



Aperfeiçoamento de Governança

Proposta Técnica _6 de abril de 2015

Dando sequência à nossa conversa com os Srs. Renato Ventura e Fábio Barbagallo, a Better Governance (BG) têm a satisfação de apresentar uma proposta técnica para desenvolver o projeto de aperfeiçoamento do modelo de governança da ABRAINC- Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias.

Esta proposta técnica está estruturada nos seguintes tópicos:

- I. Escopo do Projeto
- II. Etapas do Projeto e Metodologia
- III. Cronograma
- IV. Equipe BG a ser alocada neste projeto
- V. Vivência e Expertise da BG
- VI. Contato

[I. Escopo do Projeto]

A Better Governance (BG) propõe para a **ABRAINC** desenvolver uma análise das práticas de Governança, Conselho de Administração (CA), Diretoria e interface do Conselho com a Diretoria e Gestão. O objetivo será apontar possíveis aperfeiçoamentos.

O resultado dessa análise será debatida com a Diretoria e/ou Conselho de Administração, buscando-se um alinhamento que vai direcionar os esforços para as próximas etapas no aperfeiçoamento das práticas.

Por fim, a BG fornecerá à **ABRAINC** um relatório final contendo suas conclusões sobre o modelo de governança, , oportunidades de melhorias nas práticas e funcionamento das instâncias de governança.

Esta proposta não cobre o acompanhamento e o suporte na implementação das iniciativas que estarão previstas no Plano de Ação. Uma vez que o projeto estiver concluído, e se for desejo da **ABRAINC**, a BG ficará muito honrada em apresentar nova proposta com vistas dar total suporte para implementar as iniciativas previstas no Plano de Ação. Podemos auxiliar no desenvolvimento dos eventuais documentos de governança que serão implementados como resultado das recomendações.

[II. Etapas do Projeto e Metodologia]



1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS E PROCESSOS DE GOVERNANÇA EM VIGOR

Nesta primeira etapa vamos realizar um diagnóstico da situação atual das práticas de governança da ABRAIN.

ESCOPO

- Papéis dos órgãos de governança:
 - CA
 - Diretoria
 - Gestão
- Interface dos órgãos e funcionamento do sistema de governança

METODOLOGIA

Vamos realizar reuniões com administradores-chave para conhecer o contexto atual e examinar os seguintes documentos:

- Relatório Anual (se existente)
- Website
- Regimentos e outros documentos de governança (Código de Conduta, outras Políticas)
- Pautas e atas das reuniões do Conselho e Diretoria

A partir das informações levantadas vamos orientar as próximas etapas.

2 AVALIAÇÃO DAS VISÕES INTERNAS SOBRE POSSIBILIDADES DE MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

O objetivo desta atividade é facilitar o alinhamento de visões internas, a partir do conhecimento das visões individuais, antes da proposição final das melhorias e antecedendo às sessões de discussão. Adicionalmente, este processo faz com que todos os tomadores ou influenciadores de decisão internos se sintam envolvidos e como co-autores das melhorias. Esta avaliação dar-se-á por meio de resposta à enquete online e entrevistas estruturadas junto a conselheiros e diretores.

2.1 COLETA DE VISÃO - ENQUETE

- Preparação de um questionário para enquete (*survey*) que será aplicado via web cobrindo o conselho, diretoria e gestão.
- Upload do questionário na ferramenta baseada na web.
- Os 26 conselheiros, 7 diretores e gestores respondem à enquete baseada na web.

2.2 TRATAMENTO DOS DADOS DA ENQUETE E ANÁLISE

Uma vez que a atividade de coleta de respostas e informações estiver concluída, a BG irá organizar e posteriormente analisar todos os dados obtidos. Todas as respostas serão inseridas em uma matriz para avaliar o nível de satisfação percebida pelos conselheiros, diretores e gestores para cada um dos elementos avaliados. Aqueles que indicarem um menor nível de satisfação dos administradores ou ainda um maior grau de dispersão serão abordados depois nas entrevistas individuais para buscar-se as razões da percepção.

2.3 COLETA DE VISÃO – ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

- Preparação de questionário para entrevistas individuais com os diretores e gestores abordando os pontos onde houve menor satisfação e também aqueles com maior dispersão de opiniões.
- Realização das entrevistas individuais com 7 conselheiros e um gestor da Associação

2.4 TRATAMENTO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E ANÁLISE

A BG agora tratará os dados qualitativos obtidos nas entrevistas individuais. Para sintetizar os resultados, facilitando a análise dos dados, será realizado um processo de quantificação que considere a variedade de respostas dos diversos respondentes.

Os dados obtidos via enquete e via questionários individuais são comparados e analisados .

3 RELATÓRIO: APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS & AÇÕES RECOMENDADAS

Como preparação para a reunião de alinhamento, apresentamos os resultados em um **Relatório**. Este documento reunirá as conclusões sobre os processos e práticas de governança e das visões internas sobre oportunidades de melhoria. O Relatório trará ainda nossas recomendações sobre o Modelo de Governança da **ABRAIN** e suas práticas.

O **Relatório** cobrirá os seguintes elementos:

- 3.1 Sumário Executivo com as principais constatações, *insights* e recomendações do estudo;
- 3.2 Recomendações.
 - i) Sobre o Modelo de Governança
 - ii) Sobre a Estrutura Funcional e Responsabilidades;
 - Papéis dos órgão de governança:
 - CA
 - Diretoria
 - Gestão
 - iii) Sobre as interfaces das instâncias de governança

Discussão dos resultados e o relatório com o(s) líder(es) do projeto e definição do modelo e dinâmica das reuniões de discussão dos resultados com o conselho e/ou diretoria.

Observação: A **BG** está pronta para auxiliar à **ABRAIN** na elaboração de um plano de ação das iniciativas decididas. Entretanto estas atividades não estão inclusas nesta proposta e deverão ser objeto de um novo projeto a ser definido depois das decisões relativas ao plano de ação.

4 SESSÕES DE DISCUSSÃO SOBRE OPORTUNIDADES DE MELHORIA: ALINHAMENTO

Em seguida a equipe BG facilitará sessões de discussão sobre as recomendações feitas no relatório, no âmbito do conselho, diretoria e gestão. O objetivo é promover o alinhamento para definição de elenco de iniciativas a serem realizadas. Esta etapa é fundamental para que, quando da adoção das práticas e alteração daquelas já existentes, já se parta de uma visão claramente definida, diminuindo o trabalho e tempo dispendido nas várias revisões das iniciativas.

Nestas sessões a BG não somente apresenta suas recomendações, como também orienta sobre as prioridades, assim como o planejamento para práticas que poderão ser implementadas mais para frente.

[III. Cronograma]

Este é o cronograma proposto para a realização deste projeto. Uma vez aprovado indicará todas as ações futuras e deverá deixar pré-determinado o período ou mesmo datas para as sessões de alinhamento que envolvam muitas pessoas, para prevenir atrasos no projeto devido a indisponibilidade de agenda. A execução deste cronograma dependerá essencialmente da disponibilidade dos administradores da ABRAIN.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS Aperfeiçoamento de governança		MAIO					JUNHO					JULHO					AGOSTO				
Fases	Atividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Análise de informações internas.	█																			
2	Reuniões com dois líderes da Associação para identificação das questões a serem cobertas	█	█																		
3	Update e upload do questionário online (enquete) e discussão Coleta da visão dos administradores (enquete) - os conselheiros, diretores e gestores respondem ao questionário online			█	█	█															
4	Tratamento dos dados e análise (enquete)				█	█	█	█													
5	Preparo do questionário a ser usado nas entrevistas diretores e gestor. Isso será feito a partir dos resultados obtidos na enquete. Coleta da visão dos administradores (entrevistas) - 7 diretores, 1 gestor								█			█	█	█	█						
6	Tratamento dos dados e análise (entrevistas administradores) e preparação de relato para líder do projeto												█	█	█	█	█				
7	Preparo dos relatórios preliminares. Análise e discussão dos resultados das entrevistas individuais com o líder do projeto.																	█			
8	Apresentação de resultados e sessão de alinhamento com Conselho e/ou Diretoria																		█		
9	Elaboração e entrega dos relatórios finais Reunião de conclusão do projeto																			█	

[IV. Equipe BG a ser alocada neste projeto]

Alessandra Polastrini, Consultora

Possui mais de 10 anos de experiência no mercado de capitais, onde atuou nas áreas financeira, de desenvolvimento e de relações com investidores de empresas multinacionais e nacionais, tais como, Telesp Celular, Ampla Energia e BM&FBOVESPA. Também integrou a equipe de análise de ofertas públicas no âmbito do convênio firmado entre a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA e a Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Atualmente, coordena a Comissão Técnica do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores –



IBRI. É graduada em Ciências Econômicas com especialização em Administração Financeira e Contábil pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

Cristina Sant’Anna, pesquisadora

Jornalista especializada na coleta, organização e edição de dados, ocupa-se na Better Governance do tratamento dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas individuais. Atua ainda na redação de livros e relatórios técnicos com ênfase nas áreas de administração e negócios, governança corporativa, marketing, recursos humanos, empreendedorismo, sustentabilidade, redes e mídias sociais. Até 2009 atuou como profissional de Comunicação Corporativa em empresas de porte, como: Itaú Personnalité, Banco Real ABM AMRO, Tim Brasil, Sonae e Santander. Formada em Comunicação pela USP, tem especialização em Administração e Marketing pela FGV (CEAG).

Rodrigo Pecchiaie, Consultor

Advogado formado há 15 anos, com desenvolvimento de carreira em escritórios de advocacia, consultoria e empresa. Pós-graduado em Direito Societário e em Administração de Empresas. Como consultor, atendeu empresas familiares com interesse em construir e colocar em prática estruturas de Governança Corporativa. Secretário de Conselho de Administração, de Comitês de Assessoramento e de Reuniões de Diretoria Executiva desde 2004. Grande experiência na dinâmica das reuniões e na avaliação de todo o processo de tomada de decisão. Como últimas grandes realizações, participou do processo de abertura de capital, bem como organizou o processo para atendimento dos investidores.

Sandra Guerra, Sócia

Sandra é sócia e fundadora da Better Governance e possui 20 anos de experiência em governança corporativa, tendo participado da introdução do conceito e de sua aplicação prática no mundo corporativo no Brasil. Conselheira de Administração de empresas listadas e conselheira e presidente de conselho de empresas fechadas e membro e presidente de conselho de outras organizações.

Co-fundadora do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, atuou em seu CA por cinco anos e foi sua Diretora Executiva por dois. Integrrou o grupo que produziu o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do país, em 1999, e também participou de suas revisões de 2001 e 2009. É atualmente presidente do conselho de administração do IBGC. Sandra também foi, por sete anos, Coordenadora do *Companies Circle of the Latin American Corporate Governance Roundtable*, uma iniciativa lançada pela IFC (*International Finance Corporation*) e OCDE- (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico) que reúne companhias líderes com experiência na implementação das melhores práticas de governança corporativa no contexto latino-americano. Por duas vezes atuou como conselheira ICGN – *International Corporate Governance Network*, com sede em Londres, a maior organização mundial de governança corporativa voltada aos investidores que representam US\$ 18 trilhões em ativos, além de integrar o grupo que revisou ICGN Principles em 2009.

Na vida executiva, Sandra também atuou como CEO ou membro do Comitê Executivo de empresas brasileiras e multinacionais em situações de *start-up* ou transformação de negócios. Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP, com graduação em Comunicação, sua pesquisa acadêmica é focalizada nos conselhos de administração. Professora dos cursos de pós-graduação da FIA, FIPECAFI e IBGC. Certificada como Conselheira de Administração pelo IBGC e como Mediadora pelo CEDR, *Centre of Effective Dispute Resolution*, do Reino Unido.

[V. Vivência e Expertise da BG]



A Better Governance (BG) é uma empresa de consultoria especializada em governança corporativa que oferece apoio às empresas em melhorar o seu modelo de governança e na adoção das melhores práticas. Assim o faz com o objetivo de preservar e criar valor para as empresas, facilitando o seu acesso aos recursos, além de contribuir para a sua longevidade.

A Better Governance foi fundada em 2005 por **Sandra Guerra** depois de ter introduzido o conceito de Governança Corporativa no Brasil como parte do grupo pioneiro que fundou o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a principal referência no assunto no país. Desde a sua criação, a BG participa do processo de construção da política de GC no Brasil e também no exterior, através do seu envolvimento com a ICGN - International Corporate Governance Network.

A BG também ajuda as empresas com as suas necessidades de avaliação do conselho, combinando uma perspectiva global (multicamadas) e uma abordagem personalizada (sob medida). Nossa proposição é ajudar qualquer empresa a alinhar o posicionamento adequado de seu conselho para ocupar o seu papel central de forma eficiente na estratégia e supervisão da empresa. A mesma abordagem é utilizada para a revisão do modelo de governança.

Principais realizações e características da Better Governance:

Modelo de Negócio: a abordagem da BG para a boa governança não é apenas um modelo padronizado baseado no cumprimento dos regulamentos e boas práticas para atrair investidores, mas sim um modelo feito sob medida construído para cada empresa, incluindo um conjunto de práticas sinérgicas que responde ao contexto particular da empresa e ao cenário específico de seu negócio.

A visão da BG baseia-se no alinhamento entre acionistas, conselho de administração e gestão, permitindo que a adoção de práticas ocorra de forma consistente e duradoura. A BG acredita que as reformas de Governança Corporativa impactam os valores e crenças da empresa, uma vez que elas envolvem elementos enraizados na sua cultura, tais como os fatores humanos.

O objetivo maior da BG é ajudar seus clientes a atingir as melhorias de governança desejáveis e possíveis, agindo de forma independente e estabelecendo com os líderes do cliente uma relação de confiança e respeito. Os clientes da BG estão cientes de que eles recebem orientações de acordo com as últimas tendências políticas, sem qualquer ligação com agentes internos ou externos.

Serviços: os serviços da BG concentram-se na área de governança corporativa para aumentar sua *expertise* e para preservar-se de conflitos de interesses potenciais. Quando recomenda atividades secundárias que serão sinérgicas às melhorias de governança, a BG não se beneficia de outro tipo de prestação de serviços.

Os serviços da BG são desenvolvidos sob medida para cada cliente, mas em geral podem ser agrupados da seguinte forma:

- Diagnóstico de práticas de governança corporativa
- *Benchmarking* e revisão de pares
- Implantação de melhores práticas de GC
- Processo de melhoria do conselho de administração
- Autoavaliação do conselho de administração

Expertise e experiência: a BG se beneficia da múltipla experiência de seus consultores - todos executivos seniores, conselheiros e acadêmicos, para construir a sua abordagem holística e pragmática de governança e sua experiência como agentes de governança em empresas faz a BG entender melhor as perspectivas e desafios de seus clientes.



Como resultado, a BG oferece consultoria com um elevado nível de senioridade e sob o entendimento de que trabalha com elementos sensíveis de uma empresa, tais como as relações dentro das mais altas esferas de liderança, arranjos e conflitos de propriedade e estrutura de poder.

Visão internacional, abordagem local: o envolvimento com o desenvolvimento e o apoio a políticas internacionais por mais de 10 anos somados a um forte conhecimento local coloca a Better Governance em posição para ajudar seus clientes na antecipação de demandas locais e internacionais de governança, adequando soluções para os desafios locais.

[VI. Contato]

Rua Diogo Jácome, 518 Bl.3/232, São Paulo-SP, CEP 04512-001

Sandra Guerra

Sócia Diretora

sandraguerra@bettergovernance.com.br

Tel: +55 11 3044 3731 Cel: +55 11 9 8307 6363