

A importância do conselho consultivo em empresas de capital fechado

ACRJ

Rio de Janeiro, 09 de maio de 2025



Apresentação



Carioca, administrador de empresas, casado, pai de 2 filhos

NASCIDO EM FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Trabalhei por 5 anos (desde os 18 anos), com meu pai, minha mãe e meu irmão mais velho em uma confecção relevante de calças jeans no Rio de Janeiro

21 ANOS EM CONSULTORIA ESTRATÉGICA (INTEGRATION)

Atuação em Planejamento Estratégico, M&A, Post-Merger Integration, Estratégia Comercial e Finanças Corporativas. Líder por 12 anos da atuação junto à indústria de private equity. Realização de projetos para inúmeras empresas familiares e responsável pela operação do Cone Sul por 4 anos

DEDICADO À SUCESSÃO E GOVERNANÇA DESDE 2021

ENVOLVIMENTO COM O IBGC

Conselheiro certificado (CCA), membro da comissão de conselhos de administração e coordenador do capítulo Rio de Janeiro do IBGC

ATUAÇÃO COMO CONSELHEIRO

Experiência em conselhos de diversas empresas: CRIASIM, FARMAX, GOOP, CARRILHO, ZAMBONI E JAMEF

ASSOCIADO À UNE CONSULTORIA

Especializada em Sucessão e Governança para empresas familiares

Iniciativa conjunta de várias comissões



Etapas da publicação



10/nov

20/dez

28/mar

21/mai

21/jun

17/ago

17/set

12/dez

Foco em empresas de capital fechado

Startups &
Scaleups

Organizações
sem Fins
Lucrativos

Conselhos Consultivos em Empresas de Capital Fechado

Fórum com o objetivo de **acompanhar o desempenho da empresa, antecipar tendências de mercado e riscos, debater questões relevantes** sobre o negócio, fornecer **opiniões e aconselhamentos não vinculantes** para tomada de decisão por sócios e administradores, e auxiliar a eles e à empresa a **adotarem as boas práticas de governança corporativa**

Multinacionais

Companhias
Abertas

Estrutura da publicação

Introdução

1. O que é o conselho consultivo?

- Por que é importante?
- Conselhos em diferentes organizações
- Diferenças entre CC e CA
- Limites e responsabilidades

2. O que considerar na implementação?

- Motivações
- Benefícios e objetivos
- Resistências
- Jornada evolutiva

3. Como funciona?

- Composição e dinâmica
- Papel e perfil
- Agenda
- Remuneração
- Formalização

Conclusão

Apêndice: Como implementar na prática?

Limites e responsabilidades

Deliberação x recomendação

Um conselho consultivo não toma decisões, pois não lhe é atribuído poder deliberativo. Ele debate, opina, sugere e recomenda caminhos, objetivos e ações aos sócios e/ou administradores, para que estes, dentro das suas atribuições e alçadas, decidam sobre o rumo da empresa

Responsabilização

Os membros de um conselho consultivo não são administradores da empresa, portanto não assumem, a priori, responsabilidade fiduciária. Isso não significa que não têm responsabilidade; apenas que, suas responsabilidades são, em princípio, diversas daquelas atribuídas aos administradores

Aparência x forma

Caso atue em formato similar ao de um CA, ou seja, decidindo quanto à determinada matéria de modo vinculante, o conselho consultivo acabará atraindo para si o dever fiduciário típico de um órgão da administração, ainda que, legalmente, não possa ocorrer a chamada delegação de funções e mesmo que seja nominado como “consultivo” e não como de “administração”.

Adoção de boas práticas de governança

O funcionamento de um conselho consultivo é naturalmente menos rígido do que o de um conselho de administração. Mesmo assim, grande parte dos mesmos princípios e boas práticas encontrados na 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC, devem ser utilizados como referência por empresas que operam com um conselho consultivo.

Motivações para adoção de conselho consultivo

Aumento da complexidade societária

Desafios de sucessão em empresas familiares

Falta de clareza de papéis entre sócios, familiares e executivos

Ausência de visão estratégica e de longo prazo

Oportunidades de crescimento acelerado

Dificuldades com o ambiente competitivo

Busca por investidores

Desejo pela evolução dos negócios

Conselho consultivo atua em conjunto com outras instâncias para que a governança da empresa evolua como um todo. Assuntos devem ser tratados nos fóruns adequados.

Benefícios do conselho consultivo

- 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

Resistências dos empresários

- 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

Jornada evolutiva de governança

Fase Inicial

Fase Intermediária

Fase Madura

Pauta das reuniões

Fluxo de informações

Acompanhamento da gestão

Preparação dos participantes

Composição do conselho

Papel do presidente

Papel da secretaria de governança

Perfil do conselheiro consultivo

Competências técnicas

Inteligência emocional

Visão de longo prazo

Empatia e respeito pela cultura organizacional

Comunicação assertiva, clara e transparente

Capacidade de mobilização e influência

Domínio das melhores práticas de governança

Transição para conselho de administração

Alguns fatores que individualmente ou em conjunto podem levar os sócios de uma empresa de capital fechado a refletirem sobre uma potencial transição para um conselho de administração



Recomendações práticas

1. Proporcionar conscientização de todos os envolvidos e alinhar expectativas antes de começar
2. Buscar apoio de uma consultoria especializada em governança corporativa
3. Identificar dentre os sócios e familiares quem irá participar do conselho e como deve se preparar
4. Definir o perfil e as competências desejadas nos conselheiros independentes e/ou externos
5. Escolher bem o presidente do conselho
6. Contar com o apoio de um profissional para secretariar o conselho e as reuniões
7. Elaborar um regimento interno do conselho
8. Elaborar agenda temática com os temas principais a serem tratados e o calendário de reuniões
9. Garantir comunicação adequada, transparente e contínua
10. Garantir desenvolvimento e evolução contínua do conselho e de seus membros

A publicação está disponível no portal do conhecimento



Obrigado!