

CONSELHO CONSULTIVO

Toolkit de
Implementação





CONSELHO CONSULTIVO

Toolkit de
Implementação

Prefácio

Há onze anos iniciei meu plano B na carreira de forma inconsciente e não planejada. A convite da empresa onde eu era Executivo tornei-me membro do Conselho Fiscal de um dos Fundos de Pensão da qual ela fazia parte, e assim começou minha história na área da governança corporativa.

Anos mais tarde, em 2023, com uma visão mais ampla da governança, do papel dos conselhos e demais órgãos, além de estar envolvido em diversas frentes de trabalho na área, abracei um novo desafio através do CELINT (Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais), empresa que sou sócio desde o início de 2022. Estruturei o programa ALUMINI PLUS+. Mais do que um programa de relacionamento, promove e facilita o acesso a conhecimento, redes de relacionamento, desenvolvimento e oportunidades. Nosso objetivo é ser um programa que se propõe, de forma colaborativa, a assessorar os alunos, (futuros conselheiros) desenvolverem e acelerar suas carreiras.

É com grande honra e profunda gratidão que dedico estas páginas a todos membros do programa, turma de ex-executivos, que agora assumem o papel de conselheiros consultivos em empresas fechadas. Eles fizeram com que eu me desenvolvesse em áreas outrora inimagináveis. Em especial, agradeço ao grupo de ALUMNI PLUS+, coautores desse e-book, pelo comprometimento e dedicação ao desenvolverem uma metodologia própria para a constituição de conselhos, sendo exemplos luminosos da excelência e da visão que permeiam nosso grupo Alumni.

A jornada que empreendemos juntos foi marcada por desafios e descobertas, em que cada etapa foi moldada pela sabedoria acumulada ao longo de carreiras brilhantes. Do compartilhamento de experiências à

colaboração no uso dos princípios fundamentais de governança corporativa, testemunhamos o poder transformador da cooperação e da sinergia.

Nossos encontros foram espaços de aprendizado contínuo em prol de um objetivo comum: fortalecer e orientar as organizações por meio da implementação de conselhos consultivos sólidos e eficazes. Cada debate e cada insight, contribuíram para a construção de uma metodologia robusta, adaptável e alinhada às exigências do mercado e às particularidades de cada empresa.

Ao longo deste processo, foi inspirador observar como cada um de vocês trouxe sua expertise, enriquecendo as discussões e desafiando-nos a alcançar novos patamares de excelência. A diversidade de perspectivas e a riqueza de conhecimentos e experiências foram os pilares sobre os quais erguemos nossa metodologia, uma verdadeira expressão da força do trabalho em equipe.

Que nosso propósito no CELINT, “ inspirar e preparar profissionais (executivos, conselheiros, acionistas, chairpersons) para transformarem construtivamente as organizações por meio de uma governança Integral”, seja passado a vocês. E por meio dessa metodologia, na implantação dos Conselhos Consultivos como principal agente de transformação, que os conselhos conduzam as empresas à sustentabilidade e longevidade, atravessando gerações, o que chamamos de “perenidade adaptativa”.

Por fim, aos estimados alunos, amigos de governança e coautores, cujo compromisso, paixão e resiliência tornaram possível este feito notável, meu mais profundo respeito e admiração. Que este prefácio sirva como uma homenagem singela, mas sincera, ao brilhantismo de cada um de vocês e ao legado duradouro que juntos construímos.

Com gratidão e admiração,

Gaspar Carreira Júnior

SUMÁRIO

Prefácio.....	3	3.6. Sugestão de perfis ideais para os conselheiros.....	19
Introdução.....	6	3.7. Busca, seleção e contratação de conselheiros.....	20
Apresentação.....	6	3.8. Ferramentas e processos para avaliação contínua do Conselho e seus membros.....	20
CAPÍTULO 1 – Etapas de Implementação		3.9. Agenda de treinamentos e outras ferramentas para evolução contínua do Conselho.....	20
Alex Conceição Francisco Brocco			
1. Análise.....	8	CAPÍTULO 4 – Ativação do Conselho	
1.1. Cronograma preliminar.....	8	Eduardo Tamburus Henrique Imberti João Alberto Teixeira	
1.2. Diagnóstico de dados financeiros e operacionais....	8	4. Ativação do Conselho.....	22
1.3. Mapeamento da estrutura organizacional.....	9	4.1. Primeira pauta da reunião inaugural do Conselho (<i>onboarding</i>).....	22
1.4. Mapeamento de <i>stakeholders</i>	9	4.1.1 - Apresentação dos conselheiros contratados	22
1.4.1. Acionista.....	9	4.1.2 - <i>Onboarding</i> do Conselho.....	22
1.4.2. Cliente.....	10	4.1.3 - Definição da agenda de trabalho do Conselho	22
1.4.3. Colaborador ou funcionário.....	11	4.2. Ata da primeira reunião do Conselho aprovada pelos participantes.....	22
1.4.4. Fornecedor.....	11	4.3. Estabelecimento de um sistema de comunicação e <i>feedback</i> entre o Conselho, a gestão e os <i>stakeholders</i>	23
1.4.5. Regulador.....	12	ANEXOS	
1.5. Questionário base.....	12	Anexo 1.4.1 - Análise do quadro de acionistas de uma organização.....	25
1.6. Análise de fluxos de processos estratégicos/ críticos.....	13	Anexo 1.5 - Questionário de avaliação de maturidade da Governança Corporativa.....	26
1.7. Entendimento e avaliação da estratégia atual.....	13	Anexo 2.1 - Proposta de regimento do Conselho.....	28
1.8. Entendimento de missão, visão, propósito e valores.....	13	Sumário.....	28
CAPÍTULO 2 – Análise de Mercado		CAPÍTULO 1 – Objetivo.....	29
Alexandre Canatella Maurício Rosa		CAPÍTULO 2 – Composição.....	29
2. Análise de mercado para contribuir na definição de conselheiros.....	15	QUALIFICAÇÃO NECESSÁRIA.....	29
2.1. Documento de avaliação do mercado em que a empresa está inserida, seus principais concorrentes e riscos.....	15	SELEÇÃO E INDICAÇÃO DE MEMBROS.....	29
2.1.1 Documento de avaliação do mercado.....	15	CAPÍTULO 3 – Competências.....	30
2.2. Avaliação SWOT da empresa em relação ao mercado.....	15	CAPÍTULO 4 – Funcionamento.....	30
2.2.1 Guia de etapas para análise de mercado.....	16	RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA.....	31
CAPÍTULO 3 – Formação do Conselho		ACESSO A RECURSOS E INFORMAÇÕES.....	31
Omar Lucas Jefferson Santos Ribeiro		CAPÍTULO 5 – Responsabilidades.....	31
3. Proposta de formação do Conselho.....	18	CAPÍTULO 6 Confidencialidade e Ética.....	33
3.1. Reunião inicial para definição clara dos objetivos e propósitos do Conselho Consultivo frente aos principais desafios identificados para a empresa..	18	CAPÍTULO 7 Avaliação e Revisão.....	33
3.2. Definição do perfil do Conselho.....	18	CAPÍTULO 8 Disposições Gerais.....	33
3.3. Formato de gestão/reportes.....	19	Anexo 4.1.....	34
3.4. Plataforma de gestão e comunicação.....	19	Anexo 4.2 - Exemplo de ata de reunião do Conselho.....	35
3.5. Proposta de tamanho do Conselho.....	19	Expediente.....	36

Introdução

Neste *toolkit* iremos abordar: I) o contexto das organizações na economia da era digital; II) a necessidade de uma governança corporativa para continuidade de crescimento e expansão; III) a demanda por controle e qualidade de produtos e serviços pela sociedade civil, consumidores e reguladores; IV) a

relevância do conselho consultivo para a perenidade das empresas; e V) o desafio que o conselheiro enfrentará na jornada de implementação do Conselho Consultivo para cada empresa, dotada de características, prioridades e necessidades próprias.

Apresentação

Este *toolkit* foi desenvolvido com o objetivo de oferecer um guia prático para a implementação do Conselho Consultivo em empresas que buscam um patamar mais elevado em sua Governança Corporativa.

Ao longo dos anos, o Celint (Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais) tem desempenhado um papel de inspirar e preparar executivos para transformarem construtivamente as organizações por meio de uma governança integral. Durante a realização deste propósito, experiências são adquiridas. Neste material apresentamos a compilação das principais etapas do processo de estruturação de um conselho com o devido detalhamento de seus entregáveis.

A jornada de estruturação de um conselho deve ser adequada a cada empresa, em função de sua

cultura, da situação atual e dos interesses de seus *stakeholders*. Um *stakeholder* é qualquer indivíduo, grupo ou organização que pode afetar ou ser afetado pelas atividades, objetivos ou políticas de uma organização ou projeto. O termo é utilizado para identificar todas as partes interessadas, ou seja, que detenham algum interesse no desempenho ou sucesso da organização. Contudo, há um conjunto comum de processos, artefatos, *frameworks* e métodos que certamente farão toda diferença para a organização que buscar essa evolução em sua governança.

As etapas que seguem neste material são detalhadas em sua abordagem e artefatos que devem ser produzidos como entregáveis, a serem apresentados às instâncias adequadas da empresa para sua efetiva aprovação e execução.

CAPÍTULO 1 – Etapas de Implementação

AUTORES:
Alex Conceição
Francisco Brocco

Etapas de implementação

1. Análise



A etapa de análise se caracteriza por uma fase de levantamento de informações relacionadas à empresa e aos *stakeholders* que participam direta ou indiretamente do seu negócio. O principal objetivo desta análise preliminar é conhecer a empresa, sua cultura, seus clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes e acionistas. Com isso, o conselheiro ou consultor conseguirá apresentar caminhos e sugestões de evolução da governança corporativa com maior aderência às necessidades da empresa.

Para uma verdadeira análise é preciso considerarmos esta importante fase com um distanciamento metodológico que propicie a convergência de todos os pontos de vista existentes e não apenas o consenso temporal da situação que se apresenta como pivô da decisão de implementação de um conselho consultivo.

A coleta de dados deve ser criteriosa adotando uma abordagem holística e imparcial na análise da empresa, permitindo a criação de um mapa qualitativo e quantitativo com a correta indicação de pesos de importância, relevância e conflitos de interesses existentes ou a serem criados com a implementação do plano diretor do Conselho Consultivo.

1.1. Cronograma preliminar

Como todo projeto, este documento deve conter as principais fases que serão desenvolvidas do trabalho de estruturação do Conselho Consultivo e uma perspectiva de prazo para conclusão dos trabalhos. As próprias etapas detalhadas neste *toolkit* podem ser consideradas como fases do cronograma e os entregáveis como resultado das ações a serem realizadas pelo conselheiro ou consultor conduzindo a estruturação do Conselho. Além

disso, a elaboração deste plano deve descrever a interdependência das etapas e os responsáveis pelo trabalho. O dimensionamento de tempo e esforço deve levar em conta a equipe que está disponibilizada para execução das atividades e a dinâmica de trabalho da empresa.

Contudo, em função da característica da empresa e de seu processo decisório, devem ser previstas atividades relacionadas à apresentação do trabalho concluído, assim como o tempo necessário para sua aprovação. Qualquer que seja(m) o(s) gatilho(s) que tenha(m) motivado a instituição do Conselho Consultivo na empresa, é importante seguir os ritos da organização até que haja alguma evolução natural e que seja adequada para a empresa, a fim de ser apresentada para utilização.

A urgência de determinadas ações imperativas para o momento que a empresa está vivendo — ou de seus *shareholders* em relação ao cronograma — deve ser administrada com a devida cautela. Entretanto, é mandatório não pular ou eliminar etapas, pois a ordem preestabelecida neste cronograma deve ser mantida. Do contrário, está sob o risco de não obter o sucesso da implantação do conselho consultivo. Qualquer demanda emergencial que seja imposta pela força das circunstâncias deve ser vista como tal, e não pode definir uma trilha própria como norte para todas as ações do Conselho Consultivo.

1.2. Diagnóstico de dados financeiros e operacionais

O diagnóstico de dados financeiros e operacionais deve seguir as boas práticas locais e internacionais no que tange ao método de documentação dos dados apresentados.

Apenas uma curva confiável de informações traçada com base em uma metodologia única utilizada



em um longo período poderá trazer a correta meta análise que a empresa irá demandar de seu Conselho Consultivo. Além disso, apresentará o correto acompanhamento da evolução, de sucesso ou não, das ações sugeridas pelo Conselho.

1.3. Mapeamento da estrutura organizacional



Apesar de muitas vezes ser encontrado disponível pela empresa como um exercício hierárquico de funções, este mapeamento merece atenção redobrada dos membros do Conselho. Para isso, é preciso vencer a tendência de análise bidimensional proposta em um organograma. Além disso, cada participante desta estrutura (internos ou externos) possui pesos próprios que afetam a importância gravitacional de cada ator, assim como suas inter-relações, conluios conscientes ou inconscientes, movidos quer seja por fatores individuais, emocionais ou de espírito que precisam estar claros para o Conselho Consultivo. Portanto, este mapeamento precisa ser ponderado em seus corretos aspectos de relações de força e influência.

1.4. Mapeamento de stakeholders



Em toda empresa há um conjunto de *stakeholders* que representam as partes interessadas na existência e sucesso da empresa. Os cinco principais são: acionistas; clientes; funcionários; fornecedores; e reguladores. A depender do negócio, indústria ou mercado de atuação, podem ser identificados outros *stakeholders* que tenham um relacionamento regular com a empresa — estes devem ser mapeados.

Para um mapeamento de *stakeholders* precisamos considerar o peso que cada um deles tem no destino da empresa, a importância para o cumprimento de seu objetivo e a consolidação de sua missão.

Diversas ferramentas de análise podem ser sugeridas para este mapeamento, desde que possam oferecer um coeficiente do impacto de suas ações e reações na linha de tempo proposta para o plano de desenvolvimento da empresa. Entretanto, é preciso ter em mente como balizar as expectativas e interesses de cada *stakeholder* e sua influência na empresa.

1.4.1. Acionista

O acionista é também conhecido como *shareholder*, e possui uma participação societária na empresa. É o acionista que detém a visão do negócio, o propósito da empresa, e tem como expectativa o melhor desempenho possível do seu capital alocado na empresa. A composição societária das empresas varia muito e vai desde um único sócio, eventualmente o fundador, até milhares de sócios como acionistas minoritários de uma empresa de capital aberto. Qual seja a composição dos sócios de uma empresa, é importante fazer um mapeamento dos interesses desses acionistas para compreender plenamente o que buscam como objetivo para a empresa. É o acionista que seleciona, contrata e confia a missão a um Conselho Consultivo para que este promova a evolução da governança corporativa na sua empresa.

Como sugestão, observe algumas perguntas que podem ser utilizadas para guiar e orientar uma conversa em formato de entrevista com os acionistas da empresa:

- O que a [nome da organização] produz para o mercado?
 - a. Onde você visualiza que a [nome da organização] deva estar daqui 10 anos?
 - b. Quais são as qualidades que um cliente vê nos serviços/produtos da [nome da organização]?

- c. Que tipo de cliente a [nome da organização] melhor atende?
- d. Qual o comportamento esperado do funcionário que atua na [nome da organização]?
- e. Quem são os concorrentes da [nome da organização] e o que eles oferecem melhor?
- f. O que a [nome da organização] deve parar de fazer?
- g. O que a [nome da organização] faz hoje que caracteriza seu ponto forte?

No mapeamento do quadro de acionistas, além do natural peso dado pela sua participação percentual acionária, alguns fatores intangíveis precisam ser considerados, principalmente em organizações familiares ou com um fator interfamiliar entre sócios, administradores e puramente acionistas cotistas. Ou seja, sem poder de decisão, mas com poder de influência. O [Anexo 1.4.1](#) traz uma sugestão mais detalhada que pode ser empregada.

Uma vez realizada a entrevista com todos os sócios — no caso de muitos sócios minoritários, podem ser feitas somente algumas com os principais para se ter uma visão geral —, parte-se para a elaboração um sumário com as principais percepções, convergências de visão, divergências e características da empresa como um todo. Este material servirá como base para orientação e construção de diversos outros entregáveis estratégicos para a empresa, seja seu planejamento estratégico ou plano orçamentário, pois a visão do acionista guia toda a estruturação e linha de ação da empresa para alcançar o resultado esperado.

1.4.2. Cliente

O cliente é todo aquele que de alguma forma mantém a empresa por meio de seus serviços prestados ou produtos vendidos. É o gerador da receita e do faturamento da empresa, e por esta razão o *stakeholder* de maior relevância e que se busca preservar para a continuidade de geração de caixa. E para uma boa análise e conhecimento da empresa, conhecer o seu cliente, suas expectativas, como tem sido seu atendimento e que valores enxerga na empresa é fundamental para o aprendizado do conselheiro ou consultor atuando na estruturação do Conselho Consultivo.

A depender da indústria que a empresa opera, pode deter alguns clientes, se atuar no B2B ou mi-

lhões deles, como um banco de varejo, por exemplo. E para explorar a percepção e visão de alguns clientes, pode ser selecionada uma amostra que represente o segmento de maior geração de valor e também aquele segmento pouco rentável para se entender até a divergência entre expectativas e o que a empresa de fato entrega.

Para uma entrevista com clientes, pode ser elaborado um questionário prévio considerando as características do cliente e seu segmento. Observe algumas perguntas básicas sugeridas:

- O que você mais gosta da [nome da organização] e que características mais valoriza como cliente?
 - a. O que você acha que poderia mudar ou ser diferente na [nome da organização]?
 - b. Por que você escolheu a [nome da organização] para consumir seu produto/serviço?
 - c. Que outras empresas você conhece no mesmo ramo da [nome da organização] e o que elas possuem de diferente?
 - d. Há quanto tempo você conhece a [nome da organização]? Notou alguma mudança ao longo deste tempo?

Vale ressaltar que estas perguntas são apenas um ponto de partida e que servem para guiar o consultor numa conversa ou bate papo. É importante reforçar que o objetivo aqui é extrair percepções e a visão do cliente com relação a empresa, de modo a contribuir para uma análise de mapeamento do que o consultor deve considerar para guiar a implementação do Conselho Consultivo.

Como sempre, estatísticas podem resultar em um mergulho em uma poça d'água se não forem devidamente analisadas. Além disso, conclusões precipitadas podem advir do interesse em proteger vieses da direção da empresa ou de seus *stakeholders*. Apesar de ser uma ação sempre defendida, ouvir o cliente pode levar a caminhos ambíguos caso os não clientes não sejam analisados. São aqueles que deixaram de trabalhar com a empresa e de consumir seus produtos por razões indeterminadas; ou são clientes potenciais que evitam a empresa por vieses alheios ao conhecimento da administração.

Uma análise do histórico de reclamações e sugestões reportadas ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) pode ser muito esclarecedora.

Uma pesquisa realizada por empresa autônoma e corretamente instruída na elaboração das perguntas para público-alvo a ser alcançado.

As mídias sociais também devem ser observadas como potencial fonte de alertas de consumidores leais ou insatisfeitos.

1.4.3. Colaborador ou funcionário

Toda empresa possui seu quadro de pessoal e equipe que atua em diversas funções para a gerar a entrega de valor para o mercado/cliente. Também é considerado um *stakeholder* estratégico, pois são os funcionários que formam a chamada cultura organizacional e detêm a capacidade de produzir tudo o que a empresa oferece.

Para conhecer a etapa de análise da cultura da empresa, o conselheiro deve, primeiramente, conhecer e explorar as percepções dos funcionários quanto à empresa e quais valores tem pautado seu comportamento. A depender do tamanho e configuração da empresa, vale conhecer os funcionários das áreas de linha de frente, ou seja, produtos, serviços ou atendimento, além de colaboradores das equipes de suporte, operações ou tecnologia da informação (TI).

Observe a seguir algumas sugestões de perguntas que podem ser exploradas, mas que não se esgotam em si mesmas. Lembre-se que elas devem sempre estar aderentes às características da empresa:

- O que você mais gosta na [nome da organização]?
 - a. O que você acha que deveria mudar na [nome da organização]?
 - b. Quais são suas expectativas futuras na [nome da organização]?
 - c. O que o cliente mais valoriza na [nome da organização]?
 - d. Qual o comportamento ou atitude esperados do funcionário que atua na [nome da organização]?
 - e. Que comportamento ou atitude não pode existir na [nome da organização]?
 - f. Quem são os concorrentes da [nome da organização] e o que eles oferecem melhor?
 - g. Como você avalia sua relação com seus pares das demais áreas da [nome da organização]?

Existem inúmeras razões que podem inibir uma resposta completa e sincera dos funcionários. Logicamente, qualquer uma destas razões de silêncio já é um sinal de temores persecutórios ou descrédito da efetividade de tal pesquisa para a solução de problemas que possam estar ligados a seus gestores ou à cultura da empresa.

Uma pesquisa confidencial, normalmente conduzida pela área de RH como pesquisa de clima organizacional, pulso ou NPS, pode descortinar pontos invisíveis a serem abordados pelo Conselho com o devido distanciamento emocional que a gestão necessita.

1.4.4. Fornecedor

Em toda empresa há um amplo leque de fornecedores que prestam serviços ou insumos para sua operação. Eles podem estar ligados diretamente à cadeia produtiva dos produtos ofertados no mercado pela empresa ou podem servir a processos ou funções de suporte ou apoio empresarial para a companhia. De qualquer forma, é fundamental conhecer o portfólio de fornecedores, em especial aqueles considerados críticos para a operação da companhia. Um exemplo é uma empresa processadora de cartões de crédito de um banco. Ou um fornecedor de embalagens para uma indústria de chocolates. Para conhecer estes fornecedores, uma entrevista pode ser estruturada de forma a obter uma visão da empresa pelo olhar dos fornecedores. Como exemplo, observe as seguintes perguntas:

- O que você mais gosta na relação com a [nome da organização]?
 - a. Que qualidades você percebe na [nome da organização]?
 - b. O que você acha que poderia mudar ou ser diferente na [nome da organização]?
 - c. Quais características em uma parceria você mais valoriza na sua relação comercial com a [nome da organização]?
 - d. Que outras empresas você atende semelhantes à [nome da organização] e o que elas possuem de diferente?

A relação da empresa com os fornecedores sempre está sujeita a riscos de vantagens oferecidas por eles para fidelização dos compradores, o que põe

em risco as boas práticas de comportamento leal dos funcionários.

Portanto, em entrevistas como essas, é preciso estar atento a todas as informações ditas e não ditas, pois podem revelar indícios de más práticas, que devem ser prontamente relatadas ao diretor da empresa.

1.4.5. Regulador

Em todo mercado existe um regulador ou supervisor que normatiza, legisla ou audita a operação das empresas. O Banco Central (Bacen) é um regulador do Sistema Financeiro Nacional, por exemplo, em que operam instituições de pagamento ou financeiras. A ANATEL regula as empresas fornecedoras de serviços de telecomunicações. Enquanto a ANVISA regula as indústrias de alimentos, medicamentos e até agrotóxicos e tabaco. Além das organizações citadas, o Governo possui regras tributárias que são impostas às organizações. A partir disso, é importante que o conselheiro tenha uma boa visão das regras, condições, leis e controles que os reguladores impõem para as empresas atuarem em determinado setor.

O atendimento a todas estas normas e condições determinam o nível de *compliance* ou conformidade da empresa. Não necessariamente uma entrevista com um regulador seria a melhor forma de conhecer as exigências regulatórias, mas explorar os níveis de conformidade com o departamento de *compliance* ou o *compliance officer* pode ser bastante efetivo. Se a empresa for muito pequena e não possuir este papel ativado e operando, talvez um gerente de operações ou de controle de qualidade possa conhecer bem quais são os reguladores que a companhia está condicionada a garantir conformidade.

Outra forma de conhecer o nível de conformidade da empresa é avaliar algum indicador que o regulador utilize para mensurar o nível de qualidade ou de conformidade das empresas. O Bacen apresenta, por exemplo, o chamado Ranking De Reclamações em que as instituições financeiras são listadas pelo volume de reclamações procedentes dos seus clientes. Um banco que esteja em 12º lugar nesta lista, oferece um nível de serviço ou atendimento superior ao que está em 1º lugar de reclamações. Perante o regulador, há uma predisposição maior à supervisão em

função da menor qualidade dos serviços oferecidos à população pelo banco.

1.5. Questionário base

Para que o consultor implemente um Conselho Consultivo, é importante considerar a análise do nível de maturidade da governança corporativa da empresa. Ou seja, propõe-se uma aplicação de um questionário base a ser respondido com o apoio de quem detém

mais conhecimento da operação da empresa, a fim de obter melhor percepção de quais áreas exigirão maior esforço ou foco



de acompanhamento do Conselho. Uma empresa que necessita de uma melhora na gestão e governança financeira, pode exigir um ou mais conselheiros com experiência em finanças, contabilidade e orçamento. Já uma empresa que apresente um maior *gap* na inovação ou aplicação de tecnologia em sua estratégia, pode exigir um perfil de conselheiros com maior vivência como CIO ou CTO. Assim, a depender do grau de maturidade identificado nas diversas áreas de domínio da governança corporativa, é possível planejar os objetivos do Conselho Consultivo com maior exatidão e os perfis que serão necessários para uma contribuição efetiva da atuação dos conselheiros na empresa.

No [Anexo 1.5 - Questionário de Avaliação de Maturidade da Governança Corporativa](#) é possível encontrar um modelo a ser utilizado como base para ser aplicado, mas que não se esgota em si. O modelo proposto busca identificar os domínios gerais em que a governança corporativa se faz necessária, adequado para cada tipo de empresa.

Após responder o questionário, a empresa pode se enquadrar nesta avaliação em um dos três níveis de maturidade: a) **inicial**; b) **intermediário**; e c) **evoluído**. Se ao final do questionário a empresa somar de 0 a 13 pontos, é considerada no **nível inicial**, com baixa maturidade em sua governança corporativa. Além disso, pode necessitar de maior investimento em todas as áreas. Somando entre 14 e 27 pontos

a empresa se apresenta no **nível intermediário** com uma maturidade mediana em sua governança, apresentando áreas com maior desenvolvimento e outras com menor ênfase. E acima de 28 pontos, a empresa é considerada no **nível evoluído**, em que apresenta um estágio mais avançado de sua governança corporativa, requerendo um Conselho mais bem preparado em áreas que exigem maior necessidade de evolução.

1.6. Análise de fluxos de processos estratégicos/críticos

Toda organização que oferece um produto ou serviço para o mercado, possui um conjunto de processos que operacionalizam seu negócio para geração de sua receita. Um entregável importante é o bom entendimento e uma análise dos principais processos que são considerados críticos ou estratégicos para a geração de valor da organização.



O acesso a este conteúdo permite que o consultor conheça com maior propriedade as atividades críticas que a empresa desempenha, suas interdependências e seu modo de operação para que continue produzindo seus produtos ou serviços para uma efetiva geração de receita.

1.7. Entendimento e avaliação da estratégia atual

Nenhuma estratégia é efetiva sem o correspondente plano tático, que pode nos trazer uma clara avaliação de sucesso quanto ao atingimento dos indicadores de *performance* no que tange os pontos críticos do crescimento da empresa, tais como margem de lucro bruto, margem operacional, lucratividade, ponto de equilíbrio e retorno de capital.

O entendimento da estratégia atual permitirá ao consultor verificar o nível de alinhamento dos processos da empresa com seus objetivos estratégicos. Para um efetivo sucesso da organização, além de uma clara estratégia definida, é necessário que seus indicadores, ações, KPIs, OKRs, ativos, estruturas e

processos estejam totalmente alinhados ao objetivo que a empresa almeja atingir.

Para a estruturação do conselho, não se faz necessária uma revisão da estratégia ou a elaboração de um planejamento estratégico, mesmo que seja um pré-requisito compreender o que a empresa possui e o quanto está preparada (ou não) para atingir seus objetivos. Esta análise será aprofundada pelo Conselho Consultivo, juntamente com as atividades específicas e as questões relacionadas ao plano estratégico que serão patrocinados e deliberados.

1.8. Entendimento de missão, visão, propósito e valores

Aqui está o coração da empresa e o norte a seguir. Nem sempre a identificação destes quatro componentes-chaves da estratégia da organização é evidente. Missão, Visão, Propósito e Valores da organização e suas aplicações pelos colaboradores podem não ser efetivas ou irem além de um quadro emoldurado esquecido na recepção da empresa.

De forma sintética:

- Missão descreve o sentido de existir da organização, a razão pela qual ela existe e oferta seus produtos e/ou serviços ao seu cliente;
- Visão descreve o sonho que a organização pretende realizar e atingir no futuro;
- Propósito está ligado diretamente ao significado da vida humana;
- Valores representam comportamentos e atitudes que são esperados dos *stakeholders*, principalmente os colaboradores, formando, assim, a base fundamental da sua cultura organizacional.

Caso estes elementos não existam de forma clara, documentada e visível em um plano estratégico da empresa, há um sinal de que será necessária sua construção, e esta faria parte da agenda relevante a ser conduzida pelo novo Conselho Consultivo. Contudo, mesmo não estando bem definidos, estão presentes de alguma forma na visão dos acionistas e da liderança executiva, e na cultura organizacional. Compreender estes quatro componentes da estratégia é fundamental para o consultor que está atuando na estruturação do Conselho Consultivo.

CAPÍTULO 2 – Análise de Mercado

AUTORES:
Alexandre Canatella
Maurício Rosa

2. Análise de mercado para contribuir na definição de conselheiros

A análise de mercado é um componente fundamental no processo de constituição de um Conselho Consultivo eficaz. Ela envolve o estudo profundo do ambiente externo no qual a empresa opera, abrangendo a compreensão de tendências, a identificação de concorrentes, e a análise dos riscos e oportunidades, além do mapeamento da cadeia de valor do setor, desde fornecedores até clientes finais.



Uma compreensão clara do mercado auxilia na escolha de formação de conselho com experiência relevante e insights valiosos, contribuindo para uma governança corporativa robusta envolvendo métodos do tipo SWOT, Pestel, Plot, Mapa de Contexto e outros conforme a capacidade de elaboração. Agora, vamos para a elaboração de um fluxo a partir do SWOT como metodologia que estabeleça a base desta análise.

2.1. Documento de avaliação do mercado em que a empresa está inserida, seus principais concorrentes e riscos



2.1.1 Documento de avaliação do mercado

É um relatório detalhado que oferece uma visão abrangente do mercado em que a empresa está inserida. Este documento deve incluir:

1. **Análise setorial:** exame das forças que moldam o setor, incluindo tendências de crescimento, regulamentações, inovações tecnológicas e barreiras à entrada;
2. **Identificação de concorrentes:** mapeamento (ou listagem) dos principais concorrentes,

suas participações de mercado, estratégias e posicionamentos;

3. **Análise comparativa:** comparação direta da empresa com os concorrentes em termos de produtos, serviços, qualidade, preços, marketing etc.;
4. **Mapeamento da cadeia de valor do setor:** análise abrangente que traça o percurso desde os fornecedores até os clientes finais, identificando pontos chave para otimização de processos e melhor entendimento das dinâmicas de mercado;
5. **Riscos de mercado:** identificação de fatores externos como flutuações econômicas, mudanças regulatórias ou tecnológicas que possam impactar o negócio;
6. **Riscos competitivos:** avaliação da intensidade da competição e da possibilidade de novos entrantes ou substitutos no mercado.
7. **Relatório de avaliação:** compilar as informações em um documento estruturado, e incluir análises detalhadas e conclusões sobre o posicionamento da empresa no mercado.

2.2. Avaliação SWOT da empresa em relação ao mercado

Uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) centrada na posição da empresa em relação ao seu mercado deve incluir:

Forças: Identificação das vantagens competitivas da empresa; recursos exclusivos (humanos, tecnológicos, financeiros); aspectos do produto ou serviço que superam os dos concorrentes.

Fraquezas: áreas em que a empresa é superada pelos concorrentes; limitações em recursos ou capacidades; aspectos do produto ou serviço que são inferiores em relação aos concorrentes.

Oportunidades: tendências de mercado que podem ser aproveitadas; lacunas no mercado que



a empresa pode preencher; mudanças nos regulamentos ou na tecnologia que podem ser vantajosas.

Ameaças: mudanças no ambiente de mercado que podem representar riscos; estratégias agressivas de concorrentes; novos concorrentes entrando no mercado.

2.2.1 Guia de etapas para análise de mercado

Preparação:

Defina objetivos claros para a análise de mercado.

Colete dados primários e secundários relevantes.

Execução da análise setorial:

Identifique tendências, tamanho do mercado, e expectativas de crescimento.

Analise os principais atores, produtos e tecnologias.

Mapeamento e análise de concorrentes:

Crie perfis detalhados dos concorrentes.

Realize uma comparação ponto a ponto com a sua empresa.

Cadeia de valor:

Mapeamento da cadeia de valor do setor, desde fornecedores até clientes finais.

Identificação de pontos críticos e oportunidades para a empresa.

Análise de clientes e público-alvo:

Identificação do perfil dos clientes e suas necessidades.

Avaliação da satisfação do cliente e potenciais melhorias.

Inovação e tecnologia:

Análise de inovações tecnológicas no setor.

Avaliação da posição da empresa em relação a novas tecnologias.

Análise de fornecedores:

Identificação e avaliação dos principais fornecedores.

Análise de possíveis riscos relacionados à cadeia de suprimentos.

Riscos ambientais e sustentabilidade:

Avaliação de riscos ambientais que possam afetar o setor.

Análise da posição da empresa em relação à sustentabilidade.

Análise de ciclo de vida do produto/serviço:

Entendimento do ciclo de vida dos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

Identificação de oportunidades para inovação e melhoria.

Realização da matriz SWOT:

Conduza dinâmicas ou reuniões com as partes interessadas para coletar perspectivas.

Analise as informações coletadas e preencha a matriz SWOT.

Análise de riscos:

Identifique riscos potenciais usando dados de mercado e insights de especialistas.

Avalie a probabilidade e o impacto potencial de cada risco.

Relatório e recomendações:

Compile os resultados em um documento estruturado.

Apresente recomendações baseadas na análise para a seleção de conselheiros.

Revisão e ajustes:

Revise o documento com *stakeholders* chaves.

Faça ajustes com base no *feedback* recebido.

Implementação:

Use o relatório finalizado como base para definir o perfil dos conselheiros.

Alinhe as competências dos conselheiros com as necessidades identificadas na análise.

Elaboração da matriz SWOT:

Crie uma matriz SWOT consolidando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Utilize esta análise para identificar áreas em que os conselheiros podem agregar valor.

Recomendações para seleção de conselheiros:

Baseie-se na matriz SWOT para definir os perfis de conselheiros que podem ajudar a empresa a capitalizar sobre suas forças e oportunidades, e a mitigar suas fraquezas e ameaças.

CAPÍTULO 3 – Formação do Conselho

AUTORES:
Omar Lucas
Jefferson Santos Ribeiro

3. Proposta de formação do Conselho

3.1. Reunião inicial para definição clara dos objetivos e propósitos do Conselho Consultivo frente aos principais desafios identificados para a empresa



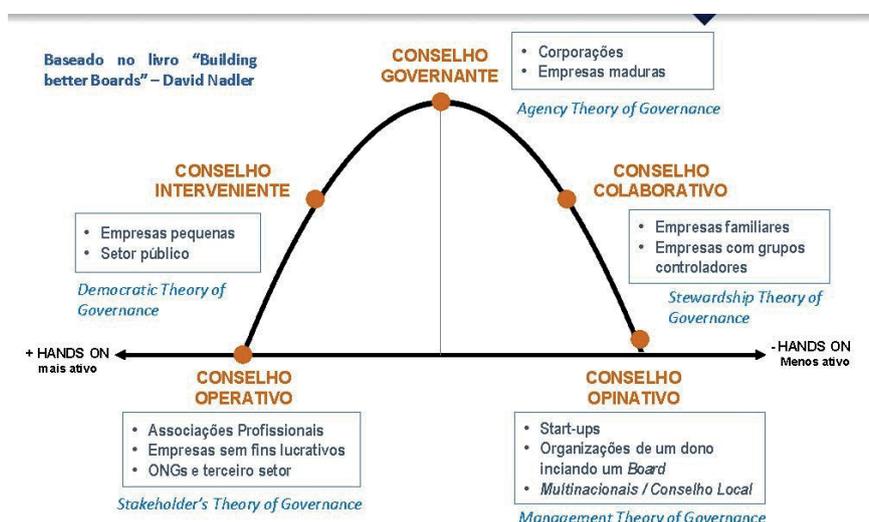
No processo de formação do Conselho Consultivo é fundamental iniciar com uma reunião entre os sócios e o conselheiro/consultor contratado. O objetivo é alinhar as expectativas, definir claramente os objetivos e propósitos do Conselho, especialmente

diante dos principais desafios identificados para a empresa.

Este momento estratégico não apenas estabelece a base para o trabalho futuro, mas também permite uma avaliação inicial das necessidades da empresa e dos passos a serem dados. Esta reunião apresenta aos sócios a situação da empresa em relação à sua governança, posicionamento de mercado e à distância entre a atual situação, os objetivos dos sócios e os gatilhos que conduziram à busca por uma melhor governança.

Além das avaliações iniciais, deve-se elaborar uma lista de objetivos (ou metas) SMART, considerando as etapas anteriores do processo. Estes objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos, delineando um modelo de trabalho profissional para o Conselho. É fundamental que estejam alinhados com a visão e os valores da empresa, servindo como guia para as atividades futuras do Conselho.

3.2. Definição do perfil do Conselho



(*) fonte Celint - Concertif

Este é outro passo importante. Deve-se considerar uma progressão de menos a mais *hands on*, conforme a tipologia proposta para o Conselho, baseado no livro *Building Better Boards* (David Nadler): operativo; interveniente; governante; colaborativo; e opinativo. Para a implementação, deve-se definir a tipologia esperada inicialmente.

Esta tipologia pode variar conforme a maturidade da empresa e suas necessidades específicas, mas

é essencial para guiar a estrutura de governança, os comitês, os padrões de comunicação e o regimento do Conselho. Em um Conselho Operativo, por exemplo, deve-se esperar uma atuação mais próxima dos executivos, eventuais processos e posições chave.

Além disso, é importante considerar a diversidade não apenas em termos de experiência, mas também em gênero, idade, origens, perspectivas

e habilidades, a fim de promover uma tomada de decisão mais abrangente e representativa.

3.3. Formato de gestão/reporte



O Conselho é parte de uma estrutura de governança e pode atuar de formas diferentes considerando a maturidade da empresa.

A existência de comitês especializados para lidar com áreas específicas de interesse ou desafios da empresa, tende a ser importante para uma boa conexão do Conselho com as questões relevantes da empresa e acompanhamento da estratégia definida.

Considerando a definição da tipologia do Conselho, é preciso definir o nível necessário de envolvimento de membros em tais comitês.

Mesmo nas situações em que a participação de conselheiros seja próxima destes eventuais comitês, é fundamental que sejam definidos procedimentos claros para reporte ao Conselho. Este tem o dever de estabelecer procedimentos claros para relatar o progresso e as atividades aos *stakeholders*, promovendo transparência e prestação de contas.

Tais definições devem constar no Regimento do Conselho, cujo modelo pode ser encontrado no Anexo 2.1.

3.4. Plataforma de gestão e comunicação

Respeitando os modelos modernos de gestão e proteção de dados, deve-se criar/adquirir uma plataforma que permita o registro e o acompanhamento de propostas, metas, atas e compromissos assumidos pelo e com o Conselho. Ela pode ser formada por um conjunto de sistemas, bases de dados, diretórios, arquivos ou simplesmente planilhas que permitam os registros e os monitoramentos.

Esta plataforma deve ser configurada em diferentes formatos e perfis de acesso, garantindo níveis adequados de segurança e proteção dos dados

estratégicos da empresa. Cabe ressaltar que documentos e dados pertinentes ao Conselho devem ser de acesso exclusivo de seus membros.

A comunicação entre sócios, Conselho, comitês e executivos deve ser feita por canais seguros, especialmente quando compreender dados estratégicos. A comunicação por canais informais pode ser permitida, mas não deve transitar dados críticos à empresa. Tais canais e regras de uso devem ser formalmente definidos.

Assim, a empresa precisa garantir a integridade e a segurança dos dados na plataforma, implementando medidas robustas de proteção contra violações de segurança, em conformidade com regulamentações de privacidade de dados. Cabe ressaltar que documentos e dados pertinentes ao Conselho devem ter acesso exclusivo aos seus membros.

O uso e monitoramento desta plataforma demanda treinamento adequado aos membros do Conselho, garantindo sua adoção e uso contínuo.

3.5. Proposta de tamanho do Conselho



Ao propor o tamanho do Conselho, é importante considerar as etapas anteriores, o orçamento disponível e os objetivos inicialmente definidos no item 3.1. Recomenda-se, ainda, levar em conta a tipologia proposta para o Conselho e a necessidade de representatividade e diversidade de experiências e perspectivas.

Sem mais dados da empresa, seus objetivos e maturidade da governança, qualquer recomendação fica vaga — seria possível sugerir um mínimo de um ou dois membros externos.

3.6. Sugestão de perfis ideais para os conselheiros

Considerando as etapas 1 e 2, o orçamento disponível e os objetivos inicialmente definidos no item 3.1,

deve-se definir os perfis ideais para os conselheiros. Tal definição deve levar em conta as qualificações técnicas e habilidades interpessoais que irão atender o propósito do Conselho.

A participação da gestão de RH e consultorias especializadas deve ser considerada já na definição do perfil, não apenas na busca e seleção. Assim, eventuais *gaps* devem ser identificados e já considerados para planos de desenvolvimento individual.

3.7. Busca, seleção e contratação de conselheiros



Já como parte da construção da nova governança, deve-se definir os processos para busca destes profissionais e áreas responsáveis, assim como critérios bem definidos para a avaliação dos candidatos.

Destaca-se avaliar a necessidade de contratação de empresa qualificada para busca e seleção inicial dos candidatos. Esta é uma ação recomendável, dada a existência de consultorias especializadas que podem representar um ótimo suporte na definição dos perfis, mapeamento, busca e seleção de candidatos.

A contratação é fundamental, mas a definição de processo eficiente de *onboarding* dos contratados tem grande relevância. A devida integração de novos membros e apresentação detalhada da empresa, sua situação, propósitos e políticas, são fatores chave para o sucesso do Conselho.

3.8. Ferramentas e processos para avaliação contínua do Conselho e seus membros

Para garantir uma avaliação contínua do Conselho e de seus membros, é recomendável implementar ferramentas e processos que permitam o controle de metas e monitoramento de desempenho. Como medidas objetivas e avaliação, vale considerar:

- Controle de metas e monitoramento de desempenho;
- Avaliação 360;
- PDI (Plano de Desenvolvimento Individual).

Essas medidas ajudarão a medir o sucesso do Conselho em relação às expectativas definidas e a identificar áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

3.9. Agenda de treinamentos e outras ferramentas para evolução contínua do Conselho



Por fim, além da avaliação regular e dos planos de desenvolvimento individual, é fundamental planejar treinamentos e disponibilizar outras ferramentas que promovam a evolução contínua do Conselho.

Esses treinamentos podem incluir cursos, *workshops* e eventos de *networking* voltados para o setor específico da empresa, bem como para áreas de interesse identificadas durante a formação do Conselho.

O objetivo é manter os membros atualizados em relação às melhores práticas de governança corporativa, liderança, gestão estratégica e outras habilidades relevantes para o seu papel no Conselho.

Além disso, é importante fomentar uma cultura de colaboração e troca de ideias entre os membros do Conselho, incentivando a discussão aberta e construtiva de questões relacionadas ao negócio e à governança da empresa.

Este processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento ajudará o Conselho a se manter relevante e eficaz na condução dos seus deveres e responsabilidades.

CAPÍTULO 4 – Ativação do Conselho

AUTORES:
Eduardo Tamburus
Henrique Imberti
João Alberto Teixeira

4. Ativação do Conselho

Planejamento da primeira reunião com uma agenda preliminar contendo um plano inicial.

4.1. Primeira pauta da reunião inaugural do Conselho (*onboarding*)



O primeiro encontro é de grande importância, pois nele será lançada a raiz que suportará as atividades subsequentes, não somente através de documentos que serão conhecidos, mas também a oportunidade de conhecer os outros membros e suas características pessoais e profissionais, sendo assim, deve-se adotar os seguintes elementos:

4.1.1 - Apresentação dos conselheiros contratados

Nessa primeira reunião, cada conselheiro deverá fazer sua apresentação pessoal, indicando sua formação, suas experiências, especialidades e suas expectativas para o trabalho que se inicia. Isso contribuirá para uma melhor integração e certamente irá potencializar os resultados, alcançados pela coesão, familiaridade, confiança e espírito de grupo.

4.1.2 - *Onboarding* do Conselho

Como próximo passo, o consultor que atuou nas etapas preliminares à formação do Conselho Consultivo apresentará todos os documentos que a empresa já possui e os que tenham sido acordados com os sócios, por exemplo: o Regimento do Conselho; Política de Alçadas; Código de Ética; avaliações realizadas; e demais informações que permitam aos conselheiros contratados conhecer melhor o ambiente, a cultura os e objetivos macros da companhia.

Os membros do Conselho e os sócios deverão proceder à eleição do presidente do Conselho e do

secretário, exceto se essa definição já tiver sido feita durante o processo de contratação.

4.1.3 - Definição da agenda de trabalho do Conselho

O Conselho definirá nesse momento a periodicidade das reuniões. É sugerida uma frequência mensal durante a fase inicial, podendo passar a ser bimestral quando os trabalhos ganharem energia própria. Também deverão ser definidos as datas e horários dos encontros e locais.

Com base nas informações recebidas, o Conselho deverá trazer para a próxima reunião propostas para a construção da pauta anual.

4.2. Ata da primeira reunião do Conselho aprovada pelos participantes



No topo devem conter a data e nome dos participantes — e local, quando aplicável. A ata deve ser direta e objetiva e conter o registro das principais discussões, decisões e ações (o que, quem, quando e como) definidas para que possam ser acompanhadas nas próximas reuniões (vide anexo 4.1).

Um quadro de pendências (tarefas e assuntos) pode ser elaborado a partir das atas para um melhor acompanhamento da execução pelo Conselho. Outra sugestão é definir assuntos chave que serão discutidos de forma recorrente: estratégia; pessoas; comercial; financeiro.

Ao final é importante que os conselheiros assinem a ata, podendo ser de forma digital. Ex.: Clicksign ou DocuSign (vide anexo 4.2).

4.3. Estabelecimento de um sistema de comunicação e *feedback* entre o Conselho, a gestão e os *stakeholders*

Após implantado o Conselho Consultivo, apresentado à empresa, bem como já realizada a primeira reunião, cabe agora estabelecer uma política clara e objetiva de comunicação.

A comunicação tem ganhado um papel cada vez mais estratégico nas organizações. Na Governança Corporativa, sistema que define como uma companhia é dirigida, a comunicação é essencial para garantir um relacionamento transparente e fluido entre os agentes.

O Conselho definirá logo no início as ferramentas que serão utilizadas para as comunicações internas e externas, podendo ser por e-mail corporativo, intranet, jornal-mural, jornal corporativo, *blog*, redes sociais, *site*, *newsletter*, anúncios *off* e *online*, ouvidoria, até mesmo criar um grupo no WhatsApp.

Outra opção mais robusta é implementar um portal de governança. Podemos citar algumas empresas que oferecem uma plataforma que permite

aos participantes terem acesso rápido e fácil, com informações organizadas e protegidas por criptografia, priorizando a segurança:

1. [Aprovve Service](#);
2. [Roda Software e App de Governança Corporativa](#);
3. [Atlas Governance](#).

Neste tipo de plataforma é possível divulgar a pauta anual definida, as pautas de reuniões ordinárias e extraordinárias bem como as atas. Também é possível realizar a aprovação das atas digitalmente, pesquisar decisões aprovadas, acompanhar pendências definidas nas reuniões e até gerar a ata como um documento final para impressão, autenticação ou registro em cartório, caso seja necessário.

Outra estratégia que pode ser adotada para que se tenha uma comunicação eficiente é a adoção de um profissional designado para conduzir a função de secretário de governança (*governance officer*), responsável pela organização das reuniões e documentação.

ANEXOS

Anexo 1.4.1 - Análise do quadro de acionistas de uma organização

Considerando aspectos tangíveis (como a participação percentual acionária) e intangíveis (influências familiares e relações interpessoais), parte-se para a criação de uma estrutura que permita uma visão abrangente das diversas dinâmicas da organização. Assim:

- Identificação do acionista: informações básicas sobre cada acionista.
 - a. Participação acionária: detalhes sobre a participação de cada acionista na empresa.
 - b. Relações interpessoais e familiares: análise das relações familiares e interpessoais entre os acionistas.

- c. Influência e poder de decisão: avaliação do poder de influência e decisão de cada acionista.
- d. Percepções e visões: resumo das principais percepções e visões de cada acionista.
- e. Convergências e divergências: identificação das áreas de acordo e desacordo entre os acionistas.



Implicações para estratégia e planejamento: análise de como as visões dos acionistas afetam a condução da organização, planejamento e orçamento.

Acionista	Participação (%)	Relações familiares/interpessoais	Influência (baixa/média/alta)	Percepções Principais	Convergências	Divergências	Implicações estratégicas
Exemplo 1	25%	Irmão do CEO	Alta	Crescimento sustentável	Expansão de mercado	Política de investimentos	Alinhamento com crescimento orgânico
Exemplo 2	10%	Sem relação direta	Média	Foco em inovação	Diversificação de produtos	Estratégias de marketing	Influência em novos desenvolvimentos
...

Este *framework* permite uma análise das diferentes dimensões que influenciam a governança corporativa e o planejamento de evolução deste ponto. Serve, ainda, como base para entender melhor as dinâmicas internas dos acionistas e como

estas podem impactar a condução da empresa. É uma peça de apoio que eventualmente pode se adaptar às categorias e aos detalhes da análise conforme as especificidades de cada organização e seu quadro de acionistas.

Anexo 1.5 - Questionário de avaliação de maturidade da Governança Corporativa

O questionário a seguir possui 40 perguntas. As questões deverão ser respondidas considerando a atual maturidade da empresa para os processos que conduz em sua gestão corporativa. Para cada pergunta respondida com “Sim”, soma-se 1 ponto. Perguntas cuja resposta seja “Não”, não acrescentam nenhum ponto na soma. Ao todo, o questionário possui uma soma máxima de 40 pontos (8+5+6+8+7+6).

A) Financeiro

- A.1. Possui demonstrativos financeiros produzidos com regularidade recorrente e são auditados?
- A.2. Os demonstrativos financeiros são acompanhados pela alta gerência com regularidade?
- A.3. Existe um orçamento anual ou regular que é definido para receita e despesa da empresa?
- A.4. O orçamento é acompanhado regularmente quanto ao seu atingimento pela alta gerência?
- A.5. Existem metas definidas a serem atingidas em determinado período?
- A.6. Estão definidos a responsabilidade, os papéis e as estruturas para a área financeira?
- A.7. A contabilidade da empresa segue os padrões estabelecidos e está em dia com sua apuração regular?
- A.8. As informações financeiras e contábeis possuem a qualidade e a precisão de apuração que a empresa precisa?

B) Risco

- B.1. Existe uma definição de políticas que documentam o nível de tolerância a riscos da empresa?
- B.2. Existe um inventário, mapa ou matriz dos principais riscos da empresa?
- B.3. Há um acompanhamento regular pela alta gestão dos riscos residuais que a empresa está sujeita?
- B.4. Há uma definição de papéis e responsabilidades na empresa quanto à área de risco?

- B.5. Existem procedimentos ou normas definidas para identificação e mitigação de novos riscos?

C) Estratégia

- C.1. A estratégia da empresa foi definida com estabelecimento de objetivos estratégicos a serem alcançados em um horizonte de tempo?
- C.2. O planejamento estratégico da empresa está documentado, é acessível e foi amplamente divulgado a todos os colaboradores?
- C.3. Existem responsabilidades e papéis definidos para condução do planejamento estratégico da empresa?
- C.4. Há uma regularidade de revisão e evolução do planejamento estratégico da empresa?
- C.5. Estão definidos os indicadores estratégicos de desempenho mensuráveis e com prazo estabelecido para serem atingidos?
- C.6. O planejamento estratégico é acompanhado com regularidade pela alta gerência?

D) Pessoas

- D.1. Existem políticas e regulamentos definidos quanto aos processos de gestão de pessoas (contratação, promoção, treinamento, demissão)?
- D.2. Existe uma norma de conduta ética, profissional e comportamental esperada dos colaboradores na empresa?
- D.3. Existe um plano de cargos e salários que define as funções existentes na empresa, suas responsabilidades e remuneração?
- D.4. Existe uma definição de valores da empresa e que norteiam seu clima organizacional?
- D.5. Existe uma política de remuneração variável condicionada ao atingimento de metas dos indicadores estratégicos de performance da empresa?
- D.6. Existe um acompanhamento regular pela alta administração dos indicadores de pessoas (*turnover*, treinamento, denúncias)?
- D.6. Existe um canal disponível para os colaboradores para acolhimento de denúncias de ocorrências de violação do código de

conduta ou práticas ilícitas (corrupção, lavagem de dinheiro, sonegação)?

- D.7. Os recolhimentos de encargos trabalhistas, pagamentos de salários e demais procedimentos de conformidade da folha de pagamento estão em dia?
- D.8. Existe uma política de pessoas definida quanto a local de trabalho, horários, regras de conformidade, processos disciplinares e normas de conduta?

E) Inovação e tecnologia

- E.1. Existem políticas e normas que definem como a empresa inova em sua área de atuação no mercado e é conduzida na organização?
- E.2. Existem modelos de incentivo, orientação, acompanhamento e investimento em novos produtos e serviços oferecidos pela empresa para o mercado?
- E.3. Existem indicadores definidos quanto à inovação na empresa?
- E.4. A alta administração acompanha o ciclo de investimento e de aplicação de tecnologia de seus produtos e serviços?
- E.5. Há uma instância definida na empresa para priorização de investimentos em tecnologia e inovação?

E.6. O domínio de tecnologia é conduzido de forma estratégica na empresa em alinhamento com seus negócios e investimentos?

E.7. Existe um planejamento estratégico de TI definido em alinhamento com o planejamento estratégico de negócio da empresa?

F) Design organizacional

- F.1. Existe um inventário/catálogo de processos com suas normas e procedimentos documentados?
- F.2. O modelo operacional da empresa segue com seus processos definidos em função da sua estratégia?
- F.3. Há uma estrutura organizacional definida em linha com os processos definidos?
- F.4. O *design* organizacional (estrutura, comitês, processo decisório, modelo operacional, processos) é acompanhado regularmente pela alta administração?
- F.5. Existem papéis e responsabilidades definidas na empresa para condução do *design* organizacional da empresa?
- F.6. Existem indicadores e metas associados ao *design* organizacional da empresa em linha com seus objetivos estratégicos?

Anexo 2.1 - Proposta de regimento do Conselho

REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO CONSULTIVO

[NOME DA EMPRESA]

Versão aprovada na (*) Reunião Ordinária de [data]

Sumário

Capítulo 1 – Objetivo

Capítulo 2 – Composição

Capítulo 3 – Competências

Capítulo 4 – Funcionamento

Capítulo 5 – Responsabilidades

Capítulo 6 – Confidencialidade

Capítulo 7 – Avaliação e Revisão

[demais capítulos, se necessário]

REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO CONSULTIVO

[NOME DA EMPRESA]

Versão aprovada na (*) Reunião Ordinária de [data]

CAPÍTULO 1 - Objetivo

Este Regimento Interno tem por objetivo estabelecer regras gerais de criação e desenvolvimento do Conselho Consultivo, órgão colegiado instituído para o assessoramento e desenvolvimento da Diretoria Executiva da Empresa.

O Conselho Consultivo poderá, a seu critério, constituir Comissões Especiais ou Comitês de Trabalho, com objetivos definidos, de forma permanente ou transitória, sempre no intuito de assessorar o Conselho, sendo constituídos por pessoas por ele designadas [indicar se serão pessoas internas ou externas ou misto].

As Comissões Especiais ou Comitês de Trabalho visam apoiar o Conselho no exercício de suas funções, fornecendo-lhe informações, estudos e análises para a tomada de decisões por este órgão.

CAPÍTULO 2 - Composição

O Conselho Consultivo é o órgão colegiado instituído para o assessoramento e desenvolvimento da Diretoria Executiva da Empresa, serão compostos por no mínimo (*) e no máximo (*) membros, que serão previamente aprovados pelo (*) e terão mandato de (*), sendo permitida a reeleição.

- i. membros internos: [especificar]
- ii. membros externos: [especificar]
- iii. membros convidados: [especificar]

QUALIFICAÇÃO NECESSÁRIA

Os candidatos a membro do Conselho deverão ter expertise para o propósito do Conselho.

Os candidatos a membro das Comissões Especiais ou Comitês de Trabalho deverão ter expertise para o propósito da Comissões Especiais ou Comitês de Trabalho.

SELEÇÃO E INDICAÇÃO DE MEMBROS

Os membros mencionados no inciso I do caput e respectivos suplentes serão designados a partir da escolha [indicar como será o processo de escolha]

Os membros mencionados no inciso II do caput e respectivos suplentes serão designados a partir da escolha [indicar como será o processo de escolha].

Os membros mencionados no inciso III do caput e respectivos suplentes serão designados a partir da escolha [indicar como será o processo de escolha].

A indicação dos representantes titulares e suplentes caberá aos próprios órgãos e participantes do Conselho em reunião específica criada para essa finalidade.

Cada Comissões Especiais ou Comitês de Trabalho terá um Presidente que será indicado pelo Presidente do Conselho Consultivo.

Aos membros do Conselho Consultivo [indicar se serão remunerados ou não].

Os executivos e colaboradores da Empresa e das demais empresas pertencentes ao seu Grupo Econômico que atuarem como membros dos Comitês, do Conselho Consultivo ou ainda como secretário não membro dos referidos Órgãos, não serão remunerados pelas funções exercidas.

As despesas dos Conselheiros, relativas a passagens, hospedagem, alimentação e transporte urbano, decorrentes da participação nas reuniões serão custeadas pela Empresa.

O Presidente do Conselho será [indicar como será escolhido]

CAPÍTULO 3 – Competências

Compete ao Conselho Consultivo:

Sugerir a Diretoria Executiva as diretrizes, estratégias, áreas prioritárias de atuação e projetos;

Elaborar estudos sobre perspectivas no cenário técnico internacional e nacional nas áreas de interesse da Empresa e encaminhá-lo à Diretoria Executiva;

Analisar e estimular as propostas da Empresa que busquem consolidar a imagem que retrate seu escopo de atuação, sua finalidade básica e seus objetivos perante a sociedade, instituições públicas ou privadas, nacionais, internacionais e estrangeiras.

As deliberações do Conselho Consultivo da Empresa serão tomadas por maioria de votos, a metade mais um de seus membros presentes, cabendo ao Presidente os votos comum e de desempate.

CAPÍTULO 4 – Funcionamento

As atividades dos Comitês e do Conselho Consultivo são desenvolvidas principalmente através de reuniões ordinárias, que devem ocorrer, no mínimo, mensalmente.

As reuniões ordinárias e extraordinárias deverão ser convocadas pelo Presidente do Conselho.

Na convocação deverá constar a ordem do dia, a data, a hora e o local da reunião. A convocação deverá ser enviada com a pauta e a documentação que servirá de suporte aos membros do Conselho.

As convocações serão feitas por Aviso de Convocação, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias, podendo estes prazos serem reduzidos, em caso de necessidade, com a concordância da maioria dos membros do respectivo Conselho.

As convocações deverão vir acompanhadas do material necessário para que os componentes do Conselho possam analisar antecipadamente os assuntos a serem apreciados.

Os Avisos de Convocação serão remetidos aos membros do Conselho, por meio do endereço eletrônico, conforme indicação do Conselheiro.

Em caso de vacância de membro do Comitê, inclusive de seu Presidente, por renúncia ou qualquer outro motivo, o (*) poderá indicar um substituto que exercerá o cargo até a próxima reunião que ocorrer, ocasião em que esta elegerá um novo membro para completar o mandato.

Em casos excepcionais, reconhecidos pelo Presidente do Conselho, poderão ser incluídos na ordem do dia, *a posteriori*, assuntos para discussão e votação.

Em caso de excepcionalidade, devidamente justificada, é permitida a participação dos Conselheiros na reunião por tele ou videoconferência. O Conselheiro, nessa hipótese, será considerado presente à reunião, sendo seu voto considerado válido para todos os efeitos e incorporado à ata sumária da referida reunião.

O Comitê e o Conselho Consultivo se reunirão validamente com a presença da maioria de seus membros.

Todas as deliberações do Conselho constarão de atas, que devem ser redigidas com clareza, contendo o registro das decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes, as abstenções de voto, bem como a assinatura de todos os presentes.

A sequência dos trabalhos poderá ser alterada pelo Presidente, para exame de matéria considerada prioritária.

A critério, os Conselheiros poderão solicitar vista de documentos com a finalidade de fundamentar o seu voto, ficando, neste caso, adiada a deliberação.

Compete ao Presidente do Conselho acatar pedido de vista, fixando-lhe prazo para apreciação do assunto.

Os Comitês e o Conselho Consultivo serão assessorados por um(a) secretário(a), que poderá ser ou não membro dos referidos Órgãos e será o responsável por redigir as atas citadas no parágrafo anterior, bem como as atribuições indicadas no [indicar capítulo das responsabilidades]

As declarações de voto e eventuais dissidências em relação aos assuntos deliberados pelo Conselho deverão ser registradas em ata.

A manifestação do Conselho Consultivo, em relação a cada assunto constante na pauta, será registrada em ata que será assinada em reunião subsequente, sendo imediatamente encaminhada para [indicar qual será o destinatário dos encaminhamentos].

RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA

Estabelecimento das linhas de comunicação e relacionamento entre o Conselho Consultivo e a administração executiva da empresa, delineando as responsabilidades de cada parte e garantindo uma colaboração eficaz.

ACESSO A RECURSOS E INFORMAÇÕES

Provisão de acesso adequado a recursos e informações relevantes para que o conselho possa cumprir suas responsabilidades de forma eficaz, incluindo relatórios financeiros, dados operacionais e análises estratégicas.

Os membros do Comitê, do Conselho Consultivo e/ou o secretário que não for seu membro, não poderá ter acesso a informações ou participar das reuniões relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com os da Empresa.

Os relatórios produzidos pelos Comitês e pelo Conselho Consultivo, necessariamente, deverão ser arquivados na plataforma definida para gerir e organizar os documentos do Conselho.

CAPÍTULO 5 – Responsabilidades

São responsabilidades do Conselho Consultivo: [indicar as responsabilidades definidas no planejamento]

Membros do Conselho Consultivo:

- Contribuir para o desenvolvimento da Empresa;
- Comparecer às reuniões do Conselho;
- Justificar expressamente, com antecedência mínima de 02 (dois) dias, à Secretaria Executiva, eventual ausência nas reuniões convocadas;
- Examinar antecipadamente os assuntos que serão discutidos na reunião;
- Não interferir em assuntos operacionais.

A responsabilidade dos componentes do Conselho, por omissão ou erro no cumprimento de seus deveres, é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata de reunião.

Secretaria Executiva:

- organizar e submeter prévia e tempestivamente ao Conselho a pauta de reunião, observados os itens submetidos pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva da Empresa;
- disponibilizar para os Conselheiros os eventuais conteúdos requeridos e estabelecidos pelo Presidente do Conselho para a devida apreciação ou conhecimento, com antecedência mínima de 5(cinco) dias da reunião;
- redigir a ata sumária de cada reunião, para submissão ao Presidente do Conselho e posterior envio aos Conselheiros;
- providenciar a logística e demais requisitos necessários à realização das reuniões.

A divulgação dos conteúdos e deliberações do Conselho Consultivo ao público externo e cidadãos solicitantes, nos termos da legislação sobre acesso à informação em vigor, obedecerão os normativos de tratamento de informações restritas da Empresa.

O Conselho Consultivo, no momento de produção ou de recebimento de informações, deverá rotulá-las, identificando a classificação quanto à restrição e, quando se tratar de informação restrita, a espécie de restrição e a limitação de acesso.

Para fins de esclarecimento de requisitos de tratamento de informações restritas de conteúdos e deliberações, o (a) Secretário(a) Executivo(a) poderá consultar a Área Jurídica ou a Autoridade responsável pela Lei de Acesso à Informação nomeada.

Aplicam-se aos Conselheiros os seguintes requisitos:

- I. não ter sofrido condenação criminal transitada em julgado;
- II. não ter sofrido penalidade administrativa por infração da legislação da seguridade social, inclusive da previdência complementar ou como servidor público; [indicar outros requisitos que reputar necessário]

São atributos, posturas e condutas esperadas dos Conselheiros:

- Ausência de conflito de interesses;
- Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação;
- Capacidade para trabalho em equipe;
- Visão estratégica; e observância das normas estabelecidas no Código de Ética e de Padrões de Conduta da Empresa.

CAPÍTULO 6 Confidencialidade e Ética

Diretrizes relacionadas à confidencialidade das discussões e informações tratadas durante as reuniões do conselho, bem como expectativas de conduta ética dos membros, incluindo conflitos de interesse e dever de lealdade.

Os membros do Conselho Consultivo e os respectivos secretários que não sejam seus membros, deverão manter o sigilo e a confidencialidade acerca de toda e qualquer informação a que tenham acesso privilegiado, em razão do cargo que ocupam, não podendo divulgar a quaisquer terceiros documentos ou informações confidenciais sobre seus negócios, devendo zelar para que terceiros a ela não tenham acesso.

Todos os membros deverão manter total sigilo acerca das discussões e atas das suas reuniões, que somente poderão ser divulgadas no interesse da Empresa, a critério do Conselho.

É vedado aos membros do Conselho e ao respectivo secretário(a):

- utilizar informações confidenciais da Companhia em proveito próprio ou de terceiros; usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a Empresa e suas controladas ou coligadas, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão de ser membro de um Comitê, do Conselho Consultivo ou o seu(sua) respectivo(a) secretário(a);
- receber qualquer vantagem indevida ou desproporcional, em razão do exercício do cargo no Comitê ou no Conselho Consultivo.

CAPÍTULO 7 Avaliação e Revisão

Estipulação de um processo regular de avaliação e revisão do regimento interno do Conselho Consultivo para garantir sua relevância contínua e alinhamento com as necessidades em evolução da empresa.

CAPÍTULO 8 Disposições Gerais

Os membros do Comitê, do Conselho Consultivo e os secretários que não forem seus membros, também estarão sujeitos às disposições do Código de Ética e ao disposto na legislação aplicável, no tocante aos deveres e responsabilidades do cargo.

Os casos omissos do presente Regimento serão resolvidos pelo Conselho Consultivo.

As propostas de modificações deste Regimento deverão ser precedidas de uma exposição de motivos e submetida à [indicar quem avaliará a alteração do RI].

Este Regimento Interno entrará em vigor na data de sua aprovação [indicar quem decidirá, se será o próprio Conselho ou pelo Presidente da Empresa] e terá vigência por prazo indeterminado.

Conselheiros presentes:

[ASSINATURAS]

Anexo 4.1

Fase	Ações dos implementadores	Ações dos conselheiros participantes
Pré-reunião inaugural		
Planejamento da reunião	<ul style="list-style-type: none"> * Definir data, hora e local da reunião inaugural. * Elaborar agenda preliminar. * Preparar materiais de apoio. * Convidar os conselheiros e confirmar presença. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ler os materiais de apoio. * Formular perguntas e comentários. * Anotar suas expectativas.
Reunião inaugural		
Apresentação dos conselheiros	<ul style="list-style-type: none"> * Facilitar a apresentação individual dos conselheiros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Apresentar-se.
Integração ao Conselho (onboarding)	<ul style="list-style-type: none"> * Apresentar a empresa, sua cultura e objetivos estratégicos. * Apresentar os documentos do Conselho. * Responder perguntas e esclarecer dúvidas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Formular perguntas e comentários. * Compartilhar ideias e sugestões.
Eleição do Presidente e Secretário	<ul style="list-style-type: none"> * Conduzir a eleição do Presidente e Secretário do Conselho. 	<ul style="list-style-type: none"> * Votar na eleição.
Delineamento da agenda de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> * Discutir e definir a periodicidade das reuniões. * Definir datas, horários e locais das próximas reuniões. * Solicitar propostas para a construção da pauta anual. 	<ul style="list-style-type: none"> * Colaborar na definição da agenda. * Enviar propostas para a pauta anual.
Pós-reunião inaugural		
Registro da reunião	<ul style="list-style-type: none"> * Registrar as decisões tomadas na reunião. * Enviar a ata da reunião aos conselheiros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisar a ata da reunião.
Preparação para a próxima reunião	<ul style="list-style-type: none"> * Compilar as propostas dos conselheiros para a pauta anual. * Criar agenda definitiva para a próxima reunião. * Convidar os conselheiros e confirmar presença. 	<ul style="list-style-type: none"> * Preparar-se para os tópicos da próxima reunião.

Observações:

- Este quadro é um guia geral e pode ser adaptado às necessidades específicas de cada Conselho.

Anexo 4.2 - Exemplo de ata de reunião do Conselho

(Nome da empresa)

C.N.P.J. (da empresa)

ATA DA Xª. REUNIÃO DO CONSELHO CONSULTIVO REALIZADA EM 02 DE ABRIL DE 2024.

DATA, HORA E LOCAL 02/04/24 – as 8:30 ,na sede social (Nome da Empresa), cidade, estado

PRESENÇA:

- Membro 1
- Membro 2
- Membro x

ORDEM DO DIA:

- a) Abertura:
- b) Follow up nas atividades pendentes:
- c) Análise do Planejamento Estratégico para aprovação.
- d) Encerramento.

MESA: Foi instalada a reunião sob a presidência do Sr.membro 1, que convidou a mim, membro2, para secretário.

Follow-up das tarefas. Ex.:

#	Área	Tarefas	Responsável	Data de entrega	Status
1	Pessoas		Membro 1		
2	Comercial		Membro 2		
3	Estratégia		Membro 1		
4	Financeiro		Membro x		

DELIBERAÇÕES:

- a) xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- b) Decidimos por nos reunirmos xxxxxxxx.
- c) A reunião foi encerrada

xxxxxxxx/SP, 02 de abril de 2024.

Membro 1

Membro 2

Membro 30

Expediente

2023-2024 © Celint – Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais

Equipe de produção técnica e operacional:

Orientação: Gaspar Carreira Júnior

Coordenação: Eduardo Tamburus

Edição e organização: Alex Conceição e Omar Lucas

Promoção: <https://www.Celint.net.br>

Elaboração e desenvolvimento: Eduardo Tamburus, João Alberto Teixeira, Alex Conceição, Francisco Brocco, Alexandre Canatella, Mauricio Rosa, Omar Lucas, Henrique Imbertti, Jefferson Santos Ribeiro.

Colaboração: Silvana Ramal e Rayff Machado

Editor: Lucas Gurgel

Diagramação: Virgínia Morais

Crédito das imagens:
Pngtree 1 a 4

Freepik	Pag.
Imagem de freepik.....	6
Imagem de freepik.....	6
Imagem de freepik.....	7
Imagem de jannoon028 no Freepik.....	12
Imagem de freepik.....	14
Imagem de rawpixel.com no Freepik.....	15
Imagem de jcomp no Freepik.....	15
Imagem de freepik.....	16
Imagem de rawpixel.com no Freepik.....	16
Imagem de freepik.....	17
Imagem de master1305 no Freepik.....	17

Os direitos autorais e o copyright desta obra pertencem aos autores e a decisão de impressão, reprodução e distribuição gratuita desta obra, deverá ser aprovada por unanimidade pelos seus autores.

A venda desta obra está proibida.