

GUIA DE ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA CONSELHOS CONSULTIVOS: UMA PROPOSTA APLICADA À REALIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

MARIA TEREZA SOUZA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

LILIANE CRISTINA SEGURA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

GUIA DE ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA CONSELHOS CONSULTIVOS: UMA PROPOSTA APLICADA À REALIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Introdução

A crescente complexidade dos mercados e a intensificação da competitividade global têm impulsionado as discussões sobre Governança Corporativa como elemento fundamental para a sustentabilidade dos negócios. Autores como Boghean (2019), Cadbury (1992) e GBMR (2021) destacam que a governança deixou de ser um tema restrito a grandes corporações ou empresas de capital aberto, tornando-se igualmente relevante para organizações privadas, familiares e de menor porte. Apesar de amplamente difundido, o conceito ainda é interpretado sob distintas óticas teóricas e institucionais, o que evidencia sua natureza multidimensional (BNDES, 2005; Edwin, 2020; Villiers; Dimes, 2021).

Nesse sentido, a governança corporativa pode ser compreendida como um conjunto de práticas que assegura o equilíbrio entre os interesses dos diversos stakeholders, promovendo princípios fundamentais como transparência e responsabilidade. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) define a Governança Corporativa como um sistema composto por princípios, estruturas e processos que orientam a forma como as organizações são dirigidas e monitoradas, com foco na geração de valor sustentável não apenas para os sócios, mas também para a sociedade em geral. Essa abordagem visa minimizar os conflitos de agência e reduzir a assimetria de informações entre gestores e proprietários, contribuindo para o aumento da eficiência organizacional (Alchian & Demsetz, 1972).

Adicionalmente, a governança corporativa é fundamental para auxiliar as organizações na tomada de decisões que promovam interesses de longo prazo, alinhadas aos objetivos estratégicos e aos processos internos, conforme aponta o IBGC (2016). Embora seja um conceito abrangente, sua origem está vinculada à intenção de melhorar o comportamento de indivíduos e instituições, como destaca Alves (2001).

Com base nesse contexto conceitual, este estudo apoia-se nas Teorias da Agência e da Dependência de Recursos, que oferecem a base essencial para a compreensão dos temas abordados e para a contextualização da pesquisa, tanto no campo acadêmico quanto na prática organizacional.

Segundo Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência trata da resolução de dois problemas centrais na relação entre principal e agente. O primeiro é o problema de agência, que ocorre quando os interesses de ambas as partes divergem e há dificuldade — ou custo elevado — para o principal monitorar o comportamento do agente. O segundo refere-se à partilha de risco, que surge quando as partes possuem diferentes níveis de aversão ao risco, resultando em decisões conflitantes. A corrente positivista da teoria concentra-se especialmente na mitigação desses desafios. Carvalho (2002) observa que a governança corporativa introduz mecanismos voltados à redução dessas questões, por meio de regras e práticas voltadas à transparência e ao controle. Padilla (2002) reforça essa perspectiva ao destacar o papel fundamental dos conselhos no monitoramento e na mitigação dos problemas inerentes à relação principal-agente.

Por outro lado, a Teoria da Dependência de Recursos destaca a relevância da implantação de conselhos, enfatizando seu papel estratégico na articulação com o ambiente externo. Esse vínculo visa atrair profissionais qualificados, capazes de oferecer apoio técnico e

decisões mais imparciais, sem a responsabilidade executiva direta (Madhani, 2017; Pfeffer, 1973).

No que se refere às práticas de governança, estas têm se consolidado como mecanismos eficazes para alinhar interesses, proteger os direitos dos investidores e assegurar a continuidade dos relacionamentos comerciais. Estudos como os de Catapan e Colauto (2014), Rabelo e Silveira (1999) e Vieira e Mendes (2004) indicam que a adoção de boas práticas favorece o desempenho empresarial ao reduzir incertezas e criar ambientes mais confiáveis. Nesse contexto, os conselhos — sejam de administração ou consultivos — emergem como instâncias estratégicas de aconselhamento, formulação e supervisão.

Especificamente, o conselho consultivo tem se destacado como uma alternativa eficaz para empresas que ainda não possuem, ou não desejam instituir, conselhos de administração formais. Trata-se de um colegiado que, embora sem poder deliberativo, exerce papel estratégico no apoio à alta gestão. De acordo com Fox (1983), esse tipo de conselho é composto por profissionais externos que, de forma independente e orientada pela experiência, auxiliam os empresários na tomada de decisões estratégicas, sem interferir diretamente nas operações da empresa. Essa independência confere ao conselho consultivo uma capacidade singular de oferecer aconselhamento qualificado e isento.

Entretanto, apesar de sua relevância crescente, a literatura acadêmica ainda apresenta uma lacuna significativa quanto à sistematização das práticas relacionadas aos conselhos consultivos, especialmente no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs). Morkel e Posner (2002) apontam que a ausência de evidências práticas limita a formulação de diretrizes consistentes para orientar sua atuação. Nesse sentido, o presente trabalho busca contribuir para o aprimoramento dessa estrutura, mapeando práticas efetivas com base na experiência de profissionais atuantes e propondo recomendações adaptadas à realidade das PMEs brasileiras.

Dessa forma, essa lacuna torna-se ainda mais relevante diante do papel estratégico que os conselhos consultivos podem desempenhar na estruturação da governança e no fortalecimento da capacidade decisória das empresas. Estudos demonstram que o desempenho organizacional está diretamente relacionado à qualidade da governança adotada (Silveira, 2002). Por esse motivo, é essencial que os administradores estejam preparados para avaliar e incorporar práticas que promovam a sustentabilidade do negócio. Segundo a GBMR (2021), organizações com estruturas de governança bem definidas tendem a adotar práticas de compliance, desenvolver estratégias robustas e alcançar crescimento sustentável.

Por fim, este trabalho parte da premissa de que a governança corporativa, quando aliada a estruturas consultivas eficazes, pode contribuir decisivamente para o fortalecimento institucional das PMEs. A informalidade, frequentemente observada nesse segmento, não deve ser vista como obstáculo à profissionalização da gestão, mas sim como ponto de partida para a construção de modelos adaptáveis, eficientes e legitimados pela prática. Nesse cenário, os conselhos consultivos surgem como instrumentos estratégicos, acessíveis e de alto impacto, cuja contribuição precisa ser mais bem compreendida, estruturada e disseminada.

Palavras-chave: Governança corporativa; Conselho consultivo; Pequenas e médias empresas

Contexto Investigado

A presente pesquisa foi conduzida no contexto das pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil, com ênfase naquelas que se encontram em processo de transição de modelos de gestão familiares para estruturas de governança mais formalizadas. Esse segmento representa aproximadamente 27% do total de empresas no país (SEBRAE), exercendo um papel essencial na economia nacional, especialmente pela sua capacidade de geração de renda, emprego e movimentação de cadeias produtivas. Ainda de acordo com o SEBRAE, as PMEs são responsáveis por cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e respondem por aproximadamente 52% dos empregos formais no setor privado, reforçando sua relevância estratégica para o desenvolvimento econômico do país.

Em complemento a isso, no Brasil, estima-se que cerca de 90% das empresas possuem perfil familiar, sendo responsáveis por aproximadamente 65% do PIB e por 75% da força de trabalho nacional (IBGE, 2024; TRENDS CE, 2024). Apesar dessa expressiva participação econômica, apenas 30% dessas empresas conseguem chegar à segunda geração, evidenciando dificuldades recorrentes nos processos de sucessão e na profissionalização da gestão (EM TEMPO, 2020; EXAME, 2023).

Esses dados reforçam a grande necessidade na adoção de estruturas de governança mais formalizadas por parte das PMEs, como forma de garantir sua sustentabilidade, longevidade e capacidade de adaptação frente aos desafios dos mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos.

Nesse contexto, os conselhos consultivos se apresentam como instrumentos estratégicos para qualificar a governança e ampliar a capacidade decisória das lideranças empresariais. No entanto, apesar de seu potencial, ainda há pouca sistematização sobre suas práticas, limitações e contribuições no contexto das PMEs brasileiras. A literatura existente é predominantemente voltada a grandes corporações ou a modelos tradicionais de governança, o que evidencia a necessidade de estudos que considerem os aspectos culturais, operacionais e o ciclo de desenvolvimento organizacional característicos desse segmento.

Com esse objetivo, a pesquisa analisou percepções de empresários, conselheiros e executivos atuantes em PMEs que já implementaram conselho consultivo e ou tiveram experiência com este colegiado. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, buscando mapear práticas adotadas, identificar fatores críticos de sucesso e compreender os principais desafios enfrentados na implantação e manutenção desses conselhos. Assim, o estudo busca contribuir para o desenvolvimento de diretrizes práticas voltadas ao fortalecimento da governança corporativa nesse perfil empresarial.

Paralelamente, à medida que as organizações evoluem, as demandas técnicas são, em geral, mais facilmente atendidas. Em contrapartida, as demandas estratégicas e empresariais exigem qualificação profissional especializada, nem sempre disponível internamente nas PMEs. Contar com o apoio de profissionais experientes e independentes, capazes de direcionar os processos da empresa, configura-se como uma decisão estratégica acertada. É exatamente esse apoio que um conselho consultivo pode oferecer.

Adicionalmente, além de ser um diferencial competitivo, o conselho consultivo tem desempenhado um papel relevante na evolução da governança corporativa (Dimma, 2000). Para Bowman (1979), o papel de um conselho é reunir pessoas com competências e experiências necessárias para apoiar a organização na conquista de seus objetivos. A inclusão de membros independentes, selecionados de forma autônoma, tende a elevar significativamente a qualidade das decisões organizacionais. Complementando essa perspectiva, Pagano (2023) afirma que os

conselhos são estruturas fundamentais para a implementação da governança, atuando como mecanismos essenciais na tomada de decisões, no monitoramento de ações e na avaliação de resultados — prática amplamente adotada por diversas organizações.

Nesse sentido, a importância dos conselhos consultivos tem sido amplamente destacada por autores como Bowman (1979) e McCarthy (1952). A tendência observada é que esses conselhos assumam um papel cada vez mais estratégico dentro das estruturas de governança. O movimento de reunir competências e experiências por meio de conselheiros independentes incentiva a criação de conselhos temáticos, voltados às necessidades específicas de cada organização. Esses temas podem variar conforme o setor, porte e prioridade da empresa. A presença de especialistas externos amplia o conhecimento, aprimora a compreensão do negócio e fortalece o pensamento estratégico da diretoria e da equipe administrativa, contribuindo para uma gestão mais ética e eficaz (IBGC, 2016).

Essa contribuição também é corroborada por Morkel e Posner (2002), que destacam que o conselho consultivo oferece aos sócios, presidente e à alta gestão os benefícios da experiência, conhecimento especializado, rede de contatos e credibilidade institucional. O Quadro 1 resume as principais diferenças entre o conselho consultivo e o conselho de administração:

Quadro 1: Principais características do Conselho Consultivo e do Conselho de Administração

Conselho Consultivo	Conselho de Administração
Caráter Consultivo	Caráter Deliberativo
Conselheiros livres das restrições regulatórias e fiduciárias	Conselheiros lidam com questões regulatórias e fiduciárias
Sem poder decisório – com função de apoio no direcionamento estratégico	Com poder decisório – com função de direcionamento estratégico, tomada de decisão e supervisão/monitoramento da companhia
Com função de suporte - os membros estão lá para ajudar o presidente, orientar e dar conselhos	Os membros do conselho são frequentemente investidores/empresas de capital de risco e representam esses interesses

Fonte: Adaptado de Morkel e Posner 2002.

Conhecido como *Advisory Board* na literatura internacional, o conselho consultivo tem finalidade essencialmente estratégica. Ele aproveita a experiência executiva de seus membros para apoiar decisões táticas e ampliar as relações com stakeholders (Morkel & Posner, 2002). Nesse sentido, Murray (2017) destaca que conselhos orientados aos interesses das partes interessadas promovem maior responsabilidade social nas empresas, além de benefícios como maior participação, geração de ideias criativas e fortalecimento da lealdade organizacional. O autor sugere, inclusive, a criação de conselhos consultivos de stakeholders, com representação dos principais grupos estratégicos.

Em síntese, a governança corporativa tem se tornado cada vez mais relevante no meio empresarial e acadêmico, sendo essencial para estabelecer regras, processos e papéis claros que garantam transparência e responsabilidade. Nesse contexto, os conselhos consultivos surgem como estruturas estratégicas valiosas, capazes de apoiar a administração, melhorar o processo decisório e monitorar ações com foco no longo prazo. A inclusão de membros independentes qualificados fortalece a governança e contribui para o alinhamento entre os objetivos da organização e seus stakeholders, como enfatizado por Bowman (1979), Pagano (2023), Morkel e Posner (2002) e Murray (2017).

Diagnóstico da Situação-Problema

O presente estudo parte da constatação de que há uma lacuna no conhecimento prático sobre o funcionamento e as melhores práticas dos conselhos consultivos em empresas privadas de pequeno e médio porte no Brasil. Embora o tema da governança corporativa tenha se fortalecido nas últimas décadas, a literatura ainda é escassa quando se trata de orientações específicas para este Colegiado. Essa ausência de diretrizes estruturadas compromete a eficácia desses órgãos, especialmente em ambientes empresariais menos formalizados.

Na sequência, a pesquisa identificou que, embora muitas empresas estejam em processo de evolução em direção à profissionalização da gestão, ainda predomina a centralização de decisões — uma característica típica das chamadas “empresas de dono”. Nessas organizações, frequentemente não há clareza sobre os papéis da governança e da gestão, o que dificulta a adoção de boas práticas. Em muitos casos, os conselhos consultivos são formados de maneira informal, com conselheiros escolhidos entre familiares ou pessoas próximas, sem um processo claro de definição de competências ou atribuições.

Com base nos dados coletados, os resultados empíricos obtidos por meio de questionários e entrevistas evidenciaram a heterogeneidade do grau de maturidade das empresas participantes. Mais da metade dos respondentes têm uma experiência recente com conselhos consultivos, e 21% nunca atuaram em tais órgãos. Isso demonstra que o conselho consultivo, embora reconhecido como uma ferramenta de valor estratégico, ainda está em processo de consolidação no ambiente corporativo brasileiro.

Além disso, a pesquisa revelou que os líderes empresariais reconhecem a importância do conselho consultivo como suporte estratégico e instrumento de transição para modelos mais avançados de governança. No entanto, muitos ainda desconhecem como estruturá-lo adequadamente, o que reforça a necessidade de materiais de apoio que traduzam os conceitos acadêmicos e normativos em práticas aplicáveis ao cotidiano das organizações.

Diante desse panorama, o trabalho identificou como situação-problema central a carência de orientações práticas para a criação, estruturação e manutenção de conselhos consultivos em empresas de pequeno e médio porte. Essa lacuna originou a seguinte questão de pesquisa: *Quais são as práticas observadas por profissionais e empresários que atuam com Conselhos Consultivos em empresas privadas de pequeno e médio porte no Brasil?*

Por fim, tal realidade compromete a eficácia desses órgãos e limita seu potencial como instrumento de fortalecimento da governança e da gestão estratégica. Em vista disso, justifica-se a elaboração de um guia de orientações, com o objetivo de sistematizar o conhecimento teórico e empírico sobre o tema, oferecendo um instrumento acessível, aplicável e adaptável à realidade das empresas privadas de pequeno e médio porte no país.

Intervenção Proposta: mecanismos adotados para solucionar o problema

Diante da ausência de orientações práticas adaptadas à realidade das PMEs brasileiras no que se refere à implantação e operacionalização de conselhos consultivos, esta pesquisa propôs, como principal intervenção, a elaboração de um Guia de Orientações Práticas (GOP).

Para tanto, a proposta do guia fundamenta-se na combinação entre referenciais teóricos consolidados — como a Teoria da Agência e a Teoria da Dependência de Recursos — e dados empíricos coletados por meio de questionários e entrevistas com conselheiros, empresários e executivos atuantes em empresas que já adotaram esse tipo de conselho.

Nesse sentido, o GOP é estruturado em etapas claras e progressivas, adaptadas ao ciclo de desenvolvimento organizacional das empresas, contemplando orientações sobre: (i) composição e perfil ideal dos conselheiros; (ii) periodicidade e formato das reuniões; (iii) definição do escopo de atuação do conselho; (iv) critérios de avaliação do desempenho do conselho; e (v) mecanismos para garantir a legitimidade e a efetividade das recomendações propostas ao corpo diretivo.

Adicionalmente, o guia enfatiza a importância da flexibilidade na aplicação das práticas, respeitando a diversidade estrutural e cultural das PMEs, sem renunciar aos princípios fundamentais da governança corporativa.

Com isso, espera-se que a proposta de intervenção tenha impacto direto e imediato, ao oferecer às empresas interessadas em fortalecer sua governança corporativa um modelo de referência validado pela prática e sustentado por uma base teórica consistente. Contribui, assim, para reduzir erros de implementação, aumentar a eficácia dos conselhos consultivos e promover a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Por fim, sua relevância se justifica por fundamentos mercadológicos e éticos, sendo respaldada por uma revisão aprofundada da literatura que, ao articular referências seminais e contemporâneas, fundamentou o desenvolvimento do guia de orientações práticas.

Resultados Obtidos

A pesquisa realizada combinou métodos quantitativos e qualitativos para analisar as práticas dos conselhos consultivos no contexto das empresas privadas de pequeno e médio porte no Brasil. Os resultados revelam um panorama de amadurecimento gradual da governança corporativa nesse segmento, ao mesmo tempo em que destacam desafios estruturais e culturais ainda presentes na consolidação dos conselhos consultivos como instâncias efetivas de apoio à gestão.

Resultados Quantitativos – Questionário com 57 respondentes

O levantamento com 57 profissionais que atuam ou atuaram em conselhos consultivos revelou os seguintes dados relevantes:

- Experiência recente: 53% dos respondentes têm até três anos de atuação em conselhos consultivos, evidenciando que essa prática ainda é relativamente nova para muitos dos participantes.
- Inexistência de participação prévia: 21% afirmaram nunca ter atuado em conselhos consultivos, o que demonstra o caráter incipiente desse tipo de governança em diversos ambientes empresariais.
- Motivadores para criação de conselhos:
 - 60% indicaram como principal motivação o desejo de profissionalizar a gestão.
 - Outros fatores destacados incluem a busca por melhorias estratégicas, apoio à sucessão familiar e credibilidade no mercado.
- Frequência das reuniões: A maioria realiza reuniões mensais ou bimestrais, com duração média de 2 a 3 horas.
- Foco das reuniões: Os temas mais tratados são planejamento estratégico, análise de resultados e avaliação de riscos, mostrando uma orientação para o suporte à gestão e à visão de longo prazo.

Resultados Qualitativos – Entrevistas com Conselheiros e Empresários

As entrevistas realizadas aprofundaram a compreensão sobre as percepções, dificuldades e aprendizados na atuação dos conselhos consultivos. A seguir, destacam-se trechos representativos das falas dos entrevistados:

1. Sobre o papel do conselho em empresas familiares

“O Conselho ajuda muito a separar o que é emocional do que é racional. Quando os donos são também os gestores, essa separação é muito difícil.”

Essa fala evidencia como o conselho pode atuar como instância de equilíbrio e racionalidade, especialmente em empresas familiares onde as decisões muitas vezes se misturam com vínculos afetivos.

2. Sobre o amadurecimento das práticas

“No começo, era só para inglês ver. Hoje, temos pauta, ata, indicadores e acompanhamento das decisões.”

O depoimento revela uma evolução na formalização das práticas do conselho, passando de uma estrutura simbólica para um modelo mais funcional e orientado a resultados.

3. Sobre o papel de orientação estratégica

“O Conselho nos fez enxergar o negócio de forma mais ampla. A gente estava muito preso ao dia a dia, e não via o mercado mudando.”

Esse trecho demonstra o impacto positivo da atuação do conselho na ampliação da visão estratégica dos gestores, contribuindo com uma abordagem mais propositiva e de longo prazo.

4. Sobre os desafios de implementação

“No início houve muita resistência. O fundador achava que estava sendo fiscalizado, que iam mandar nele. Foi preciso tempo e confiança para virar a chave.”

Esse relato reforça a importância do alinhamento cultural e da construção de confiança, sobretudo em empresas que estão migrando de estruturas centralizadas para modelos mais participativos.

Síntese dos Resultados

Os resultados quantitativos e qualitativos apontam para um movimento crescente de adoção dos conselhos consultivos como instrumento de profissionalização da gestão, mas ainda cercado por desafios como:

- Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades;
- Resistência cultural por parte dos fundadores;
- Necessidade de maior formalização e continuidade nas práticas do conselho;
- Ausência de referências práticas para estruturação eficiente.

Em síntese, os resultados demonstram que o Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos (GOP) se consolida, como uma ferramenta relevante para a promoção da profissionalização, da transparência e da sustentabilidade nas PMEs.

Contribuição Tecnológica-Social

A pesquisa desenvolvida apresenta uma contribuição significativa tanto no campo prático quanto no social, ao propor e construir um guia prático voltado à estruturação e ao aperfeiçoamento dos conselhos consultivos em empresas privadas de pequeno e médio porte. Essa proposta surge a partir da constatação de uma lacuna existente na literatura e na prática empresarial brasileira, no que diz respeito à formalização e à operacionalização eficiente desses conselhos.

A principal contribuição deste estudo consiste na criação do Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos (GOP), um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que sistematiza as melhores práticas observadas no campo e se apresenta como uma solução concreta, estruturada e adaptável a um desafio recorrente enfrentado pelas PMEs brasileiras: a ausência de diretrizes práticas e aplicáveis para a implementação e o funcionamento eficaz dos conselhos consultivos.

Perspectiva Tecnológica

Sob a perspectiva tecnológica, o GOP representa uma inovação metodológica no campo da governança corporativa, ao traduzir conceitos teóricos consolidados em procedimentos operacionais claros, objetivos e alinhados à realidade das empresas de menor porte no Brasil. O guia sistematiza práticas observadas empiricamente, propondo uma estrutura intermediária de governança que dispensa o grau de formalismo e os custos associados aos conselhos de administração tradicionais.

Como resultado, o GOP oferece uma estrutura prática, aplicável e adaptável, composta por:

- Recomendações para a criação e estruturação de conselhos consultivos;
- Diretrizes para a definição de papéis, funções e composição do conselho;
- Sugestões de boas práticas para reuniões, acompanhamento de decisões e avaliação de desempenho;
- Instrumentos que favorecem a transparência, profissionalização e suporte estratégico à gestão.

Essa ferramenta sistematiza conhecimentos e práticas voltadas à melhoria do processo decisório e ao fortalecimento da governança em PMEs, respeitando suas especificidades culturais, estruturais e de recursos disponíveis.

Perspectiva Social

No aspecto social, o trabalho se propõe a democratizar o acesso a práticas de governança, tradicionalmente associadas a grandes corporações. Ao direcionar o GOP às pequenas e médias empresas, a pesquisa contribui diretamente para:

- Aprofundar a profissionalização da gestão em negócios familiares ou de primeira geração;
- Promover a sustentabilidade e longevidade das empresas, com efeitos positivos sobre geração de empregos, arrecadação de tributos e desenvolvimento local;
- Incluir perspectivas externas e independentes, que estimulam a profissionalização;

- Estimular a cultura da prestação de contas, da transparência e da visão estratégica, fortalecendo o papel das empresas como agentes de transformação social.

Além disso, o GOP pode ser utilizado por consultores, associações empresariais, instituições de ensino, incubadoras e núcleos de empreendedorismo, ampliando seu impacto em ecossistemas de inovação e desenvolvimento.

A disseminação do guia em plataformas públicas, como o Zenodo, reforça seu compromisso com a democratização do conhecimento e com a produção de impacto social, alinhando-se aos objetivos dos programas de mestrado profissional: transformar conhecimento técnico-científico em soluções aplicáveis à realidade das organizações.

Aplicação Estruturada do GOP

O GOP organiza-se em 07 (sete) etapas fundamentais, que orientam a criação e manutenção de um conselho consultivo eficiente, cobrindo desde sua motivação inicial até sua contribuição estratégica contínua:

Etapa 1 – Da Criação do Conselho Consultivo

O ponto de partida é a compreensão clara do desafio que a organização está enfrentando, sendo motivada pelo desejo de melhoria contínua, e não por uma obrigação formal ou imposição externa. Nesse momento, é fundamental responder à seguinte pergunta: *“Por que estamos formando um Conselho Consultivo e o que esperamos dele?”*

Orientações para a Prática:

A organização deve refletir cuidadosamente sobre a motivação para instituir o conselho, definindo objetivos claros e alinhados à sua realidade, tais como:

- Garantir a perenidade do negócio;
- Facilitar processos de transição de governança;
- Aprimorar aspectos estratégicos da gestão;
- Planejar de forma estruturada a sucessão empresarial;
- Obter vantagem competitiva sustentável.

Enfoques estratégicos sugeridos:

- Adaptação ao porte: a eficácia do conselho consultivo está mais relacionada ao grau de maturidade da empresa do que ao seu tamanho;
- Início modesto: para empresas familiares ou em fase inicial, recomenda-se uma estrutura simples, com a participação do fundador, membros da família e pelo menos um conselheiro externo.

Etapa 2 – Da Estrutura do Conselho Consultivo

A estrutura deve refletir o momento da organização e sua abertura à colaboração externa. Não há um modelo único. A presença de conselheiros independentes e representantes dos sócios deve ser equilibrada.

Orientações para a Prática:

- 1) **Início Gradual:** comece de forma pequena e informal, com uma agenda definida, para cultivar uma mentalidade voltada para um modelo de gestão eficaz.
- 2) **Recepção de Membros Externos:** esteja aberto a incluir pessoas externas ao negócio para agregar valor e oferecer uma visão mais ampla, facilitando a adoção de uma perspectiva de longo prazo.
- 3) **Adaptação ao Contexto:** ajuste a estrutura do conselho consultivo de acordo com as particularidades da organização, evitando a aplicação de uma fórmula única.
- 4) **Variação na Composição:** varie a composição do conselho, incluindo:
 - o fundador e pessoas de confiança;
 - o familiares ou acionistas;
 - o membros independentes;
 - o executivos da organização e membros independentes;
 - o membro independente como presidente, especialmente em organizações mais maduras.
- 5) **Práticas para Reuniões do Conselho:**
 - a. envio antecipado de materiais: envie a pauta e os principais materiais com pelo menos 7 dias de antecedência para permitir que os conselheiros revisem e se preparem adequadamente;
 - b. foco na discussão: apresente materiais bem-preparados antecipadamente, pois as reuniões podem se concentrar na discussão aprofundada, em vez da apresentação dos tópicos;
 - c. duração das reuniões: avalie a complexidade dos temas, para permitir uma análise completa e detalhada;
 - d. utilização de comitês de apoio ou grupos de trabalho: forme comitês ou grupos de trabalho para explorar temas em detalhe que não podem ser totalmente discutidos nas reuniões do conselho. Esses comitês/grupos devem incluir conselheiros e gestores e focar em questões estratégicas.

Etapa 3: Do Perfil do Conselheiro Consultivo

O conselheiro deve atuar como catalisador do conhecimento, apoiando a gestão com visão estratégica e foco em resultados.

Orientações para a Prática:

As funções essenciais dos Conselheiros Consultivos incluem:

- i. oferecer suporte na formulação de estratégias e na tomada de decisões cruciais;
- ii. trazer novas experiências e perspectivas para enriquecer a gestão;
- iii. atuar em diversas áreas de conhecimento, com foco prioritário em: Estratégia, Governança, Cultura Organizacional, Riscos e Controle.

Para alcançar essas funções, o conselho consultivo deve ser composto por:

- i. equipes multidisciplinares, reunindo profissionais com habilidades variadas, diferentes personalidades e conhecimentos diversificados;
- ii. independência e imparcialidade, garantindo objetividade nas orientações e nos conselhos prestados.

Os conselheiros consultivos devem frequentemente:

- i. fornecer aconselhamentos estratégicos e práticos;
- ii. promover o encorajamento e o desenvolvimento contínuo da organização;
- iii. gerar credibilidade através de suas recomendações e ações;
- iv. construir redes de relacionamentos que possam ser benéficas para a organização.

Etapa 4: Das Vantagens do Conselho Consultivo

O conselho consultivo oferece valor agregado ao fornecer conhecimento especializado, visão de longo prazo e contatos estratégicos.

Orientações para a Prática:

- Visão de longo prazo: ajuda a manter o foco no futuro, longe das distrações do dia a dia;
- Macrovisão do negócio: proporciona uma perspectiva abrangente e estratégica da organização;
- Clareza de papéis: define claramente as distinções entre estratégias e gestão cotidiana;
- Apoio em processos sucessórios: torna os processos de sucessão mais eficientes e bem planejados.

Etapa 5: Das Atribuições do Conselho Consultivo

As atribuições incluem apoiar a gestão, formular recomendações estratégicas e influenciar positivamente o futuro da organização.

Orientações para a Prática:

- I. Início da Governança: comece o processo de governança desde cedo para estabelecer bases sólidas.
- II. Visão Crítica: mantenha uma visão crítica da gestão para identificar melhorias e ajustar estratégias.
- III. Papel do Conselho: utilize o conselho consultivo para apoiar a tomada de decisões e fornecer orientação estratégica.
- IV. Aproveitamento da Expertise: maximize as habilidades e os conhecimentos dos conselheiros para promover o desenvolvimento contínuo da organização.

Etapa 6: Das Contribuições do Conselho Consultivo

O conselho agrega valor desde sua criação, promovendo discussões relevantes, amadurecimento da gestão e fortalecimento das relações com stakeholders.

Orientações para a Prática:

- I. Amadurecimento da Gestão: promova o desenvolvimento contínuo das práticas administrativas;
- II. Discussões Dinâmicas: utilize discussões para gerar valor e insights que aprimorem a tomada de decisões;
- III. Conexão com Partes Interessadas: fortaleça as relações e amplie a rede de contatos essenciais para o crescimento da organização.

Etapa 7: Da Manutenção do Conselho Consultivo

A continuidade e a efetividade do conselho consultivo dependem de sua capacidade de gerar impacto estratégico contínuo.

Orientações para a Prática:

O conselho consultivo exerce uma função crucial na implementação e fortalecimento da governança organizacional, atuando como um agente educativo e orientador. As principais contribuições incluem:

- orientação estratégica: fornece apoio na formulação e direcionamento da estratégia organizacional, garantindo que as decisões estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo;
- aprimoramento na tomada de decisões: contribui para a melhoria do processo decisório, oferecendo perspectivas diversificadas que enriquecem a análise e resultam em decisões mais robustas;
- fortalecimento da gestão de riscos: atua na identificação e mitigação de riscos, aumentando a eficácia da organização em lidar com incertezas econômicas e outras variáveis externas.
- suporte ao CEO: apoia o CEO na implementação de sugestões e recomendações do Conselho, reforçando a liderança e promovendo uma gestão mais eficiente e eficaz.

Essa estrutura visa tornar o GOP uma ferramenta prática, acessível e transformadora, consolidando sua contribuição como uma solução tecnológica-social relevante para a realidade empresarial brasileira.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição dos conselhos consultivos para o fortalecimento da governança corporativa em empresas privadas de pequeno e médio porte (PMEs), à luz das teorias da Agência e da Dependência de Recursos. A pesquisa foi conduzida com base em uma abordagem metodológica que combinou investigação teórica, levantamento empírico e construção de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT): o Guia de Orientações Práticas (GOP) para Conselhos Consultivos.

A partir dos dados coletados por meio de questionários e entrevistas com empresários e conselheiros atuantes, foi possível constatar que os conselhos consultivos, quando bem estruturados, exercem papel relevante na orientação estratégica, na mediação de conflitos e na promoção da transparência nas decisões empresariais. As práticas observadas revelaram que, mesmo em contextos de menor formalização institucional — típicos de PMEs —, os conselhos podem funcionar como instâncias de aconselhamento e supervisão, agregando valor à gestão e contribuindo para a perenidade do negócio.

Além disso, o estudo evidenciou a ausência de diretrizes práticas consolidadas para a criação e funcionamento desses conselhos em empresas de menor porte. Essa lacuna foi o ponto de partida para a elaboração do GOP, que busca sistematizar as melhores práticas observadas, adaptando-as à realidade organizacional das PMEs brasileiras. O guia propõe uma estrutura intermediária de governança, que não impõe os custos e o grau de formalismo característicos dos conselhos de administração, mas que, ao mesmo tempo, oferece um modelo organizado, transparente e orientado por princípios de efetividade.

Contribuições práticas e sociais

Sob a perspectiva prática, o GOP se apresenta como uma ferramenta útil para empresários e lideranças que desejam iniciar ou aprimorar seus conselhos consultivos. Ele oferece orientações claras quanto à definição de papéis, composição, periodicidade das reuniões, critérios para avaliação de desempenho e relacionamento com a gestão. Essa orientação é especialmente importante em um cenário em que muitas decisões empresariais ainda são centralizadas em figuras fundadoras, sem a devida separação entre gestão e propriedade.

Do ponto de vista social, a disseminação de práticas de governança em PMEs contribui para o fortalecimento do ecossistema econômico nacional. Pequenas e médias empresas representam a maior parte dos negócios formais no Brasil e são responsáveis por significativa parcela da geração de empregos e renda. Ao aprimorar seus modelos de gestão e governança, essas organizações tornam-se mais resilientes, competitivas e sustentáveis, com reflexos positivos para a sociedade como um todo.

Contribuições científicas e tecnológicas

No campo científico, este estudo amplia o entendimento sobre os conselhos consultivos enquanto mecanismo de governança aplicável às PMEs, articulando as teorias clássicas com evidências empíricas contextualizadas. Ao identificar práticas, desafios e benefícios percebidos por empresários e conselheiros, o trabalho oferece subsídios relevantes para futuras formulações teóricas sobre governança em ambientes de menor complexidade institucional.

Do ponto de vista tecnológico, o GOP representa uma inovação metodológica por transformar conceitos teóricos em uma solução prática e aplicável. Trata-se de um produto que contribui para a transferência do conhecimento acadêmico para a realidade empresarial, tornando-se um instrumento de apoio à decisão e à profissionalização da gestão.

Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Como toda pesquisa aplicada, este estudo possui limitações que devem ser consideradas. A amostra utilizada não permite generalizações estatísticas, e o foco nas PMEs brasileiras impõe restrições contextuais. Além disso, o estágio de maturidade dos conselhos consultivos varia significativamente entre as empresas, o que dificulta a padronização de práticas.

Recomenda-se que pesquisas futuras explorem a aplicação do GOP em diferentes setores e regiões, com estudos de caso longitudinais que permitam avaliar sua eficácia ao longo do tempo. Também seria relevante aprofundar investigações sobre o impacto dos conselhos consultivos nos indicadores de desempenho organizacional, na sucessão empresarial e na preparação para abertura de capital ou entrada de investidores.

Em síntese, o guia representa uma contribuição prática, original e relevante para o avanço da governança corporativa no Brasil. Seu valor reside na combinação entre sólida fundamentação teórica, aplicabilidade direta e potencial transformador, consolidando-se como uma referência para PMEs que buscam crescer com responsabilidade, visão estratégica e boas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCHIAN, A. A; DEMSETZ.H., Production, Information Costs, and Economic Organization, **The American Economic Review**, Vol. 62, No. 5, Dec., pp. 777-795, 1972.

ALVES, L. Governança e Cidadania Empresarial, **RAE - Revista de Administração de Empresas** • Out./Dez. 2001 São Paulo, v. 41 • n. 4 • p. 78-86 • v. 41 • n. 4 • Out./Dez. 2001

BOGHEAN, F. “Ștefan cel Mare” University of Suceava, Romania, florinboghean@usm.ro, **Anais Universitários “Ovidius”**, Série Ciências Econômicas, Volume XIX, Edição 2, 2019

BOWMAN, E. USA. International Studies of Management & Organization. Vol. IX, Nº 4., pp. 100 – 107. **Some reflections on corporate strategy and corporate governance**. 1979.

BNDES, 2005 **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**, Rio de Janeiro, V.12, N.24, P.111-148, Dez.2005

CADBURY Report of the Committee. **Financial Aspects of Corporate Governance. The Code of Best Practice**, December. ISBN 0 85258 913 1 (Report); ISBN 0 85258 915 8 (Report with Code of Best Practice).1992.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. In: **Revista de Administração**. São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, julho/setembro de 2002.

CATAPAN, A.; COLAUTO, R.D. **Governança Corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no brasil nos anos de 2010-2012**. Contadoría Y Administración 59(3), julio-septiembre 2014: 137-164, 2014.

DIMMA, B. **Advisory Boards in Large Companies**. Ivey Business Journal - November/December, 2000.

EDWIN, M. **Don't let corporate governance turn into a box-ticking exercise**" Disponível em <https://www.cityam.com/dont-let-corporate-governance-turn-into-a-box-ticking-exercise/> Acesso em 01/11/2023.2020.

EM TEMPO. *Apenas 30% das empresas familiares no Brasil chegam à segunda geração*. Manaus, 26 set. 2020. Disponível em: <https://emtempo.com.br/235117/economia/apenas-30-das-empresas-familiares-no-brasil-chegam-a-segunda-geracao/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: na assessment and review. **The Academy of Management Review**, v.14, n.1, p.57-74, jan.1989.

EXAME. *Seu legado está seguro? O desafio de perpetuar empresas familiares no Brasil*. São Paulo, 30 jul. 2023. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/panorama-economico/seu-legado-esta-seguro-o-desafio-de-perpetuar-empresas-familiares-no-brasil/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

FOX, H.W. Quasi-boards: When a company needs help, these behind-the-scenes advisors give strong support to top management. **Management Review**, 72 (6), 49–53, 1983.

GBMR - Global Business and Management Research: **An International Journal**, Vol. 13, No. 3. Corporate Governance Best Practices aligned with Oman Vision 2040 -The Way Forward.2021.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 48p.

_____. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6.ed. São Paulo: SP: IBGC, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Dados indicam que 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil*. Brasília: Rádio EBC, 18 jan. 2024. Disponível em: <https://radios.ebc.com.br/revista-brasil/2024/01/dados-do-ibge-indicam-que-90-das-empresas-tem-perfil-familiar-no-brasil>. Acesso em: 1 jun. 2025.

MADHANI, P.M. Diverse Roles of Corporate Board: A review of various corporate governance theories. **The IUP Journal of Corporate Governance**, Vol. XVI, No.2, 2017.

MCCARTHY, S. **Advisory Committee or Administrative Board?** The Library Quarterly: Information, Community, Policy, Vol. 22, No. 3 (Jul.,1952), pp. 223-231. Published by: The University of Chicago Press. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/4304136>.

MURRAY, J.H. Adopting Stakeholder Advisory Boards. **American Business Law Journal**. Volume 54, Issue 1, 61-106, Spring 2017.

PADILLA, A. Can agency theory justify the regulation of insider trading? **The Quarterly Journal of Austrian Economics**. volume 5, pages 3–38. 2002.

PAGANO, R. Livro: **Conselho Consultivo: guardião do futuro e das boas práticas de gestão em pequenas e médias empresas**. [s.l.: s.n.], 2023, **ISBN-10: 6500769155**
ISBN-13: 978-6500769159. (s.d.)

PFEFFER, J. **Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment-Linkage**. Administrative Science Quarterly. Vol. 18, No. 3, pp. 349-364. 1973.

RABELO, F.; SILVEIRA, J.M. Estrutura de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. **Revista do Instituto de Economia**. Vol. 77: p.17-28, 1999.

SEBRAE. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 30 maio 2025.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2002.

TRENDS CE. *Empresas familiares no Brasil respondem por 65% do PIB*. Fortaleza, 17 abr. 2024. Disponível em: <https://www.trendsce.com.br/2024/04/17/empresas-familiares-no-brasil-respondem-por-65-do-pib/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

VIEIRA, S; MENDES, A. Governança Corporativa: Uma Análise de sua Evolução e Impactos no Mercado de Capitais Brasileiro. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, V.11, N.22, p.103-122, dez.,2004

VILLIERS, C.; DIMES, R. Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: a research framework. **Journal of Management and Governance** Vol.25:7 – 26. DOI: 10.1007/s10997-020-09530-0, 2021.