

Governança que gera valor

Um guia prático para PMEs brasileiras

Marcelo Fontoura

SUMÁRIO

O caminho da governança

01 Governança começa antes de a empresa ficar grande

02 Marcelo Fontoura

03 Quatro princípios, traduzidos para a rotina

04 As conversas difíceis devem acontecer antes da crise

05 PF e PJ: proximidade não pode virar confusão

06 Experiência externa sem perder o comando

07 Cada decisão precisa de um dono

08 Controle proporcional ao risco, não ao medo

09 Continuidade não se improvisa

10 Uma governança mínima, viável e evolutiva

11 Modelos para colocar a governança em movimento

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.

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.

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.

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?

02 / SOBRE O AUTOR

Marcelo Fontoura

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: <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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.”

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.”

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.”

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.

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.