

Board Canvas

A governança simplificada

gonew.©
COMMUNITY



● ● ● ● ● ●

CONTEÚDOS

03	Introdução
06	Board Canvas
07	1. Princípios
10	2. Expectativas
14	3. Entregas
17	4. Controle
20	Conclusão
21	Colaboradores
21	Referências



INTRODUÇÃO

“A maioria dos negócios falha não porque os produtos ou ideias são ruins, mas sim por conta do desalinhamento entre os sócios.”


A afirmação é do mestre em governança e investidor Anderson Godz, autor do método Board Canvas, ferramenta criada para ajudar a estabelecer acordos mesmo quando as empresas ainda estão em fase embrionária.

O método - que consiste em 13 temas para serem discutidos entre os sócios antes de firmar qualquer contrato - é considerado um guia para criar o que futuramente pode se tornar a política empresarial, não importando o porte do negócio.

O modelo é um experimento coletivo, já que o quadro de discussões teve sua primeira versão lançada em 2018, como um dos capítulos

do [livro “Governança & Nova Economia”](#). Desde lá, já passou por uma centena de aprimoramentos com a ajuda de empreendedores de todo o país. O Board Canvas foi desenhado como a máxima simplificação dos fundamentos e boas práticas de governança corporativa e está disponível gratuitamente.

São pontos que precisam ser alinhados, se não logo nos primeiros instantes em que a empresa nasce, assim que for formulado o plano de negócios. O mundo é definitivamente outro e cada vez mais veloz. Se não houver alicerces bem alinhados, aceleramos não apenas o negócio, mas também as tensões e conflitos.



**“ DE QUE ADIANTA
EMPREENDER OU INVESTIR
EM ALGO COM ALGUÉM
COM QUEM VOCÊ NÃO TEM
ALINHAMENTO OU MESMO
QUANDO AS EXPECTATIVAS
NÃO ESTÃO CLARAS? ”**

O Business Model Canvas e suas variações são utilizados amplamente para apoiar uma definição ágil dos principais elementos de um novo negócio. Todas as dimensões do Canvas, suas variações e as próprias características de construção, como a interatividade, podem gerar insumos para o alinhamento de valores pessoais e expectativas sobre um negócio — especialmente a proposição de valor e parcerias estratégicas, além de segmentos de clientes e dos tipos de relação que teremos com eles.



Não há, contudo, um roteiro que simplifique as discussões fundamentais entre sócios e investidores em um novo negócio ou inovação. Evoluímos do plano de negócios para o Business Canvas de Osterwalder e Pigneur, mas não fizemos o mesmo com as questões de governança.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) possui 58 fundamentos com boas práticas de governança corporativa. Possui também o Caderno de Governança para Startups e Scaleups, com o qual contribuimos com 28 recomendações. Esses esforços são significativos, mas ainda assim requerem uma adaptação para a disseminação de seu uso de maneira ainda mais simples. Se não houver alicerces bem alinhados, a falta de tempo, de métodos e a velocidade de companhias joviais podem também acelerar as tensões e as rupturas, fazendo eclodir conflitos em arestas de expectativas e de valores entre os sócios e envolvidos.

O Board Canvas baseia-se no Canvas da Governança — inicialmente apresentado no livro “Governança & Nova Economia”. A versão inicial gerou o engajamento de mais de 10 mil pessoas no LinkedIn durante o segundo semestre de 2018, resultando na criação de uma comunidade para troca de conhecimentos estabelecida em www.gonew.co.

Esse engajamento somou-se a vários feedbacks recebidos pelas redes sociais e também às cocriações e construções coletivas da Comunidade nos encontros mensais, treinamentos, workshops e eventos presenciais realizados. Novos testes e estudos foram desenvolvidos para evolução do modelo, com maior detalhamento, resultando em uma nova versão, apresentada a seguir neste ebook.

O novo Board Canvas possui um layout aprimorado, além de um diferente agrupamento de elementos. Há também espaços propícios para dinâmicas de discussões. A seguir, são detalhados os elementos e as respectivas adaptações e evoluções.



BOARD CANVAS



Figura 1 – Board Canvas (2020) | Adaptado de: Livro Governança & Nova Economia



1 Princípios

O que aceitamos e o que não aceitamos



PRINCÍPIOS

O que aceitamos e o que não aceitamos



Valores pessoais e prioridades

Alinhe a prioridade do negócio em relação a outros negócios, demais sócios, família, crença/espiritualidade, saúde/bem-estar, hobbies/amigos, estudos e outras atividades/voluntariado



Relações anteriores/familiares

Se houver relações anteriores, sejam elas familiares, pessoais ou profissionais, como vamos tratar? Familiares participam?



Ética e caráter

Premiações, presentes, happy hours, gratificações e condutas

1. Princípios

Nesta primeira dimensão, “Princípios”, estão os três elementos relacionados às questões pessoais dos envolvidos. Aqui, conforme a Figura 2, deve ser debatido o que cada um aceita a respeito de **Valores pessoais e prioridades, Relações Anteriores ou Familiares, Ética e Caráter.**



Figura 2 – Princípios

Valores pessoais e prioridades

Inicialmente, defina em ordem crescente de importância quais são as prioridades pessoais de cada sócio. Avalie o que é mais importante entre o negócio, os sócios, família, crença/espiritualidade, saúde/bem-estar, hobbies, amigos, estudos, outros negócios e outras atividades/voluntariados.

Relacionamentos Anteriores ou Familiares

Muito ligada a relacionamentos pessoais, este item é fundamental para saber como os sócios pensam em relação ao envolvimento de familiares, amigos e antigos contatos profissionais no negócio. Respondam “sim” ou “não”: familiares podem participar do negócio, como sócios, fornecedores, gestores, clientes ou colaboradores? O mesmo se aplica a conhecidos, amigos e ex-colegas de trabalho. As respostas ajudarão a fundamentar alguns critérios para esses relacionamentos.

Ética e Caráter

Esse tópico pode acalorar a discussão. Cabem nesse tema debates como o envio e o recebimento de brindes e presentes, o pagamento de almoços e happy hours para funcionários e/ou clientes, o uso corporativo e pessoal de equipamentos, veículos e outros itens pelos executivos e até mesmo a forma de lidar com ofertas ilegais, como o pagamento de propinas.





2

Expectativas

O que queremos e
o que não queremos





EXPECTATIVAS

O que queremos e o que não queremos



Velocidade e objetivos

Alinhe sucesso, benefícios, prazos, velocidade de crescimento e expectativas de venda a médio prazo



Mudanças ou pivots

Mudanças de produto, mercado, tecnologia ou propósito



Riscos

Qual o apetite a riscos reputacionais, jurídicos, regulatórios, retorno do investimento e custo de oportunidade?

2. Expectativas

O que queremos e o que não queremos para a nova empresa? A segunda dimensão são as expectativas, que, conforme a Figura 3, contemplam três elementos para serem analisados: **Velocidade e Objetivos, Mudanças ou Pivots** e o **Apetite a Riscos**.

Figura 3 – Expectativas



Velocidade e objetivos

As expectativas de cada sócio devem ser pautadas pela seguinte discussão: o que significa sucesso neste negócio? Em cinco anos, por exemplo, vocês venderiam ou comprariam esta empresa? E a internacionalização? Alinhar os objetivos, prazos e velocidade de crescimento é um dos principais itens de desavença entre sócios, já que, geralmente, uma parte pretende escalar rapidamente o faturamento e alcance, enquanto a outra parte deseja resguardar o crescimento sólido, galgando posições no mercado de forma mais sustentável.

Mudanças ou pivots

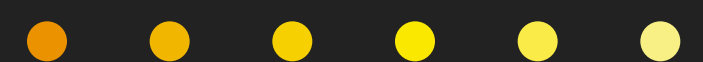
O termo “pivotar” refere-se a empresas que mantêm um “pé” na origem de suas operações, mas não têm medo de mudar seu carro-chefe e explorar outros mercados e produtos próximos. Nesse sentido, uma forma prática de estabelecer uma relação societária é saber se uma mudança

no produto, mercado ou no propósito do negócio seria o suficiente para afastar um dos sócios. Um bom exemplo são negócios que estão ligados a causas sociais. Se este propósito precisar ser alterado, haverá desistência de uma das partes? São questões que podem render cláusulas futuras, que resguardem os objetivos de cada sócio.

Riscos

Qual é a tolerância a riscos? Quais riscos os envolvidos estão dispostos a correr? E quais não estão?

Qual é o tamanho e o tipo de risco que cada um está disposto a assumir para alavancar o negócio? Aqui, além da perda ou ganho de dinheiro, é importante também considerar riscos ligados ao tempo de retorno de investimento, custos de oportunidade, risco reputacional, jurídicos e regulatórios (aplicável principalmente ao lançamento de novas tecnologias e relações de trabalho).



O que empreendedores e
conselheiros podem te ensinar

AGORA?

1º Programa **online** de **Governança**



IENAGA

International
Board Member

KEPLER

Governança de
+600 startups

COURTNAY

Zeitgeist de
Governança

POLI

#1 Investidor
do Brasil

E + 16 experts.

Torne-se um Master

- + Único com ênfase na **Nova Economia** e nas contradições de conectar o mundo
- + 100 horas de **videoaulas**
- + Governança ágil com **Board Canvas!**
- + **Certificação** Master Conselheiro em Nova Economia
- + Primeira e maior **comunidade** brasileira sobre o tema
- + Seja também um **coautor** de ebooks

Mais de 200 Masters já fazem parte desta jornada hiperconectada!

gonew.©©

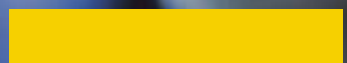
MASTER

GOVERNANÇA &
NOVA ECONOMIA



3 Entregas

O que entregamos e
o que não entregamos





3. Entregas

A terceira dimensão é apresentada na Figura 4. O que cada pessoa entrega de si para o novo negócio e o que não está disposto a entregar? Aqui é preciso responder os três elementos: **Skills e horas por semana, Aportes e Retiradas e Responsabilidades.**



ENTREGAS

O que entregamos e o que não entregamos

Aportes e retiradas

Qual é o fôlego financeiro para o negócio? Como tratar aportes, pro-labores e dividendos

Skills e horas/semana

Habilidades, complementaridade e tempo de dedicação

Responsabilidades

Por decisões, entrega, vendas, eventos e tratativas com investidores

Figura 4 – Entregas

Aportes e retiradas

“Finanças” sempre é um item delicado, mas nada melhor do que colocar na mesa qual é o fôlego financeiro para se manter na atividade. Quantos meses cada um tem de contas pagas? O que mais vemos são sócios que não sabem isso uns dos outros e em menos de seis meses começam a disparar currículos escondidos, porque não podem se manter.

Entra nesta discussão também a forma de tratar o pró-labore, dividendos e aportes que a empresa venha a precisar para manter sua saúde financeira.

Skills e horas por semana

Pode parecer óbvio, mas boa parte dos integrantes de uma sociedade não costuma discutir claramente as habilidades profissionais e o tempo que cada um pode se dedicar ao negócio.

Quanto tempo por semana estarão efetivamente dedicando? Muitas vezes os negócios são criados em paralelo a outras atividades profissionais, mas os idealizadores omitem ou esquecem de expor sua disponibilidade.

Quais as experiências e habilidades serão aportadas pelos envolvidos? Qual é o perfil profissional e em qual setor melhor poderia ser

usado? A soma do que se consegue gerar em conjunto é maior do que os valores individuais? Por quê?

Responsabilidades

Depois de entender o que cada um é capaz de fazer, é hora de definir responsabilidades. Quem será o sócio que representará a empresa perante investidores? E diante do público, mídia e fornecedores? Também deve-se definir os responsáveis por entregas, vendas e pelos cadastros/dados coletados.

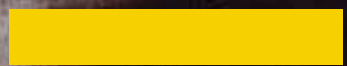
Não menos importante, é preciso também definir quem é o responsável pela tomada de decisões. Quem dará a última palavra? Em negócios cada vez mais velozes haverá impasses e tensões que precisarão ser rapidamente equacionadas. Ter uma única voz que decide é vital, mesmo que exista igualdade entre os envolvidos. Nesses casos, uma prática pode ser a de eleger um CEO por período, colocando essa regra no Canvas para que todos a reconheçam. Essa também pode ser uma estratégia para quando ainda não se sabe quem terá mais habilidade para liderar. Essas responsabilidades também podem ter um prazo. Neste caso, defina previamente como e com qual periodicidade elas serão reavaliadas.





4 Controle

Como nos organizamos sobre



4. Controle

Por fim, na Figura 5, são apresentados quatro elementos: **Societário e Jurídico, Contratos e Financiamento, Cadências de Gestão e Governança e Propriedade Intelectual**. Para determiná-los, é preciso responder à questão: como nos organizamos? Essa dimensão, diferentemente das anteriores, não é imprescindível nas primeiras discussões, mas deve ser considerada tão logo a decisão de execução seja tomada.



Figura 5 – Controles

CONTROLES

Como nos organizamos sobre

(1) **Vesting equity**: instrumento contratual popularizado pelas startups que prevê uma aquisição progressiva de direitos sobre o negócio. Na prática, ele busca garantir que a participação de fundadores e funcionários nas ações da empresa seja compatível com o envolvimento real que eles tiveram no seu crescimento e sucesso.

(2) **Stock pool**: “fatia” da empresa destinada à distribuição de stock option. Normalmente é formalizado na rodada de Séries A (com estrutura fora do Brasil) e não passa de 10% do equity.

(3) **Black out**: um período de tempo em que um ex-sócio é impedido de desenvolver atividades similares a da antiga empresa.



Societário e jurídico

Qual é a melhor estrutura jurídica, societária e/ou de partnership? E quais são as etapas/evoluções progressivas do modelo? Buscar o apoio externo de advogados ou de contadores especialistas ajuda a evitar estruturas desnecessárias sem descuidar das regulações. É sempre interessante ter alguém dessas áreas como um conselheiro ou mentor, se possível não contratado por horas, mas com um percentual de remuneração atrelado ao sucesso do negócio.

Quais são as participações (equity) de fundadores, investidores e envolvidos? Quais desses terão participação acionária e metas de performance? E se as entregas ou a performance forem diferentes das esperadas, estarão todos abertos a discutir suas participações?

Se há incerteza sobre o produto e o mercado, fatalmente será necessário corrigir a estrutura do modelo de negócios, surgindo novas necessidades de performance dos envolvidos. Isso pode afetar o quanto as contribuições de cada um são relevantes para o negócio. É difícil prever o quanto e como, mas é bom alinhar que isso pode ocorrer.

Quais novos sócios serão necessários no curto prazo para completar o time? Temos um consenso sobre o perfil dos profissionais e reforços que desejamos nos próximos ciclos? Qual é o percentual do negócio que será destinado para futuras pessoas-chave e outros sócios que forem necessários?

Há, ainda, as questões relacionadas à sucessão. Em caso de falta de um dos envolvidos, como se dará a sucessão? E em caso de venda?

Contratos e financiamento

Quais são os tipos de contrato com fornecedores, clientes e equipe? Além disso, quais tipos de financiamento e benefícios fiscais estamos ou não dispostos a usar? Buscaremos aceleradoras, programas, premiações ou fundos governamentais?

Cadências de gestão e governança

Qual é o sentido que a governança tem para os envolvidos? É preciso alinhar o nível e a percepção que todos têm sobre o controle da empresa e, se necessário, realizar rápidos treinamentos que equalizem esse importante conhecimento.

Vale também alinhar quais serão as cadências de gestão e de governança, periodicidades, participantes, convidados, dinâmicas e pautas que deverão ser abordadas em cada um dos encontros.

Propriedade intelectual

A quem e em qual proporção pertence a propriedade intelectual criada a partir da tecnologia, produto, marca, know-how desenvolvido, equipe, massa de dados ou pesquisas realizadas?

Outro ponto dentro deste tema é definir regras de não competição, black out e confidencialidade dos processos e desenvolvimentos internos, caso alguém precise deixar a empresa.





Conclusão

Lifelong learning

Sócios são pessoas que podem ter princípios e expectativas diferentes. Em certo aspecto, isso é até benéfico aos negócios. O objetivo do Board Canvas não é que negócios e empresas sejam criados apenas se houver um pleno acordo, mas sim que esses elementos sejam ao menos discutidos, o que normalmente não ocorre em empresas pequenas, médias e startups.

Quanto antes os elementos do Board Canvas forem discutidos, menor o risco de um negócio ser afetado por grandes desalinhamentos entre sócios e investidores.

Recomenda-se sua aplicação também em momentos-chave do ciclo de crescimento, mantendo-o como um elemento vivo e presente nas discussões e evoluções da empresa. Sempre que possível, solicite o apoio de um conselheiro ou advisor externo e independente, evitando que os vícios nas relações tornem a dinâmica inócua.

Assim, o Board Canvas é uma ferramenta indispensável para ampliar e facilitar o uso dos conceitos de governança por empresas joviais.

“ JUNTE-SE AO PROPÓSITO DE AMPLIAR O ALCANCE DA GOVERNANÇA. INDEPENDENTEMENTE SE OS NEGÓCIOS TÊM SUCESSO OU NÃO, A CREDIBILIDADE É O MAIOR ATIVO NESTE NOVO E DINÂMICO JOGO. ”



Anderson Godz
Criador do Board Canvas



COLABORADORES

O Board Canvas é uma prática viva que espera contribuir com o ambiente empreendedor, na mesma medida em que é alimentada por ele. Nosso país necessita de negócios velozes e também corretos, ou seja, com “algum” controle. Mas qual a medida ideal? Ainda temos mais perguntas do que respostas. Juntos podemos construir caminhos. Participe da [Comunidade Gonew.co](#) e faça parte do time de colaboradores.

Ana Carolina Zórtea Da Silva
Anderson Alberto Canfield
Anderson Medeiros
André Bacellar
André Silva
Antonio Aparecido Diogo
Arthur Caetano Pinto
Bruno Zonatto Ludwing
Carolina Sare Maciel
Christiano Oliveira
Daniel A. Mendes Pontarolla
Daniel Miranda

Dongley Martins
Donizetti Eliakin Cari
Eidi Chikude
Emerson Traviniski Rufino
Fabio Canina
Felipe Toledo De Almeida
Fernanda Andrezza
Giovanni Zilli
Guilherme Zanoni
Jhenyffer Coutinho
Jorge Rocha
Jorge Secaf

Jose Roberto De Lazari
Marcos Bernardo Campos
Rafael Pinto
Rafael Távora
Rodrigo Baraldi Dos Santos
Rodrigo Quinalha
Thiago Ayres
Thiago Melo
Udo Francisco Wloch
Viviane Doelman
Wandair José Garcia
Yuri Lopes Pereira

© Board Canvas, versão 2.0. Todos os direitos reservados - Gonew Community.

Referências

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 6ª reimpressão, 2013.

GODZIKOWSKI, Anderson Roberto. GOVERNANÇA & NOVA ECONOMIA. Curitiba/PR: Lura Editorial. 28/08/2018.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de Plano de Negócios: fundamentos processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2011.



CONECTAR O
MUNDO
TEM **CONSEQUÊNCIAS**

Baixe gratuitamente

gonew.CO
COMMUNITY



> QUEM SOMOS

A **Comunidade Governança & Nova Economia** (Gonew.Co) é um movimento de pares dentro do conceito de lifelong learning que tem como objetivo difundir práticas para empresas velozes e corretas! **Mais de 15 mil pessoas** já se engajaram nesse movimento, seja no ambiente digital ou em eventos e programas presenciais, como o elogiado MasterClass em Governança & Nova Economia.

Gonew.co é um espaço para experimentações, dados, ideias e o desafio de unir dois dos **temas mais impactantes** da última década no

mundo dos negócios: **governança e inovação**. É ainda um HUB de ideias, insights e inspirações, publicados de forma participativa, em formatos diversos. Você pode produzir artigos, vídeos e podcasts.

Somos empreendedores e Masters que precisam organizar crescimentos rápidos, além de investidores e conselheiros imersos nas **contradições de conectar o mundo**. Investigamos a fundo, produzimos insights e moldamos práticas para uma nova era de **negócios hiperconectados**.

PARTICIPE DA COMUNIDADE

gonew.co
COMMUNITY