

**Área Temática: Produto Técnico e Tecnológico**

**GUIA DE ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA CONSELHOS CONSULTIVOS**

## **Resumo**

O Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos destaca-se como uma ferramenta essencial para aprimorar a governança corporativa em empresas privadas de pequeno e médio porte. O guia é fundamental para a estruturação de Conselhos Consultivos, que são vistos como um mecanismo estratégico para apoiar a administração na tomada de decisões, melhorar o desempenho empresarial e garantir a perenidade dos negócios. Dado o crescente reconhecimento da governança corporativa como um fator determinante para o sucesso organizacional, o guia preenche uma lacuna significativa na literatura fornecendo diretrizes práticas baseadas na experiência de profissionais e empresários. Ele visa fortalecer a atuação desses conselhos, contribuindo para a transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas dentro das empresas. Além disso, o guia serve como um passo inicial para empresas em transição para sistemas de governança mais estruturados, promovendo a integração de práticas que podem garantir a sustentabilidade e o crescimento contínuo das organizações. Ao reunir as melhores práticas e experiências de Conselhos Consultivos, o guia oferece uma base sólida para que pequenas e médias empresas possam implementar e manter estruturas de governança que atendam às suas necessidades específicas, proporcionando um diferencial competitivo e aumentando sua atratividade para investidores.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; Conselhos Consultivos; Desempenho empresarial; Sustentabilidade; Transparência

## **Abstract**

The Practical Guidance Guide for Advisory Boards stands out as an essential tool for enhancing corporate governance in small and medium-sized private companies. The guide is fundamental for the structuring of Advisory Boards, which are seen as a strategic mechanism to support management in decision-making, improve business performance, and ensure the longevity of the organization. Given the growing recognition of corporate governance as a determining factor for organizational success, the guide fills a significant gap in the literature by providing practical guidelines based on the experience of professionals and business leaders. It aims to strengthen the role of these boards, contributing to transparency, fairness, responsibility, and accountability within companies. Additionally, the guide serves as an initial step for companies transitioning to more structured governance systems, promoting the integration of practices that can ensure the sustainability and continuous growth of organizations. By bringing together best practices and experiences of Advisory Boards, the guide offers a solid foundation for small and medium-sized companies to implement and maintain governance structures that meet their specific needs, providing a competitive advantage and increasing their attractiveness to investors.

## 1. Introdução

Nos últimos anos, a governança corporativa tem ganhado destaque como um elemento crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, sendo amplamente discutida e estudada por diversos autores e institutos (Shleifer e Vishny 1997; Hillman e Dalziel, 2003, Coskun e Öztürk, 2023; IBGC, 2023, entre outros) Em meio à complexidade e evolução das empresas, a necessidade de estabelecer estruturas que garantam a transparência, a responsabilidade e a equidade nas decisões tornou-se cada vez mais evidente (IBGC, 2023). Nesse contexto, o Conselho Consultivo emerge como uma ferramenta estratégica fundamental para apoiar a administração e aprimorar o processo de governança, especialmente em empresas privadas de pequeno e médio porte, por conta da necessidade de adaptação dos conselhos às empresas (Yaghi, 2024).

Dessa forma, este artigo apresenta o Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos de forma a preencher uma lacuna importante na literatura sobre governança, oferecendo diretrizes práticas baseadas na experiência de profissionais e empresários que atuam nesse campo, apoiado na teoria existente sobre o tema. A justificativa para a criação deste guia reside na crescente demanda por orientações claras e aplicáveis que possam auxiliar as empresas a implementar e manter Conselhos Consultivos de maneira eficaz, promovendo a sustentabilidade e o crescimento contínuo.

Além de apoiar a administração na tomada de decisões e na formulação de estratégias, o Conselho Consultivo desempenha um papel crucial na melhoria da governança corporativa, contribuindo para a perenidade dos negócios e aumentando a confiança dos investidores. Ao reunir melhores práticas e experiências, o guia oferece uma base sólida para que as empresas possam se diferenciar no mercado e atrair novos investimentos, consolidando-se como uma referência essencial para a boa gestão e governança corporativa.

## 2. Fundamentação Teórica do Trabalho Prático

O desenvolvimento do Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos baseia-se em teorias e conceitos centrais da governança corporativa, destacando, assim, o papel estratégico do Conselho Consultivo dentro dessa estrutura. Três principais teorias sustentam o trabalho: a Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976), a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) proposta por Pfeffer (1973), e os conceitos gerais de Governança Corporativa, com ênfase no Código de Boas Práticas (IBGC, 2023).

A Teoria da Agência, primeiramente discutida por Berle e Means (1932), explora a separação entre propriedade e controle nas organizações, evidenciando os conflitos de interesses entre proprietários (principais) e gestores (agentes). Essa teoria é fundamental para compreender os desafios da governança corporativa, uma vez que os gestores, ao buscar maximizar sua própria utilidade, podem agir de maneira contrária aos interesses dos proprietários. Jensen e Meckling (1976) definiram a relação de agência como um contrato no qual o agente é contratado para executar um serviço em nome do principal, envolvendo a delegação de autoridade decisória. Contudo, esse arranjo pode resultar em custos de agência, como monitoramento e garantias contratuais, surgidos da necessidade de alinhar os interesses dos agentes aos dos principais (Carvalho, 2002).

Nesse contexto, a governança corporativa torna-se essencial para mitigar os problemas de agência, minimizando a assimetria informacional e garantindo que os gestores atuem em prol dos interesses dos acionistas. Além disso, [Shleifer e Vishny \(1997\)](#) reforçam que a adoção de práticas específicas de governança corporativa é crucial para atenuar os conflitos de agência. Complementando essa perspectiva, [Pinheiro et al. \(2023\)](#) sugerem que a inclusão de membros independentes no conselho pode fortalecer essa estrutura, reduzindo os conflitos e melhorando a reputação da empresa perante os stakeholders.

Por outro lado, a Teoria da Dependência de Recursos (TDR), proposta por [Pfeffer \(1973\)](#), destaca o papel estratégico dos conselhos em lidar com o ambiente externo da organização. De acordo com [Hillman e Dalziel \(2003\)](#), o conselho, ao fornecer experiência, aconselhamento e acesso a recursos, aumenta a legitimidade da empresa e facilita a construção de relações externas. Essas interações não apenas auxiliam na formulação de estratégias, mas também transformam a dependência em uma fonte de força competitiva, em vez de vulnerabilidade ([Coskun & Öztürk, 2023](#)). Isso ressalta a importância de um Conselho Consultivo bem estruturado, que não apenas monitora a administração, mas também promove o empreendedorismo gerencial e a flexibilidade estratégica, conforme sugerido por [Charan, Carey e Useem \(2014\)](#). Dessa forma, o Conselho Consultivo torna-se um órgão essencial para a sustentabilidade e competitividade da organização, como destacado por [Villiers e Dimes \(2021\)](#).

No que diz respeito à Governança Corporativa, esta envolve a estruturação de sistemas que garantem transparência, responsabilidade e equidade nas decisões empresariais. O [Comitê Cadbury \(1992\)](#) foi pioneiro ao definir um Código de Boas Práticas, que se tornou uma referência global. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) segue essa tendência, promovendo diretrizes que visam aumentar o valor organizacional e garantir a longevidade das empresas ([IBGC, 2023](#)).

Assim, o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa é visto como uma ferramenta vital para assegurar que as empresas operem com transparência e equidade, garantindo a proteção dos direitos dos acionistas e a eficiência operacional ([Boghean, 2019](#)). No entanto, conforme observado por [Yaghi \(2024\)](#), a relevância desses códigos depende de sua adaptação às particularidades de cada organização, especialmente em um cenário de rápida evolução tecnológica e crescente demanda por sustentabilidade. Portanto, a adaptação contínua das práticas de governança, incluindo a incorporação de conselhos como os Conselhos Consultivos, é essencial para manter a eficácia e a relevância dessas práticas.

Em conclusão, a fundamentação teórica do Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos demonstra, com base nas teorias da agência e da dependência de recursos, além dos princípios de governança corporativa, as bases para a criação de conselhos eficazes. Ao integrar esses conceitos, o guia oferece uma estrutura sólida para que pequenas e médias empresas implementem Conselhos Consultivos que contribuam para a sustentabilidade, transparência e competitividade, alinhando-se às melhores práticas globais de governança.

### **3. Impactos reais e/ou potenciais do PTT**

A implementação do Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos (GOP), como um Produto Técnico Tecnológico (PTT), nas pequenas e médias empresas no Brasil traz impactos reais e potenciais que reforçam sua relevância. Primeiramente, o GOP aprimora a eficiência dos Conselhos Consultivos ao fornecer uma ferramenta que facilita a gestão de informações e a comunicação entre os membros, resultando em processos de tomada de decisão mais ágeis e embasados. A longo prazo, essa eficiência pode transformar as operações desses conselhos, permitindo uma maior automatização de tarefas rotineiras e um foco mais aprofundado em questões estratégicas, fazendo os controles eficientes para diminuição do conflito de agência (Jensen e Meckling, 1976) e a contribuição de recursos externos à organização para a tomada de decisões fundamentais por meio do conselho (Pfeffer, 1973).

Em relação à formação e desenvolvimento dos conselheiros, o GOP subsidia programas de capacitação que elevam o nível de expertise dentro dos Conselhos Consultivos, elevando seu valor agregado para a organização. Evolutivamente, o GOP pode fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, garantindo que os conselheiros estejam sempre atualizados com as tendências e práticas do mercado.

Além disso, o GOP tem um impacto direto na competitividade das empresas, capacitando os conselhos a oferecerem aconselhamentos mais precisos e estratégicos. Isso possibilita um melhor posicionamento das empresas em seus mercados, promovendo inovação e adaptabilidade, o que pode resultar em crescimento sustentável e maior atração de investidores.

Em suma, a implementação do Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos é essencial para as pequenas e médias empresas no Brasil, promovendo melhorias na eficiência, transparência, competitividade e sustentabilidade. O GOP oferece benefícios imediatos, além de abrir oportunidades de transformação a longo prazo para essas organizações.

### **4. Considerações finais: contribuições e desdobramentos**

Este estudo explorou o papel dos Conselhos Consultivos (CCs) na governança corporativa de pequenas e médias empresas no Brasil, enfatizando sua contribuição para a profissionalização da gestão, o fortalecimento da governança e a criação de valor. A pesquisa, que integrou teoria e análise empírica, resultou no desenvolvimento do Guia de Orientações Práticas (GOP) para Conselhos Consultivos, uma ferramenta concebida para aprimorar a atuação desses conselhos e promover a sustentabilidade e a geração de valor nas organizações.

Em suma, o Guia de Orientações Práticas (GOP) oferece uma contribuição valiosa para a compreensão e implementação de práticas eficazes em Conselhos Consultivos de pequenas e médias empresas no Brasil. Ele proporciona uma estrutura prática que facilita a criação e o desenvolvimento de conselhos mais eficientes, alinhados às necessidades estratégicas das organizações. Além disso, o estudo ressalta a importância de adaptar práticas globais de governança ao contexto local, garantindo que as empresas adotem soluções eficazes para suas particularidades e desafios.

O GOP combina teoria e prática no cotidiano das organizações, oferecendo uma estrutura organizada que facilita seu uso e garante um melhor entendimento, com o objetivo de promover sua aplicação prática no dia a dia do Conselho Consultivo. A seguir, apresenta-se o Guia de Orientações Práticas, que visa auxiliar na implementação eficaz desse processo.

## **1. Introdução**

Este Guia de Orientações Práticas para Conselhos Consultivos foi criado como um recurso essencial para organizações que desejam estabelecer ou aperfeiçoar seu Conselho Consultivo. Em um cenário corporativo cada vez mais complexo e dinâmico, o Conselho Consultivo desempenha um papel fundamental na orientação estratégica e na promoção de boas práticas de governança.

Este guia serve como um manual prático, oferecendo diretrizes claras e acionáveis para a criação, a estruturação e a operação eficaz de um Conselho Consultivo. Desde a definição de objetivos e responsabilidades, passando pela condução de reuniões produtivas até a maximização do valor agregado pelos conselheiros, este guia aborda os aspectos essenciais para ajudar a organização a alcançar maior sucesso e sustentabilidade.

Organizado em seções que cobrem os principais elementos de um Conselho Consultivo bem-sucedido, o guia apoia líderes empresariais, membros do Conselho e outros interessados na construção de um órgão consultivo que agregue valor e fortaleça a gestão organizacional. Baseado em práticas recomendadas e em experiências de profissionais e de empresários, este guia é uma ferramenta prática para impulsionar o desenvolvimento contínuo e a eficácia do Conselho Consultivo.

## **2. Estrutura do GOP**

Esta publicação tem como objetivo oferecer um guia sobre as práticas recomendadas para Conselhos Consultivos, apoiando organizações, membros e interessados na criação e aprimoramento desse órgão, com foco em estratégia, governança e gestão. O guia está dividido em sete etapas principais:

### *Etapa 1: Da Criação do Conselho Consultivo*

Cada vez mais organizações, tanto no Brasil quanto globalmente, estão estabelecendo Conselhos Consultivos para promover avanços em áreas como estratégia, governança e gestão. Esta etapa aborda como deve ser criada a estrutura desse conselho.

### *Etapa 2: Da Estrutura do Conselho Consultivo*

O Conselho Consultivo pode servir como um passo inicial para a adoção de modelos de gestão mais estruturados, facilitando a transição para um sistema de governança formal, que será explorado nesta etapa.

### *Etapa 3: Do Perfil do Conselheiro Consultivo*

Enfrentar o volume de informações no mundo moderno é um grande desafio para qualquer organização. A capacidade de transformar esses dados em vantagem competitiva e lucratividade está diretamente ligada à gestão do conhecimento. O perfil ideal do conselheiro é discutido nesta etapa.

#### Etapa 4: Das Vantagens do Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo tem um papel específico de aconselhamento, oferecendo experiência especializada, conhecimento profundo e contatos valiosos, muitas vezes inacessíveis à organização. Essas vantagens são detalhadas nesta etapa.

#### *Etapa 5: Das Atribuições do Conselho Consultivo*

As atribuições do Conselho Consultivo estão intimamente ligadas às responsabilidades e à autoridade que ele exerce. Ter essas atribuições claras é essencial para as empresas, e isso é discutido em profundidade nesta etapa.

#### *Etapa 6: Das Contribuições do Conselho Consultivo*

Desde sua criação, o Conselho Consultivo proporciona contribuições valiosas para a organização, agregando substancial valor e oferecendo orientações estratégicas cruciais, como destacado nesta etapa.

#### *Etapa 7: Da Manutenção do Conselho Consultivo*

Com a implementação do Conselho Consultivo, a organização pode esperar mudanças significativas que desempenharão um papel crucial na evolução da governança corporativa, que são exploradas nesta etapa.

### **3. Da importância e orientações para a prática de cada etapa da estrutura do GOP**

#### *3.1 Etapa 1: Da Criação do Conselho Consultivo*

##### *Por que ter um Conselho Consultivo?*

Cada vez mais organizações, tanto no Brasil quanto globalmente, estão estabelecendo Conselhos Consultivos para promover avanços em áreas como estratégia, governança e gestão. A decisão de implementar um Conselho Consultivo deve ser cuidadosamente ponderada, baseada no estágio específico que a organização está atravessando, e motivada pelo desejo de melhoria contínua, e não por uma obrigação formal.

##### *3.1.1. Da Importância para a Organização*

O Conselho Consultivo desempenha um papel crucial na melhoria das práticas de negócios, impulsionando o crescimento e o desenvolvimento econômico da organização, além de promover sua profissionalização. Este oferece suporte na definição e orientação da direção estratégica, monitorando o planejamento e as políticas, e garantindo a prestação de contas. Além disso, auxilia na navegação pelo vasto mundo de informações disponíveis, transformando-as em vantagens competitivas, as quais podem aumentar a lucratividade. Embora não seja uma exigência obrigatória, a presença de um Conselho Consultivo facilita o desenvolvimento organizacional e se torna um diferencial significativo no mercado.

### 3.1.2 Da Importância para os Conselheiros

Os conselheiros desempenham um papel fundamental em auxiliar as organizações a enfrentar períodos de incerteza econômica, mudanças regulatórias e intensa concorrência global. Eles garantem que as decisões sejam tomadas, de acordo com princípios éticos e de conformidade, atendendo aos interesses de diversos stakeholders, incluindo acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade em geral.

### 3.1.3 Orientações para a Prática

A premissa para a criação de um Conselho Consultivo é compreender claramente o desafio que a organização está enfrentando, respondendo à pergunta central: "*Por que estamos formando um Conselho Consultivo e o que esperamos dele?*"

Os objetivos gerais podem incluir:

- Garantir a perenidade e perpetuidade do negócio;
- Facilitar a transição para um sistema de governança mais estruturado;
- Evoluir em aspectos estratégicos da organização;
- Planejar e gerenciar a sucessão;
- Obter e maximizar vantagem competitiva.

Os objetivos por tipo de organização:

- **Adaptação ao porte:** o benefício de um Conselho Consultivo não está necessariamente vinculado ao tamanho da organização, mas ao seu estágio de evolução e necessidades específicas;
- **Início modesto:** para organizações em estágios iniciais ou familiares, começar com uma estrutura simples pode ser vantajoso. Envolver o fundador e a família, complementando com um membro externo, pode oferecer orientação estratégica e uma visão de longo prazo.

## 3.2 Etapa 2: Da Estrutura do Conselho Consultivo

*Quais são os passos para estruturar um Conselho Consultivo de maneira eficaz?*

O Conselho Consultivo pode servir como um passo inicial para a adoção de modelos de gestão mais estruturados, facilitando a transição para um sistema de governança formalizado. Não existe uma fórmula única para sua implementação, pois a eficácia das contribuições do Conselho depende do momento específico da organização e da disposição do empresário em compartilhar informações e aceitar a colaboração de um grupo externo. O Conselho Consultivo desempenha seu papel de forma eficaz quando sua estrutura conceitual está bem definida, incluindo assentos para representantes dos sócios e conselheiros independentes.



### 3.2.1 Da Importância para a Organização

O Conselho Consultivo atua como um estágio de transição para a organização, auxiliando na definição clara dos papéis e promovendo a distinção entre questões de Conselho e de gestão. Ele foca no aperfeiçoamento e na capacitação em governança, ajudando a organização a se distanciar das operações diárias e a adotar uma visão em longo prazo.

### 3.2.2 Da Importância para os Conselheiros

Facilitar a jornada de governança, tornando-a mais fluida e evidenciando uma maior percepção de geração de valor, é um objetivo central. Isso é alcançado por meio de visões externas e experiências diversas, que complementam a perspectiva que os empresários têm sobre o negócio.

### 3.2.3 Orientações para a Prática

- i. **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.
- ii. **Início Gradual:** Comece de forma pequena e informal, com uma agenda definida, para cultivar uma mentalidade voltada para um modelo de gestão eficaz.
- iii. **Adaptação ao Contexto:** Ajuste a estrutura do Conselho Consultivo de acordo com o contexto da organização, reconhecendo que não existe uma fórmula única.
- iv. **Variação na Composição:** Diversifique a composição do Conselho, incluindo:
  - Fundador e pessoas de confiança;
  - Familiares ou acionistas;
  - Membros independentes;
  - Executivos da organização e membros independentes;
  - Membro independente como presidente, especialmente em organizações mais maduras.
- v. **Práticas para Reuniões do Conselho:**
  - **Envio antecipado de materiais:** Envie a pauta e os principais materiais com pelo menos sete dias de antecedência para permitir que os conselheiros revisem e se preparem adequadamente;
  - **Foco na discussão:** Apresente materiais bem-preparados antecipadamente, para que as reuniões possam se concentrar na discussão aprofundada, em vez de focar na apresentação dos tópicos;
  - **Duração das reuniões:** Avalie a complexidade dos temas, garantindo tempo suficiente para uma análise completa e detalhada;
  - **Utilização de Comitês de apoio:** Forme comitês para explorar em detalhe os temas que não podem ser completamente discutidos nas reuniões do Conselho. Esses comitês devem incluir conselheiros e gestores e focar em questões estratégicas.

### *3.3 Etapa 3: Do Perfil do Conselheiro Consultivo*

#### *Quais são as características e responsabilidades de um Conselheiro Consultivo?*

Enfrentar o mundo moderno de informações é um desafio significativo para qualquer organização. A capacidade de transformar esses dados em vantagem competitiva e aumentar a lucratividade é onde a gestão do conhecimento se torna essencial. Nesse processo, as novas experiências e perspectivas oferecidas pelos membros do Conselho Consultivo desempenham um papel crucial. Estes fornecem suporte valioso, ajudando a organização a utilizar seu conhecimento de maneira estratégica e eficiente, o que é fundamental para otimizar a economia organizacional e alcançar resultados superiores.

#### *3.3.1 Da Importância para a Organização*

A incorporação de uma mentalidade proativa na organização é fundamental para a criação de valor sustentável e para a promoção de melhorias contínuas no negócio. Essa abordagem visa a antecipar desafios e a identificar oportunidades, resultando em um desempenho mais eficaz e adaptável. Nesse contexto, o conhecimento e as habilidades dos membros do Conselho Consultivo desempenham um papel crucial. A integração desse conhecimento especializado é essencial para aprimorar a gestão do negócio, aumentando a eficácia das operações e contribuindo para o crescimento estratégico da organização. Como um grupo de foco amplo e atuante por tempo indeterminado, o Conselho Consultivo aborda questões abrangentes e complexas. Ele reúne uma variedade de perspectivas e experiências, permitindo uma análise mais completa e uma abordagem mais estratégica para resolver problemas e orientar a organização em direção a seus objetivos de longo prazo.

#### *3.3.2 Da Importância para os Conselheiros*

Para atuar de forma eficaz no Conselho Consultivo, as organizações priorizam a formação de equipes multidisciplinares que incorporam uma ampla gama de competências. Essas equipes devem manter a independência e a imparcialidade em suas funções, além de possuir influência significativa no mercado em que atuam. Para que um membro do Conselho Consultivo desempenhe seu papel de maneira eficiente e atenda às demandas que requerem qualificação profissional, é essencial que este tenha experiência em áreas como Estratégia e Relações com Partes Interessadas.

#### *3.3.3. 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 cumprir essas funções, o Conselho Consultivo deve ser composto por:

- i. Equipes multidisciplinares, reunindo profissionais com habilidades variadas, diferentes personalidades e conhecimentos diversificados;
- ii. Profissionais que mantenham 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 relacionamento que possam ser benéficas para a organização.

### *3.4 Etapa 4: Das Vantagens do Conselho Consultivo*

*Quais as vantagens da implementação do Conselho Consultivo?*

Envolve o papel específico de aconselhamento do Conselho Consultivo, proporcionando experiência especializada, conhecimento profundo e contatos valiosos que não estão facilmente disponíveis para a organização. Refletir cuidadosamente sobre a finalidade do Conselho Consultivo garante que este seja estruturado para maximizar sua contribuição para o sucesso da organização.

#### *3.4.1 Da Importância para a Organização*

Auxilia na obtenção de uma perspectiva em longo prazo, frequentemente ausente nas organizações devido à imersão nas atividades diárias, que limita uma visão mais ampla do futuro. Facilita tanto o acompanhamento das operações atuais quanto o desenvolvimento de uma visão futura. Estabelece uma distinção clara entre questões estratégicas e assuntos relacionados à gestão cotidiana.

#### *3.4.2 Da Importância para os Conselheiros*

Incentiva sócios, empreendedores e empresários a ver o negócio de forma abrangente e holística, beneficiando a organização como um todo, preservando uma perspectiva independente sobre o desempenho da organização. Estabelece um canal de comunicação que possibilita uma avaliação imparcial do modelo de gestão, permitindo opinar sobre suas práticas e ética empresarial, o que ajuda a prevenir que problemas atuais impactem futuras gerações.

#### *3.4.3 Orientações para a Prática*

Um Conselho bem planejado e estruturado pode oferecer:

- i. **Visão em longo prazo:** Ajuda a manter o foco no futuro, afastando-se das distrações do dia a dia;
- ii. **Macrovisão do negócio:** Proporciona uma perspectiva ampla e estratégica da organização;
- iii. **Clareza de papéis:** Define claramente as distinções entre as estratégias e a gestão cotidiana;

- iv. **Facilitação de processos sucessórios:** Torna os processos de sucessão mais eficientes e bem planejados.

### *3.5 Etapa 5: Das Atribuições do Conselho Consultivo*

#### *Quais são as principais atribuições do Conselho Consultivo?*

As atribuições do Conselho Consultivo são intimamente ligadas às responsabilidades e à autoridade específicas do cargo, trabalho ou função que desempenham. Essas responsabilidades incluem orientar e apoiar a gestão da organização, fornecendo insights estratégicos e aconselhamento especializado, enquanto a autoridade está voltada para influenciar decisões e ajudar a moldar o futuro da organização. A clareza sobre essas atribuições assegura que o Conselho Consultivo possa cumprir seu papel de forma eficaz, contribuindo significativamente para o sucesso e a governança da organização.

#### *3.5.1 Da Importância para a Organização*

A profissionalização da administração implica na adoção de práticas e gestão que fomentem a implementação de políticas, processos, procedimentos e normas bem definidos. Essa abordagem proporciona uma visão abrangente da organização, permitindo uma avaliação clara do que está sendo planejado e executado em conformidade com as regras estabelecidas. Estrategicamente, garante que as prioridades sejam seguidas de acordo com o planejamento inicial, sem desvios indesejados. Conhecer o estado atual do negócio vai além de entender o que está acontecendo; trata-se de ter um parâmetro para avaliar as ações e resultados. Isso é possível por meio da estruturação e disciplina no monitoramento contínuo da empresa, englobando a performance geral do negócio, além das áreas operacional, financeira e comercial.

#### *3.5.2. Da Importância para os Conselheiros*

Quando um membro é integrado a um comitê de trabalho, ele contribui significativamente para o estudo e desenvolvimento detalhado de questões cruciais, facilitando a criação de projetos de melhoria necessários. Essa participação permite à organização adotar uma visão estruturada sobre seu desempenho, por meio da implementação de sistemas de informação eficazes e indicadores de performance. Com isso, é possível avaliar a performance atual e elaborar planos futuros com base em dados e análises precisas.

#### *3.5.3 Orientações para a Prática*

- I. **Início da Governança:** comece o processo de governança com estabelecimento de bases sólidas e sustentáveis;
- II. **Visão Crítica:** Mantenha uma postura crítica em relação à gestão, identificando oportunidades de melhoria e ajustando as estratégias conforme necessário;
- III. **Papel do Conselho:** Utilize o Conselho Consultivo para apoiar a tomada de decisões e fornecer orientação estratégica de forma consistente;
- IV. **Aproveitamento da Expertise:** Maximize as habilidades e conhecimentos dos conselheiros para impulsionar o desenvolvimento contínuo da organização.

### 3.6 Etapa 6: Das Contribuições do Conselho Consultivo

*Quais os benefícios e o valor agregado das contribuições do Conselho Consultivo?*

Desde sua criação, o Conselho Consultivo tem o potencial de fornecer contribuições significativas à organização, agregando valor substancial e oferecendo orientações estratégicas essenciais. Sua atuação contínua aprimora a tomada de decisões e fortalece a capacidade da organização de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

#### 3.6.1 Da Importância para a Organização

O envolvimento dos sócios na análise estratégica permite que atuem como proprietários, e não apenas como gestores, o que promove uma valorização mais significativa do patrimônio líquido. Esse resultado é alcançado por meio de uma organização interna eficiente, que prepara o negócio para uma eventual venda e facilita um processo de *due diligence* bem-sucedido. Além disso, esse envolvimento estabelece um ritmo constante de discussões essenciais, priorizando questões críticas para a sobrevivência da organização e preparando-a de forma mais robusta para enfrentar os desafios futuros.

#### 3.6.2 Da Importância para os Conselheiros

O Conselho Consultivo busca maximizar o valor da organização no mercado por meio da implementação eficaz de ações estratégicas. Adota uma postura imparcial na análise e discussão, minimizando conflitos interpessoais e promovendo um ambiente colaborativo. A diversidade de experiências e perspectivas de outros mercados ou setores contribui com opiniões valiosas que enriquecem a gestão. Além disso, o Conselho desempenha um papel estratégico ao abrir portas no mercado financeiro, junto a fornecedores e outros agentes, ampliando oportunidades e potencializando o crescimento da organização.

#### 3.6.3 Orientações para a Prática

- I. **Amadurecimento da Gestão:** Promova o desenvolvimento contínuo das práticas administrativas para garantir uma evolução sólida e sustentável.
- II. **Discussões Dinâmicas:** Utilize discussões para gerar valor e insights, aprimorando a qualidade das decisões estratégicas;
- III. **Conexão com Partes Interessadas:** Fortaleça as relações e expanda a rede de contatos essenciais para o crescimento e sucesso da organização.

### 3.7 Etapa 7: Da Manutenção do Conselho Consultivo

*Quais são as razões para manter o Conselho Consultivo?*

A implementação do Conselho Consultivo pode trazer mudanças significativas, que desempenharão um papel crucial na evolução da Governança Corporativa da organização.

### 3.7.1 Da Importância para a Organização

A presença de um Conselho Consultivo (CC) eficaz e robusto, que adota boas práticas de governança, é fundamental para a organização. Não se trata de uma simples transição para um Conselho de Administração (CA), mas sim do reconhecimento de que, dependendo do tipo de organização, o CC pode desempenhar seu papel de maneira excepcional.

### 3.7.2 Da Importância para os Conselheiros

O Conselho Consultivo (CC) pode atuar como uma fonte valiosa de candidatos para o Conselho de Administração (CA) quando ambos coexistem na organização. Em certas situações, o CA pode substituir o CC, seja devido a exigências legais ou quando uma empresa limitada se transforma em uma sociedade anônima (S.A.), mesmo que de capital fechado, conferindo aos conselheiros poderes estatutários.

### 3.7.3 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 do CC incluem:

- i. **Orientação estratégica:** fornece apoio na formulação e direcionamento da estratégia organizacional, garantindo que as decisões estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo;
- ii. **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;
- iii. **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.
- iv. **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.

## Referências

- Berle, A; Means, G. (1932).** The Modern Corporation & Private Property, published by *Harcourt, Brace & World, Inc.* New York, USA, 1932.
- Boghean, F. (2019).** “Ștefan cel Mare” University of Suceava, Romania, florinboghean@usm.ro, *Anais Universit rios “Ovidius”, Série Ciências Econ micas*, Volume XIX, Edi o 2.
- Cadbury Committee. (1992).** *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practice.* ISBN 0 85258 913 1 (Report); ISBN 0 85258 915 8 (Report with Code of Best Practice).
- Carvalho, A.G. (2002).** Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. In: *Revista de Administra o.* São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, julho/setembro.
- Charan, R.; Carey, D.; Useem, M. (2014).** Elsevier Editora Ltda. Governança ativa: as vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos. Tradu o de Cristina Yamagami – 1<sup>a</sup> ed. - Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coskun, R., & Öztürk, O. (2023).** Dependence as strategy: Extending resource dependence theory and clarifying its understanding of the strategic options of dependent firms. *International Journal of Organizational Analysis.* <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2023-3886>
- Hillman, A. J; Dalziel, T.** Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No.3, pp. 383-396. 2003.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2023).** *Código de melhores práticas de governança corporativa (6<sup>a</sup> ed.).* S o Paulo, SP: IBGC.
- Jensen, M.C; Meckling, W.H. (1976).** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency, Costs and Ownership Structure. University of Rochester, Rochester, NY 14627, U.S.A. Ed. *Journal of Financial Economics* 3, 305—360. O North-Holland Publishing Company.
- Pfeffer, J. (1973).** Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment-linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349-364.
- Pinheiro, A.B; Oliveira, M.C; Freitas, G.A. Garcia, M.B.** Board Attributes and Environmental Disclosure: What is the nexus in liberal economies? *RAE-Revista de Administra o de Empresas.* Disponível em <http://dx.DOI.org/10.1590/S0034-759020230402>. FGV EAESP | RAE | S o Paulo | V. 63 (4) | 2023 | 1-23 | e2021-0446.
- Shleifer, A; Vishny, R. (1997).** A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, v.52, p.737-783.

**Villiers, C.; Dimes, R.** (2021). 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.

**Yaghi, R.** (2024). Corporate governance codes: A controversial efficiency? *Journal of infrastructure, policy and development*. Disponível em [https://DOI: 10.24294/jipd.v8i7.4359](https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.4359)