

APRESENTAÇÃO:

O presente **manual** registra o **Sistema de Governança Corporativa** adotado pela INDUSPREVI como modelo de gestão do seu negócio.

Nele estão estruturadas e registradas as informações e orientações de como as ações da entidade são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os Clientes, Diretoria Executiva, Conselhos Deliberativo e Fiscal, Auditorias e Consultorias.

É um **manual de permanente consulta e treinamento**.

Deve ser entendido e adotado como um instrumento dinâmico, com seu conteúdo revisto, modificado e atualizado, sempre que necessário, sob responsabilidade da Diretoria Executiva e aprovação dos órgãos normativos da Entidade.

INDICE :

	Páginas
1. Introdução	3
2. Perfil da Organização	4
3. Negócio, Missão e Valores da Sociedade	5
4. Estrutura do Sistema de Governança	6
5. Princípios Básicos da Governança	7
6. Processo Decisório da INDUSPREVI	8
7. Estrutura Organizacional da INDUSPREVI	9
8. Gestão dos Controles	11
9. Sistema de Comunicação da INDUSPREVI	12
10. Regras de Gestão	13

ANEXOS

Um pouco de teoria sobre “Governança Corporativa”	15
Exigências e Orientações da Resolução CGPC 13/04	17

INTRODUÇÃO:

Este **manual** registra o **Sistema de Governança Corporativa** adotado pela INDUSPREVI como modelo de gestão do seu negócio.

GOVERNANÇA CORPORATIVA é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho Deliberativo, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como às diferentes formas e esferas de seu exercício.

Como ferramenta de Gestão Empresarial, a **Governança Corporativa** deve ser adotada de forma ampla na Gestão das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPCs, tanto na administração do negócio, como na seleção e acompanhamento das empresas que recebem seus investimentos.

Governança corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança temos também um negócio bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício dos clientes, acionistas e de todos aqueles que interagem com a empresa.

Como em todo o negócio que envolve pessoas, seus papéis, seus interesses, seu direitos e deveres, um fundo de pensão não está imune aos inevitáveis conflitos de interesses entre os gestores, patrocinadores, participantes, assistidos e funcionários da Entidade. Um modelo de Governança Corporativa permite eliminar ou minimizar estes conflitos face ao envolvimento e transparência da gestão praticada.

O Conselho de Gestão da Previdência Complementar – CGPC ao editar a Resolução 13/04 que estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar, dá um passo decisivo na garantia de uma gestão profissional para os fundos de Pensão.

A INDUSPREVI ao elaborar este **manual** e estruturar o seu **Sistema de Governança Corporativa** está consolidando e aperfeiçoando o seu sistema de gestão, oferecendo absoluta transparência aos seus participantes e patrocinadores e assegurando aos seus órgãos normativos o nível de informação necessário ao objetivo e efetivo acompanhamento das ações da entidade.

Em maio de 2005

Diretoria Executiva

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO:

Dados de Dezembro/04

A **INDUSPREVI - Sociedade Civil de Previdência Privada do Rio Grande do Sul** - é uma **Entidade Fechada de Previdência Complementar**, constituída com a finalidade de:

- Instituir, administrar e executar planos de benefícios de natureza previdenciária aos empregados e/ou administradores das Patrocinadoras com as quais firmar convênio de adesão.;
- Promover o bem estar social dos seus Participantes e Assistidos.

Autorizada a funcionar pela Portaria nº 3.987 de 16.06.97 do Ministério da Previdência Social, a INDUSPREVI **iniciou** suas atividades em 01.12.97.

É qualificada como uma **Entidade Multipatrocinada**, por congregar mais de uma empresa patrocinadora, estando autorizada a planejar, implementar e administrar Planos Fechados para as empresas que desejarem colocar os seus colaboradores ao abrigo da Previdência Complementar.

Os Planos de Previdência Privada ou Complementar administrados pela sociedade buscam a formação de uma poupança de longo prazo, realizada através das contribuições das patrocinadoras e dos participantes, que permita complementar ou suplementar os benefícios da Previdência Social.

A INDUSPREVI **administra diferentes planos de benefícios**. Cada plano tem o modelo e o desenho determinado pela sua patrocinadora em **Regulamento** próprio. Os direitos e deveres na relação NDUSPREVI e Patrocinadora são firmados mediante um **Convênio de Adesão**. O Convênio de adesão formaliza a condição de Patrocinadora em relação ao Plano de Benefícios, previamente aprovado pelo órgão governamental competente.

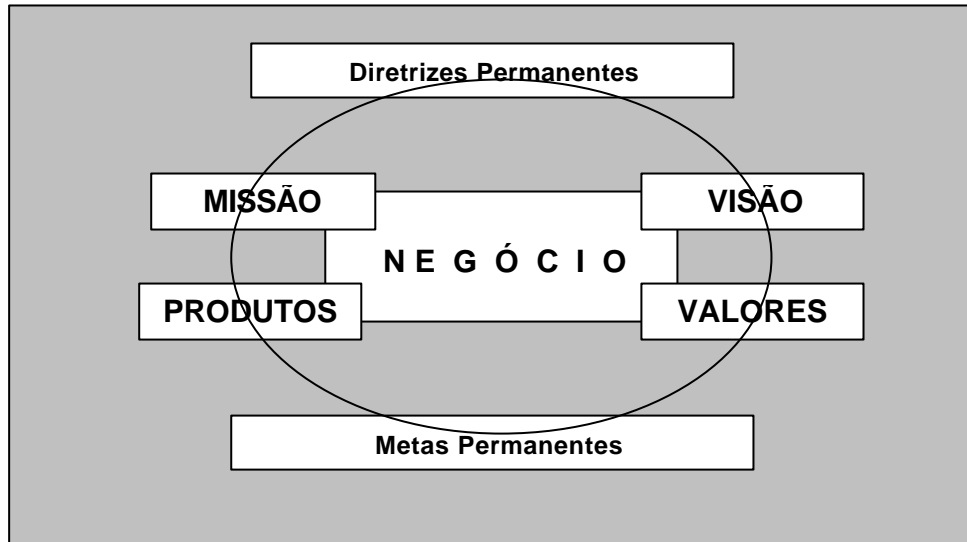
Os clientes da INDUSPREVI são as empresas patrocinadoras que fizeram sua adesão ao Fundo Multipatrocinado, os participantes e os assistidos dos Planos de Benefícios instituídos por estas patrocinadoras, bem como seus beneficiários. Hoje, os clientes são as 4 patrocinadoras (SESI-RS, SENAI-RS, CIERGS e SEBRAE/RS), os 3.268 participantes (funcionários vinculados às patrocinadoras e que aderiram aos planos) e os 416 assistidos (recebendo benefício de aposentadoria ou pensão por morte). Encontra-se em aprovação, pelo Órgão Governamental competente, o plano PAQUETÁPrev, instituído pelas empresas do Grupo Paquetá.

O Ativo Total da Sociedade atingiu R\$ 143,6 Milhões, em Dezembro de 2004. Considera-se ativo total os recursos existentes, destinados à cobertura dos benefícios previstos nos vários planos.

Os compromissos da Sociedade com seus clientes são expressos pelas Reservas Matemáticas de cada Plano, que totalizavam R\$ 111,7 Milhões em 31.12.2004. A INDUSPREVI possui um **superávit técnico** de R\$ 30,1 Milhões, que representa o excedente no ativo total do fundo frente aos compromissos totais por ele assumidos.

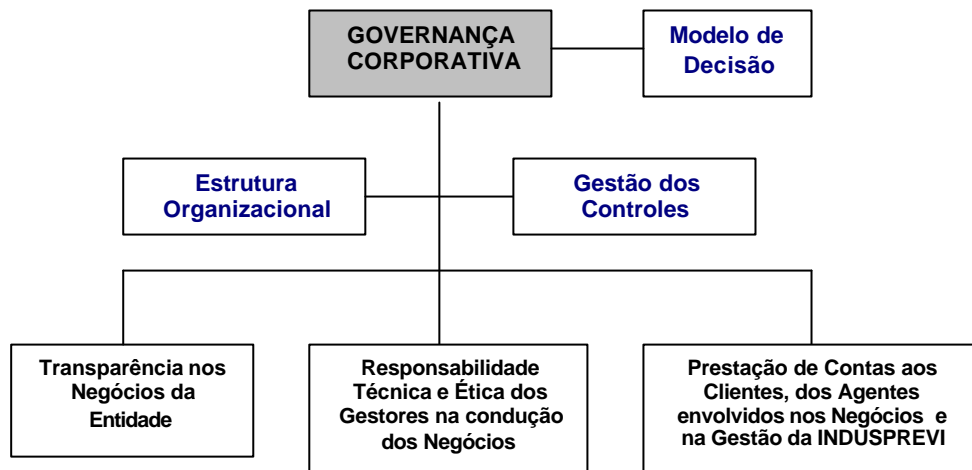
Os benefícios pagos pela sociedade nos seus sete anos de atividades atingem a R\$ 32 Milhões.

Negócio, Missão, Valores.....da INDUSPREVI :



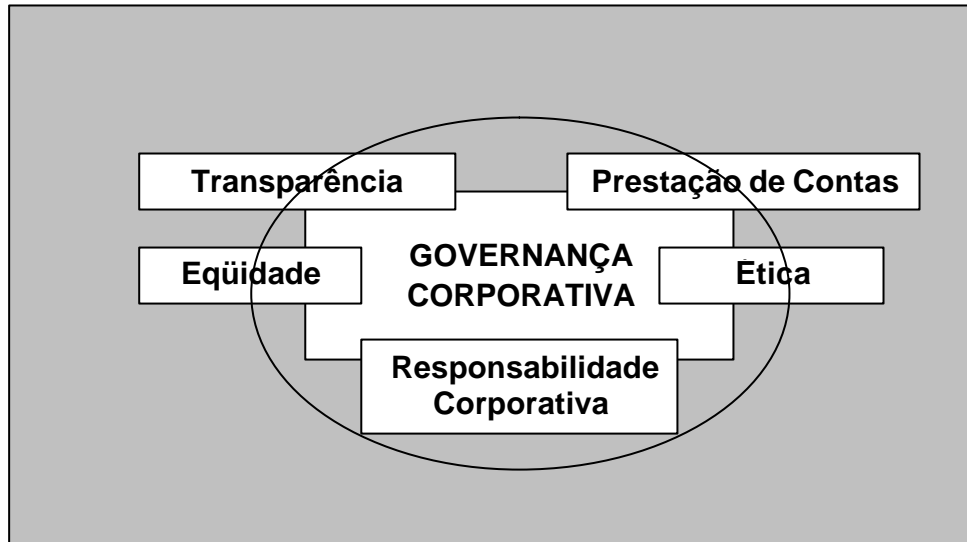
NEGOCIO	Previdência Complementar Fechada
MISSÃO	Prestar serviços com qualidade e confiabilidade, garantindo aos Participantes a complementação dos benefícios previdenciários previstos em cada Plano, mantendo o equilíbrio econômico e financeiro dos Planos.
VISAO	Ser reconhecida como uma sociedade que possui competente gestão e excelentes serviços na administração de Planos de Previdência Complementar Fechada.
PRODUTOS	Planejamento, implantação e administração de Planos de Previdência Complementar Fechada, elaborados e administrados sob encomenda para cada Patrocinadora.
VALORES	Desempenho / Comunicação / Satisfação dos Clientes
Diretrizes Permanentes	Rentabilidade / Aplicação dos Superávites / Custos / Comunicação / Organização / Atendimento ao Cliente / Captação de Novas Patrocinadoras / Valorização da Equipe .
Metas Permanentes	Rentabilidade na Aplicação dos Ativos / Estruturar e Consolidar Administração / Adequar os Planos de Benefícios / Criar Novos Planos / Captar Novos Clientes / Qualidade

Estrutura do Sistema de Governança Corporativa :



GOVERNANÇA CORPORATIVA	é o sistema de direção e monitoramento da INDUSPREVI. Envolve os relacionamentos entre os agentes de gestão da entidade - Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Equipe – e com os Clientes e Fornecedores.
Modelo de Decisão	O Estatuto define as competências dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva na tomada de decisão e condução dos negócios da INDUSPREVI. O Diretor Superintendente administra a entidade de forma participativa com o pleno envolvimento de seus pares e da equipe de colaboradores. As competências e as atribuições dos membros da equipe estão formalizadas.
Estrutura Organizacional	é o Organograma Estrutural da INDUSPREVI. Define os organismos da Entidade, suas relações e atribuições.
Gestão dos Controles	é o sistema de gestão adotado pela Diretoria Executiva e equipe de colaboradores para o controle dos processos de trabalho da entidade. Está projetado de forma a proporcionar uma razoável garantia de se obter: 1. Confiabilidade dos Relatórios Financeiros; 2. Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, e 3. Eficácia e Eficiência nas operações.

Princípios Básicos da Governança Corporativa :



Transparência

Mais do que "a obrigação de informar", a INDUSPREVI deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da nossa entidade com os seus públicos. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também os demais fatores que norteiam as ações da sociedade. Deve haver clareza e objetividade nas informações, com utilização de linguagem acessível ao público-alvo.

Prestação de Contas (Accountability)

Os agentes da governança (Conselheiros, Gestores e Equipe da INDUSPREVI) devem prestar contas da sua atuação e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício dos seus mandatos e atividades profissionais.

Eqüidade

Dar tratamento adequado, justo e igualitário, aos diversos públicos que interagem com a INDUSPREVI – Conselheiros, Patrocinadores, Participantes, Assistidos, Fornecedores, Parceiros e Colaboradores internos, não permitindo políticas ou atitudes discriminatórias sob nenhum pretexto.

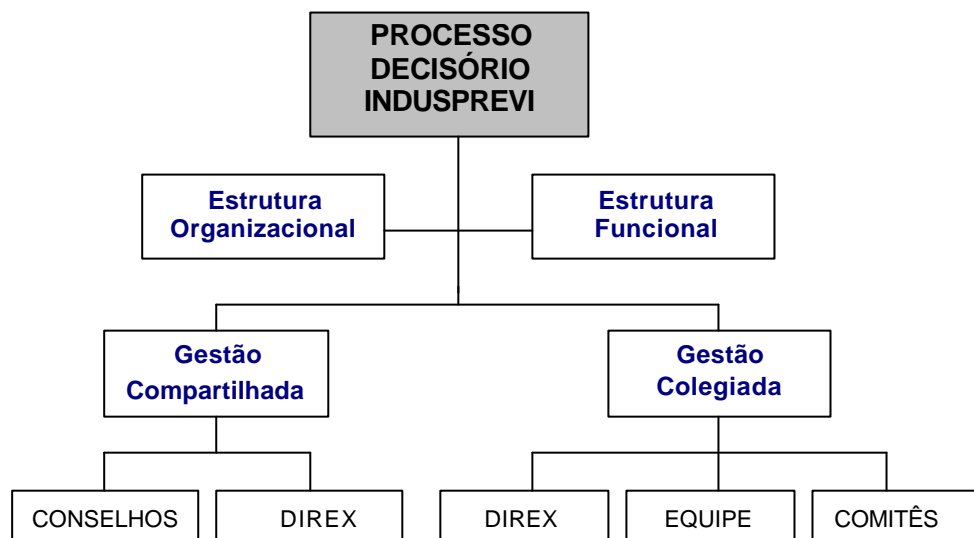
Ética

Deve haver absoluta responsabilidade e conduta ética dos Conselheiros, Gestores e Equipe da INDUSPREVI no relacionamento com todos os públicos e na condução dos negócios da entidade.

Responsabilidade Corporativa

Os Conselheiros, Gestores e Equipe da INDUSPREVI devem zelar pelo crescimento e perenidade da organização (visão de longo prazo, sustentabilidade, responsabilidade social) e incorporar considerações e ações sociais e ambientais na definição dos negócios e operações da sociedade.

Processo Decisório da INDUSPREVI :



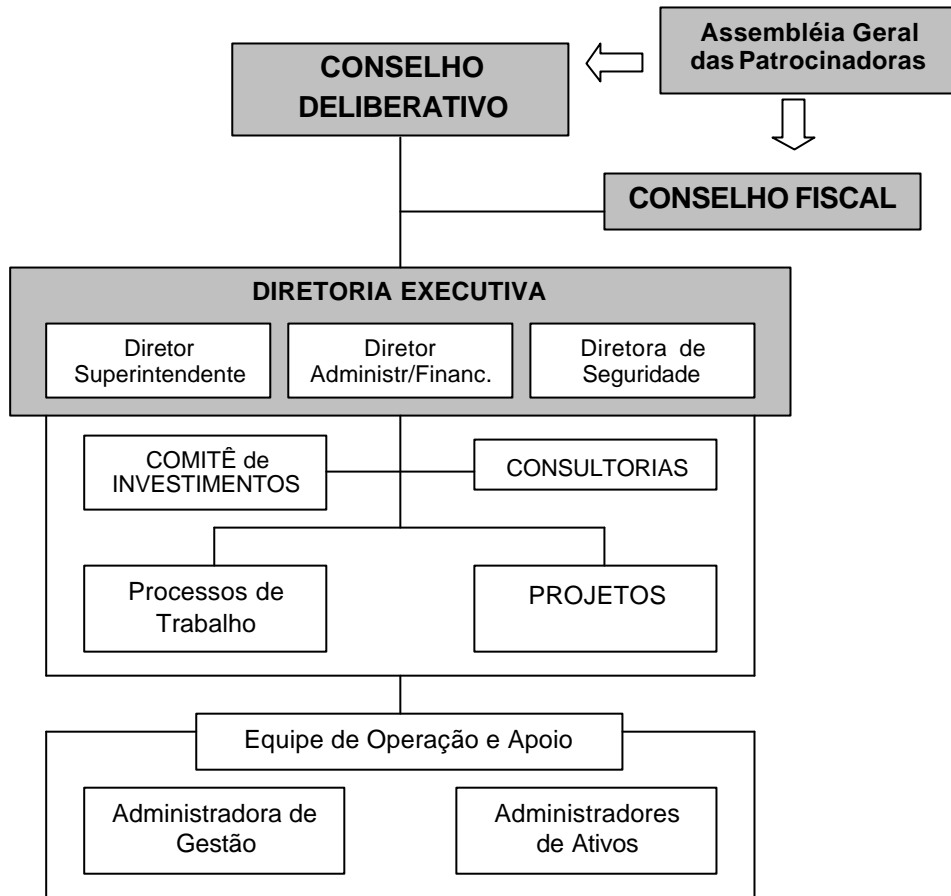
Gestão Compartilhada

A Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo compartilham as decisões nos limites e responsabilidades de suas alçadas, conforme competências definidas no Estatuto da Sociedade. As decisões compartilhadas são registradas em atas e divulgadas aos públicos específicos.

Gestão Colegiada

A Diretoria Executiva decide, de forma colegiada, os assuntos da administração da Sociedade, envolvendo a equipe nestas decisões. Os assuntos específicos que envolvem o Comitê de Investimentos são discutidos e decididos neste fórum. Todas as decisões são registradas em atas específicas e divulgadas para que produzam seus efeitos nos processos de rotina da Sociedade.

Estrutura Organizacional da INDUSPREVI:



Assembléa Geral das Patrocinadoras

é a reunião das Patrocinadoras, presidida pelo Presidente do Conselho Deliberativo. Compete à Assembléa: apreciar a Prestação de Contas e o Relatório de Gestão; eleger 2/3 dos membros dos Conselhos dentre os nomes indicados pelas Patrocinadoras e homologar as alterações do Estatuto e Regulamentos e o Processo Eleitoral em que são eleitos 1/3 de participantes e/ou Assistidos para os Conselhos.

CONSELHO DELIBERATIVO

é o órgão máximo de controle, deliberação e orientação da INDUSPREVI, cabendo-lhe fixar as políticas gerais de sua administração e operação. Compete ao Conselho Deliberativo indicar o Diretor Superintendente, nomear os demais diretores, nomear o administrador de gestão e deliberar sobre: alterações do estatuto e regulamentos, orçamento geral, política de investimentos, admissão de novas patrocinadoras, instituição de novos planos, balanço geral, relatórios de gestão, alienação e oneração de bens da sociedade, convênios e contratos de prestação de serviços, quadro de pessoal da sociedade e casos omissos no estatuto e regulamentos.

CONSELHO FISCAL

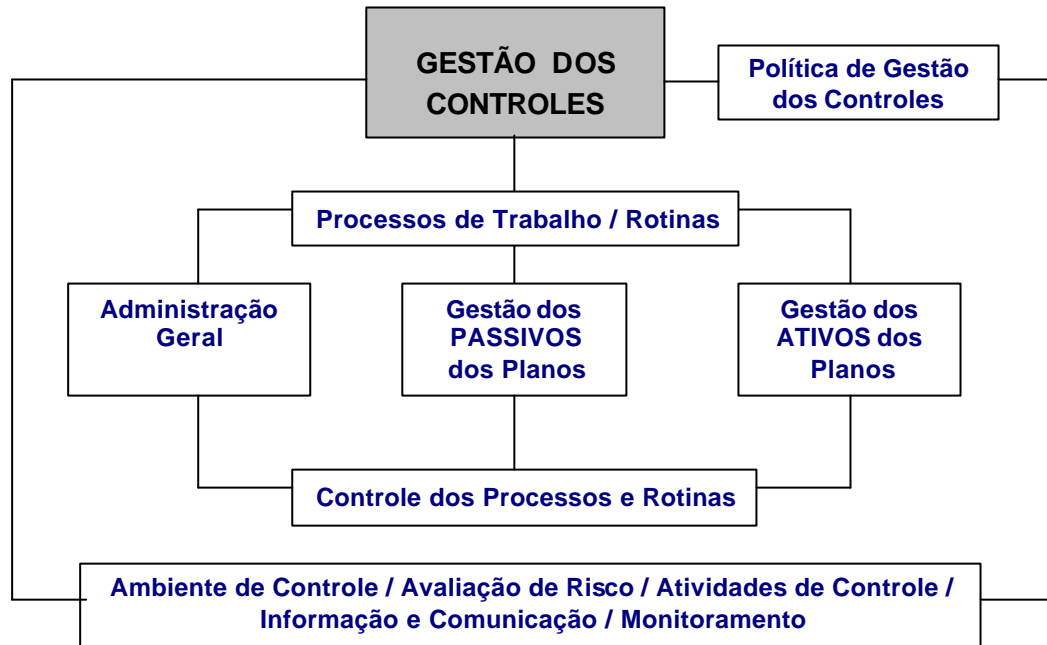
é o órgão de controle interno da INDUSPREVI, cabendo-lhe acompanhar e zelar pela sua gestão administrativa e econômico-financeira. Compete ao Conselho Fiscal: emitir parecer sobre balancetes, balanço geral e relatórios de gestão, examinar livros contábeis e documentos de controle da sociedade, acusar irregularidades e emitir relatórios sobre a gestão de controles da sociedade.

Manual de Governança Corporativa

DIRETORIA EXECUTIVA	<p>é o órgão de administração geral da INDUSPREVI, cabendo-lhe cumprir o Estatuto, os Regulamentos dos Planos de Benefícios administrados pela Sociedade e as deliberações do Conselho Deliberativo. Composta de 3 membros com mandato por prazo indeterminado. O Diretor Superintendente indicado pelo Conselho Deliberativo nomeia o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor de Seguridade com o aval do Conselho. Compete à Diretoria Executiva apresentar ao Conselho Deliberativo propostas relacionadas com: alterações de estatuto e dos regulamentos de planos de benefícios, orçamento geral e planos de custeio, política de investimentos, admissão de novas patrocinadoras, criação de novos planos, balanço geral, relatórios de gestão, convênios e contratos de prestação de serviços e quadro de pessoal da sociedade. Compete ainda a Diretoria Executiva planejar, acompanhar a execução e controlar os planos de contas e suas aplicações, a admissão e demissão de colaboradores, a aplicação dos ativos financeiros da sociedade e a administração da parte operacional dos planos de benefícios sob sua responsabilidade, além de executar os atos necessários e suficientes à administração da sociedade. As atribuições da Diretoria Executiva estão descritas em normatização própria.</p>
COMITÊ de INVESTIMENTOS	<p>é o órgão de assessoramento e apoio à Diretoria Executiva nos assuntos relacionados com aplicação dos ativos da sociedade. É coordenado pelo Diretor Superintendente da sociedade e composto pelos demais diretores, dois representantes da Assessoria Econômica do Sistema FIERGS, um técnico como representante das patrocinadoras que integram o Sistema FIERGS e um representante de cada patrocinadora não integrante do Sistema. Compete ao Comitê de Investimentos definir a Política de Investimentos da Sociedade, avaliar o desempenho das aplicações, definir perfis de aplicações e administradores de ativos e propor medidas que otimizem os resultados das aplicações financeiras da sociedade.</p>
CONSULTORIAS	<p>são pessoas jurídicas contratadas para prestar consultoria, assessoria e auditoria à sociedade em assuntos e demandas específicas. Respondem diretamente à Diretoria Executiva e interagem regularmente com a Equipe da sociedade, em função das demandas específicas que atendem.</p>
Processos de Trabalho	<p>Todas as atividades da INDUSPREVI estão estruturadas na forma de “processos de trabalho”. Compreendem: Planejamentos, Orçamentos, Controles e Registros Legais, Relatórios de Gestão, Instrumentos de Comunicação, Administração dos Ativos Financeiros e da Parte Operacional dos Planos.</p>
PROJETOS	<p>São demandas para atender os atuais ou novos clientes, ou novas exigências do Sistema de Previdência Complementar, como criação e implementação de novos planos, de novos sistemas de trabalho ou de novas ferramentas que agreguem valor ao modelo de gestão adotado. Os projetos são desenvolvidos sob responsabilidade de um diretor e/ou membro da equipe.</p>
Equipe de Operação e Apoio	<p>É a equipe de Recursos Humanos da INDUSPREVI, adequada em termos de qualidade e quantidade, para atender as demandas operacionais da sociedade. Todos os profissionais da equipe possuem perfil adequado ao cargo e participam de treinamentos para aperfeiçoar suas competências. Existe um Plano de Treinamento Anual negociado com cada colaborador.</p>
Administradora de Gestão	<p>É a pessoa jurídica nomeada pelo Conselho Deliberativo e contratada para fornecer os recursos humanos e materiais necessários às demandas da sociedade.</p>
Administradores de Ativos	<p>A Gestão de Ativos deve ser feita por Especialistas. A INDUSPREVI terceiriza este trabalho para Instituições Financeiras especializadas, realizando efetivo monitoramento e controle destas operações, de forma a obter o melhor resultado na relação rentabilidade/risco, atingindo a meta atuarial, sem comprometer o patrimônio dos Planos.</p>

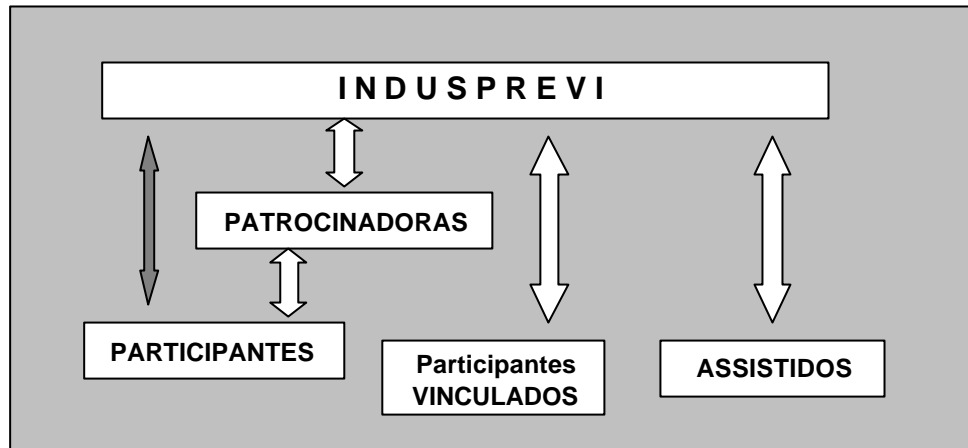
Observação: Os órgãos “em cinza” possuem poder de decisão.

Gestão dos Controles :



GESTÃO DOS CONTROLES	SISTEMA de gestão adotado para o controle dos processos de trabalho da organização, projetado de forma a proporcionar uma razoável garantia de se obter: 1. Confiabilidade dos Relatórios Financeiros; 2. Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis; e 3. Eficácia e eficiência nas operações.
Política de Gestão dos Controles	Conjunto de regras que determinam o plano de ação da INDUSPREVI no controle dos seus processos de trabalho e condicionam a sua execução.
Administração Geral	Reuniões dos Órgãos Normativos / Planejamentos / Instrumentos de Comunicação e Relatórios de Gestão / Sistema de Controle / Sistema de Qualidade / Novos Planos e Novas Patrocinadoras / Documentos e Registros Legais / Processo Eleitoral dos Conselhos / Administração de RH / Informática & Sistemas / Patrimônio / Auditorias / Contratos e Fornecedores / Secretaria e Apoio Administrativo / Representação Institucional.
Gestão dos PASSIVOS	CONTINGENCIAL / ATUARIAL / CUSTEIO ADMINISTRATIVO / OPERACIONAL – Contas a Pagar.
Gestão dos ATIVOS	PATRIMÔNIO / ORÇAMENTO / INVESTIMENTOS / OPERACIONAL – Contas a Receber.

Sistema de Comunicação da INDUSPREVI com seus CLIENTES :



**INDUSPREVI
&
Patrocinadoras**

CONTATO DIRETO PERMANENTE: Comunicação de dados sobre os Participantes – Ingresso e Desligamento de Participantes - Contribuições – Pedidos de Informações – Instrumentos de Comunicação e Relatórios - Extratos de Poupança – Requerimentos de Benefícios - Informações Atuariais – Integração de Bancos de Dados Informatizados - Revisão/Atualização de Planos e outros....

**INDUSPREVI
&
Participantes**

CONTATO DIRETO EVENTUAL: Em algumas Planos, normalmente o contato da INDUSPREVI com os Participantes se realiza através da Patrocinadora que intermedia toda a remessa de dados e o processo de comunicação. Por decisão desta, eventualmente, o Participante procura a INDUSPREVI. Em outros Planos, por decisão da Patrocinadora, os Participantes buscam diretamente a INDUSPREVI para a solução de suas dúvidas, mantido o canal da Patrocinadora para a remessa de informações, dados e documentos.

**INDUSPREVI
&
Part. Vinculados**

CONTATO DIRETO PERMANENTE: Os Participantes Mantidos (aqueles que ao se desligarem da Patrocinadora optaram pelo Autopatrocínio ou pelo Benefício Proporcional Diferido) mantém contato direto e constante com a INDUSPREVI. Cumprem com seus compromissos e recebem todas as informações sobre a administração de seus Planos.

**INDUSPREVI
&
Assistidos**

CONTATO DIRETO PERMANENTE: Desligados das Patrocinadoras, os Assistidos interagem diretamente com a INDUSPREVI. Contatos telefônicos e visitas são frequentes. Toda a remessa de informações, dados e documentos se faz diretamente entre as partes.

INSTRUMENTOS E DOCUMENTOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS PELA INDUSPREVI

Estatuto, Regulamentos dos Planos, Convênios de Adesão, Site na Internet, Certificados de Adesão, Cadastros de Inscrição, Boletins Informativos Periódicos, Extratos de Poupança, Correspondências Individuais ou coletivas, Fichas de Recadastramento, Política de Investimentos, Demonstrativos Analíticos de Investimentos, Relatórios de Gestão, Cartas de Concessão de Benefícios, Contracheques de Pagamento, Relatórios de Auditorias Contábeis, Atuariais e de Benefícios, e outros...

Regras de Gestão :

1. O Diretor Superintendente da INDUSPREVI, principal executivo da sociedade, deve prestar contas aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, sendo o responsável pela execução das diretrizes por estes fixadas. Cada um dos demais diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão e deve prestar contas disso ao executivo principal e, sempre que solicitado, aos Conselhos Deliberativo e Fiscal.

2. A Diretoria Executiva é responsável pela Gestão do Modelo INDUSPREVI de Governança Corporativa. Exerce o poder de controle e direção, devendo atuar de forma a prover os Órgãos Normativos da sociedade com as informações completas e fidedignas sobre a gestão praticada e os resultados obtidos.

3. A Diretoria Executiva é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de respeito às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes.

4. A Diretoria Executiva deve facilitar o acesso dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal às instalações da sociedade e às informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas atribuições.

5. A Auditoria Independente como agente da Governança Corporativa, tem como atribuição básica verificar se as demonstrações financeiras e contábeis refletem, adequadamente, a realidade da sociedade. Os resultados da Auditoria são encaminhados aos Conselhos Deliberativo e Fiscal. Deve ser facilitado o acesso dos conselheiros aos trabalhos dos auditores.

6. Os Ativos Financeiros devem ser administrados com foco em governança e liquidez, com base em critérios qualitativos e quantitativos definidos na Política de Investimentos da sociedade. A seleção de fundos que abrigarão os investimentos da INDUSPREVI deverá considerar a análise de desempenho, os custos associados, os ativos autorizados em cada segmento, as formas de aplicação estratégica e as características e restrições da gestão de cada segmento.

7. A Diretoria Executiva deve cumprir e fazer cumprir todas as normas estabelecidas no estatuto, regulamentos dos planos, convênios de adesão, legislação aplicável e em todos os instrumentos relacionados à execução do seu negócio, tais como:

- . elaborar e propor anualmente ao Conselho Deliberativo o Plano Estratégico da Sociedade;
- . cumprir e fazer cumprir o Plano Estratégico aprovado pelo Conselho;
- . elaborar e propor anualmente ao Conselho Deliberativo o Orçamento Geral da Sociedade;
- . executar o Orçamento Anual aprovado pelo Conselho Deliberativo;
- . elaborar, junto com o Comitê de Investimentos e aprovação do Conselho Deliberativo, a Política de Investimentos Anual da sociedade;
- . divulgar a Política de Investimentos aos Participantes e assistidos;
- . executar a Política de Investimentos e divulgar seus resultados nos termos da legislação;
- . elaborar, aprovar nos Conselhos e divulgar, a cada ano, o Relatório de Gestão e o Balanço Geral;
- . cumprir e fazer cumprir o Código de Ética e Conduta da sociedade;
- . outras obrigações correlatas.

A N E X O S

O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA:

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Governança corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança temos também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

As Empresas e a Boa Governança:

Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (accountability) e equidade. Para que essa tríade esteja presente em suas diretrizes de gestão, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

No entanto, nem sempre as empresas contam com conselheiros qualificados para o cargo, e que exerçam, de fato, sua função legal. Essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas, na maioria das vezes decorrentes de abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da Diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros), erros estratégicos (decorrentes de muito poder concentrado numa só pessoa, normalmente o executivo principal), ou fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

Em resposta a esse cenário, o movimento de governança corporativa ganhou força nos últimos dez anos, tendo nascido e crescido, originalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra e, a seguir, se espalhando por muitos outros países.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes começaram a surgir basicamente em resposta à necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, o que foi acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país.

Hoje, o mercado de capitais, as empresas, os investidores e a mídia especializada já se utilizam habitualmente da expressão governança corporativa, mencionam e consideram as boas práticas de governança em sua estratégia de negócios.

Atualmente, diversos organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado, à política macroeconômica de boa qualidade e, assim, estimulando sua adoção em nível internacional.

- O G7, grupo das nações mais ricas do mundo considera a governança corporativa o mais novo pilar da arquitetura econômica global.

- A [OCDE](#) (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) desenvolveu uma lista de Princípios de Governança Corporativa e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação do desenvolvimento da governança.

- [Banco Mundial](#) e [FMI](#) consideram a adoção de boas práticas de governança corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, abatidos por sucessivas crises em seus mercados de capitais. Praticamente em todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da governança corporativa.

Em junho de 2000, a [McKinsey & Co](#), em parceria com o Banco Mundial conduziu uma pesquisa junto a investidores, representando um total de carteira superior a US\$ 1.650 bilhões, destinada a detectar e medir eventuais acréscimos de valor às companhias que adotassem boas práticas de governança corporativa. Apurou-se que os investidores pagariam entre 18% e 28% a mais por ações de empresas que adotam melhores práticas de administração e transparência. Algumas outras das conclusões dessa pesquisa:

- os direitos dos acionistas foram classificados como a questão mais importante de governança corporativa da América Latina; três quartos dos investidores dizem que as práticas do conselho de administração são pelo menos tão importantes quanto a performance financeira quando estão avaliando companhias para investimentos, enquanto quase metade das respostas considera que as práticas de conselho de administração são mais importantes que a performance financeira
- na América Latina e na Ásia, onde os relatórios financeiros são limitados e freqüentemente de má qualidade, os investidores preferem não confiar apenas em números. Eles acreditam que seus investimentos estarão mais bem protegidos por companhias com boa governança;
- a qualidade da administração da companhia não raro é mais importante do que questões financeiras nas decisões sobre investimentos.

A Governança Corporativa no Brasil:

O modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração sem poder de decisão, caminhamos para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão. Há vários fatores de pressão a favor dessas mudanças:

- as privatizações;
- o movimento internacional de fusões e aquisições;
- o impacto da globalização;
- necessidades de financiamento e, conseqüentemente, o custo do capital;
- a intensificação dos investimentos de fundos de pensão; e
- a postura mais ativa de atuação dos investidores institucionais nacionais e internacionais.

ASPECTOS OBRIGATÓRIOS

As EFPC devem:

- adotar **princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos ADEQUADOS** ao porte complexidade e riscos relacionados;
- manter e promover conduta permanentemente pautada por elevados **padrões éticos e de integridade**;

- Desenvolvimento de uma **cultura interna** que enfatize e demonstre a importância dos controles internos a todos os níveis hierárquicos;
 - **Competência técnica e gerencial** compatíveis com as atividades e responsabilidades inerentes ao perfil da entidade;
 - **Atribuições e mandatos claros**, em conformidade com a legislação;
- **Estrutura Organizacional** suficiente para administrar seus planos de benefícios;
 - Zelo pela adequação e aderência da **Política de Investimentos**;
 - **Estrutura de Controle**: estabelecimento de políticas e procedimentos;
- **Comunicação**: todo o **quadro de pessoal** e de **prestadores de serviço** devem compreender as políticas e procedimentos relativos às suas **atividades e responsabilidades**;
- **Segregação de funções**: zelar para a não ocorrência de **conflito de interesses**;

- **Delegação de Atribuições: formal** – responsabilidades claramente delimitadas, inclusive para serviços de terceiros;
- **Gestão de Riscos**: tipo de **exposição**, probabilidade de **incidência, impacto**;
- **Sistema de Controles Internos**: aprimoramento contínuo;
- **Proteção dos interesses da EPPC**: impedir o uso de informações para fins ilícitos;
- **Transparência**:
 - deficiências dos controles internos devem ser informadas e tratadas prontamente;
 - divulgação da Política de Investimentos e premissas/hipóteses atuariais a patrocinadoras e participantes;
- **Orçamento**: elaborado de acordo com as especificidade de cada plano de benefícios;

- **Comunicação com os Participantes:** linguagem clara, informando sobre a **saúde financeira e atuarial e custos** (gastos com gestão de carteiras, custódias, corretagens pagas, acompanhamento da política de investimentos, consultorias, honorários advocatícios, auditorias, avaliações atuariais e outras despesas relevantes);
- **Sistema de Informações Gerenciais:** capacidade da EFPC ter **registro e controle** sobre seus processos e produtos;
- **Contingência e Segregação de Funções:** entre usuários e administradores dos sistemas informatizados, de forma a garantir sua integridade e segurança, inclusive dos dados armazenados;
- **Cadastro:** procedimentos internos e de mecanismos de controle que garantam a confiabilidade e integridade das informações;
- **Relatórios Semestrais de Controles Internos pelo Conselho Fiscal**, considerando:
 - aderência à **legislação** e à **política de investimentos**,
 - aderência das **premissas e hipóteses atuariais** e a **execução**

ASPECTOS RECOMENDADOS

- **Manual de Governança Corporativa:** relações entre órgãos estatutários da EFPC com participantes, assistidos, patrocinadores, instituidores, fornecedores de produtos e serviços, autoridades e outras partes interessadas.
- **Código de Ética e Conduta.**
- **Regimento Interno:** instrumento de padronização, suporte e apoio às atividades desenvolvidas pelos órgãos estatutários e não estatutários da EFPC;
- **Auditoria:** Interna ou externa para a verificação regular das práticas de controle usadas na entidade.