

SÉRIE GESTÃO QUE GERA VALOR / VOLUME 02

GUIA PRÁTICO PARA PMEs BRASILEIRAS

Governança que Gera Valor

Como proteger o patrimônio, melhorar decisões e preparar sua empresa para continuar crescendo.

Marcelo Fontoura

EDIÇÃO AMPLIADA • 2026

VOLUME 02 / EDIÇÃO AMPLIADA

Sumário

01	Governança começa antes de a empresa ficar grande	3
02	Marcelo Fontoura	6
03	Quatro princípios, traduzidos para a rotina	8
04	As conversas difíceis devem acontecer antes da crise	11
05	PF e PJ: proximidade não pode virar confusão	14
06	Experiência externa sem perder o comando	17
07	Cada decisão precisa de um dono	20
08	Controle proporcional ao risco, não ao medo	23
09	Continuidade não se improvisa	26
10	Uma governança mínima, viável e evolutiva	29
11	Modelos para colocar a governança em movimento	32
12	Caixa, orçamento e capital sob uma mesma disciplina	35
13	Reuniões que produzem decisões, não apresentações	38

Este material é educacional. Decisões jurídicas, contábeis, tributárias e patrimoniais devem ser avaliadas por profissionais habilitados.

01

INTRODUÇÃO

Governança começa antes de a empresa ficar grande

Para uma PME, governança não é burocracia nem um conjunto de ritos importados de companhias abertas. É a disciplina de decidir melhor, proteger o patrimônio e tornar o negócio menos dependente de uma única pessoa.

INTRODUÇÃO

Para uma PME, governança não é burocracia nem um conjunto de ritos importados de companhias abertas. É a disciplina de decidir melhor, proteger o patrimônio e tornar o negócio menos dependente de uma única pessoa.

Toda empresa já possui alguma forma de governança. A diferença é que, em muitas PMEs, ela está apenas na cabeça do fundador: quem pode contratar, qual gasto precisa de aprovação, como se distribuem resultados e o que acontece quando os sócios discordam. Enquanto o negócio é pequeno, essa informalidade parece ágil. Com o crescimento, ela se transforma em ruído, retrabalho e risco.

A boa governança cria clareza sem retirar velocidade. Ela estabelece poucos fóruns, responsabilidades objetivas e informações confiáveis. O objetivo não é controlar cada decisão, mas garantir que as decisões relevantes sejam tomadas pelas pessoas certas, com dados suficientes e registro proporcional ao risco.

Este e-book traduz fundamentos consolidados de governança para a realidade brasileira das empresas de pequeno e médio porte. O ponto de partida é simples: profissionalizar não significa afastar a família ou o empreendedor; significa preservar a capacidade de empreender à medida que o negócio se torna mais complexo.

Em perspectiva

Decisão

Defina quem decide, quem recomenda e quem precisa ser informado.

Proteção

Separe patrimônio, interesses e responsabilidades pessoais dos empresariais.

Continuidade

Crie condições para a empresa funcionar sem depender de uma única pessoa.

Aplique agora

- Os sócios conhecem e respeitam as regras de retirada e distribuição?
- As decisões importantes ficam registradas?
- Há números gerenciais confiáveis entregues na mesma data todos os meses?
- A empresa sabe como agir na ausência do fundador?

Na prática · PME brasileira

A empresa cresce; a decisão não acompanha

Uma distribuidora passa de 12 para 45 funcionários. O fundador ainda aprova toda compra, desconto e contratação. Enquanto viaja, pedidos ficam parados e clientes recebem respostas diferentes.

Caminho possível — Em vez de criar um comitê para tudo, os sócios estabelecem limites de desconto, uma alçada de compras e um substituto formal. Toda exceção relevante entra em um registro mensal de decisões.

Para aplicar

Diagnóstico de partida

- 01 Anote as cinco decisões que mais dependem do fundador.
- 02 Para cada uma, identifique atraso, valor envolvido e quem poderia decidir com segurança.
- 03 Escolha uma regra para testar por 30 dias e combine como verificar se funcionou.

Aprofundamento

O custo invisível da informalidade

Imagine uma decisão de contratação que depende do fundador, mas cuja vaga precisa ser preenchida antes de um contrato começar. O custo não aparece como despesa de governança: surge em hora extra, atraso de entrega e cliente perdido. A primeira tarefa é identificar onde as decisões ficam paradas e qual o impacto de cada espera.

Não tente formalizar tudo de uma vez. Separe decisões rotineiras, que podem ser delegadas por limite, das irreversíveis ou estratégicas, que exigem debate. Uma compra recorrente dentro do orçamento não deveria percorrer o mesmo caminho que a abertura de uma filial.

Faça um inventário de decisões por duas semanas. Anote quem pediu, quem aprovou, tempo de espera e informação que faltou. A lista mostrará em quais pontos uma regra simples produzirá mais valor do que uma estrutura complexa.

Pergunta para decidir: Qual decisão recorrente pode sair da mesa do fundador ainda neste mês, com limite e prestação de contas definidos?

02

SOBRE O AUTOR

Marcelo Fontoura

Uma visão que conecta finanças corporativas, dados e decisões empresariais.

SOBRE O AUTOR

Uma visão que conecta finanças corporativas, dados e decisões empresariais.

Marcelo Fontoura possui MBA e atuação nas áreas de finanças corporativas e engenharia de dados. Sua abordagem une disciplina financeira, leitura de indicadores e aplicação prática de modelos de gestão para transformar informação em decisões melhores.

Neste segundo volume da série, Marcelo aproxima a governança corporativa do cotidiano das PMEs brasileiras. Em vez de reproduzir estruturas de grandes companhias, o conteúdo prioriza acordos claros, rotinas enxutas, prestação de contas e mecanismos que protegem relações, patrimônio e continuidade.

A premissa central é que governança gera valor quando melhora a qualidade das conversas e das escolhas — não quando aumenta a quantidade de documentos. Por isso, as ferramentas apresentadas podem ser adaptadas ao porte, à maturidade e aos riscos de cada negócio.

“Governança é transformar intenção em regra clara, informação em decisão e confiança em continuidade.”

Em perspectiva

Formação

MBA com foco aplicado ao ambiente empresarial.

Especialidades

Finanças corporativas e engenharia de dados.

Conexão

[linkedin.com/in/marcelomfontoura](https://www.linkedin.com/in/marcelomfontoura)

LinkedIn: [linkedin.com/in/marcelomfontoura](https://www.linkedin.com/in/marcelomfontoura)

03

FUNDAMENTOS

Quatro princípios, traduzidos para a rotina

Transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são úteis quando se convertem em comportamentos observáveis.

FUNDAMENTOS

Transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são úteis quando se convertem em comportamentos observáveis.

Transparência não é abrir todos os dados para todos. É entregar a informação relevante, correta e no momento adequado a quem precisa decidir ou fiscalizar. Em uma PME, isso começa com demonstrativos mensais consistentes, contratos organizados e visibilidade sobre caixa, dívidas, margens e obrigações.

Equidade significa tratar interesses legítimos com justiça. Sócios podem ter percentuais, funções e remunerações diferentes; o que não pode existir são privilégios ocultos ou regras que mudam conforme a pessoa. Prestação de contas exige explicar decisões e assumir suas consequências. Responsabilidade corporativa amplia o horizonte: a empresa precisa considerar sua viabilidade econômica, reputação, pessoas e impactos ao longo do tempo.

Esses princípios reduzem o chamado conflito de agência: o risco de quem administra tomar decisões desalinhadas de quem investiu ou de outros públicos relevantes. Em empresas familiares, o conflito pode surgir não apenas entre dono e gestor, mas entre sócios atuantes e não atuantes, gerações e núcleos familiares.

Em perspectiva

Transparência

Informação relevante, íntegra e tempestiva.

Equidade

Regras conhecidas e tratamento justo dos interesses.

Prestação de contas

Responsáveis explicam decisões e resultados.

Responsabilidade

Visão de longo prazo sobre valor, riscos e impactos.

Aplique agora

- Escolha três decisões recentes e identifique quem decidiu e com base em quais dados.
- Liste informações que chegam tarde ou geram versões conflitantes.
- Identifique benefícios ou retiradas sem regra formal.
- Registre os cinco riscos que ameaçam a continuidade do negócio.

Na prática · PME brasileira

O mesmo resultado, duas versões

Na reunião de sócios, o comercial apresenta faturamento por pedido e o financeiro apresenta receita reconhecida por nota. A diferença parece um erro, mas são critérios distintos que nunca foram combinados.

Caminho possível — Defina conceitos, fonte e data de fechamento para cada indicador. Distribua o mesmo relatório a todos os sócios e documente ajustes após o fechamento; transparência começa pela comparação justa.

Para aplicar

Teste dos quatro princípios

01 Escolha uma decisão importante tomada no último trimestre.

02 Verifique se os dados chegaram a tempo, se interesses foram declarados e se houve registro de quem aprovou.

03 Defina uma mudança observável para a próxima decisão semelhante.

Aprofundamento

Da boa intenção ao comportamento verificável

Princípios só ajudam quando viram evidência. Transparência pode significar fechar os números até o quinto dia útil e distribuí-los no mesmo formato a todos os sócios. Equidade pode significar aplicar a mesma política de reembolso ao fundador e aos demais executivos.

Prestação de contas não é uma apresentação de resultados sem perguntas. O responsável deve dizer o que prometeu, o que ocorreu, por que houve diferença e qual será a correção. Se uma meta não foi atingida por uma decisão dos sócios, essa decisão também precisa aparecer no registro.

Responsabilidade de longo prazo entra no orçamento: manutenção adiada, rotatividade excessiva e dependência de um cliente podem melhorar o caixa de hoje enquanto reduzem o valor da empresa amanhã. Compare indicadores de curto prazo com sinais de continuidade.

Pergunta para decidir: Que evidência mensal provará, para cada princípio, que ele está sendo praticado?

04

ACORDO DE SÓCIOS

As conversas difíceis devem acontecer antes da crise

O acordo de sócios organiza expectativas e cria um método para enfrentar divergências sem paralisar a empresa.

ACORDO DE SÓCIOS

O acordo de sócios organiza expectativas e cria um método para enfrentar divergências sem paralisar a empresa.

Um bom acordo não se limita à participação societária. Ele trata de entrada e saída, venda de quotas, aportes, distribuição de lucros, dedicação ao negócio, confidencialidade, não concorrência e solução de impasses. Também deve conversar com o contrato social e com a realidade tributária e sucessória da empresa.

A construção do acordo é tão importante quanto o documento final. Os sócios precisam discutir cenários concretos: e se alguém quiser sair? E se o negócio precisar de capital? E se um sócio parar de trabalhar, mas continuar no quadro societário? E se houver falecimento, divórcio ou incapacidade? Respostas ambíguas hoje custam caro amanhã.

Decisões ordinárias podem seguir maioria simples e alçadas definidas. Temas estruturais — venda da empresa, novo sócio, endividamento relevante, mudança de atividade ou distribuição extraordinária — merecem quórum qualificado. Para empates, combine uma sequência: negociação, mediação e, se necessário, mecanismo contratual de saída.

Em perspectiva

Propriedade

Quem pode entrar, vender, herdar ou oferecer participação.

Trabalho

Funções, dedicação, avaliação e remuneração dos sócios executivos.

Capital

Aportes, endividamento, dividendos e proteção contra diluição.

Impasse

Quóruns, mediação e mecanismos de saída previamente combinados.

Aplique agora

- Revisar contrato social e acordo em conjunto com assessoria jurídica.
- Separar remuneração pelo trabalho de retorno sobre o capital.
- Definir matérias que exigem unanimidade ou quórum qualificado.
- Agendar revisão anual e sempre que houver mudança societária relevante.

Na prática · PME brasileira

O sócio deixa a operação

Dois irmãos dividem a sociedade. Um deles passa a trabalhar em outro negócio, mas continua recebendo a mesma remuneração mensal além da participação nos lucros. O conflito não é o percentual societário: é a confusão entre trabalho e capital.

Caminho possível — Separe remuneração executiva de distribuição de resultados. Registre critérios de saída da gestão, avaliação das quotas e forma de pagamento, com revisão jurídica antes da assinatura.

Para aplicar

Pauta para a conversa entre sócios

- 01 Liste três temas sobre os quais os sócios evitam conversar.
- 02 Para cada tema, descreva um cenário concreto: saída, aporte, falecimento ou empate.
- 03 Registre o princípio de solução acordado e encaminhe a redação formal a assessoria jurídica.

Aprofundamento

Quatro conversas que o contrato social não substitui

Primeiro, definam o que acontece quando um sócio deixa de trabalhar na empresa: a remuneração pelo cargo cessa, mas a participação societária segue regras próprias. Confundir as duas coisas cria expectativas incompatíveis e desgasta a relação.

Segundo, combinem como financiar crescimento e perdas: aporte obrigatório ou voluntário, empréstimo dos sócios, busca de crédito externo e consequência para quem não acompanha. Terceiro, discutam saída, preço e prazo de pagamento; uma fórmula de avaliação sem capacidade financeira para cumprir o pagamento pode ameaçar a operação.

Quarto, tratem impasses sem prometer soluções automáticas. Definam prazo para negociação e mediação, informações necessárias e quem pode convocar a conversa. A redação jurídica deve refletir os acordos reais e a legislação aplicável, não substituir a discussão entre os sócios.

Pergunta para decidir: Qual cenário de saída ou desacordo hoje não tem resposta aceita por todos os sócios?

05

PATRIMÔNIO

PF e PJ: proximidade não pode virar confusão

A mistura entre contas pessoais e empresariais corrói a leitura financeira, fragiliza controles e expõe sócios e empresa a riscos desnecessários.

PATRIMÔNIO

A mistura entre contas pessoais e empresariais corrói a leitura financeira, fragiliza controles e expõe sócios e empresa a riscos desnecessários.

Separar patrimônio começa pelo básico: contas bancárias distintas, cartões exclusivos, contratos em nome correto e proibição de despesas pessoais no caixa da empresa. Sócios devem receber por instrumentos definidos — pró-labore, reembolso documentado, aluguel formal ou distribuição de lucros apurada — e não por retiradas aleatórias.

Bens usados pela operação precisam ter titularidade, contrato e responsabilidade claramente definidos. Empréstimos entre sócios e empresa devem ser formalizados com valor, prazo e condição de pagamento. Garantias pessoais concedidas a operações empresariais também precisam de aprovação e registro, pois alteram o risco patrimonial dos envolvidos.

A contabilidade deixa de ser apenas obrigação fiscal e passa a ser parte da governança. Conciliações, fechamento mensal e documentação adequada sustentam decisões, distribuição de resultados e acesso a crédito. A orientação contábil e jurídica deve acompanhar qualquer reorganização patrimonial.

“Regra prática: se a operação não pode ser explicada com documento, finalidade e responsável, ela não deve passar pelo caixa da empresa.”

Aplique agora

- Eliminar pagamentos pessoais por contas ou cartões da empresa.
- Criar política simples de reembolso e adiantamento.
- Formalizar imóveis, veículos, empréstimos e garantias relacionados ao negócio.
- Aprovar mensalmente as conciliações bancárias e contas de sócios.

Na prática • PME brasileira

A retirada que virou despesa

Uma pequena indústria paga escola, combustível e viagens pessoais do sócio pelo cartão empresarial. O demonstrativo subestima o resultado e ninguém sabe quanto o sócio efetivamente retirou.

Caminho possível — Classifique lançamentos, documente saldos a regularizar e estabeleça pró-labore e política de reembolso. Faça a correção contábil e tributária com profissionais habilitados, sem presumir tratamento automático para gastos passados.

Para aplicar

Varredura de 30 dias

- 01 Separe extratos da empresa e lançamentos feitos em favor dos sócios.
- 02 Identifique a finalidade, o documento e a autorização de cada ocorrência.
- 03 Combine uma regra para impedir novas misturas e uma data para revisar as antigas com a contabilidade.

Aprofundamento

Uma política de retiradas que cabe em uma página

A política deve responder quem recebe, por qual fundamento, em que data e com qual aprovação. Pró-labore remunera atividade; distribuição de resultados segue apuração, disponibilidade financeira e orientação contábil. Reembolso exige despesa empresarial, comprovante e autorização.

Para encerrar retiradas informais, faça um levantamento histórico sem apagar rastros. Classifique operações, identifique documentos faltantes e discuta a regularização com contabilidade e assessoria jurídica. Bloquear novas misturas é diferente de dar tratamento retroativo a operações antigas.

Na reunião mensal, revise contas de sócios, empréstimos, garantias e despesas excepcionais. Uma lista curta com saldos, responsáveis e prazos vale mais que uma política extensa que ninguém verifica.

Pergunta para decidir: Quem confere mensalmente se não houve despesa pessoal registrada como custo da empresa?

06

CONSELHO CONSULTIVO

Experiência externa sem perder o comando

Um conselho consultivo ajuda a PME a sair da urgência operacional e analisar estratégia, riscos e desempenho com método.

CONSELHO CONSULTIVO

Um conselho consultivo ajuda a PME a sair da urgência operacional e analisar estratégia, riscos e desempenho com método.

Diferentemente do conselho de administração obrigatório em determinadas estruturas societárias, o conselho consultivo não substitui os sócios nem a diretoria. Ele recomenda, provoca perguntas e acompanha compromissos. Seu valor está na qualidade das pessoas, das informações e da pauta — não no nome do órgão.

Uma configuração inicial pode ter de três a cinco integrantes: sócios relevantes, o principal executivo e um ou dois membros independentes com experiência complementar. Evite formar um grupo apenas de amigos ou pessoas que concordam com o fundador. Independência significa capacidade de discordar com respeito, sem interesse operacional oculto.

Reuniões bimestrais ou trimestrais funcionam para muitas PMEs. O material deve chegar antes e conter resumo executivo, finanças, indicadores, decisões solicitadas, riscos e andamento das ações anteriores. A ata registra decisões, recomendações, responsáveis e prazos — não precisa transcrever toda a conversa.

Em perspectiva

Composição

3 a 5 pessoas, com competências complementares e independência.

Cadência

Reuniões regulares, calendário anual e material prévio.

Pauta

Estratégia, desempenho, riscos, pessoas-chave e decisões.

Disciplina

Ata objetiva, responsáveis, prazos e acompanhamento.

Aplique agora

- Definir mandato, papel e temas fora do escopo do conselho.
- Selecionar membros por competência, não por proximidade.
- Enviar material com antecedência mínima combinada.
- Avaliar anualmente contribuição, presença e qualidade das discussões.

Na prática · PME brasileira

A reunião que só repete números

O conselho consultivo recebe uma apresentação de 60 páginas durante o encontro. Os convidados escutam os resultados, mas não sobra tempo para discutir a abertura de uma nova unidade.

Caminho possível — Envie um resumo com antecedência, destaque duas decisões necessárias e reserve o encontro para alternativas, riscos e próximos passos. Registre recomendações sem confundi-las com decisões dos sócios.

Para aplicar

Primeira pauta consultiva

- 01 Escolha uma decisão estratégica que não seja urgente.
- 02 Prepare uma página com contexto, três alternativas, números e riscos.
- 03 Convide perspectivas complementares e registre o que mudou na decisão após a conversa.

Aprofundamento

Mandato, pauta e qualidade das recomendações

Antes de convidar conselheiros, escreva em uma página o mandato: temas que serão debatidos, periodicidade, acesso a informações, confidencialidade e limite da atuação consultiva. A recomendação não se confunde com autorização para gerir ou representar a empresa.

Uma boa pauta reserva tempo para uma ou duas decisões reais. Apresente alternativas com premissas, investimento, efeito no caixa, risco e responsável. O conselheiro agrega valor quando testa hipóteses, não quando apenas confirma a preferência do fundador.

Depois de seis meses, avalie se houve decisões melhores, riscos identificados antes e ações acompanhadas. Caso a reunião seja apenas apresentação de indicadores, reduza os slides e mude as perguntas — não aumente o número de membros.

Pergunta para decidir: Que escolha estratégica concreta justificaria a próxima reunião consultiva?

07

PAPÉIS E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Cada decisão precisa de um dono

Quando todos participam de tudo, ninguém responde por nada. Alçadas claras preservam velocidade e tornam a cobrança mais justa.

PAPÉIS E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Quando todos participam de tudo, ninguém responde por nada. Alçadas claras preservam velocidade e tornam a cobrança mais justa.

Comece separando três esferas: sócios decidem sobre propriedade e direção de longo prazo; conselho aconselha e supervisiona temas estratégicos; gestão executa o plano e responde pelos resultados. A mesma pessoa pode ocupar mais de um papel, mas deve saber qual chapéu está usando em cada conversa.

A matriz de alçadas organiza decisões por natureza e materialidade. Contratações, descontos, investimentos, contratos, compras e crédito devem ter limites objetivos. O valor financeiro é importante, mas não é o único critério: risco reputacional, prazo contratual, exposição de dados e impacto em pessoas também podem exigir escalonamento.

Prestação de contas eficaz combina poucos indicadores com análise. Um painel mensal deve mostrar realizado versus orçamento, tendência, causa dos desvios e ação corretiva. Receita isolada não conta a história: margem, geração de caixa, inadimplência, concentração de clientes e produtividade ajudam a revelar qualidade do crescimento.

Em perspectiva

Sócios

Propósito, capital, grandes movimentos e regras societárias.

Conselho

Direção, supervisão, riscos e apoio às decisões críticas.

Gestão

Plano, operação, equipe, orçamento e entrega de resultados.

Aplique agora

- Desenhar uma matriz com decide, recomenda, executa e informa.
- Definir alçadas financeiras e não financeiras.
- Criar reunião mensal de resultados com duração e pauta fixas.
- Registrar decisão, responsável, prazo e critério de conclusão.

Na prática • PME brasileira

O desconto sem dono

Vendas promete um desconto fora da política; operações confirma o prazo e finanças descobre que a margem ficará negativa. Cada área acreditava que outra tinha a aprovação final.

Caminho possível — Defina limite comercial por faixa e aprovação adicional quando a margem mínima não for atendida. Quem propõe não aprova a própria exceção; a decisão e sua justificativa ficam registradas.

Para aplicar

Matriz de uma página

- 01 Liste compras, descontos, contratação, crédito e investimentos.
- 02 Para cada tema, indique quem propõe, quem aprova, quem executa e quem acompanha.
- 03 Teste a matriz com duas decisões reais e ajuste os limites que criarem gargalo.

Aprofundamento

Alçada útil combina valor, risco e exceção

Uma matriz de autoridade não deve ser apenas uma tabela de reais. Um contrato de baixo valor pode trazer exclusividade longa; uma pequena contratação pode abrir acesso a dados sensíveis. Defina gatilhos adicionais por prazo, reputação, dados e conflito de interesses.

Exemplo ilustrativo: compras previstas no orçamento podem ser aprovadas pelo gestor até um limite definido pelos sócios; acima dele, passam pelo financeiro e por um sócio. Despesas fora do orçamento, independentemente do valor, precisam de justificativa e registro. Os valores reais devem ser definidos pela capacidade e pelo risco da empresa.

Monitore exceções. Se quase todas as operações precisam de aprovação especial, a regra está mal calibrada; se nenhuma precisa, talvez o limite seja alto demais. Reveja as faixas após dois fechamentos mensais e registre os ajustes.

Pergunta para decidir: Qual exceção hoje é aprovada por conversa informal e deveria deixar uma trilha verificável?

08

RISCOS E INTEGRIDADE

Controle proporcional ao risco, não ao medo

PMEs não precisam de manuais intermináveis. Precisam conhecer seus riscos críticos e instalar barreiras simples onde um erro pode causar dano relevante.

RISCOS E INTEGRIDADE

PMEs não precisam de manuais intermináveis. Precisam conhecer seus riscos críticos e instalar barreiras simples onde um erro pode causar dano relevante.

O mapa de riscos pode começar em uma folha. Liste eventos que podem impedir os objetivos, estime impacto e probabilidade, identifique os controles existentes e nomeie um responsável. Priorize poucos riscos: caixa, fraude, crédito, dependência de cliente ou fornecedor, tributos, dados, pessoas-chave, segurança e reputação.

Controles internos eficazes reduzem oportunidade de erro e fraude. Separar quem solicita, aprova, paga e concilia é ideal; quando a equipe é pequena, use controles compensatórios, como revisão independente posterior, alertas bancários e relatórios de exceção. Acesso a sistemas e bancos deve seguir necessidade, autenticação forte e revisão periódica.

Integridade começa pelo exemplo dos líderes. Um código curto deve orientar presentes, conflitos de interesse, relacionamento com agentes públicos, fornecedores e uso de informações. Um canal de relato pode ser simples, mas precisa proteger confidencialidade, proibir retaliação e garantir apuração imparcial.

Em perspectiva

Prevenir

Políticas, alçadas, treinamento e segregação de funções.

Detectar

Conciliações, alertas, inventários e análise de exceções.

Responder

Plano de ação, investigação, comunicação e aprendizagem.

Aplique agora

- Selecionar os dez riscos mais relevantes e definir responsáveis.
- Revisar acessos bancários e a sistemas a cada trimestre.
- Criar dupla aprovação para pagamentos críticos.
- Formalizar conflito de interesses e canal seguro de relatos.

Na prática • PME brasileira

O pagamento duplicado

Em uma equipe pequena, a mesma pessoa cadastra fornecedor, prepara pagamento e concilia o extrato. Uma nota é paga duas vezes; o erro só aparece semanas depois.

Caminho possível — Implemente conferência de nota e comprovante antes do pagamento, dupla aprovação acima do limite combinado e revisão semanal do extrato por outra pessoa. Quando não há segregação total, a revisão independente compensa parte do risco.

Para aplicar

Mapa de riscos inicial

- 01 Escolha cinco eventos que poderiam interromper vendas, caixa ou operação.
- 02 Classifique impacto e probabilidade como baixo, médio ou alto; anote o controle atual e seu responsável.
- 03 Priorize uma ação preventiva e uma forma de perceber cedo cada risco alto.

Aprofundamento

Cinco testes de controle para uma equipe enxuta

Verifique se o cadastro de fornecedor tem validação independente; se pagamentos acima de um limite têm segunda aprovação; se extratos são conciliados por quem não efetuou o pagamento; se acessos de ex-colaboradores são removidos; e se um incidente pode ser relatado sem retaliação.

Não confunda a existência de uma política com o funcionamento do controle. Escolha amostras reais: três fornecedores novos, cinco pagamentos e duas alterações de acesso. Procure evidências de quem aprovou, quando e com base em qual documento.

Quando encontrar falha, defina ação, dono e prazo. Reavalie após um mês. A meta não é risco zero: é evitar perdas relevantes, descobrir problemas cedo e aprender antes da repetição.

Pergunta para decidir: Qual falha de controle causaria a maior perda imediata para a empresa?

09

SUCESSÃO

Continuidade não se improvisa

Sucessão não é apenas escolher um herdeiro. É preparar pessoas, patrimônio, conhecimento e instâncias de decisão para diferentes cenários.

SUCESSÃO

Sucessão não é apenas escolher um herdeiro. É preparar pessoas, patrimônio, conhecimento e instâncias de decisão para diferentes cenários.

A sucessão pode ser planejada ou emergencial, familiar ou profissional. Em qualquer caso, a empresa precisa distinguir sucessão da propriedade, da liderança executiva e dos papéis de governança. Ser herdeiro não implica automaticamente estar preparado para dirigir; ser executivo competente não significa necessariamente tornar-se sócio.

Defina critérios antes de nomes: competências, experiência externa, resultados, postura e aderência aos valores. Crie uma trilha de desenvolvimento com responsabilidades progressivas e avaliação por pessoas além da família. Para posições críticas, mantenha ao menos um plano de substituição emergencial e documentação dos processos-chave.

O protocolo familiar ajuda a organizar temas que o contrato societário não resolve sozinho: entrada de familiares, remuneração, formação, cônjuges, uso de bens, fóruns de família e comunicação. Questões patrimoniais, tributárias e sucessórias exigem análise jurídica especializada e alinhada ao projeto empresarial.

“O fundador deixa um legado mais forte quando transmite capacidade de decidir — e não apenas ativos.”

Aplique agora

- Mapear posições cuja ausência interromperia a operação.
- Definir substitutos emergenciais e limites temporários de decisão.
- Estabelecer critérios de entrada e evolução de familiares.
- Construir plano de desenvolvimento e testar a transição gradualmente.

Na prática • PME brasileira

O acesso concentrado

O fundador é o único que conhece os contatos bancários, as senhas críticas e o acordo informal com um fornecedor. Uma ausência inesperada impede pagamentos e paralisa a compra de matéria-prima.

Caminho possível — Documente contatos e obrigações em local protegido, nomeie substitutos com poderes compatíveis e teste a passagem de uma rotina. Acesso emergencial não é senha compartilhada: deve ser autorizado, rastreável e revogável.

Para aplicar

Plano de continuidade mínimo

- 01 Liste três atividades que não podem parar por duas semanas.
- 02 Indique substituto, informação necessária e limite de autoridade para cada uma.
- 03 Simule a ausência de uma pessoa-chave e registre o que faltou.

Aprofundamento

Duas sucessões, dois planos diferentes

A ausência temporária do principal executivo pede um plano emergencial: substituto, poderes limitados, acesso legítimo às informações e comunicação a clientes e equipe. A sucessão planejada pede desenvolvimento, critérios de desempenho e tempo para transição.

Para herdeiros interessados na gestão, defina experiência mínima, responsabilidades e avaliação. Para herdeiros que não atuarão, organize acesso à informação e fóruns apropriados sem impor papel executivo. Propriedade e capacidade de gestão não são sinônimos.

Teste o plano com um exercício de mesa: o fundador ficará indisponível por 15 dias. Quem autoriza folha, fala com o banco e resolve um conflito de cliente? Registre lacunas; não compartilhe senhas como solução improvisada.

Pergunta para decidir: A operação sobreviveria a duas semanas de ausência de cada pessoa-chave?

10

PLANO DE 90 DIAS

Uma governança mínima, viável e evolutiva

A implantação funciona melhor em ciclos curtos. Primeiro se cria visibilidade, depois regras e, por fim, uma cadência capaz de sustentar melhoria contínua.

PLANO DE 90 DIAS

A implantação funciona melhor em ciclos curtos. Primeiro se cria visibilidade, depois regras e, por fim, uma cadência capaz de sustentar melhoria contínua.

Dias 1 a 30 — Diagnosticar. Reúna sócios e liderança para mapear decisões, riscos, conflitos recorrentes e dependências. Organize documentos societários, contratos críticos, procurações, acessos e números gerenciais. Escolha cinco problemas que a governança precisa resolver, não uma lista genérica de boas práticas.

Dias 31 a 60 — Definir. Desenhe papéis, alçadas e calendário. Estruture a pauta mensal de resultados, registre uma política de retiradas e reembolsos e inicie a revisão do acordo de sócios. Se fizer sentido, defina mandato e perfil do conselho consultivo. Cada regra deve ter responsável, data de início e evidência de cumprimento.

Dias 61 a 90 — Operar. Realize as primeiras reuniões, use atas objetivas e acompanhe ações. Publique o painel de indicadores e o mapa de riscos prioritários. Ao fim do ciclo, avalie o que reduziu ruído ou risco e elimine ritos sem utilidade. Governança precisa provar seu valor na prática.

Em perspectiva

30 dias

Diagnóstico, documentos, números e prioridades.

60 dias

Papéis, alçadas, calendário e regras essenciais.

90 dias

Ritos em operação, acompanhamento e ajustes.

Aplique agora

- Um responsável pela implantação e patrocínio explícito dos sócios.
- Entregas pequenas com datas definidas.
- Registro das decisões e pendências desde a primeira reunião.
- Revisão trimestral da efetividade da estrutura adotada.

Na prática • PME brasileira

Noventa dias, sem criar uma estrutura pesada

Uma prestadora de serviços com 28 pessoas não tem orçamento para uma área de governança. Seus sócios têm pouco tempo disponível, mas enfrentam retiradas irregulares e decisões comerciais sem registro.

Caminho possível — No primeiro mês, organizam caixa, retiradas e decisões; no segundo, aprovam política de retiradas e alçadas; no terceiro, realizam dois fechamentos mensais e revisam exceções. O critério de sucesso é a rotina executada, não o número de políticas escritas.

Para aplicar

Quadro de implantação

01 Dias 1–30: nomeie responsável e registre cinco problemas com evidências.

02 Dias 31–60: publique duas regras, com dono e data de revisão.

03 Dias 61–90: realize duas reuniões, acompanhe pendências e descarte ritos que não ajudam a decidir.

Aprofundamento

Critérios para saber se a mudança funcionou

No começo, registre a linha de base: dias para fechar os números, número de exceções sem aprovação e decisões aguardando um único sócio. Sem ponto de partida, a implantação pode parecer bem-sucedida apenas porque houve reuniões.

No dia 30, busque diagnóstico e responsáveis; no dia 60, regras aprovadas e comunicadas; no dia 90, evidências de duas rotinas completas. Uma política de reembolso só conta como implantada quando as primeiras solicitações passam por ela.

Ao fechar o ciclo, pergunte à equipe o que ficou mais claro e o que ficou lento. Ajuste limites e frequência. O objetivo é melhorar decisão e previsibilidade, não preservar cerimônias recém-criadas.

Pergunta para decidir: Que três números mostrarão em 90 dias se a governança reduziu atrito e risco?

11

FERRAMENTAS PRÁTICAS

Modelos para colocar a governança em movimento

Use estes roteiros como ponto de partida. Adapte linguagem, frequência e profundidade ao porte e aos riscos da sua empresa.

FERRAMENTAS PRÁTICAS

Use estes roteiros como ponto de partida. Adapte linguagem, frequência e profundidade ao porte e aos riscos da sua empresa.

Pauta mensal de gestão: pendências; caixa e resultado; vendas e margem; operação e pessoas; riscos; decisões; responsáveis e prazos. Envie o material antes e use o encontro para exceções e decisões — não para leitura de números.

Pauta trimestral de sócios ou conselho: estratégia; desempenho; projeção de caixa; investimentos; riscos; pessoas-chave; temas societários e decisões anteriores. Termine com uma lista única de deliberações e ações.

Painel essencial: receita, margem, geração de caixa, inadimplência, concentração de clientes, dívida, produtividade e rotatividade. Para cada indicador, defina fonte, responsável e meta.

“A melhor estrutura de governança é aquela que a empresa consegue praticar hoje — e aprimorar amanhã.”

Em perspectiva

Ata de uma página

Data, presentes, decisões, ações, responsáveis, prazos e conflitos declarados.

Registro de decisões

Tema, alternativas, dados considerados, decisão, responsável e revisão.

Mapa de riscos

Evento, causa, impacto, probabilidade, controle, plano e responsável.

Calendário anual

Reuniões, orçamento, estratégia, sucessão, riscos e revisão societária.

Aplique agora

- Comece com poucos indicadores que geram ação.
- Mantenha uma única lista de pendências por fórum.
- Reveja políticas quando a empresa, a sociedade ou os riscos mudarem.
- Busque apoio contábil e jurídico para decisões com efeito legal, fiscal ou patrimonial.

Na prática · PME brasileira

Exemplo de ata curta

Tema: limite de crédito para novos clientes. Dados: inadimplência crescente e prazo médio de recebimento acima do previsto. Alternativas: manter, reduzir ou exigir análise adicional para pedidos acima do limite.

Caminho possível — Decisão: exigir análise adicional em pedidos fora da faixa padrão.
Responsável: financeiro. Prazo: 15 dias. Revisão: após dois fechamentos mensais.
Pendência: comunicar o critério ao comercial.

Para aplicar

Modelos para copiar e adaptar

- 01 Registro de decisão: tema | alternativas | dados | aprovação | responsável | prazo | revisão.
- 02 Risco: evento | impacto | probabilidade | controle atual | ação | responsável | data.
- 03 Indicador: nome | fórmula | fonte | periodicidade | meta | responsável | ação em caso de desvio.

Aprofundamento

Como usar os modelos sem criar papelada

Cada modelo deve ter um dono, um local único de armazenamento e um momento fixo de revisão. Uma ata que ninguém consulta e um mapa de riscos sem responsável são arquivos, não instrumentos de gestão.

Comece com um registro de decisões e um painel mensal. Na reunião seguinte, abra pelo andamento das decisões anteriores. Só acrescente formulário, política ou indicador quando um problema recorrente justificar o esforço.

Guarde versão, data e responsável pelas mudanças. Para contratos, temas fiscais, dados pessoais e disputas societárias, use os modelos como roteiro de conversa e busque validação profissional antes de formalizar obrigações.

Pergunta para decidir: Qual modelo será usado na próxima reunião, por quem e para qual decisão?

12

GOVERNANÇA FINANCEIRA

Caixa, orçamento e capital sob uma mesma disciplina

A saúde financeira exige que quem decide veja o mesmo retrato do negócio — e compreenda como cada escolha altera o caixa futuro.

GOVERNANÇA FINANCEIRA

A saúde financeira exige que quem decide veja o mesmo retrato do negócio — e compreenda como cada escolha altera o caixa futuro.

O fechamento mensal é o ponto de encontro entre contabilidade e gestão. Defina uma data para conciliar bancos, revisar contas a receber e a pagar, apurar resultado e publicar um resumo acessível. O relatório deve distinguir lucro contábil, caixa disponível e obrigações futuras.

Orçamento é uma hipótese de trabalho. Compare realizado e previsto por receita, margem, despesas e investimentos. Um desvio relevante deve trazer causa, responsável e decisão: corrigir preço, revisar custo, adiar gasto ou mudar a meta. Evite tratar toda diferença como falha individual.

Para investir, coloque na mesma mesa custo total, prazo de retorno, necessidade de capital de giro e cenário de vendas abaixo do esperado. Não comprometa caixa operacional com distribuição extraordinária sem examinar sazonalidade, tributos e dívidas.

Em perspectiva

Resultado

A empresa foi lucrativa no período?

Caixa

Consegue cumprir compromissos no vencimento?

Capital de giro

Quanto cresce a necessidade de financiar a operação?

Aplique agora

- Fechar caixa, contas e resultado na mesma data mensal.
- Comparar orçamento e realizado com causas e ações.
- Projetar caixa de curto prazo antes de investir ou distribuir.
- Registrar aprovação para endividamento e garantias.

Na prática • PME brasileira

A venda cresce e o caixa desaparece

Uma distribuidora amplia vendas a prazo, mas paga fornecedores em 30 dias e recebe clientes em 75. O resultado mostra crescimento, enquanto o caixa depende cada vez mais de crédito.

Caminho possível — Avalie prazo médio de recebimento e pagamento, estoque e inadimplência. Simule o capital necessário antes de expandir crédito; ajuste condições comerciais e limite de exposição por cliente.

Para aplicar

Reunião financeira de 45 minutos

- 01 Leve resultado, caixa realizado e projeção das próximas semanas.
- 02 Escolha os três maiores desvios e registre causa, ação e responsável.
- 03 Revise as decisões na reunião seguinte e confirme se o caixa previsto se realizou.

Aprofundamento

Um painel que leva a decisões

Receita e lucro não bastam. Acrescente margem de contribuição, geração de caixa, prazo médio de recebimento e concentração de clientes. Cada indicador deve ter definição, fonte e data de atualização.

Faça uma projeção de caixa com cenário base e cenário de estresse. Se um cliente atrasar 30 dias, quais pagamentos ficam ameaçados? Defina antecipadamente o limite de uso de crédito e a ordem de revisão de despesas.

Ao aprovar uma retirada, empréstimo ou investimento, registre qual informação sustentou a escolha e quando ela será revista. O papel da governança financeira é tornar premissas visíveis, não fingir certeza.

Pergunta para decidir: Qual decisão recente teria sido diferente se os sócios tivessem visto a projeção de caixa?

13

RITUAIS E INDICADORES

Reuniões que produzem decisões, não apresentações

Uma agenda de governança deve transformar informação em escolha, escolha em responsável e responsável em resultado verificável.

RITUAIS E INDICADORES

Uma agenda de governança deve transformar informação em escolha, escolha em responsável e responsável em resultado verificável.

Crie três cadências distintas: acompanhamento operacional semanal, fechamento gerencial mensal e discussão estratégica trimestral. Misturar tudo em uma única reunião faz urgências consumirem o tempo das decisões de longo prazo.

O material mensal pode caber em duas páginas: indicadores, desvios, projeção de caixa, riscos, decisões pendentes e ações da reunião anterior. Distribua antes do encontro. Durante a reunião, concentre o tempo no que mudou e nas alternativas reais.

A ata deve registrar o suficiente para que alguém ausente entenda o que foi decidido, por quê, por quem e até quando. Recomendações de um conselho consultivo devem ser identificadas como recomendações; deliberações pertencem a quem tem competência para decidir.

Em perspectiva

Semanal

Bloqueios operacionais e compromissos imediatos.

Mensal

Resultado, caixa, desvios e ações corretivas.

Trimestral

Estratégia, riscos, capital e pessoas-chave.

Aplique agora

- Enviar pré-leitura com antecedência combinada.
- Separar informação, recomendação e decisão na pauta.
- Encerrar cada tema com responsável, prazo e critério de entrega.
- Abrir a próxima reunião pelas pendências anteriores.

Na prática • PME brasileira

Duas horas de reunião, nenhuma decisão

A equipe percorre 50 indicadores e não discute a queda de margem em um cliente importante. Todos saem informados, mas ninguém assume uma ação.

Caminho possível — Reduza a pauta aos desvios e decisões. Leve três alternativas para o contrato: renegociar, redesenhar escopo ou encerrar. Nomeie quem preparará os números e quem decidirá.

Para aplicar

Ata em cinco linhas

01 Escreva o tema e os dados considerados.

02 Registre alternativas, decisão e pessoa que aprovou.

03 Defina responsável pela execução, data e como confirmar a conclusão.

Aprofundamento

Indicador bom tem consequência

Indicadores devem responder uma pergunta de gestão. Se o prazo médio de recebimento aumenta, quem fala com clientes e qual limite dispara revisão de crédito? Se a margem cai, quem investiga preço, desconto ou custo?

Evite metas sem contexto. Uma taxa de inadimplência pode variar pela sazonalidade e pelo perfil de clientes. Compare período, orçamento e carteira; destaque casos fora do padrão em vez de reagir a toda oscilação.

Faça uma revisão trimestral do painel. Remova o número que ninguém usa e inclua apenas o que ajuda a tomar uma decisão. Consistência de definição é mais importante que sofisticação visual.

Pergunta para decidir: Qual indicador hoje é apresentado todo mês sem provocar pergunta ou ação?