

BOARD Voices

Conselheiro
empresarial,
escritor e
palestrante nas
áreas de governança,
gestão empresarial
e liderança.

{ O conselheiro de alta
performance não é o que
tem todas as respostas.

É o que sabe quais
perguntas os números
ainda não responderam. }

Sócio e VP da Board Academy

**MARCELO
SIMONATO**

CFO, DIRETOR
DE OPERAÇÕES

Autor do Livro *Pilares do
Sucesso Profissional*



SEM DOMINAR FINANÇAS, NÃO HÁ ALTA PERFORMANCE NO CONSELHO.

MARCELO SIMONATO E O
CONHECIMENTO FINANCEIRO QUE
TODO CONSELHEIRO PRECISA TER

Durante mais de 35 anos, **Marcelo Simonato** percorreu uma trajetória improvável: de office boy a vice-presidente. No caminho, passou por CFO, Diretor de Operações e atuação como conselheiro empresarial. Hoje, é sócio e VP da Board Academy, Escritor e Palestrante, ele defende uma tese que pode desconfortar parte dos conselhos brasileiros: o domínio financeiro **não é uma especialidade opcional é o pré-requisito mínimo para governar com responsabilidade.**

Para Simonato, finanças não são o território exclusivo do CFO. São a linguagem universal de qualquer decisão empresarial relevante. E quando um conselho não consegue ler essa linguagem com fluência, o custo silencioso acumulado, muitas vezes irreversível, é pago pela empresa.

A VISÃO FINANCEIRA DENTRO DO CONSELHO



O TEMA QUE DOMINA AS REUNIÕES, MAS AINDA É SUBESTIMADO

Há uma contradição que Marcelo Simonato observa repetidamente nos conselhos em que atua: o tema financeiro representa entre 70% e 80% das discussões em qualquer reunião de conselho. E, ainda assim, parte dos conselheiros senta à mesa sem o preparo necessário para interpretar o que está sendo apresentado. "Não existe empresa sem caixa", afirma Simonato.

"Nem faturamento sustentável sem geração de resultados. Toda empresa é criada para gerar retorno financeiro." E se toda decisão, de recursos humanos a marketing, de produtividade a expansão, exige investimento, possui custos e precisa gerar retorno, então não há tema no conselho que escape da dimensão financeira.



"Todo tema dentro de um conselho tem uma dimensão financeira. Não há como governar sem entender o que os números dizem."

LIMITAÇÃO FINANCEIRA: RISCO SILENCIOSO, IMPACTO REAL



A formação sólida em governança não compensa lacunas na leitura financeira. Para Simonato, isso é **"um risco real e relevante"**. Todos os relatórios, todas as deliberações, todas as recomendações estratégicas convergem, em algum momento, para resultado. Sem entender essa convergência, o conselheiro pode aprovar o que não

deveria, ou questionar o que já foi resolvido.

A questão não é transformar conselheiros em contadores. É garantir que todos os membros do colegiado sejam capazes de ler o que está escrito nas demonstrações financeiras, identificar sinais de alerta e fazer as perguntas certas.

O QUE É, DE FATO, LETRAMENTO FINANCEIRO PARA UM CONSELHEIRO

"Um conselheiro não precisa ser CFO", reconhece Simonato, "mas precisa entender de finanças, ler relatórios, fazer diagnósticos e apoiar decisões." Letramento financeiro, no contexto do conselho, não é conhecimento técnico aprofundado, é capacidade de leitura estratégica dos números.

Há uma diferença crucial entre entender números e saber usá-los para governar. O primeiro é domínio técnico. O segundo é julgamento — a capacidade de transformar dados em perguntas relevantes, e perguntas relevantes em decisões melhores.



"Letramento financeiro não é sobre saber calcular. É sobre saber perguntar com base no que os números ainda não estão mostrando."

ERROS, RISCOS E DECISÕES DIFÍCEIS

O ERRO QUE OS RELATÓRIOS NÃO MOSTRAM

Quando perguntado sobre o erro mais comum na supervisão financeira de conselhos, Simonato é direto: basear decisões em achismos, e não em dados financeiros. O problema não está na ausência de informação, está na incapacidade de lê-la corretamente ou na preferência por narrativas mais confortáveis do que os números reais.

Esse padrão raramente aparece nos relatórios porque não é registrado como erro. Ele se manifesta como "**sensação de mercado**", como "**experiência acumulada**", como "**feeling de gestão**". E, enquanto as coisas vão bem, ninguém questiona. O problema aparece quando não há mais tempo para corrigir.

QUANDO O CURTO PRAZO COMPROMETE O FUTURO

Simonato viu esse cenário de perto: decisões tomadas com horizonte curtíssimo que geraram prejuízos muito maiores no futuro. A lógica é sedutora: resolver o problema imediato, ganhar fôlego, depois reorganizar. O que raramente é dito é que o custo do adiamento, em finanças, quase sempre supera o custo da decisão difícil feita no momento certo.

Essa é uma das funções mais delicadas do conselho: trazer o longo prazo para a mesa quando a gestão está pressionada pelo imediato. E isso só é possível quando os conselheiros têm condições de ler as consequências financeiras de cada cenário.

CFO E CONSELHO: QUANDO AS VISÕES DIVERGEM

Quando há divergência entre CFO e conselho sobre risco financeiro, Simonato não tem dúvida sobre onde está a autoridade final: **"A decisão é do empresário. O conselho consultivo apoia e questiona."** O papel do colegiado não é substituir a gestão — é garantir que o empresário tome decisões com as melhores informações disponíveis e com o questionamento adequado.

O impasse entre visões diferentes não é necessariamente um problema. Pode ser o sinal de que o conselho está cumprindo sua função: tensionar o óbvio, trazer perspectivas que a rotina operacional não permite. A questão é que esse tensionamento só tem valor quando parte de uma leitura financeira sólida — não de preferências ou suposições.



"Letramento financeiro não é sobre saber calcular. É sobre saber perguntar com base no que os números ainda não estão mostrando."

O PAPEL DO CONSELHEIRO NA SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA

SUPERVISIONAR SEM INTERFERIR: ONDE ESTÁ O LIMITE

No modelo de conselho consultivo, o mais comum nas empresas brasileiras de médio porte, o conselho não tem poder deliberativo sobre operações. Ele recomenda. Ele questiona. Ele alerta. Mas não executa, não implementa, não substitui a gestão. "O conselho consultivo não interfere diretamente, apenas recomenda", lembra Simonato.

Essa distinção parece simples, mas é onde muitos conselhos erram, tanto por excesso quanto por omissão. O excesso gera atrito com a gestão e compromete a independência do colegiado. A omissão transforma o conselho em um ritual de aprovação, sem valor real para a empresa.

OS INDICADORES QUE TODO CONSELHEIRO DEVE DOMINAR

Para Simonato, há um conjunto de indicadores que nenhum conselheiro pode desconhecer, independentemente do setor em que atua:

- **Balanco patrimonial**
- **Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)**
- **Fluxo de caixa**
- **EBITDA**
- **Índices de liquidez e endividamento ROI**
- **Indicadores macroeconômicos relevantes para o setor**

Não se trata de decorar fórmulas. Trata-se de compreender o que cada um desses indicadores revela sobre a saúde da empresa, e o que ele esconde quando analisado isoladamente.

COMO ANTECIPAR CRISES QUE A DIRETORIA AINDA NÃO VÊ

A capacidade de identificar, com antecedência, que uma empresa está caminhando para uma crise financeira é uma das contribuições mais valiosas que um conselho pode oferecer. Para Simonato, isso exige três elementos combinados: análise prévia dos dados, visão de mercado e olhar estratégico.

A análise prévia significa não chegar à reunião sem ter lido os relatórios.

A visão de mercado significa entender o contexto em que a empresa opera, concorrência, tendências, pressões setoriais. E o olhar estratégico significa conectar os dois: traduzir o que os números estão dizendo à luz do ambiente externo.

Quando esses três elementos estão presentes, o conselho pode ver o que a gestão, imersa na operação, ainda não consegue enxergar.

ESTRATÉGIA, LONGO PRAZO E GOVERNANÇA FINANCEIRA

GOVERNAR FINANÇAS OU APENAS APROVAR O QUE O CFO APRESENTA?

Há conselhos que governam finanças. E há conselhos que apenas homologam o que é apresentado. A diferença, segundo Simonato, está na postura: "**O conselho não governa diretamente. Ele orienta e acompanha.**" Mas orientar e acompanhar com profundidade exige muito mais do que estar presente nas reuniões.

Um conselho que realmente governa as finanças faz perguntas que desconfortam. Questiona premissas. Solicita comparativos. Acompanha tendências ao longo do tempo, não apenas o snapshot do trimestre. E, acima de tudo, não confunde a narrativa do CFO por mais competente que ele seja, com a realidade financeira da empresa.

RISCO E CRESCIMENTO: QUANDO OS NÚMEROS NÃO SÃO SUFICIENTES

Governança financeira e crescimento sustentável andam juntos, mas nem sempre em perfeita harmonia. Há momentos em que a empresa precisa crescer além do que os números isoladamente indicam, e o conselho precisa ter a maturidade para reconhecer esses momentos. Para Simonato, o papel do colegiado nessa equação é claro:

"O conselho identifica riscos. O empresário decide." A função do conselho não é vetar o crescimento, é garantir que o empresário compreenda os riscos envolvidos antes de decidir assumir a aposta. Esse é o equilíbrio entre prudência e ambição que diferencia uma governança eficaz de uma governança paralisante.



"A função do conselho não é travar o crescimento da empresa, pelo contrário, é garantir que esse crescimento seja sustentável."

POR ONDE COMEÇAR: A ESPECIALIZAÇÃO FINANCEIRA NO BOARD

Para o conselheiro que quer se especializar em finanças dentro do board, Simonato tem um caminho claro: buscar formação em finanças para não financeiros. Não é necessário um MBA em finanças ou uma segunda graduação em contabilidade. O que importa é desenvolver a capacidade de leitura

estratégica, compreender o que os números significam para a empresa, não apenas como eles são calculados. E há uma advertência: ignorar finanças não é uma opção neutra. É uma escolha que tem consequências para o conselho, para a empresa e para a reputação do próprio conselheiro.

O QUE POUCOS GOSTAM DE OUVIR, MAS PRECISAM



Marcelo Simonato finaliza com a verdade mais direta possível: "**Sem dominar finanças, não há alta performance como conselheiro.**" Não é uma crítica. É um diagnóstico.

Em um ambiente onde o conselho é cada vez mais cobrado por resultados concretos, por supervisão efetiva e por contribuição estratégica real, a incompetência financeira deixou de ser uma limitação tolerável. Tornou-se um risco para a empresa e para a credibilidade do próprio

colegiado.


Sua pergunta sobre governança financeira, proteger o que a empresa tem ou viabilizar o que ela ainda pode se tornar, recebe uma resposta que recusa a falsa dicotomia: "**Ambos.**" Proteger é necessário. Crescer é inevitável. E o conselho que entende finanças consegue fazer os dois ao mesmo tempo, com consciência dos riscos e clareza sobre as apostas.



{ O conselheiro de alta performance não é o que tem todas as respostas. É o que sabe quais perguntas os números ainda não responderam. }

SOBRE MARCELO SIMONATO

Vice-presidente e sócio da Board Academy. Conselheiro empresarial, escritor e palestrante nas áreas de governança, gestão empresarial e liderança. Com mais de 35 anos de carreira — iniciada como office boy e construída até posições de C-level, incluindo CFO e Diretor de Operações — Simonato tem como propósito apoiar empresas e empresários de todo Brasil através da implementação de boas práticas de governança e gestão. Seu princípio norteador vem de Confúcio: "Se você não sabe alguma coisa, busque aprender. Mas se você já sabe, busque ensinar."



O PFCC foi desenvolvido exatamente para preencher essa lacuna.

O **Programa de Formação e Certificação de Conselheiros da Board Academy** prepara conselheiros para atuar com a profundidade que os conselhos de alta performance exigem incluindo o domínio financeiro que **Simonato** descreve como inegociável. Ao longo do programa, os participantes desenvolvem a leitura estratégica dos números, a capacidade de fazer as perguntas certas e o julgamento necessário para contribuir de forma efetiva nas decisões que importam.

O currículo foi construído por quem conhece o conselho por dentro: profissionais com trajetória real em **C-level, governança corporativa e conselho de administração**. Não é formação para entender o que é um conselho. É formação para atuar em um com competência técnica, postura adequada e visão de longo prazo.

Para quem está em transição de carreira executiva para o board, ou para quem já atua como conselheiro e quer elevar o nível da sua contribuição, o **PFCC** oferece o caminho mais estruturado disponível no Brasil. Porque sentar à mesa sem preparo não é apenas um risco pessoal. É um risco para a empresa que depositou confiança naquele colegiado.

CONHEÇA O PFCC E VEJA COMO SE INSCREVER! ↗

PFCC Programa de Formação e Certificação de Conselheiros