

10 Dicas para um Conselho Eficiente em Startups

Playbook



Índice

1. O que é um Conselho?
2. De que maneira o conselho contribui?
3. Como formar um conselho?
4. Como montar a pauta da reunião?
5. Como preparar o material?
6. Qual a periodicidade e quanto tempo deve durar a reunião?
7. Devo enviar o material com antecedência?
8. Ata da reunião
9. Roteiro para a Primeira Reunião
10. Estrutura de apresentação para reunião de conselho

Introdução

Caríssimo CEO, seja bem-vindo a mais um playbook da E3 Negócios!

Ter um Conselho (Board) é de fundamental importância para toda startup que já recebeu aporte de investidores de fora do grupo “família/amigos”. Empresas LTDA não são obrigadas a ter um conselho formal, mas recomendamos criar um o quanto antes. Já as S.A. não têm opção, está na lei, então recomendamos aproveitar as dicas para ter um conselho eficaz e eficiente!

Nesse pequeno guia, iremos dar algumas dicas de como montar um conselho, qual o melhor momento, qual a periodicidade, quais as responsabilidades, enfim, a receita do bolo. No último slide, tem a sugestão de como montar o powerpoint da reunião.

Vale a pena investir tempo nesse projeto, **pois é uma ação com impacto diretamente no valor da startup**, inclusive na imagem junto aos investidores. Além disso, é um bom momento para aplicar as boas práticas da governança corporativa, mostrando que a empresa está aberta a críticas construtivas de pessoas gabaritadas, além de aproveitar o networking dos conselheiros.

É importante ressaltar que esse guia é muito prático, basicamente é o que nossa experiência nos indica de mais importante. Caso você queira se aprofundar no assunto (e esperamos que você queira), faça o download dos excelentes guias do IBGC:

[Guia Boas Práticas Reuniões do Conselho Administrativo](#)

[Governança Corporativa para Startups & Scale-ups](#)

[Código das melhores práticas de governança corporativa](#)

Boa leitura!

*“A maneira de começar é **parar de falar** e começar a fazer.”*

Walt Disney

1. O que é um Conselho?



- É um grupo de pessoas que se reúne periodicamente para analisar o andamento da empresa, ter insights e dar sugestões. De certa forma, **é um programa de mentoria voltado para um CNPJ.**
- Existem dois tipos mais comuns: o Conselho Consultivo (“**Advisory board**”) e o Conselho Administrativo (“**Board of Directors**”).
- Para as startups que ainda são empresas do **tipo Ltda.**, o conselho é opcional e é chamado de Conselho Consultivo, pois não há obrigação de formalidades e os conselheiros não respondem por suas opiniões, são apenas consultores.
- As **Sociedades Anônimas (S.A.)** são regidas pelo Direito Civil, por isso tem por obrigação a formação de um Conselho Administrativo (“**Board of Directors**”), com regras bem definidas. Os membros desse conselho respondem legalmente por seus votos e decisões.
- Por ser um ato legal, a formação e o acompanhamento do Conselho Administrativo devem ser acompanhados pelo advogado da startup. O Conselho Consultivo não tem essa necessidade, mas é importante a startup ir se acostumando às melhores práticas de governança.

2. De que maneira o conselho contribui?



- O grupo de conselheiros irá complementar as skills dos founders, ajudando no desenvolvimento pessoal e profissional dos empreendedores.
- As reuniões periódicas irão forçar a startup a criar o **saudável hábito de revisar estratégias** e manter um controle rígido dos seus números e métricas.
- Decisões pensadas sem depender tanto do feeling do empreendedor tendem a ser mais **assertivas**.
- A startup mostra que está comprometida com as boas práticas de governança, passando mais credibilidade a investidores, aumentando seu valor de mercado.

3. Como formar um conselho?



- Em geral, o conselho é formado por 4 a 6 pessoas, incluídos os sócios-fundadores e principais investidores. Também é comum a presença de um **conselheiro independente**, com grande conhecimento do setor, que pode ser remunerado ou não.
- É recomendável que a decisão de convidar uma pessoa de fora, assim como a escolha do nome e a remuneração, seja debatida em reunião do próprio conselho.
- A **lei 14.195/2022 tornou obrigatória a participação de conselheiros independentes**, nos termos da CVM, no conselho de administração de empresas abertas (não é o caso das startups). Porém, é boa prática recomendada pelo Banco Mundial.
- As pessoas do conselho devem ser vistas como aliadas: os sócios da empresa não devem ter medo de revelar as fraquezas e dificuldades na gestão do negócio. **O conselho está ali com o único intuito de ajudar a startup.**
- Na medida do possível, é importante que haja diversidade na representação do conselho, tanto de gênero quanto de etnia.
- Para formar o Conselho Consultivo, mesmo não havendo a obrigatoriedade, é recomendável que haja a formalização do conselho com um regimento interno e a anuência de cada conselheiro.
- Para formar o Conselho Administrativo, é obrigatório seguir a Lei das SAs.

4. Como montar a pauta da reunião?



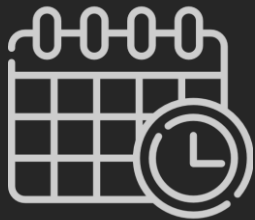
- É muito importante aproveitar o tempo e a experiência dos conselheiros: **não faça da reunião uma simples prestação de contas.**
- Por isso, recomendamos que a reunião tenha a seguinte divisão de tempo:
 - ✓ 30% para apresentação de números e KPIs (CAC, LTV, LTV/CAC, churn, NPS)
 - ✓ 70% para discussão, análise e insights sobre o futuro, inclusive novos produtos, oportunidades de M&A e novas rodadas de captação.
- Essa divisão não deve ser explícita, isto é, cabe ao CEO conduzir naturalmente os conselheiros para que contribuam conforme os números e cenários são apresentados.
- No slide 14, você encontra todos os itens que gostaríamos de ver na reunião de conselho da sua empresa.

5. Como preparar o material?



- Encare a preparação da reunião como uma **oportunidade** para ligar o farol alto e olhar lá na frente: Estamos inovando? Estamos formando uma equipe consistente no longo prazo? Estamos aumentando a base de clientes? Nosso plano ainda é bom o suficiente para escalar?
- Seja eficaz e eficiente, não gaste muito tempo montando a apresentação. No dia a dia, comece a montar relatórios e gráficos em um formato que você possa copiar/colar para o conselho.
- Lembre-se: o conteúdo deve ter o mínimo para que os conselheiros possam emitir opiniões bem embasadas. Esse ajuste fino é importante. **Quanto mais tempo você gastar passando informação, menos tempo sobrá para receber conselhos.**
- Prepara-se para a reunião: tenha em mãos os principais números da empresa: vendas, pista, pipeline.

6. Qual a periodicidade e quanto tempo deve durar a reunião?



- Recomendamos começar o mais breve possível, com reuniões mensais. Posteriormente, deve-se avaliar passar para formato bimestral ou trimestral.
- O tempo de duração ideal para uma reunião bem planejada fica **entre 2 e 3 horas**. Pautas muito específicas devem ser discutidas em outro momento.
- É importante que o CEO da empresa seja o condutor da reunião, priorizando os assuntos mais importantes, sempre respeitando o horário marcado para início e término.

7. Devo enviar o material com antecedência?



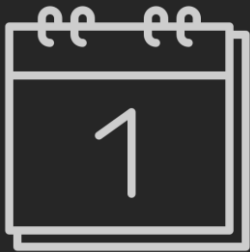
- **Absolutamente sim!** Conceda pelo menos um final de semana para o conselheiro analisar o que vai ser apresentado.
- Importante: **o conselho não deve ser usado para leitura de Powerpoint.** Cada conselheiro deve ter tempo para fazer suas anotações antes da reunião.
- Para definir a data da reunião, converse individualmente com os conselheiros para acertar as agendas. Para o Conselho Administrativo há, por lei, a exigência de o convite ser oficializado **pelo menos 8 dias antes.**
- No e-mail de convite, coloque no corpo os principais pontos da pauta da reunião.

8. Ata da reunião



- Reuniões de conselho são sempre ricas em assuntos e opiniões. Peça para alguém da equipe tomar nota e, ao final, preparar uma **ata com as principais decisões tomadas**. Também é importante documentar as dúvidas, tarefas e planos de ação que tenham ficado pendentes.
- Importante: verifique com a junta comercial da sua região a necessidade de registrar as atas das assembleias (o que as tornarão públicas), ou apenas registrar a data em que o evento ocorreu.
- Internamente, é importante ter um documento mais completo, com todos os pontos que foram debatidos no conselho e circular entre os participantes. Pode ser algo bem objetivo, no formato de bullet points, por exemplo.
- É importante que a ata seja enviada até 3 dias após a reunião para todos os conselheiros.

9. Roteiro para a Primeira Reunião



- Inicie com a apresentação dos conselheiros e sócios da startup.
- Combine as regras das reuniões futuras, apresentando o esboço do regimento interno. Os conselheiros já podem dar suas primeiras contribuições nesse momento.
- Decida com o grupo se será convidado um conselheiro externo. Caso a resposta seja sim, anote as sugestões de nomes. Decidam se e como o conselheiro será remunerado.
- Faça a apresentação institucional da empresa: histórico, objetivos, futuro, dores atuais.
- Comente quais atividades serão realizadas até a próxima reunião.
- Abra espaço para dúvidas.
- Apresente o calendário sugerido para as próximas reuniões.
- Agradeça a presença e faça o fechamento.
- Não esqueça de enviar o regimento interno e a ata de constituição do conselho para assinatura dos conselheiros.

10. Estrutura de apresentação para reunião de conselho



1. Big picture com os objetivos da empresa e KPIs: Gráficos de fácil leitura. Receita Bruta, Líquida, Ebitda. Comparação previsto x realizado, período atual x anterior.
2. Métricas: Priorize as que saltam aos olhos dos investidores: Número de clientes, clientes recorrentes, CAC, LTV, LTV/CAC, churn, NPS.
3. RH: principais contratações e demissões. Evolução do tamanho da equipe. Desafios.
4. Roadmap do produto: melhorias, alterações, desafios, lançamentos futuros.
5. Pipeline vendas, key accounts conquistados, key accounts perdidos.
6. Business plan: quais parceiros/clientes sua empresa precisa e não conseguiu o contato certo? Talvez os conselheiros possam ajudar. Quais são os gargalos operacionais?
7. Resultados Financeiros (Evolução do cashburn e da pista “runway”, faturamentos, margem e fluxo de caixa)
8. Resultados Operacionais
9. Avaliação da estratégia, parcerias, M&A, novas rodadas, etc
10. Outros assuntos como Stock Options Plan, Rebranding, etc.

(*)Importante combinar a dinâmica com os conselheiros, recomendamos a cada tópico abrir espaço para que comentários sejam feitos.



Bom trabalho!

