

# **ABRAINC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS**

## **Aperfeiçoamento das Práticas de Governança Corporativa**

26.08.2015

## Sumário

<b>1. RECOMENDAÇÕES E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS.....</b>	<b>3</b>
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>3. ENQUETE <i>ONLINE</i>.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.1.Resultados conselho e diretoria.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.2.Resultados executivos e membros dos comitês.....</b>	<b>48</b>
<b>4. ENTREVISTAS INDIVIDUAIS.....</b>	<b>59</b>

## 1. Recomendações e Oportunidades de Melhorias

Tema	Issue	Evidências no Questionário	Evidência Entrevistas	Recomendação
Papéis da Assembleia e do Conselho	Falta de clareza e sobreposição nos papéis da assembleia e do conselho	O grupo se mostra dividido a respeito da afirmação de que há uma separação clara de papéis entre Assembleia e Conselho. 41% dos respondentes concordam, 38% não.	64% das respostas nas entrevistas mencionam algum tipo de sobreposição de papéis entre conselho e assembleia e/ou a necessidade de ajustes. Alguns citam ser "a mesma coisa"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readequar os órgãos: Transformar a atual Diretoria em Conselho e este em Assembleia, para tratar de questões compatíveis com tal órgão.</li> <li>• Adotar uma reunião semestral ou anual (AGE)</li> <li>• Instituir uma Reunião de Associados bimestral.</li> <li>• Segmentação clara de responsabilidades</li> <li>• Definição das funções cabíveis para cada órgão</li> </ul>
Conselho	Reuniões podem ser melhor aproveitadas e requerem reformatação.	ND	<p>31% dos entrevistados afirmam que as reuniões do conselho não são satisfatórias. 27% das respostas apontam falta de disciplina e organização de pauta, baixa priorização de temas estratégicos e excesso de detalhes.</p> <p>Virtualmente todos os respondentes indicaram sugestões de melhorias ou colocaram críticas às reuniões do conselho. Apenas 4% afirmam ser "razoáveis".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior disciplina no cumprimento da pauta</li> <li>• Priorização de temas</li> <li>• Envio de material prévio e maior preparação para reunião, para garantir homogeneização de conhecimento</li> <li>• Maior preparação por parte dos conselheiros</li> <li>• Estímulo ao questionamento</li> <li>• Utilização das reuniões para discussões e repercussão entre os associados sobre o que foi definido como posicionamentos (atuar como <i>soundingboard/caixa de ressonância</i>)</li> </ul>

Tema	Issue	Evidências no Questionário	Evidência Entrevistas	Recomendação
Diretoria	As reuniões da diretoria têm espaço para melhorias: organização de pauta, priorização de temas e dinâmica de intervenções.	ND	<p>Um terço das respostas afirma que as reuniões estão adequadas. Os outros dois terços sugerem melhorias: organização de pauta, priorização de temas e objetividade.</p> <p>19% das respostas indica que as intervenções frequentes atrapalham o andamento da reunião.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior organização de pauta, priorização de temas e combate ao excesso de detalhes</li> <li>• Maior preparação prévia para reuniões</li> <li>• Organização de intervenções (se frequentes, atrapalham andamento da reunião)</li> <li>• Revisar sistema de votação, condicionado às decisões relevantes à aprovação da maioria</li> <li>• Garantir a representatividade das diferentes categorias de associados</li> <li>• Atuar como garantidor das boas práticas de governança da entidade</li> <li>• Estabelecer calendário temático abrangendo os temas de interesse ao longo do ano</li> <li>• Definir os assuntos das pautas da reunião do conselho em contato com a superintendência e demais conselheiros</li> <li>• Liderar o papel proposição estratégica dos rumos da entidade</li> <li>• Garantir o equilíbrio de forças entre as demandas dos diversos grupos de associados.</li> </ul>

<b>Tema</b>	<b>Issue</b>	<b>Evidências no Questionário</b>	<b>Evidência Entrevistas</b>	<b>Recomendação</b>
Comitês	Comitês devem analisar temas e apresentar proposições, mas não deliberar. Devem se reportar à diretoria.	75% dos respondentes (conselheiros, diretores e executivos) apontam que os comitês deveriam prover informação e conhecimento para subsidiar iniciativas da ABRAINC (é o maior consenso, isto é, menor dispersão de respostas). A função de deliberação é o item de menor concordância (32%)	59% dos respondentes indicam que os comitês deveriam definir melhor seu papel, atribuições, operação e reportes. Também deveriam ter um papel técnico e contribuir com análises e recomendações.  65% apontam que os comitês deveriam se reportar para a diretoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguir Comitês de CA de outros órgãos colegiados, que poderiam ser chamados de Comissões, Fóruns e Mesas de Trabalho</li> <li>• Alguns dos comitês hoje permanentes poderiam ser substituídos por grupos/mesas de trabalho com temas e duração específicos</li> <li>• Maior priorização dos temas tratados com agenda aprovada pelo conselho.</li> <li>• Tópicos devem considerar real impacto para os resultados da entidade.</li> <li>• Definição de critérios mínimos de senioridade para participação nos comitês, para garantir homogeneidade da qualidade das discussões.</li> </ul>
Mesas de Trabalho	Fóruns de trabalho temáticos com duração limitada para tratamento de temas pontuais, com duração pré-definida.	ND	ND	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover informações, análises e recomendações sobre temas específicos para suportar decisões do conselho.</li> <li>• Tratar questões pontuais, sob demanda.</li> <li>• Pauta é aprovada pelo CA.</li> <li>• Devem se reportar ao conselho, que indica o coordenador.</li> </ul>

Fóruns de Discussão	Criar <i>locus</i> de interação entre associados, que poderão optar por juntar-se a grupos de discussão. É um fórum idealmente voltado para networking e troca de experiências de associados.	ND	ND	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir temas de interesse dos associados.</li> <li>• Pauta é decidida pelo próprio grupo, mas acompanhada pela Superintendência.</li> <li>• Devem se reportar à Superintendência, que define o coordenador e secretário do grupo.</li> </ul>
---------------------	---	----	----	---

<b>Tema</b>	<b>Issue</b>	<b>Evidências no Questionário</b>	<b>Evidência Entrevistas</b>	<b>Recomendação</b>
Superintendência	Reforçar a posição do Superintendente, garantindo sua autonomia de atuação.	ND	50% dos entrevistados indicam que há autonomia para o diretor executivo e o nível está adequado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a posição do Superintendente (maior clareza de responsabilidades)</li> <li>• Aperfeiçoar coordenação dos consultores externos que tenham alguma atuação executiva.</li> </ul>

Tema	Issue	Evidências no Questionário	Evidência Entrevistas	Recomendação
Comunicação	Comunicação interna e externa pode ser aperfeiçoada	Ponto de incerteza: Há mais respondentes <b>neutros</b> que concordantes ou discordantes da afirmação de que há um canal de comunicação adequado entre Assembleia e CA. 38% concordam com a afirmação, enquanto 21% discordam (41% neutros).	56% das respostas indicam a necessidade de aperfeiçoar a comunicação.  Há espaços de melhoria na comunicação interna (ex: criação de reporte do conselho para a assembleia), distribuição de material informativo com antecedência adequada para o conselho, a utilização de atas, etc.  E melhorias na comunicação externa: Criação de um relatório a ser distribuído para os associados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de um fórum e rotina de comunicação da entidade</li> <li>• Melhoria no conteúdo e nos instrumentos disponíveis para comunicação.</li> <li>• Criação de um Relatório do Conselho bimestral a ser enviado como material prévio para a Reunião de Associados.</li> <li>• Aperfeiçoar o uso de atas</li> <li>• Criação de <i>guidelines</i> para a elaboração das atas</li> <li>• Criação de um <i>modus operandi</i> para as reuniões do conselho (ver Conselho)</li> </ul>
Funcionamento dos órgãos de governança	Otimização do funcionamento dos órgãos de governança	ND	8% das respostas indicaram que os problemas nas reuniões do conselho, por exemplo, desestimulam a participação.  Entrevistados apontam que algumas reuniões são excessivamente burocráticas, informativas e pouco impactantes para a entidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de regimentos de Assembleia, Conselho e Superintendência</li> <li>• Estabelecer função de Secretaria agregada ou não a outros processos</li> <li>• Organizar o fluxo de decisões e de informações entre os órgãos</li> <li>• Introduzir Calendário Temático do Conselho</li> <li>• Definir processo de elaboração da pauta</li> <li>• Preparação de material prévio para as reuniões dos diferentes órgãos</li> <li>• Definição de padrões e <i>templates</i> para elaboração de atas de reuniões</li> <li>• Aperfeiçoamento do material prévio das reuniões de Conselho (atual Diretoria) e de Associados e Assembleia (atual reunião de Conselho)</li> <li>• Introduzir uma matriz de alçadas</li> </ul>



				que vai além dos limites econômico e financeiro, cobrindo fatores como decisões estratégicas, posicionamentos, marca e porta-voz.
Equilíbrio entre as categorias de associados	Garantir equilíbrio entre os diversos segmentos de associados.		Durante as entrevistas, houve menções a certo desconforto se os interesses e ações da entidade não estão alinhados com todas as empresas. Participantes mencionam a necessidade de um balanço de forças que possa ser representativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar critérios para representação de associados <ul style="list-style-type: none"> <li>• cotas (4 categorias),</li> <li>• tipos de negócios (alta renda/baixa renda) ou</li> <li>• porte da empresa (PL)</li> </ul> </li> <li>• Consultar associados em situações de muito risco ou posicionamento novo nunca antes discutido na entidade. (ver conflito de Interesses)</li> </ul>

Tema	Issue	Evidências no Questionário	Evidência Entrevistas	Recomendação
Conflitos de Interesse	Embora pareça não haver conflito de interesse evidente nesse momento, a entidade <b>não parece estar totalmente preparada</b> para lidar com esse tipo de situação.	Quando perguntados se existe mecanismo claro para lidar com conflitos de interesse, 44% dos respondentes indica que <b>não</b> . Apenas 19% julga que existem. (37% são neutros)	O tema parece ser tratado de forma incipiente (~40% das respostas). A maioria dos respondentes indica não existir regra clara para lidar com conflitos de interesse e afirma que existe melindre para tratar o tema.  Falta transparência e objetividade para lidar com essa questão (15% das respostas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição clara do que é classificado com potencial conflito de interesse</li> <li>Criação de uma política objetiva para suportar as decisões em situações de conflito de interesse.</li> <li>Definição de um processo ou fórum para debate aberto do assunto.</li> <li>Tratar/aperfeiçoar o tema no código de conduta.</li> <li>Definição de algum mecanismo de arbitragem em situações de conflito de interesse.</li> <li>Aperfeiçoamento da comunicação e transparência sobre itens dessa natureza.</li> </ul>
Presidente do Conselho (PCA)	Criar mecanismos para proteger o presidente do conselho de eventual percepção de conflito de interesses.	30% dos respondentes do questionário acham que a autonomia dada ao Presidente do Conselho <b>não é</b> adequada.  (Para executivos: 5 dos 7 diretores e membros do comitê discordam que a autonomia dada aos administradores pelo Presidente é adequada.)	<b>Um terço</b> dos entrevistados aponta explicitamente que a autonomia é grande. Destes, <b>metade</b> acha que pode ser um problema.  <b>Um terço</b> dos respondentes sugere que a priorização de temas e ações precisa ter consenso prévio, para evitar ser dominada por uma agenda pessoal ou de subclasse (segmento de atuação da incorporadora).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição previamente acordada das causas a serem perseguidas pela entidade.</li> <li>Busca por maior consenso na agenda da entidade.</li> <li>Priorização dos temas a serem definidos.</li> <li>Assegurar equilíbrio dos segmentos empresariais nas iniciativas de representação.</li> <li>Garantir transparência e visibilidade das iniciativas.</li> <li>Estabelecer mecanismos de alinhamento sobre representação em situações emergenciais.</li> </ul>

Tema	Issue	Evidências no Questionário	Evidência Entrevistas	Recomendação
Representação Institucional (Porta-voz)	Não há consenso claro sobre quem deve ser o porta-voz da associação. Sugestões indicam equilíbrio entre diversas categorias setoriais de associados.	<p>As respostas indicam uma maior divergência de opiniões sobre a quem cabe definir a política do porta-voz do que definir a quem cabe executar a função de ser o porta-voz.</p> <p>Definir a política: 59% dos respondentes indica ser função da diretoria; 48% acreditam que esse papel cabe ao conselho.</p> <p>Executar a função: 67% acreditam que o porta-voz deve partir do conselho.</p>	<p>Entrevistados sugerem uma divisão de responsabilidades na função de porta-voz: Presidente e/ou Diretoria Executiva (em alinhamento). Também afirmam ser importante evitar a captura da função por só uma pessoa ou empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter uma lista de posicionamentos e itens de interesse, continuamente revisados e aprovados pelo conselho para fins de comunicação.</li> <li>• Divisão das responsabilidades de representação institucional por segmento dos membros (média/alta renda, baixa renda).</li> <li>• Criar mecanismo de visibilidade sobre as demandas de comunicação.</li> <li>• Alocação das responsabilidades de comunicação e distribuição das demandas.</li> <li>• Alinhamento com a política de conflitos de interesses.</li> </ul>

## Separação e Definição de Papéis

Diversas evidências ao longo do questionário e das entrevistas apontam a necessidade de maior clareza sobre as atribuições dos órgãos de governança da ABRAINCA.

Dois principais problemas são apontados nas entrevistas:

### 1. Duplicação de responsabilidades e *overlap* de algumas atividades

- Evidências: Questão 10 (Questionário): praticamente todas as responsabilidades estão igualmente divididas entre diretoria e conselho. E muitas delas com sobreposição da assembleia. (ver slide 9 apresentação)
- 54% das respostas dos entrevistados apontam para duplicação de responsabilidades entre os órgãos de governança.

### 2. Falta de clareza e equilíbrio entre os papéis dos órgãos de governança

- c. Evidências: 50% dos respondentes pede maior clareza de papéis e responsabilidades, a fim de obter melhor equilíbrio entre os órgãos de governança (Q9 das entrevistas)

### Recomendação de Estrutura e Dinâmica dos Órgãos de Governança

Órgão	Assembleia	Reunião de Associados	Conselho	Comitês do Conselho	Mesas de Trabalho	Fóruns de Discussão	Superintendência
Principal Objetivo (Papel)	Validação da agenda estratégica da entidade e das grandes questões da entidade. Informar e atualizar os membros das pautas correntes	Reunião de caráter informativo, visando ouvir os associados e debater temas emergentes	Deliberar sobre a agenda estratégica da entidade, supervisionar a superintendência, garantir equilíbrio de representatividade e esforços entre os perfis de associados	Órgãos permanentes de assessoramento do conselho em temas recorrentes (jurídico, nomeação, governança, auditoria, etc.).	Reuniões de trabalho temáticas e pontuais.	Criar <i>locus</i> de interação entre associados, que poderão optar por juntar-se a grupos de discussão. É um fórum idealmente voltado para networking e troca de experiências de associados.	Operacionalizar a agenda estratégica definida pelo conselho, executar o plano de negócios da entidade, realizar a representação institucional

Órgão	Assembleia	Reunião de Associados	Conselho	Comitês do Conselho	Mesas de Trabalho	Fóruns de Discussão	Superintendência
Responsabilidades	<p><b>AGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estratégia:</b> Validação da estratégia proposta pelo CA.</li> <li>• <b>Orçamento e investimentos:</b> Validação de orçamento, definição de investimentos</li> <li>• <b>Estatuto:</b> Alterações e retificações no Estatuto da entidade</li> <li>• <b>Eleição de administradores:</b> eleição de conselheiros</li> </ul> <p><b>AGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informar e atualizar</b> os membros sobre as pautas correntes</li> </ul> <p><b>Outros:</b> mudança de sede, alterações estatuto, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvir demandas dos associados</li> <li>• Discutir temas relevantes no momento</li> <li>• Apresentar a visão da liderança da entidade</li> <li>• Reuniões sem poder deliberativo (Similar às reuniões da API MEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planej. Estratégico (Deliberação sobre a agenda estratégica e plano de negócios)</li> <li>• Controle do desempenho da entidade e dos executivos</li> <li>• Aprovação do Orçamento</li> <li>• Aprovação de Novos Membros</li> <li>• Eleição e Atribuições dos executivos</li> <li>• Tratamento dos itens sob conflito de interesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitês devem ser ativos, voluntários e teriam a função de prover informação para tomada de decisão (mas não deliberar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover informações sobre temas específicos</li> <li>• Tratar questões pontuais, sob demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir temas de interesse dos associados.</li> <li>• Pauta é decidida pelo próprio grupo, mas acompanhada pela Superintendência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estratégia:</b> Proposição da agenda estratégica e plano de negócios</li> <li>• <b>Execução e Operação</b></li> <li>• Planejamento Estratégico e projeção de imagem</li> <li>• <b>Relacionamento com comitês:</b></li> <li>• <b>Implementação do plano estratégico</b></li> <li>• <b>Relacionamento com outras entidades</b></li> <li>• <b>Representação:</b> Porta-voz da entidade</li> <li>• <b>Novos associados:</b> screening de novos possíveis associados.</li> </ul>

Órgão	Assembleia	Reunião de Associados	Conselho	Comitês do Conselho	Mesas de Trabalho	Fóruns de Discussão	Superintendência
Composição	<b>Crítérios de Representatividade</b> (a serem definidos pela entidade) <u>Sugestão</u> : critérios devem contemplar filtro de porte da empresa (Patrimônio Líquido mínimo) e da categoria de atuação no segmento (alta e baixa renda), visando buscar equilíbrio e representatividade entre os associados	<p>Todos os membros regularmente associados e em dia com as condições necessárias para participação na reunião de associados</p> <p>Definição das categorias de associados, com seus direitos e deveres</p>	<b>Crítérios de Representatividade</b> (a serem definidos pela entidade) <u>Sugestão</u> : critérios devem contemplar filtro de porte da empresa (Patrimônio Líquido mínimo) e da categoria de atuação no segmento (alta e baixa renda), visando buscar equilíbrio e representatividade entre os associados  <u>Sugestão 2</u> : Estabelecimento de critérios objetivos para seleção de participantes, visando garantir senioridade suficiente e qualidade das discussões no comitê.	Participantes com senioridade adequada.	Participantes com senioridade adequada.	Participação de associados de acordo com a categoria da associação determinada pelo PL.	Superintendência eleita pelo conselho e consultores com participação executiva na entidade

Órgão	Assembleia	Reunião de Associados	Conselho	Comitês do Conselho	Mesas de Trabalho	Fóruns de Discussão	Superintendência
Dinâmica	<p><b>Assemb. Geral Ordinária:</b>  <i>Frequência:</i> 1 ou 2 vezes ao ano  <i>Função:</i> Deliberativa (Tratativa de questões estruturais da entidade, como regimento interno, funcionamento da entidade, mudança de sede, etc.)</p> <p><b>Assemb. Geral Extraordinária:</b>  <i>Frequência:</i> bimestral</p> <p><i>Função:</i> Informativa (informar os membros sobre as atividades da entidade, discutir temas de interesse no momento)</p>	<p><b>Reunião de Associados</b></p> <p><i>Frequência:</i> a definir</p> <p><i>Função:</i> Informativa</p>	<b>Reuniões do Conselho</b>	Devem se reportar à diretoria.	Devem se reportar à diretoria.	<p>Devem se reportar à Superintendência, que define o coordenador e secretário do grupo.</p> <p>Frequência e duração: determinada pela Superintendência, caso a caso.</p> <p>Função: Networking e troca de experiências e conhecimento entre associados.</p>	Gestão da entidade. Liderar a condução e execução da estratégia

Órgão	Assembleia	Reunião de Associados	Conselho	Comitês do Conselho	Mesas de Trabalho	Fóruns de Discussão	Superintendência
Comunicação	<b>Interna</b> Instituir o uso do registro em atas  <b>Externa</b> Divulgação de relatório	<u>Inputs:</u> Material elaborado para apresentação aos associados  <u>Outputs</u> - Reuniões geram comentários e discussões para avaliação da entidade	<u>Inputs:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recebimento de informação da superintendência executiva, dos comitês e mesas de trabalho.</li> <li>Recebimento de material prévio em tempo hábil para preparação para as reuniões de conselho</li> </ul> <u>Outputs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de um Reporte do Conselho para os Associados</li> <li>Comunicação deve focar na repercussão dos temas e decisões que foram abordadas.</li> <li>Os temas a serem discutidos também precisam de material prévio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prover informações para o conselho</li> <li>Elaborar material informativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prover informações para o conselho</li> <li>Elaborar material informativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prover informações para a Superintendência</li> <li>Elaborar ata de reuniões.</li> </ul>	<b>Interna</b> Prover informação de suporte ao conselho  <b>Externa</b> Atuação como porta-voz da entidade em certas situações



DRAFT

## **2. Metodologia**

Informações Gerais:

Total de questionários enviados: 47 questionários

Total de questionários respondidos: 34 questionários

Conselheiros e Diretores: 27 respondentes

Executivos: 2 respondentes

Membros dos Comitês: 5 respondentes

Pontuação por Classificação:

Discordo totalmente: 1 ponto

Discordo: 2 pontos

Neutro: 3 pontos

Concordo: 4 pontos

Concordo totalmente: 5 pontos

*OBS: Em algumas análises, agregamos as notas da seguinte forma:*

Concorda: Notas 4 e 5

Discorda: Notas 1 e 2

Neutros: Nota 3

Questão 1: Identificação do Respondente (mantido sigilo)

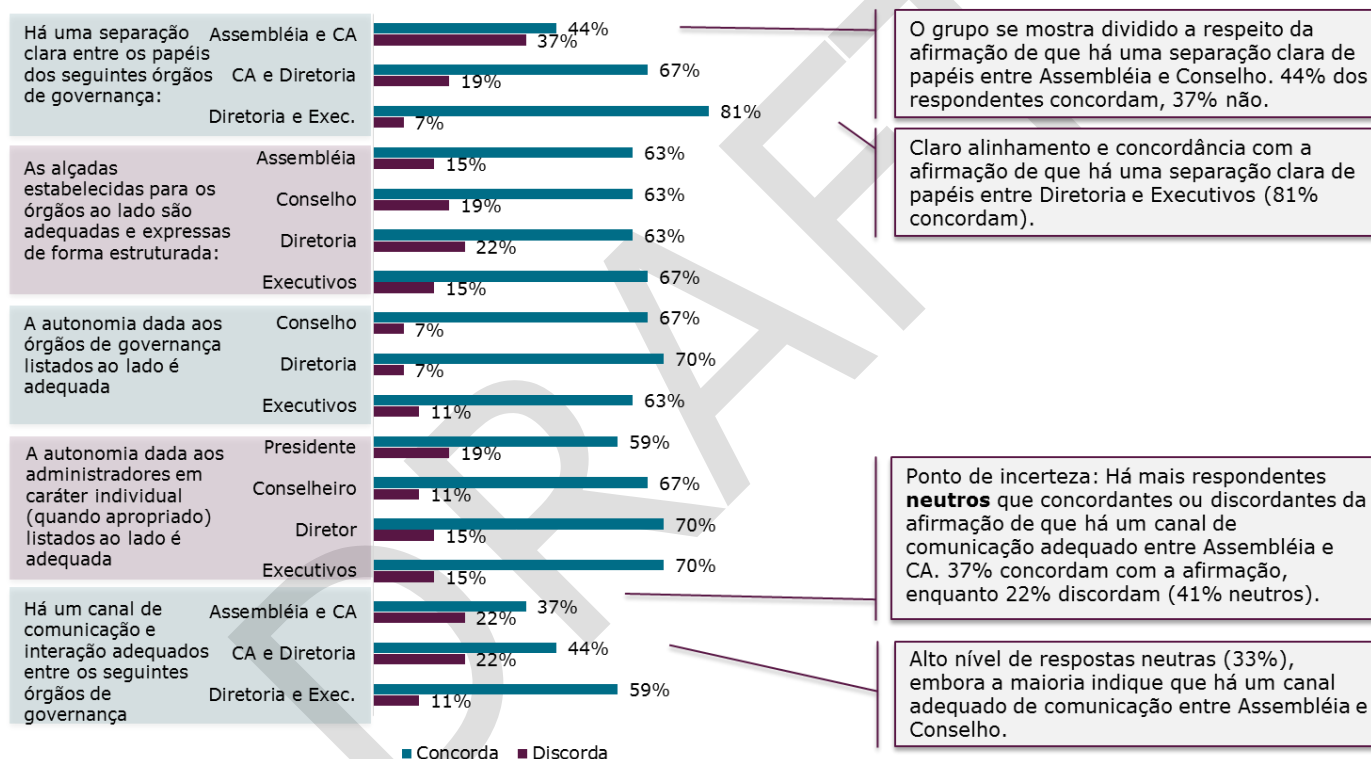
### **3. Enquete Online**

DRAFT

## Conselho e Diretores

Apenas Conselho e Diretores

Q2 a Q6.



O grupo se mostra dividido a respeito da afirmação de que há uma separação clara de papéis entre Assembleia e Conselho. 44% dos respondentes concordam, 37% não.

Claro alinhamento e concordância com a afirmação de que há uma separação clara de papéis entre Diretoria e Executivos (81% concordam).

Ponto de incerteza: Há mais respondentes **neutros** que concordantes ou discordantes da afirmação de que há um canal de comunicação adequado entre Assembleia e CA. 37% concordam com a afirmação, enquanto 22% discordam (41% neutros).

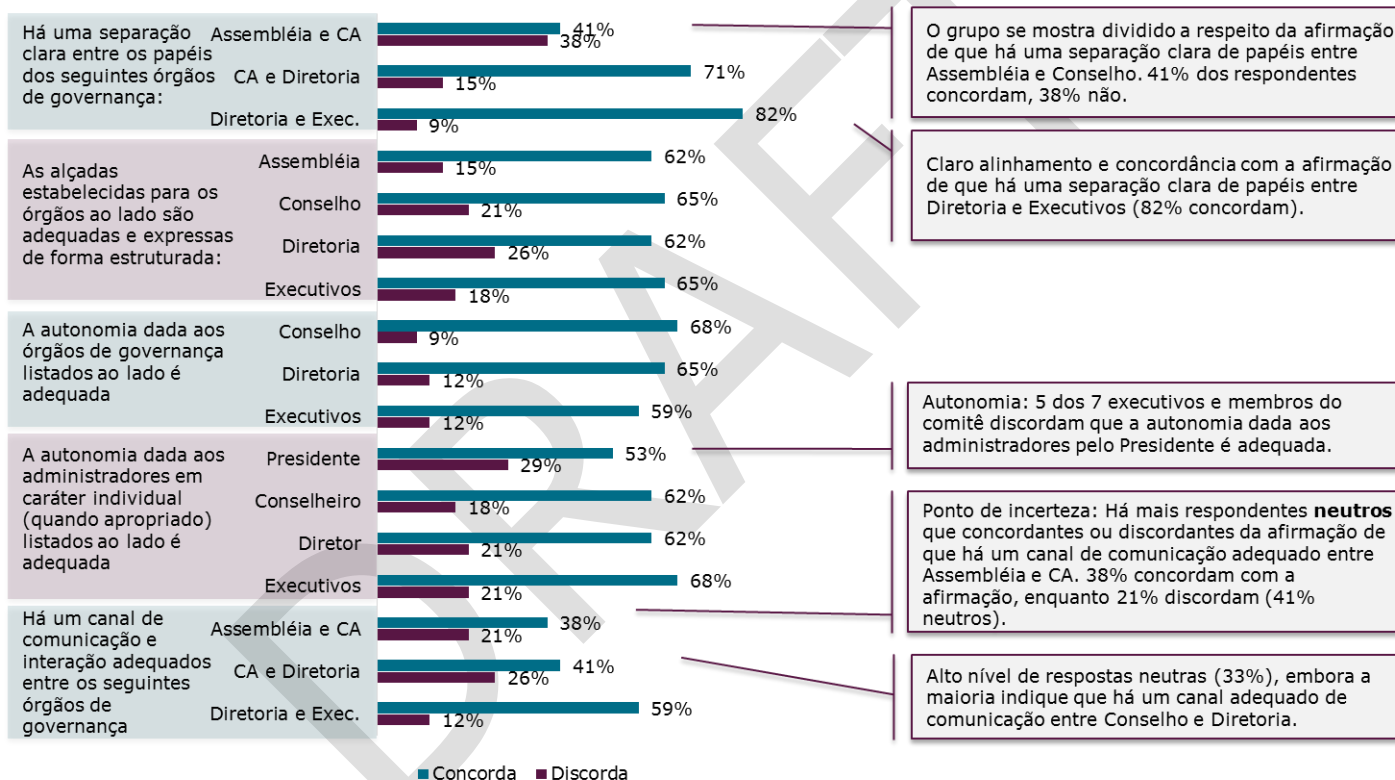
Alto nível de respostas neutras (33%), embora a maioria indique que há um canal adequado de comunicação entre Assembleia e Conselho.

Concorde: Notas 4 e 5 / Discorda: Notas 1 e 2  
Neutros: Nota 3 / Amostra: 27 respondentes

Q2 a Q6.

## Resultado Global

## Resultado Global (Cons., Dir., Executivos)



O grupo se mostra dividido a respeito da afirmação de que há uma separação clara de papéis entre Assembleia e Conselho. 41% dos respondentes concordam, 38% não.

Claro alinhamento e concordância com a afirmação de que há uma separação clara de papéis entre Diretoria e Executivos (82% concordam).

Autonomia: 5 dos 7 executivos e membros do comitê discordam que a autonomia dada aos administradores pelo Presidente é adequada.

Ponto de incerteza: Há mais respondentes **neutros** que concordantes ou discordantes da afirmação de que há um canal de comunicação adequado entre Assembleia e CA. 38% concordam com a afirmação, enquanto 21% discordam (41% neutros).

Alto nível de respostas neutras (33%), embora a maioria indique que há um canal adequado de comunicação entre Conselho e Diretoria.

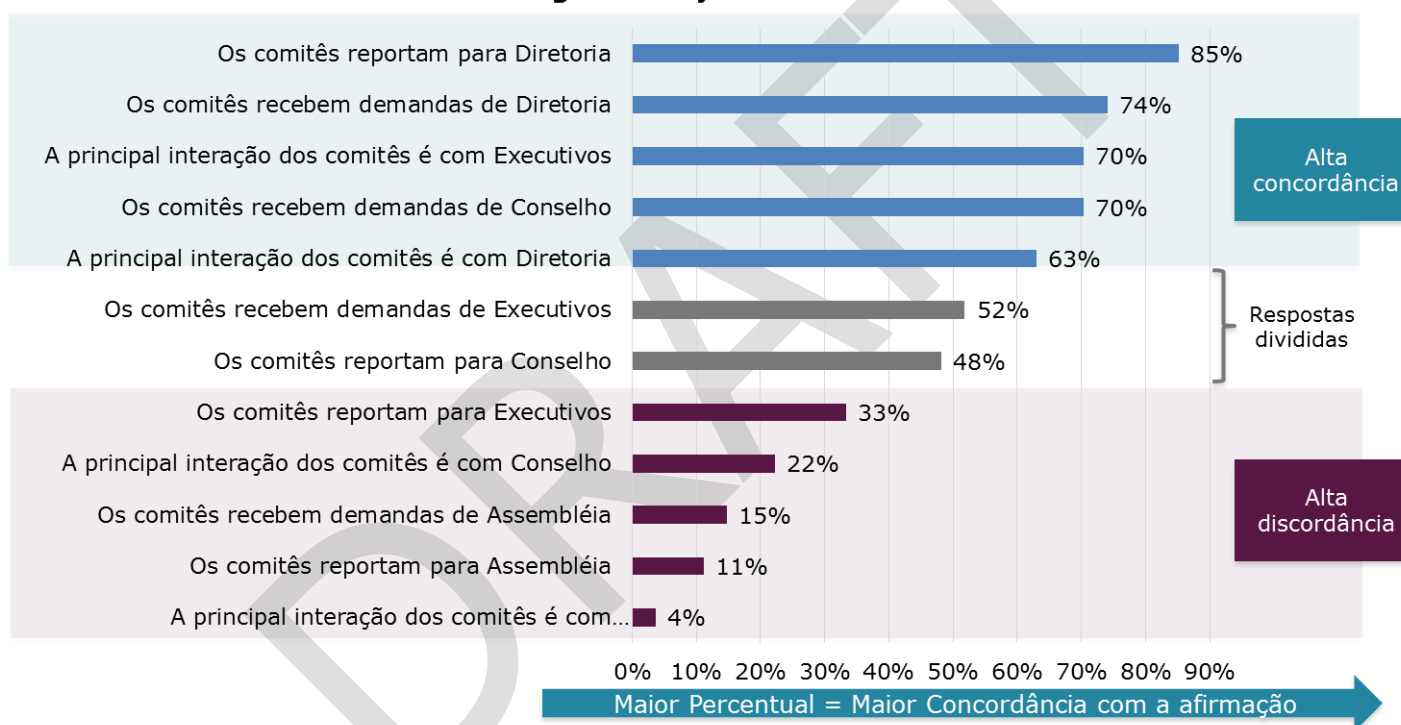
Concorda: Notas 4 e 5 / Discorda: Notas 1 e 2  
Neutros: Nota 3 / Amostra: 27 respondentes

**Conselho e Diretores**

**Apenas Conselho e Diretores**

Q8.

**Sobre o relacionamento dos comitês com os demais órgãos de governança:**



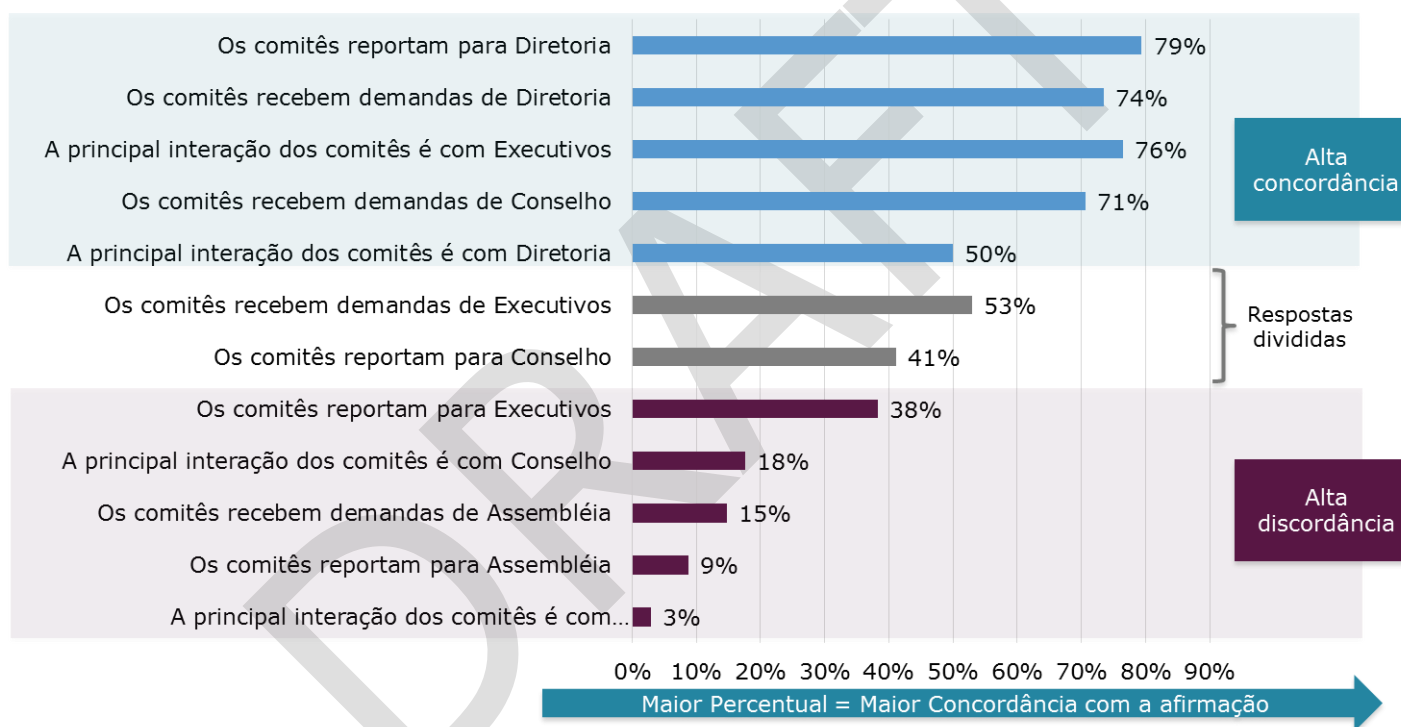
Obs: o percentual indica o número de respondentes que **concorda** com a afirmação. Amostra: 27 respondentes.

**Resultado Global**

**Resultado Global (Cons., Dir., Executivos)**

Q8.

**Sobre o relacionamento dos comitês com os demais órgãos de governança:**



Obs: o percentual indica o número de respondentes que **concorda** com a afirmação. Amostra: 27 respondentes.

## Conselho e Diretores

**Apenas Conselho e Diretores**

Q10. Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo.

Atividade	Assembléia	Conselho	Diretoria	Executivos
Cuidar e deliberar pelas demonstr. financeiras	33%	52%	70%	37%
Eleger ou destituir conselheiros	74%	26%	11%	0%
Eleger ou destituir diretores	33%	78%	11%	0%
Eleger, destituir e avaliar o principal executivo	22%	78%	56%	0%
Aprovar a remuneração dos executivos	22%	59%	48%	0%
Planeja e define sucessão dos executivos	7%	48%	63%	0%
Propõe a estratégia	11%	63%	63%	19%
Aprova a estratégia	33%	67%	33%	4%
Aprova a política de alçadas	19%	59%	48%	4%
Definir apetite e tolerância a risco	19%	67%	52%	11%
Escolha e avaliação da auditoria independente	7%	56%	59%	30%
Assegura padrões de conduta	7%	52%	63%	30%
Define parâmetros de relac. com partes interessadas	7%	67%	67%	30%
Define política de portavoz	7%	48%	59%	26%
Realiza a função de portavoz	4%	19%	67%	81%

Obs: o percentual indica o número de respondentes que **selecionou** tal opção.  
Obs2: Respondentes podem selecionar mais de uma opção. Amostra: 27 respondentes.



## Conselho e Diretores

**Apenas Conselho e Diretores**

Q10. Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo.

Atividade	Assembléia	Conselho	Diretoria	Executivos
Cuidar e deliberar pelas demonstr. financeiras	33%	52%	70%	37%
Eleger ou destituir conselheiros	74%	26%	11%	0%
Eleger ou destituir diretores	33%	78%	11%	0%
Eleger, destituir e avaliar o principal executivo	22%	78%	56%	0%
Aprovar a remuneração dos executivos	22%	59%	48%	0%
Planejar e definir sucessão dos executivos	7%	48%	63%	0%
Propor a estratégia	11%	63%	63%	19%
Aprova a estratégia	33%	67%	33%	4%
Aprova a política de alçadas	19%	59%	48%	4%
Definir apetite e tolerância a risco	19%	67%	52%	11%
Escolha e avaliação da auditoria independente	7%	56%	59%	30%
Assegurar padrões de conduta	7%	52%	63%	30%
Definir parâmetros de relação com partes interessadas	7%	67%	67%	30%
Definir política de portavoz	7%	48%	59%	26%
Realizar a função de portavoz	4%	19%	67%	81%

- 1) Concentração de responsabilidades no Conselho e na Diretoria.
- 2) Pouca diferença no percentual de atividades atribuídas ao Conselho e à Diretoria (Equilíbrio de responsabilidades).

Obs: o percentual indica o número de respondentes que **selecionou** tal opção.  
Obs2: Respondentes podem selecionar mais de uma opção. Amostra: 27 respondentes.

## Conselho e Diretores

Apenas Conselho e Diretores

### Q10. Principais Responsabilidade por Órgão

Assembléia	
Atividade	Assembléia
Eleger ou destituir conselheiros	74%
Cuidar e deliberar pelas demonstr. financeiras	33%
Eleger ou destituir diretores	33%
Aprova a estratégia	33%
Eleger, destituir e avaliar o principal executivo	22%
Aprovar a remuneração dos executivos	22%
Aprova a política de alçadas	19%
Definir apetite e tolerância a risco	19%
Propõe a estratégia	11%
Planeja e define sucessão dos executivos	7%
Escolha e avaliação da auditoria independente	7%
Assegura padrões de conduta	7%
Define parâmetros de relac. com partes interessadas	7%
Define política de portavoz	7%
Realiza a função de portavoz	4%

Respondentes atribuem foco na eleição de conselheiros e, em menor grau, em atividades de supervisão (das demonstr. financeiras, estratégia e da performance dos executivos).

Conselho	
Atividade	Conselho
Eleger ou destituir diretores	78%
Eleger, destituir e avaliar o principal executivo	78%
Aprova a estratégia	67%
Definir apetite e tolerância a risco	67%
Define parâmetros de relac. com partes interessadas	67%
Propõe a estratégia	63%
Aprovar a remuneração dos executivos	59%
Aprova a política de alçadas	59%
Escolha e avaliação da auditoria independente	56%
Cuidar e deliberar pelas demonstr. financeiras	52%
Assegura padrões de conduta	52%
Planeja e define sucessão dos executivos	48%
Define política de portavoz	48%
Eleger ou destituir conselheiros	26%
Realiza a função de portavoz	19%

Diversas responsabilidades selecionadas equilibradamente (quase todas selecionadas por mais de 50% dos respondentes). Foco em eleição/avaliação de diretores e definição de estratégia.

Obs: o percentual indica o número de respondentes que **selecionou** tal opção.  
Obs2: Respondentes podem selecionar mais de uma opção. Amostra: 27 respondentes.

## Conselho e Diretores

Apenas Conselho e Diretores

### Q10. Principais Responsabilidade por Órgão

Diretoria	
Atividade	Assembléia
Cuidar e deliberar pelas demonstr. financeiras	70%
Define parâmetros de relac. com partes interessadas	67%
Realiza a função de portavoz	67%
Propõe a estratégia	63%
Assegura padrões de conduta	63%
Planeja e define sucessão dos executivos	63%
Escolha e avaliação da auditoria independente	59%
Define política de portavoz	59%
Eleger, destituir e avaliar o principal executivo	56%
Definir apetite e tolerância a risco	52%
Aprovar a remuneração dos executivos	48%
Aprova a política de alçadas	48%
Aprova a estratégia	33%
Eleger ou destituir diretores	11%
Eleger ou destituir conselheiros	11%

Foco em responsabilidades como supervisão das demonstrações financeiras, relacionamento com partes interessadas e comunicação institucional.

Executivos	
Atividade	Assembléia
Realiza a função de portavoz	81%
Cuidar e deliberar pelas demonstr. financeiras	37%
Define parâmetros de relac. com partes interessadas	30%
Assegura padrões de conduta	30%
Escolha e avaliação da auditoria independente	30%
Define política de portavoz	26%
Propõe a estratégia	19%
Definir apetite e tolerância a risco	11%
Aprova a política de alçadas	4%
Aprova a estratégia	4%
Planeja e define sucessão dos executivos	0%
Eleger, destituir e avaliar o principal executivo	0%
Aprovar a remuneração dos executivos	0%
Eleger ou destituir diretores	0%
Eleger ou destituir conselheiros	0%

Respondentes indicam clara responsabilidade dos executivos na atividade de comunicação institucional.

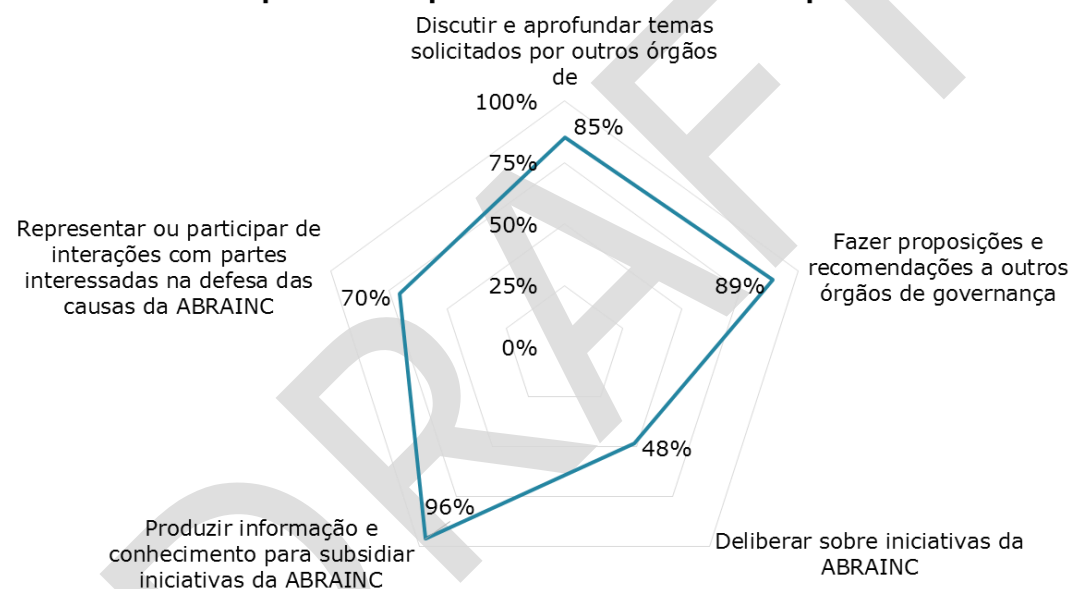
Obs: o percentual indica o número de respondentes que **selecionou** tal opção.  
Obs2: Respondentes podem selecionar mais de uma opção. Amostra: 27 respondentes.

## Conselho e Diretores

Q12. São papéis dos comitês:

**Apenas Conselho e Diretores**

### % de Respondentes que concordam com tal responsabilidade



Atividade com **maior** nível de concordância.

Atividade com **menor** nível de concordância.

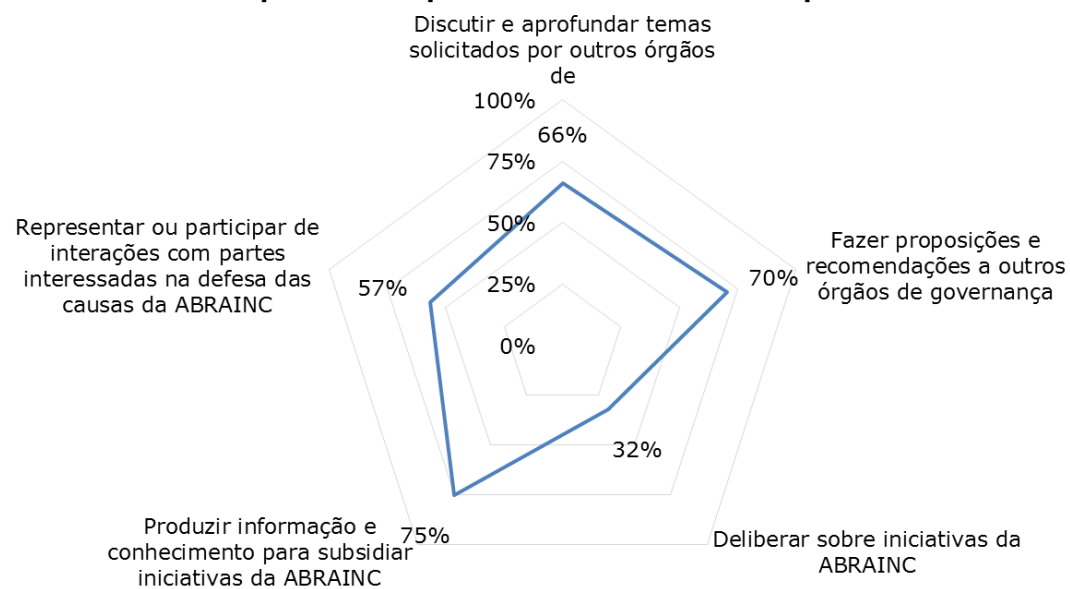
Concorda: Notas 4 e 5 / Discorda: Notas 1 e 2  
Neutros: Nota 3 / Amostra: 27 respondentes

## Resultado Global

Q12. São papéis dos comitês:

**Resultado Global (Cons., Dir., Executivos)**

### % de Respondentes que concordam com tal responsabilidade



Atividade com **maior** nível de concordância.

Atividade com **menor** nível de concordância.

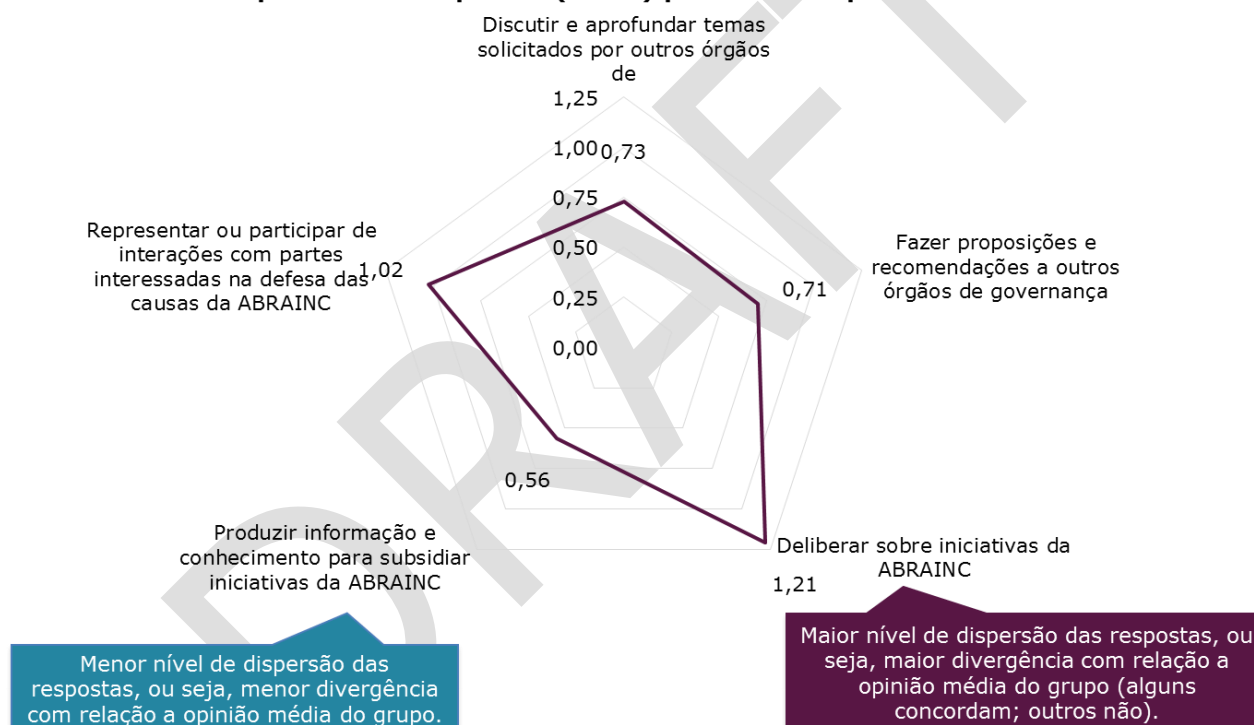
Concorda: Notas 4 e 5 / Discorda: Notas 1 e 2  
Neutros: Nota 3 / Amostra: 27 respondentes

## Conselho e Diretores

Q12. São papéis dos comitês:

**Apenas Conselho e Diretores**

### Dispersão das respostas (notas) para cada responsabilidade



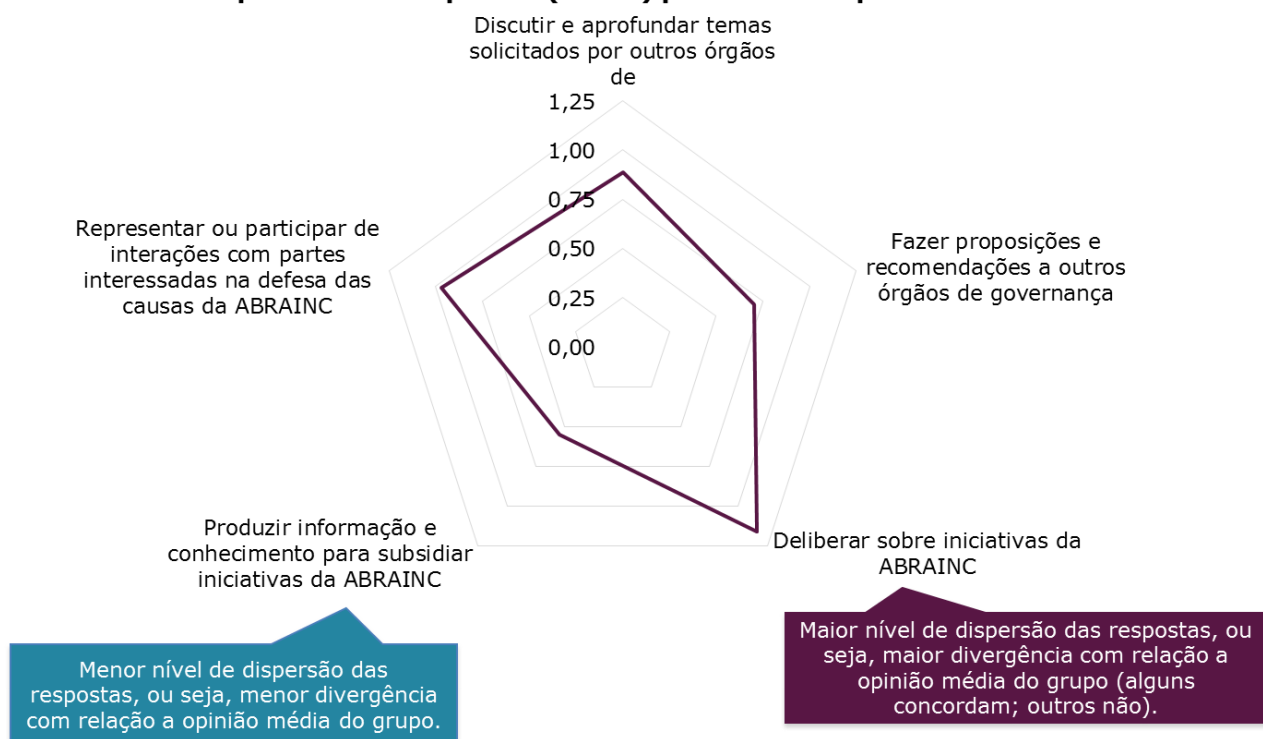
Dispersão é o desvio-padrão amostral das notas para cada alternativa. Amostra: 27 respondentes

## Resultado Global

Q12. São papéis dos comitês:

**Resultado Global (Cons., Dir., Executivos)**

### Dispersão das respostas (notas) para cada responsabilidade



Dispersão é o desvio-padrão amostral das notas para cada alternativa. Amostra: 27 respondentes

## Conselho e Diretores

Questões aplicadas apenas para  
Conselheiros e Diretores

Q14 e Q16: Composição dos órgãos de governança:

Questão 14			
Responsabilidade	Concorda	Discorda	Neutro
A Diretoria apresenta número adequado de membros	81%	4%	15%
O Conselho possui uma composição adequada de experiências profissionais	78%	7%	15%
A Diretoria possui uma composição adequada de experiências profissionais	78%	4%	19%
Os critérios de escolha dos diretores são adequados	74%	0%	26%
O Conselho apresenta número adequado de membros	56%	19%	26%
Os critérios de escolha dos conselheiros são adequados	52%	15%	33%

- 1) Conselho: Número de membros e critérios de escolha foram os itens de menor concordância.
- 2) Diretoria: Número de membros e composição parecem adequados.

Questão 16			
Responsabilidade	Concorda	Discorda	Neutro
A atividade de representação institucional da ABRAINC é desenvolvida adequadamente	70%	15%	15%
Os administradores, individualmente Conselheiros e Diretores atuam no melhor interesse da associação, desconsiderando interesses privados de associados ou de seus grupos empresariais.	63%	22%	15%
Há uma política de porta voz e representação institucional adequada e expressa de forma estruturada.	48%	26%	26%
Há mecanismos claros para administração de potenciais conflitos de interesse	19%	44%	37%

- **Alto alinhamento:** Representação institucional é realizada bem.
- **Médio alinhamento:** Atuação no melhor interesse da sociedade.
- **Ponto de atenção:** Faltam mecanismos para lidar com conflitos de interesse.

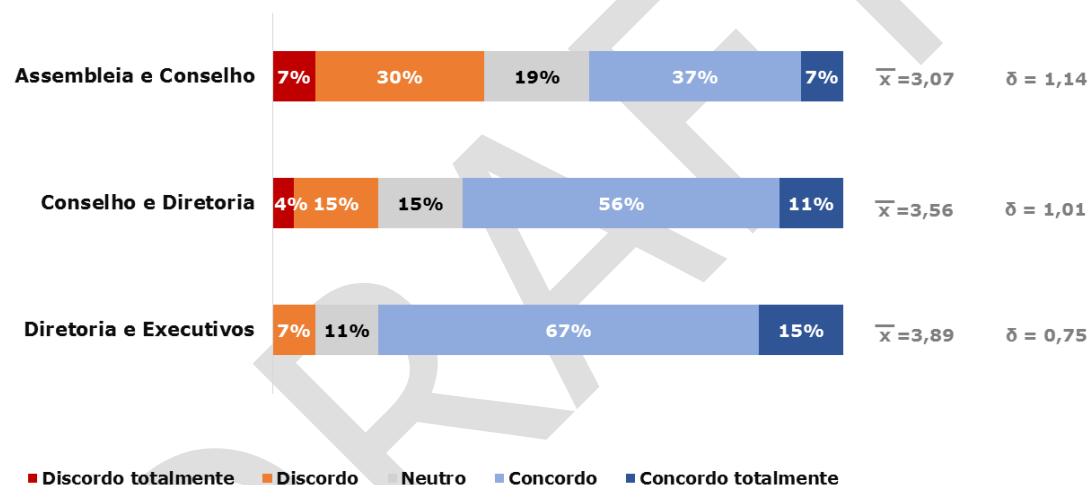
Concorda: Notas 4 e 5 / Discorda: Notas 1 e 2  
Neutros: Nota 3 / Amostra: 27 respondentes



### 3.1.1. Resultados Conselho e Diretoria

Q2

*Há uma separação clara entre os papéis dos seguintes órgãos de governança:*

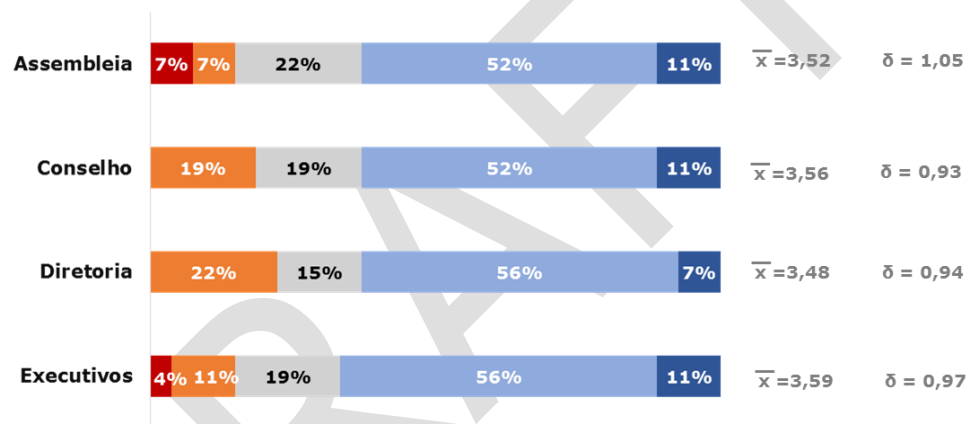


Amostra: 27 respondentes

Q3

### Respostas Conselho e Diretoria

*As alçadas estabelecidas para os órgãos abaixo elencados são adequadas e expressas de forma estruturada:*



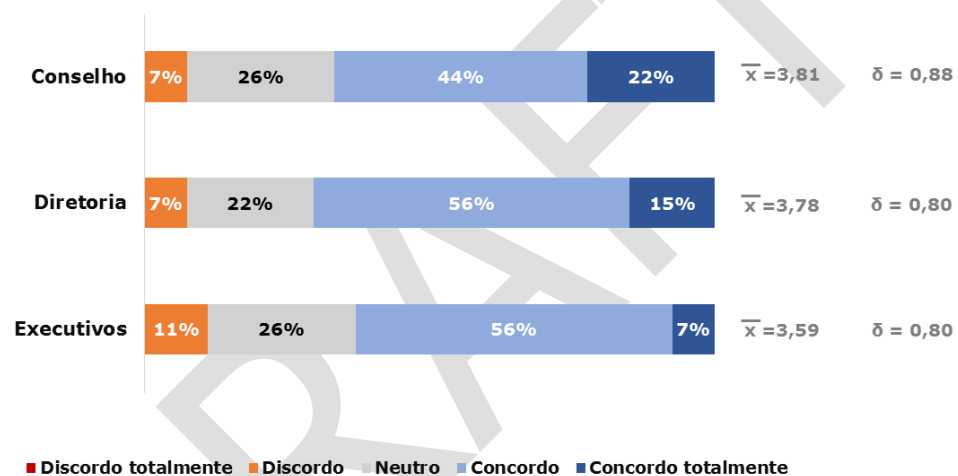
■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Neutro ■ Concordo ■ Concordo totalmente

Amostra: 27 respondentes

Q4

### Respostas Conselho e Diretoria

*A autonomia dada aos órgãos de governança listados abaixo é adequada:*

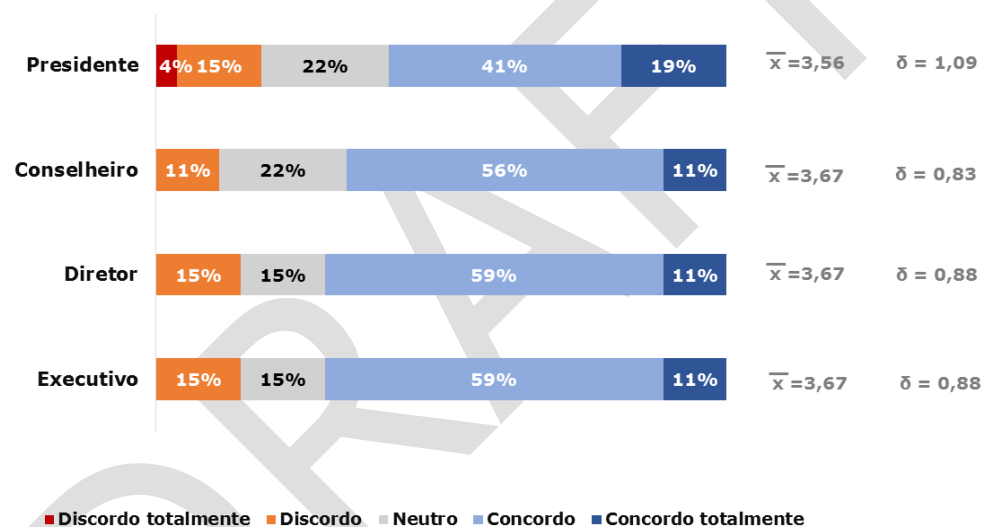


Amostra: 27 respondentes

Q5

### Respostas Conselho e Diretoria

*A autonomia dada aos administradores em caráter individual (quando apropriado) listados abaixo é adequada:*

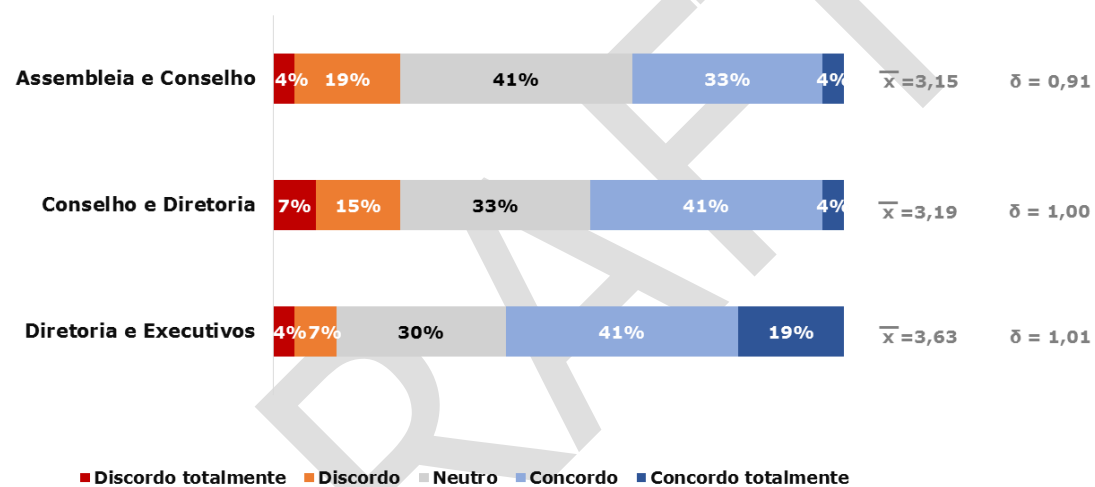


Amostra: 27 respondentes

Q6

**Respostas Conselho e Diretoria**

*Há um canal de comunicação e interação adequados entre os seguintes órgãos de governança:*



Amostra: 27 respondentes

### Respostas Conselho e Diretoria

Q7

Comentários adicionais sobre as questões 2 a 6:

*"Entendo que seria interessante reforçar mais o papel do Diretor Executivo".*

*"Não temos Assembleia!!!"*

*"Quando respondo neutro não sei identificar se é respeitada a separação de poderes (ou se misturam) e, quanto a autonomia de poderes, posso avaliar só em parte. Para mim o conselho e a assembleia se confundem".*

*"ABRAINC está conseguindo algo que eu em 24 anos de mercado não vi antes. O que podemos melhorar talvez seria conquistarmos junto ao governo mais justiça e entendimento da importância do nosso setor ao Brasil, mas sinto ir na direção certa e muito bem representados".*

*"Melhorar a comunicação de papéis, responsabilidades e alçadas".*

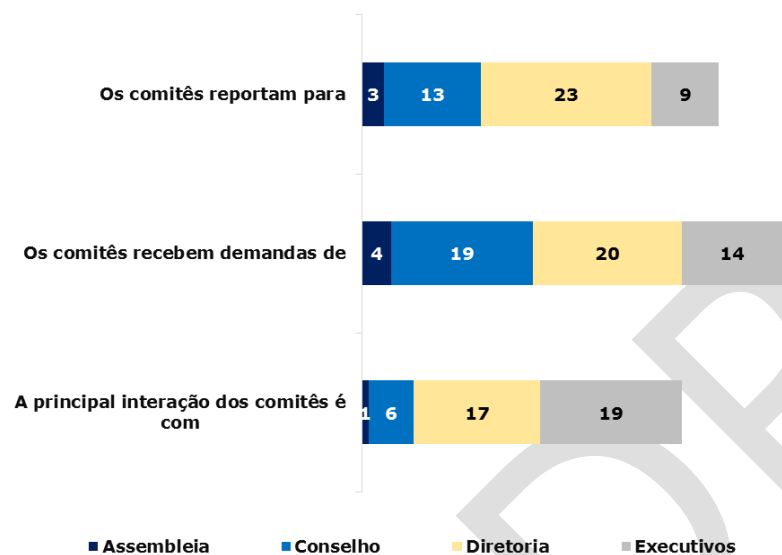
*"Nossa governança não se firmou ainda como nas demais instituições de classe. Mesmo não participando ativamente de nossas agendas noto que não estamos com a mesma devida aplicação e se fazendo valer".*

*"Acho que podemos melhorar a gestão dos comitês, colocando cada diretor responsável por algum dos comitês, no intuito de facilitar a comunicação entre os membros do conselho, diretoria e comitês".*

## Respostas Conselho e Diretoria

Q8

***Sobre o relacionamento dos comitês com os demais órgãos de governança (escolha mais de um órgão, se entender que esse é o caso):***



Amostra: 27 respondentes

Q9

Comentários adicionais sobre a questão 8:

*"Acho que devemos estruturar e definir melhor o papel dos comitês. Objetivos e demandas claras, participação mais constante das empresas e reports mais frequentes dos trabalhos".*

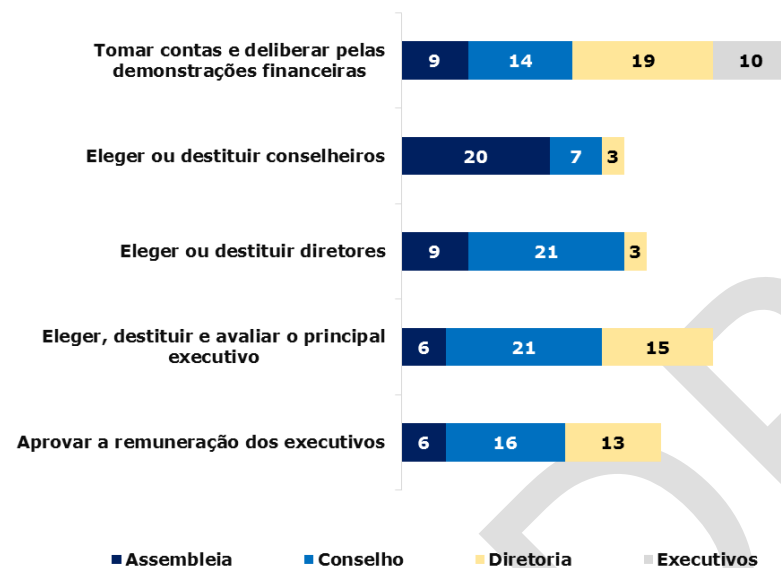
*"Ainda cedo para eu ter uma opinião sobre já que vários comitês e objetivos foram traçados".*

*"Conforme a sugestão anterior, gostaria que os conselheiros sem cargo de gestão pudessem se informar e participar de forma mais direta, caso queiram fazê-lo".*

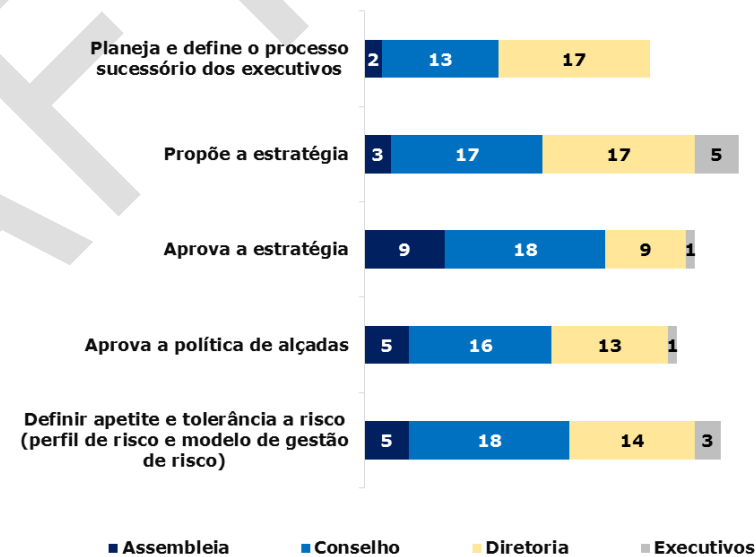
**Respostas Conselho e Diretoria**

Q10

*Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo (escolha quantos órgãos entender responsáveis pela atribuição).*



*Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo (escolha quantos órgãos entender responsáveis pela atribuição).*

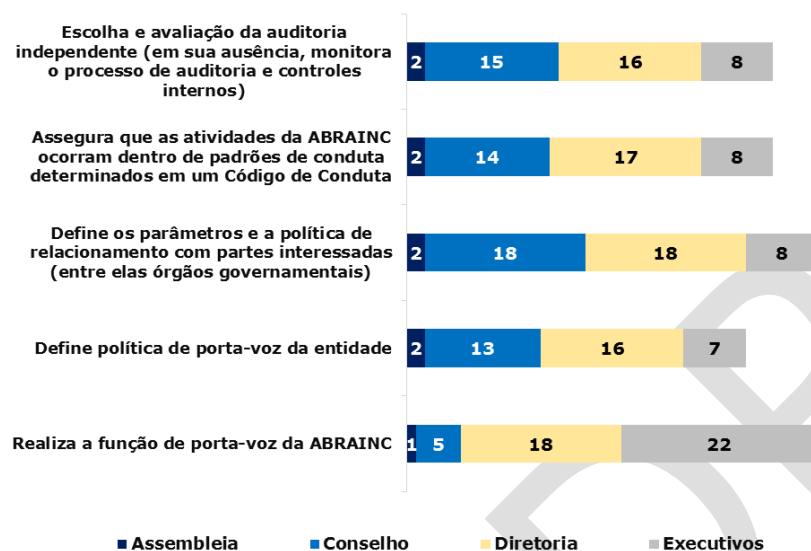




## Respostas Conselho e Diretoria

Q10 (continuação)

**Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo (escolha quantos órgãos entender responsáveis pela atribuição).**



Amostra: 27 respondentes

Q11

Comentários adicionais sobre a questão 10:

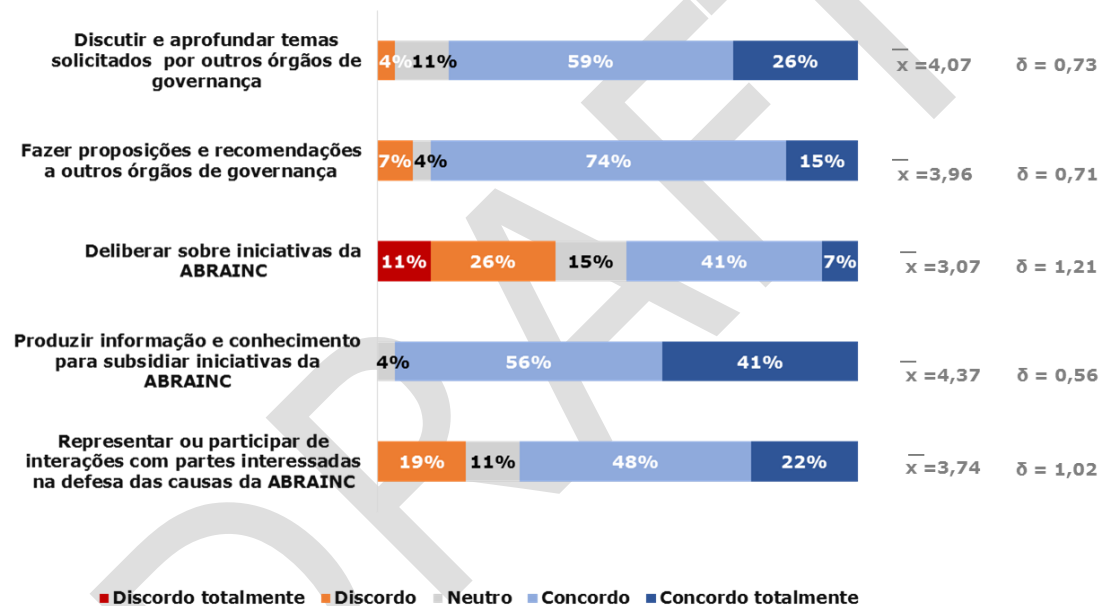
"A maioria dos itens anteriores deveria ser feita pelo Conselho".

"Tornar mais formal e abrangente as ações da associação".

Q12

## Respostas Conselho e Diretoria

### São papéis dos comitês:



Amostra: 27 respondentes

**Respostas Conselho e Diretoria**

Q13

Comentários adicionais sobre a questão 12:

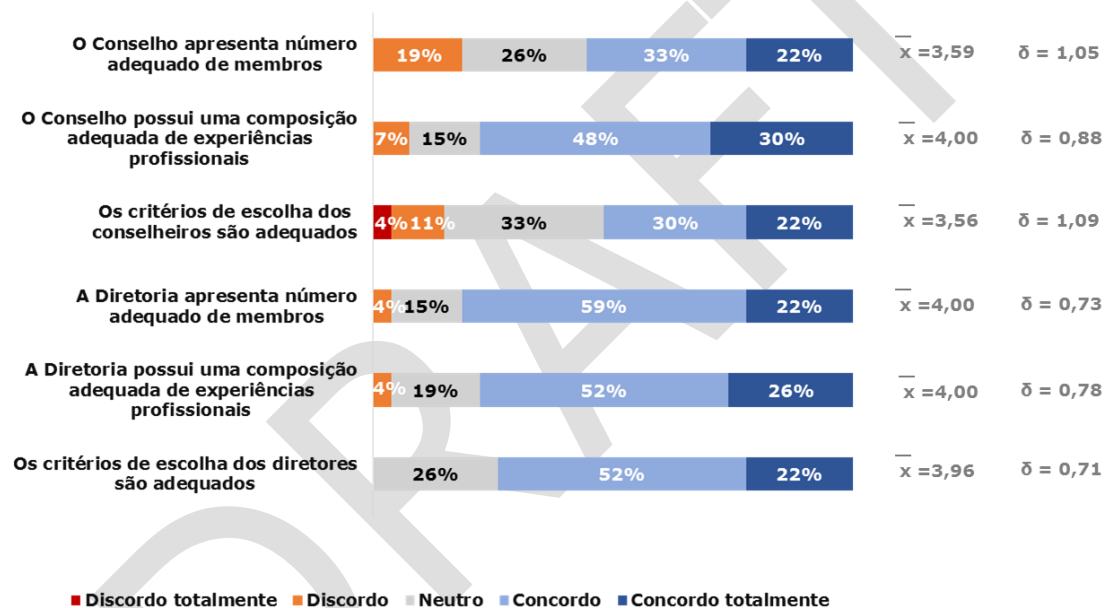
*"Os comitês devem ter papéis e responsabilidades específicos, visando não sair da associação as ações táticas. As mesmas devem nortear sim os todo's de cada ação em separado e com responsabilidades também separadas".*

*"Comitês não deveriam deliberar, e sim orientar o corpo de diretores".*

## Respostas Conselho e Diretoria

Q14

### Composição dos órgãos de governança



Amostra: 27 respondentes

**Respostas Conselho e Diretoria**

Q15

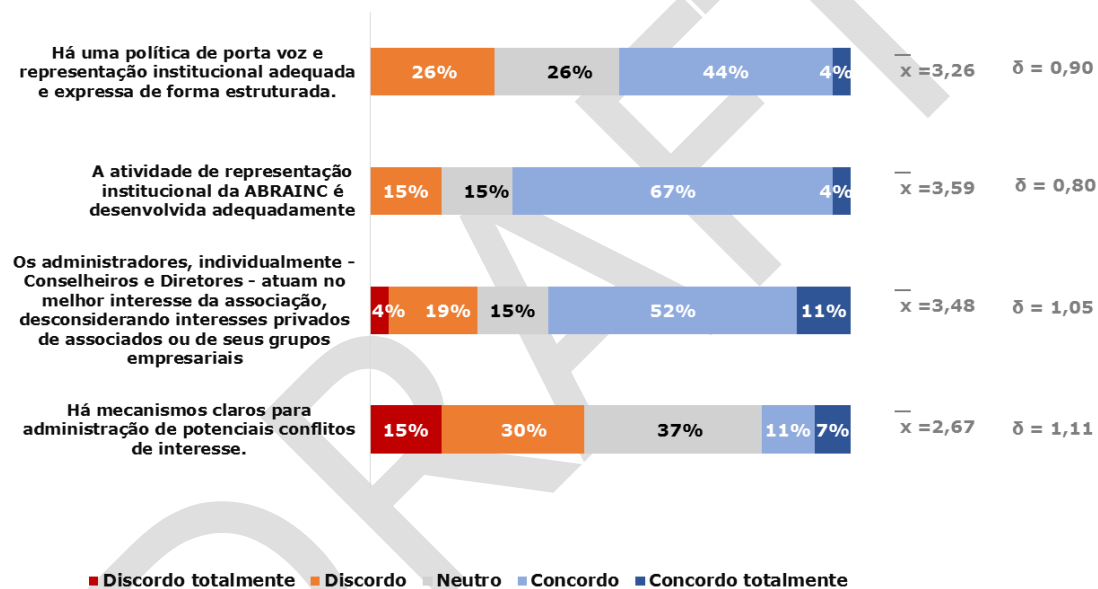
Comentários adicionais sobre a questão 14:

*"Mencionei neutro dado que sinceramente os critérios para escolha acredito não ser formal, mas sim de forma amigável e por comodidade das empresas".*

## Respostas Conselho e Diretoria

Q16

### Composição dos órgãos de governança



Amostra: 27 respondentes

**Respostas Conselho e Diretoria**

Q17

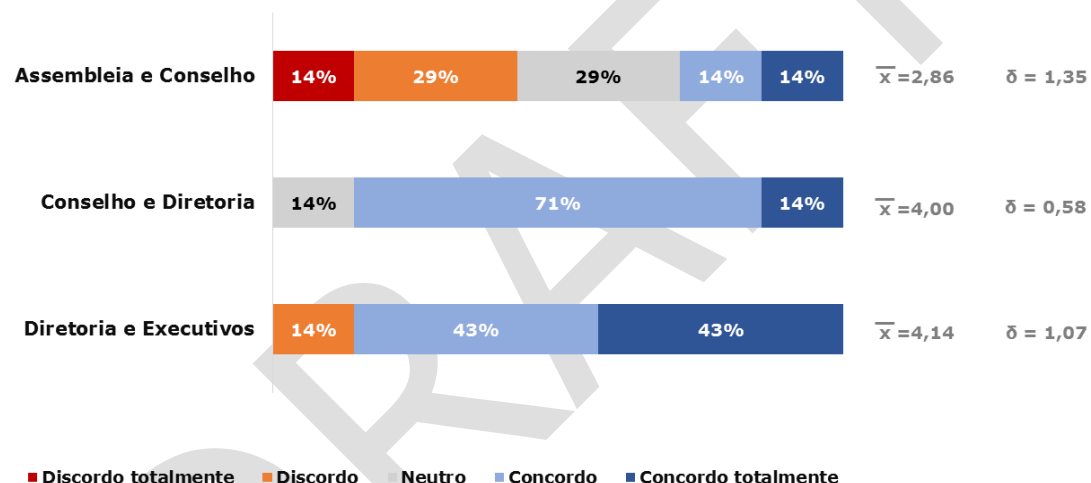
Comentários adicionais sobre a questão 16:

*"Ainda notamos muita tendência da ABRAINC em focar unicamente o MCMV, onde deveríamos ter a diluição dos interesses nas demais faixas de renda/mercado. Logicamente que a bola da vez é a crise do MCMV, porém não é predominante".*

### 3.1.2. Resultados Executivos e Membros dos Comitês

Q2

*Há uma separação clara entre os papéis dos seguintes órgãos de governança:*



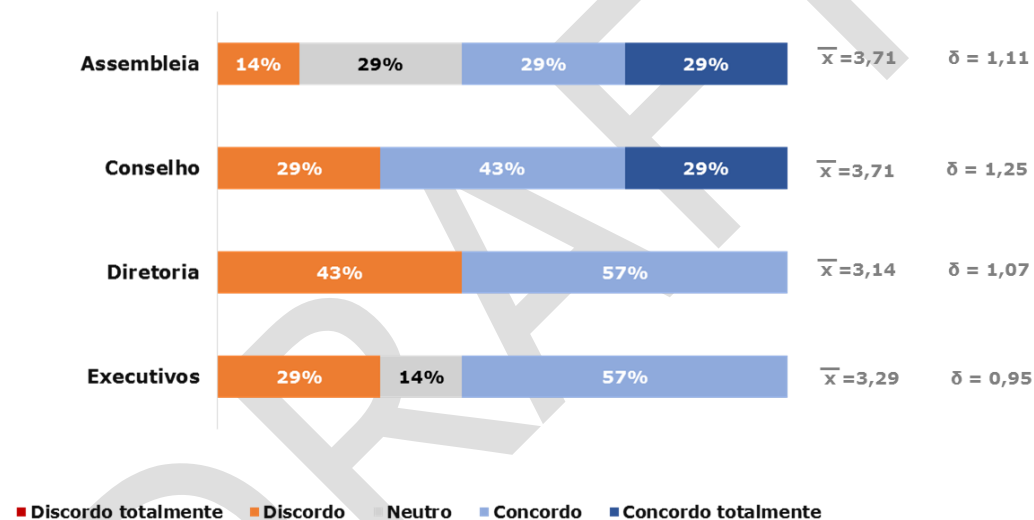
**Amostra: 7 respondentes**



Q3

### Respostas Executivos e Membros dos Comitês

*As alçadas estabelecidas para os órgãos abaixo elencados são adequadas e expressas de forma estruturada:*

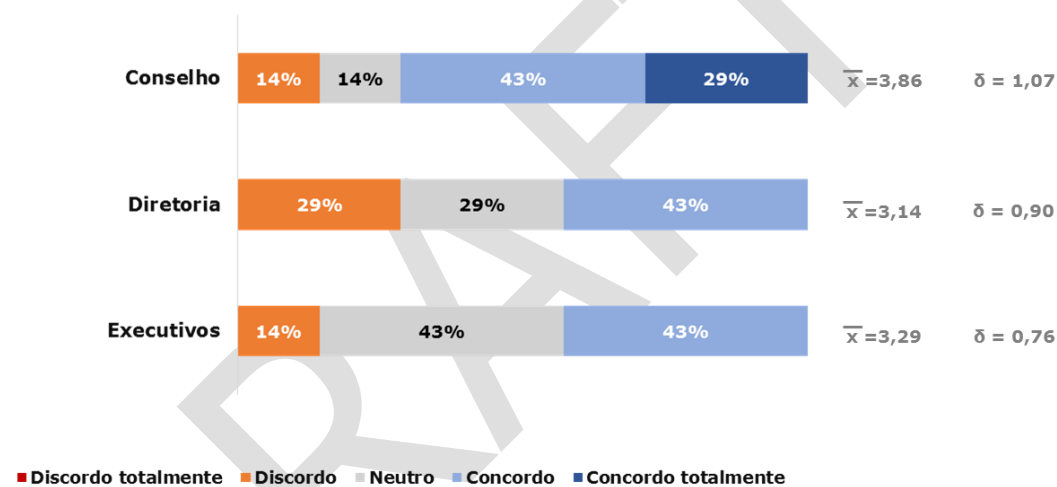


Amostra: 7 respondentes

Q4

### Respostas Executivos e Membros dos Comitês

*A autonomia dada aos órgãos de governança listados abaixo é adequada:*

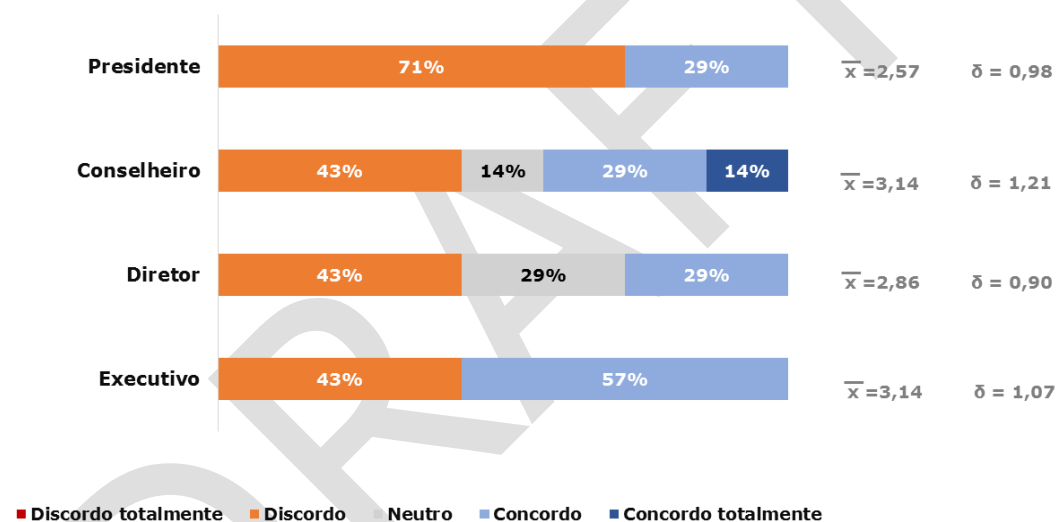


Amostra: 7 respondentes

Q5

### Respostas Executivos e Membros dos Comitês

*A autonomia dada aos administradores em caráter individual (quando apropriado) listados abaixo é adequada:*

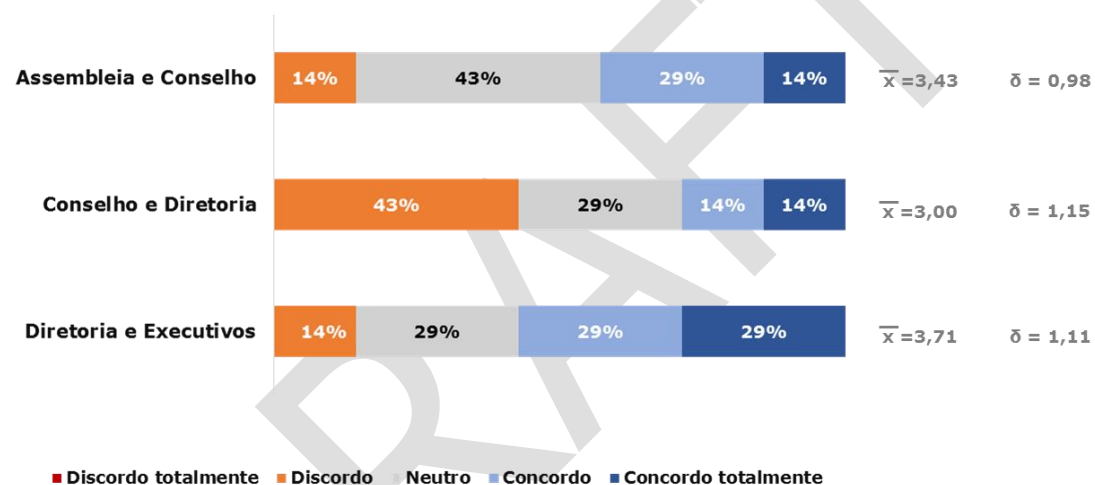


Amostra: 7 respondentes

Q6

**Respostas Executivos e Membros dos Comitês**

*Há um canal de comunicação e interação adequados entre os seguintes órgãos de governança:*



Amostra: 7 respondentes

**Respostas Executivos e Membros dos Comitês**

Q7

Comentários adicionais sobre as questões 2 a 6:

*"Busquei no site informações complementares, porém não consegui. Meu conhecimento é restrito e acredito que ainda há um caminho a ser percorrido para estabelecer processo, responsabilidades claras e direcionamentos".*

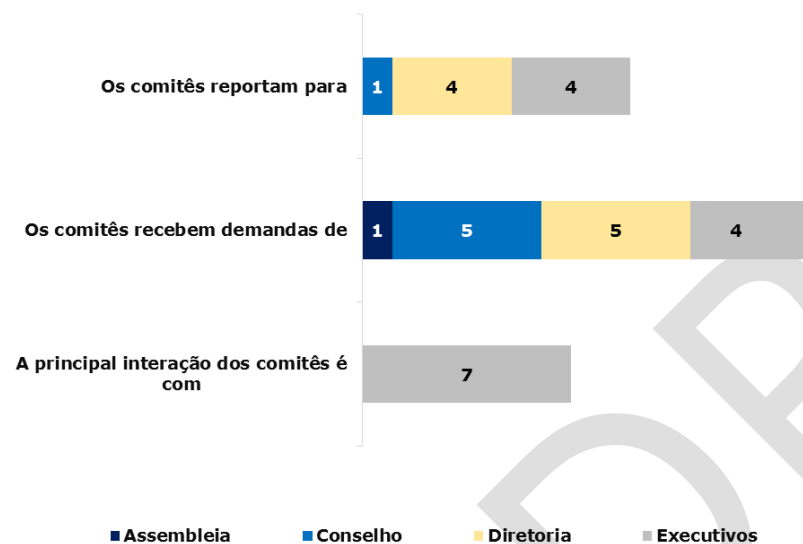
*"Definições de autonomia e canais de comunicação são ainda informais. Ganhamos se os estabelecermos de forma mais clara".*

*"Na ABRAINC a Assembleia e o Conselho são, de fato, o mesmo órgão".*

## Respostas Executivos e Membros dos Comitês

Q8

***Sobre o relacionamento dos comitês com os demais órgãos de governança (escolha mais de um órgão, se entender que esse é o caso):***



Amostra: 7 respondentes

Q9

Comentários adicionais sobre a questão 8:

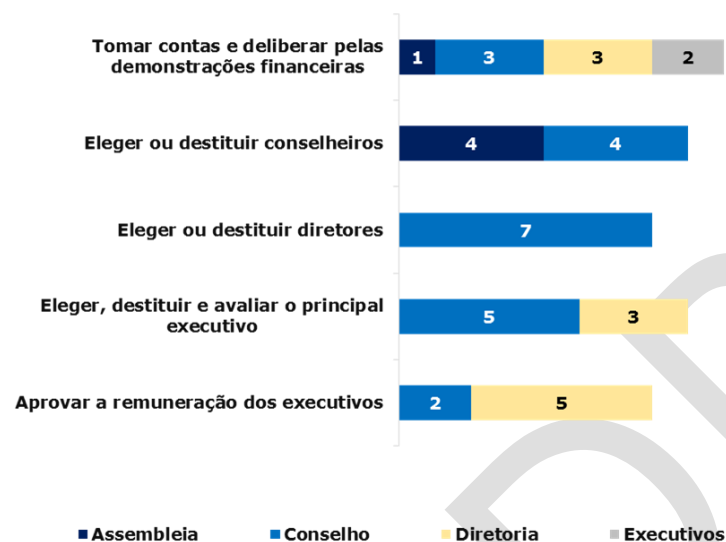
*"Comitês - necessária discussão de como fortalecê-los".*

*"Alguns comitês são muito incipientes. Ainda não é possível uma avaliação equilibrada pelo conjunto completo de comitês".*

**Respostas Executivos e Membros dos Comitês**

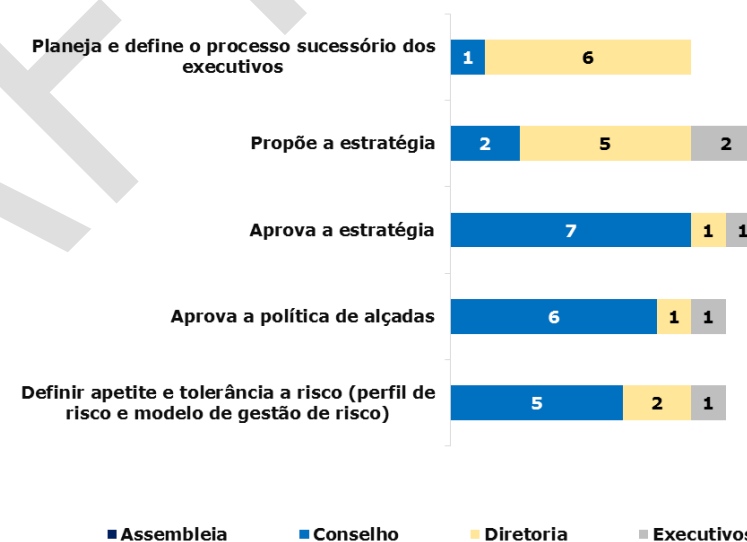
Q10

*Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo. Escolha quantos órgãos entender responsáveis pela atribuição.*



Amostra: 7 respondentes

*Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo. Escolha quantos órgãos entender responsáveis pela atribuição.*

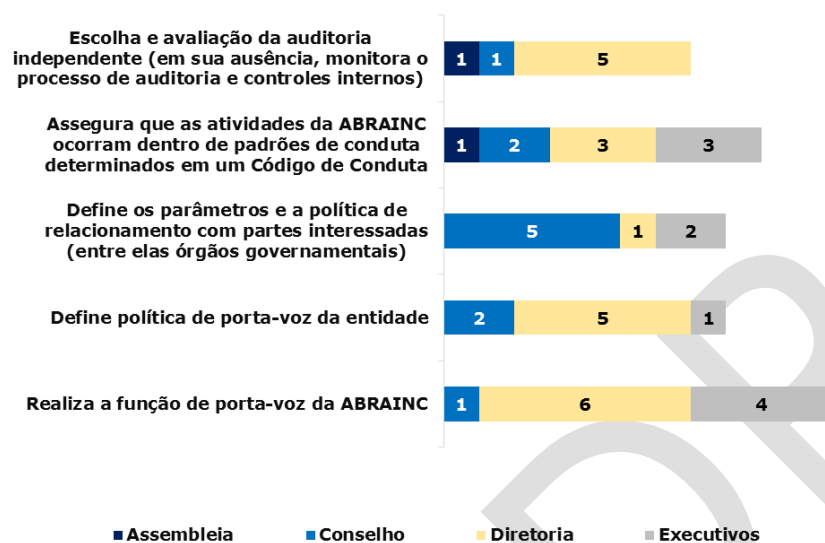


Amostra: 7 respondentes

## Respostas Executivos e Membros dos Comitês

Q10 (continuação)

**Indique o(s) órgão(s) responsáveis pelas atribuições listadas abaixo. Escolha quantos órgãos entender responsáveis pela atribuição.**



Q11

Comentários adicionais sobre a questão 10:

"Assembleia e Conselho acabam se tornando a mesma instância".

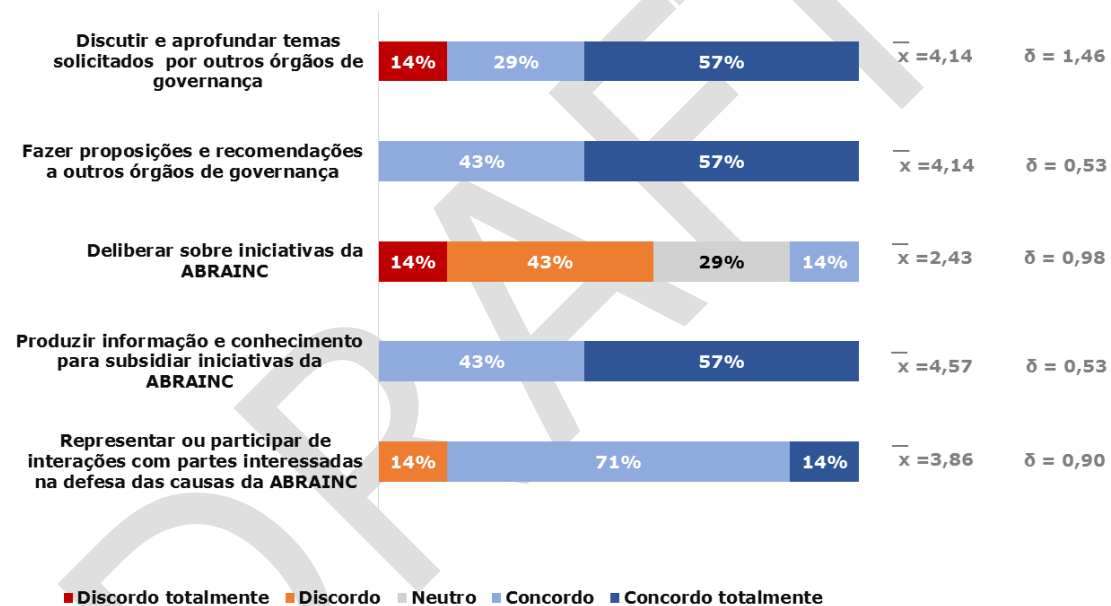
"A mesma pessoa preside o conselho e a diretoria".



Q12

### Respostas Executivos e Membros dos Comitês

*São papéis dos comitês:*



**Amostra: 7 respondentes**

**Respostas Executivos e Membros dos Comitês**

Q13

Comentários adicionais sobre aquestão 12:

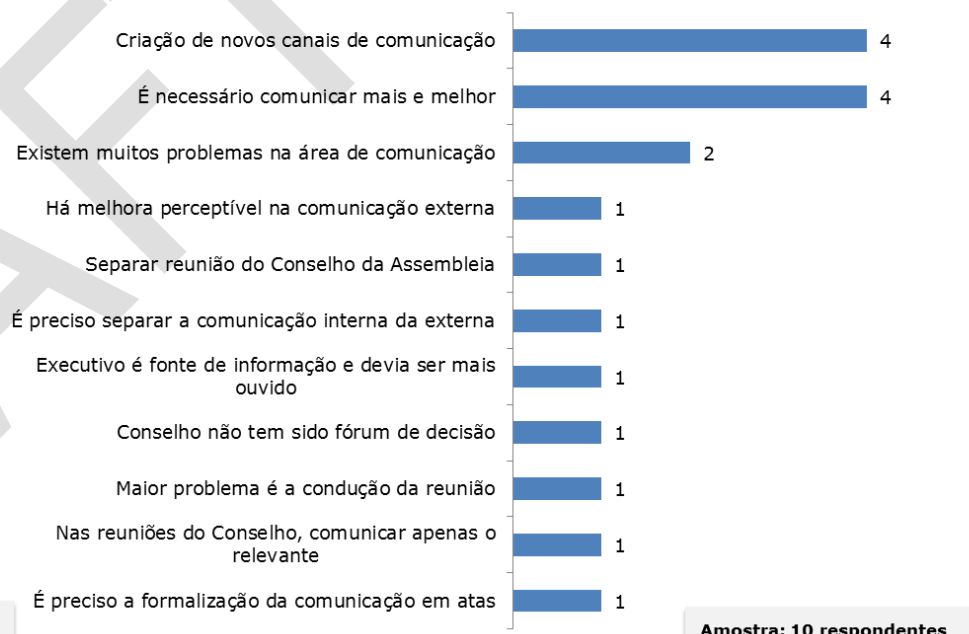
*"Na representação, o coordenador de um comitê pode representar a ABRAINC por solicitação do Diretor Executivo ou da Diretoria".*

#### 4. Entrevistas Individuais

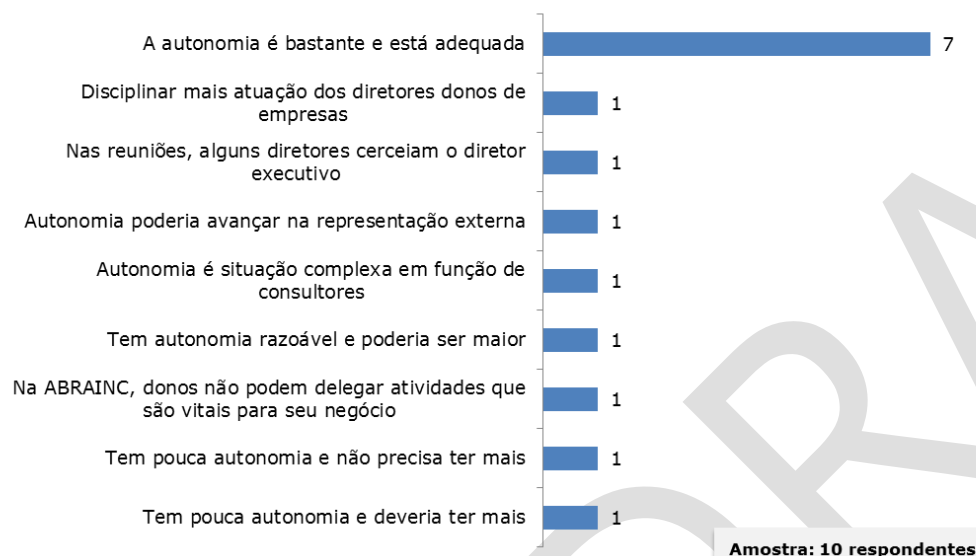
*Q1 - Em sua opinião, há uma sobreposição de papéis entre Assembleia e Conselho? Algo deveria ser alterado?*



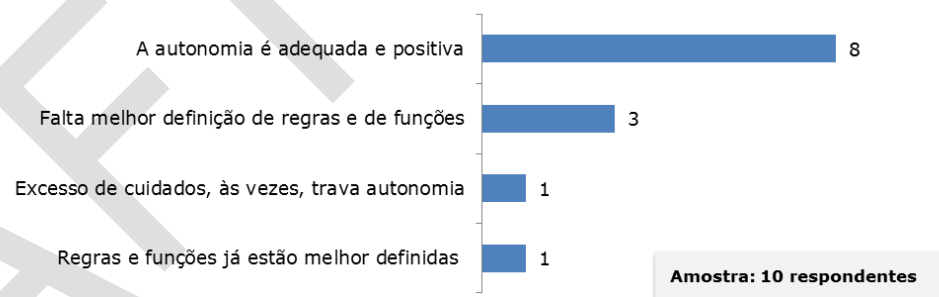
*Q2 - O que poderia ser feito para aperfeiçoar a comunicação?*



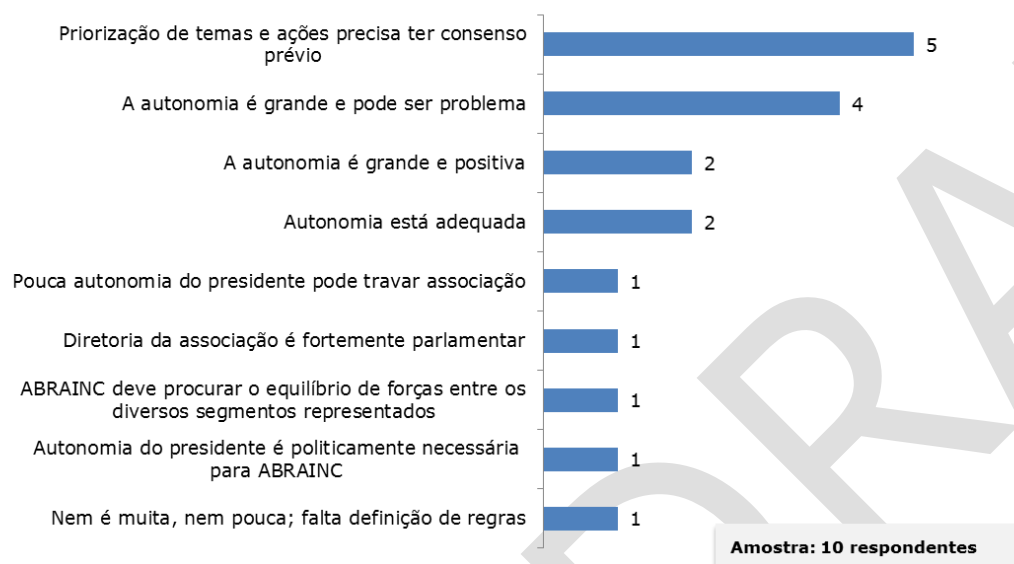
*Q3 - Como avalia a autonomia dada ao Diretor Executivo?*



*Q4 - Como você avalia a autonomia dada aos Diretores?*



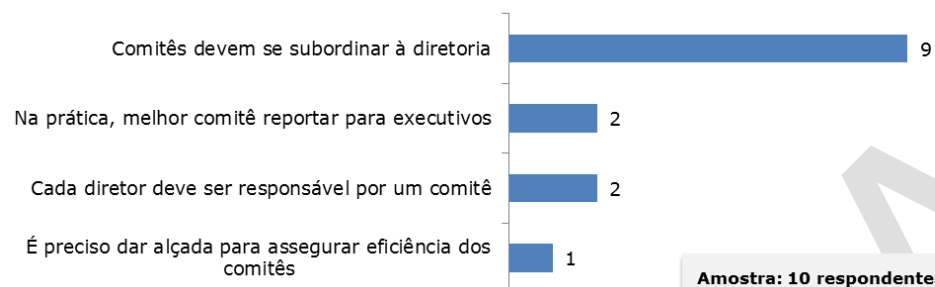
*Q5 - Como vê a autonomia dada ao Presidente do Conselho?*



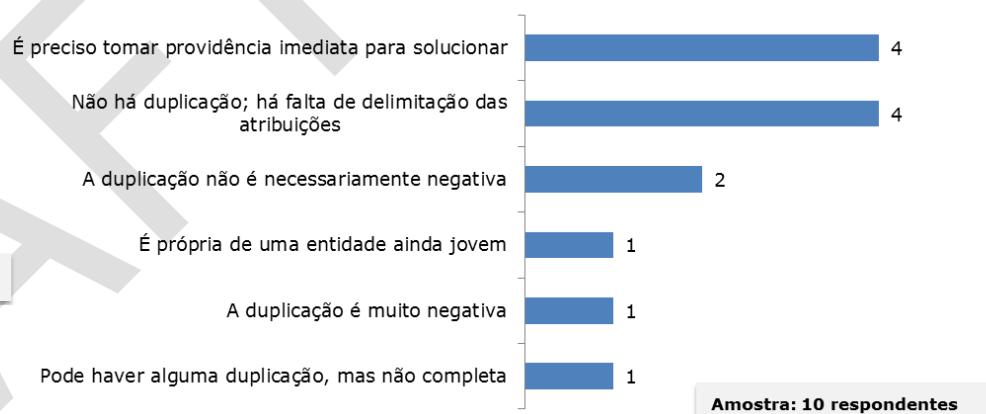
*Q6 - Qual deve ser o papel essencial dos comitês?*



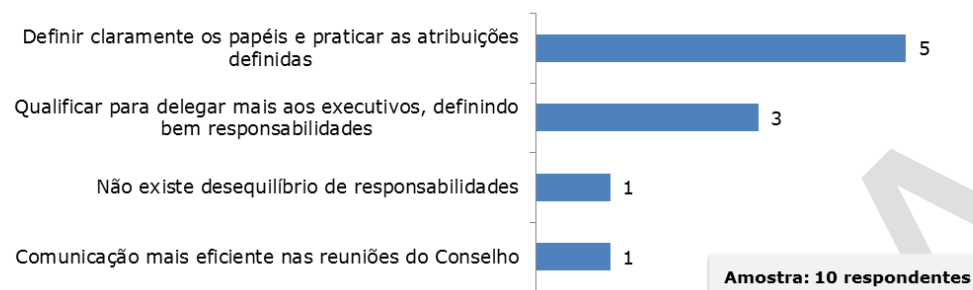
*Q7 - A que órgão os comitês devem se subordinar?*



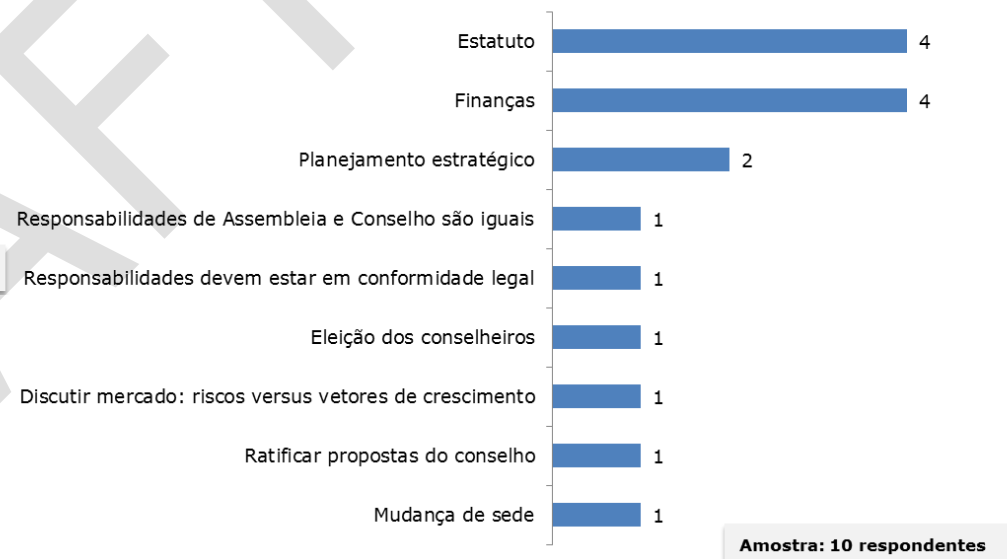
*Q8 - Qual sua opinião sobre essa duplicação na atribuição de responsabilidades?*



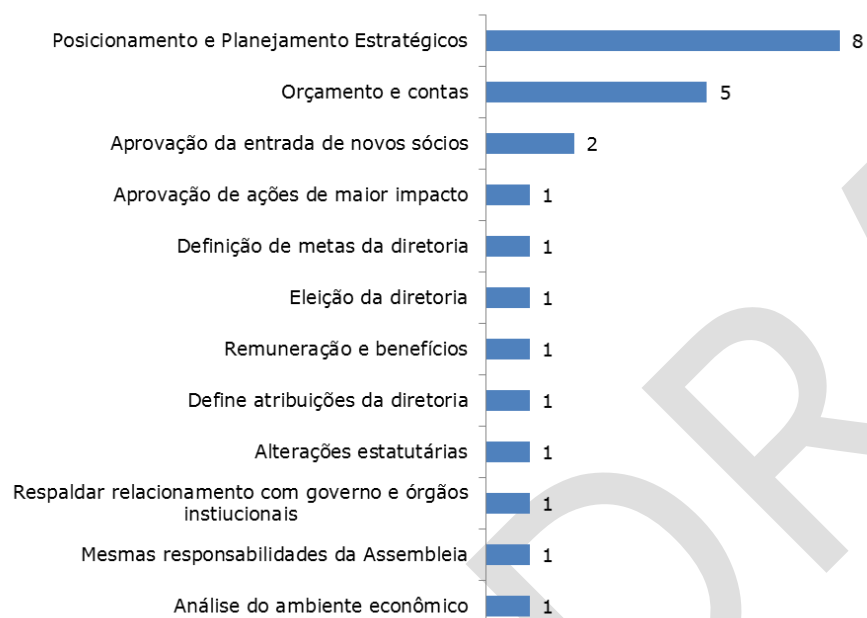
*Q9 - Qual seria a melhor maneira de equilibrar as responsabilidades?*



*Q10 - Quais devem ser as principais responsabilidades da Assembleia?*

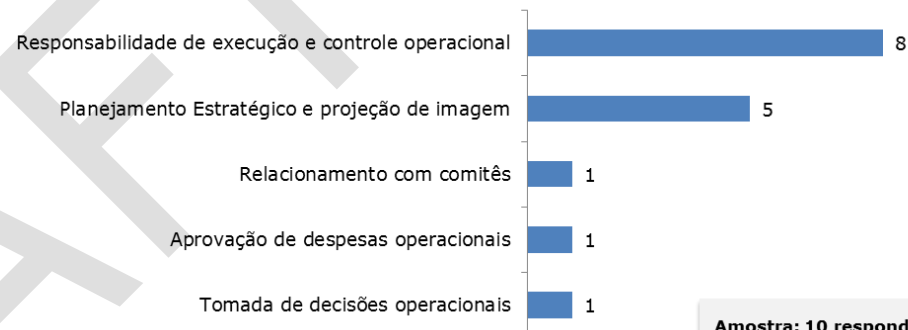


*Q11 - Quais devem ser as principais responsabilidades do Conselho?*



Amostra: 10 respondentes

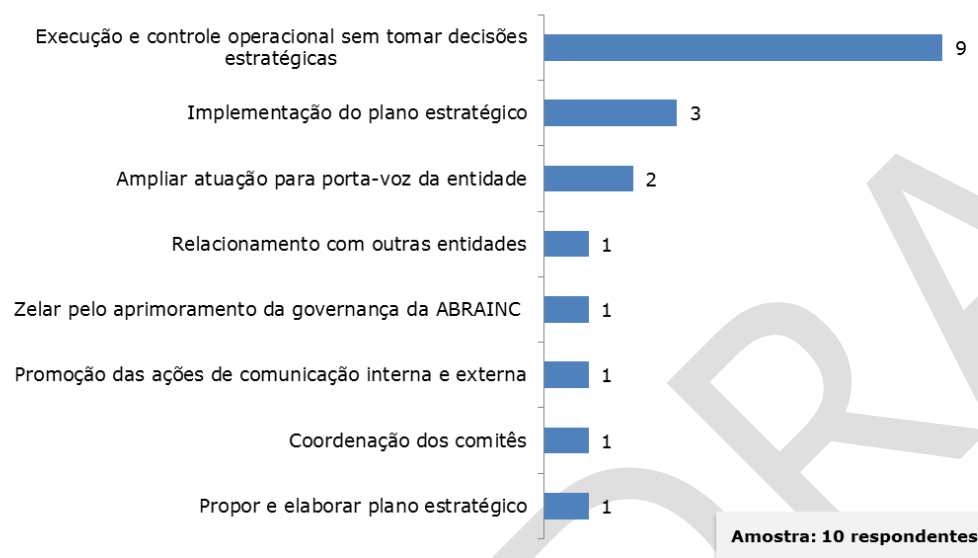
*Q12 - Quais devem ser as principais responsabilidades da Diretoria?*



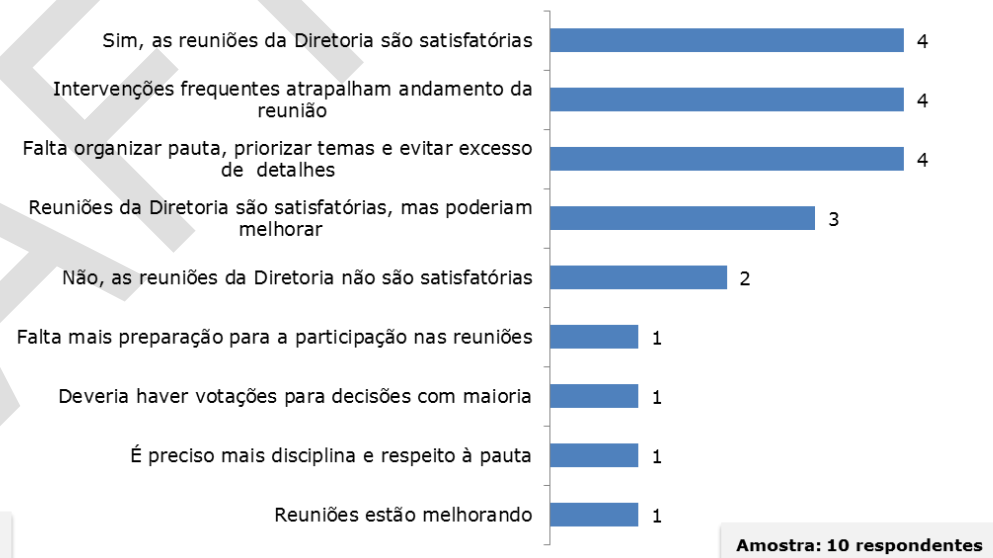
Amostra: 10 respondentes



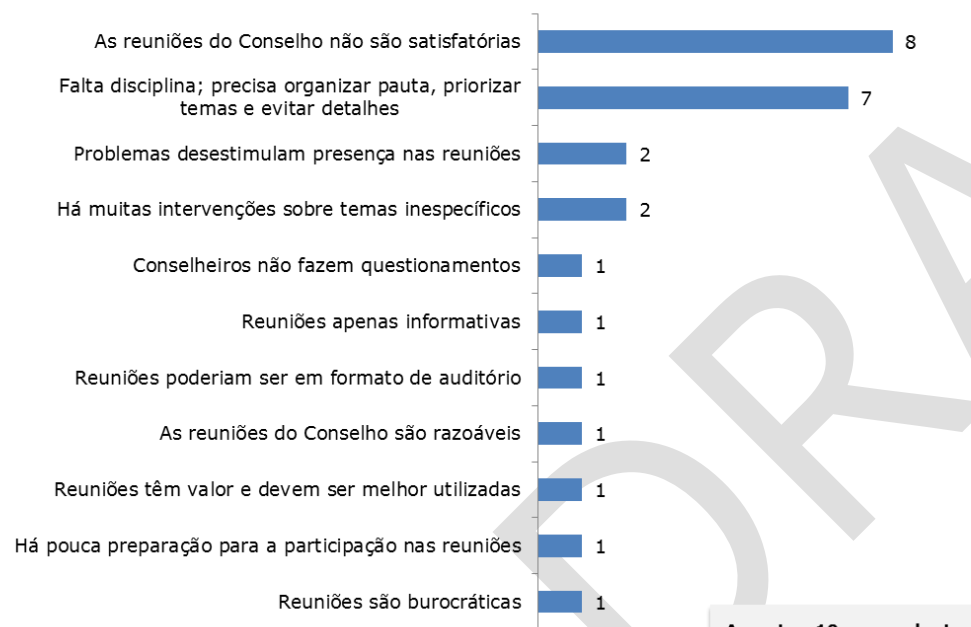
*Q13 - Quais devem ser as principais responsabilidades dos Executivos?*



*Q14 - As reuniões da Diretoria são satisfatórias?*

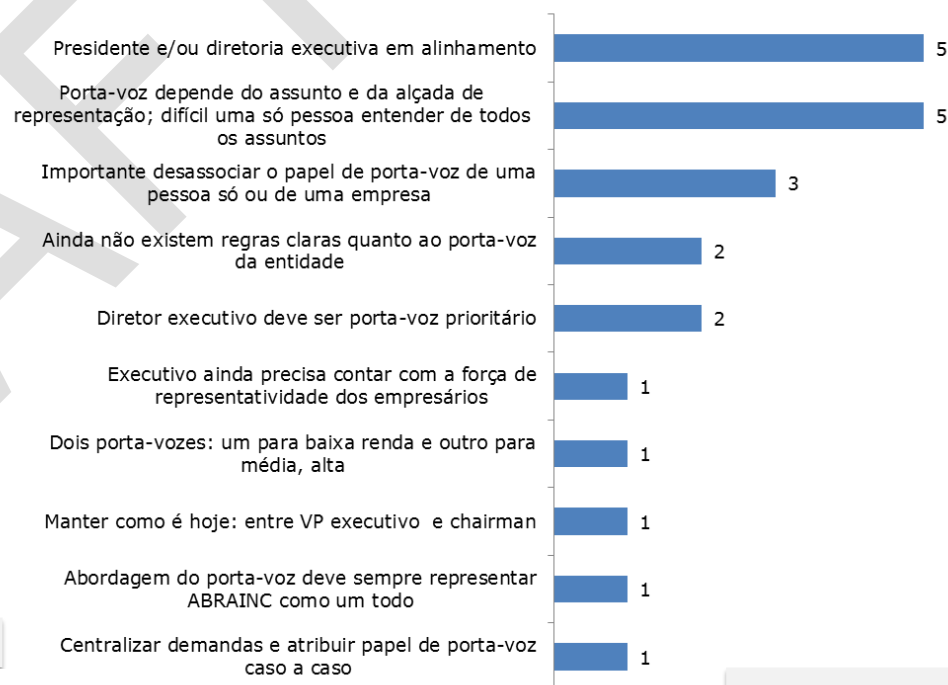


*Q15 - As reuniões do Conselho são satisfatórias?*



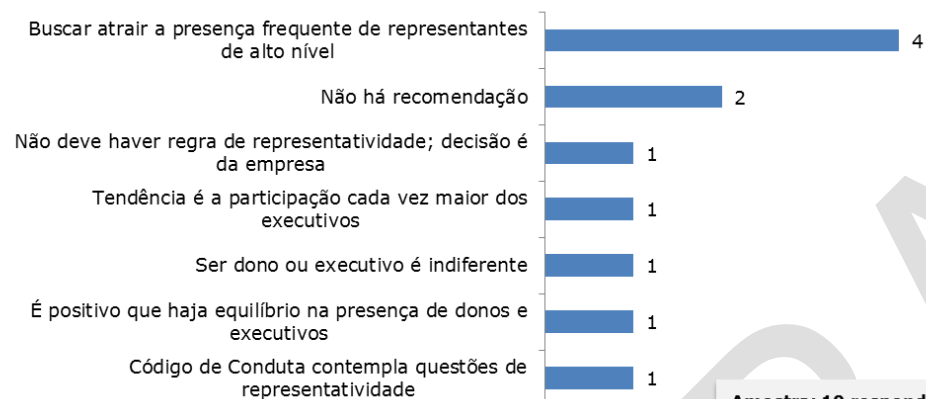
Amostra: 10 respondentes

*Q16 - Quem deveria ser o porta-voz da ABRAINC? Quem deveria ser o órgão líder dessa atividade? O que pode melhorar no formato já existente?*



Amostra: 10 respondentes

*Q17 - Alguma recomendação sobre a representação das empresas?*



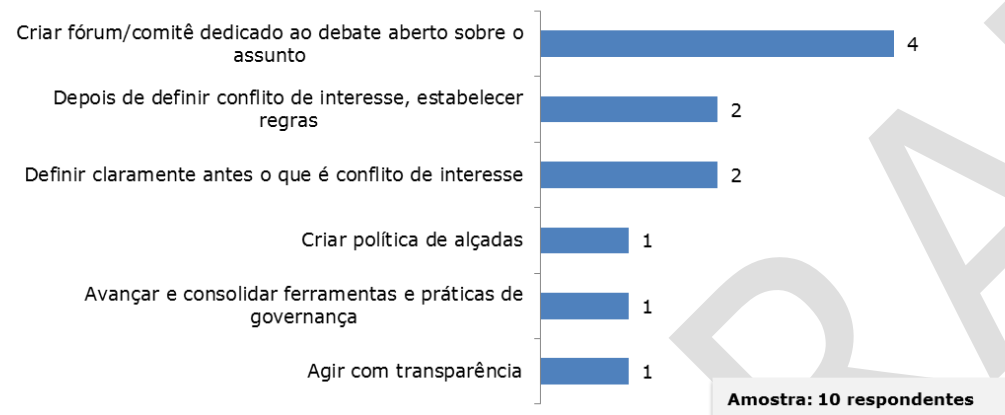
Amostra: 10 respondentes

*Q18 - Como você avalia que a ABRAINCA lida com questões de conflito de interesses?*



Amostra: 10 respondentes

*Q19 - Qual seria sua sugestão de mecanismo, prática ou fórum para lidar com questões dessa natureza? Qual a melhor maneira de se corrigir ou evitar esse problema?*





**CONFIDENCIAL**

Preparado por:  
BetterGovernance

Sandra Guerra, sócia

Alessandra Polastrini, consultora  
Cristina Sant'Anna, consultora  
Rafael Liza Santos, consultor  
Rodrigo Pecchiaie, consultor

DRAFT