

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**  
CNPJ/MF nº 01.082.331/0001-80

**ATA DA REUNIÃO ABERTA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**REALIZADA EM 26 DE NOVEMBRO DE 2025**

---

DATA, HORÁRIO E LOCAL: 26 de novembro de 2025, das 8:30 hs às 15:30 hs, na sede do Instituto e por meio da plataforma Zoom.

PRESENÇA: Presença dos Conselheiros de Administração: (i) Deborah Wright; (ii) Cristina Pinho; (iii) Ricardo Mario Lamenza Alzagaray, Vice-Presidentes do Conselho de Administração; (iv) Antônio Carlos Bizzo Lima; (v) Maria Cecília Andreucci Cury; (vi) Fabio Claro Coimbra; (vii) Sérgio Ephim Mindlin, (viii) Ênio Leão e (viii) Simone Petroni Agra, Conselheiros de Administração e (ix) Jessica de Camargo Reaoch, Governance Officer.

Ausência justificada: parcial de Deborah Wright e Ênio Leão.

CONVIDADOS: participação parcial Valéria Café; Adriane Almeida; William Zanella; Luiz Martha; Érika Guerreiro, Vitor Fiorini e Hitalo Ribeiro (Alvarez e Marçal)

ORDEM DO DIA: (i) Sessão Exclusiva; (ii) Aprovação atas reunião anterior; (iii) Apresentação Projeto Álvarez e Marçal; (iv) Sessão Exclusiva; (v) Proposta de Orçamento 2026; (vi) Aprovação do valor das anuidades para 2026; (vii) Proposta de Indicadores 2026; (viii) Sessão exclusiva; (ix) Atualização Comitê de Pessoas; (x) Proposta de Remuneração Variável; (xi) Hub São Paulo; (xii) Relatório do DG; (xiii) Resultado

**APRESENTAÇÕES E DEBATES:**

Com a participação parcial da Presidente do Conselho a reunião será presidida por Ricardo Lamenza, Vice-presidente do Conselho de Administração.

**(i) Sessão Exclusiva**

Registrado em ata própria.

**(ii) Aprovação atas reunião anterior**

Aprovadas.

**(iii) Apresentação Projeto Álvarez e Marçal**

Lucas Legnare apresentou o contexto do projeto de revisão de processos do Instituto para adequação de estrutura organizacional que atenda melhor as necessidades e processos do instituto, buscando sinergia e mais eficiência dos processos e fluxos de trabalho de cada uma das áreas.

Vitor Fiorini e Hitalo Ribeiro, da consultoria Alvarez Marçal, participaram da reunião e apresentaram o planejamento da revisão da estrutura do instituto para adequar ao novo planejamento estratégico para um período futuro.

A nova estrutura da área responsável por expansão e parcerias inclui divisões como uma voltada para pessoas físicas, para prospecção e retenção de alunos/associados, outra para empresas, para prospecção e gestão de clientes corporativos, uma divisão para captação de patrocínios/doações, uma área de suporte comercial, e uma estrutura regional de apoio.

Haverá integração entre as frentes comercial, de marketing para geração de leads, e de inteligência de mercado para análises estratégicas, com definição clara de papéis e responsabilidades para evitar sobreposição e fortalecer o posicionamento do Instituto.

O projeto da consultoria visa criar um modelo operacional comercial para o IBGC elevar seu resultado operacional e impulsionar receitas. O diagnóstico avalia a estratégia, políticas e processos comerciais atuais, enquanto o desenho do modelo futuro revisa papéis, responsabilidades e estrutura das frentes comerciais e marketing. Foi apresentado um *roadmap* estrutura a governança, cronograma e plano de ação para implementação.

Explicaram cada uma das novas células e atividades propostas, incluindo a área de atendimento que se sugere evolua para uma abordagem de experiência do cliente, adotando um modelo centralizado para atendimento ágil, gestão da jornada, monitoramento de satisfação, padronização de processos e melhoria contínua.

Simone e Antonio Bizzo perguntaram se a cultura seria um fator de sucesso para a implementação do projeto em caso afirmativo como é que vai ser conduzido. Valéria esclareceu que o projeto de cultura vai ter início com uma pesquisa de engajamento vai ser liderada pela Korn Ferry e depois do resultado dessa pesquisa de engajamento vai ser feito uma proposta de trabalho para aprimoramento na formação de uma nova cultura solidificação da cultura do instituto.

Os consultores da Álvares Marçal concluíram a apresentação comentando que propuseram ajustes nas estruturas com o objetivo de melhorar a forma de trabalho e com o cuidado de considerar a melhor sinergia.

Cristina perguntou se a consultoria fez a recomendação de processos e ferramentas para que a gestão possa fazer o acompanhamento da implementação do processo, e informaram que vão recomendar. Cristina também comentou que um ponto relevante são os indicadores de custo versus o potencial de receita imagem então a Valéria deve trazer isso para o conselho e foi também solicitado que a cada dois meses seja feito uma atualização da implementação do projeto ao Conselho.

#### **(iv) Sessão exclusiva**

Registrado em ata apartada.

#### **(v) Proposta de Orçamento 2026**

**CONTINUAÇÃO ATA DA REUNIÃO ABERTA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
REALIZADA EM 26 DE NOVEMBRO DE 2025**

William apresentou a proposta de orçamento para 2026, explicando o processo de elaboração, construção de premissas, comentou já ter sido apresentado ao Comitê de Auditoria e Riscos. O orçamento apresentado tem as seguintes propostas de receita líquida, custos, margem de contribuição, Ebitda, resultado líquido e Capex:

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| Receita líquida        | R\$80.157.588  |
| Custos                 | R\$-29.897.107 |
| Margem de contribuição | R\$50.260.481  |
| Ebitda                 | R\$2.969.743   |
| Resultado líquido      | R\$2.477.097   |
| Capex                  | R\$-3.136.400  |

Após a apresentação e esclarecimentos a questionamentos dos conselheiros, os Conselheiros aprovaram a proposta de orçamento para que seja apresentada para aprovação dos associados em assembleia geral ordinária, como prevê o estatuto social do Instituto.

**(vi) Aprovação do valor das anuidades para 2026**

Foi apresentada proposta de anuidades para o ano de 2026, conforme abaixo:

| <b>Pessoa Física</b>     | <b>Proposta para 2026</b> |
|--------------------------|---------------------------|
| Anuidade (renovação)     | R\$1.970,00               |
|                          |                           |
| <b>Novo Associado</b>    |                           |
| Associação               | R\$2.500,00               |
| Associação +anuidade     | R\$4.470,00               |
|                          |                           |
| Renovação no aniversário | R\$1.820,00               |

| <b>Pessoa Jurídica</b>                 | <b>Proposta para 2026</b> |
|--|---------------------------|
| Pequena empresa até 20 milhões         | R\$7.200,00               |
| Média empresa de 20 a 100 milhões      | R\$10.300,00              |
| Média Grande empresa 100 a 400 milhões | R\$19.900,00              |
| Grande empresa 400 a 700 milhões       | R\$25.500,00              |
| Grupo Econômico 1 – 700 a 1 bilhão     | R\$34.700,00              |
| Grupo Econômico 2 – Acima de 1 bilhão  | R\$56.900,00              |

A proposta foi aprovada pelo Conselho de Administração.

**(vii) Proposta de Indicadores 2026**

Sobre a proposta de indicadores para 2026 Willian compartilhou para conhecimento do Conselho e comentou que a proposta está alinhada com o planejamento estratégico, será debatida com o Comitê de Estratégia e posteriormente apresentada para a aprovação do Conselho.

**(viii) Sessão exclusiva**

Registrado em ata própria.

**(ix) Atualização Comitê de Pessoas**

Sérgio atualizou o Conselho sobre a avaliação em curso sobre a mudança da política de remuneração variável e que o Comitê fez sugestões de aprimoramento ao modelo para que possa ser no futuro apresentada para o Conselho.

**(x) Proposta de Remuneração Variável**

Sobre a nova proposta de remuneração variável, Érika apresentou o modelo e conceitos que se pretende adotar, baseados em quatro indicadores macro e alinhados com o planejamento estratégico do Instituto. O Conselho manifestou anuência ao conceito e solicitou que seja apresentada a proposta de política que trate de todo o programa para que seja avaliado.

**(xi) Hub São Paulo**

Sobre a proposta de criação do Hub São Paulo, Lucas Legnare apresentou o projeto e comentou as diferenças com capítulos e núcleos. Comentou que desde a última apresentação reavaliaram o modelo e fizeram os ajustes pertinentes. Os Conselheiros reforçaram a importância de o escopo de atuação ser bem definido assim como avaliação de disponibilidade de tempo.

**(xii) Relatório do DG**

Valéria comentou sobre o projeto de lei de economia circular e compartilhou seu escopo, bem como sobre o de responsabilidade do administrador.

Comentou sobre a participação do Instituto na COP 30, nos eventos que contaram com a participação do Instituto, a importância do instituto estar presente e ba qualidade dos painéis e debates.

**(xiii) Resultado**

Resultados William comentou sobre os resultados do instituto deu destaque ao número de alunos inscritos com a campanha promocional de 30 anos do instituto e por fim uma solicitação do conselho foi a apresentação trimestral do DRE e da causa.

**ENCERRAMENTO**

O Presidente da Mesa encerrou a reunião, lavrando-se a presente ata que vai por ela, pelos Vice-presidentes e pela Secretária assinada e arquivada na sede do IBGC.

São Paulo, 26 de novembro de 2025.

Ricardo Mario Lamenza Alzaragay

Jessica de Camargo Reaoch

CONTINUAÇÃO ATA DA REUNIÃO ABERTA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
REALIZADA EM 26 DE NOVEMBRO DE 2025

Presidente de Mesa

Déborah Patrícia Wright

Secretária

Cristina Pinho

Antônio Carlos Bizzo Lima

Maria Cecília Andreucci Cury

Ênio Viana de Arêa Leão

Fabio Claro Coimbra

Sérgio Ephim Mindlin

Simone Petroni Agra