

Governança que *acompanha* o crescimento.

Conselho, comitês, controles, auditoria e política de decisão: o roteiro de governança para empresas em crescimento — do fundador centralizador à empresa pronta para capital de terceiros.

O que este material te *entrega*.

- **A escada de governança em uma página:** o que implantar em cada estágio — da formação de alçadas e conselho consultivo ao conselho de administração com comitês e auditoria completa.
- **O critério do custo de capital:** como cada camada de governança reduz o risco percebido por bancos, investidores e compradores — e se paga em custo de funding e valuation.
- **Os cinco erros recorrentes:** conselho decorativo, alçadas ignoradas, partes relacionadas sem regra, informação gerencial descolada da contábil e sucessão não tratada.
- **Um diagnóstico editável de 12 perguntas** para localizar a sua empresa na escada de governança e priorizar os próximos degraus.
- **Próximos passos objetivos** com a MERC: diagnóstico de governança e controles, auditoria independente e preparação para captação ou sucessão.

Material de aplicação prática elaborado pela MERC Group a partir do artigo “Governança corporativa para empresas em crescimento”, publicado em 2026 em www.mercgroup.com.br/insights. Este documento tem caráter informativo e não substitui avaliação profissional específica.



Este material não é sobre teoria. É sobre *decisão prática*.

Governança não é burocracia de empresa grande: é o que permite crescer *sem depender* da memória do fundador.

Crescer muda a pergunta: de “quem decide” para “*como se decide*”.

O CONTEXTO

Governança corporativa é o sistema pelo qual a empresa é dirigida e monitorada: papéis de sócios, conselho e diretoria, alçadas de decisão, controles e prestação de contas. No Brasil, a referência é o Código das Melhores Práticas do IBGC.

Em empresas em crescimento, o gatilho raramente é regulatório: é a chegada de capital de terceiros — dívida estruturada, investidor minoritário, fundo — ou a preparação para venda, sucessão ou IPO.

O padrão de evolução é conhecido: primeiro formalização de alçadas e demonstrações confiáveis; depois conselho (consultivo, então de administração), políticas de partes relacionadas e dividendos; por fim comitês, auditoria interna e gestão de riscos formal.

O erro mais caro é a governança de fachada: estruturas criadas para satisfazer investidor ou edital, sem uso real nas decisões. Diligences e supervisões testam a substância — atas, alçadas cumpridas, informação tempestiva — e não o organograma.

O QUE MUDA NA PRÁTICA

Informação confiável é o alicerce. Demonstrações tempestivas, conciliadas e — a partir de certo porte — auditadas são a base de qualquer camada seguinte: conselho sem informação de qualidade delibera no escuro.

Alçadas transformam confiança em regra. Matriz de alçadas formal (valores, natureza, instância de aprovação) e segregação de funções nos ciclos críticos são o primeiro controle que investidores testam.

Partes relacionadas precisam de política. Operações entre empresa, sócios e familiares a condições de mercado, aprovadas por instância independente e divulgadas: é o tema que mais desgasta negociações com terceiros.

Sucessão e dependência do fundador são riscos de negócio. Plano de sucessão, documentação de processos e segunda linha gerencial preparada reduzem o desconto de risco-pessoa-chave em qualquer avaliação.

Como isso afeta a *sua* companhia.

EMPRESA FAMILIAR EM PROFISSIONALIZAÇÃO

Separe fóruns de família, propriedade e gestão: acordo de sócios, conselho com independentes e regras claras para familiares na operação evitam que conflitos societários virem crises operacionais.

EMPRESA COM INVESTIDOR MINORITÁRIO

Direitos de veto, informação periódica e política de dividendos formalizados no acordo: o custo de descumprir é conflito societário — e deságio na próxima rodada.

COMPANHIA PREPARANDO CAPTAÇÃO OU IPO

Reguladores e investidores testam histórico: conselho funcionando, comitê de auditoria, demonstrações auditadas sem ressalva e controles documentados — estruturas que não se improvisam na janela da oferta.

HOLDING DE GRUPO EM EXPANSÃO

Padronize governança nas controladas: alçadas, políticas e calendário de reporte comuns — a heterogeneidade é o que torna consolidado e diligences caros.

INSTITUIÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO

Para reguladas, boa parte da escada é compulsória (conselho, riscos, auditoria interna, comitês conforme porte): a diferença competitiva está em fazer as estruturas funcionarem de fato.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO

Onde a sua companhia está *hoje*?

Responda Sim ou Não. Cada "Não" é um ponto de atenção prioritário. Os campos deste formulário são editáveis.

	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
01. Existe matriz de alçadas formal, conhecida e efetivamente cumprida?			
02. As demonstrações financeiras são tempestivas, conciliadas e auditadas (ou auditáveis)?			
03. Há conselho (consultivo ou de administração) com reuniões periódicas, pauta e atas?			
04. O conselho conta com ao menos um membro independente com experiência relevante?			
05. Operações com partes relacionadas seguem política formal, com aprovação independente?			
06. A política de dividendos e de reinvestimento está formalizada entre os sócios?			
07. Orçamento anual e acompanhamento orçamentário são deliberados em instância formal?			
08. A informação gerencial concilia com a contábil (uma fonte única de verdade)?			
09. Os ciclos críticos (compras, pagamentos, receita) têm segregação de funções documentada?			
10. Existe plano de sucessão para o principal executivo e posições-chave?			
11. Riscos relevantes do negócio são mapeados e revisados ao menos anualmente?			
12. O acordo de sócios cobre entrada, saída, avaliação e resolução de impasses?			

Do diagnóstico à *ação*, com a MERC.

MERC Valuation — valuation.mercgroup.com.br

Avaliação de empresas com metodologia de mercado financeiro: DCF, múltiplos e modelagem avançada, com trilha de premissas auditável.

MERC DF — df.mercgroup.com.br

Elaboração e revisão de demonstrações financeiras em conformidade com CPC e IFRS, prontas para auditoria, credores e investidores.

MERC Lastros — lastros.mercgroup.com.br

Verificação independente de lastros para securitizadoras, FIDCs e operações estruturadas, com evidência e rastreabilidade.

Auditoria & Advisory especializada

Diagnóstico de governança e controles internos, auditoria independente de demonstrações e preparação para captação, sucessão ou venda — com régua de mercado financeiro.

AGENDAR REUNIÃO

Fale com o nosso time: contato@mercgroup.com.br

Ou fale diretamente com nossos sócios: gabriel.carolei@mercgroup.com.br · bruno.zamboni@mercgroup.com.br

Referências deste material.

NORMAS E REGULAÇÃO BRASILEIRAS

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa — IBGC (6ª edição).
- Lei nº 6.404/1976 — competências de conselho, diretoria e conselho fiscal.
- Resolução CVM nº 80/2022 e Regulamento do Novo Mercado (B3) — referências para companhias abertas.
- CPC 05 / NBC TG 05 — divulgação sobre partes relacionadas.
- Resolução CMN nº 4.557/2017 — gerenciamento de riscos (instituições reguladas).

REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

- G20/OECD — Principles of Corporate Governance (2023).
- COSO — Internal Control: Integrated Framework.
- IIA — Modelo das Três Linhas (2020).

As referências acima indicam o arcabouço normativo aplicável na data de elaboração deste material (julho de 2026) e podem ser alteradas pelos órgãos emissores. A aplicação a casos concretos exige análise específica. MERC Group — Auditoria do Mercado Financeiro Brasileiro · São Paulo · Brasil.