

POLLYANA GUIMARÃES

ANTÔNIO TEODORO

GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Gargalo Invisível

Por que Centralizar Decisões está Custando o
Futuro da sua Empresa?



CONSILIUMBR

ORGANIZADORES



Estrategista e mentora em desenvolvimento de lideranças, com 21 anos de experiência em gestão de empresas e pessoas em companhias nacionais e multinacionais. É Conselheira certificada pela Fundação Dom Cabral, professora de MBA e CEO da Evoluzi, a primeira empresa de curadoria de treinamentos para executivos no Brasil. É coautora de livros e palestrante, com artigos publicados no Brasil e na Europa.

Pollyana Guimarães



Executivo com mais de 20 anos de experiência nas áreas de Gente, Gestão, Jurídico, Estratégia e Governança. Doutorando em Direito e Mestre em Administração de Empresas, possui múltiplos MBAs em áreas como Direito Societário, Compliance e Estratégia Empresarial. Com vasta experiência em diversos segmentos, como Varejo, Indústria, Agronegócio e Tecnologia, é advogado, economista e professor.

Antônio Teodoro

 **Email**

contato@consiliumbr.com.br

 **WhatsApp**

(62) 981198400

 **Site**

www.consiliumbr.com.br



CONSILIUMBR

NOSSAS SOLUÇÕES

01 GOVERNANÇA

Governança: Estruturação de Conselhos de Administração e Consultivos, seleção de conselheiros e criação de comitês.

Governança Familiar: Condução de processos sucessórios (sucessor e sucedido), elaboração de protocolos familiares, estruturação do conselho de família e acordos de sócios para reforçar a identidade da família empresária.

Governança Regulatória: Programas de conformidade para áreas normatizadas e entidades governamentais, sejam autarquias, mistas ou ONGs.

Compliance e Políticas Internas: Implantação de programas de compliance, adequação à LGPD e elaboração de políticas de ética, conduta, integridade e ESG.

Guardiões da Governança: Acompanhamento contínuo para fortalecer a cultura de governança e garantir a internalização dos processos.

02 ESTRATÉGIA

Planejamento Estratégico Ágil: Implementação de metodologias como OKRs para criar uma estratégia viva, 100% mensurável e focada na execução.

Otimização de Desempenho: Metodologia focada na redução de custos operacionais (com resultados comprovados de até 30%) e no aumento de produtividade através da automação e revisão de processos.

Gestão de Pessoas e Performance: Desenvolvemos soluções que vão desde a marca empregadora e onboarding com I.A. até programas de remuneração, avaliação de habilidades e planejamento de sucessores.

Turnaround Empresarial: Lideramos processos de transformação em negócios, adequando processos e gestão para garantir segurança e perenidade.

03 DESENVOLVIMENTO

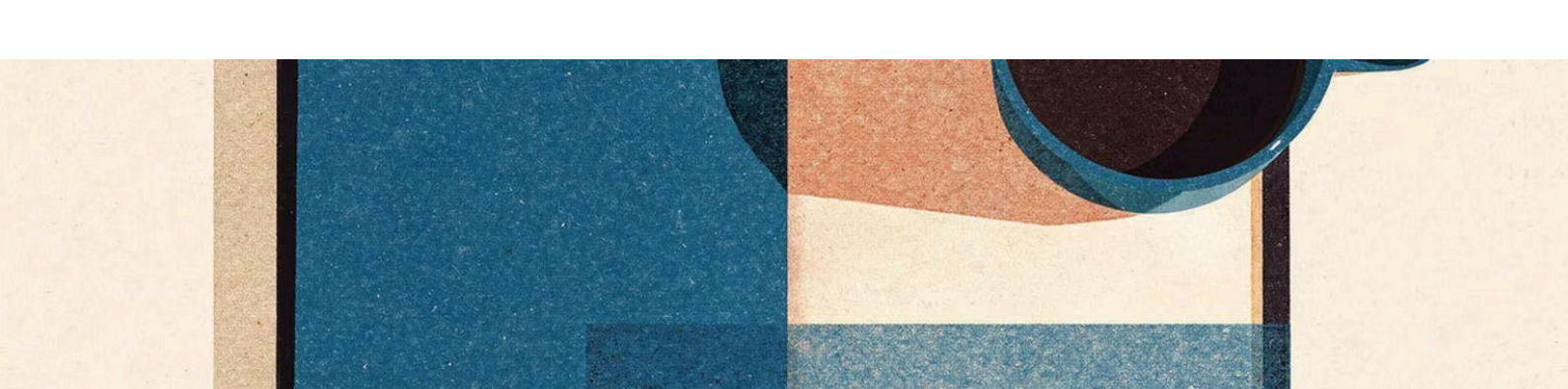
Mentoria: Programas exclusivos e customizados para profissionais de mercado que demandam uma atualização em seu formato de trabalho.

Desenvolvimento de Lideranças: Programas de formação para líderes, mentoria especializada para sucessores e sucedidos, e capacitação de equipes internas para a condução de processos de compliance e governança.

Treinamentos Customizados: Cursos e workshops personalizados, com base no diagnóstico das 8 dimensões, para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais que impactam diretamente os resultados do negócio.



CONSILIUM BR



SUMÁRIO

O que você vai encontrar neste guia

Este e-book foi estruturado para guiar fundadores, sócios e executivos por uma jornada de reflexão e ação, do diagnóstico do problema à implementação da solução.

1

A Armadilha do Sucesso

Quando crescer vira um problema e o fundador se torna o gargalo do próprio negócio.

2

Os 4 Grandes Mitos da Governança

As crenças que impedem empresários de dar o próximo passo e como desmontá-las.

3

Conselho de Administração vs. Consultivo

Qual modelo de governança é o certo para o seu momento e tamanho de empresa.

4

4 Sinais de que Passou da Hora de Mudar

Os sintomas mais comuns de uma empresa que cresceu sem estrutura decisória.

5

O Programa CONVERGE

A metodologia da Consilium BR para implementar governança sem traumatizar a operação.

6

O Legado que Você Está Construindo

O próximo passo prático para profissionalizar suas decisões hoje mesmo.

Governança não é um destino é uma jornada. Este guia é o seu mapa.

A Armadilha do Sucesso: Quando Crescer Vira um Problema

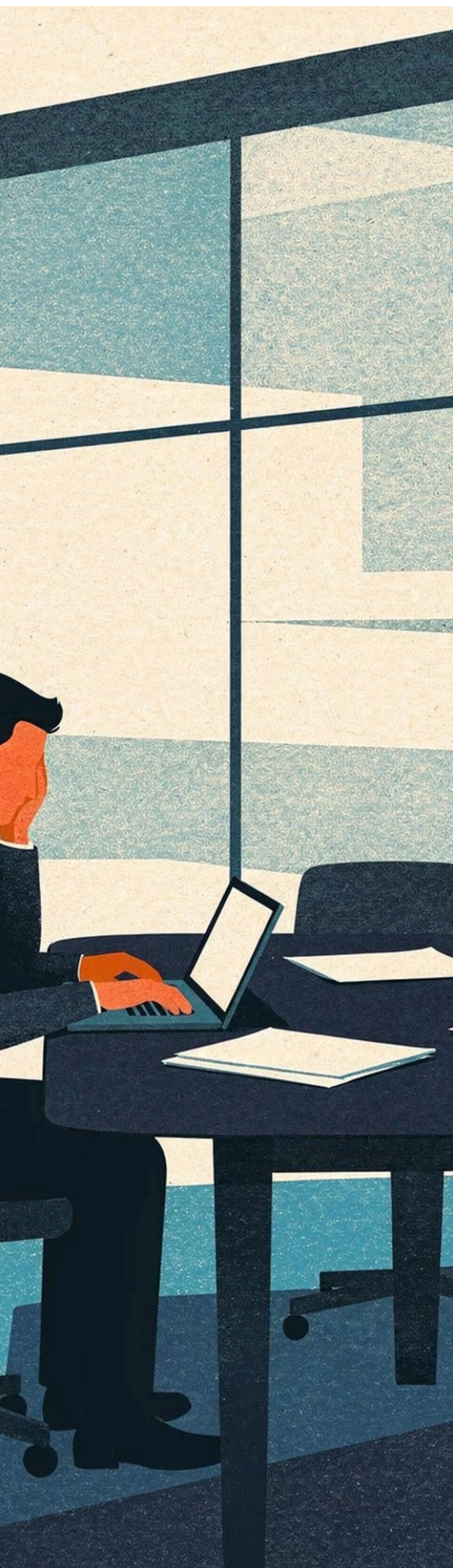
Você construiu um negócio sólido, o faturamento cresceu, a equipe se multiplicou, a operação ganhou estrutura. Mas a forma como as decisões estratégicas são tomadas acompanhou esse crescimento?

O Paradoxo do Fundador

Quanto mais a empresa cresce, mais decisões chegam até você e mais o negócio fica refém da sua disponibilidade e do seu humor. O sucesso, paradoxalmente, aprisiona quem o construiu. O fundador que antes era o motor do crescimento torna-se, sem perceber, o principal obstáculo à escala. Cada conquista aumenta a demanda sobre a mesma pessoa e o modelo que funcionou até aqui começa a cobrar um preço alto demais.

O Gargalo Invisível

Quando tudo depende de uma ou duas pessoas, a liderança fica sobrecarregada, a operação perde velocidade e o risco de um erro fatal aumenta drasticamente. O gargalo não aparece no balanço mas aparece nos resultados. Ele se manifesta em decisões adiadas, oportunidades perdidas e uma equipe que aprendeu a esperar em vez de agir. É silencioso, sistêmico e, na maioria dos casos, completamente evitável.



Decisões Solitárias São Perigosas

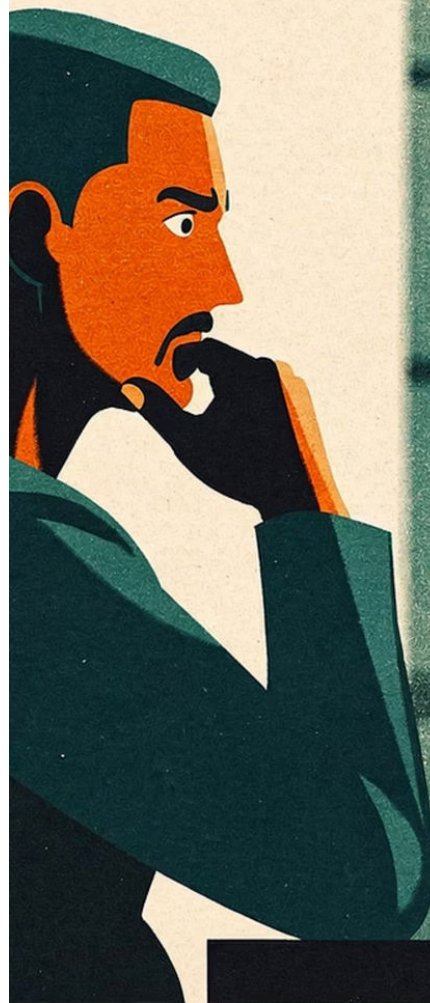
Elas não encontram contraponto e esbarram nos pontos cegos de quem está imerso no dia a dia. Sem um interlocutor experiente, o fundador decide no vácuo e paga o preço sozinho. A solidão decisória não é uma virtude de liderança; é uma vulnerabilidade estratégica. Os maiores erros corporativos da história raramente foram cometidos por falta de informação foram cometidos por falta de perspectiva externa e de um processo estruturado de contestação.

A Tese Central

Boas decisões constroem negócios sólidos. A governança não tira o seu poder ela te dá segurança, previsibilidade e liberdade para crescer. A caneta final continua sendo sua. O que muda é o ambiente em que essa decisão é tomada: com mais informação, mais perspectiva e menos exposição ao erro. Governança não é burocracia é a infraestrutura invisível que sustenta empresas que duram.

Se sua empresa parar por 30 dias porque você ficou indisponível, isso é um sintoma não um acidente. É o gargalo invisível em ação e o primeiro passo para corrigi-lo começa reconhecendo que a forma de decidir precisa evoluir junto com o negócio.

- ☐ **Ponto de Reflexão** Quantas decisões passaram pela sua mesa esta semana que poderiam ter sido tomadas por outra pessoa com as informações e o contexto certos?



Os 4 Grandes Mitos da Governança que Estão Travando sua Empresa

Antes de avançar para a solução, é preciso desmontarmos as crenças que impedem fundadores e sócios de dar o próximo passo. Estes quatro mitos são os mais comuns e os mais custosos.

MITO 1

"Minha empresa é pequena demais para um conselho"

Governança não é sobre tamanho de faturamento, mas sobre complexidade e ambição. Esperar ficar "grande" para organizar a casa é colocar o carro na frente dos bois. Empresas que estruturam a governança cedo chegam ao crescimento com mais solidez as que esperam chegam com mais cicatrizes.

MITO 2

"Vai engessar e burocratizar minha operação"

Governança malfeita cria burocracia; governança bem-feita cria fluxo. O objetivo é garantir que as urgências operacionais não engulam a estratégia. A diferença está na implementação não no conceito.



MITO 3

"O conselho vai roubar minha autonomia"

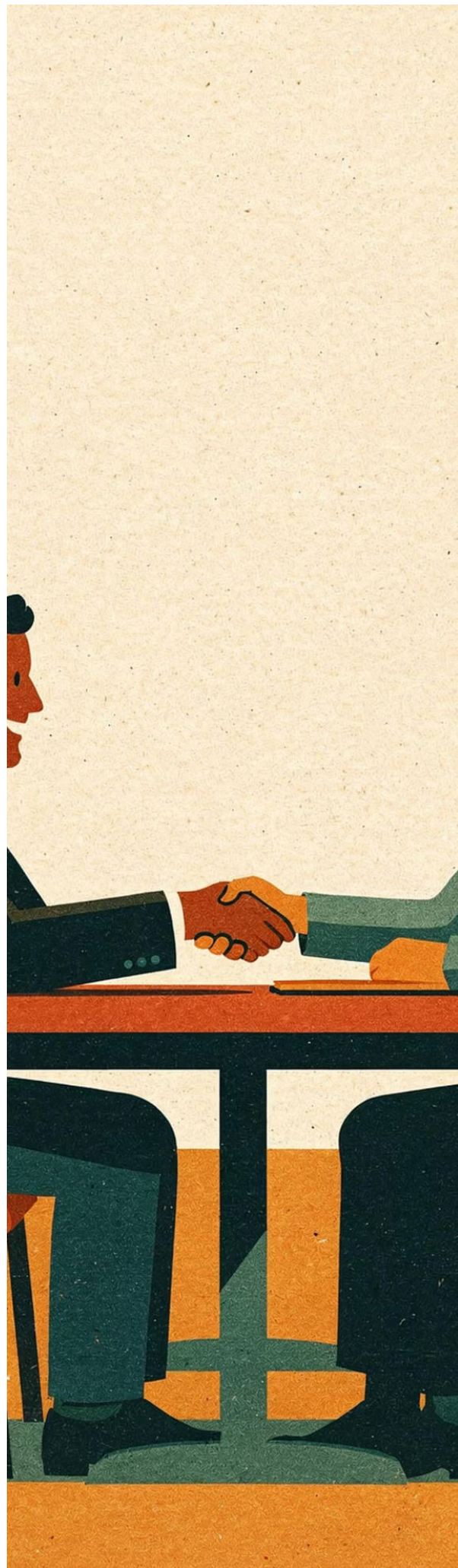
Um Conselho Consultivo não executa a operação e não tem poder de veto. Ele apoia, provoca e blinda o negócio contra decisões emocionais a caneta final continua sendo sua. O que muda é a qualidade do ambiente em que essa decisão é tomada.

MITO 4

"É só um documento de regras para arquivar na gaveta"

Manuais não mudam cultura. Governança é uma prática contínua o conceito de GaaS (Governança como Serviço) que respira, evolui e se adapta aos novos desafios da empresa. Não é um projeto com data de entrega; é uma mudança de postura.

A governança correta não é uma camisa de força é a estrutura que transforma uma empresa dependente de pessoas em uma empresa dependente de processos.



Conselho de Administração vs. Conselho Consultivo: Qual é o Certo para Você?

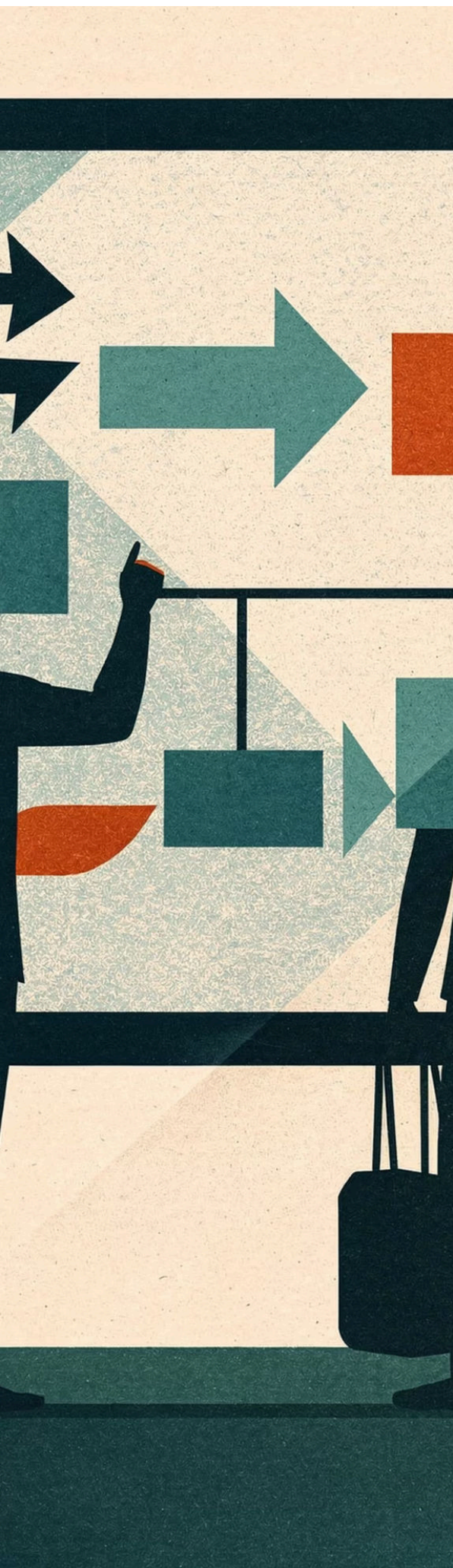
Muitos empresários confundem os dois modelos e essa confusão é, por si só, um dos maiores obstáculos à adoção da governança. Entender a diferença é o primeiro passo para fazer a escolha certa.

O Conselho de Administração: O Deliberativo

Exigido em empresas de capital aberto (S/A), o Conselho de Administração vota, manda e delibera executivos e diretores respondem diretamente a ele. Tem poder legal de decisão e pode substituir a diretoria executiva. Para PMEs e empresas familiares, esse modelo pode gerar atritos reais e uma sensação concreta de perda de controle porque, de fato, parte do controle é transferida.

O Conselho Consultivo: O Apoiador Estratégico

O Conselho Consultivo é um grupo de especialistas independentes focado em recomendações, isenção e estratégia. Aconselha, mentora executivos e debate caminhos sem votações impositivas. Traz todo o peso intelectual e o olhar externo de um conselho tradicional, sem a rigidez jurídica. Blinda o patrimônio, ampara o sucessor e respeita a autoridade do fundador.



Comparativo: Os Dois Modelos em Detalhe

Critério	Conselho de Administração	Conselho Consultivo
Poder de decisão	Deliberativo (vota e manda)	Consultivo (recomenda)
Exigência legal	Obrigatório em S/A	Opcional e flexível
Risco para PMEs	Alto (perda de controle)	Baixo (respeita o fundador)
Foco	Compliance e governança formal	Estratégia e crescimento
Custo de implementação	Alto (estrutura jurídica complexa)	Acessível e escalável
Ideal para	Empresas de capital aberto	Empresas familiares e PMEs

Para a grande maioria das empresas familiares e PMEs em crescimento, o Conselho Consultivo entrega o máximo benefício estratégico com o mínimo de complexidade jurídica e risco de perda de controle.



Por que o Consultivo é o modelo ideal para empresas em crescimento: ele traz todo o peso intelectual e o olhar externo de um conselho tradicional, sem a rigidez jurídica. A caneta final continua sendo do fundador.

4 Sinais de que sua Empresa Passou da Hora de Mudar

Reconhece algum destes cenários? Cada um deles é um sintoma do mesmo problema estrutural: decisões sem governança. Quanto mais cedo forem identificados, menor o custo da correção e maior a janela de oportunidade para agir.

SINAL 1

Síndrome do Gargalo

Você não tira férias de verdade há anos. Toda decisão da compra de um software à aprovação de uma campanha precisa da sua bênção. **Você se tornou o teto de crescimento da sua própria empresa.** Quando o fundador é o único ponto de aprovação, a empresa não escala ela espera. E enquanto espera, o mercado avança.

SINAL 2

Gestão no Apagar Incêndios

A cultura da urgência dominou. Não há tempo para planejar o próximo semestre porque a equipe está sempre resolvendo a crise do dia. A operação é reativa, nunca estratégica. O planejamento existe no papel mas na prática, o dia a dia engole a visão de longo prazo.





CAPÍTULO 4 DE 4 CONTINUAÇÃO

SINAL 3

Mistura Perigosa de Família, Propriedade e Gestão

A mesa de jantar virou sala de reunião. Conflitos familiares transbordam para a operação; não há clareza sobre quem é herdeiro, sócio ou executivo gerando frustração na equipe não-familiar e decisões contaminadas por emoção. Sem separar os papéis, a empresa e a família pagam o preço juntas.

SINAL 4

A Câmara de Eco

Sua diretoria é formada por pessoas que pensam exatamente como você e têm receio de discordar. Falta o olhar imparcial de quem não está viciado no dia a dia para apontar riscos e fazer as perguntas difíceis. Sem contestação, as melhores ideias nunca chegam à mesa e os piores erros nunca são evitados.

Reconheceu algum destes sinais? Quanto mais cedo forem identificados, menor o custo da correção e maior a janela de oportunidade para agir.

- ☐ **Autodiagnóstico:** Se você identificou 2 ou mais destes sinais na sua empresa, a governança não é mais uma opção é uma urgência estratégica.

O Programa CONVERGE: Governança na Medida Certa

A **Consilium BR** criou o **CONVERGE** para estruturar decisões sem traumatizar a operação. A metodologia aplica **Governança como Serviço (GaaS)** caminhando junto com a empresa, em vez de entregar um manual e virar as costas.

Os 4 Pilares do CONVERGE

PILAR 1

Diagnóstico Contínuo

Mapeamento profundo da cultura, das dores da família e dos gargalos do negócio. Sem fórmulas prontas cada cenário é único. O ponto de partida é sempre a realidade específica da sua empresa, não um template genérico. O diagnóstico não é um evento é um processo contínuo de escuta e ajuste.

PILAR 2

Conselheiros Experientes e Aderentes

Profissionais de mercado com "cicatrizes" reais de gestão, selecionados para complementar as competências que faltam na diretoria atual. Não são teóricos são executivos que já tomaram decisões difíceis e entendem o peso de uma escolha estratégica errada.

PILAR 3

Indicadores Contextualizados

Estruturação dos dados que realmente importam decisões baseadas em números confiáveis, tirando o achismo e a emoção da mesa. A empresa passa a se enxergar com clareza. Sem métricas contextualizadas, qualquer decisão é um chute qualificado.

PILAR 4

Evolução Incremental

Governança instalada em fases, respeitando o ritmo de maturidade da empresa e da família, garantindo assimilação real da nova cultura e não apenas adesão superficial a um processo. A mudança sustentável é sempre gradual.



Como Funciona na Prática

01

Diagnóstico

Mapeamento dos gaps e prioridades de governança

02

Composição

Formação do conselho com conselheiros aderentes

03

Indicadores

Definição das métricas que realmente importam

04

Evolução

Refinamento contínuo e institucionalização da cultura

O CONVERGE não entrega um manual entrega uma nova forma de decidir. E essa diferença muda tudo.



CONSILIUM BR



CONCLUSÃO

O Legado que Você Está Construindo ou Arriscando

Continuar decidindo no improviso não é apenas cansativo é o maior risco atual para o seu patrimônio, sua família e o legado que você construiu ao longo de anos de trabalho.

O Custo do Amadorismo Estratégico

Empresas que não organizam suas tomadas de decisão ficam estagnadas ou são engolidas por concorrentes mais estruturados. O improviso contínuo compromete o patrimônio e o legado construído ao longo de anos. Não é uma questão de se é uma questão de quando o custo se tornará insuportável.

A Virada de Mentalidade

A governança não é o fim da sua autonomia é o começo da sua verdadeira liberdade como empresário. A boa notícia: ela está ao seu alcance, sem burocracia e na medida exata da sua necessidade. O fundador que governa bem não trabalha mais trabalha melhor.

Governança não é burocracia é a estrutura que transforma uma empresa dependente de pessoas em uma instituição capaz de sobreviver e prosperar por gerações.

Dê o Próximo Passo Agora

Não espere a próxima crise para profissionalizar suas decisões.

Solicite agora um Diagnóstico de Maturidade Estratégica com a equipe da Consilium BR nossos especialistas irão mapear as prioridades do seu negócio e desenhar qual plano do programa CONVERGE se adequa ao seu cenário.



E-mail

contato@consiliumbr.com.br



WhatsApp

(62) 98119-8400



Site

www.consiliumbr.com.br



Sem compromisso

O diagnóstico é o primeiro passo, sem obrigação de contratação imediata.



Personalizado

Cada plano é desenhado para a realidade específica do seu negócio e da sua família.



CONSILIUM BR

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Caderno de boas práticas de governança para empresas de capital fechado**. São Paulo: IBGC, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

LUNA, Alexandre J. H. de O. et al. Agile governance theory: conceptual development. **Innovations in Systems and Software Engineering**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 183-214, set. 2014.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 199-208, jun. 1996.



CONSILIUM BR