



PUBLICIS GROUPE



Janus Volume 1

O jeito Publicis
de se comportar e operar

Abril de 2015

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

Janus – Volume 1



PUBLICIS GROUPE

Índice

I.	Nossa <i>raison d'être</i> (razão de ser)	4
II.	O jeito Publicis de fazer negócios	9
	1. Normas fundamentais para os principais executivos do Groupe	10
	2. Contratos com clientes	11
	3. Garantias de desempenho	18
	4. Emissão de garantias ou cartas de conforto da controladora	20
	5. Operações de permuta	24
	6. Conformidade	25
	7. Fraudes e a fraude no contexto da apresentação das demonstrações financeiras	26
	8. Antissuborno e anticorrupção	28
	9. Privacidade de dados	31
	10. Responsabilidade social corporativa	32
III.	O jeito Publicis de trabalhar em conjunto	34
	1. Compromisso anual	35
	2. Rolling forecasts	38
	3. Governança – Subsidiárias, JVs e Minoritários	39
	4. Centros de Serviços Compartilhados: Re:Sources	42
	5. Compras	47
	6. Gestão de bens imobiliários e locações	49
	7. Seguros	55
	8. Tecnologia da informação	58
	9. Relatório de CSR	62
IV.	O jeito Publicis de cuidar de nossos funcionários	63
	1. RH – Políticas Gerais	64
	2. Normas específicas para diretores de RH das Brands	65
	3. Contratos de trabalho	66
	4. Remuneração	68
	5. Planos de bonificação	70
	6. Recrutamento	72
	7. Rescisão	74
	8. Freelancers	76
	9. Viagens	77
	10. Mobilidade	78
	11. Relatórios de despesas e uso de cartões de crédito corporativos	79
	12. Assédio e violência no local de trabalho	80

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Janus – Volume 1



PUBLICIS GROUPE

Maurice Lévy

Índice

V.	O jeito Publicis de realizar mudanças	81
	1. Fusões e aquisições	82
	2. Mudanças na estrutura jurídica do Groupe	89
	3. Capex	90
	4. Alienação de ativos tangíveis	92
	5. Reestruturação	93
VI.	O jeito Publicis de proteger nossos interesses	96
	1. Comunicações do Groupe	97
	2. Comunicações financeiras e relações com investidores (RI)	98
	3. Litígio	99
	4. Informações confidenciais	101
	5. Uso indevido de informações privilegiadas (Insider Trading)	102
	6. Conflito de interesses	105
	7. Processo de auditoria externa	106
	8. Independência dos auditores externos	108
	9. Escopo de auditoria interna	110
	10. Controle interno do Groupe	113
VII.	O jeito Publicis de gerenciar nosso dinheiro	114
	1. Normas específicas para Diretores Financeiros (CFOs) das Brands	115
	2. Recapitalização de subsidiárias	117
	3. Tesouraria e financiamentos	118
	4. Gestão do capital de giro	120
	5. Gestão de risco cambial	123
	6. Relacionamento bancário	125
	7. Transações bancárias e saldos	127
	8. Compromissos financeiros: garantias, acordos, penhoras	129
	9. Impostos: auditorias, consultores, planejamento e provisões	131
	10. Transações e cobranças intercompanhias	132
	11. Honorários de serviços de consultoria	134
	12. Dividendos	135
	Definições e informações para contato	136

I. Nossa *raison d'être* (razão de ser)

A nossa *raison d'être* envolve, acima de tudo, ajudar nossos clientes a serem bem-sucedidos e a transformarem suas empresas para anteciparem-se ao futuro. Queremos ser aquele parceiro que está sempre pronto e disposto para os melhores clientes globalmente.

Reunimos ativos incríveis em todas as áreas: criação, mídia, especializada, digital, tecnologia e consultoria. Devemos oferecer esses serviços com dedicação, competência e compromisso para atender os objetivos mais exigentes de nossos clientes.

No silo, no solo, no bozo. (Integração, espírito de equipe, seriedade.)

Este é o lugar onde as pessoas devem gostar de trabalhar juntas, com suas diferenças, suas culturas e suas personalidades, se divertindo e trabalhando duro ao mesmo tempo. Um lugar onde as pessoas gostam de trabalhar juntas e acreditam em equipes, em relações humanas e em serem os melhores, sem exceção, nos pensamentos, na criação, no desenvolvimento, na digitalização... atendendo nossos clientes.

Queremos ser os melhores naquilo que fazemos, termos os melhores talentos e darmos o melhor de nós, ajudando nossos clientes a antecipar a nova era e a construir suas marcas, seu crescimento – através de ideias, tecnologia e criatividade.

Com a mesma energia poderosa e comprometimento, queremos que o Publicis Groupe seja o melhor lugar para se trabalhar, a empresa de crescimento mais rápido com a rentabilidade mais saudável.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

Nossa *raison d'être* (razão de ser)



PUBLICIS GROUPE

I.1

Os valores do Publicis

Marcel Bleustein-Blanchet, fundador do Publicis, decidiu não apenas construir uma empresa a partir de seus ideais. Ele também estabeleceu um rigoroso sentido de ética profissional que tem sido a inspiração do Publicis há nove décadas. Seguindo suas orientações e exemplo pessoal, o Publicis sempre trabalhou com integridade, lealdade e grande respeito. Em um contexto de incertezas e mudanças rápidas, vale a pena recordar estes princípios fundamentais que continuarão a nos guiar.

I – CRIATIVIDADE

A criatividade é a capacidade única de se conectar com as pessoas e inspirar. Isso significa ser capaz de sair daquele terreno já batido, ser original e saber como surpreender e envolver os consumidores a fim de vender o produto, a marca ou o serviço. A criatividade não fica limitada à campanha. Ela deve permear tudo que o Groupe faz, suas estratégias e tudo o que ele produz, em todos os níveis e em todos os setores. Não há espaço para a mediocridade no trabalho que fazemos. Nosso trabalho deve tornar a vida um pouco melhor. Todos os nossos funcionários devem optar por trabalhar com publicidade por amor.

II – EMPREENDEDORISMO

Nascemos de um empreendedor: Marcel Bleustein-Blanchet. Construimos nossa empresa através de várias iniciativas, riscos e aquisições – tudo refletindo o espírito de empreendedorismo. Devemos nos esforçar para manter esse espírito vivo e proporcionar a oportunidade de assumir riscos, de tomar iniciativas em tudo o que fazemos, respeitando as nossas regras mais importantes. Também devemos oferecer a possibilidade de investimentos do Groupe para os “intra-empresendedores”.

III – VALOR AGREGADO

O Publicis Groupe é uma empresa com clientes, funcionários e acionistas. A fim de crescer e prosperar, ela deve continuar agregando valor:

- Para seus clientes, no âmbito do tsunami da transformação digital. Devemos demonstrar diariamente a nossa vantagem competitiva decisiva em termos de cadeia de valor. O Publicis deve continuar sendo uma combinação única de consultoria, conteúdo, conexões e tecnologia, movida pela criatividade que transforma os negócios, a organização, o marketing, as vendas e a comunicação de seus clientes.
- Para seus funcionários, os talentos que formam a nossa comunidade, nós oferecemos um lugar onde as pessoas podem ter sucesso, uma carreira gratificante e se beneficiar do crescimento da empresa.
- Para seus acionistas: devemos retribuir o investimento em nós com um excelente retorno.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

Nossa *raison d'être* (razão de ser)

Os valores do Publicis



PUBLICIS GROUPE

I.1

IV – NOSSO COMPROMISSO COM OS CLIENTES

É uma história de profundo respeito mútuo. A razão de ser do Publicis é como atender melhor seus clientes: para tal fim, devemos ouvir atentamente os problemas, aconselhá-los e apresentar propostas ousadas, oferecer a cortesia de um foco absoluto nas marcas, produtos, funcionários e histórias dos clientes – qualquer que seja o tamanho da empresa. Devemos estar constantemente disponíveis para responder, de forma rápida e eficaz, às solicitações, e ser capaz de prever as expectativas. Devemos ajudar nossos clientes a resolver seus problemas, a transformar seus negócios para a nova era e a fazer a marca crescer tanto em termos de imagem quanto de vendas.

Nossa prioridade será sempre o interesse dos clientes. Daí o nosso respeito total pelos contratos – seja em termos de prazos, roteiros ou “Chinese walls” (barreiras éticas à passagem de informações confidenciais). Daí o nosso critério: devemos permanecer vigilantes constantemente a fim de garantir que todas as informações que temos relacionadas aos nossos clientes permaneçam estritamente confidenciais. Daí a nossa busca incansável pelo melhor desempenho mensurável com o menor custo e no menor tempo possível. Devemos rejeitar a complacência e ser intransigentemente críticos ao avaliarmos nossos trabalhos e serviços e melhorá-los constantemente. Não devemos jamais esquecer que criamos para nossos clientes. Não para nós.

Da mesma forma, esperamos respeito dos clientes com este comprometimento e esperamos ser devidamente remunerados.

V – COMPROMISSO COM NOSSOS FUNCIONÁRIOS

Nous croyons en l'Homme – O Publicis acredita na humanidade. Nossos talentos são o bem mais precioso e representam as bases dos futuros negócios. Eles devem ser escolhidos por suas personalidades, ética e qualidades profissionais, sem nenhuma exclusão, tratamento preferencial ou discriminação.

Como um ambiente gratificante, o Publicis obedece a três regras:

- Compromisso com o ambiente de trabalho. O Publicis promove notavelmente o bom relacionamento profissional, o respeito mútuo e a diversidade.
- Compromisso com o desenvolvimento pessoal. O Publicis está comprometida com o desenvolvimento das competências e habilidades profissionais de seus funcionários por meio de treinamentos, permitindo-lhes atingir o mais alto padrão de qualidade no trabalho e aumentar a “empregabilidade”. O Publicis Groupe tem por objetivo ser o melhor empregador de nossa indústria e criar o melhor ambiente de trabalho para as pessoas dessa indústria em todo o mundo.
- Compromisso com a solidariedade: Devemos trabalhar em conjunto e nos comunicar de maneira profissional, respeitosa e confiante.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

Nossa *raison d'être* (razão de ser)

Os valores do Publicis



PUBLICIS GROUPE

I.1

No silo, no solo, no bozo.

O Groupe é constituído de entidades distintas por motivos jurídicos, profissionais e históricos. Isso não deve levar a uma mentalidade solitária. Os interesses dos clientes e do Groupe devem prevalecer. Comportamentos isolados geralmente são uma expressão de egoísmo. O trabalho em equipe é sempre melhor. Ninguém é maior do que uma equipe. Nenhuma equipe é maior do que a empresa. Queremos que as pessoas se divirtam, que apreciem o trabalho em conjunto. Mas, acima de tudo, um lugar sério para se trabalhar e para cumprir os objetivos de nossos clientes ou da empresa com entusiasmo, paixão e risos... Aqui não há espaço para a seriedade.

VI – COMPROMISSO COM NOSSOS ACIONISTAS

Ao investir em nossa empresa, os acionistas criam as condições para o desenvolvimento de nossos negócios. A fim de continuar a existir e a crescer, o Publicis deve agregar valor e gerar lucro para seus acionistas, que esperam um retorno sólido sobre seus investimentos.

É nosso dever sermos lucrativos a fim de remunerar nossos acionistas pelo compromisso financeiro e pela confiança que depositaram em nós. Para tal fim, devemos crescer mais rápido do que o mercado, controlar rigorosamente nossos custos e oferecer grandes margens.

Aos nossos acionistas, devemos fornecer informações regulares, confiáveis, precisas, honestas e em conformidade com os regulamentos da Bolsa de Valores de Paris, onde nossas ações estão listadas. A precisão da apresentação das demonstrações financeiras e, de forma mais geral, todas as informações que fornecemos para nossos acionistas, são de suma importância, uma vez que isso determina a nossa credibilidade entre os analistas, investidores e acionistas. Todos os funcionários do Groupe são responsáveis por contribuir para assegurar a precisão das contas e a apresentação das demonstrações financeiras do Groupe.

Também é nossa responsabilidade tratar todos os acionistas igualmente.

VII – RESPONSABILIDADES COM A COMUNIDADE

O Publicis tem como objetivo praticar a boa cidadania em todos os lugares que atua. O Publicis respeita rigorosamente a cultura dos países em que atua e toma cuidado para não ofender os valores locais ou códigos morais. Está sempre pronta para colocar seus conhecimentos de comunicação e publicidade a serviço da comunidade local, num sentido social e econômico.

VIII – RESPONSABILIDADES COM NOSSOS FORNECEDORES

Nossos fornecedores são nossos parceiros. Temos o dever de exigir que nossos fornecedores atendam aos mais altos padrões de qualidade, serviço, desempenho e preço. Este dever é, na verdade, uma obrigação de ser inflexível e de lidar apenas com os melhores fornecedores nas melhores condições em todas as áreas.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

Nossa *raison d'être* (razão de ser)

Os valores do Publicis



PUBLICIS GROUPE

I.1

Em troca, o Publicis considera todos os fornecedores como parceiros como forma de respeito por seu profissionalismo, autonomia e independência. Nosso processo de seleção de parceiros deve ser movido exclusivamente por um desejo de garantir que o Publicis obtenha o melhor serviço ao preço de mercado mais favorável. Todos os outros aspectos devem ser eliminados. As relações estão sujeitas aos procedimentos de licitação segundo os quais os fornecedores são colocados em pé de igualdade, com os mesmos termos de referência, restrições e instruções. Todas os pedidos para fornecedores devem ser emitidos por escrito.

Os descontos dos fornecedores devem estar alinhados com os regulamentos e a legislação aplicáveis. Eles só podem ser solicitados ou aceitos se fizerem parte da relação comercial normal e estiverem em conformidade com os contratos que nos vinculam aos nossos clientes.

Os termos dos contratos com nossos fornecedores devem ser transparentes e incluir todas as obrigações e os compromissos assumidos por ambas as partes.

Qualquer vantagem concedida a qualquer um de nossos funcionários resultará no término de ambos os vínculos (com fornecedor e com o funcionário).

IX – RECUSA NO ENVOLVIMENTO DE CAMPANHAS PARTIDÁRIAS

Acreditamos em justiça. Embora estejamos sempre prontos para colocar nosso talento de comunicação à disposição dos anunciantes, da comunidade e do interesse público através de ONGs, nós nos recusamos a trabalhar para qualquer partido político, seita ou organização que dissemine propaganda ideológica ou sectária.

X – CADA CASO É UM CASO

Precisamos de regras, valores e que todos os nossos funcionários e todas as nossas unidades respeitem rigorosamente essas regras e valores. Se por um lado há esta obrigação, por outro lado devemos reconhecer que algumas regras e alguns processos não são aplicáveis a algumas unidades pequenas ou específicas. As Unidades de Negócio que sentirem que alguns aspectos não se aplicam à elas devem levar a questão ao Secretário Geral, que poderá decidir, juntamente com o Diretor Financeiro (Chief Financial Officer, CFO) do Groupe, sobre isenções especiais.

II. O jeito Publicis de fazer negócios

Nossos valores, descritos anteriormente, continuam sendo a essência da forma como fazemos negócios. Isto pode ser resumido em três princípios:

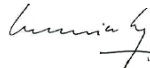
- O mais alto nível de ética;
- Responsabilidade com nossos consumidores, talentos, fornecedores e acionistas;
- O mais profundo respeito por nossos clientes e talentos.

De acordo com estes princípios gerais, detalhamos o seguinte neste capítulo:

1. Normas fundamentais para os principais executivos do Groupe
2. Contratos com clientes
3. Garantias de desempenho
4. Emissão de garantias ou cartas de conforto da controladora
5. Operações de permuta
6. Conformidade
7. Fraudes e a fraude no contexto da apresentação das demonstrações financeiras
8. Antissuborno e anticorrupção
9. Privacidade de dados
10. Responsabilidade social corporativa

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.1

Normas fundamentais para os principais executivos do Groupe

Por quê?

Esperamos que os principais executivos do Groupe tenham altos padrões de ética na maneira como 1) conduzem negócios, cumprem nossas metas para nossos clientes, acionistas e a comunidade em geral e 2) lideram, inspiram e desenvolvem todos os nossos talentos.

Para quem?

CEO do Groupe, CFO do Groupe, Secretário Geral do Groupe, Diretores do Groupe, CEOs e CFOs da Brand, membros de P12 e SLT

O quê?

1. Os principais diretores são, acima de tudo, responsáveis por ajudar o Groupe a alcançar os seus objetivos e executar a estratégia que foi aprovada pelos acionistas. Eles devem manter um foco constante na provisão das melhores soluções para todos os nossos clientes. Esta é a prioridade.
2. Eles são responsáveis pela criação do melhor ambiente de trabalho para todos os nossos talentos.
3. Eles são responsáveis por inspirar, orientar, desenvolver talentos dentro do Groupe e oferecer melhores oportunidades de carreira.
4. Eles são responsáveis por proporcionar o maior crescimento orgânico e de margem dentro da indústria. O objetivo do Publicis é ser a melhor de seu segmento.

Eles são responsáveis pela divulgação completa, justa, precisa e oportuna dos relatórios periódicos que devem ser entregues pelo Groupe para a Autoridade dos Mercados Financeiros da França (Autorité des Marchés Financiers, AMF). Qualquer obstáculo deve ser levado imediatamente ao conhecimento do Secretário Geral e do Conselho Fiscal do Groupe:

- a) deficiências significativas na estrutura ou operação dos controles internos que poderiam afetar negativamente a capacidade do Groupe de registrar, processar, resumir e reportar dados financeiros ou
- b) qualquer suspeita de fraude, seja ela material ou não, que envolva a administração ou outros funcionários que tenham um papel significativo na apresentação das demonstrações financeiras, divulgações ou controles internos do Groupe;
- c) qualquer violação do Janus, inclusive no que diz respeito a conflitos de interesses reais ou aparentes;
- d) evidências de violação substancial da lei dos valores mobiliários ou outras leis, regras ou regulamentos aplicáveis ao Groupe e à operação de seu negócio, pelo Groupe ou qualquer agente deste, ou de violação das normas de conduta e comportamento do Groupe ou dessas regras adicionais.

Observe que qualquer nomeação para o nível de comitê executivo da Brand deve ser aprovada previamente pelo Secretário Geral do Groupe.

Quem?

Os principais executivos do Groupe mencionados anteriormente.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.2

Contratos com clientes

Por quê?

Em um mundo de alto nível de competitividade e concorrência nas contratações, queremos ter contratos claros e bem definidos com uma remuneração justa e respeitosa.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands

O quê?

As relações comerciais devem ser conduzidas com todos os clientes com um acordo por escrito (seja um contrato, uma carta ou um pedido escrito). Se o contrato não puder ser assinado antes do início do trabalho, a Unidade de Negócio deve enviar uma carta provisória do acordo para o cliente, incorporando nossos termos e condições.

Os contratos locais devem seguir o formulário padrão da Brand ou do Publicis Groupe e devem ser negociados em conformidade com as diretrizes aprovadas. Alguns clientes impõem seus próprios contratos. Nestes casos, devemos garantir que o contrato imposto pelo cliente proteja nossos interesses de forma adequada.

Os contratos com clientes devem cumprir a legislação e a regulamentação local e devem estar alinhados com as melhores práticas do(s) mercado(s) da Unidade de Negócio.

Os contratos devem ser negociados em nível de CEO ou CFO, com o apoio do Departamento Jurídico e eles serão cossignatários do contrato. Os contratos devem ser assinados pelo CEO ou CFO em nível da Unidade de Negócio. Todos os contratos com clientes com faturamento anual superior a € 5.000.000 devem ser aprovados pelo CEO da Brand e pelo CFO da Brand.

Todos os contratos com novos clientes ou alterações de contratos já existentes com faturamento anual superior a € 20.000.000 devem ser aprovados pelo CFO do Groupe e pelo Secretário Geral do Groupe. O resumo do contrato deve ser apresentado ao CFO do Groupe e ao Scretário Geral do Groupe em um prazo razoável antes da assinatura do contrato, de modo a permitir que eles façam uma análise adequada do contrato e forneçam suas observações (para ver o modelo de aprovação de contrato, consulte o Apêndice 2).

As diretrizes de contrato estão apresentadas no Apêndice 1. Observe que os contratos com clientes devem abranger, no mínimo, os seguintes pontos:

- natureza e escopo dos serviços,
- responsabilidades das partes,
- direitos autorais e de propriedade do trabalho criativo produzido pela Unidade de Negócio,
- contraprestação pelos serviços prestados.



Maurice Lévy



Contratos com clientes

- Condições de pagamento: Os contratos com clientes devem prever as condições de pagamento de forma sistemática: os honorários devem ser pagos antecipadamente e as faturas dos custos de mídia e custos de produção de terceiros devem ser pagas pelos clientes antes da data em que precisamos pagar nossos fornecedores. As unidades de negócio devem sempre assegurar que todos os pagamentos de clientes no âmbito dos contratos sejam feitos por transferência bancária:
 - a) Essas transferências devem ser efetuadas para um dos bancos autorizados pelo Groupe.
 - b) Não pode ser feito nenhum pagamento em dinheiro.

As condições de pagamento dos contratos com faturamento anual superior a € 5.000.000 devem ser aprovadas pelo tesoureiro regional. Quando o faturamento anual do contrato ultrapassar € 10.000.000, o tesoureiro do Groupe deve aprovar as condições de pagamento.

O CFO da Unidade de Negócio deve desempenhar um papel central em relação aos aspectos financeiros dos contratos com clientes, em especial na área das condições de pagamento (ver VII.3 – Tesouraria e financiamentos).

- Entidade que deve receber a fatura pelos serviços.
- Vigência e procedimentos de rescisão (incluindo um período aceitável de aviso prévio).
- Restituição de despesas de produção, meios de comunicação e todas as despesas eventuais.
- Procedimentos de resolução de disputas e conflitos.
- Responsabilidade legal pelo conteúdo, indenização, etc.

Pessoa física

Nenhum contrato com cliente deve ser condicionado ao serviço continuado de uma pessoa física ou de um grupo de indivíduos. Caso tal cláusula seja um pré-requisito para um cliente, o CEO da Unidade de Negócio deve obter aprovação do CEO da Brand antes de assinar o contrato e, caso se trate de um contrato global, a solicitação deve ser feita ao CEO do Groupe.

Ajuda

Se as negociações ficarem complicadas ou se a Unidade de Negócio encontrar cláusulas desconhecidas ou solicitações inesperadas, o CEO da Unidade de Negócio deve pedir ajuda ao Secretário Geral.

Posicionamento com relação a contratos globais:

Contratos globais são aqueles que envolvem a atividade das unidades de negócio em mais de uma região ou Brand e cobrem faturamentos anuais superiores a € 10.000.000.

Todos os novos contratos globais e alterações substanciais aos termos dos contratos globais já existentes (exceto no que diz respeito ao escopo do trabalho) devem ser analisados e aprovados pelos respectivos CEOs da Brand e CFOs da Brand. Depois, esses contratos devem ser aprovados pelo CFO do Groupe e pelo Secretário Geral do Groupe.

O resumo do contrato deve ser apresentado ao CFO do Groupe e ao Secretário Geral do Groupe em um prazo razoável antes da assinatura do contrato, de modo a permitir que eles façam uma análise adequada do contrato e forneçam suas considerações (para ver o modelo de aprovação de contrato, consulte o Apêndice 2).

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.2

Contratos com clientes

Ao lidar com contratos globais existentes, os CEOs e CFOs das Unidades de Negócio devem informar o diretor da conta global ou, se não existir nenhum para o cliente, o CEO da Brand:

- antes de propor um contrato para o cliente,
- se um cliente local se recusar a assinar um contrato local necessário,
- se um cliente local solicitar condições que contradizem as presentes no contrato global.

Se o contrato global tiver como finalidade abranger negócios realizados por mais de uma Unidade de Negócio e, em especial, se essas Unidades de Negócio estiverem localizadas em diferentes países de uma região, o diretor de conta global deve ser consultado antes das condições serem enviadas ao cliente.

O Diretor de Impostos do Groupe deve fazer a validação de todas as cláusulas tributárias em contratos globais.

O Diretor de Seguros do Groupe deve fazer a validação de todas as cláusulas de seguros em contratos globais.

Quem?

É responsabilidade do CEO e CFO da Unidade de Negócio assegurar que esta política seja aplicada a todos os clientes. Os CFOs das Brands são responsáveis por garantir que suas Unidades de Negócio cumpram esta política e que as aprovações necessárias acima sejam solicitadas e obtidas.

Apêndice 1: Diretrizes de contratos com clientes

Ao negociar contratos com clientes, as unidades de negócio devem se esforçar ao máximo para assegurar que todos os contratos estejam em conformidade com as seguintes diretrizes:

- A exposição máxima de responsabilidade do contrato tem uma correlação racional com a dimensão do relacionamento com o cliente e está sujeita a limitações e restrições padrão de acordo com as melhores práticas.
- Dentro dos limites permitidos por lei, o contrato não autoriza o cliente a buscar danos decorrentes, punitivos ou semelhantes sem um limite máximo (salvo se incorporado em uma reivindicação de terceiros coberta pela nossa obrigação de indenização).
- A Agência não faz declarações nem dá garantias ou assume obrigações de indenização com relação à violação de patentes, a não ser com conhecimento da violação.
- A Agência detém a titularidade de toda propriedade intelectual desenvolvida fora do relacionamento específico com o cliente.
- A Agência tem o direito de rescindir o contrato com ou sem justa causa, ficando o cliente vinculado a obrigações de confidencialidade.
- O cliente deve indenizar a Agência por reivindicações de terceiros, incluindo alegações de violações de patentes relacionadas aos produtos ou serviços do cliente.
- Os requisitos de cobertura de seguros devem ser aprovados pelo Departamento de Gestão de Riscos e Seguros do Groupe.
- A resolução de disputas nos termos do contrato deve ser resolvida em um fórum apropriado.

Além disso:

- Antes da produção, todos os materiais publicitários criados pelas Unidades de Negócio devem ter sido autorizados e, em especial, (i) todas as licenças ou liberações necessárias dos direitos de terceiros devem ter sido obtidas e (ii) todos os materiais publicitários devem estar em conformidade com as leis, regulamentações e códigos aplicáveis.
- As cláusulas de exclusividade/não concorrência devem ser evitadas. Caso haja, elas devem ser muito claras e limitadas à Unidade de Negócio envolvida (ou divisão/escritório – em especial quando a mesma entidade jurídica incluir mais de uma Brand), à cobertura geográfica da Unidade de Negócio e somente a um produto diretamente competitivo (que deve ser definido tão estritamente quanto for possível). Em nenhuma circunstância a Unidade de Negócio pode celebrar um contrato com uma cláusula de exclusividade ou não concorrência que seja aplicável a toda a Brand ou a outra entidade do Groupe sem a aprovação prévia por escrito do respectivo CEO da Brand. A exclusividade não será concedida a um cliente em nível de Groupe sem a aprovação do presidente do Conselho e CEO do Groupe.
- Nenhuma garantia de desempenho ou outras garantias deve ser concedida para cobrir as obrigações da Agência decorrentes do contrato (vide II.3 – Garantias de desempenho). Contratos com clientes que contenham cláusulas de responsabilidade conjunta com o potencial de comprometer uma holding do Groupe ou uma entidade que não faça parte da Brand que se beneficia do contrato, são considerados equivalentes às Garantias da controladora (vide II.4 – Emissão de garantias ou cartas de conforto da controladora). Todos esses compromissos necessitam da aprovação do CFO do Groupe antes de sua assinatura.
- Não é permitida a inclusão de cláusulas nos contratos com clientes que façam com que as Unidades de Negócio do Groupe fiquem comprometidas com a compra de produtos ou serviços de nossos clientes, salvo se tal inclusão for aprovada pela equipe de compras global.

Apêndice 1: Diretrizes de contratos com clientes

- As viagens devem ser reservadas através da ferramenta de viagens do Groupe e em conformidade com a política de viagens do Groupe. Os contratos com clientes não devem incluir cláusulas que exijam que os funcionários do Groupe usem qualquer fornecedor do cliente e, em especial, a empresa de gerenciamento de viagens do cliente, a menos que essas cláusulas tenham sido aprovadas pelo Secretário Geral do Groupe após análise completa das condições financeiras e jurídicas oferecidas pelo cliente.
- Os direitos de auditoria do cliente devem ficar limitados apenas aos custos específicos do cliente e a uma auditoria a cada doze meses, não devendo perdurar por mais de 12 meses após a rescisão do contrato. Deve ficar claramente estabelecido que os clientes não podem ter acesso aos registros financeiros confidenciais da Unidade de Negócio.
- Os contratos com clientes devem incluir compromissos sob os quais o cliente se obriga a não contratar os funcionários da Unidade de Negócio sem acordo prévio específico.
- As cláusulas dos contratos com clientes não devem permitir o acesso do cliente à documentação relacionada à TI preparada pelo Groupe ou para o Groupe, salvo se tal acesso for aprovado pelo Secretário Geral do Groupe.
- Nenhum contrato com clientes deve ser condicionado ao serviço continuado de uma pessoa física ou de um grupo de indivíduos. Caso tal cláusula seja um pré-requisito para um cliente, o CEO da Unidade de Negócio deve obter aprovação do CEO da Brand antes de assinar o contrato e, caso se trate de um contrato global, a solicitação deve ser feita ao CEO do Groupe.

1. INFORMAÇÕES GERAIS

- 1.1 Nome da agência e do cliente
- 1.2 Natureza dos serviços e valor anual estimado
- 1.3 Período do contrato
- 1.4 Mercado
- 1.5 Brands envolvidas
- 1.6 Gerente da conta

2. TERMOS GERAIS DO CONTRATO

- 2.1 Descrição das principais cláusulas contratuais, destacando desvios das diretrizes contratuais (vide Definições em Janus 1.04.01).
- 2.2 Descrição das condições de pagamento

Para contratos com faturamento anual superior a € 20.000.000, forneça os seguintes dados:

- Tipo de remuneração do cliente,
- Detalhes de todas as remunerações baseadas em desempenho,
- Atuação como agente (receita líquida) ou principal (receita bruta),
- Rentabilidade anual estimada (faturamento e % de receita operacional [RO]),
- Condições de pagamento,
- Resultado da análise de crédito,
- Confirmação de que a equipe de tributos analisou as questões e provisões fiscais,
- Confirmação de que as equipes de seguros analisaram as questões e provisões de seguros.

3. EQUIPE DE NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS

Listar nomes e cargos dos membros da equipe Publicis de negociação de contratos

4. VERIFICAÇÕES E APROVAÇÕES

- 4.1 Análise jurídica feita por
- 4.2 Análise financeira feita por
- 4.3 Formulário elaborado por

Nome:

Cargo:

Data:

5. APROVAÇÕES ESPECÍFICAS

5.1 Contratos com faturamento anual superior a € 5.000.000

CEO da Brand _____

Data:

CFO da Brand _____

Data:

Tesoureiro regional* _____

Data:

*Com relação às condições de pagamento.

5.2 Contratos com faturamento anual superior a € 10.000.000

CEO da Brand _____

Data:

CFO da Brand _____

Data:

Tesoureiro do Groupe* _____

Data:

*Com relação às condições de pagamento.

5.3 Contratos com faturamento anual superior a € 20.000.000

CEO da Brand

Data:

CFO da Brand

Data:

CFO do Groupe _____

Data:

Secretário Geraldo Groupe _____

Data:

Tesoureiro do Groupe* _____

Data:

*Com relação às condições de pagamento.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios

Garantias de desempenho



PUBLICIS GROUPE

II.3

Por quê?

Alguns clientes exigem garantias de desempenho, especialmente nos campos da mídia e digital.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Não se trata de honorários de sucesso ou pagamento de incentivos. Trata-se da penalização pelo não cumprimento das metas de desempenho prometidas por contrato pela Unidade de Negócio ou Brand. A penalização significa abrir mão de receitas ou indenizar o cliente pela totalidade ou parte do déficit.

Por princípio, este tipo de garantia de desempenho deve ser evitada e, quando for impossível evitá-la, ela deve ser excepcional. Todas as garantias de desempenho contratuais devem ser aprovadas pelo CEO e CFO da Brand antes da assinatura do contrato. Quando forem aprovadas pelo CEO e CFO da Brand, elas devem ser claramente documentadas e deve-se evitar risco de interpretação.

Os itens a seguir necessitam da aprovação do CFO do Groupe e do Secretário Geral do Groupe:

- Contratos com cláusulas de garantia de desempenho nas quais o faturamento anual é superior a € 5.000.000,
- Contratos com garantia anual de € 500.000
- Ou qualquer contrato no qual as garantias de desempenho possam ultrapassar 20% da remuneração.

Quando for o caso, qualquer penalização financeira deve estar associada à remuneração da Unidade de Negócio e não deve ultrapassar 50% da receita recebida do cliente.

Avaliação do desempenho e relatório de exposição financeira:

Os critérios de desempenho devem ser acordados mutuamente com o cliente e o processo de avaliação deve ser claramente documentado:

- A avaliação objetiva deve ocorrer pelo menos em cada pré-fechamento fiscal. Se for o caso, a exposição financeira deve ser registrada no pré-fechamento fiscal quando puder ser feita uma estimativa confiável do valor de qualquer responsabilidade.
- Qualquer exposição financeira deve ser informada ao CFO da Brand e as exposições financeiras superiores a € 500.000 devem ser comunicadas ao CFO do Groupe.

Cláusulas contratuais:

Observe que os contratos devem abranger, no mínimo, os seguintes pontos:

- Definição da garantia de desempenho, incluindo o período de tempo e quantidade de exposição.
- Obrigações do cliente, que devem, de uma forma geral, incluir:
 - as condições que dependem das obrigações do cliente,
 - despesas do cliente (volume e/ou perfil por mídia, período e região geográfica),



Maurice Lévy



- uma declaração de que, caso as obrigações de algum cliente (ou parceiro ou afiliada) no escopo do contrato não sejam cumpridas, as garantias não serão aplicadas.
- Obrigações da Unidade de Negócio: que devem ser definidas de forma precisa e abranger tanto as metas quantitativas quanto as qualitativas:
 - Metas quantitativas: seja com base em desempenho versus preço médio de mercado e/ou fixo, e/ou preços aumentados em relação ao ano anterior e/ou em relação aos referenciais de terceiros ou outros critérios, e como isso se aplica por mídia e/ou em todas as mídias.
 - Metas qualitativas: parâmetros específicos acordados, incluindo parte do dia e requisitos de programação (ou seja, TV, rádio), colocação, índices de audiência, posicionamento e conteúdo editorial.
 - Uma fórmula de cálculo a ser usada para determinar se a garantia foi satisfeita.
 - Alterações nos parâmetros de compra (quantitativos e/ou qualitativos) ou orçamentos que exigiriam uma modificação da garantia de preço.
- Uma cláusula de força maior que leve em conta “circunstâncias excepcionais de mercado” que fariam com que as garantias não conduzissem a uma penalização para a Unidade de Negócio. Por exemplo, a mídia sendo afetada por alguma ação industrial ou legislação governamental que influencie o mercado de publicidade.
- Uma cláusula de risco econômico em que as garantias não conduziriam a uma penalização em caso de crise econômica desencadeada por circunstâncias excepcionais (por ex., o caso da Lehman Brothers em 2008).
- Uma base de cálculo das garantias de desempenho caso a cláusula de rescisão do contrato seja invocada em meio ao período de garantia.
- O direito da Unidade de Negócio rescindir a garantia de desempenho na rescisão do contrato.

Quem?

É responsabilidade do CEO e CFO da Unidade de Negócio assegurar que esta política seja aplicada a todos os clientes.

Os CFOs das Brands são responsáveis por garantir que suas Unidades de Negócio cumpram esta política e que as aprovações necessárias acima sejam solicitadas e obtidas.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios

Emissão de garantias ou cartas de conforto da controladora



PUBLICIS GROUPE

II.4

Por quê?

Em algumas circunstâncias (concorrências de clientes, acordos com fornecedores para compra de mídia, questões societárias do patrimônio líquido, empréstimos bancários, etc.), as Unidades de Negócio ou seus auditores externos podem solicitar garantias ou cartas de conforto da controladora. Eis as regras para tais garantias ou cartas.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Definição de garantias ou cartas de conforto da controladora

Mediante solicitação de um cliente ou fornecedor, a garantia pode ser dada através de uma carta de conforto ou de uma garantia formal. A maioria das garantias da controladora é dada pela holding (holdings MMS do país). Em circunstâncias muito excepcionais, as garantias da controladora são dadas pela controladora final do Groupe (Publicis Groupe SA) – vide abaixo. As cláusulas de responsabilidade conjunta em contratos com clientes e fornecedores são equivalentes às garantias da controladora. Desta forma, o procedimento descrito abaixo deve ser seguido para tais contratos.

Emissão de garantias da controladora

Garantias ou cartas de conforto da controladora não devem ser emitidas, exceto em situações nas quais a emissão seja uma necessidade legal ou operacional absoluta (por exemplo, garantias de mídia ou garantias para a locação de instalações).

As garantias para funcionários ou em nome deles, bem como para fornecedores que não sejam de mídia, nunca são uma necessidade legal ou operacional absoluta. A emissão de tais cartas ou garantias em outras circunstâncias (por exemplo, visando respaldar os relatórios de auditoria externa locais) deve ser extremamente rara.

Em nenhuma circunstância uma entidade do Groupe pode dar uma garantia da controladora em nome de uma entidade que não seja administrada ou controlada pelo Groupe.

Como?

Nenhuma carta de conforto ou garantia da controladora pode ser emitida (e nenhum compromisso pode ser assumido com relação à emissão de tais cartas ou garantias) sem a aprovação prévia por escrito do CFO do Groupe.

A Diretoria da Unidade de Negócio deve estabelecer a existência de uma necessidade legal ou operacional para a satisfação do CFO do Groupe e do Diretor Jurídico Geral do Groupe. Toda a documentação para corroborar tal necessidade deve ser fornecida para o CFO do Groupe e para o Diretor Jurídico Geral do Groupe pelo menos um mês antes do prazo para emissão da garantia ou carta.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios

Emissão de garantias ou cartas de conforto da controladora



PUBLICIS GROUPE

II.4

As garantias da controladora são cobradas a uma taxa de 1% ao ano. No caso de garantias para contratos de locação imobiliária, a taxa anual de 1% é calculada sobre o compromisso total pendente na primeira data de rescisão do contrato de locação.

Se for decidido fornecer essa garantia ou carta, a Unidade de Negócio e a administração da Brand devem observar que:

- Essas cartas ou garantias devem ser emitidas no nível mais baixo possível da estrutura do Groupe (ou seja, a controladora imediata da Unidade de Negócio) e em total acordo com o CFO do Groupe.
- O instrumento legal (carta, garantia, etc.) deve ser totalmente claro quanto à finalidade, valor máximo, moeda e data de vencimento. Todas as garantias devem ter uma restrição de tempo e de valor.
- Quando a garantia estiver relacionada à implementação de obrigações contratuais ao invés de pagamentos em dinheiro, deve ser fornecido um parecer jurídico com relação ao montante máximo em risco para o Diretor Jurídico Geral do Groupe.
- A entidade jurídica que receber a garantia deve indenizar o fiador contra todas as perdas resultantes da garantia e deve, por razões fiscais, obrigatoriamente pagar uma taxa de garantia para o fiador.
- E o CFO da entidade jurídica que receber a garantia deve informar a tesouraria do Groupe, o CFO da entidade fiadora, o Diretor Jurídico Geral do Groupe e o CFO do Groupe com relação a todos os eventos relevantes futuros relacionados às garantias ou cartas de conforto da controladora até o momento em que elas expirarem.

Cartas de conforto, que constituem uma forma menos onerosa de garantia, devem ter preferência dentre as garantias da controladora. Deve ser usada a carta de conforto padrão do Groupe (vide Apêndice 1). Qualquer alteração, por menor que seja, a esta carta padrão deve ser aprovada pelo Diretor Jurídico Geral do Groupe e pelo CFO do Groupe.

Em caso de cartas de conforto para auditores com a finalidade de cumprir com as exigências legais de arquivamento locais, o único modelo que pode ser usado, quando absolutamente necessário, é o modelo anexado no Apêndice 2 desta política.

Emissão de garantias da controladora pelo Publicis Groupe SA (apenas em circunstâncias excepcionais)

No caso especial de ser exigida uma garantia do Publicis Groupe SA – a controladora do Groupe – é necessária uma notificação prévia de 3 a 4 meses, pois o Conselho de Supervisão, cuja aprovação para essa garantia é exigida pelo regimento interno da controladora, em geral se reúne apenas quatro vezes por ano. Também é necessária a aprovação da Diretoria do Groupe.

Quem?

Unidade de Negócio e CFOs das Brands.

Publicis Groupe – Modelo de carta de conforto

[EM PAPEL TIMBRADO DA EMITENTE]

Prezados Senhores,

Em referência ao contrato datado de [] com relação [] e celebrado com a nossa subsidiária [.....] (a “Empresa”) por um valor máximo de [] (o “Contrato”).

Tendo em vista sua solicitação, confirmamos, através deste instrumento, que nossa empresa detém, direta ou indiretamente, []% do capital social da Empresa.

Entendemos que nossa participação acionária na Empresa foi parte de sua consideração quanto à celebração do Contrato.

Se, por qualquer motivo, tivermos que reduzir nossa participação acionária na Empresa para menos de [50]%, notificaremos V.Sas. imediatamente, por escrito, na medida em que as regras de confidencialidade aplicáveis nos permitirem fornecer tal notificação.

Desde já confirmamos, em nossa qualidade de acionista majoritário da Empresa, que supervisionaremos os negócios da Empresa e envidaremos nossos melhores esforços para assegurar que a Empresa esteja em condições de cumprir suas obrigações para com V.Sas. por seus próprios meios.

Esta carta, que não deve ser considerada uma garantia, deve ser regida e interpretada, em todos os aspectos, de acordo com as leis do [Brasil] e Foro da sede da Empresa, que terá competência exclusiva para todas as disputas decorrentes dela ou relacionadas a ela.

Sem mais, subscrevemo-nos,

Publicis Groupe – Modelo de carta de conforto para auditores

[EM PAPEL TIMBRADO DA EMITENTE]

Data

Auditores

Prezado Senhor,

Esta carta é fornecida a V.Sas. apenas para efeitos de apresentação das demonstrações financeiras, exercício findo... (inserir ano).

Com relação à auditoria das demonstrações financeiras de... (inserir nome da Unidade de Negócio) para o exercício findo em... (inserir ano), nós, abaixo assinados, confirmamos nosso compromisso de fornecer suporte financeiro para... (inserir nome da Unidade de Negócio), na medida de nossa responsabilidade, para garantir que ela terá recursos suficientes para honrar seus compromissos financeiros por 12 meses após a data das demonstrações financeiras.

Sem mais, subscrevemo-nos,

Assinado em nome de:

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios

Operações de permuta



PUBLICIS GROUPE

II.5

Por quê?

Para delinear as regras do Groupe com relação às operações de permuta.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Operações de permuta são transações econômicas sem o uso de um meio monetário.

O Groupe não incentiva a celebração de operações de permuta, pois, muitas vezes, elas são ambíguas, difíceis de avaliar em termos de receita e lucro, e ficam complicadas para administrar. Como consequência, todas as Unidades de Negócio devem obter aprovação do CFO do Groupe antes de assinar qualquer operação de permuta.

Como?

O pedido de aprovação feito pela Unidade de Negócio ou Brand ao Departamento de Finanças do Groupe deve ser acompanhado:

- da minuta do contrato,
- do tratamento contábil proposto e
- de um resumo de todas as implicações fiscais e/ou riscos associados à operação.

Ao avaliar qualquer operação de permuta, todos os serviços do Groupe, incluindo o tempo ou os custos com terceiros, devem ser analisados de acordo com os percentuais regulares de cobrança aplicáveis à empresa cliente em uma transação comercial normal.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio e CFOs da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.6

Conformidade

Por quê?

Cumprimos todas as leis e regulamentos obrigatórios em todos os países onde atuamos, bem como todas as nossas regras internas (Janus) quando o padrão destas é mais elevado do que os regulamentos locais.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas que são direta ou indiretamente controladas pelo Groupe e seus funcionários. Devem ser aplicadas a todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Todas as regras e procedimentos do Groupe, cuja aplicação é exigida nos termos deste manual, devem ser aplicados de forma consistente com as leis e regulamentos locais.

Todas as Brands e Unidades de Negócio do Groupe, bem como seus funcionários, devem cumprir todas as leis e regulamentos dos países nos quais operam.

É possível que situações locais específicas ou alterações nas leis e regulamentos possam fazer com que a aplicação do Janus se caracterize em uma violação das leis e regulamentos locais. Nesses casos, o Secretário Geral do Groupe, o CFO do Groupe e o Diretor Jurídico Geral do Groupe devem ser informados o mais rapidamente possível. Quando a legislação local for mais rigorosa do que o Janus, ela deve ser aplicada. As violações da lei por funcionários serão tratadas pelo Groupe de acordo com os princípios e procedimentos estabelecidos no prefácio do Janus.

Quem?

Os principais executivos são responsáveis por garantir que as regras e procedimentos do Groupe sejam aplicados de forma consistente com o Janus e as leis e regulamentos locais.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios Fraude e a fraude no contexto da apresentação das demonstrações financeiras



PUBLICIS GROUPE

II.7

Por quê?

Somos responsáveis pela segurança dos bens da empresa e temos que evitar fraudes. Se tal fato ocorrer, queremos ser capazes de detectar, denunciar e, eventualmente, punir da maneira mais eficaz possível.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

A Fraude é definida como “o roubo ou uso indevido de recursos da empresa, ou recursos de clientes, pelos gestores, funcionários ou pessoas de fora; a adulteração intencional da situação financeira da empresa ou a adulteração intencional de informações que causem prejuízos financeiros ou apresentações enganosas das demonstrações financeiras”.

Portanto, há dois tipos de fraude para o Groupe:

- roubo ou uso indevido de recursos da empresa ou do cliente. Se tal fato for comprovado mediante investigação, constitui uma falta grave e dará origem a processos disciplinares, que geralmente resultam na demissão do funcionário por justa causa e, se for o caso, em processos criminais e civis.
- apresentações das demonstrações financeiras fraudulentas (incluindo questões de auditoria, demonstrações financeiras e de contabilidade).

Todos os relatórios de informações financeiras devem ser precisos, honestos e oportunos, com base em livros contábeis registrados adequadamente. A Unidade de Negócio e os CFOs da Brand devem garantir que os seus sistemas de apresentação das demonstrações financeiras sejam concebidos de tal forma que faça com que a apresentação das demonstrações financeiras fraudulenta:

- seja extremamente improvável e
- esteja sujeita à identificação através da implementação de controles adequados e separação de funções dentro de seus departamentos.

Os CEOs e os CFOs da Unidade de Negócio devem fazer representações formais escritas (cartas de representação e cartas de certificação dos gestores) para o CFO do Groupe ao fim do exercício fiscal com referência à adequação de seus sistemas de apresentação das demonstrações financeiras para evitar a apresentação de demonstrações financeiras fraudulentas.

Todo roubo e uso indevido de recursos da empresa ou dos clientes, bem como todas as demonstrações financeiras fraudulentas, caso sejam comprovadas mediante investigação, constituem falta grave e darão origem a processos disciplinares, que geralmente resultam na demissão do funcionário por justa causa e, se for o caso, em processos criminais e civis.

Qualquer pessoa que tenha conhecimento de elementos considerados como fraude ou informações falsas deve apresentar uma denúncia de boa-fé ao Secretário Geraldo Groupe sem temer demissão ou retaliação. Será aplicada rigorosa confidencialidade ao caso. O Conselho Fiscal do Groupe supervisionará o tratamento das questões nesta área.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios Fraude e a fraude no contexto da apresentação das demonstrações financeiras



PUBLICIS GROUPE

II.7

Como?

Denúncias de fraude às autoridades competentes do Groupe

Os funcionários podem enviar as denúncias de forma confidencial ou, se preferirem, anonimamente, para o Secretário Geraldo Groupe (por fax + 33 1 44 43 69 91, e-mail anne-gabrielle.heilbronner@publicisgroupe.com ou correspondência normal para Publicis Groupe, 133, Avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, França).

Investigação das denúncias de fraude

A auditoria interna do Groupe analisará as questões trazidas à sua atenção pelo Secretário Geraldo Groupe, que decidirá sobre a extensão das possíveis investigações.

Em nenhuma circunstância a Brand ou a gestão local deve tentar realizar suas próprias investigações sobre incidentes de suspeitas de fraude. Se a gestão local tiver ciência de tais eventos, ela deve informar o Secretário Geraldo Groupe imediatamente, que tomará as medidas cabíveis.

Após a conclusão da investigação, o Secretário Geraldo Groupe informará o CEO do Groupe, o CFO do Groupe e, na medida de sua relevância, quaisquer outros cargos administrativos do Groupe ou da Brand que sejam necessários para implementar a reparação, e a auditoria interna do Groupe acompanhará o incidente com a gestão local a fim de garantir que haja um nível suficiente de controle interno para proteger contra novos incidentes de natureza semelhante.

Denúncias relativas a assuntos contábeis e de apresentação das demonstrações financeiras serão analisadas por um número limitado de pessoas vinculadas por rigorosas obrigações de confidencialidade, sob a direção do Conselho Fiscal e supervisão do Secretário Geraldo Groupe. Serão tomadas medidas corretivas adequadas pela Diretoria sob a supervisão do Conselho Fiscal.

Notificação e direitos de acesso das pessoas sujeitas a uma denúncia

As pessoas sujeitas a uma denúncia nos termos deste procedimento serão notificadas quando os dados pessoais que lhes dizem respeito forem registrados, a menos que devam ser implementadas medidas protetoras.

As pessoas cujos dados pessoais forem registrados terão o direito de consultar e corrigir seus dados pessoais de acordo com certas restrições relativas às leis aplicáveis e à proteção dos direitos e liberdades de outras pessoas envolvidas no assunto ou na investigação. Em nenhuma circunstância as pessoas em questão terão acesso à identidade da pessoa que apresentou a denúncia.

Quem?

Todos os funcionários, em especial os CEOs e CFOs da Unidade de Negócio e da Brand, bem como o Secretário Geraldo Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.8

Antissuborno e anticorrupção

Por quê?

Todos os nossos funcionários em todas as unidades de negócio devem se comportar com o mais alto nível de ética e devem respeitar os interesses de nossos clientes, de nossa empresa e de nossa reputação.

Para quem?

O Publicis Groupe e todas as Brands e Unidades de Negócio, funcionários e representantes de terceiros.

O quê?

Esta política é aplicável em todos os países para presentes (não superiores a € 500), atividades de entretenimento (não superiores a € 500 por vez ou € 3.000 a cada ano) ou valores oferecidos ou recebidos por funcionários e representantes de terceiros do Publicis Groupe e suas Brands e Unidades de Negócio. Quando as leis locais forem mais rigorosas, elas devem ser aplicadas.

1) Definição de suborno e corrupção

“Suborno” e “subornar” significam: “a oferta, promessa, concessão, aceitação ou solicitação de uma vantagem (seja de natureza financeira ou outra) como um incentivo para uma ação que seja ilegal ou uma quebra de confiança”.

“Corrupto”, “corrupção” e “atividades corruptas” significam: “o abuso do poder confiado com a finalidade de obter ganhos pessoais”.

2) Obrigações gerais anticorrupção e antissuborno

O compromisso inclui uma abordagem de tolerância zero em relação a todas as formas de suborno e corrupção. Nem o Groupe, nem suas Brands e funcionários devem se envolver em qualquer forma de suborno ou outras atividades corruptas, nem solicitar que terceiros o façam em seu nome. O pagamento ou recebimento de subornos pelo Groupe ou em seu nome, ou de suas Brands ou clientes, ou de funcionários públicos ou candidatos a cargos, etc. ou o incentivo, pedido ou ordem para qualquer outra pessoa pagar ou receber subornos, é proibido. Não poderão ser oferecidos presentes ou cortesias a nenhum funcionário público sem a aprovação prévia do CFO regional ou o CFO da Brand.

Qualquer funcionário que violar esta política estará sujeito a medidas disciplinares de acordo com a política disciplinar do Groupe ou da respectiva Brand, ou leis locais, que poderão resultar em sanções graves, incluindo a demissão.

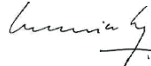
3) Áreas significativas de risco

As áreas a seguir foram identificadas como sendo potenciais áreas de risco:

- A presença de Unidades de Negócio em determinados países de alto risco.
- A disposição de cortesias e presentes pelas Brands para clientes e fornecedores.
- Negociações entre as Brands e governos estrangeiros e de funcionários públicos estrangeiros.
- O uso de representantes terceirizados.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.8

Antissuborno e anticorrupção

4) Cortesias e presentes

Em nenhuma circunstância deve-se oferecer ou fornecer presentes ou atividades de entretenimento no decorrer de negociações ou enquanto houver concorrência para a concessão de algum serviço, no qual o destinatário possa ter alguma influência sobre as negociações ou a concessão.

a) Entretenimento

Entretenimentos, caso existentes, devem ser razoáveis, adequadas e dentro do contexto de uma relação comercial normal. As regras a seguir devem ser respeitadas:

- i. As atividades de entretenimento não devem ser inadequadamente opulentas, caras ou apenas para adultos.
- ii. As atividades de entretenimento devem ser pagas diretamente pela Brand.
- iii. Não deve ser dado nenhum subsídio em dinheiro.
- iv. Um representante do Groupe ou da Brand deve estar presente.

O custo total de qualquer atividade de entretenimento fornecida ou recebida por qualquer indivíduo não deve ser superior a € 500 em uma única ocasião ou € 3.000 a cada ano sem o prévio consentimento por escrito do respectivo CFO regional ou CFO da Brand.

b) Presentes

Só poderão ser dados presentes a terceiros caso:

- i. O presente não seja inadequadamente opulento, caro, devendo ter apenas um valor simbólico.
- ii. Não seja oferecido nenhum presente em dinheiro ou equivalente.
- iii. Os presentes sejam dados somente para pessoas que negociem com o Groupe ou com as Brands, no curso normal dos negócios.

O custo total dos presentes dados para qualquer indivíduo em qualquer exercício não deve ser superior a € 500 sem o prévio consentimento por escrito do respectivo CFO regional ou CFO da Brand.

5) É proibido o pagamento de propinas

Em alguns países, pode ser comum fazer pequenos pagamentos a funcionários locais a fim de obter a execução de “ações governamentais não discricionárias ou administrativas de rotina”, como a obtenção de vistos ou garantia do desembaraço aduaneiro. Tais pagamentos, conhecidos como “propinas”, são proibidos.

6) Uso de representantes terceirizados

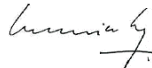
As Brands podem negociar com terceiros (como agentes, consultores, intermediários...) que podem agir em seus próprios nomes ou, de outra forma, serem percebidos como vinculados às Brands. As Unidades de Negócio não devem pedir para terceiros fazerem nada que seja proibido pelo Janus, e os terceiros que vierem a desvirtuar as Unidades de Negócio não mais trabalharão com o Groupe.

a) Devido cuidado a ser tomado

Antes de celebrar qualquer acordo comercial com terceiros que agirão em nome ou representando a Brand, devem ser feitas investigações adequadas com relação a seus históricos, capacidades e reputação.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.8

Antissuborno e anticorrupção

Atenção especial deve ser dada para saber se há algum indício ou risco de que o terceiro em questão possa ser particularmente suscetível a se engajar em suborno ou outras atividades corruptas. Se houver um risco ou sinal de que um terceiro possa estar envolvidos em suborno, é extremamente recomendável parar de trabalhar com ele ou não contratá-lo.

b) Compromisso de conformidade

Todos os representantes terceirizados devem comprometer-se por escrito a cumprir com esta política e todas as leis anticorrupção aplicáveis antes de serem contratados para prestar serviços.

c) Os pagamentos para terceiros devem estar estritamente em conformidade com os serviços prestados

Os pagamentos a fornecedores terceirizados devem ser comercialmente razoáveis e proporcionais aos bens ou serviços prestados.

Os pagamentos devem ser feitos diretamente para o terceiro que fornecer os bens ou serviços e remetidos para uma conta bancária localizada no mesmo país em que tal terceiro está estabelecido. Não são permitidos pagamentos em dinheiro.

d) Suspeitas devem ser relatadas

Se os funcionários tiverem ciência (ou razões para suspeitar) de que quaisquer terceiros agindo em nome do Groupe ou de uma Brand tenham cometido qualquer violação desta política, esta violação deve ser imediatamente comunicada conforme previsto nesta política. A não observação pode sujeitar o funcionário à responsabilidade criminal pessoal.

7) Caridade e doações para políticos

Doações para partidos políticos em nome do Groupe ou das Brands são proibidas.

8) Apresentação das demonstrações financeiras

Todas as transações devem ser registradas de forma oportuna e precisa, inclusive em termos de período contábil e classificação contábil.

9) Conformidade

O Secretário Geraldo Groupe é responsável pelas denúncias de conformidade com esta política para o Conselho Fiscal do Groupe. Veja a seção de Auditoria sobre denúncias de boa fé (direta, indireta ou anônima) sem consequências negativas.

Quem?

Os CEOs e os CFOs da Brand e da Unidade de Negócio são responsáveis pela conformidade com esta política. O Secretário Geraldo Groupe monitorará a eficácia e analisará a implementação desta política regularmente, levando em conta sua pertinência, adequação e eficácia.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios



PUBLICIS GROUPE

II.9

Privacidade de dados

Por quê?

Além do enquadramento legal de privacidade dos dados, devemos ter iniciativa nessa questão sensível.

Para quem?

Todos os funcionários

O quê?

A privacidade de dados é um tema muito importante para nossa empresa e tem se tornado especialmente relevante no cenário digital. Devemos cumprir as regras existentes em cada país e as nossas próprias políticas. Devemos sempre aplicar as regras mais rigorosas.

Os dados incluem informações sobre funcionários, clientes, clientes potenciais, fornecedores e outros contatos comerciais, bem como informações relacionadas ao consumidor coletadas por nós ou obtidas a partir de clientes ou terceiros prestadores de serviços. Os dados podem ser específicos de indivíduos (“dados pessoais”) ou anônimos. Dados pessoais sensíveis, tais como informações relacionadas à saúde, opção sexual, raça ou religião do indivíduo, bem como filiação sindical ou política, devem ser evitados. Se forem entregues por algum fornecedor, devem ser tratados com o mais alto nível de proteção e de acordo com a lei.

Como?

O Departamento de TI de cada região deve assegurar que os sistemas e as infraestruturas existentes sejam suficientes para proteger os dados e deve adotar procedimentos e protocolos para lidar com qualquer divulgação não autorizada.

As Brands e as Unidades de Negócio devem verificar se os tratamentos dos dados estão sendo feitos de forma legítima e em conformidade com os melhores padrões da indústria, e devem consultar um especialista apropriado se houver qualquer dúvida em relação ao tratamento lícito. Todos os funcionários que lidam com dados devem estar cientes das leis e regulamentos rigorosos que se aplicam à coleta, uso, armazenamento e processamento de dados pessoais. Como as leis e os regulamentos variam de acordo com a jurisdição, eles devem solicitar o parecer do Departamento Jurídico em casos de dúvida.

Os contatos da Brand e Unidade de Negócio com clientes e fornecedores devem prever e tratar adequadamente as questões jurídicas e comerciais relacionadas aos dados pessoais, incluindo a imposição de restrições adequadas para a coleta, tratamento e uso dos dados, a aplicação de requisitos de confidencialidade e a identificação dos direitos e restrições associados aos dados. O Diretor Jurídico Geral do Grupo deve ser imediatamente informado sobre qualquer investigação formal de uma autoridade de proteção de dados ou de qualquer divulgação não autorizada de informações a terceiros.

Quem?

CEOs e CFOs da Brand e da Unidade de Negócio e CFOs e Departamento Jurídico do SSC (ou advogados externos apropriados).

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios

Responsabilidade social corporativa



PUBLICIS GROUPE

II.10

Por quê?

A sustentabilidade é parte da responsabilidade de nossa empresa na interação com todas as nossas partes interessadas. As Unidades de Negócio e as Brands precisam agir de acordo com a regulamentação francesa e europeia. A estratégia do Groupe adota todos os aspectos da responsabilidade social corporativa (Corporate Social Responsibility, CSR). O relatório anual de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), acessível ao público, divulga dados e informações.

Para quem?

O Departamento de CSR do Groupe é responsável pelo relatório de CSR, sob a autoridade do CEO do Groupe e em cooperação com o CFO do Groupe e o Secretário Geral do Groupe. Todas as Unidades de Negócio e Brands devem participar do relatório de sustentabilidade (CSR).

O quê?

A política de responsabilidade social corporativa do Groupe é constituída em torno de quatro áreas principais:

- **Social:** o que estamos fazendo para e com nossos funcionários (ou seja, treinamento, igualdade de gênero, programas de diversidade, evolução da carreira, prevenção quanto a saúde e segurança...).
- **Pro bono/caridade:** os CEOs das Unidades de Negócio têm liberdade para escolher como atenderão a comunidade, alinhado com os valores do Publicis Groupe.
- **Governança/ética:** o código Janus, incluindo os valores do Publicis Groupe, compromissos com os nossos colaboradores, política antissuborno, política de privacidade de dados, incluindo nossa referência do código comercial (www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules).
- **Meio ambiente:** a avaliação de impacto é obrigatória (cálculo da pegada de carbono). A política ambiental do Groupe é: “consumir menos e melhor”.

O Groupe está comprometido com o Pacto Global das Nações Unidas (assinado em 2003) e com os valores das quatro áreas que derivam de:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos,
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos fundamentais no Trabalho,
- Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento,
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

Os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas são:

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
2. Verificar se não são coniventes com abusos dos direitos humanos.
3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
5. A abolição efetiva do trabalho infantil.
6. A eliminação da discriminação quanto ao emprego e à profissão.
7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva quanto aos desafios ambientais.
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de fazer negócios

Responsabilidade social corporativa



PUBLICIS GROUPE

II.10

9. Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.
10. As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno.

O Publicis Groupe assinou, em 2007, o compromisso das Nações Unidas "Caring for Climate" ("Proteção do Clima"). O Publicis Groupe segue voluntariamente a estrutura do índice global de relato (Global Reporting Index, GRI), as diretrizes do ISO 26000 e o Groupe também participa do projeto de divulgação do carbono (Carbon Disclosure Project, CDP) e de outro índice de sustentabilidade.

Quem?

CEOs da Brand e Unidade de Negócio, Departamento de CSR do Groupe.

III. O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Cumprir nossos compromissos com nossos clientes, talentos e partes interessadas significa estabelecer metas claras e ambiciosas, ao mesmo tempo que garantimos a possibilidade de cumprimento dessas metas. Os dois pilares para um desempenho tão bem-sucedido são a qualidade e a confiabilidade de nossas projeções financeiras e Centros de Serviços Compartilhados.

Este capítulo detalhará as ferramentas que foram desenvolvidas para ajudar você e o Grupo a atingir um melhor desempenho.

1. Orçamento anual
2. Rolling forecasts
3. Governança – subsidiárias, JVs e Minoritários
4. Centros de Serviços Compartilhados: Re:Sources
5. Compras
6. Gestão de bens imobiliários e locações
7. Seguros
8. Tecnologia da informação
9. Relatório de CSR

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.1

Maurice Lévy

Orçamento Anual

Por quê?

Nossos ativos e talentos de qualidade nos permitem definir objetivos ambiciosos: crescer mais rápido do que o setor e obter margens de primeira linha. Orçamento anual, orçamentos e estratégias devem conduzir à entrega desses objetivos. Nós nos esforçamos em busca da melhoria contínua, a fim de nos mantermos competitivos e constantemente, ano após ano, melhorar nosso desempenho.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

O orçamento anual é acordado entre a gestão da Brand e gestão do Groupe. O orçamento anual de uma Brand só é definitivo depois de ser aprovado por escrito pelo CEO do Groupe, após os resultados reais do ano anterior terem sido finalizados pelo Groupe.

Alcançar o orçamento é o papel mais importante da gestão de qualquer Brand ou Unidade de Negócio. Os bônus são calculados com base na concretização do orçamento.

Como?

Princípios para a elaboração de orçamentos

1. Orçamento é um processo ascendente.
2. As Brands/Unidades de Negócio reexaminam a estratégia todos os anos para proporcionar um crescimento acima do mercado.
3. As Brands/Unidades de Negócio reexaminam a organização e a base de custos a fim de se alinharem com:
 - As evoluções do mercado e as mudanças necessárias.
 - As receitas mínimas passíveis de serem geradas. As despesas antecipadas devem ser proibidas uma vez que a certeza sobre as receitas não é garantida.
 - Número de funcionários, custos com pessoal e outros custos relacionados devem ser ajustados de acordo com as receitas e a produtividade.
4. Ao elaborar o orçamento, as Brands/Unidades de Negócio devem respeitar, principalmente, as seguintes orientações:
 - O orçamento deve ter como objetivo a melhoria anual do desempenho de todas as seguintes medidas: crescimento da receita, proporção fixada entre número de funcionários e de freelancers, porcentagem do resultado operacional (RO%) e caixa.
 - Aumento na disponibilização de bônus, a ser financiado através da produtividade de funcionários fixos e freelancers.
 - Manutenção de aprovações específicas de capex (mesmo se o capex do orçamento for aprovado).

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.1

Maurice Lévy

Orçamento Anual

Sumário executivo/modelo de Orçamento Anual

Todas as Brands devem elaborar um sumário executivo, descrevendo o seu plano de negócios para o próximo ano a fim de respaldar o orçamento. Estes documentos são enviados para aprovação pelo presidente do Conselho e CEO do Groupe e pelo CFO do Groupe (com uma cópia para a gestão da Brand, se relevante).

O sumário executivo é dividido em quatro capítulos:

- comentários sobre o ambiente econômico da região,
- destaques financeiros: último rolling forecast para o ano atual, orçamento para o próximo ano, comentários sobre os principais fatores financeiros para o próximo ano,
- apresentação da Brand/Região: visão para a sua Brand dos próximos três anos, pontos fortes e fracos atuais das suas Unidades de Negócio/Brand (fatores internos que afetem a competitividade, reputação criativa, habilidades do pessoal, etc.),
- as principais questões e pontos de ação para cada Unidade de Negócio.

As Brands devem solicitar resumos executivos semelhantes de suas Unidades de Negócio.

Pontos específicos para elaboração do orçamento

A alíquota efetiva de impostos do ano anterior deve ser usada, salvo se houver circunstâncias excepcionais que impeçam seu uso.

O Orçamento deve integrar o efeito sobre receitas (despesas) financeiras do pagamento de dividendos ao Groupe que represente pelo menos 75% do lucro líquido do ano anterior ou 100% do valor distribuível se 75% do lucro líquido não puder ser distribuído devido a impostos ou limites estatutários.

As Unidades de Negócio devem divulgar com clareza todas as receitas e despesas intercompanhias incluídas no orçamento para a gestão da Brand.

Compromissos de caixa

O Groupe determina as metas de caixa e capital de giro. As Brands (e, conseqüentemente, as Unidades de Negócio) são obrigadas a justificar os planos para:

- administração de capital de giro e
- contas a receber em atraso.

Capital de giro e contas a receber em atraso fazem parte da avaliação de desempenho da Unidade de Negócio.

Processo de compromisso

Diretrizes e cronogramas específicos são publicados anualmente pelo CFO do Groupe. A organização geral do processo segue uma série de etapas-chave:

- As instruções do Groupe, com modelo do sumário executivo anual se necessário.
- Envio do orçamento inicial das Unidades de Negócio para as e Brands. Isso deve ser acompanhado por um sumário executivo, explicando todas as principais variações e identificando as oportunidades ou riscos.
- Reuniões de análise entre as Brands e as Unidades de Negócio (levando, se necessário, a alterações dos orçamentos da Unidade de Negócio).
- Segundo envio do orçamento pelas Unidades de Negócio para a gestão da Brand e a gestão do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.1

Maurice Lévy

Orçamento Anual

- Reuniões de análise entre a gestão da matriz do Groupe e a gestão da Brand (obs.: a gestão da Brand representa as Unidades de Negócio que as constituem nessas reuniões e fornece um feedback para as Unidades de Negócio quanto a quaisquer modificações necessárias à apresentação do segundo orçamento).
- Apresentação ao P12 e aprovação posterior do orçamento pela Diretoria e apresentação de *phasing* progressivo mensal do orçamento anual da Unidade de Negócio revisada com o Groupe (obs.: o orçamento em fases deve compreender todos os meses e todos os trimestres. A divisão da receita uniformemente por 12 meses, ou a falta de análise semelhante, não será aceitável).

A comparação pró-forma da apresentação do primeiro orçamento é durante o rolling forecast de setembro e, da segunda apresentação, é durante o rolling forecast de novembro. A eficiência do orçamento anual é dependente da alta qualidade dos rolling forecasts das Brands.

A aprovação final do orçamento anual somente será dada quando os resultados efetivos do ano anterior tiverem sido finalizados pelo Groupe.

Os principais componentes do orçamento final são: taxa de crescimento orgânico, proporção entre os custos de pessoal fixo e freelancers, melhoria da margem operacional (ponto base), metas de caixa e os montantes de despesas de capital. Os números do orçamento final são acordados em fevereiro, no mais tardar.

Deve ser observado que nenhuma despesa, tal como aumento de salário, custos com indenizações e/ou capex, será aprovada antes dos números finais do orçamento serem acordados. O *phasing* mensal do orçamento anual deve ser assinado formalmente pelas Unidades de Negócio e Brands e aprovado pela Diretoria.

Quem?

CFOs e CEOs da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



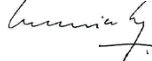
O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

Rolling forecasts

III.2


Maurice Lévy

Por quê?

Rolling forecasts são uma ferramenta para melhor ajudá-lo a gerenciar suas operações e fornecer informações precisas para o Groupe para fins de comunicação com o Conselho, acionistas, etc.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Os rolling forecasts não são um compromisso novo. Eles são usados para gerenciar nossos negócios de maneira precisa e tomar medidas para que o orçamento anual possa ser alcançado. Os rolling forecasts devem ser desmembrados com precisão em uma base mensal.

Os valores previstos devem ser confiáveis, pois podem ser usados para orientar as comunicações externas, mas, o mais importante, podem ser usados para ajudar os executivos a tomar medidas corretivas.

Os rolling forecasts são apresentados ao Groupe por todas as Unidades de Negócio, trimestralmente, no final de março, junho, setembro e novembro, embora quaisquer discrepâncias significativas com o orçamento devam ser sinalizadas o mais rapidamente possível pelo CEO ou CFO da Unidade de Negócio ao CFO da Brand, ao CEO da Brand e ao CEO do Groupe. Eles são preparados pelos CFOs da Brand/Unidade de Negócio e devem ser aprovados pelos CEOs da Brand/Unidade de Negócio.

Uma boa gestão começa com boas previsões. Os gastos devem estar alinhados com as receitas e controlados rigorosamente a fim de evitar uma reestruturação desnecessária que muitas vezes é custosa.

Quando os rolling forecasts apresentam um desvio nos custos, margem ou dificuldades para atingir o compromisso de crescimento da receita, os executivos (CEO e CFO da Unidade de Negócio, CEO e CFO da Brand) devem imediatamente tomar medidas corretivas:

- Imediatamente, buscar opções de geração de novo crescimento da receita.
- Suspender todos os custos que são controláveis: contratação, custos gerais e administrativos, freelancers.
- Usar a reestruturação somente como último recurso.

Certifique-se de que os orçamentos serão entregues. Se ocorrerem cortes ou perdas repentinas de negócio, certifique-se que um alerta imediato seja assinalado, juntamente com a proposição de medidas adequadas.

O Departamento de Finanças do Groupe atualiza automaticamente o rolling forecast do ano. Em todos os casos, o CFO da Brand deve validar o rolling forecast atualizado da Brand.

As provisões de bonificação em cada rolling forecast devem ser determinadas de acordo com o nível de desempenho no rolling forecast (vide Janus II.02.04 - Custos com pessoal).

Quem?

CFOs da Brand e Unidade de Negócio.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.3

Maurice Lévy

Governança – Subsidiárias, JVs e Minoritários

Por quê?

Queremos ter uma estrutura clara para lidar com parceiros que são acionistas minoritários em nossas entidades (subsidiárias ou joint ventures do Publicis Groupe).

Para quem?

- Subsidiárias: entidades sobre as quais o Groupe exerce controle.
- Joint Ventures e Entidades Detidas por Minoritários, entidades em que a participação acionária do Groupe não permite controlá-la e garante a participação no Conselho de Administração.

O quê?

Composição dos Conselhos de Administração das subsidiárias:

Dois critérios principais regem a nomeação de membros do Conselho de Administração e a composição desses Conselhos nas subsidiárias:

- o controle do Conselho deve, em todas as circunstâncias, ser mantido por funcionários de confiança do Groupe e
- esta maioria controladora deve ser determinada sem contar os administradores da Unidade de Negócio local ou os funcionários que são membros do Conselho.
- os Conselhos das Subsidiárias devem geralmente ser compostos pelos seguintes funcionários do Groupe:
 - CEO da Unidade de Negócio
 - CEO da Brand ou regional, ou COO (Chief Operating Officer)
 - CFO da Brand ou regional

O Secretário Geral do Groupe nomeia os membros do Conselho por um mandato renovável de um ano. Qualquer exceção à regra acima estará sujeita a uma análise anual com o presidente do Grupo e CEO. O Conselho da Brand deve ser apresentado e enviado para aprovação pela Diretoria do Groupe (“Directoire”).

Em nenhuma circunstância o CFO de uma Unidade de Negócio que seja diretamente responsável pela subsidiária deve ser um membro do Conselho de Administração de tal empresa. Isso também se aplica aos diretores gerais dos SSCs.

Em geral, o CEO da entidade deve ser o único funcionário nomeado para o Conselho de Administração. Qualquer exceção deve ser aprovada previamente pelo Diretor Jurídico do Groupe. Quaisquer posições vagas em um Conselho devem ser preenchidas imediatamente. O Groupe reserva-se o direito de alterar os membros do Conselho da subsidiária a qualquer momento.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Governança – Subsidiárias, JVs e Minoritários



PUBLICIS GROUPE

III.3

No caso de subsidiárias totalmente controladas nos Estados Unidos, os Conselhos devem ser compostos pelo CEO da Unidade de Negócio pertinente e pelo CEO da respectiva Brand. Além disso, os seguintes executivos serão nomeados para tais Subsidiárias:

- Presidente: CEO da Unidade de Negócio pertinente
- Tesoureiro: CFO da Unidade de Negócio pertinente
- Secretário: Advogado principal da Brand ou CEO da Brand pertinente

Cada subsidiária também deve nomear determinados “candidatos” (um ou mais secretários adjuntos e tesoureiros assistentes), nomeados pelo Groupe para facilitar o trabalho de secretariado da empresa.

Composição dos Conselhos das Joint Ventures e Entidades Detidas por Minoritários:

Um acordo de acionistas normalmente determinará a composição do Conselho de joint ventures e entidades detidas por sócios minoritários. Qualquer vaga em aberto no Conselho do Groupe deve ser preenchida imediatamente. O Diretor Jurídico do Groupe deve aprovar todas as nomeações e remoções de representantes do Groupe em tais Conselhos.

Para joint ventures, a presença e a participação ativa nas reuniões do Conselho, com agendas e atas formais, são importantes principalmente para proteger os interesses do Groupe e para assegurar o bom funcionamento do negócio.

Responsabilidades dos membros do Conselho:

Espera-se que os membros do Conselho das subsidiárias, joint ventures e entidades detidas por sócios minoritários tomem suas decisões empresariais agindo no que acreditam ser o melhor interesse do Groupe. Em especial, eles são responsáveis por garantir que:

- a entidade esteja sendo conduzida tanto de maneira rentável quanto profissional,
- a entidade tenha sistemas e controles apropriados em termos de informações financeiras confiáveis e leis e regulamentos aplicáveis,
- a confidencialidade deve ser observada de forma rigorosa,
- o Conselho esteja agindo de boa-fé e nos melhores interesses de seus acionistas.

Quando os membros do Conselho nomeados pelo Groupe não puderem cumprir com suas responsabilidades, eles devem informar imediatamente o Secretário Geral do Groupe.

Organização das reuniões do Conselho das Subsidiárias:

As reuniões do Conselho devem ser realizadas em conformidade com a legislação local ou com o estatuto social/contrato social da entidade ou quando uma questão necessitar da aprovação do Conselho. Quando for permitido, o Groupe deve incentivar a adoção de resoluções através da assinatura de autorização por escrito ao invés de realizar uma reunião, principalmente nos casos em que a realização de reuniões formais implicar em tempo de viagem e custo significativos. É proibida a utilização de membros "alternativos" ou “representantes” do Conselho para preencher posições no Conselho do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.3

Governança – Subsidiárias, JVs e Minoritários

Remuneração dos membros do Conselho:

Na subsidiária integral, não são permitidas remunerações pagas a Conselheiros. Nas unidades onde o Groupe detém a maioria acionária, deve aplicar-se a mesma regra, sempre que possível.

As remunerações de membros do Conselho devem ser divulgadas e aprovadas pelo Secretário Geral do Groupe. Nas operações em que o Groupe é um acionista minoritário, a mesma regra se aplica.

Secretário do Conselho das subsidiárias:

O secretário do Conselho das subsidiárias deve ser nomeado por cada entidade jurídica. Esta pessoa deve ser um funcionário do Groupe.

Quando um Centro de Serviços Compartilhados prestar serviços de secretariado empresarial, a função de secretariado do Conselho normalmente será realizada pelo Departamento Jurídico do Centro de Serviços Compartilhados.

Quando um Centro de Serviços Compartilhados não prestar serviços de secretariado empresarial, o secretário do Conselho da subsidiária será, em geral, o CFO da entidade ou da respectiva Unidade de Negócio ou o responsável pela Brand ou Departamento Jurídico da Unidade de Negócio, se houver.

Procurações para a participação em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária:

Quando o acionista de uma subsidiária for uma empresa do Groupe e uma procuração for exigida do acionista para participar de uma Assembleia Ordinária ou Extraordinária, o aviso da reunião e a procuração solicitada devem ser redigidos em francês ou em inglês e endereçados ao Diretor Jurídico do Groupe, juntamente com todas as informações e documentação necessárias para permitir que a empresa do Groupe instrua o procurador sobre como votar em seu nome. Se estiver sendo pedido que sejam aprovadas as demonstrações financeiras anuais da empresa, uma cópia das demonstrações financeiras anuais deve acompanhar a notificação, em francês ou em inglês (se possível). Se nenhuma versão em inglês ou em francês das demonstrações financeiras estiver prontamente disponível, estas devem ser enviadas no idioma original. As procurações devem ser solicitadas dentro do período de notificação exigido pela legislação local, mas pelo menos duas semanas antes da Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária. Os aspectos jurídicos da emissão de procurações serão tratados pelo Diretor Jurídico do Groupe. A análise de quaisquer demonstrações financeiras anuais que exigirem aprovação será realizada pelo CFO do Groupe.

Quem?

O presidente do Conselho de cada entidade jurídica é responsável por garantir a implementação desta política.

O presidente do Conselho e o secretário do Conselho da Subsidiária são responsáveis por informar qualquer violação desta política ou qualquer ação, direito ou vantagem indevidamente concedido ou adquirido por um membro do Conselho ao Diretor Jurídico do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

Centros de Serviços Compartilhados: III.4 Re:Sources

Por quê?

Os Centros de Serviços Compartilhados (Re:Sources) são estratégicos para o desempenho e conformidade do Groupe.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands em países com SSCs.

O quê?

Re:Sources é uma organização independente e separada, voltada exclusivamente para a prestação de várias funções administrativas às Unidades de Negócio, que estejam em conformidade com o modelo de serviços compartilhados do Groupe e com os SLAs Globais, sem exceções.

O desenvolvimento da Re:Sources permite:

- que as Unidades de Negócio se concentrem em clientes e produtos, no crescimento, nas pessoas e no desenvolvimento de talentos e, finalmente, na rentabilidade.
- prestação de serviços de alta qualidade em todos os serviços que possam ser consolidados (TI, contabilidade, jurídico, administração, imóveis, compras, impostos, tesouraria, etc.).
- economia através da prestação de serviços de alta qualidade a custos eficientes.
- assegura o cumprimento de todos os aspectos legais locais, melhores práticas e princípios, filosofia e procedimentos do Janus.

Re:Sources é, acima de tudo, uma prestadora de serviços compartilhados e, como tal, deve prestar serviços da mais alta qualidade para as unidades do Publicis Groupe a custos mais eficientes. Nos países cobertos pela Re:Sources:

- Todas as unidades, sem exceção, deverão transferir todas as tarefas e funções definidas pelo Groupe como SSC para a Re:Sources e eliminar todas as duplicidades dentro desta Unidade de Negócio.
- A Re:Sources é um recurso para as Unidades de Negócio executarem tarefas e oferecerem serviços de TI, administração, jurídico, RH, etc. De forma alguma a Unidade de Negócio está perdendo suas responsabilidades ou obrigações.
- As Unidades de Negócio que usem a Re:Sources permanecem comprometidas e responsáveis pela apresentação das demonstrações financeiras, demonstrações de resultados e outras declarações, bem como pela gestão de caixa.

A Re:Sources e as Unidades de Negócio se reúnem duas vezes por ano para avaliar os serviços: qualidade, atrasos, custos, indicadores chave de desempenho (Key Performance Indicators, KPIs)... e para tomar ações corretivas quando necessário.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

Maurice Lévy

Centros de Serviços Compartilhados: III.4 Re:Sources

Como?

Os custos do SSC são atribuídos às Unidades de Negócio de acordo com a seguinte metodologia:

Para todas as atribuições não relacionadas a TI no SSC

A metodologia depende de quanto tempo a Unidade de Negócio está na plataforma do SSC: mais de um ano calendário completo ou menos de um ano calendário completo.

1. Com relação às Unidades de Negócio que estão na plataforma do SSC há mais de um ano calendário completo, a abordagem percentual é usada:

Cálculo do percentual:

Este percentual normalmente é derivado do primeiro ano completo no SSC. É baseado na razão entre os custos de SSC não relacionados a TI da Unidade de Negócio em relação às despesas operacionais totais (líquidas de TI e custos de SSC não relacionados a TI) para este ano base.

Por exemplo, se no ano base a atribuição não relacionada a TI do SSC da Unidade de Negócio é de € 1 milhão, sua atribuição de TI do SSC é de € 2 milhões e as suas despesas operacionais totais são de € 50 milhões, então, a proporção seria de 2,1%, calculada da seguinte forma:

Custos de TI do SSC	€ 2 milhões
Custos não TI do SSC	€ 1 milhão
<u>Outras despesas operacionais</u>	<u>€ 47 milhões</u>
Despesas operacionais totais	€ 50 milhões

Proporção base de atribuição não TI do SSC: € 1 milhão / (€ 50 milhões – € 3 milhões) = 2,1%.

Aplicação do percentual:

A alocação não relacionada a TI do SSC de uma Unidade de Negócio é calculada mediante a aplicação do percentual de alocação obtido (por exemplo, como acima, 2,1%) às Despesas Operacionais Totais do ano em curso (líquidas de atribuições de custos de TI e não relacionados a TI do SSC). A aplicação deste percentual é primeiramente feita sobre o orçamento inicial da Unidade de Negócio com ajustes nos rolling forecasts subsequentes, se material, com um ajuste real para o final do ano (que, para efeitos práticos, é o resultado real do acumulado do ano com as previsões de novembro e dezembro).

2. Com relação às Unidades de Negócio que estão na plataforma do SSC há menos de um ano calendário completo:

Uma alocação de custos específica com base em métricas como tempo gasto, número de funcionários atendidos, etc. deve ser acordada entre a RE:SOURCES e a Unidade de Negócio. Quando essa metodologia estiver em vigor por um ano calendário completo, é utilizado o método da proporção conforme o exposto acima.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

Maurice Lévy

Centros de Serviços Compartilhados: III.4 Re:Sources

Componentes de alocação de custos

A alocação específica de custos baseia-se nos custos incorridos pela Unidade de Negócio para prestar os serviços atuais. Estes custos incluem, entre outros:

- Os custos de pessoal totais dos indivíduos que estão prestando ou gerenciando os serviços atuais, sejam funcionários contratados em tempo integral ou em tempo parcial (que podem ou não ser transferidos para o SSC).
- Todos os custos externos, tais como contratadas, prestador externo/temporário, contratos de manutenção, contratos de serviços, etc.
- Uma atribuição de tempo de gestão da Unidade de Negócio necessária para gerenciar as pessoas que trabalham em período integral ou parcial (cujo pessoal pode ou não ser transferido para o SSC).
- Custos gerais diretos, como os custos de ocupação, telefone, material de escritório, treinamento, equipamentos de TI e manutenção, viagens (se necessário), custos de equipamento de escritório/depreciação, etc.

Por uma questão de transparência, um modelo listando todos os custos deve ser detalhado e acordado entre a Unidade de Negócio e o SSC. Se o acordo não puder ser alcançado localmente, o assunto deve ser escalonado para a gestão regional do SSC.

As **atribuições de TI** estão agrupadas em duas categorias: serviços essenciais e serviços *a-la-carte*.

- As atribuições de serviços essenciais em TI são definidas em uma base de custo fixo por usuário (ou equivalente comparável).
- As atribuições de serviços de TI *a-la-carte* são baseadas nas necessidades específicas da Unidade de Negócio.

Depois de acordar sobre as alocações do SSC, a proporção (%) e o custo por usuário permanecem fixos para o ano (a menos que haja uma mudança no âmbito do serviço) e as faturas relativas a essas atribuições devem ser pagas de acordo com as políticas intercompanhias.

Transição da contabilidade geral para o SSC:

No momento da transferência do processamento da consolidação, análise contábil e funções de reconciliação das Unidades de Negócio para o SSC, será feita uma determinação quanto à propriedade de tais análises e reconciliações, incluindo a adequação da documentação de apoio. Se for determinado pelo SSC que as contas da Unidade de Negócio não foram devidamente analisadas ou reconciliadas ou se a documentação de apoio não for adequada, o SSC deve trabalhar com a Unidade de Negócio para resolver o problema.

Se depois de 90 dias o assunto ainda não tiver sido resolvido satisfatoriamente para o SSC, o Diretor Geral (ou Diretor de Contabilidade (Chief Accounting Officer, CAO), quando existir) do SSC deve comunicar os lançamentos necessários para ajustar as contas e apresentar esses lançamentos para o CFO da Brand para que seja analisado e aprovado, e deve acompanhar com sua Unidade de Negócio.

Se o assunto não for resolvido entre o SSC e o financeiro da Brand após um período adicional de 30 dias, o assunto será encaminhado ao financeiro do Groupe para facilitar a resolução e ajustar as contas (conforme necessário).

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

Maurice Lévy

Centros de Serviços Compartilhados: III.4 Re:Sources

O CFO da Brand deve ser mantido informado sobre a situação durante o período de 90 dias e notificado de quaisquer lançamentos de ajuste após o período de 90 dias ter decorrido.

Organização regional do SSC

Foi criada uma organização regional de SSC para a América do Norte, América Latina, EMEA (Europa, Oriente Médio e África) e APAC (Ásia e Pacífico). Foram nomeados Diretores Gerais Regionais para cada uma dessas regiões.

Os Diretores Gerais Regionais supervisionam os Centros de Serviços Compartilhados existentes em cada país de sua região. Eles também coordenam progressivamente em sua região os serviços de um SSC nos países onde não há SSC.

Em países onde não existe um SSC:

- Para as atividades de contabilidade, de tesouraria, fiscais, jurídicas, imobiliárias, compras e TI, os Diretores Gerais Regionais do SSC devem nomear um representante para dar apoio e experiência para estes serviços.
- Para a área imobiliária, os contratos de renovação de locação ou novos contratos de locação só podem ser assinados com a assinatura conjunta do representante de área imobiliária nomeado pelo Diretor Geral do SSC regional.
- Para questões de contabilidade, o papel se limita a:
 - o dar apoio técnico aos CFOs da agência,
 - o aconselhar agências sobre a conformidade com o Janus,
 - o avaliar se as demonstrações financeiras (quando necessário) foram preparadas e arquivadas em tempo hábil,
 - o estabelecer contato com o financeiro do Groupe.
- Para questões de tesouraria, o papel se limita a:
 - o dar apoio quanto ao relacionamento bancário,
 - o aconselhar agências sobre a conformidade com o Janus,
 - o aconselhar sobre a preparação de pedido de financiamento,
 - o proporcionar conhecimentos sobre hedge cambial,
 - o estabelecer contato com o financeiro do Groupe.
- Para questões fiscais, o papel se limita a:
 - o analisar se as declarações de rendimentos foram preparadas e apresentadas no tempo correto,
 - o estabelecer contato com o financeiro do Groupe.

Quem?

Os Diretores Gerais Regionais e os Diretores Gerais de SSCs são responsáveis pela conformidade com esta política. Os CFOs da Unidade de Negócio são responsáveis pela conformidade com esta política.

Os CFOs das Brands são responsáveis por assegurar que as Unidades de Negócio sob sua autoridade façam pleno uso dos SSCs do Groupe nos países em que operam.

Centros de Serviços Compartilhados (SSC)

O Grupo tem SSCs nos seguintes países:

- Argentina
- Austrália
- Áustria (atendido pela Alemanha)
- Bélgica
- Brasil
- Canadá (atendido pelos Estados Unidos)
- Chile (atendido pela Costa Rica)
- China
- Colômbia
- Costa Rica
- República Tcheca
- Equador e República Dominicana (atendidos pela Costa Rica)
- França
- Alemanha
- Grécia (atendido pela Itália)
- Guatemala (atendido pela Costa Rica)
- Hong-Kong (atendido pela China)
- Hungria
- Países Ibéricos (Espanha e Portugal)
- Índia
- Indonésia
- Israel (2015)
- Itália
- Coreia
- Letônia (atendido pela Polônia)
- Lituânia (atendido pela Polônia – 2015)
- Malásia
- México
- Oriente Médio
- Países Baixos
- Nova Zelândia
- Países Nórdicos (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia)
- Panamá, Peru e Porto Rico (atendidos pela Costa Rica)
- Filipinas
- Polônia
- Rússia
- Cingapura
- África do Sul
- Suíça (atendido pela Itália e Alemanha)
- Taiwan
- Tailândia
- Turquia (atendido pela Itália)
- Estados Unidos
- Reino Unido
- Venezuela
- Vietnã

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

Compras

III.5

Por quê?

O Departamento de Compras é tanto uma ferramenta quanto uma política para reduzir nossos custos e permanecermos competitivos.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio.

O quê?

O Departamento de Compras deve alavancar a escala de nossa compra de produtos ou serviços para obter melhores preços e condições. Os contratos assinados com fornecedores devem gerar economias efetivas com compromissos mínimos por parte do Groupe ou da Unidade de Negócio.

Eles devem evitar:

- Garantias do Groupe em qualquer nível,
- Compromissos de quantidade (indicação deve bastar),
- Exclusividade,
- Condições mais favoráveis do que aquelas de nossos clientes (pagamentos, etc.).

Todos os contratos de compra do Groupe serão assinados pelo Diretor de Compras, Secretário Geral pelo CFO do Groupe. Quando aprovados e assinados, os contratos devem ser aplicados por todas as unidades sem exceção.

O Departamento de Compras do Groupe ou o SSC deve discutir com as Brands e Unidades de Negócio no sentido de avaliar com exatidão as necessidades das Unidades de Negócio. Também devem se certificar que o contrato não gerará custos maiores em algumas Unidades de Negócio, em alguns setores específicos. Se, por exceção, tal situação ocorrer, devem ser encontradas soluções.

A equipe do Centro de Serviços Compartilhados e a equipe de compras global devem esforçar-se no sentido de cooperar diretamente com a Unidade de Negócio por meio do uso de consultas de intranet simplificadas das listas de fornecedores preferidos, informações e sessões de treinamento, catálogos de produtos e serviços, etc.

No nosso negócio, os setores de compras e vendas não deverão ser misturados. O Groupe incentiva a inclusão de nossos clientes na lista de concorrentes. Todavia, o produto do cliente só deve conseguir o contrato por seus próprios méritos (preço, qualidade, termos e condições, etc.).

Como?

O Departamento de Compras mantém manuais de:

- Contratos do Groupe – uma visão geral dos principais fornecedores obrigatórios do Groupe.
- Ofertas e descontos para funcionários – benefícios específicos para funcionários incluídos nas negociações de compra.

Isso está disponível tanto para contratos globais quanto locais e é atualizado periodicamente. Podem ser obtidos por intermédio do Departamento de Compras do SSC ou global.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.5

Compras

Maurice Lévy

Compras nos países em que não existe um Centro de Serviços Compartilhados

Para os países em que não estão instalados SSCs, a função de compras será desempenhada pelos gerentes de compras baseados nos maiores SSCs da região e as Unidades de Negócio devem usar os contratos do Groupe estabelecidos pela equipe de compras global.

As Unidades de Negócio também devem organizar as compras em nível nacional de modo a obter o melhor coeficiente de preço/qualidade.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio, equipe de compras global, equipes de compras do SSC agindo sob a responsabilidade do Diretor Geral do SSC e sob a responsabilidade funcional do Diretor de Compras.



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Gestão de bens imobiliários e locações

Por quê?

Devemos oferecer boas condições de trabalho em um ambiente que seja agradável para os nossos funcionários e alinhado à nossa imagem. Os custos devem ser mantidos no nível mais baixo possível: o espaço do escritório é a nossa segunda linha de custos e precisamos reduzi-la ao máximo.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

A seguinte diretriz de coeficiente de ocupação (baseados no m² médio por pessoa) deve ser usada:

- Para edificações < 1.000 m²: 15 m² por pessoa
- Para edificações > 1.000 até 5.000 m²: 12 a 15 m² por pessoa
- Para edificações > 5.000 m²: 12 m² por pessoa

O espaço deve ser alocado com eficiência e mantido com cuidado pelas Unidades de Negócio para evitar custos de deterioração únicos (reintegração ou “correção”) no final do prazo da locação. Trata-se tanto de uma questão de custo quanto de bom comportamento: devemos respeitar o espaço, assim como todos os ativos do Groupe.

As Unidades de Negócio e Brands devem almejar o total de despesas com bens imobiliários (locação anual, cobrança de serviços e amortização dos custos de capex e deterioração) inferior a 6% das receitas (referência do setor), em especial para obter aprovação de uma transação de locação.

Como?


As Brands apresentam todos os anos, como parte de seu orçamento, os projetos de bens imobiliários para o exercício vindouro, inclusive o capex associado.

O Groupe deve estar ciente de todas as expirações e alterações pendentes nas locações existentes, sobre o espaço vago oferecido para sublocação ou a intenção de assinar novos contratos de locação e determinar o processo de aprovação exigido para tais transações.

Devemos encontrar um bom equilíbrio entre a oferta do melhor ambiente de trabalho possível e o custo das locações. Uma boa abordagem para alcançar tal objetivo é usar frequentemente um único edifício para diversas Brands. Isso permite a mudança do espaço de uma Brand para outra, o uso de instalações comuns, negociar bons contratos com os locadores, ter um bom nível de segurança para nossos funcionários, infraestrutura de TI, etc. Esta abordagem deve ser respeitada por todas as Brands e unidades.

Isso se aplica tanto às locações operacionais quanto financeiras (vide II.03.04) – obs.: todas as locações financeiras com relação a bens imobiliários exigem a aprovação prévia do CFO do Groupe. Todas as aquisições de bens imobiliários também requerem a aprovação por escrito do CEO do Groupe.




Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Gestão de bens imobiliários e locações

As locações são compromissos de longo prazo que exigem regras rígidas.

Estas regras visam lidar com todas as transações (ou seja, não há limite) envolvendo as locações de bens imobiliários do Groupe (“Transações de Locação”), como segue:

- renovação e remodelação da locação atual no local atual em qualquer hipótese, inclusive simplesmente renovação da locação existente sem alterações,
- celebração de uma nova locação em um novo local,
- compromisso de alugar ou ocupar espaço adicional, seja no local atual ou em um novo local,
- oferta de um espaço vago para sublocação,
- entrega de espaço para um locador, dando fim ao espaço ou permitindo que um aluguel expire, e
- qualquer outra transação que envolva uma alteração no orçamento total da locação previamente sob contrato. O orçamento total da locação é definido como sendo o total dos custos fixos (aluguel, despesas operacionais, impostos, taxas de serviços) devidos nos termos de uma locação entre uma Unidade de Negócio do Groupe e um locador. É calculado sobre todo o prazo da locação.

Os riscos associados aos contratos de longo prazo estabelecem que os contratos de locação devem ser analisados por:


- Representantes jurídicos do Groupe (Departamentos jurídicos do Groupe ou do país ou assessoria jurídica local),
- Diretor de Gestão de Bens Imobiliários do SSC ou Diretor Geral do SSC, se não houver,
- e, em qualquer situação, o Diretor de Gestão de Bens Imobiliários do Groupe.

Notificação preliminar de futuras transações de locação

No intuito de assegurar que os objetivos sejam alcançados e que as regras do Groupe sejam seguidas, a Gestão de Bens Imobiliários do Groupe deve estar envolvida desde a etapa inicial no estudo de todas as transações de locação.

Pelo menos nove meses antes da celebração de uma transação de locação, o CFO da Unidade de Negócio deve encaminhar um termo preliminar de notificação de locação assinado para as seguintes pessoas no intuito de notificá-las sobre a transação iminente: o CFO da Brand, o Diretor da Gestão de Bens Imobiliários no SSC ou o diretor geral do SSC, se não houver, o diretor da gestão de bens imobiliários do Groupe e, para as transações de locação envolvendo um compromisso de locação total superior a € 500.000, o CFO do Groupe. O não envolvimento da Gestão de Bens Imobiliários do Groupe no estudo na etapa mais inicial e encaminhamento deste formulário a tempo será visto como uma falha grave.




Maurice Lévy

Processo para aprovação das Transações de Locação

Antes da assinatura de todas as Transações de Locação, as Unidades de Negócio devem obter a autorização prévia:

- do CFO da Brand,
- do Diretor da Gestão de Bens Imobiliários no SSC ou Diretor Geral do SSC, se não houver,
- do Diretor da Gestão de bens imobiliários do Groupe,
- e, para as Transações de Locação envolvendo compromissos de locação agregados superiores a € 500.000, do CFO do Groupe.

No intuito de obter esta aprovação, o termo de aprovação de locação totalmente preenchido (“formulário L” - modelo no Apêndice) deve ser enviado para as pessoas mencionadas acima para serem assinados pelo menos um mês antes da transação de locação ser assinada. Caso a proposta de locação também inclua capex, o “formulário L” deve estar acompanhado por um “formulário C” assinado com cópia detalhada para a despesa. O “Formulário C” ainda é exigido mesmo se os ativos forem financiados por meio de incentivos de capex do locador. A celebração de uma transação de locação sem a aprovação formal por escrito dos gestores do Groupe competentes mencionados acima será considerada como uma falha grave.

Regras gerais para o Formulário L

As informações devem ser claramente mencionadas no Formulário L para fornecer detalhes suficientes para aprovação.

A primeira parte do Formulário L deve detalhar os motivos da nova locação e deve incluir as seguintes informações:

- O endereço completo do local (nome da rua, cidade...) deve ser especificado.
- O Formulário L deve ser preenchido em EUROS. Caso a moeda local seja usada durante as negociações da locação, o Formulário L na moeda local deve ser anexado ao Formulário L em EUROS e a taxa de câmbio deve ser claramente indicada no Formulário L em moeda local.
- A divisão de capex deve ser incluída na primeira parte do Formulário L, assim como no formulário C.
- Caso quaisquer termos de locação importantes tenham sido negociados com o locador, estes termos devem ser detalhados (prazo de carência do aluguel, incentivo do locador, outros).
- A primeira hipótese de rescisão, assim como as penalidades, deve vir indicada.
- Caso o locador peça uma garantia, isso também deve constar indicado no Formulário L. Nenhum compromisso pode ser feito com relação a qualquer forma de garantia.
- Não deve haver indexação de uma moeda não local. Caso haja excepcionalmente, isso deve ser indicado e comunicado de imediato e, em todas as situações, para o CFO do Groupe.
- Qualquer dispensa de benfeitoria em propriedade arrendada (Leasehold Improvement, LHI) ou equipamento.
- Receitas de agenciamento: esta receita somente se refere à receita da Unidade de Negócio que está diretamente ligada à nova locação;



As Unidades de Negócio devem reservar 10 dias úteis para que o Departamento de Bens Imobiliários do Groupe analise os Formulários L. A aceitação da solicitação de aprovação deve ser consubstanciada em documento escrito para que tenha validade. A ausência de uma resposta no prazo de 10 dias não implica na aceitação do Formulário L.

Consultores/corretores imobiliários

Nenhum corretor ou consultor deve ser contratado pelas Unidades de Negócio. Somente o Diretor de Bens Imobiliários do Groupe ou o Diretor da Gestão de Bens Imobiliários do SSC devem contratar corretores ou consultores. Em hipótese nenhuma eles estarão envolvidos no remanejamento intragrupo.

Outras questões

1) **Negociação de contratos de locação**

Na negociação das locações, as Unidades de Negócio (em coordenação com o Diretor da Gestão de Bens Imobiliários do SSC ou o Diretor Geral do SSC, se não houver) devem esforçar-se para:

- obter um prazo livre de aluguel para cobrir o tempo gasto com reformas,
- obter o direito de sublocar parte das instalações,
- obter o direito de preferência quanto ao espaço adicional caso o Groupe não ocupe todo o andar,
- tentar evitar as obrigações de reintegração ou “correção” quando possível (deteriorações).

Todos os incentivos, tal como prazo de carência do aluguel, devem ser amortizados durante o prazo da locação. Os incentivos de capex pagos pelo locador devem ser declarados conforme a política sobre capex (V.3).

2) **Assinatura dos contratos de locação**

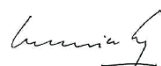
Todas as locações devem conter duas assinaturas: a do CFO ou CEO da Unidade de Negócio, juntamente com a do Diretor Geral do SSC, quando existir um SSC, ou de um representante nomeado pelo Diretor Regional do SSC, quando não houver um SSC no país em que a locação está sendo assinada.

3) **Princípios aplicáveis em locações entre duas Unidades de Negócio do Groupe**

Todas as locações celebradas entre as Unidades de Negócio do Groupe devem estar em conformidade com os seguintes princípios: Elas devem ser celebradas por um prazo idêntico ao prazo da locação principal com o terceiro e os termos devem refletir diretamente os termos da locação principal (com base na proporção da área total sendo sublocada para a Unidade de Negócio locatária). Em termos práticos:

- A Unidade de Negócio que detém a locação cobrará da Unidade de Negócio locatária um custo por metro quadrado equivalente ao custo total por metro quadrado da locação principal (incluindo aluguel, taxa de serviço anual, outros custos operacionais, etc.) – não havendo lucro ou prejuízo.
- Caso os custos de deterioração sejam devidos de acordo com a locação principal, o custo por metro quadrado deve incluir uma melhor estimativa do custo anualizado da deterioração nas instalações sublocadas (a Unidade de Negócio que detém a locação permanece totalmente responsável perante o terceiro pela deterioração). A transparência total é essencial entre as duas unidades de negócio para justificar os custos e, de modo específico, os aumentos legítimos de custo (revisão do aluguel, cobranças de tarifa, custo de serviços públicos) devem ser totalmente comprovados pela Unidade de Negócio que detém a locação e aceitos pela Unidade de Negócio locatária. A notificação prévia de aumentos previstos será encaminhada, quando possível, para permitir que as alterações no custo sejam incluídas nas projeções.




Maurice Lévy

4) Casos em que uma Unidade de Negócio rescinde uma locação intragrupo antes da data de vencimento.

Salvo se acordado desde o início por ambas as partes e validado pelo Diretor da Gestão de Bens Imobiliários do SSC, caso uma Unidade de Negócio do Groupe rescinda a locação por qualquer motivo, ela deve indenizar a Unidade de Negócio que detém a locação principal pelo que for menor entre:

- o custo que a Unidade de Negócio que detém a locação principal incorrerá como resultado da rescisão (estorno da benfeitoria em imóvel arrendado, prazo de carência do aluguel para o novo locatário, custo do arrendamento para preparação do espaço para um novo locatário, custo de ocupação do espaço vago até que seja alugado) e
- o valor da indenização devida de acordo com o contrato de locação entre as duas unidades de negócio.

5) Casos em que uma Unidade de Negócio precisa se mudar a pedido de outra Unidade de Negócio.

Quando a “política de duas portas” estiver sendo seguida e uma Unidade de Negócio em expansão pedir que outra Unidade de Negócio do Groupe que subloca seu espaço se mude para que possa acomodar a Unidade de Negócio em expansão, a Unidade de Negócio que faz o pedido deve indenizar a Unidade de Negócio que se muda para assegurar que a demonstração de resultado do exercício da Unidade de Negócio que sai não seja adversamente afetada. O princípio do Groupe é o de que a indenização será neutra quanto ao custo para a Unidade de Negócio que se muda e deve ser próxima de:

- doze meses do diferencial de aluguel (OBS: o diferencial do aluguel é limitado ao valor do aluguel em um número equivalente de metros quadrados) que será arcado pela Unidade de Negócio que se muda,
- todos os custos incrementais (custos da mudança que são arcados por aquela Unidade de Negócios e custos de gerenciamento da instalação) e
- quaisquer cancelamentos de benfeitoria em imóvel arrendado diretamente atribuídos ao pedido de mudança.

6) Regras quando o Groupe adquire uma Unidade de Negócio.

Quando o Groupe adquire uma Unidade de Negócio, dois cenários específicos exigem atenção e controle:

- quando a Unidade de Negócio adquirida é proprietária de suas instalações, elas devem ser vendidas tão logo quanto possível,
- quando as instalações da Unidade de Negócio pertencem a administradores, acionistas minoritários ou antigos proprietários da Unidade de Negócio, todos os passos devem ser dados visando dar fim a esta situação o mais rápido possível.

Quando surgem estas situações, deve ser estabelecido um plano de ação para retirar estes arranjos da liderança do CFO da Unidade de Negócio, do CFO da Brand e do SSC.

Mapa imobiliário anual

Um relatório anual detalhando todas as locações das Unidades de Negócio deve ser encaminhado a cada exercício para o Diretor da Gestão de Bens Imobiliários do Groupe até 31 de outubro. Ele também é compartilhado com os CFOs das Brands.

Estas informações são coletadas em 30 de setembro de cada exercício pelo SSC nos mercados em que existe e pelos CFOs da Brand nos outros mercados.

O relatório anual abrange cada país (e cada cidade nos Estados Unidos).

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio e da Brand.



PUBLICIS GROUPE

Formulário L
EURO

Termo de aprovação de locação

Solicitação		
Requerente (CFO da agência)		
Agência do Groupe	Código HFM	
Data do pedido		

Moeda:

Prepare o Formulário L em moeda local e outro em euro

I A descrição do projeto DEVE incluir:

- 1 - Natureza do projeto: renovação, relocação, consolidação, rescisão, extensão do espaço, sublocação.
- 2 - O endereço completo do local – incluir número do andar, nome do edifício e nome da rua completo.
- 3 - No caso de uma sublocação de uma locação já existente do Groupe (agência ou SSC), confirme se está acordado com a agência do Groupe ou SSC pertinente.
- 4 - Descreva na ÍNTEGRA os principais parâmetros da locação (prazo de carência do aluguel, desconto especial, etc.).
- 5 - Descreva na ÍNTEGRA o desmembramento do capex. Inclua os custos médios por metro quadrado usados para a LHI. Detalhe todos os custos no formulário C.
- 6 - Justifique quando as despesas anuais estiverem acima de 6% da receita da agência e/ou quando o coeficiente por metro quadrado por funcionário estiver acima de 12.

II Descrição das condições da rescisão (primeira hipótese de rescisão e multas relacionadas, rescisões subsequentes e penalidades):

Indique claramente a primeira hipótese de rescisão e as possíveis penalidades.

III Declaração de ausência de espaço de escritório do Groupe disponível em(cidade em questão)

Declaramos que consultamos todas as outras Brands do Publicis Groupe, bem como a Re:Sources sediada em e eles não têm espaço disponível onde possamos basear nossas operações ao invés de assumirmos a nova locação.

CEO da agência

CFO da agência

	<u>Nova locação</u>	<u>Locação existente</u>	<u>Mudança (%)</u>
IV Principais números			
A Total do orçamento de locação	0	0	#DIV/0!
B Aluguel anual			#DIV/0!
C Reajuste anual subsequente (%)			
D Taxa de serviço anual e/ou taxa de administração			
E Prazo da locação			
F Área de escritórios sendo alugada (informe se metros quadrados ou pés quadrados)			#DIV/0!
G Total do número de funcionários atual <i>Previsão do número de funcionários para crescimento</i>			
H Capex exigido do locador			
I Total de capex exigido do Groupe (J+K+L)	0	0	
J 1 - Capex da benfeitoria em propriedade arrendada			
K 2 - Capex dos equipamentos e mobiliário do escritório			
L 3 - Capex de TI			
N Custos de deterioração/restituição/correção da nova locação			
O Total do capex exigido (H+I+N)	0	0	
P Taxa de depreciação anual	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Q Cancelamento de benfeitorias de bens locados			
R Total de despesas anuais (B+D+P)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
S Garantia de locação (somente se pré-aprovada pela tesouraria do Groupe)			
V Análise secundária	<u>Nova locação</u>	<u>Locação existente</u>	<u>Mudança (%)</u>
Aluguel + taxas de serviço por metro quadrado ou pé quadrado ((B+D)/F)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Metros quadrados ou pés quadrados por funcionário (F/G)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
VI Análise primária	<u>Nova locação</u>	<u>Locação existente</u>	<u>Mudança (%)</u>
Receita da agência (orçamento do exercício atual por HFM)			
Total de despesas anuais (R acima)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Despesas anuais como um percentual da receita da agência	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

CFO da agência	Data:	Diretor da Gestão de Bens Imobiliários do SSC	Data:
CEO da agência	Data:	Diretor da Gestão de Bens Imobiliários do Groupe	Data:
CFO da Brand	Data:	CFO do Groupe	Data:

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Seguro



PUBLICIS GROUPE

III.7

Por quê?

Para proteger nossos funcionários, nossos bens e nossos interesses através da implementação da apólice de seguro correta.

Para quem?

Esta política se aplica a todas as empresas nas quais o Groupe tem participação acionária, direta ou indireta, superior a 50%.

As entidades que são administradas diretamente pelo Groupe, nas quais o Groupe tem uma participação acionária de 50% ou menos, devem aplicar esta política. No entanto, o benefício das apólices sob o “guarda-chuva” do Groupe pode não estar disponível para essas entidades, sendo necessária pelo menos uma declaração específica.

O quê?

O Groupe deve negociar apólices “guarda-chuva” para proteger todos os nossos funcionários, bens e interesses. Estas apólices serão aplicadas em todas as Unidades de Negócio. Quando o CEO ou o CFO de uma Unidade de Negócio considera que a apólice “guarda-chuva” não está cobrindo alguns casos ou situações específicas, é sua responsabilidade conversar com o Secretário Geral do Groupe e pedir a cobertura complementar. A discussão deve ser quanto ao fato de ser coberta local ou globalmente.

As Unidades de Negócio devem contratar determinadas apólices de seguro: algumas delas são obrigatórias (“seguro obrigatório da Unidade de Negócio”) daqui por diante e algumas são opcionais, mas podem ser justificadas sob a perspectiva de custo-benefício.

O Departamento de Seguros do Groupe pode orientar uma Unidade de Negócio a contratar um seguro adicional se considerar que a Unidade de Negócio não está adequadamente coberta.

Se a cobertura do seguro estiver sendo negociada em nome de uma Unidade de Negócio por um Centro de Serviços Compartilhados, o Centro de Serviços Compartilhados deve manter a Unidade de Negócio informada sobre o nível de tal cobertura de seguro em uma base anual.

Seguro obrigatório da Unidade de Negócio:

As Unidades de Negócio do Groupe devem negociar e acordar sobre apólices de seguros locais:

- contra os seguintes riscos em todos os casos e em todos os mercados,
 - responsabilidade pública/geral (valor mínimo de US\$ 1 milhão nos EUA, Canadá e Europa, US\$ 500.000 no resto do mundo, com XL na medida do possível),
 - danos patrimoniais e lucros cessantes (com XL na medida do possível – observação: um “Bom Padrão” de cobertura local contra tais riscos é necessário para a apólice “guarda-chuva” do Groupe – veja abaixo),

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Seguro



PUBLICIS GROUPE

III.7

- contra os seguintes riscos, conforme exigido pela legislação local ou exigências de mercado ou empresariais,
 - veículos motorizados – responsabilidade civil perante terceiros (valor legal ou mínimo de US\$ 1 milhão),
 - responsabilidade trabalhista (valor mínimo de US\$ 1 milhão).
- seguro médico e de vida para os funcionários.

Seguro opcional para a Unidade de Negócio:

As seguintes apólices de seguros também podem ser contratadas localmente se forem consideradas adequadas sob uma ótica de custo-benefício: seguro viagem, seguro de carro seguro para as principais pessoas da organização, seguro para produção comercial e seguro específico para obras de arte.

Apólices de seguro internacionais portadas em nível do Groupe

O Publicis Groupe S.A. contratou apólices “guarda-chuva” de seguro internacional em nível de Groupe com relação aos seguintes riscos:

- Responsabilidade pública/civil geral,
- Responsabilidade profissional,
- Responsabilidade automotiva,
- Responsabilidade trabalhista,
- Responsabilidade para com Diretores e membros do Conselho,
- Responsabilidade de práticas empregatícias,
- Responsabilidade aérea sem envolver aeronave da empresa (declaração específica obrigatória),
- Danos patrimoniais e lucros cessantes,
- Responsabilidade por administração de pensão,
- Seguro de crédito,
- Pacote de seguros para expatriados,
- Carga,
- Seguro para assistência e repatriação.

Como?

Requisição de apólices internacionais

Os CFOs das Unidades de Negócio são responsáveis por iniciar as requisições de apólices internacionais através de contato com o Departamento de Seguros pertinente do Groupe ou com os funcionários do Departamento Jurídico do Groupe. Todas as potenciais reclamações ou circunstâncias que possam dar origem a uma reivindicação de cobertura internacional devem ser notificadas ao Departamento de Seguros do Groupe ou ao Departamento Jurídico do Groupe. A este respeito:

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.7

Seguro

Maurice Lévy

- Se a requisição for superior a € 300.000, o Diretor de Seguros do Groupe e o Diretor Jurídico do Groupe devem ser notificados.
- Se a requisição for inferior a € 300.000, os representantes locais do Departamento de Seguros do Groupe ou o Departamento Jurídico do Groupe deve ser notificado (nos SSCs ou Brands do país). No entanto, se não existirem tais representantes locais, o Diretor de Seguros do Groupe ou o Diretor Jurídico do Groupe deve ser notificado.

Nenhuma admissão de responsabilidade deve ser feita sem o consentimento por escrito dos indivíduos que devem ser notificados de acordo com esta política.

Nenhum trabalho de reparação deve ser realizado sem o consentimento por escrito dos indivíduos que devem ser notificados de acordo com esta política.

Os representantes locais do Departamento de Seguros do Groupe, quando existirem, ou o Diretor de Seguros do Groupe, devem ser contactados sobre qualquer dúvida relacionada a seguros.

Quem?

CFOs da Brand e Unidade de Negócio.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE

III.8

Tecnologia da informação

Por quê?

TI não é indispensável apenas para executar nossas operações e arquivar nossos dados. TI também é uma ferramenta para organizar melhor nosso trabalho, para se comunicar de forma integrada, para reduzir a burocracia e eliminar custos.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands

O quê?

Todos os sistemas de TI são ativos do Groupe, incluindo os equipamentos de informática, dispositivos móveis, softwares, mídias de armazenamento e contas em rede que fornecem correio eletrônico, correio de voz, Internet e serviços de transferência de arquivos. Estes sistemas são fornecidos para fins corporativos apenas para atender ao Groupe e aos nossos clientes durante o curso normal das operações comerciais.

Normas e uso de TI

A estratégia e os padrões do Groupe para aplicativos e sistemas de TI são definidos pelo CEO da Re:Sources, que assegura que todas as despesas de TI estejam coordenadas e alinhadas com a estratégia global de TI.

As Unidades de Negócio devem adquirir hardwares e softwares que tenham sido aprovados pelo SSC que os atende, dentro do catálogo global de TI. Se um novo pedido de negócio não puder ser suportado com as normas existentes, a solicitação deve ser feita através de uma avaliação da tecnologia e processo de certificação pelo SSC.

As Unidades de Negócio devem respeitar as orientações constantes da tabela a seguir com relação às necessidades de substituição de hardwares e softwares.

Componente	Ciclo de atualização
Desktop	4 anos
Laptop	4 anos
Hardware do servidor	4 anos
Sistema operacional do desktop	Atualização com hardware
Kit de produtividade para Desktop	2-3 anos, dependendo das necessidades comerciais
Infraestrutura de rede	6-7 anos

Os CEOs e CFOs da Unidade de Negócio e da Brand devem trabalhar com os diretores de TI locais para assegurar que o planejamento do investimento tecnológico apropriado foi incluído nos planos e orçamentos anuais.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Tecnologia da informação



PUBLICIS GROUPE

III.8

Os planos para investimentos em TI devem ser enviados ao CEO da Re:Sources durante o processo de elaboração do orçamento. Isto deve ser acompanhado de um caso de negócios documentado, incluindo descrição, justificativa de negócios e custo previsto. A aprovação do CEO da Re:Sources é necessária para todos os projetos de TI que envolvam gastos de TI, incluindo a compra de pacotes de software, iniciativas de desenvolvimento interno e investimentos em sistemas operacionais de TI.

Os hardwares e softwares de computador adquiridos fora dos métodos aprovados pelo Groupe serão considerados de “uso pessoal”. Estes hardwares e softwares não serão suportados ou mantidos pelo Groupe e não será admissível carregá-los às redes do Groupe. Além disso, os dados do Groupe não devem ser transferidos para tal dispositivo.

Uso inaceitável

Em nenhuma circunstância os funcionários do Groupe estão autorizados a exercer qualquer atividade que seja ilegal, sob a lei local ou internacional, quando estiver utilizando recursos de propriedade do Groupe. A lista abaixo não é uma lista exaustiva, mas tenta fornecer uma estrutura para as atividades que se enquadram na categoria de uso inaceitável:

- Os sistemas de rede, e-mail ou correio de voz do Groupe não podem ser usados para solicitar ou promover quaisquer empreendimentos comerciais pessoais, causas políticas ou qualquer outro propósito que seja determinado como ilegal pelo Groupe.
- A duplicação e/ou acesso não autorizado a material protegido por direitos autorais, incluindo, entre outros, a digitalização e distribuição de fotografias de revistas, livros ou outras fontes de direitos autorais, ou música e/ou vídeo com direitos autorais, software, código fonte, conteúdos digitais ou outra propriedade intelectual.
- Exportação de software, informações técnicas, software ou tecnologia de criptografia, em violação das leis internacionais ou regionais de controle de exportação.
- Uso não autorizado ou falsificação de informações através de mensagem.
- Introdução intencional de programas maliciosos na rede ou resultando em outras interrupções da comunicação de rede.
- Rompimento da segurança ou drible da autenticação de usuário ou segurança de qualquer servidor, rede ou conta.
- Um indivíduo não pode ler nem acessar mensagens que não sejam dirigidas a ele.
- A divulgação e/ou compartilhamento de software licenciado ou de propriedade do Groupe Publicis e/ou números de série associados.
- Qualquer tentativa de driblar qualquer mecanismo de segurança e/ou limitação de acesso em vigor dentro dos sistemas de TI do Publicis Groupe.
- Mensagens depreciativas, discriminatórias, indecentes, intimidantes ou ilegais não podem ser enviadas ou armazenadas nos sistemas de e-mail, telefone ou voz.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Tecnologia da informação



PUBLICIS GROUPE

III.8

Privacidade de dados:

Deve-se considerar a privacidade de dados para todos os dados armazenados em qualquer dispositivo de propriedade do Groupe ou desenvolvido pela equipe do Groupe e/ou com financiamento do Groupe, incluindo projetos de clientes. Abaixo seguem as diretrizes para a gestão adequada da privacidade dos dados.

- O uso de dados e informações deve estar em conformidade com os contratos de confidencialidade com clientes e parceiros, inclusive as exigências de proteção contratual do cliente.
- Para dados individuais e outras categorias de dados que estejam intimamente protegidos por regulamentação governamental, o Groupe deve aderir e agir em conformidade com esses regulamentos.
- Todas as transmissões de dados de informações confidenciais e sensíveis para fora da rede do Publicis Groupe deve fazer uso de tecnologias e técnicas de criptografia apropriadas.
- O acesso de administrador e uso de dados são limitados ao que for necessário no decorrer do curso normal de trabalho. O acesso aos dados por quaisquer outros motivos é proibido.

Riscos e segurança de TI

A eliminação de riscos de TI por meio de ação proativa na identificação de riscos, retificando problemas conhecidos, medidas preventivas e investimentos adequados em tecnologia é de responsabilidade de cada Unidade de Negócio.

A identificação e avaliação dos riscos de TI é apoiada pela organização de risco global de TI do Groupe.

Conformidade

Tal como acontece com os demais investimentos do Groupe, os recursos tecnológicos precisam ser devidamente utilizados e salvaguardados. Todos os equipamentos tecnológicos devem estar claramente marcados com etiquetas de recursos internos e números de rastreamento. Todas as trocas e alienação de bens e equipamentos de TI devem ser coordenadas através do grupo de apoio de TI, autorizado e responsável pela sua Unidade de Negócio.

Todos os computadores devem ter software antivírus instalado com as definições de vírus atuais. Todas as mídias de software de propriedade do Groupe devem ser armazenadas em local seguro, com acesso limitado.

Os riscos comerciais associados à não conformidade do Groupe, às exigências legais, regulatórias ou do setor, incluem medidas legais, multas, tecnologia ou processo inadequado, erro humano, prevaricação. Portanto, é importante que todos os direitos autorais dos softwares e licenças sejam respeitados, e que todos os softwares sejam licenciados e registrados em nome da Unidade de Negócio, Brand ou Groupe.

Além disso, para garantir o uso adequado da licença, o software de propriedade do Groupe não pode ser instalado em um computador de propriedade pessoal dos funcionários, salvo se o contrato de licença assim o permitir de forma explícita.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto

Tecnologia da informação



PUBLICIS GROUPE

III.8

Foram feitos acordos de compras especiais para oferecer tarifas ideais para as unidades de negócio e os funcionários do Groupe.

O Groupe reserva-se o direito de auditar e monitorar periodicamente os computadores e as comunicações. Os funcionários que armazenam informações pessoais nos ativos de propriedade do Groupe renunciam aos seus direitos de privacidade legais e individuais quanto a essas informações. Isso não substitui as leis de privacidade aplicáveis nos países. O Groupe deve apoiar e cumprir todas as leis locais e internacionais em matéria de monitoramento e acesso às comunicações dos funcionários.

Quem?

CEOs e CFOs da Unidade de Negócio e Brand, TI do SSC e Re:Sources

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de trabalhar em conjunto



PUBLICIS GROUPE
III.9

Relatório de CSR

Por quê?

Para estar em conformidade com a regulamentação francesa e europeia, de acordo com a política de CSR do Groupe. Os relatórios de CSR são verificados e auditados externamente.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Os relatórios de CSR são os relatórios não financeiros sobre questões de sustentabilidade do Groupe, Brands e Agências em quatro áreas principais: social, cultural e comunidades, governança e ética, meio ambiente.

A abrangência dos relatórios de CSR é todo o Groupe e envolve TODAS as Unidades de Negócio.

O relatório anual de responsabilidade social corporativa (CSR) divulga dados e informações consolidadas. As Unidades de Negócio não estão autorizadas a divulgar informações locais. Solicitações específicas devem ser verificadas com o Departamento de CSR do Groupe.

O processo de elaboração do relatório de CSR é explicado todos os anos nas diretrizes para relatórios de CSR e distribuído a todos os participantes internos envolvidos neste processo. Está estruturado em torno de dois fluxos de dados conectados:

1. Os dados quantitativos são coletados de acordo com as normas e procedimentos financeiros através de um módulo HFMCSRGRRI dedicado. A coleta e controle de dados fazem parte da responsabilidade das Unidades de Negócio e dos CFOs das Brands.
2. As informações qualitativas são coletadas através do NORMA, dedicado a informações qualitativas e que descreve o plano de ação e as iniciativas. A coleta e controle de informações fazem parte da responsabilidade das Unidades de Negócio e dos Diretores de RH das Brands.

O Departamento de CSR do Groupe é responsável pelo relatório de CSR, sob a autoridade do CEO do Groupe e em cooperação com o CFO do Groupe e CFOs das Brands, bem como o Secretário Geral do Groupe e os Diretores de RH das Brands.

As Unidades de Negócio são responsáveis pelos relatórios de CSR locais. As equipes de FMC garantem que as Unidades de Negócio estejam aplicando e aprimorando os relatórios de CSR.

Os auditores externos verificam o processo de coleta de dados e informações em nível de Unidade de Negócio e controlam os dados e informações consolidados em nível de Groupe. Eles fazem verificações em dois níveis: 1) precisão quanto aos requisitos obrigatórios de CSR; 2) alinhamento com a estrutura internacional de CSR.

Quem?

CEOs da Brand e Unidade de Negócio, Departamento de CSR do Groupe.

IV. O jeito Publicis de cuidar de nossos funcionários

Nous croyons en l'Homme – O Publicis acredita na humanidade. Nossos talentos são o bem mais precioso e representam as bases dos futuros negócios. Eles devem ser escolhidos por suas personalidades, ética e qualidades profissionais, sem nenhuma exclusão, tratamento preferencial ou discriminação. Como um ambiente gratificante, o Publicis obedece a três regras:

- Compromisso com o ambiente de trabalho.
- Compromisso com o desenvolvimento pessoal.
- Compromisso com a solidariedade.

Este capítulo apresenta de forma detalhada como cuidamos de nossos funcionários:

1. RH – Políticas Gerais
2. Normas específicas para Diretores de RH das Brands
3. Contratos de trabalho
4. Remuneração
5. Planos de bonificação
6. Recrutamento
7. Rescisão
8. Freelancers
9. Viagens
10. Mobilidade
11. Relatórios de despesas e uso de cartões de crédito corporativos
12. Assédio e violência no local de trabalho



Maurice Lévy



RH – Políticas Gerais

Por quê?

Nossos funcionários são nosso bem mais valioso. Estes procedimentos tem o objetivo de protegê-los, tratá-los com respeito e também com responsabilidade. Eles também devem se comportar com respeito para com os colegas, as Brands, nossos bens, nossos clientes e suas marcas.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands e todos os funcionários do Groupe (que trabalham em período integral ou meio-período).

O quê?

- O Publicis Groupe é um empregador que respeita a igualdade de oportunidades e não discrimina em razão da idade, sexo, raça, orientação sexual, nacionalidade, religião ou deficiência, nem qualquer outra diferença.
- As informações pessoais sobre cada funcionário devem e serão tratadas com a máxima confidencialidade.
- Nenhum funcionário deve ser receber qualquer vantagem ou ficar em desvantagem por qualquer relação pessoal ou relação familiar com outras pessoas do Groupe.
- As queixas ou problemas levantados pelos membros da equipe em relação ao local de trabalho, sejam relacionados à saúde ocupacional, discriminação sexual e/ou assédio por parte de funcionários, clientes ou fornecedores, a igualdade de oportunidades, demissão injusta ou qualquer outro tipo de problema relacionado com o trabalho deve ser imediatamente encaminhado a um Diretor Sênior de sua Unidade de Negócio. As reuniões sobre tais assuntos com os membros da equipe devem ser conduzidas de forma justa e profissional, seguindo o procedimento correto (com duas pessoas presentes e documentadas, se necessário). Os aspectos legais de tais procedimentos devem ser adaptados às normas legais locais.
- Todos os acordos legais e sindicais locais aplicáveis na área trabalhista devem ser respeitados, tais como os relacionados à proibição de trabalhadores infantis, salário mínimo e fumo no local de trabalho.
- Todos os membros da equipe devem dedicar todo o tempo durante o horário de trabalho à empresa, salvo se houver exceções, as quais devem ser expressamente consentidas pelo CEO da Unidade de Negócio. Essas exceções podem incluir atividades de ensino, serviço militar como reservista e participação em trabalhos assumidos em organizações profissionais, interprofissionais ou humanitárias.

Todas as normas e procedimentos do Departamento de Recursos Humanos da Unidade de Negócio e Brand devem incorporar, pelo menos, as políticas de recursos humanos do Groupe.

Quem?

Os CEOs da Unidade de Negócio são responsáveis pela conformidade com esta política, com o auxílio dos Diretores de Recursos Humanos da Brand.

Aprovado pelo
presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários



PUBLICIS GROUPE

IV.2

Normas específicas para Diretores de RH das Brands

Por quê?

As funções de RH são fundamentais em nosso setor. As políticas do Groupe devem ser aplicadas em nosso mundo com as várias marcas e escritórios. O Diretor de Recursos Humanos das Brands se reportam tanto aos CEOs das Brands (subordinação hierárquica/ *solid line*) quanto ao Secretário Geral do Groupe (subordinação funcional/ *dotted line*).

Para quem?

Para o Secretário Geral do Groupe, os CEOs da Brand e os Diretores de Recursos Humanos da Brand.

O quê?

Espera-se que os Diretores de RH da Brand trabalhem em estreita colaboração com os CEOs da Brand e equipe de liderança da Brand para elaborar e implementar uma estratégia de RH e talentos, incluindo uma estratégia de recrutamento competitiva e um programa eficiente de gestão de talentos (avaliações anuais, formação...) com o objetivo de atrair e reter os talentos principais. Eles são responsáveis pela definição da política de remuneração de acordo com os princípios do Groupe e pelo estabelecimento de processos robustos de RH em todos os mercados. Espera-se que eles formem parcerias com os CEOs e CFOs das Brands para auxiliar o desempenho financeiro da Brand.

- Os Diretores de Recursos Humanos da Brand devem manter o Secretário Geral do Groupe ciente de todas as questões importantes relacionadas aos principais executivos e políticas de RH do Groupe.
- Eles participam de reuniões regulares de RH organizadas pelo Secretário Geral do Groupe.
- Eles são responsáveis por garantir a conformidade com as normas e políticas de RH do Groupe e por solicitar as autorizações e aprovações necessárias, tal como previstas no Janus. A nomeação, transferência, remoção, pacote salarial e ajuste posterior, bonificação anual e avaliação de desempenho dos Diretores de Recursos Humanos da Brand devem ser acordados com o Secretário Geral do Groupe. Espera-se que eles implementem as ferramentas, sistemas e programas do Groupe, quando necessário.

Quem?

O Secretário Geral do Groupe, os CEOs da Brand e os Diretores de Recursos Humanos da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**



PUBLICIS GROUPE

IV.3

Contratos de trabalho

Por quê?

Queremos que nossos funcionários tenham um contrato que respeite a legislação local e proteja de forma justa tanto o Groupe quanto os funcionários.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands, abrangendo todos os funcionários do Groupe.

O quê?

Todos os principais executivos e funcionários das Unidades de Negócio do Groupe são obrigados a assinar contratos, ou “contratos de trabalho”, com as suas Unidades de Negócio. As cartas de proposta de trabalho assinadas são a forma estritamente mínima de documentação admissível. Os contratos com funcionários não devem criar riscos fiscais para a Unidade de Negócio ou para o Groupe.

Todos os funcionários

O teor do contrato é definido em nível de Unidade de Negócio, de acordo com os regulamentos aplicáveis e a legislação do país do vínculo empregatício. Porém, os contratos com funcionários (ou “contratos de trabalho”) devem incluir pelo menos os principais termos, condições e funções do funcionário:

- exigência de confidencialidade em relação às informações do cliente,
- obrigação de aderir integralmente ao Janus,
- informações completas sobre todos os tipos de remuneração,
- cláusulas de não concorrência e não negociação adequadas para a posição ocupada pelo funcionário.

Outras exigências para os contratos com os principais executivos:

Todo o pacote de remuneração dos principais executivos deve ser aprovado pelo Secretário Geral do Groupe.

- termos de rescisão (que devem ser limitados pelos direitos legais locais, salvo se o CEO da Brand ou Secretário Geral do Groupe aprovar),
- cláusulas de direitos autorais e propriedade intelectual,
- acordo para divulgação de qualquer conflito de interesses existente ou futuro, por escrito, para o CEO da Brand e Secretário Geral do Groupe (vide VI.6 - Conflito de interesses),
- acordo para que não sejam membros do Conselho de nenhuma outra empresa (com exceção de organizações políticas, religiosas e de caridade) sem a autorização por escrito do CEO da Brand e do Secretário Geral do Groupe,
- cláusulas abrangentes de não concorrência e de não negociação que restringem o trabalho em/para empresas de clientes do Publicis Groupe por um período de tempo razoável após a rescisão sem a aprovação prévia assinada pela CEO da Unidade de Negócio (ou da Brand),
- detalhes muito específicos de todas as formas de remuneração (usando a abordagem de “custo total para a empresa”).

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**



PUBLICIS GROUPE

IV.3

Contratos de trabalho

- Contratos ou cartas de proposta de trabalho para os principais executivos e todas as respectivas alterações contidas devem receber aprovação prévia do CFO da Brand, do Diretor de Recursos Humanos da Brand e do Secretário Geral do Groupe.

Questões gerais

- Nenhum acordo ou contrato de trabalho deve contar com aumentos de salário automáticos ou garantias permanentes de bonificação, salvo se assim previstos pela lei local.
- Nenhum contrato de trabalho deve fazer referência a qualquer moeda que não seja a moeda local.
- Os contratos de trabalho não devem incluir nenhum compromisso de nomear o funcionário para um conselho de administração ou de lhe pagar honorários de diretor ao invés de um salário.
- As Unidades de Negócio não devem celebrar contratos de serviços com empresas de consultoria de propriedade dos funcionários.

Todas as exceções a estas regras devem ser aprovadas pelo Secretário Geral do Groupe.

Qualquer remuneração por meio de um bônus de admissão ou pagamento antecipado semelhante não faz parte da política do Groupe. No caso de tais pagamentos serem considerados necessários, qualquer pagamento proposto que exceder € 50.000 deve ser previamente aprovado pelo CFO da Brand, Diretor de Recursos Humanos da Brand e Secretário Geral do Groupe.

Quem?

CEOs da Unidade de Negócio, Diretores de Recursos Humanos da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de cuidar de nossos funcionários



PUBLICIS GROUPE

IV.4

Remuneração

Por quê?

A remuneração de nossos talentos deve ser atraente, justa e competitiva em todos os países e setores. É nosso dever também fazer com que a disparidade não esteja presente nacionalmente para o mesmo tipo de cargo.

Para quem?

Todos os funcionários do Groupe (que trabalham em período integral ou meio-período) em todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Todos os funcionários têm direito a uma avaliação de desempenho regular (pelo menos anualmente). Essas avaliações devem ser claramente documentadas e devem incluir elementos como as aspirações dos funcionários, a necessidade de treinamento e o potencial para planos de carreira. Os funcionários que não foram avaliados devem comunicar o fato ao Diretor de RH, que deve fazer com que eles sejam regular e razoavelmente avaliados.

Todos os aumentos de salário devem ser aprovados por escrito pelo CEO da Unidade de Negócio com base nas propostas feitas pelo Diretor de Recursos Humanos das Unidades de Negócio e CFO da Unidade de Negócio.

Para os executivos principais, a revisão salarial deve ser realizada a cada dois anos e tais revisões devem levar em consideração a avaliação de desempenho individual.

O CFO da Brand, o Diretor de Recursos Humanos da Brand e o Secretário Geral do Groupe precisam autorizar previamente:

- todas as alterações no pacote de remuneração dos principais executivos,
- todos os salários base e aumentos no salário base de outros funcionários, nos casos em que tais salários excedam € 250.000,
- aumentos salariais superiores a € 100.000 para qualquer outro funcionário,
- aumentos salariais inferiores a € 100.000 para CEOs da Unidade de Negócio que não sejam os principais executivos devem ser autorizados pelo CFO da Brand e Diretor de RH da Brand.

Um princípio fundamental é a equidade de remuneração. Isso significa que as pessoas devem ser remuneradas pelo seu talento, sua contribuição e seus méritos, independentemente de qualquer outra consideração (gênero, etc.).

Remuneração não salarial

Remuneração não salarial inclui todos os benefícios e direitos, como benefícios de saúde, carros da empresa, pensões, etc. O processo de aprovação da remuneração não salarial é idêntico ao previsto para a bonificação contratual ou individual (o CEO da Brand e o Secretário Geral do Groupe devem aprovar a remuneração não salarial dos principais executivos, etc.). Os contratos com funcionários devem estar de acordo com a política de carros do Groupe, quando relevante.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários



PUBLICIS GROUPE

IV.4

Remuneração

Empréstimos a funcionários

- Como política geral, não deve ser feito nenhum empréstimo para funcionários. Assim, os empréstimos devem ser feitos apenas em circunstâncias excepcionais e necessitam das seguintes aprovações:

Empréstimos	Aprovação necessária
€ 1.000	CFO da Brand
€ 100.000	CFO da Brand, Diretor de Recursos Humanos da Brand, Secretário Geral do Groupe e CFO do Groupe

Os limites acima não se aplicam aos principais executivos – **todos** os empréstimos para os principais executivos exigem a aprovação por escrito do Secretário Geral do Groupe.

Com relação a todos os empréstimos para funcionários, os CFOs da Unidade de Negócio são responsáveis pela preparação do contrato de empréstimo, informando como e quando o empréstimo será reembolsado. Os CFOs da Unidade de Negócio também são responsáveis por qualquer imposto local e implicações legais em seus mercados.

Quem?

CEOs da Brand e Unidade de Negócio, CFOs da Brand, Diretores de RH da Brand, Secretário Geral do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**



PUBLICIS GROUPE

IV.5

Planos de bonificação

Por quê?

Os incentivos e a parcela justa de sucesso para nossos talentos também devem ser atraentes. O montante de bonificações da Brand foi elaborado para recompensar o sucesso com relação ao compromisso financeiro.

Para quem?

Todos os funcionários do Groupe

O quê?

Bonificação

A bonificação das Unidades de Negócio e Brands deve ser aprovada como parte do processo orçamentário e deve ser incluída no orçamento anual. A avaliação de desempenho leva em consideração a apresentação das demonstrações financeiras das Unidades de Negócio e das Brands reportadas no HFM™, que são auditadas e enviadas ao Groupe.

Procedimento para aprovação de bônus da Brand

O montante de bonificações da Brand deve financiar todos os pagamentos de bonificações no âmbito da Brand. Há um processo de três etapas a ser seguido para a bonificação da Brand:

- o método de cálculo do bônus é definido pelo Groupe,
- o bônus total é calculado pela Brand com base nesse método e no desempenho anual da Brand, sendo enviado para ao Secretário Geral do Groupe e CFO do Groupe e
- no último estágio, a repartição individual proposta é enviada ao Secretário Geral do Groupe, que deve julgar a precisão das destinações feitas, que serão submetidas à aprovação.

Todos os aspectos dos bônus sob o montante de bonificações da Brand devem ser aprovados pelo CEO da Brand e CFO da Brand antes do envio para a sede do Groupe para aprovação.

Procedimento para aprovação de bonificação contratual e individual

Todos os bônus individuais anuais devem ser autorizados por escrito pelas pessoas indicadas abaixo:

Categoria do funcionário	Procedimento para aprovação de bonificação
Principais executivos	CEO da Brand e Secretário Geral do Groupe
Outros funcionários: - Bonificações inferiores a € 15.000 - Bonificações superiores a € 15.000 - Bonificações superiores a € 15.000 no total para a Unidade de Negócio	CEO da Unidade de Negócio CEO da Brand CEO da Brand

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**



PUBLICIS GROUPE

IV.5

Planos de bonificação

Todas as bonificações (concedidas como parte dos montantes de bonificações da Brand ou como bônus contratual ou individual) devem obrigatoriamente ser apuradas na apresentação das demonstrações financeiras do Groupe do exercício ao qual estão vinculadas, caso contrário, não serão pagas. Os clientes/fornecedores não podem oferecer nenhum tipo de remuneração (por exemplo, bônus) para os funcionários do Groupe (vide a política II.8 – Antissuborno e anticorrupção).

Tratamento de salários e bonificações deve ser processado no sistema de folha de pagamentos

As Unidades de Negócio devem ter os controles necessários para que todas as alterações de pagamentos salariais (aumentos, bonificações, alterações de direitos ou pacotes, inclusões ou exclusões) sejam devidamente autorizadas pelos respectivos Diretores, segundo a definição acima, antes do pagamento ser efetuado. Esses controles devem ser operados por funcionários desvinculados da alçada de determinação de pagamentos da folha de pagamentos. As conciliações entre a folha de pagamentos e razões gerais devem ser realizadas mensalmente.

Quem?

CEOs da Brand e Unidade de Negócio, CFOs da Brand, Secretário Geral do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**



PUBLICIS GROUPE

IV.6

Recrutamento

Por quê?

O nosso propósito é atrair e recrutar os melhores talentos.

Para quem?

Todas as unidades de negócio e Brands e todos os funcionários do Groupe (que trabalham em período integral ou meio-período).

O quê?

1. Antes de mais nada, devemos oferecer os cargos disponíveis aos talentos internos do Groupe. Para este fim, usaremos nossas ferramentas internas.
2. A oferta de vagas a candidatos externos deve ocorrer quando os talentos internos não forem suficientes para ocupá-las.
É recomendável o uso de redes sociais, redes profissionais, portais de vagas especializados ao invés de headhunters ou empresas de recrutamento.
3. Quando o uso de empresas de recrutamento não puder ser evitado, a Unidade de Negócio deve garantir o seguinte:
 - O uso de empresas de recrutamento com as quais o Departamento de Compras tenha negociado anteriormente é obrigatório para todas as funções de suporte (financeiras, jurídicas, recursos humanos...) e fortemente recomendado nos outros casos.
 - Se aplicável, o uso de qualquer empresa de recrutamento deve ser autorizado pelo CFO da Unidade de Negócio e RH da Unidade de Negócio se aplicável, ou informado ao Diretor de Recursos Humanos da Brand.
 - A autorização para uso de empresas de recrutamento só pode ser dada para altos cargos.
 - Quando autorizadas, as empresas de recrutamento devem ser contratadas apenas por projeto/remuneração baseada em sucesso, exceto no caso em que a habilidade requerida seja especializada e incomum.

Prevenção de conflitos de interesses

Como parte do esforço para o recrutamento dos melhores profissionais, é preciso também evitar o surgimento de conflitos de interesses. Não se deve:

- recrutar funcionários de nenhum cliente do Publicis Groupe sem a aprovação prévia por escrito do CEO da Unidade de Negócio líder do Groupe vinculada ao referido cliente (que também deve garantir a anuência do cliente envolvido),
- recrutar funcionários para trabalhar numa conta de cliente do Publicis Groupe de um dos concorrentes do cliente em questão ou de uma agência externa ao Publicis Groupe que já trabalhe com o cliente (ou um de seus concorrentes), a menos que o cliente concorde, e
- recrutar os cônjuges ou familiares próximos dos atuais funcionários do Groupe sem a aprovação prévia do CEO da Brand. O recrutamento de cônjuges ou familiares de executivos de um cliente do Groupe deve seguir um procedimento semelhante ao recrutamento dos funcionários de clientes.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**



PUBLICIS GROUPE

IV.6

Recrutamento

O perfil familiar deve sempre prevalecer dentro do Groupe, por exemplo:

- O recrutamento de antigos funcionários de outra Unidade de Negócio ou Brand do Groupe não deve ocorrer sem que o assunto seja previamente debatido com a gestão da outra Unidade de Negócio do Groupe ou da Brand do Groupe. Se o antigo funcionário foi demitido, ou se ele tiver recebido verbas rescisórias, será necessária a anuência escrita do antigo CEO da Brand e do Diretor de Recursos Humanos da Brand.
- A mobilidade interna no Groupe é incentivada, embora todas as transferências devam ocorrer de forma transparente dentro da família:
 - a cooptação ativa de membros da equipe de outras Unidades de Negócio do Groupe (utilizando headhunters, por exemplo) não é o que chamamos de família.
 - as transferências/promoções intercompanhias devem ser claramente comunicadas pelos CEOs de ambas as Unidades de Negócio envolvidas antes da assinatura dos contratos (ou, se não houver um acordo, pelos respectivos CEOs da Brand).

Aprovações específicas

Deve-se obter aprovações específicas para os seguintes profissionais:

- Para os principais executivos, todo o pacote de remuneração deve ser aprovado pelo Secretário Geral do Groupe.
- Os recrutamentos e promoções para os Comitês Executivos da Brand, o P12 e os cargos de direção do Groupe devem ser comunicados antecipadamente pelo Presidente do Conselho e CEO do Groupe.
- O recrutamento, promoção ou rescisão de determinados executivos financeiros da Brand (CFOs da Brand e seus principais “superiores”) devem ser comunicados com antecedência pelo CFO do Groupe.
- O recrutamento, promoção ou rescisão de determinados executivos do RH da Brand (Diretores de RH da Brand e seus principais “superiores”) devem ser comunicados com antecedência pelo Secretário Geral do Groupe.

Quem?

CEOs da Unidade de Negócio e Brand e Diretores de Recursos Humanos da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**

Rescisão



PUBLICIS GROUPE

IV.7

Por quê?

Por vezes, precisamos de diversas razões profissionais para solicitar o desligamento de funcionários. O procedimento visa a proteger a empresa contra os riscos associados e garantir que o ser humano envolvido seja tratado de maneira respeitosa.

Para quem?

Todas as unidades de negócio e Brands e todos os funcionários do Groupe (que trabalham em período integral ou meio-período).

O quê?

As dificuldades, insatisfações, desvios de conduta e comportamentos inadequados devem ser sempre documentados. Nossos talentos devem ser informados de imediato quando não estiverem trabalhando de acordo com as regras ou quando houver um nível de insatisfação mínimo. Eles devem ser advertidos sobre os riscos corridos se não modificarem o comportamento ou a qualidade do serviço.

- A demissão de um funcionário deve ser levada a efeito de acordo com a legislação e regulamentos trabalhistas do país em que a Unidade de Negócio exerce suas atividades.
- As demissões devem ser conduzidas com compaixão e profissionalismo.
- As Unidades de Negócio devem garantir que haja sempre duas pessoas na sala representando a Unidades de Negócio durante a demissão e nas reuniões associadas, além do registro do que for dito na ocasião, para garantir que o conteúdo das discussões possa ser comprovado no caso de um eventual conflito jurídico subsequente.
- O funcionário deve ter o direito de levar outra pessoa para a reunião para o aconselhar ou assessorar com relação à rescisão.
- Nenhum funcionário pode ter o vínculo empregatício rescindido por motivos relacionados à idade, gênero, nacionalidade, religião, orientação sexual ou raça (à exceção apenas da idade de aposentadoria, conforme definida pelas leis locais e/ou regulamentos associados ao emprego).
- Todos os pagamentos rescisórios dos principais executivos devem ser autorizados por escrito pelo CFO da Brand, Diretor de Recursos Humanos da Brand e Secretário Geral do Groupe.
- Nenhum contrato ou acordo deve incluir cláusulas de mudança de controle.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de cuidar de nossos
funcionários**

Rescisão



Como?

As diferentes aprovações necessárias foram resumidas abaixo:

Nº de pessoas	> € 100.000	> € 300.000	> € 1,5 milhão
1 pessoa	CFO da Brand e Diretor de RH da Brand e Secretário Geral do Groupe	Secretário Geral do Groupe, CFO do Groupe simultaneamente	N/A
Mais de 1 pessoa	CFO e CEO da Brand consoante V.5	CFO do Groupe consoante V.5	CEO do Groupe e CFO
1 ou mais pessoas > € 100.000 e plano de reestruturação > € 300.000*	N/A	Secretário Geral do Groupe, CFO do Groupe simultaneamente	Secretário Geral do Groupe, CFO do Groupe e CEO do Groupe simultaneamente

*Exemplo: 10 funcionários, incluindo um funcionário com verba rescisória de € 200.000, plano total de € 700.000.

As verbas rescisórias no âmbito do plano de reestruturação também estão sujeitas às regras constantes de V.5.

Os CFOs da Unidade de Negócio e da Brand devem garantir que os custos da rescisão sejam devidamente contabilizados nas contas do HFM™ específicas destinadas para esse fim.

Para funcionários transferidos anteriormente entre as Unidades de Negócio, cujo custo rescisório supere € 150.000, e apenas até os 24 meses posteriores à data de transferência:

- Os custos rescisórios até € 100.000 são arcados pelo empregador atual.
- Cada Unidade de negócio deve arcar com a parcela dos custos rescisórios que exceder € 100.000 proporcionalmente ao período de vínculo empregatício do funcionário.

As rescisões relativas aos membros do Comitê Executivo da Brand, integrantes do P12 e diretores do Groupe devem ser comunicadas antecipadamente pelo Presidente do Conselho e CEO do Groupe e pelo Secretário Geral do Groupe.

Quem?

CEOs da Unidade de Negócio, Diretores de Recursos Humanos da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de cuidar de nossos funcionários Freelancers



Por quê?

Precisamos trabalhar com freelancers. Devemos respeitá-los e respeitar o trabalho deles. Ao mesmo tempo, no entanto, devemos nos precaver com a observância de regras e procedimentos.

Para quem?

Todas as unidades de negócio e Brands.

O quê?

1. O uso de freelancers deve ser o último recurso. Devemos usar nossos talentos de forma produtiva.
2. Devemos utilizar os talentos internos para além da Unidade de Negócio, da Brand, e para benefício de todo o Groupe.
3. Se tivermos absoluta necessidade de usar freelancers, algumas regras básicas devem ser seguidas:
 - Os freelancers devem ser utilizados esporadicamente, para tarefas específicas e por um tempo limitado. São vedados sempre que o serviço se assemelhar a um trabalho permanente, já que pode levar a riscos sociais, legais e tributários graves.
 - Os freelancers são fornecedores externos utilizados por um período limitado e não podem atuar em nome da Unidade de Negócio.
 - Os freelancers devem ter um contrato de serviço autônomo específico, que deve ser analisado pelo Departamento Jurídico. Os freelancers devem ser contratados apenas para uma tarefa ou missão específica, temporariamente, devendo haver um intervalo de pelo menos 3 meses entre cada missão. Eles não devem receber privilégios empregatícios específicos, como carro da empresa, e-mail corporativo, entre outros.
 - Nenhum profissional pode ser funcionário e freelancer ao mesmo tempo (ou seja, nenhum CEO, CFO ou pessoa com função administrativa pode ser freelancer).
 - Nenhum freelancer terá uma delegação de poder para representar a Unidade de Negócio ou a Brand ou poder para assinar uma documentação de caráter legal em nome da Unidade de Negócio ou Brand.
 - Os freelancers devem compreender as exigências de proteção e divulgação de informações, em consonância com o contrato com cada cliente, e assinar qualquer termo de confidencialidade aplicável do Groupe ou de seus clientes.
 - Os CFOs da Unidade de Negócio e o RH da Unidade de Negócio são conjuntamente responsáveis pela análise e revisão, conforme o caso, das funções, contratos e status dos freelancers, identificando se há necessidade de utilizar o serviço de freelancers ou contratar funcionários permanentes.

Se houver uma situação na qual possa vir a ser considerado que um freelancer esteja agindo como funcionário, isso deve ser compartilhado imediatamente e simultaneamente com o RH da Brand, CFO da Brand e Diretor de Impostos do Groupe para que a solução apropriada seja encontrada. Caso o freelancer seja contratado como funcionário, o pacote de remuneração será cuidadosamente avaliado pelo RH e CFO da Unidade de Negócio e sem que haja qualquer aumento automático da remuneração. Os contratos devem ser alinhados com os procedimentos operacionais estabelecidos para os contratos de trabalho (vide IV.3).

Quem?

CEOs da Unidade de Negócio, CFOs da Unidade de Negócio e RH da Unidade de Negócio

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de cuidar de nossos funcionários



PUBLICIS GROUPE

IV.9

Viagens

Por quê?

Numa empresa de nosso porte, com tantas Brands diferentes, são necessárias regras para proteger os funcionários em viagens, assim como para harmonizar as condições de viagens.

Para quem?

Todas as unidades de negócio e Brands.

O quê?

A American Express Business Travel (AEBT) é a empresa de gestão de viagens internacionais obrigatória do Groupe. Qualquer dúvida geral relacionada a este parceiro deve ser encaminhada à equipe de compras global.

Todas as viagens reservadas por meio da AmEx (AEBT) e pagas pela empresa devem ser estritamente comerciais.

A situação geopolítica atual relacionada a questões de saúde nos obriga a banir determinados destinos temporariamente. Verifique a lista antes de viajar. Esse procedimento destina-se a preservar a segurança de nossos funcionários. Para garantir a continuidade das atividades da empresa, não podem viajar ao mesmo tempo mais do que três dos principais executivos no mesmo avião, ao mesmo tempo. Além disso, apenas um integrante do P12 pode viajar no mesmo avião, ao mesmo tempo, e não pode haver mais do que 10 funcionários do Groupe num mesmo avião. Devem ser comprados bilhetes da classe econômica, a menos que os voos durem mais de 4 horas. Nunca devem ser comprados bilhetes aéreos de primeira classe.

As Unidades de Negócio podem impor políticas mais rígidas com relação a viagens.

A reserva de hotéis deve ficar abaixo do limite máximo, segundo os valores do mercado. A lista de preços pode ser obtida com a equipe de compras global.

Todas as solicitações de viagem devem obter aprovação por e-mail ou outra forma de comunicação eletrônica, por funcionários em cargo de supervisão, e não deve haver qualquer tipo de adiantamento ou *per diems* antecipados para as viagens.

(*Per diems* são valores fixos por dia para uso pelos profissionais durante a viagem, sem a necessidade de recibos), salvo nos casos em que a legislação local indique em contrário.

Exceções a essas regras (solicitadas por um cliente, por exemplo) podem ser aceitas apenas com a autorização do Secretário Geral do Groupe.

Quem?

CEOs da Brand e CEOs da Unidade de Negócio.



Maurice Lévy

Mobilidade

Por quê?

A complexidade inerente à administração de uma força de trabalho móvel em escala internacional, no contexto da imigração e ambiente fiscal dinâmicos, torna impossível definir uma única política de mobilidade para todas as Unidades de Negócio e Brands. O objetivo do Groupe é garantir a conformidade com imigração, impostos, encargos sociais e previdenciários e regulação empregatícia em todas as jurisdições nas quais as Unidades de Negócio e Brands conduzam negócios.

A nossa intenção é possibilitar que os melhores talentos contem com a mobilidade como uma forma de ampliar suas experiências ou desenvolver habilidades, em organizações e países diferentes.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands e todos os funcionários do Groupe (que trabalham em período integral ou meio-período).

O quê?

Todas as Brands e Unidades de Negócio do Groupe, bem como seus funcionários, devem:

- cumprir todas as leis e regulamentos dos países nos quais conduzem negócios.
- seguir as referidas regras e procedimentos de maneira a proteger a reputação do Groupe.
- impedir que o Groupe, a gestão local e os funcionários sejam expostos a processos e multas por não conformidade.

Com relação aos destinos, as mesmas restrições da política de viagens se aplicam a esta política (vide IV.9).

Para determinar com antecedência quaisquer exigências imigratórias, assim como a possibilidade de as viagens transfronteiriças pretendidas sujeitarem o Groupe a normas imigratórias, legais, previdenciárias, pessoais ou fiscais corporativas específicas, os funcionários devem fornecer ao RH da Brand informações sobre a viagem planejada.

Em sequência, o RH da Brand deve entrar em contato com o Centro de Serviços Compartilhados do país anfitrião, que será responsável pela avaliação da capacidade de cumprir as exigências imigratórias e determinar as necessidades, riscos e custos da conformidade.

Nos casos em que a viagem transfronteiriça envolver um país no qual a Unidade de Negócio ou Brand não tem uma organização/filial estabelecida, o RH da Brand deve conduzir uma avaliação de risco/recompensa mais abrangente a respeito da viagem ou projeto. Nesses casos, informações adicionais podem ser necessárias.

Quem?

CEOs da Brand e CEOs da Unidade de Negócio, bem como todos os principais executivos são responsáveis pelo cumprimento desta política

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de cuidar de nossos funcionários



PUBLICIS GROUPE

IV.11

Maurice Lévy

Relatórios de despesas e uso de cartões de crédito corporativos

Por quê?

Devemos garantir que as despesas sejam adequadamente solicitadas e justificadas.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Requisições de despesas

As requisições de despesas devem ser aprovadas pelo superior imediato do funcionário por escrito ou por meio da ferramenta eletrônica Viagens e Despesas, quando aplicável. O CFO da Unidade de Negócio ou CFO da Brand deve autorizar as despesas dos principais executivos.

Os bilhetes de voos em linhas aéreas e viagens de trem devem ser adquiridos pela American Express, a empresa de gestão de viagens internacionais do Groupe. Todas as demais despesas, inclusive hotéis, alugueis de carros, entre outros, devem ser pagas inicialmente pelo funcionário e reembolsadas após a aprovação.

Os recibos e documentações adequados (suficientes para os fins da legislação fiscal local) devem ser apenas às requisições de despesas, permitindo, assim, o seu controle pela equipe financeira interna e, possivelmente, pela auditoria interna do Groupe (haverá uma reserva razoável para os itens que não tenham recibos, como gorjetas).

A apresentação de requisições de despesas falsas, ou a cobrança falsa de gastos pessoais à Unidade de Negócio do Groupe, levará à demissão dos funcionários responsáveis. O Departamento de Compras global mantém a lista de itens permitidos/não permitidos para fins de reembolso, cujo acesso para consulta está aberto a todos.

Uso de cartões de crédito corporativos

O Groupe tem um contrato com o cartão de crédito corporativo da American Express (AMEX), que é o único fornecedor de cartão de crédito corporativo para todas as Unidades de Negócio do Groupe, e os CFOs das Unidades de Negócio devem garantir que os funcionários das Unidades de Negócio em viagem utilizem referido cartão de crédito corporativo em suas despesas significativas.

Segundo as regras do Groupe, um cartão de crédito corporativo é um cartão de crédito de responsabilidade individual detido por um funcionário do Groupe, patrocinado pela Unidade de Negócio do Groupe, que debita diretamente da conta bancária pessoal do funcionário ou, caso contrário, é pago diretamente pelo funcionário à AMEX. É estritamente proibido emitir um cartão de crédito para uma pessoa que não seja um funcionário permanente do Groupe.

Esse programa destina-se exclusivamente ao uso do funcionário ao qual seja emitido o cartão e apenas para fins profissionais.

As Unidades de Negócio e Brands são formalmente proibidas de emitir fisicamente qualquer outra forma de cartão de crédito corporativo, isto é, aqueles que debitam diretamente de uma conta bancária do Groupe sem a autorização escrita expressa do CFO do Groupe.

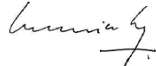
Qualquer exceção a esta regra (Meeting Card (cartão para reuniões), Purchasing Card (cartão para compras diretas), Unidade de Negócio trabalhando para um concorrente da AMEX) deve ser solicitada por meio da equipe de compras global e deve ser aprovada pelo CFO do Groupe.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio com o suporte do Departamento de Compras do SSC, se necessário

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

O jeito Publicis de cuidar de nossos funcionários



PUBLICIS GROUPE

IV.12

Assédio e violência no local de trabalho

O quê?

Nossa meta é a de que todas as nossas operações ocorram no melhor lugar para se trabalhar. Para isso, devemos criar um ambiente de trabalho seguro, que possa evitar situações conducentes ao assédio e violência no local de trabalho. Puniremos com rigor este tipo de comportamento.

Para quem?

Todos os funcionários

O quê?

Assédio

O Publicis Groupe proíbe estritamente qualquer conduta abusiva, assediadora ou ofensiva, seja ela verbal, física ou visual. Os exemplos incluem comentários baseados em características de gênero, raça ou etnia, além de investidas sexuais.

O Publicis Groupe proíbe todas as formas de assédio, podendo o assediador ser um supervisor, colega de trabalho, consultor, revendedor, cliente ou terceiros que tenham uma relação comercial com a Unidade de Negócio. Solicitamos que todos os profissionais e parceiros cumpram essas regras com extremo rigor.

Para apresentar queixas de assédio, os funcionários devem entrar em contato imediatamente com o Departamento de RH local, com o Departamento Jurídico ou com o supervisor imediato. Se não sentirem-se confortáveis para fazê-lo, podem entrar em contato com o Secretário Geral do Groupe. Será realizada uma investigação imediata de qualquer relato e uma ação corretiva imediata será tomada com relação à queixa se a investigação confirmar as informações. As Unidades de Negócio devem estipular regras específicas adicionais com relação a assédios que sejam necessárias para cumprir a legislação ou regulamentos locais.

Violência no local de trabalho

Todos os funcionários, principalmente os CEOs e Diretores de RH da Unidade de Negócio, devem ajudar a identificar as situações nas quais esteja ocorrendo ou possa ocorrer violência no local de trabalho, tais como ameaças ou atos de violência contra funcionários e/ou patrimônio. Se confrontados com uma situação na qual haja um potencial ou probabilidade de violência, os CEOs e Diretores de RH da Unidade de Negócio, ao se prepararem para lidar com ela, devem tomar as precauções adequadas para eliminar ou minimizar seus riscos.

Qualquer pessoa que ameaçar cometer ou efetivamente participar de uma ação violenta em propriedade do Groupe será removida das instalações o mais rapidamente possível, dentro dos limites de segurança, e permanecerá fora das instalações do Groupe até que se obtenha o resultado da investigação sobre o incidente.

Quem?

CEOs da Unidade de Negócio e CEOs da Brand, Diretores de Recursos Humanos da Brand.

V. O jeito Publicis de realizar mudanças

O Publicis é um caso de sucesso num contexto marcado pelo dinamismo. É por isso que se mantém flexível o bastante para aproveitar as oportunidades que aparecem em seu caminho. Além disso, conta com regras rígidas para proteger a organização, do ponto de vista financeiro e jurídico.

Este capítulo apresenta de forma detalhada as características dessa flexibilidade e dinamismo:

1. Fusões e aquisições
2. Mudanças na estrutura jurídica do Groupe
3. Capex
4. Alienação de ativos tangíveis
5. Reestruturação

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.1

Maurice Lévy

Fusões e aquisições

Por quê?

Nosso objetivo é o de contar com um processo de fusões e aquisições eficiente, que nos possibilite aproveitar oportunidades interessantes e integrá-las com êxito, garantindo a consistência estratégica.

Para quem?

Esta política se aplica a todas as entidades jurídicas que são controladas pelo Groupe ou nas quais o Groupe é acionista majoritário. Esta política abrange todas as transações que envolvam a aquisição, desinvestimento, reestruturação, transferência ou avaliação do capital social, ativos geradores de receita, carteiras de cliente, fundo de comércio ou ativos intangíveis legalmente registrados.

Não se aplica a transações que envolvam pessoas jurídicas cujo capital social seja 100% detido pelo Groupe.

O quê?

A estratégia de fusões e aquisições é determinada pela estratégia do Groupe.

Sejam as empresas-alvo propostas por uma Brand ou indicadas pelo Groupe, a Brand deve garantir que a potencial aquisição esteja alinhada com seu plano estratégico, compromisso e com a estratégia do Groupe.

Consultores externos para fusões e aquisições (incluindo para triagem de mercados relevantes) não podem ser nomeados sem a aprovação do Departamento de Fusões e Aquisições.

É expressamente proibido que a gestão da Brand firme compromissos (orais ou escritos) com relação a potenciais empresas-alvo ou que esta assine documentos de qualquer natureza (acordo de confidencialidade, carta de intenções, etc.) antes de receber a aprovação do Departamento de Fusões e Aquisições.

Em especial, não estão autorizadas cartas e compromissos complementares, que não constem da transação de fusão e aquisição. Qualquer exceção a essa regra deve ser aprovada pelo Departamento de Fusões e Aquisições, CEO da Brand, CFO da Brand e CEO do Groupe.

Qualquer carta ou compromisso complementar que não tiver sido aprovado conforme exige esta regra pode levar à demissão do emissor e possível medida legal.

Como?

1ª Etapa – Notificação

Assim que a Brand ou Unidade de Negócio se propuser a realizar uma transação de fusão e aquisição, ela deve notificar o Departamento de Fusões e Aquisições do Groupe sobre o porte da transação ou quaisquer outros critérios pertinentes. A notificação deve incluir o nome, local e visão geral do plano de integração planejado com relação à respectiva empresa-alvo, antes de qualquer contato com a empresa-alvo.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.1

Maurice Lévy

Fusões e aquisições

2ª Etapa – Avaliação preliminar da empresa-alvo (ou “memorando de análise do negócio”)

Após a realização da notificação, a Brand elabora uma avaliação preliminar da empresa-alvo (Preliminary Target Evaluation, “PTE”). A PTE é uma breve descrição do possível negócio, disciplina e especialidade alvo da empresa, seu porte com relação ao mercado, principais pessoas, principais clientes e possíveis conflitos com clientes, dados financeiros básicos, critério de avaliação e descrição sobre como será integrada aos serviços oferecidos pela Brand, incluindo uma estimativa dos custos de integração.

A Brand deve reservar 10 dias úteis para que o Departamento de Fusões e Aquisições analise a PTE. O Departamento de Fusões e Aquisições deve consultar o Presidente do Conselho e CEO do Groupe para obter o endosso inicial sobre a adequabilidade da empresa-alvo e viabilidade do plano de integração.

Se aprovada, uma equipe de negociação, incluindo o CEO da Brand (ou seu representante), o CFO da Brand e, em todos os casos, um integrante do Departamento de Fusões e Aquisições, é formada para levar a transação a efeito.

3ª Etapa – Trocas de documentos iniciais e auditoria interna da empresa

Na maioria dos casos, a empresa-alvo exigirá que algum tipo de documento contratual seja assinado antes que se dê início às discussões ou que uma auditoria interna ocorra (dependendo do negócio, pode ser um contrato de confidencialidade, acordo de não divulgação, esboço de termo de compromisso não vinculativo ou uma combinação desses documentos ou de documentos semelhantes).

Todos esses documentos devem ter seus pormenores analisados e aprovados em detalhes pelo Departamento de Fusões e Aquisições antes de sua assinatura. As Brands devem reservar sete dias úteis para a análise pelo Departamento de Fusões e Aquisições.

Em seguida, a equipe de negociação deve realizar a auditoria interna. As informações reunidas orientarão a estruturação do negócio, o que inclui a avaliação.

No final da auditoria interna, a equipe de negociação deve estar bem alicerçada para elaborar um esboço da carta de intenções, sujeitando-se à decisão tomada na 4ª Etapa.

4ª Etapa – Decisão de realizar o negócio pela sede do Groupe

Com base nas discussões com a gestão, PTE e auditoria interna da empresa, a equipe de negociação prepara as informações para possibilitar que a decisão de realizar ou não o negócio seja tomada pelo CEO do Groupe. Nenhuma correspondência vinculativa deve ser celebrada com a empresa alvo antes da decisão de realizar ou não o negócio. Se a decisão for que o negócio deve ser realizado, o Departamento de Fusões e Aquisições do Groupe informará o CFO do Groupe sobre o prazo e as necessidades de desembolsos futuros.

5ª Etapa – Negociações com a empresa-alvo

Após uma decisão positiva para a realização do negócio, a equipe de negociação e/ou Departamento de Fusões e Aquisições conduzirá uma discussão para a estruturação das condições finais do negócio com a empresa-alvo e trabalhará de maneira articulada com o Diretor de Tributos e Impostos para determinar a estrutura fiscal pretendida para o negócio. Em geral, esse processo leva a uma carta de intenções, sujeita à auditoria financeira, fiscal, jurídica e de recursos humanos.

6ª Etapa – Auditoria interna financeira, fiscal, jurídica e de recursos humanos e contratos

A nomeação de contadores para realizar auditoria interna é sistemática, sendo também geralmente nomeados consultores jurídicos externos. Todos os consultores externos são nomeados pelo CFO do Groupe mediante solicitação do Departamento de Fusões e Aquisições. O Diretor

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.1

Maurice Lévy

Fusões e aquisições

Jurídico Geral do Groupe nomeia e negocia os honorários de quaisquer consultores jurídicos externos. Recursos humanos são cobertos pelo RH do Groupe com assistência do Departamento Jurídico e de consultores específicos, conforme necessário.

Os termos e a avaliação do negócio serão reavaliados pelo Departamento de Fusões e Aquisições, em conjunto com a equipe de negociação, à luz das constatações da auditoria interna. O Departamento de Fusões e Aquisições coordenará a elaboração de toda a documentação contratual em articulação com a equipe de negócio, com a participação do consultor jurídico local, conforme necessário (em coordenação com o Diretor Jurídico Geral do Groupe).

Os contratos de aquisição relacionados às participações majoritárias devem incluir cláusulas relativas às questões a seguir:

- pagamento dos honorários de serviços de consultoria do Publicis Groupe, além de dividendos, em nível estipulado pelo Groupe,
- reserva do direito de realocar a agência para um novo local (o que inclui os escritórios compartilhados do Groupe),
- migração das atividades administrativas para um Centro de Serviços Compartilhados (o que inclui prazo, dentro do comercialmente viável),
- obrigação de usar produtos e/ou serviços fornecidos por meio do Departamento de Compras do Groupe (o que inclui a aquisição de hardware e software e a reserva de viagens),
- centralização da tesouraria como e quando o Groupe vier a julgar apropriado e possível e
- garantia de que os auditores externos anteriores sejam desligados e que duas empresas de auditoria que realizem as auditorias obrigatórias do Groupe (com base na decisão do Conselho Fiscal do Publicis Groupe ou do CFO do Groupe) sejam nomeadas. Também concordando com o escopo de auditoria determinado pelo Groupe e mediante o pagamento de quaisquer honorários adicionais que eventual aumento no escopo da auditoria possa tornar necessário.

Os contratos de trabalho e prestação de serviços necessários para reter os vendedores que forem funcionários e, dentro do possível, funcionários chave não envolvidos na venda, devem ser assinados em conjunto com a assinatura do contrato de aquisição. Esses contratos de trabalho ou prestação de serviços devem conter dispositivos contra a concorrência, relativos a não captação de clientes e equipe e à confidencialidade.

7ª Etapa – Assinatura do contrato de aquisição

A assinatura do contrato de aquisição ocorre depois de todas as partes terem aprovado a documentação legal.

O contrato de aquisição não pode ser assinado até que o Check List da aquisição (Apêndice 1) tenha sido preenchido pelo Departamento de Fusões e Aquisições, e tenha sido avaliado pelos Departamentos Financeiro e de RH do Groupe. O Check List da aquisição abrange questões financeiras, de tesouraria, impostos e de RH. Caso surjam quaisquer outras questões contábeis ou fiscais específicas (ou seja, arrendamento financeiro, compromisso de aquisição, garantias a terceiros), elas devem ser adicionadas ao Check List da aquisição. O Check List da aquisição deve ser validado pelo CFO do Groupe antes de solicitar ao CEO do Groupe que aprove a transação. O Formulário de transação de fusões e aquisições (modelo

apenso como Apêndice 2) deve ser aprovado pelo CEO da Brand e CFO da Brand, Departamento de Fusões e Aquisições, CFO do Groupe, Diretor Jurídico Geral do Groupe e Presidente do Conselho e CEO do Groupe. Deve ser comunicada à tesouraria do Groupe para

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.1

Maurice Lévy

Fusões e aquisições

possibilitar que a tesouraria providencie pagamentos a serem feitos no fechamento, e para que os Departamentos de Comunicação do Groupe e da Brand elaborem o anúncio.

Nos casos específicos de earnouts e buyouts, não há exigência de assinar um formulário de transação de fusão e aquisição. Nesses casos, apenas um “formulário de earnout e buyout” deve ser assinado.

8ª Etapa – Fechamento

Assim que todas as cláusulas condicionantes identificadas no contrato de aquisição tiverem sido solucionadas, o fechamento pode ocorrer. Depois do fechamento, o Departamento de Fusões e Aquisições coordenará a apresentação de toda a documentação legal, fiscal e contábil, a conclusão das transições de RH, os anúncios de relações públicas e as comunicações internas associadas à transação. Nenhuma alteração de dispositivos contratuais pode ser realizada após o fechamento sem a anuência de todos os Diretores do Groupe mencionados na etapa 7 acima.

9ª Etapa – Contas do fechamento, prestação de contas final e compromisso

É uma responsabilidade da Brand garantir que todas as informações sejam apresentadas ao Departamento Financeiro do Groupe para validar a criação das entidades recém adquiridas no HFM™. O lançamento deve ocorrer no mês da aquisição ou, no máximo, 1 mês após a aquisição.

É uma responsabilidade da Brand garantir que as empresas recém adquiridas sejam integradas de maneira harmônica após o fechamento. Isso inclui: (a) garantir que o Janus as ações pós-fechamento contidas no contrato de aquisição de participação sejam aplicadas, (b) coordenar a transação com o Centro de Serviços Compartilhados pertinente, (c) garantir uma migração regular de TI e (d) determinar se a mudança da agência recém adquirida pode ajudar a racionalizar o uso do espaço compartilhado do Groupe.

O balanço patrimonial inicial, com relação aos saldos do primeiro mês de prestação de contas deve se basear no balancete das contas utilizadas para o fechamento da aquisição. Com base no contrato de aquisição de participação, o Departamento de Fusões e Aquisições garante que a análise do valor dos ativos líquidos seja realizada por uma empresa de auditoria externa, e as conclusões compartilhadas com o Departamento Financeiro do Groupe, para que o balanço patrimonial inicial seja alterado, se necessário.

Todos os ajustes no balanço patrimonial inicial devem ser aprovados pelo Departamento Financeiro do Groupe. Isso inclui especificamente o reconhecimento dos ativos intangíveis (Janus II.03.01) e o ágio gerado na aquisição (Janus II.03.02).

O primeiro orçamento enviado pela entidade recém adquirida deve estar, pelo menos, alinhado com o plano de negócios aprovado pela Brand quando da aquisição.

Quando houver diferenças entre a os livros contábeis locais e a prestação de contas no HFM, um plano de ação deve ser levado a efeito pela Unidade de Negócio, em articulação com o SSC, quando aplicável, para esclarecer as diferenças o mais rapidamente possível.

Monitoramento contínuo

O CFO da Brand deve fornecer ao CFO do Groupe e ao Departamento de Fusões e Aquisições as informações financeiras associadas à gestão do contrato em andamento (ou seja, earnout, buyout, etc.).

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.1

Maurice Lévy

Fusões e aquisições

Em articulação com o CFO da Brand, o Departamento de Fusões e Aquisições conduzirá as tarefas a seguir para fechar os negócios:

- monitoramento dos termos do contrato, principalmente períodos de notificações essenciais para opções de put/call,
- confirmação dos indicadores financeiros (EBIT, EBITDA) que serão utilizados como base para a determinação do pagamento contratual relativo ao desempenho (earnouts, etc.),
- cálculo e coordenação de pagamentos de quaisquer quantias devidas à empresa-alvo segundo o contrato e
- articulação com o CFO do Groupe para analisar qualquer exposição financeira sobre obrigações de Put e passivos contingentes futuros e para compromissos fora do balanço.

Compromissos com alvos não incorporados no contrato de aquisição (cartas complementares, etc.).

Quem?

CEOs e CFOs da Brand, Departamento de Fusões e Aquisições do Groupe.

Check List de aquisição

Tópicos específicos a serem analisados pelo Departamento Financeiro do Groupe antes da assinatura do termo de transação de fusões e aquisições (além do escopo de trabalho padrão das auditorias financeira e fiscal)

Nome do projeto:

Brand/país:

Referência
a anexar

Auditoria interna financeira

Reconhecimento de receita – Bruta vs. Líquida

- Análise dos principais contratos para compreender se a empresa-alvo age como principal ou agente.
- Reconciliação do faturamento com a receita líquida da seguinte forma:
 - + Faturamentos
 - + < custo dos faturamentos >
 - + < despesas diversas >
 - + < imposto sobre vendas >
 - = receita líquida

Apresentação de demonstrações de resultados utilizando o formato do Publicis Groupe/Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) a partir da receita até o lucro líquido

Em especial, a margem operacional (valor e % da receita), que é equivalente à receita operacional excluindo:

- Amortização de intangíveis decorrentes das aquisições
- Custos com impairment
- Ganhos e prejuízos com alienação de ativos

Pagamento com base na participação, caso haja

Plano de benefícios definido, caso haja

Plano de negócios

Existência do plano de integração detalhado – descrição e custos associados

Validação do plano de integração pela gestão da Brand

Plano de capex pós-aquisição (a ser incluído no plano de negócios)

Plano de negócios analisado pela Brand, incluindo sistematicamente o custo do plano de integração

Previsão do ano atual, incluindo os ajustes pós-aquisição (custos de integração, rescisão, e economias...)

Racionalização do preço de aquisição para 100% com base no plano de negócios validado pela gestão da Brand

Cálculo da taxa de retorno interna

Contrato de aquisição de participação e outros contratos assinados por ocasião da aquisição

Análise de cláusulas de earnout e buyout, caso haja

Análise de cláusulas de earnout e buyouts com efeito no lucro operacional, caso haja

Análise do acordo de acionistas, caso haja

Análise das cláusulas associadas ao controle do capital pós-aquisição (direitos de voto, estrutura do Conselho...)

Impostos

Validação pelo diretor de impostos do Groupe com relação aos seguintes itens:

O adquirente do Publicis Groupe

A estrutura de aquisição

As garantias fiscais

Tesouraria – desembolsos

Decisão sobre o tipo de desembolso: capital/empréstimo interno ou externo)/ações

A estrutura financeira

Recursos humanos

Assinatura dos contratos de trabalho (para vendedores empregados pela empresa)

Existência de cláusulas de não-concorrência e não-aliciamento

Contratos assinados para reter funcionários chave

CFO do Groupe

Data

Aprovado pelo
presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.2

Mudanças na estrutura jurídica do Groupe

Por quê?

Nossa intenção é reduzir ativamente o número de entidades legais dentro do Groupe para reduzir os custos de conformidade, reduzir riscos e permitir planejamento fiscal.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas do Groupe, incluindo todas as Unidades de Negócio e Brands.

Não se aplica à aquisição de empresas de terceiros ou à recapitalização de subsidiárias com problemas de patrimônio líquido.

O quê?

As fusões, liquidações ou qualquer outra redução no número de entidades jurídicas são veementemente incentivadas pela política do Groupe. Portanto, a criação de novas entidades jurídicas e o registro de novas filiais ou escritórios de representação de entidades jurídicas existentes, em qualquer país, ou o registro de qualquer outra forma de estabelecimento permanente, deve ser realizado apenas no caso de absoluta necessidade.

Como?

Antes de criar a referida entidade, os CEOs e CFOs da Brand devem verificar no SSC local se outra solução pode ser implementada, utilizando uma entidade já existente no Groupe.

Caso contrário, a gestão da Brand ou da Unidade de Negócio deve obter aprovação prévia do CFO do Groupe e do Diretor Jurídico do Groupe para referida constituição ou estabelecimento.

A solicitação de aprovação para a nova entidade jurídica/filial/escritório de representação deve incluir a fundamentação necessária para referida entidade individual (explicando por que a atividade proposta não pode ser realizada por uma entidade existente), o plano de negócios proposto e as contas pró-forma para os primeiros três exercícios. Além disso, as informações a seguir serão necessárias: país de constituição, denominação social proposta, sede social, localização do negócio, estrutura de capital, acionistas, contribuições de capital (caixa, propriedade, negócios), número de ações, valor nominal por ação e Diretores e Membros do Conselhos propostos.

Como a escolha da controladora das novas entidades tem importantes implicações fiscais, essa decisão deve ser tomada pelo Diretor de Impostos do Groupe.

Após a criação da nova entidade jurídica/filial/escritório de representação, o Diretor Jurídico do Groupe instruirá o consultor jurídico local para criar a entidade ou registrar a filial ou escritório de representação em coordenação com o CFO da Brand ou da respectiva Unidade de Negócio.

As transferências de entidades jurídicas ou ativos geradores de receitas (ágio, etc.) dentro do Groupe devem ser rigorosamente mantidas ao mínimo, uma vez que a estrutura da apresentação das demonstrações financeiras reporte financeiro do Groupe seja totalmente independente da estrutura jurídica do Groupe. A aprovação prévia do Diretor de Impostos do Groupe é necessária com relação ao princípio da transação, seu preço, a estrutura jurídica proposta, etc.

Quem?

CFOs da Brand e da Unidade de Negócio.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.3

Capex

Por quê?

Gostaríamos de garantir que o Capex seja rigidamente controlado e se concentre nos projetos que agregam valor ao Groupe.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands

O quê?

O Capex deve ser rigidamente controlado e limitado. Como regra geral, o Capex deve ser inferior a 1% das receitas e os gastos de depreciação da Unidade de Negócio deve diminuir, ou, no pior dos casos, permanecer estável, como um percentual da receita por ano.

- O Groupe deve alavancar seu poder de compra ao máximo possível.
- Esta política se aplica a todas as Unidades de Negócio, excetuando-se as empresas recém-estabelecidas, nos primeiros 3 anos de operação.

Também se aplica aos ativos obtidos em arrendamentos financeiros (arrendamento em que significativamente todos os riscos e lucros da propriedade são transferidos ao arrendatário).

Há regras e autorizações específicas adicionais para capex e arrendamentos de TI.

Como?

Processo de compromisso

O Capex é parte do processo de orçamento anual.

As Unidades de Negócio devem enviar orçamentos de Capex para o Departamento Financeiro do Groupe, na primeira apresentação do orçamento. Esses orçamentos devem ser estruturados por projeto e estão sujeitos aos mesmos níveis de controle (Brand, Groupe, Diretoria, etc.) que os outros componentes do orçamento anual. A repartição por projeto deve incluir um ranking sobre a respectiva importância de cada projeto de Capex e a recuperação de cada investimento.

A aprovação do orçamento de Capex não constitui uma permissão para gastar. Trata-se de um orçamento que autoriza a trabalhar em projetos. Em seguida, cada projeto deve receber a autorização apropriada.

Procedimento de aprovação

Antes de comprometer o Capex em um projeto que supere os € 100.000, as Unidades de Negócio devem obter a aprovação:

- do Diretor Regional de TI do SSC para as despesas com TI,
- do Diretor da Gestão de bens imobiliários do SSC para as despesas com benfeitorias de bens locados (LHI),
- do CFO da Brand para despesas entre € 100.000 e € 300.000,
- do Departamento Financeiro do Groupe para despesas superiores a € 300.000.

Em qualquer ocasião, esses limites de aprovação podem ser reduzidos a qualquer tempo pelo Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.3

Capex

Isso é feito por meio do preenchimento e assinatura do “Formulário de aprovação de Capex” que exige detalhes com relação:

- à Unidade de Negócio que realiza a solicitação,
- ao valor e tipo de despesa prevista,
- aos fatores de risco e sucesso,
- a qualquer aumento no fluxo de caixa previsto, etc.

As Unidades de Negócio devem reservar 10 dias úteis para o Departamento Financeiro do Groupe analisar os formulários de aprovação de Capex. A aceitação da solicitação de aprovação deve ser consubstanciada em documento escrito para que tenha validade. A ausência de uma resposta dentro de 10 dias não implica que a solicitação de Capex tenha sido aceita.

O desmembramento de projetos grandes em diversos projetos menores para diminuir ou evitar o nível de aprovação necessário segundo a política acima será visto como uma infração grave.

O Groupe desencoraja o recurso de locação de equipamentos, uma vez que eles são, em geral, mais caros do que a compra de novos equipamentos, se o quadro em longo prazo for levado em consideração. A locação de equipamentos para burlar este procedimento de aprovação (por meio de seu tratamento como locações operacionais, e não financeiras) é inapropriado.

Por fim, o Groupe reserva o direito de congelar compromissos de Capex em todas as Unidades de Negócio e Brands, a seu exclusivo critério, nos casos em que os resultados e a geração de caixa não forem apresentados ou os limites de aprovação forem revistos no decorrer do exercício.

Quem?

CFOs das Unidades de Negócio e CFOs das Brands

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.4

Alienação de ativos tangíveis

Por quê?

Nossa intenção é proteger os interesses financeiros por meio da definição de uma política clara para a alienação de ativos tangíveis.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands

O quê?

Alienação de bens imobiliários

Qualquer alienação de bens imobiliários pertencentes ao Groupe deve ser conduzida pelo Diretor de Bens Imobiliários do Groupe e CFO do Groupe. Nenhuma negociação para alienar bens imobiliários deve ser iniciada sem a aprovação formal do CEO do Groupe.

Alienação de outros ativos

Aprovação de alienações ou baixas de outros bens tangíveis:

- deve ser obtida do CFO da Brand para bens cujo valor contábil original seja superior a € 100.000 e
- deve ser obtida do CFO do Groupe para bens cujo valor contábil original supere os € 300.000.

Como?

Quanto aos bens imobiliários, para obter aprovação, as Unidades de Negócio devem apresentar:

- detalhes do preço de venda estimado, os lucros ou prejuízos de capital antes da tributação para fins de prestação de contas do Groupe,
- detalhes de quaisquer encargos fiscais que advierem da operação,
- custeio de despesas alternativas com locações (se o bem imobiliário alojar as atividades da Unidade de Negócio) e
- pelo menos duas precificações de agentes imobiliários internacionais idôneos.

Quem?

CFO da Unidade de Negócio/CFO da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.5

Reestruturação

Quem?

Nossa intenção é minimizar os riscos que podem advir de uma operação de reestruturação por meio da definição das regras apropriadas.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Um plano de reestruturação é um plano que envolve um custo superior a € 100.000 no total e no qual funcionários se tornam desnecessários para uma Unidade de Negócio. Se outros custos de reestruturação, tais como posições não preenchidas e baixas de bens locados, impuserem um custo agregado superior a € 100.000, ele também será considerado um plano de reestruturação.

Como?

O Grupo definiu os procedimentos de autorização e prestação de contas específicos para os planos de reestruturação.

Elaboração e autorização de um “Formulário R”

O CFO da Unidade de Negócio deve elaborar e assinar um “Formulário R” (primeira página apenas no Apêndice 1), resumindo:

- dados e detalhes chave da Unidade de Negócio relativos ao número de colaboradores, indenizações, posições não preenchidas e baixas abrangidas pelo plano,
- os custos do plano, detalhes das indenizações por funcionário, economia prevista e recuperação do investimento num período de três anos, distinguindo entre itens pecuniários e não pecuniários. **Projetos que forem constituídos principalmente de desligamento de funcionários devem contar com um período de recuperação de investimento inferior a um ano.** Devem ser fornecidos detalhes dos custos do plano. **Com relação aos desligamentos, deve haver uma distinção clara entre os direitos contratuais/legais e qualquer quantia além desses direitos.** Todas as páginas pertinentes dos apêndices devem ser preenchidas ao mesmo tempo em que o Formulário R é preenchido,
- as quantias propostas pelas Unidades de Negócio para desligamentos devem ser validadas segundo as práticas do país/Grupo com os Diretores Gerais do SSC, caso haja no país em questão,
- a aprovação do “Formulário R” deve estar de acordo com a ordem de assinaturas no “Formulário R”:
- aprovação do CFO da Brand e CEO da Brand é necessária para planos de reestruturação que custem mais do que € 100.000,
- aprovação do Secretário Geral do Grupo com relação a quantias de rescisões superiores a € 100.000,
- a aprovação do CFO do Grupo é necessária para planos de reestruturação com custo único ou acumulado acima de € 300.000,
- a aprovação do Presidente do Conselho e CEO do Grupo é necessária para planos de reestruturação com um custo superior a € 1,5 milhão.

Aprovado pelo
presidente do
Conselho e
CEO



O jeito Publicis de realizar mudanças



PUBLICIS GROUPE

V.5

Maurice Lévy

Reestruturação

As Unidades de Negócio devem reservar um mês para que a sede do Groupe analise os Formulários R.

Assim que o “Formulário R” tiver sido aprovado, a gestão do Groupe, a gestão da Brand e da Unidade de Negócio se comprometem a entregar o plano e a economia e retorno financeiros associados. A execução do plano deve ocorrer em até um mês após a aprovação.

Nenhum anúncio público deve ser feito antes de o Formulário R ter sido aprovado pela gestão do Groupe e/ou da Brand (a depender da ordem das assinaturas).

Tratamento contábil da reestruturação

As provisões para reestruturação são reconhecidas apenas no curso normal dos negócios (ou seja, a contabilização da reestruturação não é mais possível na combinação de negócios). Todos os custos de reestruturação são considerados encargos na demonstração de resultados, impactando o lucro operacional.

O período de aviso, durante o qual o funcionário trabalhe, deve ser registrado em salários. O período de aviso não trabalhado deve ser registrado em verbas rescisórias (vide Janus II.02.04).

As provisões para reestruturação devem ser reconhecidas pelas Unidades de Negócio apenas após a aprovação, e, em caso de desligamentos, anunciadas às pessoas envolvidas.

Quem?

Diretores financeiros (CFOs) das Brands.



PUBLICIS GROUPE

R

Estritamente Confidencial

Resumo do projeto e estimativas financeiras

Responsável: _____

Número de telefone: _____

E-mail: _____

Nome do projeto: _____	Data de início: _____
Entidade de: _____	Data de término: _____
País: _____	

RESUMO	Indicadores chave do projeto	Custo total do projeto (em € 000)	Impacto do caixa	Custos da demonstração de resultados
	Redução em metros quadrados	0	0	0
	Número de locais fechados	0		
	Redução de efetivo	0		
Moeda: € 000s Aliquota: 30%	Taxa de câmbio: 1,0000			
Breve descrição:		Riscos de maior porte, consideração da duração:		

	Exercício ...	Exercício ...	Exercício ...
Demonstração de resultados			
Custos			
Verbas rescisórias	0	0	0
Custos de rescisão de arrendamento			
Baixas			
Prejuízo com a alienação de ativos			
Outros custos			
Custos da integração			
1- Custos totais	0	0	0
Economias			
Custos com pessoal	0	0	0
Despesas da agência (incl. desvalorização)			
Outras economias			
Lucro com a alienação de ativos			
2- Total de economias	0	0	0
Impacto da demonstração de resultados antes dos impostos (2)-(1)	0	0	0
Impacto na demonstração de resultados após tributação [(2)-(1)] x (1 - Aliquota)	0	0	0
Impacto acumulado na demonstração de resultados após tributação	0	0	0
Caixa			
Caixa despendido			
Verbas rescisórias	0		
Custos de arrendamento			
Outros SALDOS DE LICENÇA	0		
Outros custos			
Custos da integração			
Novas despesas de capital (Capex)			
3- Total de caixa despendido	0	0	0
Economias de caixa			
Custos com pessoal	0	0	0
Despesas da agência			
Alienação de ativos			
Outros itens de caixa impostos	0	0	0
4- Total de economias de caixa	0	0	0
Impacto no caixa (4) - (3)	0	0	0
Impacto do caixa acumulado	0	0	0
Recuperação de investimento (meses)	#DIV/0!		
Evolução líquida do efetivo			
1- Redução bruta de efetivo na agência (+)	0		
2- Transferência para outra agência do grupo (-)			
3- Outros impactos na agência (+ ou -)	0		
4- Impacto acumulado do grupo	0	0	0
Custo médio das dispensas por funcionário	#DIV/0!		

CFO da agência	Data:	CEO da Brand	Data:
CEO da agência	Data:	CFO do grupo	Data:
CFO da Brand	Data:	CEO do grupo	Data:

VI. O jeito Publicis de proteger nossos interesses

Este capítulo apresenta de forma detalhada as características dessa flexibilidade e dinamismo:

1. Comunicações do Groupe
2. Comunicações financeiras e relações com investidores (RI)
3. Litígio
4. Informações confidenciais
5. Informações privilegiadas (Insider Trading)
6. Conflito de interesses
7. Processo de auditoria externa
8. Independência dos auditores externos
9. Escopo de auditoria interna
10. Controle interno do Groupe

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy
Maurice Lévy

O jeito Publicis de proteger nossos
interesses



PUBLICIS GROUPE
VI.1

Comunicações do Groupe

Por quê?

Como uma empresa de comunicação, nosso propósito é superar o nosso próprio nível de comunicação interna e externa e garantir a consistência entre o Groupe, as Unidades de Negócio e as Brands.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Comunicações externas do Groupe

Uma coordenação rígida e por escrito é essencial para os seguintes atos liberados pelo Vice-Presidente de Comunicação do Groupe:

- ganho ou perda de conta de grandes clientes,
- alterações nos principais executivos das Brands ou Unidades de Negócio,
- reestruturação ou reorganização,
- todas as atividades de fusões e aquisições,
- todas as informações de natureza sigilosa.

Comunicações externas pelas Unidades de Negócio e Brands

As Unidades de Negócio e Brands gerenciam suas próprias comunicações e devem cumprir com as exclusões e autorizações estipuladas acima.

Os únicos dados ou valores quantificados com relação ao Groupe que podem ser utilizados são aqueles que aparecem em publicações do Groupe.

Todas as comunicações transmitidas por uma entidade do Groupe devem sempre ser concluídas com uma mensagem de texto que indique que a mesma faz parte do Publicis Groupe.

Quem?

CEOs da Brand e Unidade de Negócio.



O jeito Publicis de proteger nossos
interesses



PUBLICIS GROUPE

VI.2

Maurice Lévy

Comunicações financeiras e relações com investidores (RI)

Por quê?

As comunicações financeiras são essenciais. Elas influenciam a avaliação acionária e a confiança dos acionistas, investidores e, de modo geral, o mercado financeiro. É necessário que haja rígidas políticas e condutas que possam embasar uma comunicação honesta, genuína e transparente. Além disso, é necessário um controle estrito do que é afirmado ao mercado.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Apenas o CEO do Groupe e o CFO do Groupe têm autorização para publicar informações gerais financeiras, estratégicas e comerciais do Groupe.

As relações com os mercados financeiros (empresas de corretagem, analistas de sell-side, fundos de investimento, analistas de buy-side) são uma atribuição exclusiva da sede do Groupe (alta administração e Departamento de Relações com Investidores).

As Unidades de Negócio não têm autorização para se envolverem em nenhum relacionamento com mercados financeiros, salvo se assim determinado pelo Departamento de RI do Groupe. Qualquer dúvida ou solicitação de informações de mercados financeiros deve ser encaminhada ao Departamento de Relações com Investidores do Groupe, em Paris. A participação de TODOS os funcionários do Groupe como porta-vozes em reuniões, conferências, workshops, mesas-redondas, etc. patrocinadas por empresas de valores mobiliários ou fundos de investimento (corretoras, etc.) deve ser primeiro encaminhada ao Departamento de Relações com Investidores para aprovação por e-mail.

Esta é uma regra cuja obediência deve ser estrita, inclusive quando a questão a ser discutida não tenha aparentemente nada a ver com ações.

Com relação às Unidades de Negócio ou Brands do Groupe, as únicas informações financeiras públicas disponíveis para divulgação são aquelas incluídas em comunicados à imprensa e no relatório anual do Groupe. Todos esses documentos podem ser encontrados no site do Groupe (www.publicisgroupe.com). Qualquer divulgação que extrapole esse nível de informação não é permitida ou exigirá uma aprovação escrita formal do Departamento de Relações com Investidores do Groupe.

Em especial, as Unidades de Negócio e Brands não podem realizar qualquer tipo de divulgação de seus desempenhos financeiros individuais (faturamento, receita, lucro operacional, lucro líquido, desempenho de caixa, etc.) e nem comentar sobre qualquer um desses assuntos. As exceções específicas podem ser concedidas pelo CEO da Brand ou CFO da Brand no caso de novas concorrências e em resposta a solicitações de clientes existentes (no entanto, compromissos de confidencialidade devem ser obtidos a partir dos destinatários dessas informações).

O conteúdo de qualquer apresentação externa (conferências, workshops, etc.) deve ser apresentado para o Departamento de Relações com Investidores do Groupe antes da ocasião e não pode expressar a opinião do Publicis Groupe, nem disseminar quaisquer informações financeiras, restringindo-se a questões técnicas ou comerciais.



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**

**Comunicações financeiras
e relações com investidores (RI)**



**PUBLICIS GROUPE
VI.2**

Quem?

CEOs da Brand e da Unidade de Negócio, Departamento de Relações com Investidores do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de proteger nossos interesses



PUBLICIS GROUPE

VI.3

Litígio

Por quê?

Nossa intenção é proteger o Groupe dos riscos legais e, portanto, se faz necessária a informação a respeito de qualquer litígio pendente ou ameaça de litígio.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

Como?

O Diretor de Impostos do Groupe acompanha os litígios fiscais com relação ao Groupe. O Diretor Jurídico do Groupe acompanha todos os outros litígios (“não fiscais”).

Litígios fiscais e prestação de contas de litígios fiscais

O Diretor de Impostos do Groupe deve ser informado imediatamente sobre qualquer litígio fiscal (vide VII.9 – Impostos: auditorias, consultores, planejamento e provisões).

Nenhum litígio fiscal pode ser iniciado sem aprovação do Diretor de Impostos do Groupe. Cada SSC (ou Unidade de Negócio nas quais SSCs não existirem) deve elaborar um relatório de litígio fiscal duas vezes por ano para os litígios existentes, a partir dos resultados semestrais e anuais do Groupe. Os relatórios devem ser enviados para o Gestor de Impostos local e/ou regional e para o Diretor de Impostos do Groupe.

O Diretor de Impostos do Groupe apresenta os litígios fiscais para o presidente do Conselho e CEO do Groupe e para o CFO do Groupe, conforme necessário.

Litígio não fiscal iniciado pela Unidade de Negócio do Groupe

Ações judiciais, arbitragens ou procedimentos similares não podem ser iniciados por qualquer Unidade de Negócio sem a autorização prévia do CEO e CFO da Unidade de Negócio. Para uma ação judicial que incluir reivindicações processuais ou honorários advocatícios superiores a 100.000 euros, a autorização do CEO da Brand e CFO da Brand deve ser obtida.

Nenhuma ação judicial pode ser iniciada contra os clientes internacionais ou suas filiais sem a comunicação aos Diretores de Contas Globais (Worldwide Accountant Directors, WAD) e anuência do CEO da Brand, e nenhuma ação judicial pode ser iniciada contra qualquer dos 50 maiores clientes do Groupe sem a anuência do CEO do Groupe.

A autorização do Diretor Jurídico do Groupe é necessária se a ação judicial ou procedimento jurídico for relacionado a um cliente, um cliente antigo ou um dos principais executivos, ou se incluir uma reivindicação processual igual ou superior a € 300.000. Se o ajuizamento da ação judicial ou procedimento jurídico for autorizado, e o valor reivindicado exceder € 300.000, o CFO e o Diretor Jurídico do Groupe devem ser mantidos a par da ação, do seu custo e de seu resultado.

Litígios de natureza não fiscal iniciados contra o Groupe por “terceiros” ou funcionários

Se uma ação judicial, arbitragem, investigação governamental ou processo semelhante for iniciado contra qualquer Unidade de Negócio do Groupe, ou se qualquer executivo principal souber de fatos ou circunstâncias que possam dar origem a tais ações, o CEO e/ou CFO da Brand deve ser informado antes de qualquer ação ou resposta.

O CEO e CFO da Unidade de Negócio deve supervisionar de perto a referida ação, sempre buscando a necessária orientação jurídica.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de proteger nossos interesses



PUBLICIS GROUPE

VI.3

Litígio

O Diretor Jurídico do Groupe (e o assessor jurídico da Brand, se houver) deve ser informado imediatamente a respeito de qualquer ação judicial “de natureza não fiscal”, arbitragem ou investigação sendo levada a efeito contra a qualquer Unidade de Negócio ou Brand do Groupe se o valor reivindicado for igual ou superior a € 300.000. O Diretor Jurídico do Groupe pode ainda solicitar informações ou exigir que sua autorização seja dada antes de qualquer iniciativa. Se a ação envolver um cliente do Groupe Publicis ou informações relacionadas a um cliente, deve haver cautela para garantir que o Groupe esteja observando as suas obrigações contratuais (se houver) de informar ao cliente antes de divulgar informações sigilosas aos tribunais ou a acesso público.

Comunicação de litígio “de natureza não fiscal”

Um relatório de litígios deve ser elaborado quatro vezes durante o exercício fiscal por cada Unidade de Negócio e enviado para o Assessor Jurídico da Brand (ou, caso este não exista, ao CFO da Brand), com uma cópia para o Diretor Jurídico do Groupe. O relatório deve ser elaborado a partir das datas de pré-fechamento e fechamento dos resultados semestrais e anuais do Groupe. O Assessor Jurídico da Brand (ou CFO da Brand) deve enviar um relatório consolidado de litígios aos cuidados do Diretor Jurídico do Groupe.

O Diretor Jurídico do Groupe envia um relatório de litígios para o presidente do Conselho e CEO do Groupe, CFO do Groupe e para o Secretário Geral do Groupe, entre outros.

Quem?

Os CEOs e CFOs das Unidades de Negócio são responsáveis pela conformidade com esta política. O assessor jurídico da Brand (ou CFO da Brand) e o Departamento Jurídico do SSC são responsáveis pela elaboração do relatório de litígios da Brand. O SSC é responsável pela elaboração do relatório de litígios fiscais nacional ou os CFOs das Unidades de Negócio nos mercados em que não houver SSC. O Diretor Jurídico do Groupe é responsável pela supervisão de todas as ações judiciais “sem natureza fiscal” que reivindiquem um montante superior a € 300.000; e pela elaboração do relatório de litígios do Groupe para apresentação ao Presidente do Conselho e CEO do Groupe, CFO do Groupe e Secretário Geral do Groupe.

O Diretor de Impostos do Groupe é responsável pela supervisão de todos os litígios fiscais e pela apresentação dos litígios fiscais para o Presidente do Conselho e CEO do Groupe, assim como para o CFO do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**



Informações Confidenciais

Por quê?

Nossa intenção é proteger as informações sigilosas de nossos clientes. Diretrizes estritas devem ser respeitadas.

Para quem?

Todos os funcionários.

O quê?

Os principais executivos e funcionários podem ter acesso a informações sigilosas (ou seja, que não estejam em domínio público) sobre o Groupe, seus negócios, clientes ou os fornecedores e parceiros atuais/possíveis.

Informações sigilosas relativas ao Groupe: vide a seção VI.5 sobre “Informações privilegiadas” e seção VI.2 sobre “Comunicações financeiras e relações com investidores”.

Informações sigilosas relativas a clientes, fornecedores e parceiros de negócios

Os principais executivos e todos os funcionários do Groupe não devem, em qualquer circunstância, utilizar as referidas informações sigilosas em seu próprio interesse pessoal ou divulgá-las.

Antes de autorizar qualquer divulgação das referidas informações sigilosas, é necessário garantir que o cliente tenha autorizado a referida divulgação por escrito, e que essa divulgação não resulte em violação de qualquer obrigação contratual pelo Groupe.

Numa situação na qual a legislação aplicável exija a liberação de informações sigilosas, é fundamental, antes que as informações sejam liberadas, que o cliente, fornecedor ou parceiro comercial esteja ciente de que há uma exigência legal, e que as obrigações contratuais associadas com a referida divulgação serão cumpridas. Qualquer questão associada à divulgação de informações sigilosas deve ser reportada ao Assessor Jurídico da Brand ou ao Diretor Jurídico do Groupe.

Ao desenvolver uma campanha para um cliente, temos acesso a informações sigilosas com relação a um produto, sua marca, datas de lançamento, objetivos comerciais e de marketing, entre outros. Nenhuma pessoa de nossa organização tem o direito de divulgar essas informações sem a autorização escrita do cliente. Como de praxe em nosso mercado, as campanhas são suportadas por campanhas de comunicação. Devemos ser cautelosos e restringir nossos comentários apenas para o ambiente de trabalho.

Quem?

Todos os funcionários. CEOs da Brand e da Unidade de Negócio são responsáveis pela conformidade.



Maurice Lévy

O jeito Publicis de proteger nossos interesses



PUBLICIS GROUPE

VI.5

Informações Privilegiadas (Insider Trading)

Por quê?

As informações privilegiadas são sensíveis por natureza e, não raramente, conduzem ao uso indevido. A este respeito, há regras estritas, que são estipuladas abaixo.

Para quem?

Qualquer funcionário do Groupe que possua uma informação “privilegiada”

O quê?

Princípio geral:

Para um funcionário do Publicis Groupe que tem uma “informação privilegiada” (um detentor de informação privilegiada), a divulgação, uso ou uso indevido (direta ou indiretamente, por conta própria ou por terceiros) baseado nas referidas informações pode resultar na imposição de ações disciplinares pelo Publicis Groupe, assim como em investigações por reguladores do mercado e autoridades policiais na França e noutros países, o que pode levar a processos que resultem em multas vultosas e detenção.

As informações privilegiadas correspondem a quaisquer informações de naturezas precisas que não foram divulgadas ao público externo, direta ou indiretamente relacionadas a um ou mais emissores de documentos financeiros, ou a um ou mais documentos financeiros, e que, se forem divulgadas ao público externo, podem ter um efeito significativo no preço de mercado dos títulos da empresa. As informações relativas ao Publicis Groupe são consideradas públicas quando tiverem sido amplamente disseminadas para o público por meio de um comunicado à imprensa pelo Publicis Groupe e disponibilizadas no site.

1) Regras aplicáveis a todos os funcionários do Groupe

Em conformidade com as leis e regulamentos franceses aplicáveis, qualquer funcionário do Publicis Groupe que tiver informações privilegiadas relativas ao Publicis Groupe não deve:

- a. comprar ou vender, por conta própria ou por terceiros, direta ou indiretamente, ações ou outros títulos do Publicis Groupe, assim como exercer opções de compra ou subscrição de ações do Groupe;
- b. divulgar essas informações privilegiadas a qualquer outra pessoa;
- c. recomendar que qualquer outra pessoa compre ou venda, por conta própria ou por terceiros, direta ou indiretamente, ações (ou outros títulos) do Publicis Groupe ou exercer opções de compra de ações.

Essas preclusões são aplicáveis a funcionários, cônjuges e filhos, e qualquer outra pessoa morando em suas residências, e permanecem válidas até que as informações não sejam mais privilegiadas.



Maurice Lévy

Informações Privilegiadas (Insider Trading)

2) Regras complementares para funcionários constantes das listas de detentores de informações privilegiadas em caráter permanente ou temporário do Publicis Groupe

O Publicis Groupe deve estabelecer, atualizar e disponibilizar para a AMF, mediante solicitação, uma lista de detentores de informações privilegiadas – que é uma lista de pessoas que trabalham no Groupe e que têm acesso a informações sigilosas do Publicis Groupe.

O Departamento Jurídico do Publicis Groupe estabeleceu e atualiza listas de detentores de informações privilegiadas que têm acesso permanente ou temporário às referidas informações, da seguinte forma:

a) Detentores de informações privilegiadas permanentes:

Os detentores de informações privilegiadas permanentes são pessoas que têm acesso regular, em decorrência de seus cargos, a informações privilegiadas sobre o Publicis Groupe. Os detentores de informações privilegiadas permanentes são divididos em duas categorias:

- Pessoas que realizam funções de supervisão e gestão no Groupe ou em suas Brands globais, ou de outra forma têm acesso regular a informações internas sobre o Publicis Groupe, tais como:
 1. integrantes do Conselho de Supervisão, da Diretoria, da “Diretoria+”, do “P12”, do SLT e de funções centrais do Groupe,
 2. integrantes dos Comitês Executivos das Brands, CEOs das Brands, COOs das Brands, CFOs das Brands, CEOs regionais da Brand, COOs regionais da Brand, CFOs regionais da Brand e
 3. CEOs e Diretores Gerais, CAOs e Tesoureiros Regionais dos Centros de Serviços Compartilhados e suas respectivas equipes.
- Terceiros que tiverem uma relação permanente com o Publicis Groupe, que lhes dê acesso a informações privilegiadas.

b) Detentores de informações privilegiadas temporários:

Os detentores de informações privilegiadas temporários são funcionários do Publicis Groupe ou terceiros (advogados, bancos, etc.) com acesso intermitente a informações internas associadas ao Publicis Groupe. Eles não podem comercializar títulos do Publicis Groupe enquanto tiverem informações privilegiadas.

3) Medidas preventivas: períodos de inatividade

O Publicis Groupe decidiu estipular períodos de inatividade durante os quais os detentores de informações privilegiadas permanentes que trabalhem no Publicis Groupe não podem comprar, vender e/ou conduzir quaisquer transações relacionadas com os títulos do Publicis Groupe, assim como exercer opções de compra de ações.

Os períodos de inatividade são os seguintes:

- De 1 de janeiro até o dia após a publicação dos resultados anuais de cada exercício fiscal (em geral, meados de fevereiro);
- De 1 de abril até o dia após a publicação dos resultados do primeiro trimestre de cada exercício fiscal (em geral, na segunda quinzena de abril);



Informações Privilegiadas (Insider Trading)

- De 15 de junho até o dia após a publicação dos resultados do primeiro semestre de cada exercício fiscal (em geral em meados de julho);
- De 1 de outubro até o dia após a publicação dos resultados para o primeiro trimestre de cada exercício fiscal (em geral na segunda quinzena de outubro).

Os períodos de inatividade se aplicam apenas a informações privilegiadas (a proibição de divulgar informações internas permanece aplicável durante todo o ano). Em qualquer ocasião do ano, os detentores de informações privilegiadas permanentes podem comercializar no Publicis Groupe e exercer opções de compra de ações, além de vender ações subjacentes, desde que não estejam em posse de informações privilegiadas.

4) Vendas de ações do Publicis Groupe concedidas gratuitamente

As ações concedidas gratuitamente a funcionários do Publicis Groupe que não forem detentores de informações privilegiadas permanentes não devem ser vendidas durante os primeiros 10 dias úteis antes da publicação das demonstrações financeiras consolidadas do Publicis Groupe e encerrando-se nos 3 dias de atividade após a referida publicação; e a partir da data na qual o Conselho de Supervisão e/ou a Diretoria souber(em) de informações privilegiadas (por exemplo, possíveis aquisições) e até a expiração do período de 10 dias úteis após a publicação das referidas informações.

As ações oferecidas gratuitamente aos detentores de informações privilegiadas permanentes não devem ser vendidas durante o período que começa em 1 de janeiro e termina nos três dias úteis após a publicação dos resultados do exercício do Publicis Groupe, ou o período que se inicia em 15 de junho e termina 3 dias após a publicação dos resultados do primeiro semestre do Publicis Groupe (vendas após a publicação das receitas do primeiro e terceiro trimestres estão sujeitas aos períodos de inatividade estipulados na seção 3 acima); e a partir da data na qual o Conselho de Supervisão e/ou a Diretoria for(em) informado(s) das informações privilegiadas (por exemplo, a respeito da possível aquisição) e até o término do período de 10 dias úteis após a publicação das referidas informações.

Períodos de inatividade	Início	Término	Datas estimadas
Detentores de informações privilegiadas permanentes: - comprar / vender ações (excetuando-se a venda de ações concedidas gratuitamente - ver abaixo) - opções de compra de ações	1 de janeiro 1 de abril 15 de junho 1 de outubro	o dia após a publicação dos resultados do exercício o dia após a publicação da receita de 1T o dia após a publicação dos resultados do 1S o dia após a publicação das receitas de 3T	1 de jan. - meados de fev. 1 de abr. - 2ª metade de abr. 15 de junho - meados de julho 1 de out. - 2ª metade de out.
Detentores de ações gratuitas: - detentores de informações privilegiadas permanentes	1 de janeiro 1 de abril 15 de junho 1 de outubro	3 dias após a publicação do exercício o dia após a publicação da receita de 1T 3 dias após a publicação de 1S o dia após a publicação da receita de 3T	1 de janeiro - 2ª metade de fevereiro 1 de abril - 2ª metade de abril 15 de junho - fim de julho 1 outubro - 2ª metade outubro
- outros	10 dias antes public. do exercício 10 dias antes public. de 1S	3 dias após a publicação do exercício 3 dias após a publicação de 1S	fim janeiro - 2ª metade fevereiro fim de junho - fim de julho

Quem?

Todos os funcionários são responsáveis pelo cumprimento desta política. Os CEOs da Brand e da Unidade de Negócio devem tomar as precauções necessárias para que os funcionários que a eles se reportem cumpram a presente política.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**



Conflito de interesses

Por quê?

Nossa intenção é impedir o surgimento de conflitos de interesses com partes relacionadas e em transações com partes relacionadas.

Para quem?

Todos os funcionários

O quê?

O conflito de interesses é uma questão muito delicada e deve ser evitada: todas as Unidades de Negócio, CEOs das Brands, CFOs das Brands e executivos das Brands devem declarar anualmente qualquer parte relacionada e o seu vínculo com o Groupe.

Uma parte é considerada relacionada se, em qualquer ocasião durante o período de prestação de contas, esta parte puder controlar outra parte ou exercer influência significativa sobre o responsável pelas decisões financeiras e/ou operacionais. Uma transação com uma parte relacionada é uma transação que direta ou indiretamente (por meio de uma conexão intermediária) envolva qualquer parte relacionada que precise ser divulgada. Corresponde a uma transferência de recursos ou obrigações entre partes relacionadas, a despeito de haver valores a pagar.

As transações com partes relacionadas são extremamente delicadas da perspectiva do Groupe, já que podem levar a um conflito de interesses e, potencialmente, a fraudes.

Listamos abaixo alguns exemplos de transações com partes relacionadas:

- Quando um funcionário detém qualquer participação, inclusive participação financeira em qualquer empresa, fornecedor ou cliente com o qual realize negócios durante o curso de seu vínculo empregatício.
- Quando um funcionário ou seu parente receber benefícios pessoais de terceiros, em decorrência de sua posição no Groupe.
- Quando um funcionário firmar uma transação de compras com uma empresa na qual o funcionário ou um ou mais de seus familiares tenha participação financeira, cargo de diretoria ou posição de alto executivo.
- Quando um funcionário trabalhar simultaneamente para o Groupe e fora do Groupe.
- Quando as instalações de uma Unidade de Negócio forem detidas por um funcionário, inclusive diretores ou acionistas minoritários.

Como?

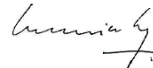
A declaração está sob responsabilidade da Brand e é parte do processo de certificação da gestão pela Unidade de Negócio e pelos CEOs e CFOs da Brand, a cada exercício fiscal. Um resumo pela Brand de todas as partes relacionadas e transações das partes relacionadas declaradas por executivos deve ser apenso à carta de certificação da gestão da Brand e enviada ao CFO do Groupe, além de comunicada ao Secretário Geral do Groupe.

Quem?

Todos os CEOs e CFOs das Unidades de Negócio, CEOs e CFOs das Brands.

Aprovado pelo
presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**



PUBLICIS GROUPE

VI.7

Processo de auditoria externa

Por quê?

Nossa intenção é obter uma opinião independente e justa sobre as demonstrações financeiras do Groupe e as suas subsidiárias, de acordo com as normas de auditoria aplicáveis.

Para quem?

Todas as organizações controladas direta ou indiretamente pelo Groupe, incluindo todas as Unidades de Negócio e Brands. A política se baseia nas regras do Groupe, exceto nos casos em que a legislação local for mais rígida.

O quê?

Informações sobre todos os aspectos dos negócios e finanças da entidade devem ser disponibilizadas para os auditores externos. Os auditores necessitam de assistência oportuna e um espaço de trabalho razoável.

Todas as conclusões da auditoria serão compartilhadas com a gestão local e da Brand, bem como com o CFO do Groupe e com o vice-presidente de auditoria interna e gestão de risco do Groupe.

Será exigida uma carta de representação a ser preenchida e assinada pelo CEO e CFO da Unidade de Negócio, afirmando que todas as informações fornecidas são precisas no melhor de seu conhecimento e que todas as divulgações relevantes foram feitas para os auditores externos.

Como?

Auditores do Groupe

Duas empresas de auditoria realizam a auditoria do Groupe, atualmente EY e Mazars. A atribuição de uma dessas empresas para a Unidade de Negócio do Groupe é uma decisão tomada pelo CFO do Groupe com aprovação do Conselho Fiscal. Nenhuma outra empresa pode ser autorizada a realizar uma auditoria, a menos que especificamente instruída pelo CFO do Groupe mediante consulta com o Conselho Fiscal do Groupe.

As Unidades de Negócio recém-adquiridas devem substituir seus auditores anteriores pelos auditores do Groupe no momento do fechamento da aquisição.

Serviços que não podem ser prestados para as unidades de negócio por auditores do Groupe

Por questões regulatórias, legais e de governança, a prestação de serviços pelos auditores do Groupe ou membros das respectivas redes está sujeita a severas restrições e proibições. Isso foi definido em VI.8 – Independência dos auditores externos.

Escopo da auditoria – Relatório financeiro do Groupe

As Unidades de Negócio do Groupe são divididas em cinco categorias para fins de auditoria:

- Escopo 1: São exigidas uma auditoria final e uma auditoria semestral parcial dos relatórios financeiros do Groupe.
- Escopos 2 e 2Bis: É exigida apenas uma auditoria final dos relatórios financeiros do Groupe.
- Escopo 3: Há apenas uma exigência legal de uma auditoria fiscal/estatutária (sem auditoria dos relatórios financeiros do Groupe).
- Escopo 4: Nenhuma exigência de auditoria dos relatórios financeiros ou auditoria fiscal do Groupe.

Aprovado pelo
presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**



PUBLICIS GROUPE

VI.7

Processo de auditoria externa

Escopo da auditoria – Demonstrações financeiras locais/estatutárias

As auditorias fiscais das demonstrações financeiras locais/estatutárias são realizadas somente quando exigido por lei e, nesses casos, devem ser concluídas ao mesmo tempo do pacote de relatórios do Groupe para entidades do Escopo 1 e Escopos 2 e 2bis. Os CFOs envolvidos nesta exigência devem organizar suas equipes para lidar com esta necessidade.

Honorários de auditoria externa

O Departamento Financeiro do Groupe em Paris negocia os honorários de auditoria em bases globais com os auditores externos do Groupe. Este processo é controlado em dois passos:

- em primeiro lugar, são acordados honorários gerais para o Groupe (que inclui auditoria fiscal e auditoria dos relatórios do Groupe).
Estes honorários gerais são apresentados ao Conselho Fiscal para avaliação e recomendações gerais.
Os honorários gerais são aprovados pelo presidente do Conselho e CEO do Groupe.
- em segundo lugar, os honorários são alocados para as Unidades de Negócio individuais com base no escopo de suas auditorias, exigências fiscais e os honorários do ano anterior. Estes honorários são notificados à Brand pelo Departamento Financeiro do Groupe.

Os honorários de auditoria para fins fiscais locais e para fins de relatórios do Groupe são pagos pelas subsidiárias. Os honorários excedentes no orçamento devem ser extremamente excepcionais. Antes do pagamento de qualquer excedente, deve-se obter a aprovação por escrito do CFO do Groupe, que deve ser informado sobre todas os excedentes até o dia 31 de maio do exercício fiscal seguinte.

Qualquer trabalho distinto (obs.: cuja provisão pelos auditores externos do Groupe tenha sido autorizado pelo Conselho Fiscal de acordo com VI.8 – Independência dos auditores externos) não é coberto pelos contratos de auditoria do Groupe e devem ser negociados localmente a preços razoáveis. O CFO do Groupe deve ser informado sobre as condições financeiras sob as quais os serviços são prestados.

As disputas de valores devem ser levadas à atenção do CFO do Groupe sem atrasos.

Quem?

CFO de cada Unidade de Negócio/entidade jurídica.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
Interesses**



PUBLICIS GROUPE

VI.8

Independência dos auditores externos

Por quê?

Queremos garantir a independência dos auditores do Groupe a fim de evitar consequências graves para nossa situação financeira.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas (Unidades de Negócio, Brands, SSCs e holdings) estão sujeitas às regras do Groupe, salvo em casos nos quais a legislação local é mais rígida.

O quê?

Regra geral:

Os auditores externos devem ser independentes e serem vistos como tais.

A aprovação do Conselho Fiscal é necessária em todas as operações:

Ninguém do Groupe tem autoridade para aprovar o início de qualquer serviço (sem limite financeiro) por empresas de auditoria externa sem receber a aprovação prévia específica do CFO do Groupe, que deve obter aprovação do Conselho Fiscal do Groupe.

Envolvimento das “Big 4”

O envolvimento de qualquer empresa de auditoria “Big 4”, em qualquer serviço, requer aprovação prévia do CFO do Groupe.

Taxas condicionadas

Os auditores externos não podem prestar qualquer serviço ou vender qualquer produto para o Groupe por uma taxa condicionada ou comissão.

Relações trabalhistas e empresariais:

Nenhum funcionário do Groupe deve entrar em nenhum tipo de conversa com funcionários ou parceiros das empresas de auditoria externas relacionada a possibilidade (e nem deve sugerir a possibilidade) de trabalho futuro com o Groupe sem obter anuência prévia por escrito do CFO do Groupe e do Secretário Geral do Groupe.

Nos locais em que as unidades de negócio do Publicis Groupe vendem serviços tanto para os auditores do Groupe, quanto para EY ou Mazars, a transação deve ser independente e quantitativa com notificação para o parceiro de serviços do cliente na empresa de auditoria, CFO do Groupe e auditores do Groupe.


Serviços que não são de auditoria

Além do desempenho do trabalho de auditoria para o Groupe, os auditores externos são estritamente limitados no tipo de serviços adicionais que eles podem prestar para o Groupe. As seguintes categorias de serviços não podem ser exercidas pelos auditores externos em nome do Groupe (sujeitas a determinadas exceções que somente o CFO do Groupe, que deve obter a aprovação do Conselho Fiscal do Groupe, pode autorizar): serviços relacionados com os registros contábeis ou demonstrações financeiras do Groupe, elaboração e implementação de sistemas de informações financeiras, serviços de apreciação ou de avaliação, serviços de consultoria atuarial, auditoria interna, funções de gerenciamento, serviços de recursos humanos, planejamento fiscal, serviços de corretagem, serviços de consultoria de investimentos ou banco de investimento, serviços jurídicos e serviços de especialistas não relacionados à auditoria.

Além disso, os auditores externos não estão autorizados a prestar consultoria fiscal ou serviços fiscais relacionados aos funcionários ou diretores das empresas do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
Interesses**



PUBLICIS GROUPE

VI.8

**Independência
dos auditores externos**

Relações financeiras

As empresas de auditoria externa, os membros da equipe de auditoria e qualquer sócio ou funcionário das empresas de auditoria externa, com autoridade de supervisão sobre a auditoria (ou que, de alguma forma, tenha interação significativa com o Groupe) ou seus familiares imediatos, não podem ter nenhum investimento direto no Groupe, tais como ações, obrigações, promissórias, opções ou outros títulos.

Quem?

CEOs e CFOs da Unidade de Negócio
CFO do Groupe

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de proteger nossos
interesses



PUBLICIS GROUPE

VI.9

Escopo da Auditoria Interna

Por quê?

Queremos garantir que nossas operações estejam em conformidade com as melhores práticas, que nossos registros contábeis reflitam a realidade subjacente das operações e que todos os procedimentos sejam corretamente aplicados.

Para quem?

Todas as funções do Groupe, Brands, Unidades de Negócio, SSCs e todas as entidades jurídicas controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

A auditoria interna captura as expectativas das partes interessadas e especificamente as que foram formuladas pelo Conselho Fiscal do Conselho de Supervisão para o qual se reporta periodicamente. A auditoria interna executa tarefas de auditoria em conformidade com o plano de auditoria interna anual do Groupe, conforme aprovado pelo Conselho Fiscal.

As atribuições da auditoria interna incluem, entre outras:

- Avaliação dos processos de gestão de riscos e controles internos que cobrem riscos estratégicos do Groupe, bem como controles sobre relatórios financeiros.
- Atribuições gerais de conformidade: avaliação da conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, bem como com o Janus, outras normas internas e contratos com clientes e fornecedores.
- Avaliação da relevância, integridade, acesso, disponibilidade e infraestrutura dos sistemas de informação.
- Avaliação da eficácia dos investimentos e despesas do Groupe.
- Monitoramento da eficácia do ambiente de controle do Groupe.
- Fornecimento de diretrizes às unidades de negócio em caso de auditorias dos clientes.

Considerando que o Publicis Groupe é listado na bolsa de valores da França, a atividade de auditoria interna do Publicis Groupe está sujeita à conformidade com as leis e exigências regulatórias do mercado francês.

O plano de auditoria interna é dinâmico, baseado em risco e permite realizar alterações que seriam necessárias após eventos inesperados ou mediante solicitação da gestão do Groupe. As alterações ao plano de auditoria são decididas pelo Secretário Geral do Groupe. Essas mudanças são devidamente respaldadas e apresentadas ao Conselho Fiscal.

A independência da auditoria interna é garantida através da linha de comunicação direta que o Secretário Geral do Groupe tem com o CEO do Groupe, com uma linha de comunicação funcional com o Presidente do Conselho Fiscal.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**



PUBLICIS GROUPE

VI.9

Escopo de Auditoria Interna

Como?

O Departamento de Auditoria Interna (com razoável antecedência) deve informar a gestão da Unidade de Negócio (CEO e CFO), ou outra gestão do Groupe com responsabilidade funcional, conforme aplicável, de sua intenção de analisar os procedimentos operacionais e informações financeiras.

Ao Departamento de Auditoria Interna será concedido:

- acesso irrestrito a todos os cargos, registros, propriedades e pessoal,
- acesso imediato, proativo e irrestrito às informações relacionadas aos riscos ou problemas identificados em qualquer nível da gestão do Groupe e o da Brand e níveis da Brand,
- assistência necessária de funcionários nas unidades da organização onde eles realizam auditorias, bem como outros serviços especializados dentro e fora do Groupe.

Atrasos solicitados no início das análises da auditoria interna necessitam da aprovação por escrito do CEO do Groupe ou do Secretário Geral do Groupe. Quaisquer informações pertinentes sobre os possíveis riscos identificados e relacionados à Unidade de Negócio que está sendo auditada ou seu ambiente (marca, mercado...) deve ser levado ao conhecimento da auditoria interna de forma proativa. Todos os níveis do Groupe, da Brand e da Unidade de Negócio devem se certificar do cumprimento desta norma.

Em certos casos, como em casos de fraude, o Secretário Geral do Groupe pode abrir investigações sem aviso prévio e sem permitir atrasos.

Todos os valores que forem pagos por serviços especializados de fora do Groupe, como especialistas forenses, devem ser cobrados da Brand com a qual a Unidade de Negócio está alinhada, salvo se decidido de outra forma pelo Secretário Geral do Groupe.

Os resultados da auditoria interna serão apresentados à gestão local da Unidade de Negócio ou ao cargo sujeito à auditoria. Isso é apresentado durante a reunião de fechamento, na qual a presença da mais alta gestão, como o CEO e CFO regional ou da Brand, é necessária. A presença física é o único modo de participação; a participação via telefone não será aceita.

Pontos de auditoria levantados exigem uma resposta formal por escrito do CEO e CFO da Unidade de Negócio (ou o equivalente, dependendo da estrutura a ser auditada) dentro de um período de 15 dias e deve-se usar a ferramenta baseada na Web (TeamCentral™) que o Departamento de Auditoria Interna desenvolveu para acompanhar os esforços de remediação.

Todas as recomendações devem ser implementadas no prazo de seis meses a contar da emissão das conclusões da auditoria interna (salvo se de outra forma acordado, por escrito, com a auditoria interna). Todos os esforços de remediação devem ser acompanhados no TeamCentral™ em tempo hábil, quando aplicável. Qualquer recomendação que não seja implementada no prazo de seis meses estará sujeita a explicação completa e formal dirigida ao VP de auditoria interna e riscos do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**



PUBLICIS GROUPE

VI.9

Escopo de Auditoria Interna

Os resultados e conclusões da auditoria interna são compartilhados conforme considerado apropriado pelo Secretário Geral do Groupe com a gestão Diretoria da Unidade de Negócio ou posição auditada, CEO do Groupe, CFO do Groupe e CFO e CEO da Brand.

O Secretário Geral do Groupe e o CFO da Brand devem ser informados sobre todas as auditorias de clientes assim que a Unidade de Negócio tomar conhecimento e devem ser copiados em quaisquer relatórios que forem recebidos com tal fim.

Quem?

A conformidade com esta política é responsabilidade de todos os níveis do Groupe, CEOs e CFOs das unidades de negócio e marcas, Diretores Gerais do SSC e Secretário Geral do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho
e CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de proteger nossos
interesses**



PUBLICIS GROUPE

VI.10

Controle interno do Groupe

Por quê?

Para permitir a aplicação correta dos procedimentos do Janus II através do programa de controle interno do Groupe (Internal Control Program, ICP), que está implantado em todas as Unidades de Negócio e SSCs do Groupe.

O quê?

O ICP é composto por um conjunto de controles chave voltados para a aplicação correta dos procedimentos do Janus I e II. Estes controles chave são conhecidos como controles de monitoramento financeiro (Financial Monitoring Controls, FMC). A implementação e o monitoramento do programa ocorre em diferentes níveis:

- As Unidades de Negócio reportam a implementação dos controles chave através de um processo de autoavaliação.
- As equipes de FMC avaliam o projeto e a eficácia operacional dos controles chave.
- A equipe central do Groupe, sob a supervisão do VP de auditoria interna e gestão de riscos, supervisiona as equipes FMC, realiza análises de controle de qualidade sobre o seu trabalho e fornece orientação e instruções.

Isso permite que a equipe central realize uma avaliação global do controle interno sobre os relatórios financeiros dentro do Groupe. Os objetivos do ICP e os resultados são regularmente apresentados para o Conselho Fiscal pelo Secretário Geraldo Groupe.

Para quem?

O programa de controle interno do Groupe é aplicado em todas as unidades de negócio, Brands e SSCs. Mesmo que alguns aspectos do programa sejam desenvolvidos pelos SSCs em nome das Unidades de Negócio, os CFOs da Unidade de Negócio e da Brand detêm a responsabilidade final sobre todos os controles chave incluídos no programa e os SSCs devem fornecer a documentação necessária relacionada ao desempenho de controles mediante solicitação.

Como?

Os controles chave são definidos pela gestão, sob supervisão do CFO do Groupe, com o VP de auditoria interna e gestão de riscos do Groupe, exercendo um papel consultivo. Os controles chave estão disponíveis mediante solicitação ao VP de auditoria interna e gestão de riscos do Grupo.

Os controles chave são padrão e não podem ser modificados pelas unidades de negócio, Brands ou SSCs. A aplicação é obrigatória. No entanto, essas partes são incentivadas a levar melhorias e sugestões para a atenção do CFO do Groupe.

O CEO e CFO de cada Unidade de Negócio e Brand são responsáveis por garantir a existência de controles adequados nas Unidades de Negócio ou Brands – os controles chave que o Groupe precisa para compor o mínimo necessário para fins de manutenção de um forte controle interno sobre os relatórios financeiros.

Quem?

Gestão da Brand e da Unidade de Negócio, CFOs da Unidade de Negócio e CFO da Brand. O compromisso destes para com o Groupe também é demonstrado através do envio de cartas de representação e certificação da gestão. O CFO do Groupe, o Vice-Presidente de Auditoria Interna e Gestão de Riscos do Groupe, o Secretário Geral do Groupe.

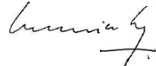
7. O jeito Publicis de gerenciar nosso dinheiro

Este capítulo apresenta de forma detalhada como otimizamos e controlamos a gestão financeira e de caixa:

1. Normas específicas para CFOs das Brands
2. Recapitalização de subsidiárias
3. Tesouraria e financiamentos
4. Gestão do capital de giro
5. Gestão de risco cambial
6. Relacionamento bancário
7. Transações bancárias e saldos
8. Compromissos financeiros: garantias, acordos, penhoras
9. Impostos: auditorias, consultores, planejamento e provisões
10. Transações e cobranças intercompanhias
11. Honorários de serviços de consultoria
12. Dividendos

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

O jeito Publicis de gerenciar nosso dinheiro



PUBLICIS GROUPE

VII.1

Normas específicas para CFOs das Brands

Por quê?

Devido à dupla apresentação (“*double cap*”) dos CFOs da Brand (para o CFO do Groupe e CEOs da Brand) em relação a todos os aspectos de seus trabalhos, estabelecemos um código de conduta específico.

Para quem?

CEO do Groupe, CFO do Groupe e CFOs da Brand.

O quê?

Os CFOs das Brands são responsáveis por respaldar as relações com clientes-chave (em articulação com WWADs (diretores de contas globais)) – fluxo de receitas, bem como a rentabilidade do cliente –, integração de fusões e aquisições eficaz e oportuna, cooperando com a organização do SSC, garantindo um controle interno robusto e, principalmente, um controle de custos forte (PC, razão PC com relação à receita, custos gerais e administrativos com relação à receita).

Mais especificamente, eles são responsáveis por garantir a qualidade dos relatórios se estes forem preparados pelos SSCs. Eles devem garantir a boa qualidade das previsões (previsões de curto prazo, rolling forecasts e o orçamento anual) e um *phasing* preciso dessas previsões. Devem também gerenciar as necessidades de financiamento das agências da Brand em articulação com a tesouraria do Groupe. Eles também são responsáveis pelo cumprimento das metas de capital de giro comercial e contas a receber em atraso. Eles devem assegurar o cumprimento das obrigações fiscais em articulação com o Diretor de Impostos do Groupe e SSCs.

A fim de dar suporte aos relatórios funcionais pelos CFOs da Brand para o CFO do Groupe:

- Os CFOs da Brand devem manter o CFO do Groupe ciente de todos os assuntos de importância em áreas tais como relatórios financeiros e controles internos, fornecendo uma análise aprofundada do desempenho financeiro de suas Brands.
- Os CFOs da Brand devem manter o Secretário Geraldo Groupe ciente de todas as questões relacionadas à fraude e deficiências significativas de controle interno.
- A nomeação, transferência, remoção, pacote salarial e ajuste posterior, bonificação anual e avaliações de desempenho dos CFOs da Brand devem ser acordados com o CFO do Groupe. O mesmo se aplica à nomeação dos CFOs regionais e CFOs das Unidade de Negócio.

Além disso, os CFOs da Brand devem obter aprovação prévia do CFO do Groupe para todas as decisões principais em relação a seus principais “relatórios”, definidos como CFOs regionais e CFOs das Unidades de Negócio com receitas superiores a € 15 milhões anuais. Isso inclui decisões relacionadas a tornar esses indivíduos desnecessários ou rotativos, bem como decisões em relação aos pacotes de salários e bonificações. As avaliações de desempenho de tais indivíduos também devem ser acordadas com o CFO do Groupe.

A política do Groupe é a de que os principais funcionários financeiros (CFOs da Brand, CFOs regionais e CFOs das Unidades de Negócio com receitas superiores a € 15 milhões anuais) devem ser incentivados a alternar regularmente em diferentes posições dentro do Groupe, de forma ideal a cada 5 anos.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de gerenciar nosso dinheiro

Normas específicas para CFOs das Brands



PUBLICIS GROUPE

VII.1

Além disso, para fins de governança, as bonificações pagas ao pessoal de finanças mencionado anteriormente não deve ser superior a 50% com base no desempenho financeiro de sua área de responsabilidade direta (por exemplo, o desempenho financeiro da Brand para os CFOs da Brand).

A contratação ou rescisão de qualquer CFO da Unidade de Negócio ou de entidade jurídica deve ser pré-aprovada por escrito pelo CFO da Brand.

Os CFOs da Brand sempre se reportam diretamente ao CEO da Brand. Do mesmo modo, os CFOs regionais da Brand sempre se reportam diretamente aos CEOs regionais da Brand, salvo se a linha direta de comunicação for com o CFO da Brand. A fim de assegurar que as linhas de comunicação sejam claras, os COOs nunca terão responsabilidade direta sobre a função de finanças.

Quem?

CFOs da Brand, CFO do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**



PUBLICIS GROUPE

VII.2

Recapitalização de subsidiárias

Por quê?

Queremos definir as diretrizes quanto à recapitalização das subsidiárias com problemas de patrimônio líquido.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas e Unidades de Negócio controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

A recapitalização das subsidiárias deve somente ocorrer onde for extremamente necessária de um ponto de vista jurídico.

Todas as recapitalizações das subsidiárias, independentemente da forma ou valor envolvido, devem ser, em última análise, aprovadas pelo CFO do Groupe.

Com relação a isso, pelo menos 3 meses antes da decisão ser tomada, a gestão da Unidade de Negócio deve informar claramente o Diretor de Impostos do Groupe e o Tesoureiro do Groupe sobre:

- o motivo da capitalização ser obrigatória e de não haver outras opções.
- o prazo máximo que o Groupe pode aguardar legalmente antes de recapitalizar a subsidiária.
- qual é o valor mínimo (em euros) necessário para recapitalização.
- quais são os riscos reais de não recapitalizar e a quem pertencem.
- os meios e valores propostos para recapitalização (necessidade de evitar transferências de dinheiro).

A participação do Groupe na recapitalização não deve ser maior que a participação acionária do Groupe na Unidade de Negócio que está sendo recapitalizada, salvo se um aumento da participação do Groupe na Unidade de Negócio for considerado um interesse estratégico, comercial ou financeiro. Neste caso, o processo de fusões e aquisições descrito em V.1 deve ser seguido.

Quem?

Unidade de Negócio e CFOs das Brands

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**

Tesouraria e financiamentos



PUBLICIS GROUPE

VII.3

Por quê?

O Groupe tem uma única estratégia financeira e de tesouraria global a fim de controlar e melhorar a gestão de dívidas, gestão do capital de giro e relacionamento bancário.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas e Unidades de Negócio controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

Como?

A tesouraria do Groupe é responsável por:

- definir da estratégia geral do Groupe em termos de financiamento, gestão do capital de giro, gestão de caixa e relacionamento bancário.
- supervisionar o programa “Foco no dinheiro”, cujos objetivos incluem a melhoria da administração do capital de giro comercial (incluindo a redução de contas a receber em atraso).
- direcionar a redução geral no nível de despesas financeiras do Groupe.
- supervisionar os riscos financeiros do Groupe com relação a moedas estrangeiras, taxas de juros, refinanciamento e riscos de inadimplência de crédito.
- prestar total assistência às Unidades de Negócio em todas as questões de tesouraria.
- controlar as atividades de tesouraria e garantir que todas as Unidades de Negócio apliquem estritamente as regras e procedimentos de tesouraria.
- administrar a empresa financeira (Publicis Finance Services) encarregada do financiamento intercompanhias, agrupamento de caixa internacional (“*cash pooling*”), gestão de taxa de juros centralizada e gestão do risco cambial do Groupe.
- prestar consultoria sobre todos os processos/organizações relacionados aos fluxos de caixa (caixa que entra, caixa que sai), principalmente no contexto do modelo de Centro de Serviços Compartilhados (incluindo, entre outros, faturamento, cobrança, gestão de atrasados, gestão de crédito, autorizações de pagamento, etc.).

Os Tesoureiros dos países (que são, ou serão, nomeados nos principais países em que o Groupe operar e estão, ou ficarão, baseados no Centro de Serviços Compartilhados) são responsáveis por:

- otimizar as exigências de capital de giro do país.
- administrar o caixa nacional (Domestic Cash Management, “DCM”).
- otimizar a liquidez, garantindo principalmente que o máximo dinheiro disponível seja enviado para o agrupamento de caixa internacional (International Cash Pooling, “ICP”) do Publicis Finance Services
- identificar riscos financeiros de forma precisa e oportuna.
- prever, monitorar e controlar o fluxo de fundos que utilizam o sistema de gestão de tesouraria.
- administrar o risco cambial local.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**

Tesouraria e financiamentos



PUBLICIS GROUPE

VII.3

- administrar o relacionamento bancário de acordo com a estratégia do Groupe.
- cooperar totalmente com o Departamento de Contabilidade em matéria de contabilidade para atividades de tesouraria.
- monitorar riscos de crédito do cliente em coordenação com as marcas.
- administrar a data valor em receitas e despesas.
- administrar o relacionamento com a tesouraria do Groupe.

Em países onde não existirem tesoureiros locais, os CFOs da Unidade de Negócio estarão no comando da tesouraria e terão as responsabilidades descritas acima para suas Unidades de Negócio.

Quem?

Tesoureiro do Groupe, Tesoureiros do país localizado nos SSCs e CFOs da Unidade de Negócio e da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**



Gestão do capital de giro

Por quê?

Nós queremos melhorar continuamente a gestão de capital de giro e melhorar a geração de caixa do Groupe.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas, Unidades de Negócio e Brands controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

O princípio fundamental é o de que o caixa pertence ao Groupe. O Groupe tem o direito, a qualquer momento, de utilizar a sobra de caixa mantida pelas entidades jurídicas sob seu controle para fins de fluxo de caixa e de agrupamento.

As Unidades de Negócio estão proibidas de entrar em operações de securitização, factoring ou desconto com bancos de contas a receber **sem a autorização prévia do Departamento Financeiro do Groupe**. Esta operação deve ser discutida com e controlada pelo Departamento de Tesouraria do Groupe.

A gestão de caixa local (Domestic Cash Management, DCM) foi implementada nos principais países em que o Groupe opera. Além disso, um agrupamento de caixa internacional (ICP) foi implementado com o Citibank para concentrar ainda mais o caixa agrupado do DCM local (quando possível). Qualquer entidade controlada pelo Groupe deve assinar um acordo de centralização com a entidade pivô, geralmente a empresa principal do Groupe no país, quando um DCM existir.

Qualquer exceção a esta política deve ser devidamente autorizada pela tesouraria do Groupe. Condições aplicáveis ao DCM e ICP são definidas pela tesouraria do Groupe e podem ser adaptadas de acordo com a situação financeira do Groupe.

Agrupamento de caixa

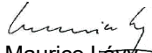
Sempre que uma entidade jurídica tiver várias contas bancárias, deve ser estabelecida uma conta representativa ou conta agregadora a fim de evitar o pagamento de juros sobre uma conta devido ao uso de um crédito a descoberto, enquanto outras contas têm excesso de fundos.

A aprovação prévia por escrito da tesouraria do Groupe é necessária para:

- qualquer investimento em títulos e valores mobiliários ou em qualquer fundo.
- dívidas externas e instrumentos de crédito.
- empréstimos incrementais, adicionais ou a descoberto obtidos de qualquer fonte.
- iniciar qualquer forma de empréstimos ou financiamentos entre as empresas (e concedendo qualquer forma de subordinação ou garantia neste processo).
- qualquer divergência com as orientações da tesouraria e políticas do Groupe (ver VII.3 – Tesouraria e financiamentos).

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO




Maurice Lévy

O jeito Publicis de gerenciar nosso dinheiro



PUBLICIS GROUPE

VII.4

Gestão do capital de giro

Investimento de curto prazo do excedente de caixa

O excesso de caixa que não foi objeto de agrupamento deve ser investido nos bancos principais ou em banco autorizado, em fundos de mercado ou fundos mútuos de caixa sujeitos a um risco insignificante de alterações no valor (vencimentos inferiores a um mês). Nenhum investimento que exponha o Groupe às flutuações do mercado está autorizado (títulos públicos, ações, etc.).

As Unidades de Negócio que estão lidando com bancos devem administrar o risco de inadimplência de crédito em conformidade com as diretrizes da tesouraria do Groupe. Os limites de crédito das Unidades de Negócio são um subconjunto dos limites de inadimplência de crédito da tesouraria do Groupe para um determinado banco.

Dívida externa

Não deve haver nenhuma dívida externa sem a aprovação prévia da tesouraria do Groupe. Nenhum instrumento de crédito deve ser negociado sem a aprovação prévia da tesouraria do Groupe, que precisa ser fornecida com toda a documentação do contrato em relação às instalações propostas antes de qualquer assinatura.

Dívida total

Os limites da dívida máxima (ou disponibilidades mínimas de caixa) foram estabelecidos pela tesouraria do Groupe. Todas as modificações feitas em tais limites devem ser formalizadas através de um pedido de financiamento/solicitação de ajuste do limite de caixa à tesouraria do Groupe, assinadas pelo CFO da Unidade de Negócio com cópia ao CFO da Brand, pelo menos 10 dias úteis antes da necessidade de tais fundos. O formulário a ser preenchido ao fazer esta solicitação está anexado na forma de Apêndice. Ele deve ser apresentado juntamente com um relatório de indicadores chave de desempenho (KPIs) de capital de giro, disponível no HFMTM.

Os empréstimos incrementais, adicionais ou a descoberto obtidos de qualquer fonte exigem a aprovação da tesouraria do Groupe.

Empréstimos intercompanhias

Em geral, o financiamento intercompanhias deve ser da empresa financeira no país (se houver) e/ou da empresa financeira do Groupe (administrada pela tesouraria do Groupe), não devendo ser proveniente de outras entidades do Groupe.

Não haverá empréstimos intercompanhias entre as Brands. No entanto, nos locais em que não há um agrupamento de caixa no país, a tesouraria do Groupe pode instruir especificamente as Unidades de Negócio portadoras de excesso de caixa para que financiem as Unidades de Negócio que necessitem de caixa. Este processo é monitorado exclusivamente pela tesouraria do Groupe.

Nenhum empréstimo intercompanhia internacional deve ser concedido devido ao risco cambial que essa transação cria. Todos os empréstimos intercompanhias devem ser realizados em condições independentes e quantitativas.

Os CFOs da Unidade de Negócio devem informar aos CFOs da Brand sobre todos os empréstimos intercompanhias feitos e recebidos por suas Unidades de Negócio.

Todos os empréstimos intercompanhias devem ser documentados do ponto de vista jurídico.

As exceções a essa política geral necessitam de aprovação da tesouraria do Groupe.

Quem?

CFOs das Brands e Unidade de Negócio SSC, Tesoureiros do país e Tesouraria do Groupe.



PUBLICIS GROUPE

Para: Tesouraria do Groupe

Formulário F

Preparado por: _____
Data: _____

Formulário de solicitação de financiamento

Nome da Unidade de Negócio: _____ VALOR SOLICITADO: _____ MOEDA: _____
Código UN HFM: _____ KEURO
Entidade jurídica: _____
% de propriedade: _____ VENCIMENTO: _____

Acionistas: _____

1 - POSIÇÃO UNITÁRIA DE CAIXA (DA DÍVIDA)

Todas as posições em (moeda K usada - especifique aqui qual a moeda) e **equivalente e NO FINAL DO MÊS** (dívida - () e caixa - +)

	Junho 2011	Julho 2011	Agosto 2011	Setembro 2011	Outubro 2011	Novembro 2011	Dezembro 2011
POSIÇÃO DE CAIXA TOTAL (DA DÍVIDA)	#PRECISA ATUAL IZAR	#PRECISA ATUAL IZAR	#PRECISA ATUAL IZAR	#PRECISA ATUAL IZAR	#PRECISA ATUAL IZAR	#PRECISA ATUAL IZAR	#PRECISA ATUAL IZAR
instalações bancárias existentes	0	0	0	0	0	0	0
Do que foi utilizado							
Do que foi utilizado							
Financiamento IC existente	0	0	0	0	0	0	0
Agrupamento de caixa (limite autorizado)							
Empréstimos entre empresas							
Outros financiamentos existentes							
TOTAL DE FINANCIAMENTOS EXISTENTES	0	0	0	0	0	0	0

Gap de financiamento (= dívida) à vista - financiamento existente

#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
---------	---------	---------	---------	---------

2 - PRINCIPAIS RAZÕES PARA A NECESSIDADE DE FINANCIAMENTOS

DÉFICIT DE CAPITAL DE GIRO
(Explique os itens principais de capital de giro (itens vencidos e não pagos, prazo médio de recebimento, período das contas a pagar, produtos em andamento...) sobre questões específicas (com um cliente, um fornecedor...))

CAPEX
(Orçado ou não orçado? _ Forneça o formulário C relacionado)

REESTRUTURAÇÃO
(Custos de indenização... _ Forneça o formulário R relacionado)

OUTRO (JURÍDICO/REORGANIZAÇÃO FISCAL/REMOÇÃO)
(Explique em detalhes)

3 - PLANO DE AÇÃO PARA PAGAR O EMPRÉSTIMO

Plano de ação presente para melhorar a situação operacional:

MELHORAR A MARGEM
(detalhe aqui as ações para melhorar a margem, por exemplo, um plano de ação para aumentar o negócio ou reduzir os custos)

MELHORAR A GESTÃO TWCAP
(detalhe aqui as ações para melhorar a TWCAP, por exemplo, um plano de ação sobre a cobrança de fundos, de fornecedores, faturamento, criação de pagamentos avançados, etc.)

OUTROS

4 - VISÃO GERAL SOBRE FONTES DE FINANCIAMENTO

Todas as posições em (moeda K usada) equivalente e no final do mês (dívida - () e caixa - +)

	Limite da dívida existente	Solicitação	Limite - após aprovação
A TOTAL DOS INSTRUMENTOS DE CRÉDITO BANCÁRIO			
B TOTAL DOS FINANCIAMENTOS INTERCOMPANHIAS			
C TOTAL DAS OUTRAS DÍVIDAS			
DÍVIDA POTENCIAL MÁXIMA (A+B+C)	-	-	

5 - APROVAÇÕES

DATA: _____ APROVAÇÃO DOS CFOS DAS UN: _____
DATA: _____ APROVAÇÃO DO CTR: _____
DATA: _____ APROVAÇÃO DA TESOURARIA DO GROUPE: _____

DATA: _____ APROVAÇÃO DO CFO DO GROUPE: _____

Obs.: a próxima página do FLUXO DE CAIXA deve estar pensada para todos os pedidos de financiamento.
Obs.: não se esqueça de precisar a moeda usada no topo do FR em vez de "moeda usada".
Obs.: não se esqueça de substituir Mês-3, Mês, Mês+3..., etc. por meses efetivos

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**

Gestão de risco cambial



Por quê?

Queremos assegurar que a lucratividade do Groupe esteja eficientemente protegida contra perdas de câmbio oriundas das flutuações cambiais.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas e Unidades de Negócio controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

O risco cambial deve ser mantido ao mínimo possível. Assim, as Unidades de Negócio e as Brands devem negociar contratos com clientes sempre que possível na moeda em que os seus custos estão expressos. Todo o caixa e a dívida também estarão expressos na moeda local.

As exceções a esta regra exigem a aprovação prévia da tesouraria do Groupe que deve, em qualquer situação, ser obtida antes da assinatura dos contratos.

É o papel do CFO da Unidade de Negócio identificar os riscos cambiais e proteger sua Unidade de Negócio contra uma perda em sua moeda funcional devido à flutuação da taxa de câmbio. É responsabilidade do CFO da Unidade de Negócio explicar quaisquer variações entre as posições cambiais em aberto líquidas e os hedges efetivos implementados.

O hedge de saldos e fluxos abaixo de € 100.000 (no total, por moeda) não é obrigatório. Para os países que vivenciam inflação de mais de 10% ao ano, o limite monetário para o hedge é de € 50.000.

Caso uma Unidade de Negócio deseje manter uma exposição cambial em aberto, deve obter a aprovação prévia da tesouraria do Groupe (por intermédio do tesoureiro regional, se houver).

As transações de hedge só devem ser celebradas com bancos incluídos na lista de bancos autorizados fornecida pela tesouraria do Groupe.

Como?

Todas as transações de hedge cambial devem ser conduzidas:

- por intermédio do Centro de Serviços Compartilhados regional ou local (onde existir um), usando procedimentos autorizados para confirmações, reconhecimentos e liquidações,
- diretamente pela Unidade de Negócio, com a aprovação prévia da tesouraria do Groupe,
- pela tesouraria do Groupe.

Regras específicas para hedge cambial

Nenhum hedge deve ser realizado antes da análise da posição em aberto global da Unidade de Negócio usando a tabela dedicada do HFM™.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**



PUBLICIS GROUPE

VII.5

Gestão de risco cambial

Para minimizar a exposição da transação, o CFO da Unidade de Negócio esforçar-se-á para compensar as contas a pagar e a receber em moeda estrangeira pela compensação dos desembolsos com os recebimentos na mesma moeda, ficando estabelecido que o seu perfil de risco é o mesmo: contas a pagar fixas e contas a receber fixas podem ser compensadas, mas uma unidade não pode compensar uma conta a pagar fixa com uma conta a receber estimada ou vice-versa.

O uso de quaisquer derivativos (além das transações de FX spot [forex de pronta entrega], FX forward [forex a termo] e FX swap [swap cambial]) é estritamente proibido sem a aprovação por escrito da tesouraria do Groupe.

Informações que serão fornecidas pelos SSCs (Centros de Serviços Compartilhados) para os CFOs da Unidade de Negócio

O Diretor de Contabilidade (Chief Accounting Officer, CAO) do SSC, quando houver, deve fornecer ao CFO da Unidade de Negócio um relatório quinzenal mostrando todas as transações de câmbio e saldos (contas a receber e contas a pagar comerciais e intercompanhias) e todos os hedges já colocados com respeito a estas transações de câmbio e saldos para permitir que o CFO da Unidade de Negócio faça um hedge das posições em aberto líquidas de acordo com a política do Groupe conforme estabelecido acima. Este relatório deve também indicar os vencimentos.

Política com relação a saldos de caixa e da dívida

Para evitar exposição a risco cambial, qualquer exceção a esta regra requer a aprovação prévia da tesouraria do Groupe.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio, CFOs da Brand, SSC, Tesouraria do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**



PUBLICIS GROUPE

VII.6

Relacionamento Bancário

Por quê?

Queremos organizar nossos relacionamentos com bancos e instituições financeiras que sejam tanto prestadores de serviços para o Groupe quanto parceiros estratégicos no desenvolvimento de nosso negócio.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas e Unidades de Negócio controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

A Tesouraria do Groupe está encarregada de definir um grupo de bancos principais que sejam considerados como intimamente ligados ao Groupe, para que possamos contar com o seu apoio em todas as circunstâncias. Esta lista, anexada como apêndice 1 deste instrumento, estará sujeita a alterações, com bancos sendo adicionados e removidos, de acordo com as circunstâncias. Tais decisões estratégicas serão tomadas pelo CFO do Groupe. A lista formal de bancos principais adicionais é emitida pela Tesouraria do Groupe para a maioria dos países em que o Groupe opera.

Regras regendo o relacionamento bancário

A aprovação por escrito deve ser obtida da Tesouraria do Groupe (por intermédio do tesoureiro regional, se houver) antes do início, da modificação, do término de um relacionamento bancário (inclusive linha de crédito).

Nenhum negócio será transacionado com bancos que não sejam bancos principais, nem estejam na lista de bancos autorizados para um país. Qualquer exceção a esta regra requer a aprovação expressa e prévia da Tesouraria do Groupe.

Após as aquisições das unidades de negócio, é política do Groupe substituir de imediato todos os relacionamentos bancários anteriores com bancos principais do Groupe.

O CFO da Unidade de Negócio é responsável por:

- obter todas as aprovações locais necessárias, tais como autorizações do Conselho de Administração da subsidiária, deliberações legais, pareceres legais e tributários, etc., antes do início das transações e das relações com um banco.
- assegurar que os bancos recebam um conjunto completo de documentos comprovando os poderes societários dos Diretores da Unidade de Negócio e os seus poderes referentes a assinaturas.
- e verificar a conclusão de relatórios de relacionamento bancário do HFM™ específica em uma base trimestral.

Quem?

Tesouraria do Groupe, Tesoureiros regionais e CFOs da Unidade de Negócio

Lista de bancos “principais” do Groupe

- CITI
- BNP PARIBAS
- Société Générale
- CACIB

- HSBC

- CIC
- Barclays
- Natixis

- JP Morgan

- ANZ
- Bank of America
- Deutsche Bank
- INTESA
- Santander
- Standard Chartered
- Commerzbank

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**



PUBLICIS GROUPE

VII.7

Transações bancárias e saldos

Por quê?

Queremos assegurar o controle interno satisfatório sobre as transações bancárias e saldos por meio da divisão de tarefas, das autorizações claramente definidas e de sistemas seguros.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas e Unidades de Negócio controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

Transações bancárias

A Unidade de Negócio ou SSC deve assegurar a segregação de tarefas entre as responsabilidades de pagamentos e recebimentos.

Em hipótese alguma uma pessoa em uma Unidade de Negócio ou entidade tem capacidade para autorizar e efetuar sozinha os pagamentos, ou ser ao mesmo tempo administrador e usuário de um sistema de pagamento eletrônico.

Todas as procurações e delegações de autorização por qualquer motivo e em todos os formatos serão devidamente documentadas e implantadas junto ao Departamento Jurídico para observar as regras legais de cada país.

O uso de quaisquer derivativos (além das transações de FX spot [forex de pronta entrega], FX forward [forex a termo] e FX swap [swap cambial]) é estritamente proibido sem a aprovação por escrito da tesouraria do Groupe.

Os pagamentos eletrônicos (sistema de gestão de tesouraria, soluções de e-banking, soluções de impressão segura de cheques, sistemas de câmara de compensação automática (ACH), etc.) devem ser utilizados o máximo possível.

A emissão de cheques manuais ou transferências via fax serão uma exceção – somente os processamentos de cheques automáticos são aceitáveis. A liquidação à vista de faturas está estritamente proibida.

As transações intragrupo devem ser pagas exclusivamente por transferência bancária/eletrônica ou através de lançamentos contábeis ou contas correntes internas abertas junto a uma empresa holding local do país, quando aplicável.

Um objetivo do Groupe é reduzir o número de suas contas bancárias o máximo possível. Contas bancárias não utilizadas devem ser fechadas para reduzir os riscos e os custos de manutenção (signatários, reconciliações bancárias, etc.). De modo específico, as contas inativas (ou seja, sem movimentação por 12 meses) devem ser fechadas.

Como?

Signatários do banco

O CFO da Brand ou CFO regional da Brand, se houver, deve aprovar todos os signatários para todas as transações bancárias.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**



PUBLICIS GROUPE

VII.7

Transações bancárias e saldos

Nos países em que as transações bancárias são processadas através de um Centro de Serviços Compartilhados, um procedimento de delegação deve ser definido no contrato de nível de serviço entre a Unidade de Negócio e o Centro de Serviços Compartilhados. Tal delegação somente se refere à autorização para o processamento das transações dentro de parâmetros acordados (cheque e assinatura eletrônica pelo Centro de Serviços Compartilhados) – a responsabilidade pela aprovação dos pagamentos e por todas as questões pertinentes à gestão do capital de giro permanece com a Unidade de Negócio.

Duas assinaturas são exigidas em todas as transações bancárias, sejam elas eletrônicas ou não eletrônicas. Um dos signatários deve ser um gerente financeiro sênior. Fica expressamente proibido que os dois signatários estejam na mesma linha de subordinação direta abaixo do nível do CEO.

Para pagamentos superiores a € 300.000, o CFO da Unidade de Negócio deve ser um dos signatários (obs.: quando o pagamento é centralizado em um Centro de Serviços Compartilhados, um gerente com autoridade equivalente deve ser um dos signatários sob delegação específica do CFO da Unidade de Negócio).

O acompanhamento de todos os signatários autorizados deve ser administrado regularmente e com atenção. Procedimentos específicos garantirão que qualquer pessoa que deixe a empresa perca de imediato a assinatura e todos os outros direitos.

A circularização dos signatários autorizados ocorrerá no mínimo uma vez ao ano com todos os bancos.

Contas bancárias e saldos

As reconciliações bancárias devem ser preparadas mensalmente para todas as contas bancárias. Visando o controle interno, deve ser aplicada a segregação total das tarefas. As pessoas envolvidas na revisão, no controle e na aprovação das reconciliações bancárias não deverão estar subordinadas aos Departamentos de Tesouraria (entretanto, o pessoal da tesouraria pode ajudar na preparação das reconciliações bancárias).

Detalhes sobre todas as contas bancárias existentes, limites de saques a descoberto e signatários autorizados devem ser regularmente atualizados e detidos pela Unidade de Negócio, sendo comunicados trimestralmente usando as tabelas apropriadas do HFM™.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**

**Compromissos financeiros
garantias, acordos, penhoras**



PUBLICIS GROUPE

VII.8

Por quê?

Queremos monitorar com rigor os compromissos do balanço patrimonial para evitar riscos de exposição financeira indesejável para o Groupe.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas e Unidades de Negócio controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

Como uma política geral, quaisquer garantias, acordos, obrigações ou outros compromissos financeiros, ou compromissos referentes ao financiamento, inclusive garantias intercompanhias distintas do Groupe, estão proibidos.

Contudo, são permitidas exceções a esta política pelo tesoureiro do Groupe, desde que seja obtida a aprovação/documentação apropriada.

Em hipótese alguma uma empresa do Groupe pode fornecer uma garantia para uma pessoa jurídica que não seja administrada ou controlada pelo Groupe.

As regras acima não precisam de limite de valor para serem aplicadas e qualquer falha no cumprimento desta política será considerada uma falta grave.

Como?

Tipos de garantias, acordos, obrigações ou outros compromissos financeiros cobertos por estas regras.

A seguinte lista de garantias, acordos, obrigações ou outros compromissos financeiros cobertos por estas regras é de natureza indicativa e não completa:

- quaisquer compromissos celebrados por uma empresa no curso normal dos negócios que crie um saldo de caixa restrito, ou seja, em que os saldos de caixa do Groupe não estejam pronta ou livremente disponíveis para fins do Groupe – por exemplo, depósitos junto a um banco para cobrir pagamentos para um fornecedor, quaisquer compromissos de caixa de movimentação restrita em contratos com clientes, ou depósitos para um locador cobrindo mais do que três meses de aluguel,
- qualquer fiança dada ou prorrogada para um banco ou um terceiro, para cobrir empréstimos contratados por uma subsidiária, um empregado, um executivo principal ou um terceiro,
- qualquer gravame sobre ações, estoque ou contas a receber para garantir um empréstimo,
- qualquer carta de conforto dada pela empresa como garantia – por exemplo, o pagamento dos equipamentos para um de seus fornecedores ou para permitir que uma subsidiária ou empresa relacionada obtenha um empréstimo ou tenha o crédito ampliado,
- qualquer garantia real ou compromisso de garantia real, qualquer cobertura de caixa com gatilho ou não,
- qualquer compromisso sujeito a algum(ns) acordo(s) financeiro(s),
- quaisquer obrigações – especificamente quando a propriedade é transferida como fiança para uma obrigação sem transferência de título,

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**

**Compromissos financeiros
garantias, acordos, penhoras**



PUBLICIS GROUPE

VII.8

- qualquer garantia ou fiança dada para cobrir o desempenho de uma subsidiária, um empregado, um executivo principal ou um terceiro.

No tocante a cartas de conforto e garantias da controladora, será feita referência à seção II.4 – Emissão de garantias ou cartas de conforto da controladora.

A política do Groupe é que todas as garantias da controladora sejam cobradas a uma taxa de 1% ao ano sobre a garantia pendente. No caso de garantias para locações de bens imobiliários, a cobrança anual de 1% é calculada sobre o compromisso total pendente até a primeira data de repactuação da locação.

Nos casos em que acionistas minoritários detêm participações acionárias em pessoas jurídicas controladas pelas Unidades de Negócio do Publicis, deve ser claramente compreendido que cada acionista deve cobrir as suas próprias ações com quaisquer garantias. Qualquer exceção a esta regra requer a aprovação prévia do CFO do Groupe.

Os CFOs da Unidade de Negócio devem assegurar que as tabelas dedicadas de relatórios do balanço patrimonial fora do HFM™ estejam completas.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio, CFOs da Brand, Tesouraria do Groupe, CFO do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de gerenciar nosso dinheiro

Impostos: Auditorias, Consultores, Planejamento e Provisões



PUBLICIS GROUPE

VII.9

Por quê?

Queremos administrar de modo eficiente a situação fiscal do Groupe.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

Auditorias fiscais

O Diretor de Impostos do Groupe deve ser informado sobre todas as auditorias fiscais que tratem:

- de questões tributárias de natureza internacional (ou seja, honorários de serviços de consultoria, questões de preços de transferência, etc.), quando o valor em questão for superior a € 50.000 e
- de questões tributárias nacionais, quando o valor em questão for superior a € 100.000.

Cada SSC (ou Unidade de Negócio, quando não houver um SSC) preparará um relatório de litígio fiscal sobre os litígios existentes duas vezes por ano, nas datas de preparação dos resultados semestrais e anuais do Groupe, e encaminhará ao gestor regional de impostos e para o Diretor de Impostos do Groupe.

Reavaliações fiscais e negociações com autoridades tributárias

Toda a negociação das avaliações ou reavaliações fiscais da empresa e qualquer aceitação de reavaliações fiscais envolvendo passivos fiscais superiores a € 100.000 requerem a aprovação do Diretor de Impostos do Groupe.

Planejamento tributário

Qualquer forma de planejamento tributário do Groupe que poderia dar margem a uma exposição fiscal significativa (superior a € 100.000) requer a aprovação por escrito do Diretor de Impostos do Groupe.

Reconhecimento das provisões para impostos de renda e outros riscos fiscais

As provisões para riscos fiscais não serão contabilizadas antes do início de uma auditoria fiscal.

O reconhecimento de uma provisão para riscos fiscais ocorre quando o risco se torna claramente identificado durante a auditoria ou mediante notificação sobre a auditoria fiscal. O reconhecimento das provisões para um valor superior a € 100.000 não ocorrerá sem a aprovação do Diretor de Impostos do Groupe.

Consultores tributários

O Diretor de Impostos do Groupe deve aprovar a nomeação de todos os consultores tributários. A aprovação prévia do Conselho Fiscal do Groupe é necessária para a contratação de qualquer afiliada de um dos auditores externos do Groupe na qualidade de um consultor tributário. (Ver VII.9 - Tributos: auditorias, consultores, planejamento e provisões). Nenhum planejamento tributário pode ser realizado ou proposto por uma afiliada de um dos auditores externos do Groupe.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar
nosso dinheiro**

**Transações e cobranças
intercompanhias**



PUBLICIS GROUPE

VII.10

Por quê?

Queremos maximizar a eficiência dentro do Groupe ao estabelecer regras para os relacionamentos intercompanhias.

Para quem?

Esta política se aplica a todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

A conformidade com os procedimentos intercompanhias é crítica no nosso setor, pois qualquer descompasso ou disputa poderia causar um efeito imediato sobre os resultados do Groupe.

- O faturamento das notas fiscais da empresa em sua própria moeda funcional (com a exceção das honorários intercompanhias para pessoas jurídicas não-europeias).
- Nenhuma fatura/custo referente a qualquer valor entre empresas inferior a € 1.000 (ou equivalente) será implantada, salvo para encargos de ajuste de preço da Mídia. Encargos inferiores a € 1.000 podem ser alocados juntos em uma fatura.

Todos os procedimentos intercompanhias estão estabelecidos em II.04.02, que deverá ser consultado para informações mais completas.

Como?

- As faturas devem ser emitidas e enviadas mensalmente dentro dos prazos intercompanhias especificados abaixo. Quando o valor da fatura não pode ser determinado com exatidão antes destes prazos, deve ser feita uma estimativa para que se esteja em condição de faturar nas datas de vencimento e ser feito um reajuste na próxima fatura,
- a interrupção das transações para fins de faturamento entre empresas deve ser concluída até o dia 24 de cada mês. Após esta data, as faturas serão registradas no mês posterior,
- a Unidade de Negócio (a vendedora) que presta os serviços não deve emitir faturas intercompanhias a menos que tenha a documentação necessária (contrato anual, ordem de compra ou plano de mídia assinado),
- é de responsabilidade do CAO do SSC assegurar a existência de um débito e crédito correspondente para todas as transações intercompanhias entre aquelas empresas servidas pelos SSCs. Esta regra se aplica independentemente das duas Unidades de Negócio serem membros de diferentes Brands. Dessa maneira, o CAO do SSC constitui o nível primário do procedimento de resolução de disputas e deve assegurar que as diferenças por país sejam eliminadas antes do encaminhamento do relatório financeiro mensal do HFM™ para o Groupe.
- As faturas intercompanhias devem ser pagas dentro de 30 dias.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar
nosso dinheiro**

**Transações e cobranças
intercompanhias**



PUBLICIS GROUPE

VII.10

- Como um procedimento específico, quando existe um SSC no país, o Tesoureiro regional e o CAO são responsáveis pelo pagamento de todas as faturas intercompanhias após 30 dias, sem consultar o CFO da Unidade de Negócio, independentemente dos valores serem devidos para a Unidade de Negócio dentro ou fora do país. A existência de uma disputa não deve interromper ou postergar o pagamento – e o procedimento de resolução de disputas estabelecido em II.04.02 deve ser seguido.

Quem?

O CFO da Unidade de Negócio e os CAOs dos SSCs, quando houver. CFO da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

O jeito Publicis de gerenciar nosso dinheiro

Honorários de serviços de consultoria



PUBLICIS GROUPE

VII.11

Por quê?

Queremos maximizar a eficiência dentro do Groupe ao estabelecer regras para a remuneração das sedes.

Para quem?

Todas as Unidades de Negócio e Brands.

O quê?

As regras pertinentes aos honorários de serviços de consultoria (ASF) e a contabilização de tais honorários estão estabelecidas em II.02.05. Algumas das regras mais importantes estão repetidas abaixo, inclusive, em particular, as responsabilidades específicas dos CFOs da Unidade de Negócio e dos CFOs da Brand.

Princípio dos honorários de serviços de consultoria

Em remuneração pelos serviços de consultoria prestados pelas sedes das Unidades de Negócio, cada Unidade de Negócio deve pagar ao Groupe todos os anos uma remuneração de serviço denominada ASF.

A ASF representa a alocação, para todas as pessoas jurídicas do Groupe, dos custos diretos e indiretos incorridos pelas sedes do Groupe (ou seja, custos da central global do Groupe e da Brand) na prestação de serviços de consultoria especializados em benefício das Unidades de Negócio. O pessoal qualificado e experiente das sedes do Groupe executa tarefas específicas e serviços ou pesquisa para as Unidades de Negócio. Assim, as Unidades de Negócio se beneficiam diretamente do conhecimento e da perícia de tal pessoal.

Como?

Determinação, pagamento e tratamento fiscal dos honorários de serviços de consultoria

Os honorários de serviços de consultoria são alocados para as Unidades de Negócio com base na proporção de sua receita com relação à receita total do Publicis Groupe para os custos do nível do Groupe, com base na proporção de sua receita com relação à receita total da Brand para os custos da central global da Brand.

O papel dos CFOs da Unidade de Negócio é:

- pagar os valores faturados e contabilizar as taxas de acordo com II.02.07,
- assegurar que a cobrança da ASF seja dedutível do imposto na jurisdição local e que, caso a legislação local exija, os contratos de ASF sejam registrados junto às autoridades bancárias ou tributárias locais.

O papel do CFO da Brand é:

- assegurar que as Unidades de Negócio na Brand paguem a ASF na data de vencimento (inclusive as novas aquisições) e, de modo mais geral, assegurar a conformidade das Unidades de Negócio com as regras da ASF.

Caso a o CFO da Unidade de Negócio ou da Brand identifique quaisquer dificuldades com a dedutibilidade de imposto dos honorários de serviços de consultoria, o Diretor de Impostos do Groupe será consultado de imediato.

Contratos de honorários de serviço de consultoria

Os contratos com relação aos honorários de serviços de consultoria são prerrogativa exclusiva do Departamento de Impostos do Groupe. O pessoal jurídico do Groupe no nível da Brand, do SSC ou da Unidade de Negócio em hipótese alguma pode alterar tais contratos ou contratar consultores com respeito a tais contratos.

Quem?

CFOs da Unidade de Negócio e CFOs da Brand.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy

**O jeito Publicis de gerenciar nosso
dinheiro**

Dividendos



PUBLICIS GROUPE

VII.12

Por quê?

Queremos nos certificar de que alcançamos os nossos objetivos financeiros ao estabelecer regras para os dividendos.

Para quem?

Todas as entidades jurídicas controladas direta ou indiretamente pelo Groupe.

O quê?

É política do Groupe que deva ser pago um dividendo anual mínimo representando pelo menos 75% do lucro líquido do exercício anterior ou 100% do valor distribuível caso 75% dos resultados não possam ser distribuídos devido a limites tributários ou legais.

As pessoas jurídicas controladas pelo Groupe não devem, em hipótese alguma, pagar dividendos para acionistas minoritários sem o pagamento de dividendos equivalentes (na proporção das participações de cada acionista) para a empresa holding do Groupe que detém a participação controladora de tais pessoas jurídicas.

A qualquer tempo, as sedes do Groupe também podem solicitar que sejam pagos outros dividendos dos lucros retidos.

No estabelecimento dos níveis do dividendo, não será levada em conta a posição de caixa da entidade jurídica. O financiamento será analisado e discutido com a tesouraria do Groupe.

Como?

O valor, a forma e o momento em que os dividendos intercompanhias fluem das empresas são determinados principalmente pelos objetivos financeiros da empresa holding do Groupe, o Publicis Groupe S.A.:

- o CFO do Groupe deve informar os CFOs de todas as Brands, Unidades de Negócio e entidades jurídicas sobre as exigências em termos de dividendos,
- estes gestores devem fazer valer estas solicitações e assegurar que o pagamento seja efetuado, dentro de um mês a partir do recebimento da solicitação do Groupe. Nos países fora da zona do euro, a declaração de dividendos e o seu pagamento devem acontecer no mesmo mês para evitar riscos cambiais.

Todas as obrigações legais locais deverão ser cumpridas neste período para permitir que as pessoas jurídicas locais estejam em uma posição de observar esta exigência do Groupe.

Os CFOs da Unidade de Negócio e da entidade jurídica devem garantir, mesmo antes de receber uma solicitação de dividendos do CFO do Groupe, que estão em uma situação de acatar uma solicitação de dividendo deste valor.

Quem?

CFO da Unidade de Negócio, CFO da Brand, CFO do Groupe.

Aprovado pelo
Presidente do
Conselho e
CEO



Maurice Lévy



PUBLICIS GROUPE

Definições e informações para contato

Quem?

Os CEOs e os CFOs são responsáveis pela aplicação do Janus em três níveis dentro da organização do Groupe: **Groupe, Brand e Unidade de Negócio**. Todas as responsabilidades alocadas a tais pessoas devem ser cumpridas pelas próprias pessoas e não delegadas aos seus subordinados.

Definições

O pessoal do Groupe é aquele que trabalha na sede social do Publicis Groupe em Paris, ou que está diretamente ligado a ela.

Autorizações: Para os fins das autorizações necessárias no âmbito das regras do Groupe, as principais pessoas são:

Presidente do Conselho de Administração e CEO	Maurice Lévy	maurice.levy@publicisgroupe.com
Vice-presidente executivo – CFO do Groupe do Groupe	Jean-Michel Etienne	jean-michel.etienne@publicisgroupe.com
- Controlador do Groupe	Jean-Michel Etienne (agindo na qualidade de)	
- Tesoureiro do Groupe	Dominique Le Bourhis	dominique.lebourhis@publicisgroupe.com
- Diretor de Impostos do Groupe	Joëlle Meyer	joelle.meyer@publicisgroupe.com
- Capex (despesas de capital) e Locações (Cform e Lform)	Jean-Michel Etienne (agindo na qualidade de)	
- Restruturação (Rform)	Jean-Michel Etienne (agindo na qualidade de)	
- Relações com investidor	Jean-Michel Bonamy	jean-michel.bonamy@publicisgroupe.com
	Stéphanie Constand-Atellian	stephanie.constand@publicisgroupe.com
Secretário Geraldo Groupe	Anne-Gabrielle Heilbronner	anne-gabrielle.heilbronner@publicisgroupe.com
- Recursos humanos do Groupe	Anne-Gabrielle Heilbronner	
- Remuneração e benefícios	Tammy Moulin	tammy.moulin@publicisgroupe.com
- Vice-presidente de Auditoria Interna e Riscos	Jean-Marie Pivard	jean.marie-pivard@publicisgroupe.com
- Diretor Jurídico Geral do Groupe	Joseph Lasala	joseph.lasala@publicisgroupe.com
- Compras	Rachid Assas	rachid.assas@publicisgroupe.com
- Seguros	Rachel Guibert	rachel.guibert@publicisgroupe.com
Orientador Chefe do Groupe	Kevin Roberts	kevin.roberts@saatchiny.com
Estrategista Chefe	Rishad Tobaccowala	rishad.tobaccowala@publicisgroupe.com
Diretor de Fusões e Aquisições	Stéphane Estryn	stephane.estrin@publicisgroupe.com
Desenvolvimento de mercados emergentes	Axel Duroux	axel.duroux@publicisgroupe.com

CEO de Re:Sources

- Serviços compartilhados
- Tecnologia da informação

Frank Voris

[\(frank.voris@publicisgroupe.com\)](mailto:frank.voris@publicisgroupe.com)

Frank Voris

Frank Voris

Vice-presidente sênior de comunicações e responsabilidade social corporativa (CSR)

- Vice-Presidente de Comunicações do Groupe
- Vice-Presidente de CSR do Groupe

-

Peggy Nahmany

[\(peggy.nahmany@publicisgroupe.com\)](mailto:peggy.nahmany@publicisgroupe.com)

Eve Magnant

[\(eve.magnant@publicisgroupe.com\)](mailto:eve.magnant@publicisgroupe.com)**Bens imobiliários**

Charlotte Duthoo (agindo na qualidade de)

[\(charlotte.duthoo@publicisgroupe.com\)](mailto:charlotte.duthoo@publicisgroupe.com)

Em determinadas circunstâncias, pode ser apropriado entrar em contato com outras pessoas do Groupe. Em caso de dúvida, as consultas e solicitações de autorização devem ser encaminhadas para o CFO do Groupe, Jean-Michel Etienne.