



FERRAMENTA: CONSELHO CONSULTIVO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

INDICADO PARA empresas de pequeno e médio porte em geral.

SERVE PARA implementar um conselho consultivo para orientar o empreendedor regularmente, trazendo uma visão externa das perspectivas da empresa. O objetivo é complementar suas expertises, aconselhar com maior profundidade, principalmente na esfera estratégica e de melhores práticas de gestão, bem como acompanhar a implantação dos planos de ação.

INFORMAÇÕES AO EMPREENDEDOR Todo empreendedor que tem real interesse em desenvolver o seu negócio deveria ter conselheiros que o orientassem e/ou oferecessem outra perspectiva de desafio organizacional. Regis McKenna e Larry Ellison eram alguns dos conselheiros de Steve Jobs. No Brasil, Lírio Parisotto, fundador da Videolar, Artur Grynbaum, presidente do Boticário, e Pedro Passos, um dos conselheiros da Natura, têm atuado como mentores de Alexandre Tadeu da Costa, da Cacau Show.

Mesmo empreendedores que estão liderando empresas de rápido crescimento têm dúvidas a respeito de assuntos como sócios, processos internos, tomada de decisões, desafios do momento, entre outros. Nessas horas, bons conselheiros podem contribuir decisivamente, melhor que um mentor esporádico, por acompanharem a evolução da empresa. Sua gama de expertises ajuda o empreendedor a tomar decisões melhores e mais conscientes.

SOBRE A FERRAMENTA O uso de conselheiros em empresas de pequeno e médio porte é incomum e considerado desnecessário por vários empresários que acham que sabem tudo. Mas é uma prática que vem se mostrando eficaz nas empresas apoiadas pela Endeavor no Brasil e apontada por seus empreendedores como um dos apoios mais importantes oferecidos pela instituição.

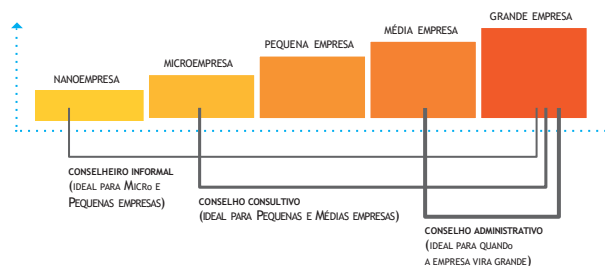
Para muitos empresários, abrir as informações da sua empresa e seus dilemas para outras pessoas, mesmo que conhecidas, ainda implica lidar com diferentes sentimentos negativos, como receio da averiguação de falhas de gestão e de parecer frágil ou incapaz para liderar o seu negócio.

A prática de aconselhamento é mais recomendada para empreendedores que têm objetivos claros, com

indicadores e metas específicos. O empreendedor precisa deixar seu comportamento de “dono” (onipresente, onipotente e onisciente) da empresa para assumir a função de executivo do negócio (com metas a cumprir/cobrar, decisões a delegar/monitorar). Muitos empresários só buscam aconselhamentos em momentos em que a empresa passa por dificuldades, mas todos tendem a ganhar se adotarem a disciplina de se reunir periodicamente com seus conselheiros (mesmo que informais).

Conselheiros informais tendem a ser mais úteis em empresas nascentes, onde o empreendedor lida com muitos dilemas e com recursos escassos, principalmente tempo e dinheiro.

A partir do momento em que a empresa adquire alguma estabilidade e previsibilidade, o empreendedor pode começar a pensar em um conselho consultivo e um processo mais formal de aconselhamento. Quando a empresa atinge portes maiores, um conselho de administração pode ser mais indicado para consolidar princípios de governança corporativa.



Um conselho consultivo beneficia empresas de todos os tamanhos e setores, que estejam passando por desafios de diversos tipos. No entanto, algumas características evidenciam que o conselho é especialmente necessário, como mostra a tabela da página 3, que traz também os benefícios.

O conselho deve ser criado de acordo com as etapas da página seguinte, divididas em dois momentos: reflexão e atividade.



FERRAMENTA: CONSELHO CONSULTIVO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

	ETAPA	CHECKLIST	REFLEXÃO
ACONSELHAMENTO INFORMAL	1	- Convicção do desenvolvimento da empresa (sonhar grande)	- Será que um conselheiro terá interesse em ajudar um empresário que pensa pequeno?
	2	- Conscientização da importância do aconselhamento externo	- Como empresas de pequeno e médio porte podem ganhar com aconselhamento externo, mesmo que informalmente?
	3	- Escolha dos conselheiros informais	- O conselheiro tem mais conhecimento (e sabedoria) que o empreendedor no assunto/dilema, tem afinidade pessoal com o empreendedor?
	4	- Encontros informais de aconselhamento	- O empreendedor está desenvolvendo habilidades de perguntar, ouvir, refletir e tomar melhores decisões?
	5	- Avaliação dos aconselhamentos	- Está havendo crescimento do empreendedor como gestor e fortalecimento do seu negócio? Os conselheiros se identificam com os desafios da empresa?

	ETAPA	CHECKLIST	ATIVIDADES
ACONSELHAMENTO CONSULTIVO	1	- Avaliação da constituição de um Conselho Consultivo	- Avaliação dos resultados dos aconselhamentos informais - Avaliação da necessidade da formalização dos aconselhamentos para profissionalizar a gestão do negócio - Avaliação jurídica do melhor formato do conselho
	2	- Definição do regimento do conselho consultivo	- Definição da natureza, objeto e missão do conselho consultivo, bem como seu escopo de atuação e objetivos; composição, mandato, investidura e destituição; competências; deveres; normas de funcionamento e disposições gerais
	3	- Seleção dos conselheiros	- Formação de listas de potenciais conselheiros. Mentorings com candidatos para averiguar empatia entre conselheiro e empreendedor. Definição dos conselheiros a serem convidados. Apresentação da proposta ao conselheiro e convite
	4	- Definição do modelo de remuneração	- Análise do melhor modelo de remuneração: não remunerado, valor fixo por reunião, valor fixo por período (mês ou ano), participação acionária ou resultados
	5	- Primeira reunião / constituição do conselho consultivo	- A primeira reunião serve principalmente para os conselheiros conhecerem a empresa e se conhecerem. <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos conselheiros • Alinhamento das regras do conselho, de acordo com o manual ou regimento interno • Alinhamento sobre remuneração do conselho (quando se aplicar) • Apresentação institucional da empresa <ul style="list-style-type: none"> - Histórico da empresa e situação atual - Indicadores operacionais - Indicadores financeiros - Orçamento - Planejamento estratégico - Questões estratégicas - Fechamento • Atividades a serem realizadas até a próxima reunião • Rodada de feedbacks • Definição do calendário de reuniões • Eventuais ações dos conselheiros junto ao empreendedor - Assinatura da ata de constituição do conselho
	6	- Segunda reunião e seguintes	- Revisão das pendências da última reunião - Análise dos indicadores operacionais e financeiros - Definição de indicadores-chave de desempenho: existe algum outro indicador que seria estratégico para a empresa acompanhar? - Avaliação da estratégia futura da empresa - Avaliação das necessidades de desenvolvimento da empresa (eventualmente do empreendedor também) - Fechamento
	7	- Operacionalização do conselho consultivo	- Formalização do cronograma - Definição do modelo operacional. É importante um colaborador nas reuniões para elaboração da ata
		- Preparação da pauta da reunião	- Preparação e entrega aos conselheiros com no mínimo uma semana de antecedência
		- Convocação da reunião	- Empreendedor deve entrar em contato diretamente com os conselheiros para a convocação da próxima reunião de conselho e relembrar a data previamente agendada - Agendamento com a maior antecedência possível
		- Reunião do conselho consultivo	- Uso da pauta da reunião



FERRAMENTA: CONSELHO CONSULTIVO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

.:DICAS

Decisões conscientes

Os conselheiros acompanham a evolução da empresa e, por isso, conhecem-na melhor que um mentor esporádico. Além disso, sua gama de expertises ajuda o empreendedor a tomar decisões melhores e mais conscientes.

TÓPICO	DIAGNÓSTICOS	BENEFÍCIOS
SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa tem um único sócio - A empresa tem mais de um sócio, mas ambos têm perfis e competências muito semelhantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Um grupo de conselheiros contribui com expertises e experiências complementares às dos sócios - Ajuda no desenvolvimento pessoal e profissional dos empreendedores
PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa não tem processos definidos - A empresa não tem disciplina para seguir processos como planejamento estratégico, controles financeiros etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula maior disciplina por parte do empreendedor - Maior comprometimento com o resultado, já que os conselheiros acompanham a implementação dos processos
TOMADAS DE DECISÕES	<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de decisões, tanto estratégicas quanto do dia a dia, é feita de forma totalmente intuitiva, sem o apoio de análises ou reflexões mais profundas 	<ul style="list-style-type: none"> - O conselho vira um fórum de opiniões sobre desempenho da empresa e alternativas estratégicas
DESAFIO DO MOMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa está passando por um momento de expansão e crescimento e tem muitas decisões a tomar - A empresa está passando por uma crise 	<ul style="list-style-type: none"> - O conselho sinaliza boa governança para acionistas, funcionários, fornecedores, instituições financeiras e órgãos governamentais - Promove a sustentabilidade da empresa e a geração de valor no longo prazo

Conselho consultivo é um órgão vivo

Suas definições deverão ser sempre revisitadas.

É recomendável que todo o conselho seja revisto a cada dois anos, podendo haver inclusive renovação do quadro. É interessante analisar as contribuições de cada conselheiro no final de cada exercício, tomando uma decisão consciente com relação à renovação ou não do mandato.

Empresa deve ter no mínimo dois conselheiros

É fortemente recomendável que um tenha experiência no ramo em questão e outro, background financeiro. Adicionalmente, seria importante um conselheiro com conhecimento sobre governança e outro com expertise em um desafio enfrentado pela empresa.

Fale com seu advogado

O conselho consultivo pode ser muito bom para o desenvolvimento da empresa, mas também pode provocar dor de cabeça. O empreendedor pode oferecer aos conselheiros uma remuneração, o que pode acrescentar um caráter de maior comprometimento e seriedade ao conselho, reforçar o reconhecimento ao valor agregado por eles e à estratégia da empresa. Por outro lado, pode dar margem a um maior entendimento de vínculo formal entre os Conselheiros e a empresa.

Como remunerar

Por incrível que pareça, muitos conselhos trabalham de graça. Mas o empreendedor pode pensar em remuneração baseada em valor fixo por reunião, por mês ou ano e/ou participação nos resultados da empresa. Há prós e contras em todas as alternativas. Os contras são, principalmente, riscos de vínculo empregatício, conflitos de interesses e divulgação de informações sigilosas.

Tudo no papel

Pode parecer burocrático, mas é importante formalizar periodicidade, pauta, convocação e dinâmica das reuniões, regimento interno ou manual do conselho consultivo. A proteção do empreendedor pode incluir contratos de confidencialidade e de não-concorrência, o último valendo para conselhos remunerados. A proteção do conselheiro pode incluir carta-compromisso e a vigência pode considerar todo o período em que o conselheiro fizer parte do conselho consultivo, mais 24 meses após sua saída. A fim de minimizar estes riscos, é melhor que a relação seja informal e com caráter exclusivamente consultivo, porém com documentos que regulamentem a relação e registrem cada reunião.

Requisitos mínimos

Dois conselheiros externos, ou seja, que não sejam sócios nem atuem na operação da empresa, e reuniões periódicas (sugestão: trimestral).

MATERIAIS ADICIONAIS RECOMENDADOS:

•IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (WWW.IBGC.ORG.BR)
•INSTITUTO EMPREENDEDOR ENDEAVOR (2006). COMO FAZER UMA EMPRESA DAR CERTO EM UM PAÍS INCERTO. SÃO PAULO: ED. CAMPUS.