanhar os eventos corporativos vis-à-vis o Acordo de Acionistas, o Estatuto Social, Regimentos Internos e outros dispositivos e regulamentos aplicáveis;
- Verificar a qualidade das rubricas das demonstrações patrimoniais e financeiras periódicas, sobretudo no que tange ao aspecto intrínseco do regime de competência;
- Verificar, nos demonstrativos patrimoniais e financeiros, a observância, pelos Auditores Independentes, dos princípios contábeis geralmente aceitos, em conformidade com as normas brasileiras e internacionais aplicáveis (IASB e/ou USGAAP);
- Verificar e acompanhar a aplicação dos procedimentos previstos na Instrução CVM 358/02;
- Monitorar o grau de abertura das informações dadas aos investidores, tanto no comentário da administração quanto nas notas explicativas, de forma a garantir o maior nível possível de transparência, contudo com o cuidado de preservar o posicionamento competitivo da Companhia;



- Ampliar o relacionamento do conselho (e dos Conselheiros, individualmente) com a administração para além da Diretoria, criando canais de comunicação com os demais níveis hierárquicos da Companhia (respeitada a hierarquia organizacional das empresas);
- Avaliar os pontos críticos de acompanhamento das demonstrações patrimoniais e financeiras das Companhias, particularmente aqueles relacionados a eventos sujeitos a Notas Explicativas nos termos das Instruções, Deliberações e Pareceres de Orientação da CVM, dentre outras normas e regulamentos aplicáveis, sobretudo no que tange a:
  - (a) Confirmação da boa qualidade de crédito de instituições financeiras onde as empresas aplicam o caixa;
  - (b) Entendimento da rubrica referente a provisionamento de créditos de liquidação duvidosa. Avaliar critérios para lançamento de créditos em liquidação, como período de atraso, análise individual do saldo de cada cliente, condições de venda relativas ao crédito e diversificação da carteira de créditos como forma de mitigação de riscos;
  - (c) Procedimentos relativos à reavaliação de ativos permanentes, atentando para o objetivo da reavaliação. Verificar o comprometimento da Companhia de estabelecer periodicidade de reavaliação para confirmar o objetivo de tratar o ativo permanente sempre a valor de mercado (valor econômico). A reavaliação deverá estar suportada por laudo de peritos independentes, com informação de cada bem reavaliado, vida útil remanescente e critérios utilizados. A depreciação dos bens e a realização da reserva de reavaliação devem ser feitas com base na vida útil econômica remanescente dos bens, conforme o laudo de avaliação;
  - (d) Entendimento relativo a contas da rubrica diferido. Verificação da razoabilidade do benefício futuro que está sendo atribuído ao lançamento no diferido;
  - (e) Cálculo de depreciação, amortização e exaustão, atentando para a adequação das taxas aos ativos imobilizados da Companhia;
  - (f) Benefícios fiscais relativos a ágio a amortizar;
  - (g) Diferimentos de imposto de renda. Verificar se custos ou despesas registradas, que serão objeto de dedução de imposto de renda em períodos posteriores, são válidos e se prejuízos fiscais estão devidamente contabilizados como imposto de renda diferido;
  - (h) Racional do processo de contratação de hedge, confirmando a natureza da operação e todas as variáveis envolvidas na operação. O diretor financeiro deverá explicar o objetivo da realização de hedge. Embora não haja obrigação de empresas reconhecerem no Balanço a contabilização de operações de hedge (Bancos devem reconhecer segundo critérios das Cartas Circulares do BACEN no 3.082 e 3.086), o Conselheiro de Administração deverá verificar o seguinte ponto crítico relativo à contabilização, onde deverá estar contido nas Notas Explicativas: as variações dos preços dos derivativos deverão estar contabilizadas no Resultado do Período Corrente pelo valor justo (fair value). O valor justo deverá ser igual ao VPBEF (Valor Presente dos Benefícios Econômicos Futuros), que, por sua vez, será igual ao VPFCD (Valor Presente do Fluxo de Caixa Descontado), que, na hipótese de haver liquidez, deverá ser igual ao valor de mercado dos preços dos derivativos. Se não houver liquidez, dever-se-á usar o modelo Black & Scholes ou outro modelo aceito pelo mercado para precificação do derivativo, atentando, sobretudo, para a explicação pelo diretor financeiro da variável relativa à determinação da volatilidade do ativo objeto a ser “hedgado” – racional da determinação do Vega;



- (i) Indicadores de Liquidez, de Endividamento, de Lucratividade (Margem Bruta, Operacional e Líquida), de Rentabilidade sobre Ativos (ROA), de Alavancagem Financeira, de Rentabilidade sobre o Capital Investido (ROIC) e de Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido (ROE);
- (j) Abertura da agenda de amortizações de dívidas;
- (k) Diferimento de variação cambial: avaliar impacto contábil (benefício) de constituição do diferimento segundo os critérios da Lei 10.305/01 autorizado pela CVM, que permite o diferimento;
- (l) Contingências trabalhistas, fiscais, ambientais e outros certificando a existência de passivos ocultos;
- (m) Rubricas diversas e outros;
- (n) Despesas referentes a pagamento de bônus de Diretoria, lançamento, contabilização e exercício de Stock Options (programa de opções de aquisição de ações);
- (o) Qualidade da rubrica outras receitas e despesas operacionais classificadas como não recorrentes;
- (p) Resultado de equivalência patrimonial;
- (q) Demonstrações Contábeis Consolidadas;
- (r) Destinação/Retenção de Lucros e Dividendos Propostos;
- (s) Juros sobre Capital Próprio. Incentivar o pagamento de dividendos na forma de JCP até o limite permitido, como forma de gerar valor para a empresa através de economia fiscal;
- (t) Recompra de ações. Identificar os procedimentos envolvidos nos eventos de recompra, procurando estudar plano de recompra com base em desconto relevante do preço da ação em relação ao valor intrínseco. Incentivar a recompra se o retorno esperado da recompra for significativamente superior ao de outros investimentos pretendidos pela empresa. Evitar aprovar valores muito pequenos de recompra que configurem instrumentos de incentivo ao mercado artificiais. Verificar, após o período estabelecido para a recompra, qual foi a quantidade, preço médio e percentual das ações em circulação efetivamente adquiridas. Evitar recompras em época de vencimento de call options;
- (u) Ações em Tesouraria;
- (v) Ajustes de Exercícios Anteriores;
- (w) Reservas – Detalhamento;
- (x) Acompanhamento das empresas controladas/coligadas. Solicitar todas as informações disponíveis pela administração referentes às controladas/coligadas para avaliação. Em caso de não atendimento, comunicar tal fato à CVM por escrito;
- (y) Exame de alterações no quadro de participações societárias;
- (z) Passivo de planos de aposentadoria e pensão;
- (aa) Contratação e renovação dos Seguros requeridos para o desempenho das atividades (ex.: seguro de danos materiais, de lucros cessantes, de responsabilidade civil, de riscos de engenharia e de construção);
- (bb) Critérios de contabilização de leasings financeiros (observar a prevalência da essência sobre a forma);
- (cc) Critérios de contabilização de projetos (Project Finances) e de contratos relacionados (ex.: leasing, garantias reais, caução de títulos e de recebíveis);
- (dd) Impacto de mudanças do arcabouço regulatório e da legislação tributária sobre as demonstrações e projeções patrimoniais e financeiras.



### **Convocação de Assembléia**

- Convocar a assembléia geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das SA (AGO);
- Verificar quaisquer eventos de gestão que prejudiquem os interesses dos acionistas, sobretudo no que tange à falta de comprometimento da gestão da Companhia com matérias específicas de Acordo de Acionistas.

### **Relatório de Administração e contas da Diretoria**

- Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da Diretoria;
- Registrar em Ata de Reunião do Conselho de Administração impressões sobre o relatório da administração e as contas da Diretoria.

### **Contratos e partes relacionadas**

- Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos e aprová-los em RCA;
- Verificar os contratos propostos pela Diretoria relativos a partes relacionadas, como, por exemplo, contratos de mútuos e prestação de serviços, atentando para as condições dos contratos no sentido de evitar cláusulas inconsistentes, incoerentes ou abusivas que favoreçam quaisquer das partes envolvidas. Zelar pelo princípio de “bases eqüitativas” – isto é, prazos, taxas e quaisquer outras características devem estar de acordo com aquelas práticas em mercado – buscando cotações de terceiros para avaliar a competitividade da proposta;
- Atentar para que os contratos com partes relacionadas somente sejam admitidos se estiverem dentro do escopo dos negócios da Companhia;
- Coibir contratos de mútuos de empresas coligadas e controladas como mutuantes e controladoras como mutuárias.

### **Emissão de ações ou bônus de subscrição**

- Deliberar sobre a emissão de ações ou bônus de subscrição segundo os critérios estabelecidos nos pontos críticos de eventos societários descritos no item “Eventos societários específicos aplicados a empresas de capital aberto e SPEs de projetos”, nesta página.

### **Alienação de ativo permanente, constituição de ônus reais e prestação de garantias**

- 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 (inclusive de coligadas e controladas);
- Verificar o laudo de avaliação de ativos permanentes, atentando para a rationale do valor dos bens a serem alienados;
- Verificar se o processo de concessão de garantias e fianças não fere os limites de crédito que a Companhia poderia conceder.

### **Escolha e destituição dos auditores independentes**

- Atestar o processo de escolha ou destituição do auditor independente, registrando-o em Ata de Reunião de Conselho de Administração em linha com a Instrução CVM 308/99;
- Solicitar ao Comitê de Auditoria, quando houver, que analise previamente o processo de escolha e de destituição, e submeta as recomendações ao Conselho, sempre acompanhadas de toda a documentação e, se possível, do resumo das propostas analisadas.



## **Eventos societários específicos aplicados a empresas de capital aberto e SPEs de projetos (empresas de capital fechado)2**

### **Fusões, cisões, aquisições e incorporações de bens pertencentes a partes relacionadas**

- Fiscalizar a contratação de instituição especializada de primeira linha para realização de avaliação independente em caso de conflito de interesses;
- Verificar a consistência da avaliação independente, atentando para os seguintes pontos críticos:
  - (a) Com relação à escolha do avaliador independente:
    - Confirmar junto à instituição independente se possui operações de crédito com a Companhia avaliada ou com algum dos controladores ou com outras Companhias controladas ou subsidiárias do controlador; se a instituição independente detém posição acionária na Companhia avaliada, ou em qualquer Companhia controlada ou coligada ao grupo controlador; e se há ou houve relacionamento comercial com o grupo controlador e outras empresas por ele controladas ou coligadas. Todas essas informações deverão estar registradas por escrito, em declaração firmada pelo banco ou consultoria pelo representante legal;
    - Verificar a fonte de premissas, atentando para que seja proveniente de avaliadores independentes especializados (consultorias, auditorias e escritórios de advocacia) com destaque para premissas de receita e custos, além de aspectos jurídicos e contábeis, como avaliação de contingências, fiscais, trabalhistas, ambientais, etc.
  - (b) Com relação às principais variáveis do modelo de projeção:

#### **Custo de capital**

- Verificar se o beta (beta alavancado, quando for o caso) está correto;
- Verificar se o custo da dívida está correto, utilizando como base, por exemplo, custos de captação em emissões recentes de empresas brasileiras;
- Verificar se o prêmio livre de risco ajustado está coerente com projeções macroeconômicas da Petros;

#### **Benefício fiscal**

- Verificar se o aproveitamento é consistente, ou seja, se haverá lucro para aproveitamento dos benefícios fiscais, ou se a possibilidade de aproveitamento está superavaliada;

#### **Cálculo da perpetuidade**

- Verificar se o cálculo está correto. Em caso de empresas cíclicas, deve-se utilizar a média dos fluxos projetados para os próximos oito ou dez anos, utilizar esta média para o cálculo da perpetuidade e trazer a valor presente este valor calculado de perpetuidade. Atentar para casos de inaplicabilidade de perpetuidades (ex.: valor residual de investimentos não depreciados/amortizados para concessionárias de serviço público com prazo de concessão predeterminado, renovável ou não);

#### **Crescimento das vendas físicas**

- Avaliar se, especialmente em casos de projetos de expansão, as projeções de crescimento das vendas e das receitas não estão muito acima do crescimento do mercado consumidor. Atentar para aspectos regulatórios e instrumentos contratuais aplicáveis no caso de concessionárias de serviço público (ex.: Contratos de Concessão e Contratos de Compra e Venda de Energia – PPA's);

#### **Preços das matérias-primas**



- Verificar qual a fonte utilizada para projeção dos preços das principais matérias-primas e se não existem inconsistências entre os valores utilizados no modelo e aqueles projetados pelas consultorias especializadas. Atentar para as condições dispostas em contratos bilaterais de fornecimento de longo prazo; acompanhar preços no mercado spot;

#### **Preços dos principais produtos vendidos**

- Verificar qual a fonte utilizada para projeção dos preços dos principais produtos, consistência entre os valores utilizados no modelo e aqueles projetados pelas consultorias especializadas e consistência com contratos bilaterais de venda de longo prazo;
- Acompanhar e verificar reajustes e revisões de preços e tarifas de bens e/ou de serviços estabelecidos em contratos de compra e venda de longo prazo. Atentar para as cláusulas dos Contratos de Concessão que tratam da preservação do equilíbrio econômico-financeiro para efeito de revisão tarifária. Atenção especial deve ser conferida ao tratamento de eventos de força maior e de caso fortuito;

#### **Premissas macroeconômicas**

- Verificar especialmente projeções de taxas de inflação, de juros, de câmbio, prêmio sobre títulos da dívida norte-americana (spread over treasury), crescimento do PIB e dos mercados relevantes;

#### **Estimativas de gastos com investimentos (Capex)**

- Verificar se a série projetada de gastos com investimentos está compatível com o histórico da empresa e com planos de expansão existentes. Atentar para projeções simplistas com base apenas em série histórica. Verificar consistência com a estratégia de competição constante do plano de negócios;

#### **Relação valor da perpetuidade com valor do Fluxo de Caixa Descontado (DCF) até o último ano projetado**

- Verificar se esta relação está dentro de limites aceitáveis para o setor de atividade da empresa. Atentar para casos de inaplicabilidade (ex.: Contratos de Concessão);

#### **Ágio referente ao prêmio de controle**

- Verificar se o prêmio pago difere muito das últimas transações no setor.
- (c) Com relação à consistência entre as premissas da avaliação da empresa adquirente e daquela a ser adquirida:
- Verificar a consistência entre as premissas adotadas para a compradora e o ativo a ser comprado ou incorporado quando a aquisição for feita através da troca de participações acionárias, e a relação de troca for determinada por valor econômico obtido através de Fluxo de Caixa Descontado;
  - Verificar contratação de escritório de advocacia e acompanhar o trabalho de avaliação de contingências e superveniências em julgamento e ocultos;

#### **Aumento de dívida e/ou capital**

- Verificar possíveis diluições de acionistas [ex.: conversão de debêntures, stock options, aumento de capital sem direito
- de preferência, ofertas públicas de ações (IPOs) de Sociedades de Propósito Específico – SPEs de Projetos (project finance)];
- Verificar a adequação do preço de subscrição de ações sugerido pela Diretoria;
- Verificar e manifestar-se a respeito do Plano de Negócios, que justifica o aumento de capital ou dívida, atentando para a coerência da avaliação econômico-financeira (valuation) apresentado e, sobretudo, para a Taxa Interna de Retorno Marginal após o aporte de recursos (post-money), bem como para os impactos sobre o custo de capital da Companhia;



- Verificar a consistência do endividamento e/ou aumento de capital com o plano de negócios. Atentar para o custo e destinação dos recursos captados (comparar com o retorno esperado da aplicação);
- Verificar impactos do endividamento sobre o comprometimento dos ativos da Companhia (garantias reais e flutuantes e caução de recebíveis/direitos creditórios), atentando para índices de cobertura de dívida pelas garantias (loan-to-value).

## **ANALISTAS DO SETOR DE ANÁLISE DE PARTICIPAÇÕES**

### **Pontos críticos das atribuições**

- Elaborar relatório de análise de Participações contendo os seguintes pontos: histórico e eventos mais recentes, Taxa Interna de Retorno (TIR) atualizada do investimento, valuation, oportunidades de saída, potenciais reestruturações, expectativas setoriais/análise mercadológica, situação regulatória, “termômetro” de governança, principais contingências, aderência a planos de negócios e alterações societárias;
- Requisitar ao Conselheiro de Administração as informações e documentações necessárias para a elaboração do relatório de análise de Participações;
- Acompanhar os eventos corporativos vis-à-vis o Acordo de Acionistas, o Estatuto Social e outros dispositivos e regulamentos aplicáveis;
- Verificar a qualidade das rubricas das demonstrações patrimoniais e financeiras periódicas, sobretudo no que tange ao aspecto intrínseco do regime de competência;
- Verificar, nos demonstrativos patrimoniais e financeiros, a observância, pelos Auditores Independentes, dos princípios contábeis geralmente aceitos, em conformidade com as normas brasileiras e internacionais aplicáveis (IASB e/ou USGAAP);
- Verificar e acompanhar a aplicação dos procedimentos previstos na Instrução CVM 358/02;
- Avaliar os pontos críticos de acompanhamento das demonstrações patrimoniais e financeiras das Companhias, particularmente aqueles relacionados a eventos sujeitos a Notas Explicativas nos termos das Instruções, Deliberações e Pareceres de Orientação da CVM, dentre outras normas e regulamentos aplicáveis, estabelecidos no item “Fiscalização da Gestão da Diretoria”, na página 6 deste Manual;
- Avaliar os pontos críticos enumerados no item “Eventos societários específicos”(página 9), com o objetivo de subsidiar o trabalho dos Conselheiros de Administração e Fiscal das empresas;
- Munir o Conselheiro de Administração com relatório de análise de Participações;
- Arquivar relatórios gerenciais, plano de negócios e outros documentos relativos à gestão da empresa para trabalhar junto ao Conselho de Administração (CA) em caso de futuros cotejos e questionamentos à Diretoria.

## **REPRESENTANTES EM ASSEMBLÉIAS DE CONDOMÍNIO**

### **Pontos críticos das atribuições**

- Fixar a orientação geral do empreendimento;
- Eleger e destituir os administradores de imóveis e fixar-lhes as atribuições e remunerações, observado o que a respeito dispuser a convenção de condomínio civil;



- Fiscalizar a gestão dos administradores, examinar, a qualquer tempo, os livros, registros, relatórios gerenciais, orçamentos e planos de negócios elaborados pelo administrador, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- Buscar a implementação pela Administração de relatórios de controles gerenciais financeiros e operacionais que facilitem o trabalho dos representantes;
- Arquivar relatórios gerenciais, orçamentos e plano de negócios e outros documentos relativos à gestão do Condomínio para futuros cotejos e questionamentos aos administradores, se for o caso;
- Acompanhar os eventos condominiais vis-à-vis, a Convenção de Condomínio e outros dispositivos e regulamentos aplicáveis;
- Avaliar os pontos críticos de acompanhamento das demonstrações patrimoniais e financeiras dos condomínios;
- Verificar a realização das avaliações periódicas do imóvel por profissional legalmente habilitado pelo Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA), nos termos da Norma NBR 5.676/90, em atendimento ao disposto no artigo 36 da Resolução CMN 2.829;
- Analisar a consistência das metodologias empregadas na avaliação, as bases de dados históricas utilizadas, os indicadores de retorno verificados, as premissas e as projeções econômico-financeiras e macroeconômicas apresentadas nas avaliações;
- Cotejar as avaliações com informações setoriais, conjunturais e acompanhamentos de mercado elaborados por consultores imobiliários especializados e entidades de representação setorial;
- Verificar a consistência entre as projeções macroeconômicas empregadas nas avaliações com aquelas constantes do Cenário Macroeconômico da Petros;
- Verificar o cumprimento da Convenção do Condomínio Civil (pro-indiviso) e avaliar a necessidade de promover modificações na mesma;
- Verificar a elaboração, aprovar e acompanhar a execução dos Orçamentos do Condomínio Civil, do Condomínio Comercial, do Fundo de Promoção e de Investimentos;
- Verificar o cumprimento dos Contratos de Locação e avaliar a necessidade de promover modificações nos mesmos (ex.: valores de aluguel mínimo, aluguel percentual, subsídios, Fundo de promoção);
- Verificar o cumprimento dos Contratos de Administração e avaliar a necessidade de promover modificações nos mesmos (a remuneração do administrador deve estar relacionada ao resultado dos co-proprietários e aos efeitos da vacância e da inadimplência sobre o fluxo de caixa operacional);
- Analisar situações e eventos previstos na Convenção de Condomínio, nos Contratos de Administração e justificadores da substituição do administrador;
- Verificar e acompanhar o desempenho econômico-financeiro dos imóveis pelo exame dos Relatórios Gerenciais elaborados pela Administração;
- Verificar e criticar os custos atribuíveis aos co-proprietários do condomínio pro indiviso ou ao locador do imóvel diviso (custos da propriedade, como, por exemplo, IPTU, condomínio, taxas, prêmios de seguros), geralmente repassados aos locatários, mas, em caso de vacância, absorvidos pelos proprietários dos imóveis;
- Acompanhar e garantir a permanente regularidade e eficácia jurídica e fiscal da propriedade, bem como dos aspectos de manutenção e dos seguros aplicáveis (ex.: (i) Escritura e registro do imóvel junto ao Cartório de Registro de Imóveis; (ii) Certidão Negativa de Débitos Condominiais; (iii) Certidão de propriedade com negativa de



ônus reais; (iv) Certidões pessoais do vendedor em distribuidores civis, justiça federal, cartório de protesto e executivos fiscais e trabalhistas; (v) Certidão Negativa de IPTU; (vi) Certidão de Propriedade, com averbação da construção; (vii) Seguro de Danos Materiais, de Lucros Cessantes, de Responsabilidade Civil; (viii) Alvarás e Licenças Municipais e Estaduais);

- Manter atualizada e eficaz a procuração e outros instrumentos legais aplicáveis à representação da Petros nas reuniões e Assembléias;
- Observar a orientação de voto. A orientação de voto deverá conter: (i) data, horário, local, indicação da espécie de assembléia e designação da Companhia/condomínio/Fundo; (ii) indicação do representante da Petros na mencionada assembléia; (iii) decisão de voto fundamentada, conforme pauta da assembléia;
- Arquivar toda a documentação envolvida na orientação de voto (atas, convocações, procurações, pareceres, consultorias e relatório do representante), em pasta específica, devidamente organizada;
- Elaborar relatório, de forma a fundamentar o voto, para eventos (previstos em convenção de condomínio civil pro indiviso) que impliquem decisão de aumento ou de redução de participação da Petros nos empreendimentos (ex.: expansões, alienação de frações ideais), contendo: (i) apresentação; (ii) objetivos; (iii) descrição do evento; (iv) argumentações comerciais, técnicas e financeiras; (v) avaliação dos riscos e das garantias; (vi) conclusão sobre a proposta e decisão com recomendações.

## **REPRESENTANTES EM FUNDOS DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS**

### **Pontos críticos das atribuições**

- Acompanhar o cumprimento da política de investimentos dos Fundos;
- Eleger e destituir os administradores dos Fundos e consultores, observado o que a respeito dispuser o regulamento;
- Fiscalizar a gestão dos administradores de Fundos, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- Arquivar relatórios gerenciais, plano de negócios e outros documentos relativos à gestão do Fundo para futuros cotejos e questionamentos, se for o caso;
- Acompanhar os eventos condominiais vis-à-vis ao regulamento dos Fundos e outros dispositivos e regulamentos aplicáveis;
- Avaliar os pontos críticos de acompanhamento das demonstrações patrimoniais e financeiras dos Fundos, particularmente aqueles relacionados a eventos sujeitos a Instruções, Deliberações e Pareceres de Orientação da CVM, dentre outras normas e regulamentos aplicáveis, particularmente as Instruções CVM no 205/94 e 206/94;
- Verificar aspectos críticos do Regulamento, a exemplo de: (i) política de distribuição de rendimentos e de resultados; (ii) fixação da base de cálculo e do percentual da remuneração do administrador do Fundo (taxas de administração e de performance); (iii) determinação da cesta de ativos que compõem o Fundo e de sua política de diversificação; (iv) definição expressa e precisa, no Regulamento, das despesas a serem custeadas pelo Fundo, bem como daquelas de responsabilidade do administrador, e de seus respectivos limites; (v) existência de limites de suprimento de déficits de caixa do Fundo pelos quotistas através da subscrição de novas quotas; (vi) critério de amortização das quotas nos casos de Fundos de prazo determinado;



- (vii) planejamento, política, critérios, preços e condições de venda aplicáveis à comercialização dos empreendimentos, em seus aspectos econômicos, financeiros, contábeis e jurídicos; (viii) instrumentos previstos para a mitigação dos riscos de comercialização no caso dos Fundos especializados em desenvolvimento imobiliário (carta de fiança bancária, apólice de seguro garantia, outras garantias fidejussórias e garantias reais);
- Observar a correta elaboração e aplicação dos procedimentos e instrumentos convocatórios e de representação relacionados a reuniões e Assembléias. Garantir que o registro e arquivamento de atas e documentos sejam executados em conformidade com boas práticas;
  - Observar o cumprimento da regulamentação da CVM e outros aplicáveis à matéria, inclusive no que diz respeito à elaboração e divulgação de relatórios de gestão e demonstrações patrimoniais e financeiras;
  - Analisar situações e eventos previstos no Regulamento do Fundo Imobiliário e justificadores da substituição do administrador.

## **REPRESENTANTES EM COMITÊ DE FUNDOS DE INVESTIMENTOS EM RENDA VARIÁVEL<sup>4</sup>**

### **Pontos críticos das atribuições**

- Verificar a conformidade de todos os atos praticados pelo gestor vis-à-vis às regras estabelecidas no regulamento, sobretudo no que tange a:
  - (a) política de amortização de quotas;
  - (b) aplicabilidade dos ativos-objeto à política de investimentos e composição da carteira do Fundo e enquadramento no limite de diversificação;
  - (c) conflito de interesse em proposta de investimento entre Partes Relacionadas [quotista(s) vs. gestor e quotista(s) vs. quotista(s)] e convocar Assembléia de Quotistas se for aplicável;
  - (d) despesas referentes ao Fundo e de responsabilidade do administrador;
  - (e) prazos para envio de material para as reuniões e outros eventos;
- Avaliar propostas de investimento do Fundo, solicitando todo o material necessário ao gestor para análise, sobretudo o Plano de Negócios da proposta, atentando para a coerência dos aspectos econômico-financeiros, mercadológicos, estratégicos, societários, regulatórios, ambientais, setori



- Arquivar os relatórios gerenciais do Fundo, o material de trabalho recebido nos casos de investimento ou desinvestimento de ativos do Fundo e as Atas de reuniões dos Comitês de Investimentos.

## **ANALISTAS DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS**

### **Pontos críticos das atribuições**

#### **Controle de investimentos em debêntures simples e conversíveis**

- Acompanhar as amortizações e recebimentos de juros das debêntures da carteira própria da Petros, assim como os processos de resgate e repactuação junto ao Agente Fiduciário;

#### **Inadimplência de títulos**

- Emitir carta para a CETIP e/ou CBLC, que fará o protesto para o pagamento da dívida, esclarecendo posicionamento da Petros quanto a créditos inadimplentes;
- Autorizar o Agente Fiduciário a manter o protesto de inadimplemento ou retirar o emissor do sistema da CETIP e/ou suspender a negociação no Bovespa FIX;

#### **Vencimento antecipado e recompra de títulos**

- Elaborar carta ao Agente Fiduciário solicitando o esclarecimento da execução da cláusula de vencimento antecipado. No caso de recompra de títulos, a API deverá avaliar se aceita a oferta de recompra dos títulos ou não, e encaminhará carta formalizando o posicionamento da Petros ao mesmo;

#### **Assembléia de debenturistas e repactuação de títulos**

- Solicitar parecer e/ou orientação de voto às Gerências de Estudos Setoriais, Gerência de Participações e Assessoria de Novos Projetos que acompanham a empresa emissora dos títulos em questão e encaminhá-los ao custodiante;
- Verificar a representação do controlador fiduciário dos títulos da Petros, que a representa em Assembléia de Debenturistas, em caso de mudanças relativas ao contrato de emissão de debêntures, renegociação de dívidas, repactuação de debêntures, recompra de títulos ou outros assuntos de interesse dos debenturistas, inclusive atraso na emissão do Edital de Convocação ou carência de informações sobre a pauta da Assembléia em questão.

#### **Acesso às informações sobre os títulos privados**

- Manter atualizadas as informações sobre as debêntures da carteira própria da Petros, através do Sistema Gerencial de Investimentos, disponibilizado para a Gerência de Estudos Setoriais e Gerência de Participações, como também para a Assessoria de Novos Projetos. No sistema constam a data de emissão e vencimento dos títulos, quantidade e montante investido em reais, pagamento de juros, amortizações, data de repactuação e valor atual.

### **NOTAS**

(\*) No caso de acompanhamento de eventos específicos referentes a SPEs de capital fechado enumerados na página 9.

1. Os itens marcados com asterisco (\*) são pontos críticos exclusivos do trabalho desempenhado por Conselheiros de Administração.



2 Os pontos críticos relativos a eventos societários específicos também são atribuídos aos analistas do Setor de Participações, no caso de empresas de capital aberto, e aos analistas da Assessoria de Novos Projetos, no caso de SPEs de projetos (empresas de capital fechado).

3 Referentes a Assembléias de Condomínios Pro Indiviso de Imóveis. (com ênfase em Shoppings Centers).

4 Referentes a Fundos de Investimentos em Ações ou Fundos Mútuos de Investimentos em Empresas Emergentes (do tipo Private Equity, Venture Capital e Small Caps).



## **ANEXO 1**

### **MODELO DE REGIMENTO INTERNO PARA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO\***

\* Realizado com base no modelo de Regimento Interno do Conselho de Administração das empresas Tele Norte Participações S.A. e Telemig Celular Participações S.A. que vigorou de 4 de outubro de 2001 a 30 de agosto de 2002.

#### **CONCEITO**

- O Conselho de Administração é um órgão da Companhia, de natureza colegiada, com suas atribuições, prerrogativas e responsabilidades fixadas na forma da lei e do seu Estatuto Social;
- O Conselho de Administração, por maioria de votos de seus membros, poderá constituir comitês provisórios a si vinculados hierarquicamente, com atribuições restritas à análise e recomendação sobre determinadas matérias. As matérias submetidas à análise dos comitês provisórios não poderão ser colocadas em votação sem a prévia, ampla e irrestrita análise do Colegiado;
- Anualmente, até a data de realização da Assembléia Geral Ordinária, o Conselho de Administração, através de seu Presidente, deverá preparar um relatório de avaliação do desempenho do órgão no período, disponibilizando-o, a pedido de qualquer de seus acionistas, à Assembléia Geral da Companhia.

#### **COMPOSIÇÃO E REMUNERAÇÃO**

- O Conselho de Administração é composto de 3 (três) a 11 (onze) membros efetivos, dentre eles um Presidente e um Vice-Presidente. A cada membro titular do Conselho corresponde um suplente, que o substitui nos impedimentos, nas ausências temporárias ou na definitiva, até que seja empossado o sucessor. No caso de impedimento, vaga ou ausência do Presidente do Conselho de Administração, a Presidência do órgão será, para fins do disposto na Cláusula de Competências, exercida pelo Vice-Presidente;
- Os membros do Conselho de Administração serão eleitos pela Assembléia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, com mandato de no máximo 2 (dois) anos, permitida a reeleição;
- O membro do Conselho de Administração que não puder estar presente à reunião do órgão será substituído pelo seu suplente, que, nesta condição, adquirirá o direito de voto;
- No caso de vacância do cargo de membro do Conselho de Administração e não assumindo o respectivo suplente, os Conselheiros remanescentes nomearão, dentre si, um substituto, que servirá até a primeira Assembléia Geral da Companhia, devendo o substituto ser, na medida do possível, apontado dentre os membros do Conselho de Administração eleitos pelo mesmo acionista que indicou o Conselheiro ausente, se assim dispuser o Estatuto Social;
- Os membros efetivos do Conselho de Administração terão a remuneração que lhes for atribuída globalmente pela Assembléia Geral e de forma individualizada pelo Colegiado. Os membros suplentes do Conselho de Administração não perceberão qualquer remuneração;
- A remuneração dos Conselheiros será paga mensalmente, independentemente de realização de reuniões do órgão no período, observando-se, para fins de pagamento, a mesma política adotada pela Companhia para pagamento da remuneração da Diretoria;



- Exclusivamente nos meses em que os suplentes do Conselho de Administração participarem de, no mínimo, 1 (uma) reunião do Colegiado no período, em substituição a seus respectivos titulares, tais Conselheiros suplentes farão jus a uma remuneração equivalente a 30% (trinta por cento) da remuneração mensal paga aos membros efetivos;
- As importâncias pagas ao suplente, conforme disposto na Cláusula anterior, serão descontadas, de uma só vez, da remuneração mensal do Conselheiro cuja ausência tenha sido suprida;
- Aos membros do Conselho de Administração serão aplicadas as políticas de viagens, alimentação e estadia, quando a serviço, estabelecidas para os Diretores da Companhia.

### **COMPETÊNCIAS**

- O Conselho de Administração terá a competência que lhe for atribuída pelo artigo 142 da Lei das Sociedades Anônimas e pelo Estatuto Social da Companhia.

### **ATRIBUIÇÕES**

- Compete ao Presidente do Conselho de Administração:
  - (a) Convocar, instalar e presidir as reuniões do Conselho, agindo de maneira democrática, independente e imparcial indicando, dentre os presentes, aquele que atuará como secretário do conclave. O Presidente agirá de maneira democrática e imparcial, submetendo ao Colegiado todas as propostas de deliberações de competência do órgão, constantes da respectiva pauta de deliberação;
  - (b) Comunicar à Diretoria e à Assembléia Geral, quando for o caso, as deliberações tomadas pelo Conselho de Administração, sem prejuízo de, na sua omissão, qualquer dos Conselheiros poder fazê-lo;
  - (c) Determinar que sejam tomadas as providências necessárias à implantação das deliberações do órgão, sendo que, na sua omissão, o Conselho de Administração deliberará qual o Conselheiro responsável por fazê-lo;
  - (d) Orientar a condução do exercício regular das funções do Conselho, sem prejuízo das prerrogativas legais de cada Conselheiro;
  - (e) Cumprir a ordem de apreciação das matérias pautadas para deliberação do Conselho, salvo se a maioria dos Conselheiros presentes entender que outra ordem de apreciação deva prevalecer;
  - (f) Diligenciar para que as informações que, nos termos da Lei das SA, devam ser prestadas ao Conselho Fiscal o sejam de forma tempestiva.
- Compete ao Vice-Presidente do Conselho de Administração:
  - (a) Substituir o Presidente, nos casos de impedimento, vaga ou ausência;
  - (b) Secretariar todas as atividades do Conselho, redigindo as Atas de reuniões e demais documentos referentes ao exercício de suas funções, salvo se de forma diversa for estabelecido pela maioria dos membros do Conselho de Administração presentes.
- Compete a cada Conselheiro:
  - (a) Acompanhar a gestão dos Diretores, examinar os livros e papéis da sociedade, solicitar esclarecimentos sobre negócios e quaisquer outros atos, antes ou depois de celebrados;
  - (b) Acompanhar a qualidade dos controles internos, bem como a forma através da qual a Companhia está estruturada, a fim de verificar o atendimento e respeito às regras jurídicas aplicáveis ao exercício da sua atividade;



- (c) Acompanhar os trabalhos desenvolvidos pelos auditores externos, bem como tomar conhecimento do conteúdo de eventuais cartas de recomendação por eles apresentadas à Companhia;
- (d) Apresentar até dez dias antes da realização da reunião as matérias que deseja incluir na respectiva pauta;
- (e) Comunicar aos demais Conselheiros sobre quaisquer pedidos de esclarecimentos, informações e/ou documentos à Diretoria, bem como dar ciência aos demais Conselheiros dos esclarecimentos e informações prestados e/ou dos documentos fornecidos pela Diretoria, em resposta às suas solicitações.
- Observando-se o disposto no item (g) da Cláusula “Normas de procedimentos para reuniões” (página 23), compete a cada Conselheiro apresentar ao Presidente as matérias que deseja incluir na pauta das reuniões do Conselho de Administração, que, em qualquer hipótese, deverá ser convocada com observância do disposto na Cláusula que estabelece as atribuições do Vice-Presidente do Conselho de Administração (página 21). As matérias que, por falta de apresentação tempestiva por qualquer membro, deixarem de constar da pauta da primeira reunião serão automaticamente incluídas dentre as matérias a serem apreciadas no conclave imediatamente subsequente, também observados, para esta hipótese, os requisitos previstos no item (g) da página 23.

#### **INSTALAÇÃO, LOCAL DAS REUNIÕES E QUÓRUM**

- O Conselho de Administração reunir-se-á e deliberará na forma, periodicidade e com o quórum previstos no Estatuto Social da Companhia;
- As reuniões serão convocadas através de aviso por escrito, por meio de carta, telegrama, telex ou fax, enviado a cada Conselheiro e seu respectivo suplente, com antecedência mínima de 10 (dez) dias da data da respectiva reunião, salvo nas hipóteses de manifesta urgência, a critério exclusivo do Presidente do Conselho de Administração. O referido aviso conterá as matérias da ordem do dia;
- Independentemente das formalidades prescritas no parágrafo anterior, será considerada regular a reunião a que comparecerem pessoalmente todos os Conselheiros titulares ou seus respectivos suplentes, em caso de impedimento ou ausência temporária dos primeiros;
- O Conselho de Administração reunir-se-á na sede da Companhia ou em outro local, desde que, neste último caso, haja anuência da maioria dos seus membros titulares ou suplentes;
- Cada Conselheiro poderá, em virtude da matéria, utilizar-se de assessoria jurídica e contábil, hipótese em que o assessor poderá estar presente à reunião do Conselho de Administração exclusivamente durante o período em que a matéria cuja assessoria estiver sendo prestada estiver sendo examinada e deliberada;
- O Conselho de Administração instalar-se-á e funcionará com a maioria de seus membros;
- As deliberações deverão ser tomadas por maioria de votos dos presentes.

#### **ATA DAS REUNIÕES**

- As decisões do Conselho de Administração constarão de ata,
- que deverá ser preparada ao fim da respectiva sessão, contendo os votos proferidos e o sumário das decisões adotadas. A ata de reunião do Conselho de Administração será assinada por todos os Conselheiros presentes;



- Na hipótese de ser lavrada ata em forma de sumário, deverá ser observado o disposto no artigo 130 e seus parágrafos da Lei das S.A. devolvendo-se cópia autenticada pela mesa do documento apresentado ao membro do Conselho de Administração autor da manifestação.

#### **NORMAS DE PROCEDIMENTOS PARA REUNIÕES**

- Nas reuniões do Conselho de Administração serão observadas as seguintes normas procedimentais:
  - (a) As regras de condução das reuniões do Conselho de Administração, fixadas através do presente instrumento, respeitarão, em qualquer hipótese, os termos do estatuto da Companhia e da legislação aplicável;
  - (b) É direito dos membros do Conselho de Administração exigir que as regras procedimentais definidas na forma deste Regimento Interno sejam respeitadas por todos;
  - (c) As regras procedimentais de uma reunião do Conselho de Administração visam a garantir que a discussão e decisão sobre os temas em pauta ocorram na forma da lei e do estatuto;
  - (d) Os Conselheiros poderão apresentar questões de ordem, na forma de objeção à irregularidade da condução e procedimentos da reunião, tendo, inclusive, o direito e o dever de alertar o Presidente sobre qualquer inobservância das regras de procedimento durante o curso da reunião;
  - (e) Na condução das reuniões, são atribuições e responsabilidades indelegáveis do Presidente, entre outras coisas:
    - chamar a reunião à ordem;
    - declarar instalada, determinar seu início e encerrar o conclave;
    - convocar os Conselheiros para se manifestarem sobre os temas tratados;
    - controlar a extensão e relevância das intervenções dos Conselheiros;
    - organizar as votações;
    - declarar os resultados;
    - manter a ordem.
  - (f) A discussão e votação das matérias submetidas à apreciação do Conselho, previstas na ordem do dia, deverão obedecer à ordem da convocação, devendo transcorrer de maneira lógica e coerente, levando-se em conta os casos em que a aprovação de uma matéria seja pré-requisito para a aprovação de outra. Qualquer mudança na ordem de apreciação das matérias constantes da ordem do dia deverá ser submetida aos Conselheiros para deliberação;
  - (g) Durante reuniões que contem com a presença de todos os membros do Conselho de Administração ou de seus respectivos suplentes, conforme o caso, qualquer dos Conselheiros poderá requerer a inclusão de um novo item na ordem do dia, devendo, para tanto, demonstrar existência de interesse social, bem como a relevância e urgência que justifiquem a inclusão, cabendo ao Presidente examinar de forma cautelosa o preenchimento dos requisitos acima e submeter à decisão dos Conselheiros, que, neste caso, poderão incluí-la, desde que por unanimidade de votos os Conselheiros assim o deliberem;
  - (h) Qualquer Conselheiro poderá apresentar uma proposta para deliberação, nos limites de sua competência, nos termos do Estatuto Social e da legislação vigente, dentre os itens constantes da ordem do dia, a qual será analisada pelo Conselho;
  - (i) Uma vez submetida à análise do Conselho, a proposta deverá ser apreciada e só poderá ser retirada de pauta por decisão da maioria dos Conselheiros.



Encerradas as discussões sobre uma proposta, com o exame de suas eventuais emendas, o Presidente deverá anunciar o fim da discussão, ler a proposta, descrevê-la e então colocá-la em votação, indagando a cada Conselheiro sobre sua concordância ou discordância, anunciando, em seguida, o resultado.



## **ANEXO 2**

### **MODELO DE REGIMENTO INTERNO PARA CONSELHO FISCAL \***

\* Realizado com base nos modelos de Regimento Interno de Conselho Fiscal para empresas estatais elaborado pelo Tesouro Nacional e na compilação de Regimentos de empresas privadas.

#### **APRESENTAÇÃO**

Este regimento busca, com base na legislação vigente, reunir os princípios básicos de organização do Conselho Fiscal, bem como normatizar seu funcionamento, proporcionando ao Conselho melhores condições para o exercício de sua missão.

Sem prejuízo das normas legais aplicáveis, as atividades do Conselho Fiscal reger-se-ão pela Lei das Sociedades Anônimas, pelo Estatuto Social da Companhia e por este Regimento Interno.

#### **OBJETIVOS**

- Exercer integralmente com diligência e lealdade seus deveres e prerrogativas, dentro dos limites legais, contribuindo para a defesa dos interesses da Companhia e de todos os acionistas, sem distinção. O Conselheiro fiscal deve, sempre, empenhar-se para que não ocorra conflito entre os seus interesses e os da Companhia.
- O Conselho Fiscal está submetido apenas às Assembleias Gerais.

#### **COMPOSIÇÃO**

- O Conselho Fiscal será composto por 3 (três) a 5 (cinco) membros titulares e mesmo número de suplentes eleitos em Assembleia Geral Ordinária, dependendo este número exclusivamente do exercício, pelos acionistas, de seu direito de indicação. O número de membros do Conselho não poderá ser alterado pelos estatutos, sem observância dos critérios estabelecidos nos dois primeiros artigos da Composição deste Regimento.
- Os acionistas minoritários detentores de no mínimo 10% (dez por cento) das ações com direito a voto podem eleger um membro titular e seu suplente, prerrogativa que também contempla os titulares de ações preferenciais sem direito a voto ou com voto restrito. Os demais acionistas elegerão Conselheiros titulares e suplentes em número igual ao dos escolhidos na forma do item acima mais um.
- A função do Conselheiro Fiscal será exercida pessoalmente, pois é indelegável.
- Além dos casos de morte, renúncia, destituição e outros previstos em lei, dar-se-á a vacância do cargo quando
- o membro do Conselho Fiscal deixar de comparecer a duas reuniões consecutivas, ou três intercaladas,
- no exercício anual, salvo se devidamente justificado e aceito pelos demais membros do Conselho.
- Em caso de vaga, falta ou impedimento de membro efetivo, o Presidente
- do Conselho Fiscal, ou, na sua falta, qualquer um dos demais membros, convocará o respectivo suplente para complementar o mandato do substituído;
- As verificações dos livros sociais e de todo e qualquer documento da Companhia, bem como pedidos de informações aos integrantes dos Órgãos de Administração poderão ser requisitados pelo Conselho Fiscal, a pedido de qualquer dos seus membros, não dependendo tais requisições de deliberação ou aprovação dos demais membros.



## **FUNCIONAMENTO**

- O Conselho reunir-se-á mensalmente, sem prejuízo da realização de reuniões extraordinárias e do disposto no Estatuto Social, se necessário;
- As reuniões serão realizadas preferencialmente na sede da empresa, podendo efetivar-se, também, em caráter de rodízio, em unidades instaladas fora do município e nas sedes de empresas controladas e/ou coligadas;
- O mandato dos Conselheiros Fiscais titulares e suplentes será exercido até a Assembléia Geral Ordinária que ocorrer após a sua eleição, podendo haver reeleição;
- Em cada reunião será lavrada ata, com data, local, nome dos Conselheiros Fiscais, deliberações tomadas, diligências coletivas ou individuais, registro e fundamentação de votos divergentes, outros assuntos e determinação do local, data e horários da próxima reunião mensal;
- As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria, não sendo exigida unanimidade, devendo todos os votos ser consignados em ata;
- Todas as atas devem ser registradas no Livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal (obrigatório de acordo com o artigo 100 da Lei das SA), o qual deve ser autenticado pelo Registro do Comércio;
- Ao Livro de Ata e Pareceres do Conselho Fiscal, por tratar de assuntos internos da Companhia, terão acesso exclusivamente os acionistas e a administração;
- Independentemente de outros assuntos, a pauta mínima de cada reunião deverá contemplar, obrigatoriamente,
  - os seguintes tópicos:
    - (a) exame de atas das reuniões de Diretoria, do Conselho de Administração, de Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias;
    - (b) análise dos indicadores de desempenho da empresa;
    - (c) análise do endividamento (bancário, debêntures, etc.);
    - (d) análise do comportamento das ações negociadas em bolsa;
    - (e) acompanhamento das empresas controladas/coligadas;
    - (f) exame de alterações no quadro de participações societárias;
    - (g) acompanhamento da execução do orçamento;
    - (h) relatórios de auditoria interna;
    - (i) evolução do capital;
    - (j) balancetes, balanços e ITRs;
    - (k) prazos médios de recebimento e pagamento;
    - (l) situação tributária;
    - (m) metas globais de faturamento bruto;
    - (n) carteira de pedidos;
    - (o) faturamento e despesas mensais;
    - (p) rubricas diversas;
    - (q) folha de pagamento e quantitativos.

## **REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES DOS CONSELHEIROS**

- São requisitos básicos para o cargo de Conselheiro Fiscal:
  - (a) Ser pessoa natural residente no país;
  - (b) Possuir curso superior – preferencialmente em carreira com afinidade – ou 3 (três) anos de exercício de cargo de administrador ou de Conselheiro Fiscal;
  - (c) Possuir indiscutível idoneidade e credibilidade;
    - É recomendável que pelo menos um dos Conselheiros tenha experiência em auditoria;



- Não pode o estatuto da Companhia estabelecer outros requisitos para o preenchimento do cargo de Conselheiro Fiscal.

### **IMPEDIMENTOS**

- Não podem ser eleitos para o Conselho Fiscal:
  - (a) Pessoas impedidas por lei especial;
  - (b) Pessoas condenadas por crimes de qualquer natureza;
  - (c) Pessoas inabilitadas por ato da CVM;
  - (d) Membros de órgão de administração da Companhia ou de sociedade controlada;
  - (e) Membros da Companhia ou de empresas controladas e/ou coligadas;
  - (f) Cônjuge ou parente, até terceiro grau, de administrador da Companhia e/ou empresa do grupo.

### **REMUNERAÇÃO**

- A remuneração dos membros titulares do Conselho Fiscal ou dos suplentes, quando em efetivo exercício, será mensal e de no mínimo, 10% (dez por cento) daquela que for atribuída a cada Diretor, não incluídas, na média, verbas de representação e participação nos lucros;
- Além da remuneração acima, serão obrigatoriamente reembolsadas aos Conselheiros todas as despesas que estiverem com locomoção e estadia necessárias ao desempenho de suas funções;
- Os membros suplentes, quando não estiverem em exercício, não serão remunerados;
- O Conselheiro Fiscal suplente terá direito à remuneração estipulada no primeiro item desta Cláusula quando participar, na ausência do respectivo titular, da reunião mensal do Conselho;
- A remuneração dos Conselheiros não está condicionada à existência de lucros da Companhia.

### **COMPETÊNCIA E ATRIBUIÇÕES**

- A principal atribuição do Conselho Fiscal é exercer o controle da legitimidade das contas e da gestão dos administradores;
- Esse controle se exerce verificando se os atos de gestão e representação praticados pelos diretores e as deliberações do Conselho de Administração estão em consonância com a lei, com os estatutos e com as deliberações das Assembléias Gerais;
- Como o Conselho fiscaliza não apenas as atividades operacionais e financeiras, mas também a própria atuação dos administradores, deverá dedicar especial atenção ao mérito dos negócios, constatando se estão harmonizados com o objetivo social;
- Para exercitar suas atribuições, cada membro do Conselho Fiscal tem dever legal e competência para:
  - (a) Fiscalizar os atos dos administradores, verificando o cumprimento de seus deveres legais e estatutários;
  - (b) Emitir parecer sobre o relatório anual da administração, agregando informações que subsidiem o exame e deliberação da Assembléia Geral;
  - (c) Analisar mensalmente o balancete e demais demonstrações financeiras;
  - (d) Analisar e emitir parecer sobre as ITR (Informações Trimestrais) e Relatórios da Auditoria Independente;
  - (e) Analisar as demonstrações financeiras do exercício, emitindo parecer;
  - (f) Exercer essas atribuições durante a liquidação, em razão das disposições especiais que a regulam;



- (g) Opinar sobre propostas de empréstimos a administradores e contratos a serem celebrados com eles;
- (h) Obrigatoriamente, sob pena de anulação do ato, no caso de omissão, emitir parecer sobre propostas a serem submetidas à Assembléia Geral relativas a aumento ou redução do capital social;
- (i) Opinar sobre propostas dos órgãos dos administradores a serem submetidas à Assembléia Geral, referentes a emissão de debêntures, bônus de subscrição, planos de investimentos ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- (j) Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, na falta de providências destes, à Assembléia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, sugerindo, se for o caso, medidas úteis à Companhia, observando o inciso IV do artigo 163 e parágrafo único do artigo 164;
- (k) Convocar a Assembléia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação e, também, a seu exclusivo critério, a Assembléia Geral Extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes;
  - Essas convocações independem de qualquer solicitação dos administradores, e o Conselho Fiscal deve incluir na pauta das assembleias os assuntos que julgar necessários;
  - Os motivos graves e/ou urgentes que, segundo análise do Conselho Fiscal, ensejaram a convocação de Assembléia Geral Extraordinária devem constar do edital de convocação de forma genérica, para evitar que sejam afetados os negócios da Companhia;
  - É possível a convocação das Assembleias por apenas um Conselheiro, desde que motivado por fato grave que possa afetar o desempenho da empresa e/ou o direito dos acionistas;
- (l) Comparecer às Assembleias Gerais e responder aos pedidos de informação dos acionistas;
  - Caso nenhum Conselheiro Fiscal compareça à Assembléia, esta poderá ser adiada, a menos que a ausência seja aceita pela unanimidade dos acionistas;
- (m) Apresentar pareceres e representações, o que pode ocorrer na Assembléia Geral independentemente de publicação e ainda que a matéria não conste da ordem do dia, uma vez que os pareceres do Conselho Fiscal não precisam ser publicados;
  - Os pareceres dos membros majoritários e minoritários do Conselho serão lidos por iniciativa dos Conselheiros Fiscais presentes ou a pedido de qualquer acionista ou membro da administração;
- (n) Fornecer ao acionista, ou grupo de acionistas que representem, no mínimo, 5% do capital social, sempre que solicitadas, informações sobre matérias de sua competência e/ou fatos específicos;
- (o) Convocar a Assembléia Geral no caso de vacância de todos os cargos de Diretoria, o que também pode ser feito por qualquer acionista;
- (p) Empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que empregaria em relação aos próprios negócios;
- (q) Exercer as atribuições que a lei e o Estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da Companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa;
  - O Conselho eleito por grupo ou classe de acionistas não pode, ainda que para defesa do interesse dos que o elegeram, faltar a esses deveres;
- (r) Servir com lealdade à Companhia e manter reserva sobre seus negócios;



- (s) Guardar sigilo sobre qualquer informação que ainda não tenha sido divulgada para conhecimento do mercado, obtida em razão do cargo e capaz de influir de modo ponderável na cotação de valores mobiliários, além de zelar para que a violação dessa regra não ocorra através de subordinados ou terceiros de sua confiança;
- (t) Requisitar a presença dos Auditores Independentes da Companhia nas reuniões do CF para eventuais esclarecimentos quanto aos demonstrativos financeiros e pareceres;
- (u) Reunir-se, a critério individual de cada Conselheiro, com representantes dos Auditores Independentes de forma a dirimir diretamente dúvidas quanto à elaboração das demonstrações financeiras e, quando necessário, solicitar a estes a elaboração de relatórios sobre questões específicas relevantes que requeiram esclarecimentos.

#### **PRERROGATIVAS LEGAIS**

- O poder de fiscalização do Conselho é extremamente amplo, e suas responsabilidades são emitir opiniões, pareceres e, também, denunciar irregularidades.
- Os poderes e atribuições conferidos por lei ao Conselho Fiscal são indelegáveis a outros órgãos da Companhia.
- A competência de fiscalizar inclui qualquer ato da Administração (Conselheiro de Administração,
- Diretores, Executivos e outros), tendo qualquer Conselheiro Fiscal o direito de se informar, de forma individual e a qualquer tempo, sobre as operações da empresa. As informações assim obtidas serão repassadas aos demais Conselheiros.
- Para cumprimento de seus deveres, os membros do Conselho têm as seguintes prerrogativas legais:
  - (a) Receber comunicação, por escrito, dos órgãos de administração, de que estão a sua disposição cópias das atas de suas reuniões (dentro de dez dias) e cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente, dos relatórios de execução de orçamento, quando houver, dentro de quinze dias do seu recebimento pelos órgãos da administração;
  - (b) Solicitar aos órgãos de administração esclarecimentos ou informações, assim como a elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis especiais;
  - (c) Tomar conhecimento de todos os livros ou arquivos referentes à sociedade;
  - (d) Assistir às reuniões do Conselho de Administração, se houver, ou da Diretoria, nas quais se delibere sobre assuntos nos quais devam opinar;
  - (e) Solicitar aos auditores independentes esclarecimentos ou informações e apuração de fatos específicos. Caso os auditores se neguem a atender esses pedidos, responderão perante a CVM, no caso de Companhias abertas, e o Conselho Federal de Contabilidade;
  - (f) Escolher para melhor desempenho das suas funções, caso a Companhia não tenha auditores independentes, contador ou firma de auditoria e fixar-lhe os honorários, dentro de níveis razoáveis (vigentes na praça) e compatíveis com a dimensão econômica da Companhia, os quais serão pagos por esta. O assessor do Conselho tem as mesmas prerrogativas deste no exercício da fiscalização, desde que seja autorizado pelo Conselheiro que o indicou;
  - (g) Formular com justificativa, para apurar fato cujo esclarecimento seja necessário ao desempenho de suas funções, questões a serem respondidas



por perito e solicitar à Diretoria que indique, para esse fim, no prazo máximo de trinta dias, três peritos, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, de notório conhecimento na área em questão, entre os quais o Conselho Fiscal escolherá um, cujos honorários serão pagos pela Companhia;

- (h) Tomar conhecimento, com a devida antecedência, a cada exercício, da política da empresa com relação à distribuição de dividendos e gratificações.

#### **AValiação DE DESEMPENHO**

- O Conselho Fiscal estabelecerá uma forma de avaliação anual de sua atuação, contemplando, entre outros, os seguintes aspectos:
  - (a) Competência: se os Conselheiros Fiscais transformam sua experiência profissional específica e qualificações adicionais requeridas em contribuições ao trabalho do Conselho;
  - (b) Independência: se os Conselheiros Fiscais pensam, falam e agem de forma independente em relação aos demais Conselheiros, Conselho de Administração e Diretoria, sem perder sentido de equipe;
  - (c) Preparo e assiduidade: se os Conselheiros Fiscais são bem informados e interessados sobre os assuntos do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e da Diretoria e se são assíduos;
  - (d) Contribuição Efetiva: se os Conselheiros Fiscais trazem contribuições reais ao trabalho do Conselho.

#### **RELACIONAMENTO COM A DIRETORIA E COM O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

- O Conselho é um órgão da Assembléia Geral de acionistas e é independente dos órgãos da administração da empresa (Conselho de Administração e Diretoria). Seu objetivo é o de zelar pelos interesses dos acionistas, através da fiscalização dos atos dos administradores (Conselheiros e Diretores) e da verificação do cumprimento de seus deveres legais e estatutários. Independentemente dos aspectos legais envolvidos, o Conselho Fiscal pode e deve ser um órgão de apoio ao trabalho do Conselho de Administração e da Diretoria.

#### **COM A DIRETORIA**

- Dentro do contexto legal e prático do relacionamento entre o Conselho Fiscal e a Diretoria, os Diretores devem:
  - (a) Colocar à disposição dos membros em exercício do Conselho Fiscal cópias das atas de suas reuniões e cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente, bem como os documentos citados no oitavo parágrafo do item "Funcionamento" deste Regimento (página 27);
  - (b) Facilitar e apoiar o trabalho do Conselho Fiscal, atendendo prontamente as suas solicitações de esclarecimentos ou de informações;
  - (c) Tomar as medidas necessárias à correção de atos da gestão, quando solicitado pelo Conselho Fiscal.

#### **COM O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

- O Conselho de Administração, dentro do contexto legal e prático de relacionamento com o Conselho Fiscal, deve:
  - (a) Facilitar e apoiar prontamente as suas solicitações de esclarecimentos ou de informações;



- (b) Tomar as medidas necessárias à correção de atos da gestão, quando solicitado pelo Conselho Fiscal;
- (c) Colocar à disposição dos membros em exercício do Conselho Fiscal cópia das atas de suas reuniões;
- (d) Informar os membros do Conselho Fiscal para que os mesmos assistam às reuniões do Conselho de Administração em que se delibere sobre:
  - O relatório anual da administração;
  - As propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembléia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures de subscrição, planos de investimentos ou orçamento de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
  - Demonstrações financeiras do exercício social;
  - As ITR (informações trimestrais).

### **RESPONSABILIDADES**

- Os membros do Conselho Fiscal são responsabilizados nos casos de violação da lei ou do Estatuto, por si ou pelos administradores, neste caso independentemente de nexos de vontade e dano, pois a responsabilidade solidária decorre da omissão no controle da legitimidade, que é a sua atribuição principal;
- Os Conselheiros respondem pela estrita observância da lei e do Estatuto no exercício de suas funções, respondendo ainda nas hipóteses de negligência, imprudência ou imperícia, devendo neste caso indenizar a Companhia independentemente de terem agido com culpa ou dolo;
- Haverá responsabilidade solidária dos membros do Conselho Fiscal com os demais Conselheiros ou administradores, se comprovada judicialmente negligência ou conluio;
- A conduta omissa do Conselho Fiscal é caracterizada quando deixar de promover representação à Assembléia Geral sobre constatação de atos irregulares dos administradores.
- Também haverá omissão prejudicial quando deixar o Conselheiro de votar matéria opinativa ou deliberativa do Conselho Fiscal necessária ao interesse social. Da mesma forma, quando o Conselheiro ou seu suplente
- não comparecer à reunião ou não diligenciar junto à administração quando souber da existência de atos e fatos danosos a Companhia;
- A omissão caracteriza-se também pela aprovação de contas e de relatórios da administração que infrinjam a lei e o Estatuto, ou que sejam omissos, ideologicamente falsos, nele incluídas, com enorme relevância, a demonstração dos resultados, a destinação dos lucros e a distribuição de dividendos.