

# VII ENCONTRO DE CONSTRUTORES E INCORPORADORES

O ESG NOS NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS: ALINHANDO  
CONCEITOS E COLOCANDO EM PRÁTICA

## Governança como decisão consciente para o negócio

### Case Tarjab

*Carlos Alberto de Moraes Borges*

CORREALIZAÇÃO



PATROCÍNIO DIAMANTE



Atlas Schindler

PATROCÍNIO OURO





# **GOVERNANÇA COMO DECISÃO CONSCIENTE PARA O NEGÓCIO**

## **Case TARJAB**

Carlos Alberto de Moraes Borges

29/06/21

# Boa Governança Corporativa – pré-requisito para implantação de uma política **ESG**

- **Empresas de capital aberto:**  
Lei das SAs e o Novo Mercado da B3 regram a Governança Corporativa;
- **Empresas de pequeno e médio porte:** conceito de Governança Corporativa ainda é abstrato.





# Governança

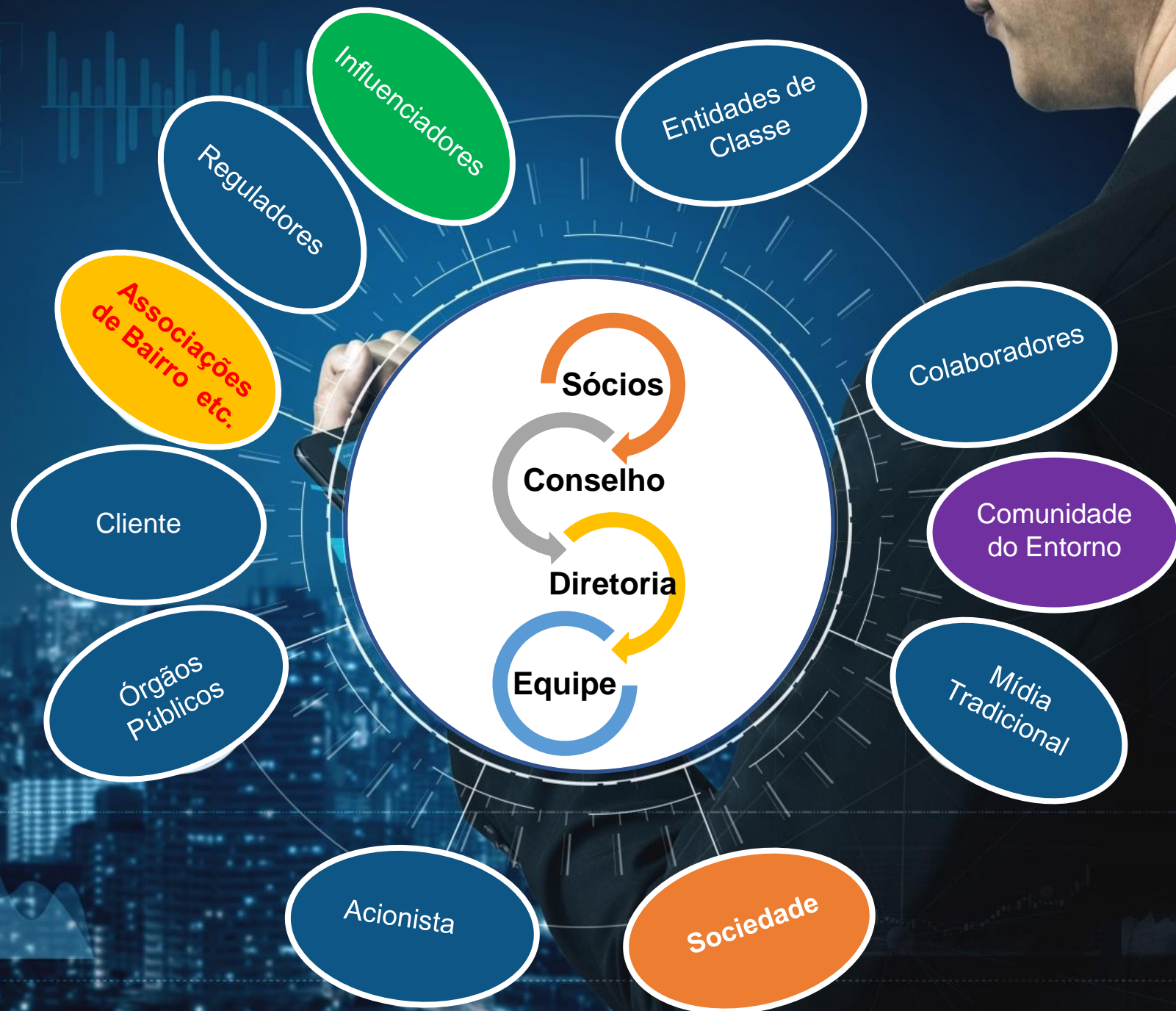
(Conceito IBGC)

- Sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas;
- Boa governança significa boas relações entre as partes interessadas baseadas em bons princípios: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

# Abrangência da Governança

## Boa Governança:

- Alinha interesses;
- Cria valor;
- Diminui riscos.





# Materialização do Sistema de Governança

## Filosofia e Princípios claros para toda a empresa

- Propósito razão da empresa existir.
- Ética;
- Compliance;
- Inovação.

## Fóruns bem estabelecidos com responsabilidades e papéis claros

- Conselho;
- Estrutura Organizacional;
- Comitês.

## Regras e procedimentos claros e divulgados

- Acordo de acionistas;
- Planejamento estruturado com metas claras;
- Código de ética e conduta;
- Política de remuneração;
- Sistema de informações e prestação de contas;
- Auditoria.



**Governança na prática**

# Incorporação, Construção e Vendas

**38**

anos de  
história

**+ 100**

empreendimentos

**+1 Milhão m<sup>2</sup>**

entregues

**2009**

Decisão societária  
de profissionalizar a  
empresa e melhorar  
sua governança

**2011**

Cultura  
estabelecida, mas  
não formalizada e  
divulgada

**a partir 2012**

Clareza de que a  
empresa tem outras  
responsabilidades  
além de atender os  
acionistas



# Primeiros passos para a Governança



- Organograma claro: atribuições cargos, Conselhos e Comitês – separação entre gestão e sociedade;
- **Acordo de acionistas;**
- Política de Prestação de contas e auditoria;
- **Código de Conduta e Ética;**
- **Política de Compliance.**

# ACORDO DE ACIONISTAS

- **O modelo de negócio da empresa;**
- **Organograma e atribuições: mandato diretoria;**
- **Modelo decisório: gestão e sociedade;**
- **Política de remuneração e dividendos;**
- **Política de divulgação de resultados e prestação de contas; auditoria obrigatória**




# ACORDO DE ACIONISTAS

continuação

- Política de contratação de parentes, venda de unidades para sócios, conciliação de trabalhos que não interferem no exercício do cargo etc.
- **Política de Compliance – tolerância 0 a corrupção**
- **Regras de entrada e saída de sócios**





VALOR

# O que agrega valor para o nosso negócio?

- Cartilha IBGC



- O que é importante para o momento da empresa?
- Nova Governança – temas contemporâneos

# O que é importante para a empresa neste momento?

Criar um Conselho faz sentido?  
Consultivo ou Deliberativo ?

Sucessão é um tema premente?

Há mistura entre família, gestão e sociedade dentro da empresa?

O modelo decisório está claro?

O sistema de informações é confiável e divulgado para todos?

Há conflitos societários em temas essenciais para o negócio?



## **Nova governança: ODS e Agenda positiva do IBGC**

- **Ética e Integridade**
- **Diversidade, equidade e Inclusão**
- **Ambiental e Social**
- **Inovação e Transformação**
- **Transparência e Prestação de Contas**
- **Conselhos do Futuro**



**Governança é a linha-mestra  
de uma Política ESG**



- É melhor entender primeiro do que sair fazendo.
- Temas complexos como diversidade, equidade e inclusão precisarão ser tratados, mas exigem cuidado e planejamento.



# Uma política consistente de ESG só ocorrerá se:

- Uma boa Governança estiver estabelecida;
- Houver congruência do tema com o Propósito da empresa e da sua comunicação com as partes interessadas;
- Estiver inserido no Planejamento Estratégico da Empresa: recursos, metas, indicadores e remuneração atrelada a objetivos não financeiros;
- Decisão de pagar o preço precisa ser consciente.



# Obrigado !

**Carlos Alberto de Moraes Borges**  
CEO - Tarjab Incorporadora  
Vice-presidente de Tecnologia e Sustentabilidade do Secovi-SP

