

A CONTRIBUIÇÃO DOS CONSELHOS CONSULTIVOS PARA A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS DE CAPITAL FECHADO

CONSELHEIROS(AS) CONSULTIVOS(AS)

SEMINÁRIO ACRJ E IBGC

Convidado: Gaspar Carreira Jr.



www.ibgc.org.br

Gaspar Carreira Júnior

Empresário, casado, pai de 3 filhos, ciclista, beach tenista, ex executivo que busca mesclar suas experiências de vida para ajudar pessoas e organizações, por meio da gestão empresarial e da governança, a encontrarem patamares financeiros saudáveis, e buscarem sua longevidade adaptativa.

CONSELHEIRO CERTIFICADO

ADMINISTRAÇÃO, CONSULTIVO, INOVAÇÃO E FISCAL
ICSS, CELINT, GONEW.CO, IBGC

ESPECIALISTA EM FINANÇAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Sócio e Fundador da **GC Experts** www.gcexperts.com.br

Sócio e Conselheiro do **CELINT** www.celint.net.br

Mentor de Carreira

TOP2YOU e no CELINT

Investidor Anjo

Sai do Papel, Anjos do Brasil, Bossa Nova, Investimentos diretos

ECONOMISTA, POS FINANÇAS, MBA EXECUTIVO

Candido Mendes, PUC-RJ, COPPEAD



www.linkedin.com/in/gasparcarreirajr

EXPERIÊNCIA EM 44 EMPRESAS

Especialista em Finanças e Governança, experiência de mais de 30 anos em gestão das funções financeiras em operações de alta complexidade, grandes volumes físicos e financeiros, intensivas em mão de obra e proficientes em tecnologia.

- ▶ Possui especial habilidade em reestruturar operações em situações críticas de negócio, recuperação judicial, operações de fusão, aquisição, incorporação e spin offs, tendo participado desses projetos quando executivo de finanças em empresas como Oi, Telemar e Coca-Cola - Andina.
- ▶ **Há 12 anos** atua com governança corporativa, atualmente é **Conselheiro Consultivo** no CELINT, já atuou na Verum Partners, Sai do Papel Ventures, Grupo Marfiso, Top2You, Agrotech Network Agro e na ABC3.
- ▶ **Membro do Comitê de Auditoria e Riscos** na Agrofertil Py, Cia fechada, e na Padtec SA, Cia capital aberto.
- ▶ **Conselheiro Fiscal** na Mesa Participações, Cidadão Pró Mundo e na ActionAid
- ▶ **Consultor em Projetos de Governança e Finanças** na Mob2Buy, MIX Alimentos, Polishop, Gr. WT, SPACE Network, Gr. Meu Prata, HidroBR, Gr. Toniello, Gr. Carone, Futura Auto Capital, DINACO, NATRIO, EquoSorriso, Oi, AlaMaster, CNTE, APDZ, Sphera e Lilly Estética.
- ▶ **Instrutor de Governança** no CELINT: PFC, ConCertif, Avançada, GSU, FIN e TCP
- ▶ E já atuou como **Conselheiro Fiscal** na Sul América, Ecorodovias, Padtec, Frás-le, Sistel, Oi Futuro, e foi suplente na Vale, Grupo Mateus, Fundação Atlântico e Eletrobrás.

1. O Conselho Consultivo
2. O Conselheiro(a) profissional
3. Em Transição, o que fazer?
4. Tipos de Governança e de Conselheiro(a)
5. Perfis e competências
6. O Mercado
7. Em busca de posições

Conselho Consultivo é um fórum que tem como **objetivo acompanhar o desempenho da empresa, antecipar tendências de mercado e riscos, debater questões relevantes sobre o negócio, fornecer opiniões e aconselhamentos** não vinculantes **para a tomada de decisão por sócios e administradores**, além de auxiliar na **adoção das boas práticas de governança corporativa**.

Um conselho consultivo não toma decisões, pois não possui poder deliberativo.

Um conselho consultivo **oferece** aos sócios de uma empresa de capital fechado uma **forma estruturada e organizada de acompanhar o desempenho do negócio**, escutar opiniões e recomendações de profissionais qualificados e experientes sobre temas relevantes e estratégicos, além de **promover as melhores práticas de governança corporativa**.

Fonte: IBGC orienta: A importância do Conselho Consultivo em empresas de capital fechado

Por **não** ter caráter **obrigatório**, ou regulamentação por lei específica, a **decisão** tanto pela **instalação** de um conselho consultivo quanto pela sua **dissolução**, está diretamente relacionada à **percepção dos sócios sobre a contribuição efetivamente proporcionada por esse fórum**.

Sempre numa **visão de longo prazo e no contexto da empresa**, considerando seus desafios, riscos e especificidades, e na clareza de seu escopo, limites e responsabilidades e composição (com pelo menos 1 Independente).

Fonte: IBGC orienta: A importância do Conselho Consultivo em empresas de capital fechado

CONSELHEIRO PROFISSIONAL

- ▶ Ser **Conselheiro(a) profissional** é estar predominantemente na carreira de Conselheiro(a), atuando em mais de um Conselho, ou órgãos de governança, e se desenvolvendo constantemente pela prática e pelo estudo. Acima de tudo, **ser um Agente da Governança**.
- ▶ Requisitos:
 - ▶ **Formação e Certificação para Conselheiros** (Administração, Consultivo, Fiscal);
 - ▶ Outras Formações: **CoAudit, Governance Officer, etc.**
 - ▶ **Experiencia** Empresarial (Executivo com experiência em negócio);
 - ▶ Cuidar de seus contatos e **rede de relacionamento**;
 - ▶ **Independência**: profissional, intelectual, ética e financeira
 - ▶ Gerir o seu patrimônio e buscar **múltiplas receitas** (PMR);
 - ▶ **Atualizar-se** em demandas específicas da Governança, como ESG, Mediação, Startups, Gestão de Talentos, Gestão de Riscos, Sucessão, Legislação, Patrimônio, Transformação Digital e Inovação, etc.



STRENGTHS - PROFILE



LIDER ALPHA

PLANO DESENVOLVIMENTO - PDI

PDI – PLANO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL – (T E \$)

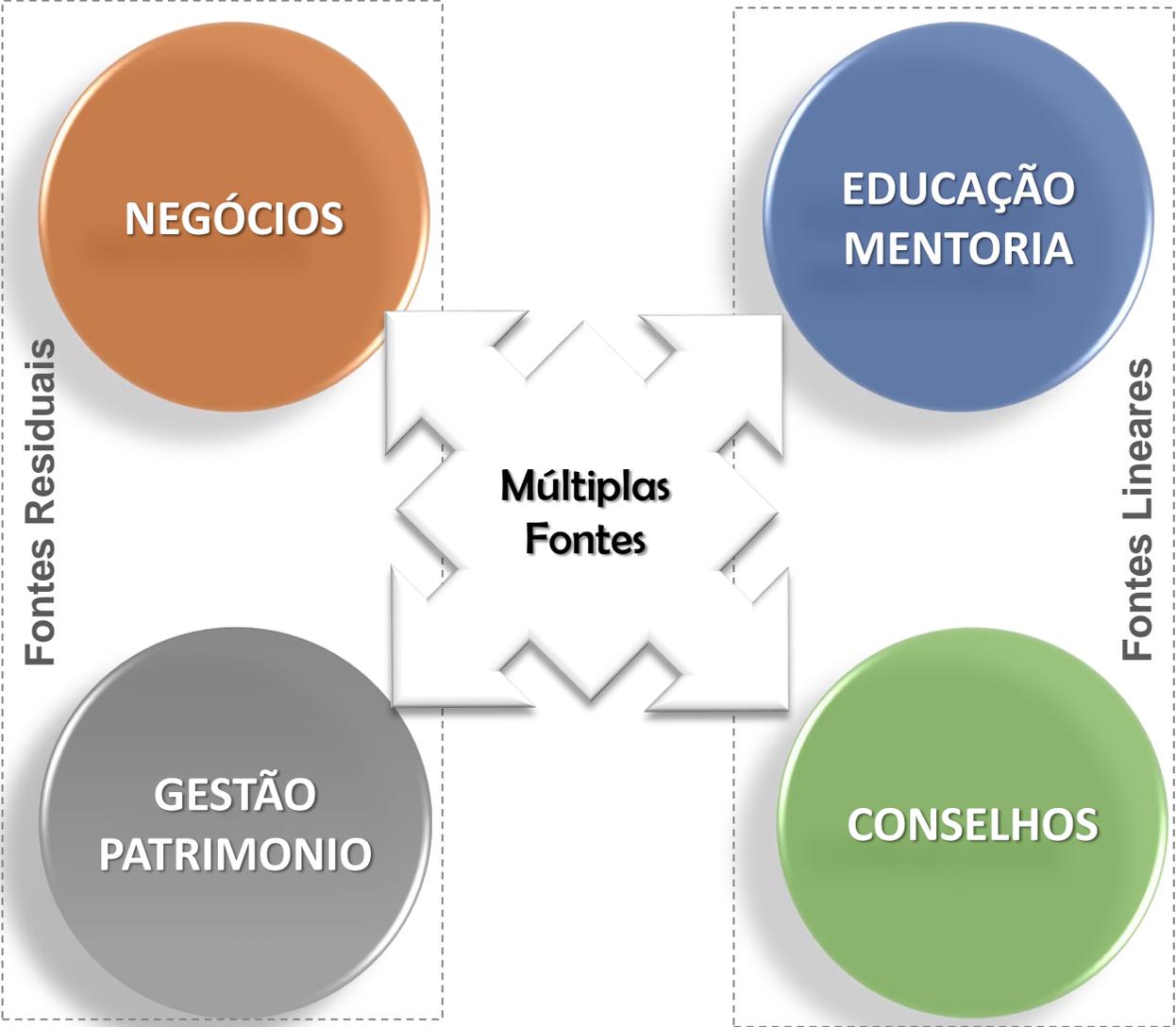
PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA CONSELHEIRO

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
I - CAPACITAÇÃO - Avaliação e desenvolvimento				
AVALIAR PERFS REQUISITOS				
DESENVOLVER HARD SKILLS ADICIONAIS				
Direito Societário				
Compliance				
AVALIAR SOFT SKILLS				
DESENVOLVER MEUS DIFERENCIAIS				
INOVAÇÃO				
ESG				
Mentoria				
Mediação				
Arbitragem				
REALIZAR TRILHA DO DESENVOLVIMENTO				
PEC - CONHECIMENTOS BASICOS DE GOVERNANÇA				
Cursos IBGC				
Cursos Celint				
Cursos Dom Gabral				
Cursos Goned				
BUSCAR CERTIFICAÇÕES NACIONAIS				
Certificação - Conselheiro Fiscal - IBGC				
Certificação - Conselheiro EPPC - ICSS				
Certificação - Comitê de Auditoria e Riscos				
Certificação - Conselheiro Adminstração - IBGC				
Certificação - Conselheiro Consultivo				
Certificação em Novas Economias				
Master Governança & Nova Economia				
C2i - Certificação para Conselheiro de Inovação				
BUSCAR CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS				
III - COMPLEMENTAÇÃO				
GESTÃO PATRIMONIAL				
Avaliar Liquidez / Diversificação				
Avaliar Desmobilização				
Avaliar Alternativas para Proteção Patrimonial				
PGBL - Aposentadoria				
Abertura de Holding/Outras Proteções				
DESENVOLVIMENTO NOVOS NEGÓCIOS / CARREIRAS				
Desenvolver Negócio de Consultoria				
Reavaliar atuação como Business Advisor				
Reavaliar / incrementar Portfolio Investidor/Anjo				
III - CAMINHOS				
PROGRAMAS DE PLACEMENT				
DNA - Outplacement				
COMUNICAÇÃO ATIVA				
Publicar Artigos Frequentes Redes Sociais				
Avaliar Assessoria - Contratação & Desenvolvimento				
Elaborar Site - Construção e Publicações Frequentes				
REALIZAR CADASTRO EM BANCO DE CONSELHEIROS				
NETWORKING ATIVO				
Pessoal				
Mapear Empresas Potenciais				
Realizar Pontuação - Tamanho x Gatilhos				
Identificar contato (Sócio, C-Level)				
Planejar e Abordar				
Empresas Especializadas - Buscar relacionamento ativo				
Headhunters especializados				
Escritórios Jurídicos - Foco Societário				
Escritórios Contabeis				
Conselheiros experientes e formadores				
Consultorias Especializadas				
Institutos, Associações e Clubes				
IBGC				
IBEF				
CELINT				
ANJOS DO BRASIL				
SAI DO PAPEL				
ASSOCIAÇÃO				

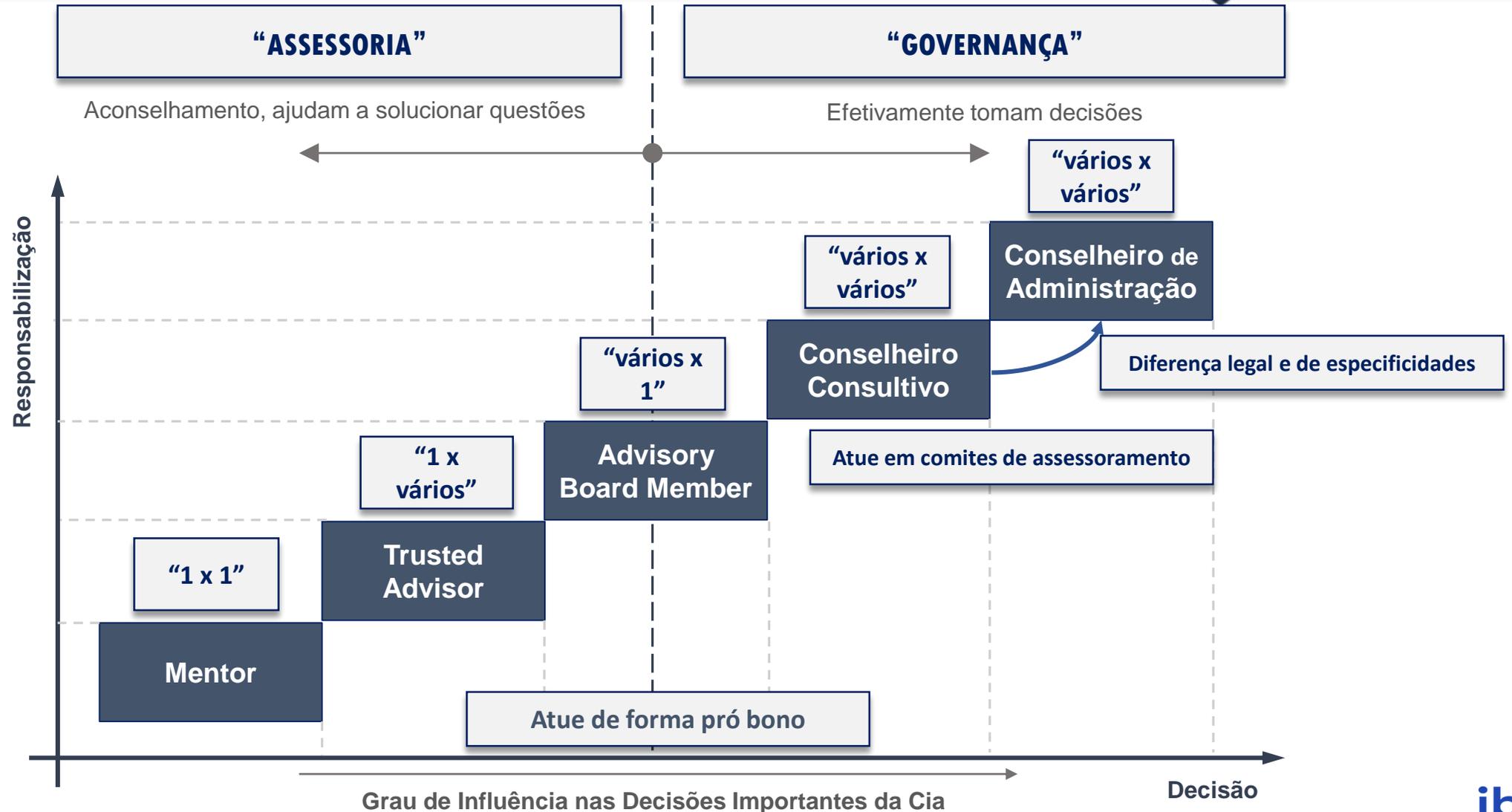
LEGENDAS



INDEPENDENCIA FINANCEIRA



UM OLHAR PARA O FUTURO



GC FORMALISTA

- Outside in
- Mercado regulado
- Deliberativo
- Aspectos Jurídicos e Conflitos de Agencia
- Sob a Ética de Investidores - ativismo minoritário
- **Mais aplicável às empresas de Capital Aberto**
- Proteção ao mercado de capitais
- Controles e Processos

Comando & Controle

GC CONSTRUTIVISTA

- Inside out
- Aporta para a perenidade e condução dos negócios
- Não Deliberativo
- Aperfeiçoa processo decisório (mais importante e menos urgente)
- **Mais aplicável às empresas de Capital Fechado**
- Transformação empresarial
- Agilidade e Tolerância a Risco

Speed & Some Control



TIPOS DE CONSELHEIRO(A)

CONSELHEIRO(A) TRADICIONAL

- Prestação de Contas
- Definição da Estratégica
- Aprovação dos Financiamentos
- Proteção contra Riscos
- Estabelecimento de Políticas de Gestão
- Avalia, admite e demite o CEO
- Atentos Lei das S/A, B3, CVM, etc.

NOSE IN, HANDS OFF

CONSELHEIRO(A) CONSULTIVO(A)

- Construção e acomp. KPIs e OKRs
- Provocações sobre a Estratégia
- Apoio nas Captações
- Estímulo a tomada de Riscos Calculados
- Políticas de Estímulo como Stock Option, Partnership, etc.
- Busca de Talentos, assessora Processo Sucessório

HANDS ON

SKILLS SEMELHANTES

Perfis Requeridos:

Conselheiro Administrativo

- ▶ C Level / Gestão Geral
- ▶ Experiência Prévia
- ▶ Direito Societário
- ▶ Lei das SAs
- ▶ Certificação

Conselheiro Consultivo

- ▶ Mediação
- ▶ Mentoria
- ▶ Hands-on
- ▶ Gestão do tripé da Governança Familiar
- ▶ Condução de Reuniões

PERFIL COMUM

- Curiosidade / Questionador
- Profundidade de Análise
- Criatividade / Solução Problemas
- Visão Estratégica de Negócios
- Habilidade Negocial
- Relacionamento diversificado
- Psicologia
- Mindset Digital
- Demonstrações Contábeis e Princípios de Auditoria



• **Básicas:** Ética, Governança, Estratégia, Liderança, Finanças, Gente, Marketing, Logística, Vendas

• **Intermediárias:** Análise de Dados e Tomada de Decisão, Condução de Reuniões, Meritocracia e Tecnologia, Inteligência Emocional, Visão de Longo Prazo, Comunicação

• **Avançadas:** Cultura, Mediação, Arbitragem, Negociações Internas, Auditoria, Riscos e Compliance, Inovação, Capacidade de Mobilização e Influência

▶ EMPRESAS DE CAPITAL FECHADO:



Porte da Empresa	Número de Empregados	Faixa de Faturamento Anual	Número de Empresas	Percentual
Microempresa (ME)	até 09	Até R\$ 360 mil	3.900.000	75%
Pequena Empresa (EPP)	de 10 até 49	R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões	1.000.000	19%
Média Empresa	de 50 até 249	R\$ 4,8 milhões a R\$ 300 milhões	250.000	5%
Grande Empresa - Faixa 01	de 250 a 999	R\$ 300 milhões a R\$ 1 bilhão	45.000	0,9%
Grande Empresa - Faixa 02	Acima de 1.000	Acima de R\$ 1 bilhão	5.000	0,1%

Fontes: IBGE / SEBRAE / CEMPRE e Setoriais - Estimativas



PESQUISA PwC:

36%

das empresas sobrevivem à passagem de bastão para a 2ª geração

19%

das empresas sobrevivem à passagem de bastão para a 3ª geração

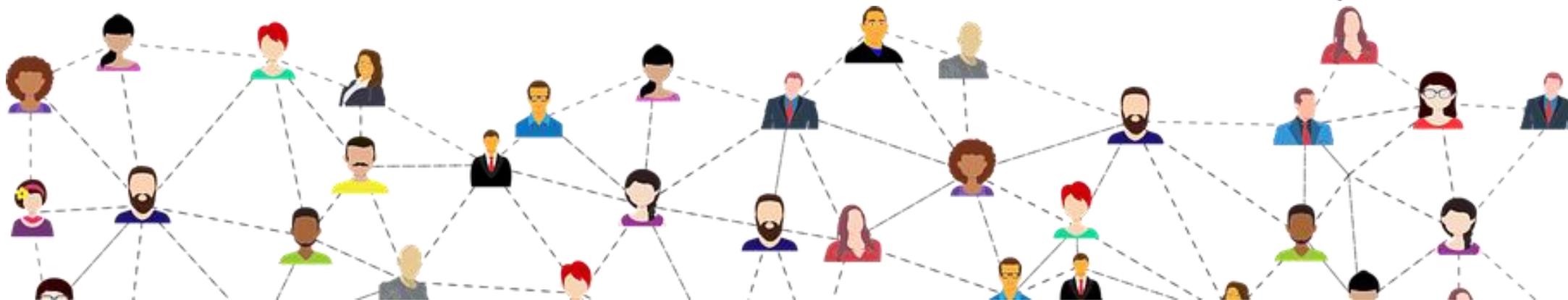
7%

das empresas sobrevivem à passagem de bastão para a 4ª geração

► Networking com Conselheiros(as):

Aproximadamente **50%** a **70%** das vagas estão com outros Conselheiros





- Vemos o networking como **o caminho mais importante e mais provável** para um conselheiro conseguir oportunidades.
- Em primeiro lugar porque **quase não publicam vagas para conselheiros**, em nenhuma plataforma, sejam jornais, sites ou LinkedIn, porque não é um tipo de função de que se divulga a público.
- Por outro lado, existem processos de seleção para conselheiros, mas de **maneira privada**, com auxílio de profissionais como headhunters.
- Por isso, o networking é crucial, uma ferramenta de **marketing pessoal** que existe para ligar os ofertantes com os demandantes. Para o seu bom uso, é preciso um **conhecimento técnico específico e ao mesmo tempo capacitação e criatividade**.

Relações Diretas:

- Ex funcionários, ex chefes, ex pares
- Clientes e fornecedores com quem manteve relação direta
- Amigos pessoais, esporte, vinho, etc
- Associações, clubes de networking, Escritórios especializados

Relações Indiretas:

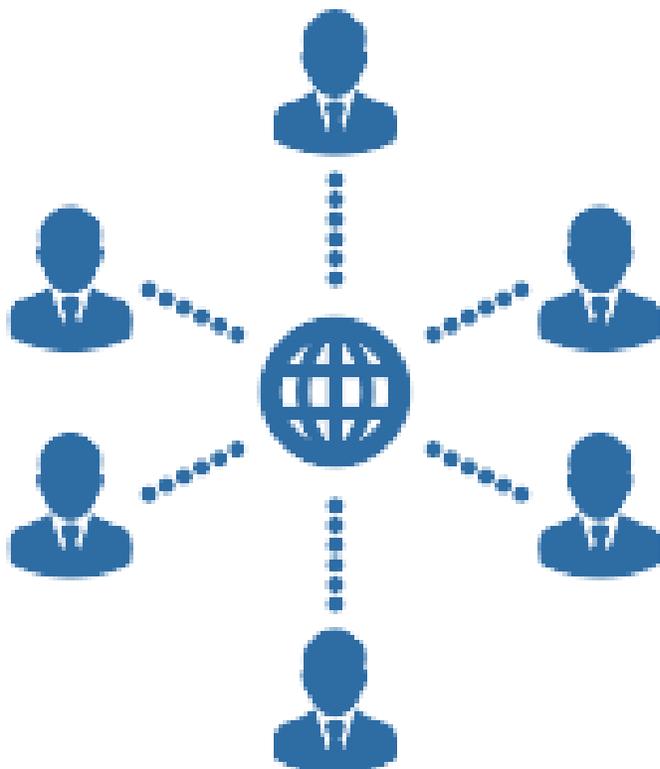
- Chamada fria (cold call) com referências em mídias
- Encontros em Fóruns/Congressos

Criar um cluster natural com Conselheiros selecionados:

- Alimentar esta rede com trocas
- Ser o catalisador do grupo (**PROTAGONISMO**)



Auto Reflexão



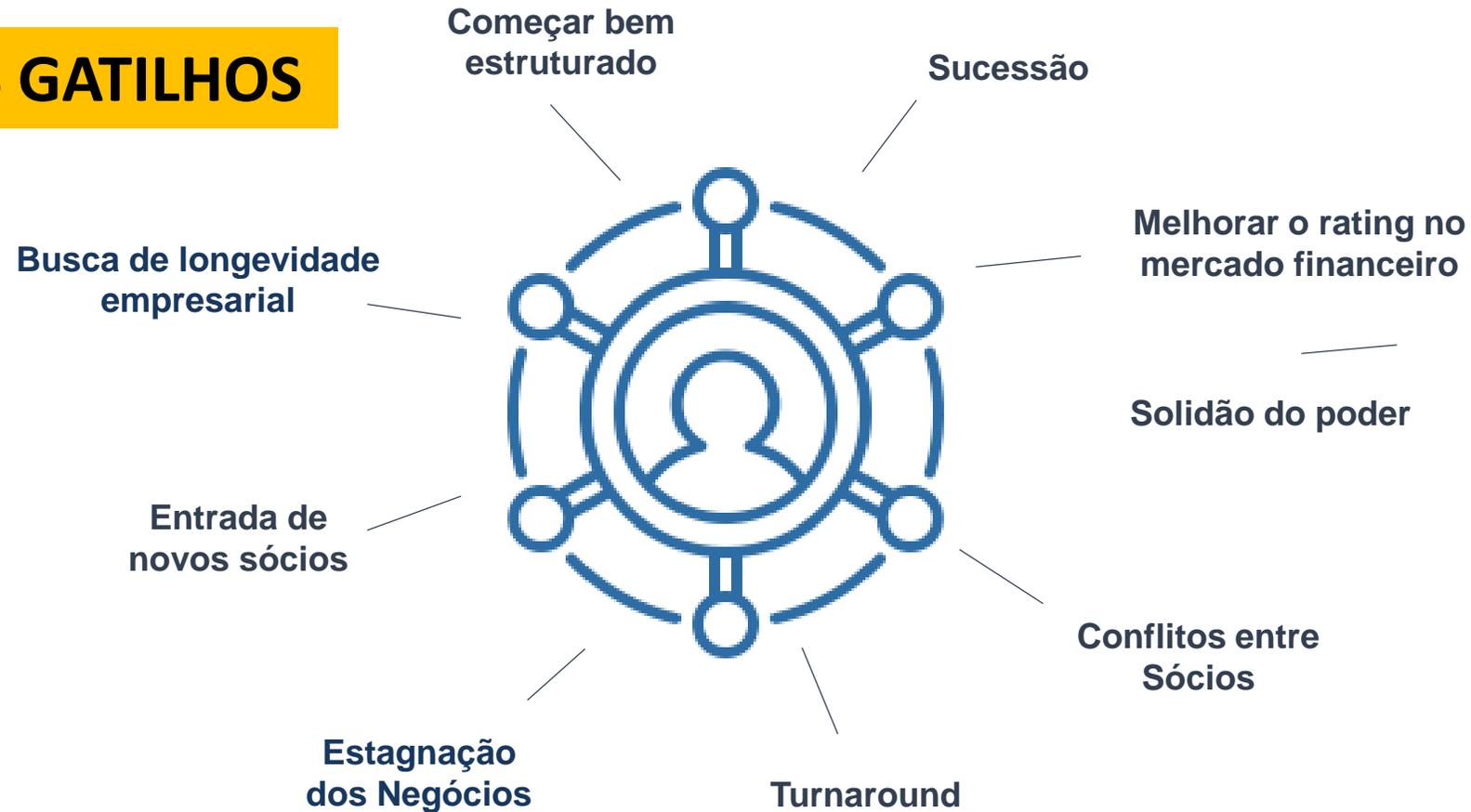
- ✓ Meus objetivos de curto, medio e longo prazo
- ✓ O que eu quero e **o que eu não quero**
- ✓ Analise **SWOT** pessoal e profissional (projetos e habilidades)
- ✓ Identificação e Resgate do networking (direto e indiretos)
 - ✓ Profissional
 - ✓ Pessoal
- ✓ Onde estão hoje?
- ✓ Quais assuntos de interesse?
- ✓ **Como posso agregar valor?**
- ✓ Encontrar uma **conexão legítima**
- ✓ Manter contato de diversos tipos – frequência / estabeleça metas
- ✓ Qual seu “elevador pitch” como Conselheiro?
- ✓ Como você está nas **redes?**

O mercado e seu network precisam saber que voce passa a ser um agente da governança :

- Estruture seu linkedin para que reflita, de ênfase, as suas experiencias de governança como executivo, membro de comites e conselhos
- Passe a atuar de forma autoral sendo o protagonista de seus posts (comentando artigos ou publicando os seus) – essa é a **melhor forma de saberem como voce se posiciona sobre os temas de sua expertise** ligados a Governança Corporativa.
- Lembre-se que o linkedin não é estático, e sim dinâmico, logo não deve ser utilizado apenas como um currículo, sua rede de relacionamento precisa saber como voce percebe, se posiciona em relação ao que acontece, principalmente no mundo da governança.
- Não seja “arroz de festa” – escolha 03 a 04 temas que voce gosta e se especialize
- Participe de eventos e palestras – seja protagonista e saia da audiência

- ▶ Ao identificar a possibilidade de trabalhar a governança, propor uma **mentoria inicial**.
- ▶ Um segundo caminho são **visitas e contatos** com casos de sucesso
- ▶ A terceira ideia é uma abordagem que eu chamo de freemium, um termo que vem do mercado de start-ups de tecnologia, que é a **contração de free com premium**
- ▶ A quarta é convencer os quotistas a entrarem em um **processo educacional**
- ▶ Por último, convencer a **estruturar** a Governança e **constituir** um Conselho

TEORIA DOS GATILHOS





OS BENEFÍCIOS E RESISTÊNCIAS

- Alinhamento estratégico e visão de longo prazo
- Aprimoramento do processo decisório
- Neutralidade e imparcialidade
- Sucessão planejada
- Aperfeiçoamento da gestão e retenção de talentos
- Suporte para gestão de riscos e crises
- Networking qualificado

- Ceticismo em relação à contribuição dos conselheiros
- Medo de perder autonomia e controle
- Percepção de custo elevado
- Desconfiança sobre governança corporativa
- Receio do compartilhamento de informações
- Receio de avaliações, críticas ou julgamentos

- Clareza sobre o propósito do Conselho Consultivo
- Entendimento e alinhamento sobre o papel e os limites de sua atuação
- Critérios de escolha do perfil = $f(\text{momento e desafios da empresa})$
- Implementar mecanismos de avaliação de desempenho do Conselho
- Promover um ambiente de confiança (sócios, gestores e conselho)
- Preparo e treinamento da gestão em lidar com estrutura de governança
- Disciplina para com a pauta anual estratégica e calendário das reuniões

RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS – O FUNCIONAMENTO



▶ **Balanco Pessoal:**

- ***Eu sou um(a) Conselheiro (a) Potencial?***
- ***Que pontos fortes devo aprimorar de modo que se tornem meu diferencial?***
- ***Quais “gaps imprescindíveis” devo suprimir?***







Gaspar Carreira Jr.

Conselheiro Profissional

Inspirando pessoas e empresas a se transformarem de forma construtiva para irem mais longe através da Governança Integral!

www.linkedin.com/in/gasparcarreirajr

+55 21 98801-0158

Instagram: [gaspar_governancacorporativa](#)