

Carta/AMEC/Presi nº 07/2018

São Paulo, 14 de junho de 2018.

Ilmo. Sr.
Renato Proença Lopes
Diretor de Participações
Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI
dipar@previ.com.br

CC: Gerência de Participações e Governança – GEPAR (gepargovernanca@previ.com.br)

Ref: Contribuição da Amec à Audiência Restrita de Revisão do Código PREVI de Governança Corporativa

Prezados Senhores,

1. É com satisfação que a Associação de Investidores no Mercado de Capitais – Amec – vem por meio desta submeter à PREVI nossas contribuições à audiência restrita em epígrafe. Preliminarmente, agradecemos a oportunidade de participar deste processo.
2. Entendemos que a iniciativa da PREVI reitere a convergência de objetivos entre nossas organizações, no sentido de fomentar as melhores práticas de governança corporativa, desenvolver nosso mercado de capitais e preservar valor para os acionistas de nossas empresas.
3. Lembramos que a Amec já participou de processo similar, por conta da primeira revisão do código, através da Carta Presi 06/2012¹, demonstrando a continuidade e longevidade de nossa parceria. A propósito, faremos várias referências àquele documento na presente contribuição.
4. Em resposta ao convite da PREVI, a Amec debateu o assunto na Comissão Técnica de 16.05.2018, que por sua vez determinou a criação de um Grupo de Trabalho (“GT”) para discutir o assunto, formado por associados e membros da equipe técnica da associação. O GT preparou a primeira versão do presente documento, que foi aprovado na sua forma final pela Diretoria Executiva em 14.06.2018.
5. Inicialmente chamou nossa atenção a profunda mudança proposta pela PREVI. Não se trata simplesmente de mudanças pontuais, mas sim numa mudança na natureza do documento. Chamaram nossa atenção as palavras da própria PREVI na introdução ao Código:

¹ <https://www.amecbrasil.org.br/cartaamecpresi-n-062012/>.

Esta segunda revisão do Código PREVI de Melhores Práticas de Governança Corporativa busca aprofundar temas que representam avanços nas práticas de governança, em consonância com as recomendações constantes em legislação pertinente, no Código Brasileiro de Governança Corporativa para Companhias Abertas e no Guia Previ das Melhores Práticas de Governança Corporativa para Conselheiros.

O Código será utilizado pela PREVI como instrumento balizador de sua análise sobre o nível das práticas adotadas pelas companhias em que investe, classificando-as em um rating que será um dos insumos para as decisões de investimento.

A nova versão está baseada em cinco grandes pilares temáticos: Transparência, Sustentabilidade, Integridade, Direitos dos Acionistas e Órgãos de Governança.

6. Neste sentido, os debates iniciais do nosso Grupo de Trabalho foram exatamente sobre o escopo e o alcance pretendidos pela PREVI com este documento. É sabido que o Código PREVI, desde o seu primeiro lançamento em 2004, tornou-se uma referência para as empresas e para o mercado. Ao longo desses 14 anos, as normas e determinados códigos voluntários aprimoraram-se, inclusive incorporando muitos dos preceitos já defendidos pela PREVI na sua primeira edição.
7. Nota-se, portanto na minuta uma tentativa da PREVI não apenas de atualizar seus dispositivos, mas sim focar naquilo que esteja “além da lei”, além das melhores práticas conforme pacificado nos outros instrumentos citados.
8. Não obstante, salvo melhor juízo, vemos no conteúdo da minuta uma conjugação de determinados dispositivos aspiracionais com outros que replicam conceitos já adotados nos outros códigos – ou mesmo em lei. Por essa razão, nosso GT debateu profundamente a questão de escopo e objetivo, ao ponto de trazer à PREVI uma sugestão inovadora, e talvez até inusitada.
9. A sugestão consiste numa reflexão sobre o objetivo do documento: deve ele ser classificado como um “Código”, ou se estamos falando de um outro tipo de documento.
10. A primeira definição da palavra “Código” é de uma “*compilação sistemática ou compêndio de normas e regulamentos*”. Em outras palavras, presume completude, seja em termos de normas (conforme os códigos citados pela PREVI na introdução), seja em termos de princípios (conforme o Código Amec de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais). Por outro lado, como dito acima, a minuta contém tanto dispositivos aspiracionais como outros já bem assentados na lei e nas práticas de mercado. Situa-se portanto como um meio termo, entre um documento aspiracional e normativo. Por outro lado, exclui (imaginamos que propositalmente) vários dispositivos dos demais códigos – provavelmente não porque a PREVI discorde deles, mas sim porque considera redundante ou menos importante incluí-los no documento que não apenas balizará as análises internas da PREVI, mas que servirá como uma espécie de “cartão de visitas” para que as empresas investidas conheçam as expectativas do maior fundo de pensão brasileiro quando investe em suas ações.
11. É com base nessa premissa que imaginamos uma mudança no propósito do documento. Ao invés de falar num Código – cujo tempo talvez tenha de fato passado – poderíamos pensar numa declaração

de princípios de *Stewardship*. Em outras palavras, um documento que poderia ser utilizado por todas as partes interessadas que interagem com a PREVI (não apenas empresas, mas também gestores contratados, ativistas, reguladores, etc.), brasileiros e estrangeiros, que podem assim saber facilmente como pensa a entidade.

12. Nossa proposta não deve ser vista como uma reinvenção da roda. Na realidade, ela já é adotada nos mercados mais desenvolvidos do mundo, tanto por fundos de pensão como por gestores de investimentos. Listamos abaixo alguns exemplos:

- Aberdeen Stewardship Principles (<http://www.aberdeen-asset.com/doc.nsf/Lit/CorporateGovernanceGroupPrinciples>)
- APG Principles for responsible investing (<https://www.apg.nl/en/asset-management/responsible-investing>)
- CalPERS Governance & Sustainability Principles (<https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/governance-and-sustainability-principles.pdf>)
- CALSTRS Best Practices in Board Composition (https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/best_practices_in_board_composition.pdf)
- CALSTRS Corporate Governance Principles (https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/corporate_governance_principles_1.pdf)
- Hermes Corporate Governance Principles – Brazil (<https://www.hermes-investment.com/ukw/wp-content/uploads/sites/80/2017/11/Brazil-CG-Principles-Nov-2017.pdf>)
- PGGM Responsible Investment Implementation Framework (<https://www.pggm.nl/english/what-we-do/Documents/responsible-investment-implementation-framework-may-2014-pggm.pdf>)
- Robeco Proxy Voting Guidelines (<https://www.robeco.com/docm/docu-robeco-voting-policy.pdf>)
- TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance (https://www.tiaa.org/public/pdf/pubs/pdf/governance_policy.pdf)

13. Em comum, os documentos citados acima (e tantos outros publicados pelas instituições mais importantes do mundo) tem a característica de ser uma espécie de manifesto das questões que são prioritárias para o investidor institucional. Dessa forma, serve como nivelador das interações entre entidade e companhias, propiciando assim aquilo que a Amec tem colocado como o ingrediente fundamental para dar eficácia às boas práticas de governança: o DIÁLOGO.

14. Feito este comentário inicial, partimos agora considerações tópicas a respeito da minuta.

15. Nosso entendimento é que a divisão em pilares temáticos é positiva no sentido de organizar os dispositivos do documento. É importante que se considere, contudo, que a ordem dos capítulos seguramente denotará a importância relativa que a PREVI dá a cada item. Pelo menos foi essa a nossa leitura ao analisarmos a minuta. Sendo assim, a Transparência fica registrada para o leitor como a maior preocupação da PREVI, seguida da Sustentabilidade, da Integridade e daí por diante.

16. Se foi esta a intenção da PREVI, confirmamos que ela atende a tal objetivo. Mas caso não seja, talvez seja relevante uma reflexão adicional. Particularmente, podemos antever como crítica futura uma ênfase relativamente menor na geração de valor de longo prazo, através de visão estratégica e da adequada estrutura dos órgãos de governança (último capítulo da minuta).

17. Tecemos aqui alguns comentários sobre os capítulos individualmente:

I. Transparência

- a. Propomos refletir sobre a inclusão da obrigatoriedade de os órgãos da administração (especialmente o Conselho de Administração), conhecerem e deliberarem sobre as demonstrações financeiras trimestrais e sobre o Formulário de Referência. Trata-se de prática/obrigação que não se depreende imediatamente da lei, e que por isso mesmo merece um reforço por parte dos investidores institucionais. Nesta linha, a Amec se pronunciou através da Carta Presi 13/2013², obtendo resposta³ positiva da CVM, corroborada pela Superintendência de Empresas⁴ e pela Procuradoria Federal Especializada⁵. Desde 2014, a recomendação do regulador consta do Ofício Circular CVM/SEP⁶, que tradicionalmente orienta as empresas sobre pontos de atenção da CVM.
- Ipsis:

Sem prejuízo do exposto, os membros do Conselho de Administração não podem se escusar de atuar de forma diligente na fiscalização dos negócios da companhia e da preparação das demonstrações financeiras, sob a justificativa de que não há previsão legal para se manifestarem sobre as informações financeiras intermediárias.

- b. Como se vê, portanto, não se trata de regulação direta ou clara, reforçando a conveniência de ser reforçada pelos investidores diligentes como a PREVI.
- c. No que tange à transparência da divulgação da remuneração dos administradores, convidamos a PREVI a refletir sobre uma redação mais ambiciosa. A recomendação para a divulgação da remuneração máxima, mínima e média por órgão societário nada mais faz além de repetir a norma da CVM. Tal fato é ainda mais verdadeiro desde a decisão do TRF-2, que reformou a sentença de 1ª instância que permitia que algumas empresas sonegassem essa informação. Sendo assim, a recomendação da minuta fica redundante em relação à norma já em vigor.
- d. Ao mesmo tempo, a Amec considera que mesmo nas companhias que já faziam essa divulgação, a publicidade da remuneração dos administradores por vezes atinge graus de complexidade gigantescos. Torna-se muito difícil saber quanto se está pagando em cada exercício, quais são os parâmetros mais importantes enfim, qual a verdadeira estrutura de incentivos que se coloca sobre os administradores.

² <https://www.amecbrasil.org.br/cartaamecpresi-n-132013/>

³ [https://www.amecbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/09/Resposta CVM a Carta Presi Amec - 13 2013.pdf](https://www.amecbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/09/Resposta_CVM_a_Carta_Presi_Amec_-_13_2013.pdf)

⁴ [https://www.amecbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/09/Memo SEP Carta Presi Amec 13 2013.pdf](https://www.amecbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/09/Memo_SEP_Carta_Presi_Amec_13_2013.pdf)

⁵ [https://www.amecbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/09/Parecer-PFE Carta Presi Amec 13 2013.pdf](https://www.amecbrasil.org.br/wp-content/uploads/2014/09/Parecer-PFE_Carta_Presi_Amec_13_2013.pdf)

⁶ Em sua versão mais atualizada, Ofício Circular CVM/SEP 02/2018, item 3.3.4, páginas 43 e seguintes.

Disponível em <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/oficios-circulares/sep/anexos/oc-sep-0218.pdf>.

- e. Desnecessário lembrar ainda que a regulamentação ora reestabelecida em sua íntegra continua extremamente defasada em relação à transparência que se vê em outros mercados.
- f. Neste sentido, estimulamos que a PREVI adicione redação a este item, urgindo suas empresas investidas a divulguem dados **úteis e objetivos**, com o maior detalhamento possível, sobre suas estruturas de remuneração (incluindo remuneração por subsidiárias e controladas), sua governança e seus controles. Desta forma ela irá contribuir de maneira decisiva para nos aproximar das melhores práticas internacionais.
- g. Na realidade, o fator objetividade deve ser aplicado a todas as divulgações da companhia, com destaque para o Formulário de Referência, que muitas vezes é recheado de platitudes e termos jurídicos com pouca utilidade prática – inclusive em áreas sensíveis como gerenciamento de riscos e controles internos.
- h. Saudamos o registro da preferência da PREVI por estruturas societárias simples, e faremos considerações adicionais no item IV.a abaixo.
- i. Com relação à transparência dos atos ao redor de assembleias gerais, fazemos duas considerações específicas. A primeira é que a PREVI recomende que as empresas não criem obstáculos na disponibilização da lista de acionistas, nos termos dos artigos 100 e 126 da Lei 6.404/76, uma vez que se trata de ferramenta fundamental para que os acionistas possam exercer seus direitos.
- j. Em segundo lugar, recomendamos incluir menção expressa ao Pronunciamento de Orientação n.º 24 do CODIM, que trata de adoção de procedimentos que busquem facilitar e incentivar a participação de acionistas nas assembleias gerais das companhias, dentre os quais o aprimoramento da divulgação de informações aos acionistas e o fortalecimento da relação com os investidores. Lembramos que tal pronunciamento contou com o apoio da PREVI, e em grande parte já retrata algumas das questões específicas que estão incluídas na minuta.
- k. Por fim, e talvez aqui um dos pontos mais caros à Amec, é que além das divulgações mencionadas no penúltimo parágrafo deste capítulo na minuta, a PREVI recomende que as empresas utilizem o prazo de que trata o Artigo 21-L, Parágrafo 1º, Inciso I da Instrução CVM 480/09 como um período de DIÁLOGO entre empresas e investidores, criando assim as condições para um real engajamento e troca de ideias para melhorias das práticas de governança e de construção dos órgãos societários. É o chamado período pré-assembly, que infelizmente não tem sido utilizado em seu potencial pelos participantes do mercado.
- l. Caso este DIÁLOGO seja implementado, podemos migrar para um mercado no qual não se fale mais no “meu conselheiro” ou no “seu conselheiro”, mas sim nos nomes ideais para formar o colegiado que atenda à companhia em cada momento de sua vida, com o devido grau de independência, disposição de tempo e de conhecimentos.

II. Sustentabilidade

- a. Sugerimos que neste capítulo a PREVI inclua uma mensagem às empresas investidas sobre seu cronograma de análise e engajamento nas questões de sustentabilidade. Algo na linha do que a Amec produziu na Cartilha⁷ de Implementação do Código Amec de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais – STEWARDSHIP.

III. Integridade

- a. Recomendamos que a PREVI inclua linguagem que recomende às empresas cumprirem não apenas a letra das leis mencionadas, mas sim o seu espírito. Nos últimos anos a Amec tem estudado e combatido a chamada “governança de papel”, o que tem se tornado muito comum nas questões ligadas à integridade e Compliance. É muito fácil atender a um *checklist*. É mais difícil trazer esses conceitos à cultura da Companhia.
- b. No caso específico de empresas de economia mista, a recomendação de focar no espírito da lei aplica-se às disposições da Lei 13.303/16, que podem ser facilmente contornadas se aplicadas de maneira formalista, como já temos observado em alguns casos⁸.

IV. Direitos dos Acionistas

- a. Recomendamos fortemente à PREVI que considere incluir dispositivo deixando clara a preferência pelo conceito “uma ação-um voto”. Trata-se de uma posição absolutamente compatível com a preferência indicada no Capítulo 1 por estruturas societárias simples. Adicionalmente, é vasta a literatura que relaciona desigualdade no poder de voto com problemas de governança corporativa. Na visão da Amec, ainda que nosso regramento jurídico permita (sabidamente) a flexibilidade, cabem aos acionistas sinalizarem para as empresas a sua preferência por estruturas de governança mais equilibradas, evitando assim os conflitos de interesse.
- b. Não obstante o ponto acima, nossos associados têm dúvida sobre a aplicabilidade geral da recomendação de não adoção de disposições estatutárias que limitem o exercício de voto. Muito embora sejamos fortemente favoráveis ao princípio uma ação-um voto, a faculdade de limitação de voto pode ser importante, seja para viabilizar determinadas evoluções de governança (vide Embraer), seja para dar eficácia a determinados direitos dos acionistas (por exemplo, oferta mandatória, tendo como ‘punição’ a suspensão do direito de voto).

⁷ <https://www.amecbrasil.org.br/wp-content/uploads/2017/09/cartilha-de-implementacao-stewardship-site.pdf>, página 11.

⁸ Como por exemplo no Processo Administrativo CVM 19957.011269/2017-05. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/2018/20180227/0870-VotoPTE.pdf>.

- c. Assim, sugerimos relativizar este dispositivo, colocando-o como recomendação, mas compreendendo que muitas vezes pode ser necessário. Ademais, pode ser considerada a recomendação de que tais dispositivos sejam transitórios (*sunset clause*).
- d. Também gostaríamos de provocar uma reflexão sobre a recomendação de que todas as empresas contem com um Conselho Fiscal permanente. Como é de seu conhecimento, a Amec, assim como outras entidades de mercado (incluindo o IBGC) não defendem tal sistema.
- e. Ademais, entendemos que o Conselho Fiscal possa ter papéis diferentes em diferentes tipos de companhias. Embora concordemos que seu papel não se confunde com aquele de um Comitê de Auditoria, a questão fica mais complexa no caso de empresas que não possuam um acionista controlador. Isso porque a real independência do conselho fiscal decorre da forma de sua eleição, garantindo a representatividade da minoria. Se não há maioria ou minoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal serão eleitos fundamentalmente pelos mesmos eleitores. Se além disso o conselho de administração já for formado por um grande número de conselheiros independentes, os acionistas poderão concluir por outras formas de fiscalização. Em suma, enxergamos a liberdade de escolha das empresas como importante no nosso sistema legal, preservada a faculdade de acionistas minoritários facilmente provocarem a instalação do Conselho Fiscal se assim considerarem necessário.
- f. Enfatize-se que não estamos reduzindo a importância do Conselho Fiscal – muito pelo contrário. Ele segue como a ferramenta mais eficaz para garantir uma real independência fiscalizatória sobre os atos dos administradores. Neste sentido, talvez caiba ainda replicar a recomendação do Código do IBGC, no sentido de que os acionistas controladores declinem da possibilidade de eleger a maioria de membros do órgão. Como esta recomendação foi pouco implementada nas nossas empresas, um reforço por parte da PREVI pode ser de grande valia.
- g. Nossa recomendação está centrada, portanto, no caráter generalista da recomendação da minuta. Fica, portanto, o convite para uma reflexão.
- h. Em paralelo, recomendamos rever o fato de este dispositivo estar colocado 3 (três) vezes na minuta. É o único dispositivo para o qual identificamos tamanha ênfase. Mais uma vez cabe perguntar qual a interpretação que os usuários do Código terão deste fato – provavelmente de que este seria o item mais importante de governança corporativa para a PREVI, algo que pode ser criticado pelos demais participantes do mercado.
- i. No que tange as Ofertas Públicas mandatórias, aplaudimos a recomendação para que o preço seja o maior preço pago pelo ofertante nos 12 meses anteriores. Trata-se da “regra CAF”. Nossa dúvida é se o documento a ser emitido pela PREVI deva ser tão detalhado, ou apenas fazer referência à norma do CAF.
- j. Neste ponto, trazemos à PREVI mais uma reflexão importante. A proteção dos acionistas minoritários no Brasil depende, há muito tempo, do chamado direito de *tag along*,

regulado pelo Artigo 254-A da Lei 6.404/76, e outros normativos tais como o Regulamento do Novo Mercado. A Amec entende que esta fórmula seja um “mal necessário”, para garantir que todos os acionistas sejam tratados de forma equitativa em momentos cruciais da vida da companhia, tais como reestruturações societárias ou alienação de controle.

- k. Não obstante, a fórmula tradicional de *tag along* traz vários inconvenientes, tais como as controvérsias entre alienação ou aquisição de controle, os preços alocados em trocas indiretas de controle e o fato de que uma aquisição “condena” a empresa a fechar o capital, não só retirando uma alternativa do mercado de capitais, mas na prática diminuindo o número de potenciais compradores, pois precisam ter capital para comprar 100% da companhia. A Amec tem defendido há alguns anos⁹ uma maior atenção às ofertas de AQUISIÇÃO de controle (Artigo 257 da Lei 6.404/76), tão raras entre nós, mas que tem o condão de garantir isonomia entre os acionistas, possibilidade de saída em caso de mudança no controle e manter a empresa de capital aberto (através, por exemplo, de ofertas proporcionais a todos os acionistas, por fatia de controle mas inferior ao capital total (51%, 60%, 70%...). Sugerimos, portanto, a mesma reflexão à PREVI.
- l. Por fim, no que tange às ofertas mandatórias em estatuto (as chamadas erradamente de *poison pills*), consideramos que devam ser excluídas as empresas que tenham acionista controlador, uma vez que o bem jurídico que se destinam a proteger (a mudança da situação de controle) não pode ocorrer a mercado, e sim com uma alienação de controle protegida pelo *tag along* tradicional.

V. Órgãos de Governança

- a. Sentimos falta na minuta de recomendações qualitativas para a formação dos órgãos societários – notadamente do Conselho de Administração – tais como independência, diversidade (sob vários prismas), visão estratégica e disponibilidade de tempo.
- b. Na mesma linha, entendemos relevante uma reflexão sobre o papel do conselho no desenvolvimento e preservação de uma CULTURA empresarial, que englobe as questões éticas, de sustentabilidade e governança, permeando todas as esferas da Companhia.
- c. Sugerimos recomendar ênfase na criação de Comitês de Auditoria independentes e eficazes, em linha com as melhores práticas internacionais.
- d. Sugerimos ainda a criação de uma política de transparência para os atos do Conselho de Administração, com a publicação em linguagem simples e objetiva de sumários das atas do conselho, como forma de permitir que os acionistas mensurem o trabalho executado pelo órgão.

⁹ Vide Carta Presi 11/2016, disponível em <https://www.amecbrasil.org.br/cartaamecpresi-n-112016/>.

- e. Na mesma linha, recomendamos ênfase não só na realização de avaliação de desempenho dos órgãos societários, mas também nos resultados dessa avaliação. Trata-se de inovação que ainda parece distante da realidade brasileira, mas já vem sendo cobrada pelos investidores mais sofisticados do mundo. A este respeito, trazemos abaixo trecho do Relatório de Stewardship da Robeco¹⁰, de 2016:

Self-assessment: Identifying necessary improvements

In combination with a strong nomination policy to ensure that board members possess the right skills to perform their roles effectively, it is important the board regularly assesses their own functioning to ascertain where potential improvements can be made. Whilst shareholders are usually only given the chance to cast their votes on board composition at most once every year, it is important that they have an understanding of the how the board has functioned over the previous year. This allows for a better assessment of new nominees, especially if skill or knowledge gaps have been identified over the year in review. We believe all boards should undertake regular self-assessments, and that these should be carried out on a yearly basis. An external party should be involved in the process of these assessments at least every three years to provide independent judgment. The results and follow up actions from these board assessments should be available to shareholders. Best practice in self-assessment can therefore be broken down into two steps: 1) performing an appropriate level of self-evaluation and 2) reporting to shareholders on these activities.

In this sense, regular monitoring and assessment is key in ensuring good corporate governance and effective risk management oversight. From a board perspective, this should entail regular assessments of the boards composition, organization, effective functioning and the identification of possible areas for improvement. Disclosing such information to shareholders allows for better informed proxy voting decision making. We therefore encourage all companies to disclose the results of their self assessment process.

Board composition: The role of investors

The topics outlined above are just a few of the factors which result in our final voting instruction at a shareholder meeting. But a pertinent question to ask is what effect these votes have on the company in question. A recent (2016) study by PricewaterhouseCoopers highlighted the importance of investor engagement and proxy voting, and the subsequent impact which this has on board composition. As a result of investor engagement, 61% of surveyed directors say their board added a director with a specific skill set, 46% say they added a candidate who brought additional diversity of the board, and 24% say they added a younger board member.

The importance of informed proxy voting is therefore two-fold. Firstly, by exercising their shareholder rights, investors can help to ensure that the board in place post-shareholder meeting is the one that is best prepared and equipped to meet the challenges of the coming year. Secondly, by remaining open to engagement, investors can act as a sounding board for companies, sharing examples of best practice, in turn leading to increased shareholder value creation.

- f. Recomendamos uma reflexão sobre a recomendação de reuniões mensais para o Conselho de Administração. Tal frequência pode ser excessiva para algumas empresas, e deficiente para outras. Note-se inclusive, que não é compatível com a prática internacional, que traz reuniões mais espaçadas, entremeadas por reuniões mais frequentes dos comitês de assessoramento.
- g. Entendemos que a “recomendação” referente a conflitos de interesses deva ser revista, uma vez que ela já é decorrência direta da lei, tornando-se, portanto, desnecessária enquanto implementação de melhores práticas.

¹⁰ <https://www.robeco.com/docm/docu-20170321-robeco-active-ownership-report-2016.pdf>

- h. Consideramos que mereça também revisão a recomendação de criação de um Portal de Governança. Apesar de considerarmos uma boa prática, nos parece algo muito granular para compor um compêndio de recomendações do maior fundo de pensão brasileiro. Na realidade, entendemos que o Portal de Governança se encontre inserido dentro de uma dimensão maior, qual seja, a existência de uma estrutura adequada de secretaria do conselho, que envolva não apenas o próprio portal, mas a segurança, a tempestividade, a objetividade e a qualidade do material disponibilizado aos conselheiros, além de todo trabalho de apoio necessário ao bom desempenho das funções do Colegiado. Caberia, assim, neste documento, uma recomendação mais ampla sobre tais práticas de secretaria.
- i. Estimulamos ainda uma maior reflexão da PREVI sobre as práticas de remuneração dos órgãos da administração. Concordando com a remuneração diferenciada do presidente do Conselho de Administração (e sugerindo desde já a reflexão sobre os componentes dos comitês de assessoramento), entendemos que é chegada a hora de se debater o alinhamento de interesse entre a Companhia e os membros do Conselho de Administração. Isto poderia ocorrer através de investimento pessoal do administrador em ações da Companhia, ou da inclusão dessas ações dentro do pacote de remuneração.
- j. Por último, entendemos que muitas das recomendações inclusas ou que aqui propomos possam ter gradações diferentes dependendo do tipo de controle societário (por exemplo, composição dos órgãos da administração, ou regras sobre ofertas mandatórias). Assim, recomendamos que a minuta faça a distinção referente ao controle societário em alguns de seus dispositivos.

Esses são os principais pontos identificados pela Amec como contribuição para a PREVI nesta importante iniciativa. Esperamos que sejam bem recebidos, no espírito da colaboração mútua que rege nossa relação.

Permanecemos à disposição para aprofundarmos este debate.

Atenciosamente,



MAURO RODRIGUES DA CUNHA
Presidente Executivo