

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AYUME MAZZUCCO

**O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA TOMADA DE DECISÃO EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2019

AYUME MAZZUCCO

**O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA TOMADA DE DECISÃO EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2019

AYUME MAZZUCCO

**O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA TOMADA DE DECISÃO EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (Unesc) - Orientador

Prof. Silvio Parodi - Doutor - (Unesc) - Examinador

Prof. Luiz Henrique Daufembach - Especialista - (Unesc) - Examinador

Dedico este trabalho, em especial, ao meu namorado, aos meus pais e a toda minha família, por todo apoio e carinho que deram a mim durante a longa jornada do curso.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marilda e Ezijânio, por sempre me incentivarem a estudar e nunca me deixarem desistir dos meus sonhos, obrigada por sempre me apoiarem, vocês são meus exemplos e meu alicerce.

Ao meu namorado Maicon, por todo amor, paciência e compreensão nos momentos de cansaço e estresse, desde o primeiro dia do curso até o último, me acalmando e me dando força para continuar, obrigada por estar presente nos momentos bons e ruins, sem você isso não seria possível.

Ao meu irmão, Adrian, por me ajudar, por ser meu amigo e por dar um pouco de humor a minha vida.

Aos meus nonos e tios que sempre foram muito presentes e sempre me motivaram a estudar.

Aos meus sogros, Ivete e Mario, que me deram apoio nesta jornada, sempre muito atenciosos e dispostos a ajudar.

Agradeço também aos professores que contribuíram com minha formação, em especial ao meu orientador Realdo, que me guiou nos momentos de incertezas e contribuiu para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos amigos que fiz durante a graduação, e, ao curso de Ciências Contábeis da Unesc.

Por fim, agradeço a Deus por me dar saúde e força para cumprir todos os meus objetivos e nunca me deixar desistir.

**“Julgue seu sucesso pelas coisas que você
teve que renunciar para conseguir.”**

Dalai Lama



O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SUL DE SANTA CATARINA

Ayume Mazzucco

Realdo de Oliveira da Silva¹

RESUMO: No cenário atual com ambientes de negócios cada vez mais complexos, as pequenas e médias empresas (PME's) são praticamente obrigadas a buscarem apoio estratégico para manterem-se competitivas no mercado. A instalação de um Conselho Consultivo (CC) é de extrema importância para as organizações, pois é uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão. O objetivo do CC é dar suporte a administração das PME's para melhorar seu desempenho, como também visa otimizar o resultado da empresa, conseqüentemente levando a um processo de melhoria gradual em sua gestão. O objetivo deste estudo é analisar o papel do Conselho Consultivo na tomada de decisão nas pequenas e médias empresas do Sul de Santa Catarina, para isto, foi efetuada uma pesquisa quantitativa, mediante aplicação de questionários, com uma amostragem de 11 (onze) PME's, que já possuem um CC instalado. Os resultados apontaram que o Conselho Consultivo não tem o poder de tomar decisões, porém, ele tem grande influência no processo decisório. Também foi evidenciado que em todas as empresas estudadas, os gerentes concordaram que o CC gerou um reflexo positivo no resultado da empresa, o que é atestado pelo melhor desempenho financeiro da organização e pela percepção dos administradores em melhorias depois da constituição de um Conselho Consultivo, entre outros reflexos, o que é resultante do auxílio dos conselheiros para a melhor tomada de decisão.

PALAVRAS – CHAVE: gestão, processo decisório e tomada de decisão.

AREA TEMÁTICA: contabilidade gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Constantemente as empresas deparam-se com problemáticas de cunho estratégico, que necessitam de resolução por meio de seus gestores de acordo com a capacidade e conhecimento dos mesmos, assim, a tomada de decisão gera demasiada apreensão de seus gerentes, pois o desempenho destes no processo decisório impacta de modo direto na competitividade da organização e, conseqüentemente, na sua longevidade (ALMEIDA, 2013).

Para Gomes e Gomes (2012) as questões do cotidiano de uma organização devem ter uma avaliação devida tanto por profissionais internos, como externos, e sua

¹Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



solução deve ser obtida, seguindo os procedimentos que demonstrem as vantagens, desvantagens e aceitabilidade de cada uma das soluções propostas.

No que diz respeito ao apoio realizado por terceiros, desponta-se o Conselho Consultivo, como um órgão interno em paralelo a administração para auxiliar e aconselhar os gestores. O conselho deve ser constituído por profissionais experientes, capacitados e de diferentes áreas para a análise dos diferentes pontos de vista e soluções. Assim, Borscheid (2006) explica que falta aos administradores a utilização de uma boa prática de gestão, profissionalizada e capacitada que auxilie os dirigentes a cumprir as metas estabelecidas, a produzir resultado e principalmente para evitar a mortalidade da companhia.

A implantação de um Conselho Consultivo é de extrema importância para as empresas, pois é uma ferramenta chave para a melhor tomada de decisão. Esse conselho pode ser instalado tanto por grandes corporações, quanto por pequenas empresas familiares, sendo que essa última talvez seja a que mais necessita deste, pois as relações familiares podem interferir nos negócios e nas decisões e prejudicar o crescimento do estabelecimento.

Partindo de tais considerações, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual o papel do Conselho Consultivo na tomada de decisão nas pequenas e médias empresas do Sul de Santa Catarina?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a atuação do Conselho Consultivo na tomada de decisão nas pequenas e médias empresas do Sul de Santa Catarina.

Para o atendimento do objetivo geral, têm-se como objetivos específicos: (i) Verificar a influência do conselho nos processos decisórios, (ii) Analisar as características do conselho nas pequenas e médias empresas, (iii) Identificar as características dos membros do conselho, e (iv) Pesquisar a contribuição do CC para a empresa.

O Conselho Consultivo pode ser utilizado por qualquer empresa, conforme o estudo de Borscheid (2006) que abordou sobre Conselho Consultivo para pequenas e médias empresas, analisando o sistema de governança empresarial interno. Do mesmo modo, Estrada, Boemo e Borscheid (2009) analisaram a inclusão de um Conselho Consultivo à semelhança de um Conselho Administrativo na estrutura de pequenas e médias empresas para a coordenação e controle da gestão, buscando otimização de resultados. Ambos os estudos concluíram que a maior dificuldade encontrada foi a dificuldade de separação das relações dos sistemas societário, familiar e empresarial, e quanto a necessidade de uma mudança na cultura organizacional da empresa, os dois estudos também afirmam que uma administração organizada e profissional traz diversos benefícios para as empresas, tornando-as lucrativas e prósperas.

Arzubiaga *et al.* (2018) em seu estudo em 230 pequenas e médias empresas familiares, sobre o impacto do conselho no empreendedorismo e inovação das PME's, analisou que o envolvimento do conselho em tarefas de controle é importante para alcançar a inovação, e que sua atuação estratégica assegura uma participação mais igualitária entre dirigentes familiares e não familiares no processo de decisão estratégica.



Em relação a tomada de decisão, Stevenson e Radin (2014) analisaram sobre os relacionamentos sociais entre os conselheiros e como estes tem a capacidade de influência nas decisões, chegando na conclusão de que as dificuldades enfrentadas pelos conselheiros para tomar a decisão certa levam alguns membros a construir uma relação informal com o objetivo de reduzir as incertezas e realizar uma perspectiva compartilhada

A realização deste trabalho tem o intuito de auxiliar os proprietários e os administradores das pequenas e médias empresas e demonstrar a contribuição do conselho para a gestão, por meio de pesquisa e análise em empresas que já possuem um conselho instalado e verificar os benefícios gerados.

A relevância social deste estudo consiste na pesquisa e coleta de informações que podem auxiliar os gestores a futuramente implantar um Conselho Consultivo em suas organizações, levando em conta os benefícios das empresas pesquisadas que o utilizam. Acredita-se que a sociedade também pode se beneficiar, já que com o conhecimento da implantação deste conselho as organizações podem ter uma equipe para consultoria e tomada de decisão que podem impulsionar o negócio e consequentemente alavancar seu crescimento.

Este artigo está estruturado em 4 seções, sendo a primeira introdução, a segunda sobre fundamentação teórica, a terceira sobre os procedimentos metodológicos e a última sobre apresentação e análise dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Atualmente existem diversos códigos de Governança Corporativa, entre eles se destacam o Código da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Órgãos da Governança Corporativa

Órgãos da Governança Corporativa	
Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por objetivo melhorar o desempenho de uma empresa ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital, sendo que a observação das práticas de Governança Corporativa aplicada ao mercado de capitais engloba, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (CVM, 2002).



Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	Governança Corporativa é o sistema pela qual as organizações são administradas e monitoradas, abrangendo o relacionamento entre sócios, Conselho de Administração, diretoria e demais partes interessadas, sendo que as boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).
--	--

Fonte: Adaptado de CVM (2002) e IBGC (2015).

Portanto, pode-se destacar que a Governança Corporativa (GC) visa melhorar o desempenho e a criação de valor para a empresa, administrando e monitorando suas atividades, resultando em uma maior confiabilidade e transparência em suas informações para garantir a segurança das partes nela interessadas, tais como, investidores, empregados e credores, dentre outros.

Etimologicamente a palavra governança está relacionada ao governo, sendo assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma organização (Silva, 2006).

A Governança Corporativa é um sistema de gestão transparente que visa garantir uma melhoria na qualidade de gestão (Desconsi, 2007). Esta governança permite aos proprietários a gestão estratégica da empresa e o maior controle da direção executiva. a Governança Corporativa traz novas perspectivas estratégicas e fortalece a capacidade empreendedora e a competitividade das empresas (ABOR; ADJASI, 2007).

De acordo com Silva (2012), a GC consiste em um sistema aperfeiçoado de gestão, porque dele emana o compromisso da diretoria executiva de transmitir informações ao mercado como forma de agregar valor ao negócio e de estruturar a administração da organização. O autor ainda salienta que as práticas de governança têm o objetivo de criar condições para uma organização mais racional e ética, visando a gestão da qualidade da informação, a visão de longo prazo e a ética nos negócios.

Nas duas últimas décadas do Século XX, houve uma busca por um sistema de decisões equilibrado, que visa a perenidade das empresas e ao alcance de seus objetivos, sendo que este período foi considerado o despertar da Governança Corporativa no mundo. A proposta dos Códigos de boas práticas de GC impulsionou-se em 1999, sendo que até o ano de 1998, somente 8 países propuseram códigos de Governança, e, de 1999 a 2006, foram quase 60 federações emitindo seus Códigos e vários outros já elaborando os documentos correlatos (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

A governança corporativa no Brasil evoluiu após a década de 1990, como reflexo da abertura da economia brasileira, do aumento dos investimentos estrangeiros no país, do processo de privatização de empresas estatais e do número crescente de empresas brasileiras com acesso aos mercados internacionais (SILVA, 2006).

Abor e Adjasi (2007) reforçam que a GC gera confiança aos investidores, aumentando as avaliações da empresa e conseqüentemente aumentando o seu resultado, sendo assim, as empresas, analisando esta situação, estão em busca de

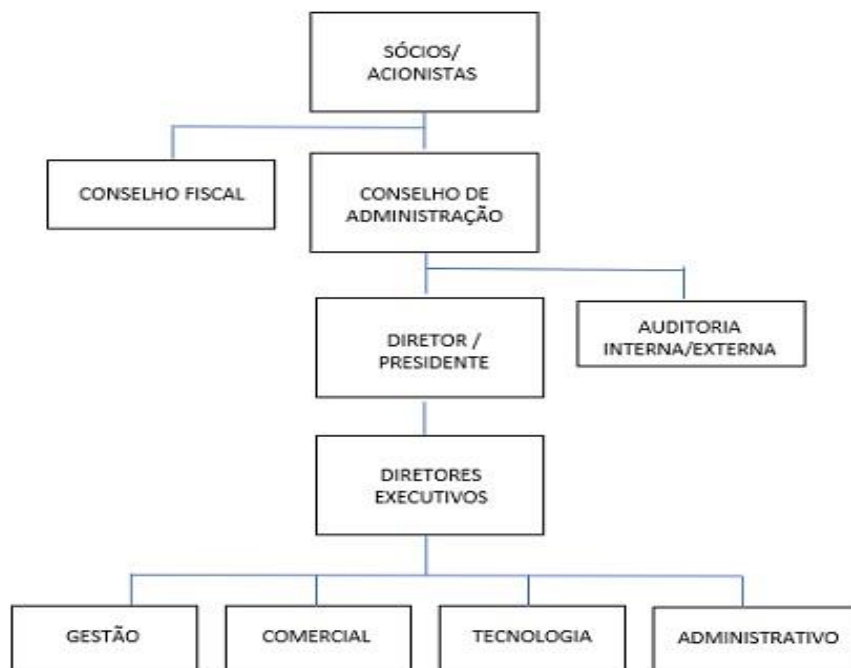


melhorias em suas práticas de governança para melhorar a prosperidade dos negócios e criar valor para o acionista.

De acordo com Santos e Aragaki (2015), a governança é um assunto que vem sendo muito abordado nos últimos anos e que apesar de ser obrigatória somente para as empresas de capital aberto, tem ganhando espaço entre as organizações de capital fechado.

Qualquer empresa pode implantar a governança corporativa para obter a maior segurança de suas operações, podendo utilizar do organograma a seguir para ter uma base da estrutura da GC.

Figura 1 – Organograma da Governança Corporativa



Fonte: Adaptado IBGC (2015)

No topo da estrutura da Governança encontram-se os sócios/acionistas, que são detentores de uma ou mais ações da empresa, sendo estes os proprietários da companhia, levando em consideração o percentual de participação de cada um, abaixo dos sócios encontra-se o Conselho de Administração que exerce o papel de criação e preservação dos princípios e valores da empresa, além de monitorar a diretoria, atuando como intermediador entre esta e os sócios (IBGC, 2015).

Abaixo do Conselho de Administração, encontra-se a diretoria, que é a responsável pela gestão e estratégia da organização, e aos lados, encontram-se os órgãos fiscalizadores, sendo o comitê de auditoria responsável por assessorar o Conselho de Administração no controle dos processos e informações, objetivando a confiabilidade e integridade das mesmas, e o Conselho Fiscal por fiscalizar os administradores para reporte aos sócios, sendo que seu objetivo é preservar o valor da organização (IBGC, 2015).



As boas práticas de governança corporativa auxiliam as pequenas e médias empresas a alavancar seu crescimento, pois é necessário planejamento e boas práticas de gestão que podem ser alcançadas através da presença de conselheiros experientes e competentes que direcionam a empresa para melhores decisões e para atrair novos recursos (ABOR; ADJASI, 2007).

Assim, verifica-se a importância da Governança Corporativa para a segurança das partes interessadas na empresa, resultando em uma maior confiabilidade por conta da transparência de suas operações.

2.2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Os Conselhos de Administração (CA) foram estabelecidos por meio da Lei 6.404/76, que trata das sociedades por ações, em seu Capítulo XII, no Art. 138 que trata da obrigatoriedade de sua utilização pelas companhias de capital aberto (BRASIL, 1976).

Além de definir e discutir a estratégia do negócio e os princípios e valores da organização, compete ao Conselho de Administração monitorar a diretoria e atuar como elo entre esta e os sócios quando eles não participam diretamente da administração da entidade (IBGC, 2015).

O conselho é eleito pelos sócios e possui o dever de transmitir as informações a eles confiadas nas assembleias, aos proprietários (*shareholders*) e às demais partes nela interessadas (*stakeholders*) por meio de relatórios periódicos.

O presidente do conselho e o executivo principal (*CEO*) tem atribuições diferentes, portanto não podem acumular funções (Silva, 2012). A lei brasileira não estabelece diretrizes sobre a separação das funções entre *CEO* e presidente do Conselho de Administração, assim, não há impedimento para o acúmulo das duas funções, porém, este acúmulo é muito criticado, pois os códigos de governança corporativa sempre mencionam a necessidade da independência do conselho (SOUZA, 2010).

As funções do CA devem ser estabelecidas em um regimento interno, com o intuito de evidenciar as responsabilidades e atribuições e prevenir eventuais conflitos com a diretoria executiva (SILVA, 2012). No regimento interno, devem estar relacionadas: responsabilidades, atribuições e estrutura, período de intervalo entre as reuniões, entre outros conforme necessidade da empresa (BORSCHIED, 2006).

Dentre as funções dos conselheiros, estão o monitoramento do processo decisório e a supervisão dos gestores, analisando se as decisões tomadas realmente estão equiparadas com os interesses dos proprietários, diminuindo assim eventuais conflitos (Andrade *et al*, 2009), portanto, reconhecendo que existe um demasiado risco de que os gerentes visem seus próprios interesses e não os interesses dos sócios, o conselho deve empenhar-se para nivelar os interesses de proprietários e gerentes, através de um monitoramento contínuo, objetivando a eficiência organizacional (NEVILLE, 2011).

Segundo o disposto no Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC, a composição dos conselheiros depende de vários fatores que



caracterizam a empresa de acordo com a organização e o ambiente em que ela atua, como por exemplo: objetivos, grau de maturidade da organização e expectativas em relação ao conselho (IBGC, 2015).

Ainda de acordo com o Instituto, em qualquer circunstância, recomenda-se alocar profissionais com diversidade de experiências, qualificações e comportamentos para que o conselho agregue todas as competências necessárias ao seu exercício, esta diversidade é importante pois a pluralidade de argumentos gera um processo de tomada de decisão com mais qualidade e segurança.

Um conselho especializado que contempla membros competentes e experientes desempenhará melhor o monitoramento dos processos de gestão e tomará melhores decisões (LORCA; SÁNCHEZ-BALLESTA; GARCÍA-MECA, 2010), e concomitantemente observa-se a influência positiva das características e composição do conselho em relação ao desempenho empresarial (GEORGE; WOOD; KHAN, 2001).

Portanto, é necessária a seleção de pessoas de diferentes ramos, como contabilidade, direito, administração, vendas, marketing entre outros, para a exposição e discussão de ideias e identificação do melhor caminho a ser seguido.

Em se tratando de diversidade, deve-se levar em consideração a participação feminina na composição do Conselho de Administração, pois, a presença de mulheres aumenta a eficácia da governança do conselho e conseqüentemente sua função estratégica (FONDAS, 2000), além da maior preocupação em relação a responsabilidade social (BERNARDI; BOSCO; VASSILL, 2006) e sua influência na tomada de decisão (SKAGGS; STAINBACK; DUNCAN, 2012), assim, espera-se que as empresas quebrem o “teto de vidro” (BURKE; MATTIS, 2000; DAILY; CERTO; DALTON, 2000; BILIMORIA, 2000), e permitam o avanço feminino para cargos de alto escalão, proporcionando oportunidades de desenvolvimento tradicionalmente dadas a homens.

Os principais órgãos da governança corporativa no Brasil emitiram algumas instruções sobre as características do Conselho de Administração conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Características do Conselho de Administração de acordo com os órgãos da Governança Corporativa.

Características do Conselho de Administração de acordo com os órgãos da Governança Corporativa		
	CVM	IBGC
Mandato dos Conselheiros	O prazo deve ser de um ano, sendo permitida a sua reeleição (CVM, 2002).	O mandato não deve ultrapassar dois anos, mas permite-se reeleição para construção de um conselho experiente e eficiente (IBGC, 2015).
Remuneração	Deve estar em conformidade com a estratégia organizacional, tendo em vista a perenidade da organização e	Os conselheiros devem ser remunerados considerando as condições de mercado, suas qualificações, o valor agregado para



	a criação de valor à longo prazo, sendo que a remuneração dos conselheiros deverá ser proporcional às suas funções, responsabilidades e tempo de dedicação (CVM, 2017).	a empresa e os riscos existentes da atividade, sendo que a remuneração deve ser analisada e aprovada pela Assembleia Geral, por meio de um procedimento transparente e formal (IBGC, 2015).
--	---	---

Fonte: Adaptado de CVM (2002), CVM (2017) e IBGC (2015).

Portanto, pode-se atestar que existem divergências de instruções dos órgãos de governança, como por exemplo, o tempo de mandato dos membros do conselho, mas pode-se ponderar que eles convergem no quesito remuneração, onde ambos visam a criação de valor para a empresa.

Santos e Aragaki (2015) afirmam que o Conselho de Administração é importante tanto para companhias de capital aberto como em empresas de capital fechado, pois, entre outros benefícios, destaca-se o auxílio do conselho aos gestores no processo de tomada de decisão.

Sendo assim, pode-se perceber a importância da presença do Conselho de Administração tanto para a empresa, quanto para os *shareholders* e *stakeholders*, pois seu monitoramento contínuo na administração e nos processos decisórios resulta na eficiência organizacional, porém, a utilização do Conselho não está restrito somente a empresas de capital aberto que possuem a obrigatoriedade de implantação de um Conselho de Administração, mas sim, para todas as empresas que necessitam de um modelo de gestão mais eficiente e que buscam manter-se competitivas no mercado.

2.3 CONSELHO CONSULTIVO

Para Oliveira (2015), os Conselhos de Administração vêm evoluindo ao longo dos anos de acordo com as necessidades impostas pelas empresas, pelos acionistas e também pelo mercado, sua evolução mais evidente é a utilização de um conselho pelas empresas que não são S.A, no caso, pelas empresas que não tem a obrigatoriedade de ter um conselho implantado na empresa, mas que necessitam de um modelo de gestão eficiente.

Tendo em vista o cenário atual, com ambientes de negócios cada vez mais complexos, as empresas de médio porte buscam o apoio de seus executivos e dos membros do conselho para manterem-se fortes e competitivas no mercado (GABRIELSSON, 2007).

Algumas empresas utilizam de outras denominações, como Conselho Estratégico ou Conselho Consultivo, mas, indiferentemente da denominação utilizada, todos os citados possuem as mesmas atribuições de um Conselho de Administração (OLIVEIRA, 2015), porém, diferentemente do CA, eles não possuem o poder decisório e não supervisionam a diretoria, apenas contribuem com o seu conhecimento através de consultoria e aconselhamento.



A formação de um Conselho Consultivo, com a integração de membros internos e independentes é a iniciativa de empresas de capital fechado para fomentar a adoção das práticas de governança corporativa, assim, o Conselho Consultivo se difere do Conselho de Administração por não ter o poder decisório e também não integrar a administração, ele não é deliberativo, apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelos administradores, sendo que sua atuação deve ser seguida pelas mesmas práticas do Conselho de Administração e se caso estiver previsto no estatuto/contrato social e/ou atue de forma deliberativa como um Conselho de Administração, o Conselho Consultivo assumirá os deveres e responsabilidades legais (IBGC, 2015).

As principais atribuições do Conselho Consultivo, são: estabelecimento de mecanismos de controle e gerenciamento dos recursos, desenvolvimento do planejamento estratégico, verificação da adequação da equipe de direção aos objetivos de médio e longo prazo e analisar se a estrutura de capital é saudável (ESTRADA; BOEMO; BORSCHIED, 2009). Além de fornecer conhecimento e recursos para a organização, suas principais responsabilidades são aconselhar o CEO e acompanhar as ações da diretoria (STEVENSON; RADIN, 2017).

De acordo com Borscheid (2006), o Conselho Consultivo tem por objetivo dar suporte à administração das pequenas empresas para melhorar seu desempenho, assim, os conselheiros podem contribuir para a organização levando a um processo de melhoria gradual em sua gestão.

O CC visa otimizar o resultado econômico e financeiro, seu desempenho competitivo e busca garantir a sobrevivência da organização por meio do estabelecimento de diretrizes (BORSCHIED, 2006).

Um conselho bem estruturado e diligente, com envolvimento no processo de tomada de decisões estratégicas pode influenciar consideravelmente a capacidade de criação de valor de empresas de médio porte (GABRIELSSON, 2007), visto que os conselheiros, responsáveis, confiantes e munidos de experiência, fazem valiosas contribuições e comentários e fornecem conselhos qualitativos para a gestão da empresa (RUIGROK; PECK; KELLER, 2006).

Santos e Aragaki (2015) evidenciam que quando uma empresa familiar opta por implantar um conselho, ela demonstra aos interessados um alto grau de profissionalismo, pois se dispõe a separar o processo de gerir as decisões estratégicas, além disso, quando o conselho possuir conselheiros independentes, ela expressa que está disposta a receber contribuições externas e não somente aceitar as decisões impostas pela família ou por interesses pessoais dos sócios.

É importante que as pequenas e médias empresas familiares assegurem que o conselho não tenha só um papel simbólico, mas sim, que ele esteja envolvido ativamente na elaboração de estratégias, a fim de impulsionar a empresa (ARZUBIAGA *et al.*, 2018).

Zahra, Neubaum e Naldi (2007) evidenciaram em seu estudo que os membros dos conselhos, principalmente os membros externos, exercem um papel importante na governança das pequenas e médias empresas, auxiliando os dirigentes com novas ideias e perspectivas, e por terem experiência nos negócios eles podem influenciar os diretores a tomar a melhor decisão.



Arzubiaga *et al.* (2018) esclarece que as pesquisas científicas sobre os conselhos comumente abordam sobre os conflitos de agência entre proprietários e dirigentes, porém, esta questão é insignificante em empresas familiares, pois em sua maioria, os sócios destas empresas fazem parte da diretoria ou tem vínculos sociais com os dirigentes.

O Conselho Consultivo para PME´s pode ser formado por um presidente e até 8 conselheiros, dependendo do perfil da empresa, mas, preferencialmente sendo um número ímpar de componentes para melhor divisão nas votações (BORSCHIED, 2006).

Para Gabrielsson (2007), a quantidade de conselheiros não está ligada à capacidade de realizar tarefas de forma eficiente, pois, mesmo com uma grande quantidade de membros, a questão é saber se os diretores estão inclinados e aptos a cumprir as metas que lhes são dadas com compromisso e organização.

Porém, com relação a tomada de decisão, conselhos maiores podem ser mais qualificados na criação e desenvolvimento de estratégias, pois são discutidas várias perspectivas que conseqüentemente desdobram-se em soluções alternativas holísticas (RUIGROK; PECK; KELLER, 2006), portanto, pode-se analisar que não é a quantidade de membros que irá cumprir com as necessidades da empresa, mas sim, a competência dos membros e a energia e compromisso dos diretores.

Por fim, pode-se evidenciar com base na pesquisa bibliográfica, que o CC é de extrema importância para as empresas, principalmente para as pequenas e médias, pois diante de um mercado acirrado e competitivo, elas devem se sobressair dentre as demais, e, para isto, surge o Conselho Consultivo como um suporte à administração, aconselhando os gestores e auxiliando no processo decisório objetivando a melhoria de sua gestão e a otimização de seu resultado econômico/financeiro.

No tópico a seguir, será verificado os estudos correlatos ao Conselho, sua influência no processo decisório, sua utilização por pequenas e médias empresas, como também sua utilização por empresas familiares.

2.3.1 ESTUDOS ANTERIORES

Neste tópico será abordado os estudos anteriores sobre o Conselho Consultivo e sobre os Conselhos nas pequenas e médias empresas, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 – Estudos anteriores sobre Conselho Consultivo e Conselhos nas pequenas e médias empresas.

Autor(es)	Ano	Título
Neide Borscheid	2006	Conselho Consultivo para pequenas e médias empresas.
Rolando Juan Soliz Estrada, Elisandra de David Boemo e Neide Borscheid.	2009	O Conselho Consultivo na Estrutura de Pequenas e médias empresas.



Mette Neville	2011	O papel dos Conselhos nas pequenas e médias empresas
---------------	------	--

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme pode-se verificar no quadro 3, existem poucos trabalhos sobre o Conselho Consultivo, sendo que os dois primeiros trabalhos analisam sobre a viabilidade de implantação de um Conselho em pequenas e médias empresas e o último aborda sobre a atuação dos conselhos nas PME's.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

Conforme exposto por Abramczuk (2009), as pessoas deparam-se todos os dias com a necessidade de fazer escolhas, conseqüentemente, a necessidade de agir diante de uma situação leva a um problema a ser resolvido e a solução dar-se-á por meio da escolha de uma entre as possíveis ações, sendo que esta cadeia entre a percepção do problema e a definição da ação é denominada de processo de decisão.

Borscheid (2006) argumenta que a decisão em empresas de médio e pequeno porte, geralmente é tomada por improvisação, não levando em conta as ferramentas gerenciais da governança de uma empresa. A baixa capacidade gerencial nas PME's, decorre, em muitos casos, pelo fato dessas empresas serem na sua maioria familiares, portanto, associa-se a falta de informações gerenciais ao estado de fragilidade administrativa e organizacional destas (ESTRADA; BOEMO; BORSCHIED, 2009).

Westphal (1999) comenta que laços pessoais entre diretores e gerentes interferem na capacidade de monitoramento e controle da tomada de decisões gerenciais, diminuindo consideravelmente a eficácia do processo de elaboração de estratégias empresariais. Uma das grandes dificuldades das empresas familiares é separar os interesses pessoais dos envolvidos, de modo a manter o equilíbrio e a continuidade da empresa, sendo assim, muitas organizações familiares têm empregado o conselho como ferramenta de apoio nesse processo (SANTOS; ARAGAKI, 2015).

Para Judge Junior e Zeithaml (1992), o envolvimento do conselho no processo de decisões estratégicas em uma organização pode ser conseqüente de uma necessidade institucional ou de uma adaptação estratégica devido as pressões externas por uma maior responsabilização na tomada de decisões que almejam o envolvimento do conselho.

Além da estrutura desorganizada de algumas empresas, também podemos verificar a existência de outro problema para a tomada de decisão, sendo esta, a limitação própria da natureza do ser humano. O ser humano tem limitações próprias de natureza, que o impedem de efetuar decisões com plena consciência, somente operando dentro de parâmetros limitados pelo seu próprio raciocínio (MACEDO *et al.*, 2007).

Pereira, Lobler e Simonetto (2010) também explicam que diante das limitações de tempo e conhecimento, entre outros, o ser humano, impossibilitado de



identificar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis, ele se contenta com o satisfatório em detrimento do ótimo. O CEO e os diretores muitas vezes encontram essa dificuldade de lidar com problemas de racionalidade e cognição limitada, prejudicando a gestão (RUIGROK; PECK; KELLER, 2006).

Por este motivo, o Conselho Consultivo, por intermédio de vários profissionais experientes, expõe suas ideias e todos os membros discutem suas opiniões, evitando assim, a limitação do raciocínio humano.

Para Shimizu (2006), existem fatores que podem contribuir para o sucesso no processo decisório, tais como:

- a) Responsabilidade e transparência: Leis e penalidades que devem ser obedecidas pelas decisões tomadas.
- b) Especialização: A decisão deve estar amparada em conhecimentos específicos de um especialista.
- c) Coordenação: As decisões devem estar entrelaçadas com a coordenação para transmitir as ordens que devem ser cumpridas.
- d) Tempo: O tempo curto pode minimizar a incerteza, porém, pode aumentar o risco de uma decisão apressada, já o planejamento a longo prazo envolve sempre um maior nível de incerteza.

Por fim, verifica-se que o processo decisório necessita de informações de qualidade e tempestivas, para que no decorrer do processo não haja transtornos e para que a decisão seja tomada com maior segurança e no menor tempo hábil possível.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração da pesquisa e a coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo tem uma abordagem quantitativa, pois visa estudar a atuação do Conselho Consultivo nas empresas pesquisadas e analisar a relação entre os mesmos. Esta abordagem de pesquisa quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra utilizada (OLIVEIRA, 2011).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois analisa a influência do conselho na tomada de decisão. Para Martins (2002), os objetivos descritivos têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, como também o estabelecimento das relações entre variáveis e fatos.



Ao que se refere a coleta de dados, foi efetuada pesquisa de levantamento, com o intuito de coletar informações de onze PME's do Sul de Santa Catarina. A pesquisa de levantamento consiste em questionar diretamente o efeito do objeto da pesquisa na população que se pretende analisar, geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas (PRAÇA, 2015). Em geral, efetua-se a solicitação de informações de um grupo significativo de pesquisados acerca do problema estudado, para, posteriormente, mediante análise quantitativa, obter-se as análises e conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1999).

A coleta de dados foi efetuada por meio de questionários aplicados para os gestores/conselheiros das pequenas e médias empresas. De acordo com Silva (2003), o questionário é um conjunto ordenando e consistente de perguntas com relação a variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. A descrição dessas características pode cumprir diversos objetivos, portanto, uma descrição adequada das características de um grupo não apenas beneficia a análise feita por um pesquisador, mas também pode auxiliar outros especialistas, tais como planejadores, administradores, entre outros (RICHARDSON, 1999).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para atendimento dos objetivos propostos, foi elaborado um questionário com 25 perguntas de múltipla escolha, que foram entregues pessoalmente aos dirigentes de 11 pequenas e médias empresas da região da AMREC, em abril de 2019 e tiveram seu retorno imediato no final do preenchimento do mesmo.

O grupo admitido para efetivação da resolutiva do questionário fora selecionado devido a viabilidade de comunicação entre o orientador da pesquisa e os proprietários das empresas pertencentes a classificação proposta.

A classificação de pequenas e médias empresas foi efetuada conforme o enquadramento do SEBRAE, que compreende até 99 funcionários na indústria e até 49 no comércio e serviços como sendo pequena empresa, e, até 499 funcionários na indústria e até 99 no comércio e serviços como sendo média empresa (SEBRAE, 2018).

Fora selecionada esta tipologia, pois mesmo não havendo a obrigatoriedade de implantação de um conselho, estas empresas necessitam de um modelo de gestão eficiente (OLIVEIRA, 2015) e também levando em conta o ambiente de negócios atual que cada vez está mais complexo, levando as pequenas e médias empresas a buscarem apoio dos membros do Conselho para manterem-se fortes e competitivas no mercado (GABRIELSSON, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

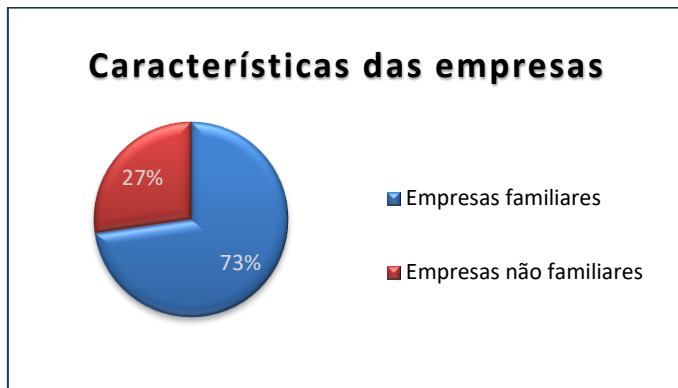
O objetivo desta pesquisa é analisar a atuação do Conselho Consultivo na tomada de decisão em pequenas e médias empresas do Sul de Santa Catarina, sendo assim, foi analisada uma amostragem de 11 empresas e transformado as respostas



dos questionários em gráficos dispostos em figuras de acordo com cada assunto, para melhor visualização da correlação entre elas.

Na figura a seguir, pode-se verificar as características das empresas pesquisadas, no que diz respeito a empresa familiar e não familiar.

Figura 2 – Características das empresas.

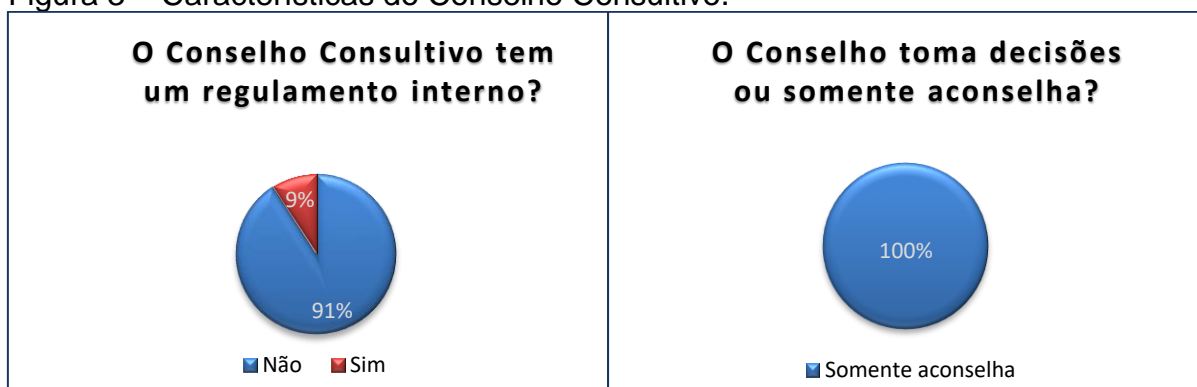


Fonte: Elaborado pela autora

Conforme pode-se visualizar na figura 2, as pequenas e médias empresas pesquisadas são em sua maioria empresas familiares. Conforme verificado na pesquisa bibliográfica, estas empresas são as que mais necessitam do auxílio do Conselho Consultivo, para auxiliar ativamente na gestão (ARZUBIAGA *et al.*, 2018) e demonstrar aos interessados a preocupação com a separação do processo de gerir as decisões, não somente acatando as decisões impostas pela família, mas aceitando as contribuições externas de membros com experiência nos negócios (SANTOS; ARAGAKI, 2015).

Na figura a seguir, serão verificadas as características dos Conselhos Consultivos e sua atuação na tomada de decisões.

Figura 3 – Características do Conselho Consultivo.



Fonte: Elaborado pela autora

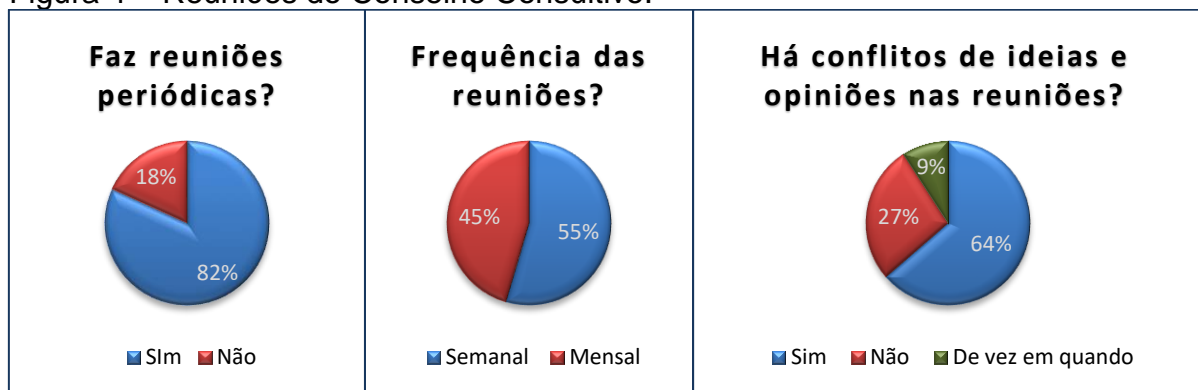


Conforme demonstrado na figura 3, a maioria das empresas não utilizam um regulamento interno, visto que sua utilização não é obrigatória para o CC, porém este documento pode auxiliar a evitar conflitos com a diretoria (SILVA, 2012).

Com relação ao processo decisório, em todas as empresas pesquisadas o conselho não detém o poder de tomar decisões como o Conselho de Administração (IBGC, 2015), somente aconselha os sócios e dirigentes para a melhor tomada de decisão e auxíla estes na gestão do negócio por meio de suas experiências, assim, podemos verificar que as empresas de capital fechado tem uma necessidade maior de instrução e aconselhamento da gestão visto que seus sócios participam do dia a dia da empresa, enquanto as empresas de capital aberto tem uma necessidade maior de um CA com o poder fiscalizador e decisório sobre os dirigentes para preservar os interesses dos sócios que não participam das rotinas da empresa e visam proteger seu patrimônio.

Na figura 4 a seguir será verificado sobre as reuniões do CC, ao que diz respeito a sua existência, periodicidade e conflitos no decorrer das mesmas.

Figura 4 – Reuniões do Conselho Consultivo.

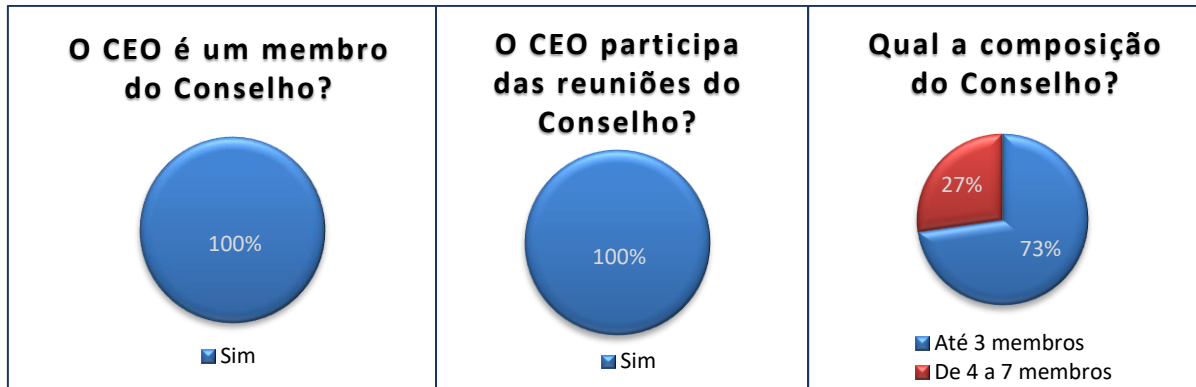


Fonte: Elaborado pela autora

A figura 4 evidencia as características das reuniões do conselho, onde pode-se verificar que poucas empresas não fazem reuniões periódicas, e as empresas que fazem, tem sua periodicidade semanal ou mensal para acompanhar e discutir a gestão da empresa, sendo que no decurso dela em sua predominância há conflitos de opiniões entre os conselheiros, que conforme verificado na pesquisa bibliográfica é muito vantajoso para a empresa, pois, a pluralidade de argumentos, contribuições e comentários geram um processo de tomada de decisão com mais qualidade e segurança, influenciando consideravelmente a capacidade de criação de valor (IBGC, 2015; RUIGROK; PECK; KELLER, 2006; GABRIELSSON, 2007).

A seguir, pode-se vislumbrar na figura 5 sobre a atuação do CEO e qual a composição total do Conselho (incluindo o CEO).

Figura 5 – Atuação do CEO e composição do Conselho Consultivo.



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a figura 5, em discordância com as intruções dos órgãos de Governança e com as pesquisas bibliográficas, o *CEO* de todas as empresas pesquisadas é um membro do conselho, sendo que não existe nenhuma instrução na legislação brasileira que impeça este acúmulo de funções (SOUZA, 2010), porém, conforme verificado na literatura (SILVA, 2012; SOUZA, 2010; IBGC, 2015; RUIGROK; PECK; KELLER, 2006), essa segregação de funções é criticada, pois, pode provocar concentração de poder e desleixo na supervisão da diretoria pelo conselho, com exceção de Lorca, Sánchez-Ballesta e García-Meca (2010) que levantam uma teoria de que embora a separação dos cargos é vista como positiva na teoria clássica da agência, a dualidade poderia ser benéfica em relação a quebra de comunicação entre diretores e conselheiros.

O número de conselheiros nas empresas pesquisadas foi de no máximo 7 conselheiros, porém, a maioria utiliza somente 3 membros, o que condiz com a realidade das pequenas e médias empresas e evita que um grande número de participantes em um conselho maior possa desacelerar os processos decisórios (JUDGE; ZEITHAML, 1992).

Na figura a seguir, verifica-se os reflexos positivos do Conselho Consultivo no resultado da empresa e o embasamento dos dirigentes para esta conclusão global, o que demonstra a importância do CC para estas organizações.

Figura 6 – Reflexos do Conselho Consultivo no resultado da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se verificar com base na figura 6 que o CC reflete positivamente no resultado da empresa, o que é atestado pelo melhor desempenho financeiro da organização e pela percepção dos gerentes em melhorias depois da instalação do Conselho Consultivo, entre outros reflexos, o que é resultante do auxílio dos conselheiros para a melhor tomada de decisão (BORSCHIED, 2006; ZAHRA; NEUBAUM; NALDI, 2007; GEORGE; WOOD; KHAN, 2001; NEVILLE, 2011; LORCA; SÁNCHEZ-BALLESTA; GARCÍA-MECA, 2010).

Com base neste resultado, pode-se analisar as vantagens trazidas pelo CC em pequenas e médias empresas, conseqüentemente criando valor para estas organizações e tornando-as e mantendo-as fortes e competitivas no mercado (GABRIELSSON, 2007).

Na figura 7, analisa-se a admissão ao cargo de conselheiro, bem como o período de mandato dos mesmos.

Figura 7 – Admissão ao cargo e período de mandato dos conselheiros.



Fonte: Elaborado pela autora

Esta pesquisa demonstrou que em nenhuma empresa foi efetuada eleição para os cargos de conselheiros, sendo que são os próprios sócios quem nomeiam os membros, assim, em contraste com as instruções sobre o CC ser a semelhança do CA, esta pratica não vem sendo seguida pelas empresas, porém, visto que o Conselho

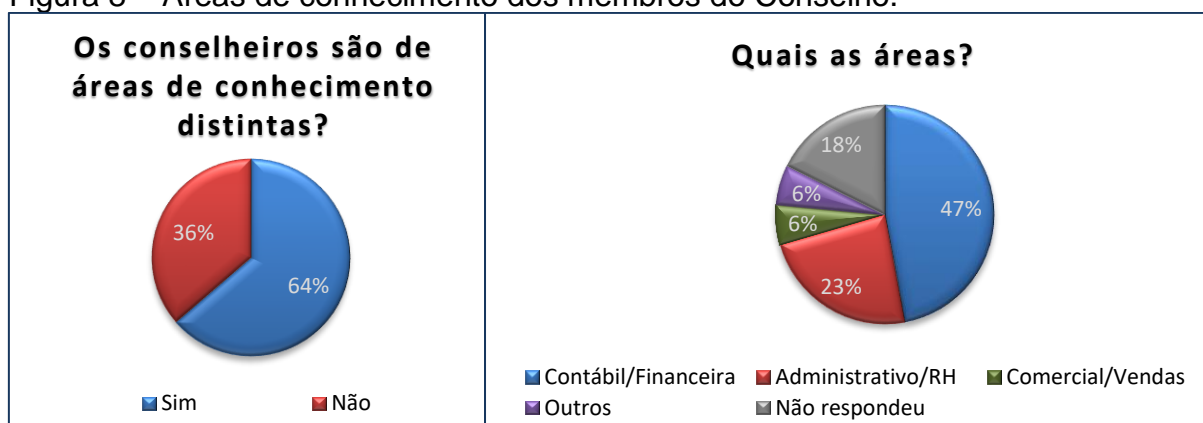


Consultivo não detém o ato fiscalizador sobre os gerentes e também não tem o poder decisório, os sócios, que são em sua predominância os próprios administradores da empresa, alocam conselheiros que são de sua confiança e que detém de habilidades e experiência para auxiliar os administradores nos processos de gestão.

Com relação ao mandato, a maioria das empresas pesquisadas utilizam o mandato de 2 até 5 anos, sendo um período aceitável para a formação de um conselho experiente e com conhecimento das atividades e operações da empresa, e, também está condizente com a pesquisa bibliográfica (BORSCHIED, 2006), cerca de 1/5 das empresas utilizam o mandato de mais de 5 anos e uma minoria apostou em mandatos de até dois anos, porém, deve-se atentar para períodos curtos de mandato e analisar se o conselho consegue se organizar nos prazos e se há tempo hábil para mudanças relevantes.

Na figura 8 são analisadas as áreas de conhecimento dos membros, conforme a seguir.

Figura 8 – Áreas de conhecimento dos membros do Conselho.

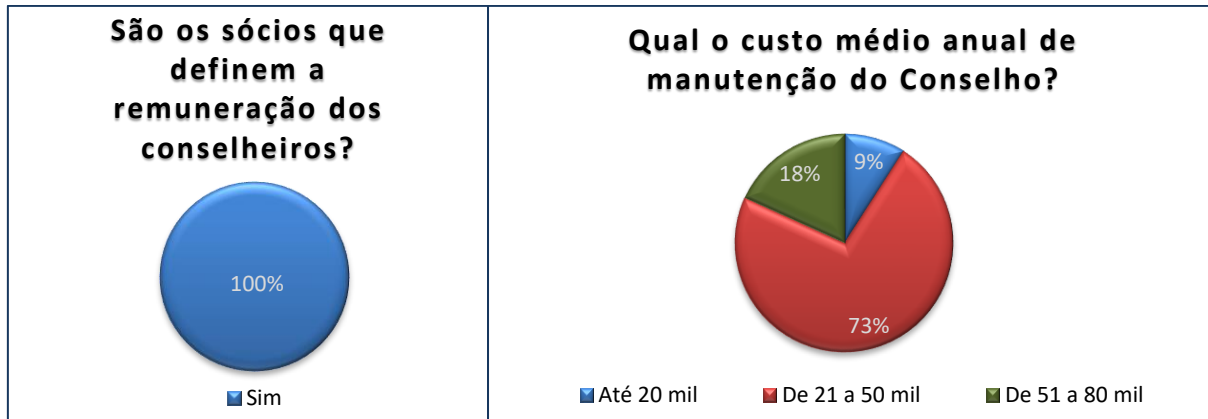


Fonte: Elaborado pela autora

Com base na figura 8, pode-se analisar que pouco mais da metade das empresas tem conselheiros de áreas do conhecimento distintas, sendo que destas prevalece profissionais das áreas contábil e financeira, seguida por profissionais de administração e recursos humanos. Essa diversidade é uma característica muito importante para a composição do conselho, pois, ela agrega todas as competências necessárias para a formação de uma opinião, além de gerar um processo decisório com mais segurança pela multiplicidade de argumentos de várias áreas de conhecimento (IBGC, 2015).

Na figura a seguir é demonstrado os custos do Conselho Consultivo, no que diz respeito a definição de remuneração e ao custo médio anual de manutenção do CC.

Figura 9 – Custos do Conselho Consultivo.

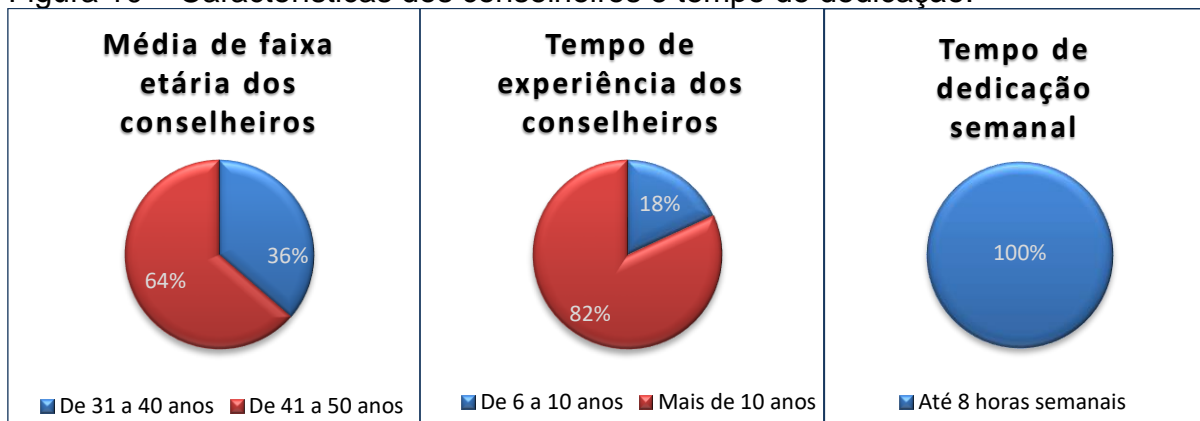


Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a figura 9, verifica-se que a remuneração dos conselheiros é definida exclusivamente pelos sócios, e que o custo anual médio do conselho nestas empresas é de aproximadamente 21 a 50 mil por conselheiro, onde somente 18% das empresas gastam até 80 mil e uma pequena minoria gasta até 20 mil. Este custo pode variar de acordo com suas qualificações, responsabilidades, tempo de dedicação, entre outros, conforme verificado na pesquisa bibliográfica (CVM, 2017; IBGC, 2015).

Conforme a figura 10, pode-se analisar algumas características dos conselheiros, como, média de faixa etária, tempo de experiência e tempo de dedicação semanal ao cargo.

Figura 10 – Características dos conselheiros e tempo de dedicação.



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 10 reflete uma realidade dos Conselhos Consultivos, que comumente são formados por profissionais mais experientes (RUIGROK; PECK; KELLER, 2006), o que pode ser verificado nas empresas pesquisadas, onde nenhuma delas teve sua média de faixa etária dos conselheiros abaixo dos 30 anos, sendo que mais da metade ficou na faixa entre 41 a 50 anos, e o restante de 31 a 40 anos.

Com relação ao tempo de experiência dos membros, a maioria das empresas mencionam que a experiência de seus conselheiros supera mais de 10 anos,

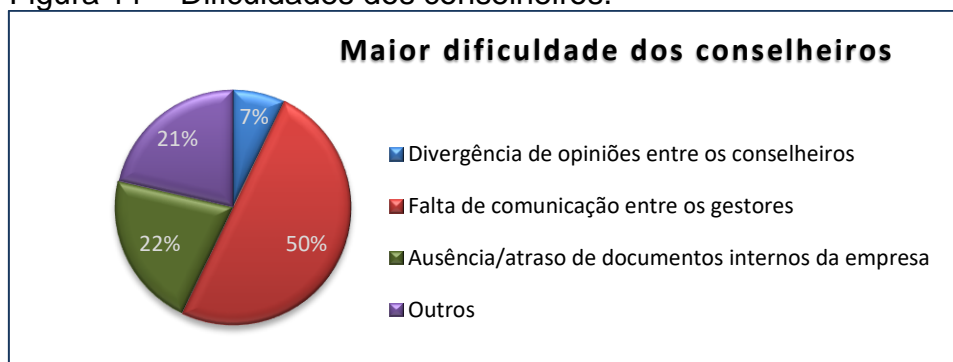


enquanto a minoria restante ficou entre 6 a 10 anos, demonstrando o quanto o fator experiência é importante quesito para o cargo de conselheiro.

No que diz respeito ao tempo de dedicação do conselho para a empresa, as pesquisas demonstraram que os conselheiros trabalhavam aproximadamente até 8 horas semanais na empresa, o que é razoável considerando que o número de operações em pequenas e médias empresas é menor em relação as grandes corporações.

Na figura a seguir, verifica-se as principais dificuldades enfrentadas pelos conselheiros no exercício de suas funções, na percepção dos administradores.

Figura 11 – Dificuldades dos conselheiros.



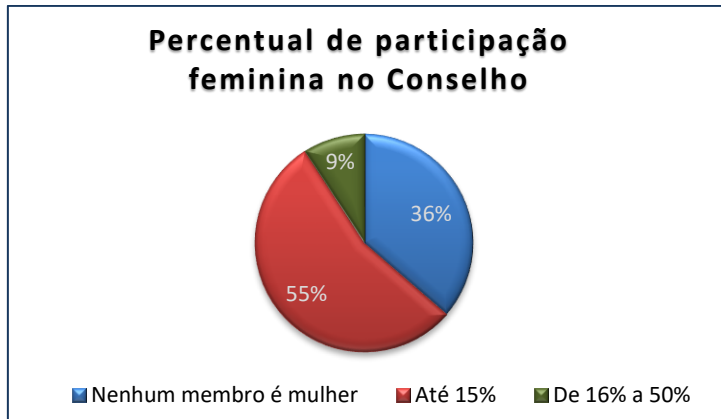
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a figura 11, as opiniões ficaram bem divididas quanto as dificuldades enfrentadas pelo conselho, sendo que metade dos pesquisados julgaram que o maior obstáculo dos conselheiros era a falta de comunicação entre os gestores, mesmo tendo a participação do *CEO* como membro do conselho, o que acreditava-se que diminuiria este problema de comunicação interna (LORCA; SÁNCHEZ-BALLESTA; GARCÍA-MECA, 2010).

Outros apontaram que o maior empecilho seria a ausência e/ou atraso de documentos internos da empresa, levando em conta que a falta de tempestividade na divulgação destes documentos pode ocasionar a perda de sua relevância (CFC, 2010) e conseqüentemente uma má decisão ou até mesmo a perda de uma oportunidade única para a empresa. Quanto ao restante, uma pequena parcela mencionou a divergência de opiniões entre os conselheiros e 21% ainda sugeriu que existem outras dificuldades distintas.

Por fim, verifica-se na figura 12 mais uma característica dos conselheiros, ao que diz respeito a participação feminina como integrante do CC, conforme a seguir.

Figura 12 – Participação feminina no Conselho Consultivo.



Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao percentual de participação feminina no conselho, pode-se verificar na figura 12 que mais da metade das empresas possuem mulheres na composição de seus conselheiros, porém, elas compreendem até 15% das vagas somente, sendo que apenas 9% das empresas empregam um percentual maior que este e em quase 40% das empresas pesquisadas nenhum membro é mulher, portanto, a não utilização de mulheres na composição do conselho está em divergência com as instruções bibliográficas (FONDAS, 2000; BERNARDI; BOSCO; VASSILL, 2006; SKAGGS; STAINBACK; DUNCAN, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pequenas e médias empresas necessitam de auxílio profissional e de boas práticas de gestão que podem ser alcançadas por meio da presença de um conselho experiente que pode auxiliar a empresa na alavancagem de seu crescimento, sendo que a utilização de um conselho não está restrito apenas para empresas de capital aberto que obrigatoriamente devem implantar um conselho, mas sim, para todas as empresas que necessitam de um modelo de gestão eficiente e que buscam manter-se competitivas no mercado por meio do aconselhamento profissional e experiente dos conselheiros.

Assim, a utilização do Conselho Consultivo é iniciativa de empresas de capital fechado para fomentar a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, e demonstrar aos interessados que ela está disposta a descentralização do processo decisório e que está aberta a contribuições de conselheiros profissionais e com experiência nos negócios, aconselhando e influenciando os diretores a tomar a melhor decisão, e não somente a acatar com as decisões dos sócios que podem estar amparadas por interesses pessoais.

Este estudo buscou demonstrar a importância do conselho para a gestão das pequenas e médias empresas e sua relevância consiste em coletar e analisar as informações de empresas que já possuem um conselho implantado e influenciar outras empresas a futuramente implantarem um Conselho Consultivo, visto os benefícios por ele gerados em empresas que já o utilizam.



O presente estudo teve por objetivo a análise da atuação do Conselho Consultivo na tomada de decisão nas pequenas e médias empresas do Sul de Santa Catarina. Os principais resultados dessa pesquisa são destacados a seguir.

Verificou-se que as organizações pesquisadas eram em sua maioria empresas familiares, levando em consideração que as relações familiares podem interferir nos negócios e no processo decisório e prejudicar o crescimento da empresa, o Conselho Consultivo é um grande aliado para estas empresas.

O primeiro objetivo específico que era verificar a influência do CC nos processos decisórios foi atendido quando revelou-se que em nenhuma das empresas pesquisadas o Conselho Consultivo tem o poder decisório, somente aconselha os sócios e diretores para a melhor decisão e os auxilia na gestão da empresa, através de reuniões periódicas onde discutem ideias e perspectivas.

Em relação ao segundo objetivo específico que era analisar a característica do CC nas pequenas e médias empresas, verificou-se que o Conselho possui até 7 membros, mas a maioria das empresas pesquisadas trabalha com um grupo de até 3 membros somente, sendo que o CEO também é membro do Conselho.

Não são feitas efetuadas eleições para a admissão ao cargo de conselheiro, sendo que são os próprios sócios quem nomeiam os membros, e estes, permanecem no cargo em mandatos com períodos distintos, sendo que o mais utilizado pelas empresas foi de 2 a 5 anos.

Além de definir os integrantes, os sócios também definem a remuneração deles, onde verificou-se que o CC teve um custo anual na faixa de aproximadamente R\$21 mil a R\$50 mil reais por conselheiro, porém, uma minoria comentou gastar mais que isso e uma pequena parcela disse gastar menos.

O terceiro objetivo que era identificar as características dos membros do Conselho foi atendido quando se constatou que a maioria dos conselheiros são de áreas de conhecimento distintas, onde verificou-se que as áreas contábil/financeira, administrativa/recursos humanos foram as mais citadas.

Em relação à média de faixa etária analisou-se que pouco mais de 1/3 dos pesquisados tinham idade entre 31 a 40 anos e o restante tinha de 41 a 50 anos, estando alinhada com o tempo de experiência destes que em sua maioria era maior que 10 anos.

No exercício de suas funções, os conselheiros enfrentam dificuldades, sendo que na percepção dos administradores, a dificuldade mais comentada foi a falta de comunicação entre os gestores, seguida por ausência/atraso de documentos internos, divergência de opiniões entre os conselheiros, entre outras.

Outro ponto verificado em relação aos conselheiros, foi a ausência da participação feminina como membro em quase 40% das empresas, enquanto em mais da metade da amostra elas ocupavam até 15% da composição somente, sendo que este resultado em confronto com o aumento das mulheres no mercado de trabalho, expressa a dificuldade de quebrar o teto de vidro e permitir o avanço feminino em cargos de alto escalão tradicionalmente proporcionado a homens.

Com relação ao último objetivo que era pesquisar a contribuição do CC para a empresa, foi verificado que o Conselho Consultivo trouxe um reflexo positivo no resultado das organizações, pois, os administradores analisaram um melhor



desempenho financeiro, além da percepção em melhorias após a instalação do Conselho, entre outros reflexos, o que demonstra as vantagens da implantação do CC em pequenas e médias empresas.

As limitações deste estudo se dão pela pesquisa ser por meio de questionários com perguntas de múltipla escolha, havendo a possibilidade de nem sempre as sugestões serem condizentes com a informação que o pesquisado gostaria de responder, cabendo a ele responder como “nenhuma das alternativas”, assim como as análises sobre os dados coletados dependem da veracidade e confiabilidade das informações coletadas, portanto, junta-se a carência dos trabalhos acadêmicos e pesquisas bibliográficas sobre Conselho Consultivo, juntamente com as limitações anteriormente citadas e sugere-se pesquisas futuras como: (1) análise da atuação feminina no Conselho Consultivo; (2) replicação deste estudo com foco em somente um setor econômico, ou; (3) comparar a atuação e os reflexos do Conselho em cada setor; e, (4) confrontar as características dos conselheiros com as melhorias alcançadas.



6 REFERÊNCIAS

- ABOR, Joshua; ADJASI, Charles K.d. Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, [S.l.], v. 7, n. 2, p.111-122, 17 abr. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14720700710739769>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228447618_Corporate_Governance_and_the_Small_and_Medium_Enterprises_Sector_Theory_and_Implications. Acesso em: 05 maio 2019.
- ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações: Construindo modelos de decisão multicritério**. São Paulo: Atlas, 2013.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, Lélis Pedro de *et al.* Governança Corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v.10, n. 4, p. 4-31, jul/ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v10n4/02.pdf>. Acesso em 06 nov. 2018.
- ARZUBIAGA, Unai *et al.* Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. **Journal Of Business Venturing**. [S.l.], p. 455-469. jul. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/search/advanced?docId=10.1016/j.jbusvent.2018.03.002>. Acesso em: 30 abr. 2019.
- BERNARDI, Richard A.; BOSCO, Susan M.; VASSILL, Katie M.. Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's “100 Best Companies to Work For” List? **Business & Society**, [S.l.], v. 45, n. 2, p.235-248, jun. 2006. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650305283332>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0007650305283332>. Acesso em: 29 maio 2019.
- BILIMORIA, Diana. Building the Business Case for Women Corporate Directors. **Issues In Business Ethics**, Dordrecht, v. 14, p.25-40, 2000. Springer Netherlands. http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_3. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-3401-4_3. Acesso em: 29 maio 2019.



BORSCHIED, Neide. **Conselho Consultivo para pequenas e médias empresas**. 2006. 78 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8235/Neide.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 25 set. 2018.

BRASIL. Constituição (2006). Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 23 abr. 2019.

BRASIL. Constituição (1976). Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm. Acesso em 11 set. 2018.

BURKE, Ronald J.; MATTIS, Mary C.. Women on Corporate Boards of Directors: Where do We go from Here?. **Issues In Business Ethics**, Dordrecht, v. 14, p.3-10, 2000. Springer Netherlands. http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_1. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-3401-4_1. Acesso em: 29 maio 2019.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC nº 1.282/10, de 28 de maio de 2010. Atualiza e consolida dispositivos da Resolução CFC n.º 750/93, que dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Brasília, 28 maio 2010. Disponível em: http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1282.doc. Acesso em: 22 maio 2019.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. Instrução CVM nº 586, de 08 de junho de 2017. Altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst586.html>. Acesso em 23 abr. 2019.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Rio de Janeiro. Cartilha de Governança, 2002. 13p. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em 13 out. 2018

DAILY, Catherine M.; CERTO, S. Trevis; DALTON, Dan R.. The Future of Corporate Women. **Issues In Business Ethics**, Dordrecht, v. 14, p.11-23, 2000. Springer Netherlands. http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_2. Disponível em:



https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-3401-4_2. Acesso em: 29 maio 2019.

DESCONSI, Tiago. **Governança Corporativa: Uma nova perspectiva na gestão empresarial**. 2007. 19 f. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2007. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1527/Desconci_Tiago.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 10 out. 2018.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz.; BOEMO, Elisandra de David.; BORSCHEID, Neide. O Conselho Consultivo na Estrutura de Pequenas e médias empresas. 29º Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), **Anais**, Salvador, 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_101_673_12738.pdf. Acesso em 25 set. 2018.

FONDAS, Nanette. Women on Boards of Directors: Gender Bias or Power Threat?. **Issues In Business Ethics**, Dordrecht, v. 14, p.171-177, 2000. Springer Netherlands. http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_12. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_101_673_12738.pdf. Acesso em: 29 maio 2019.

GABRIELSSON, Jonas. Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies: Putting the Board Demography Approach to a Test. **International Small Business Journal**, [S.l.], v. 25, n. 5, p.511-537, out. 2007. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242607080657>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247738701_Boards_of_Directors_and_Entrepreneurial_Posture_in_Medium-size_CompaniesPutting_the_Board_Demography_Approach_to_a_Test. Acesso em: 03 maio 2019.

GEORGE, Gerard; WOOD, D. Robley; KHAN, Raihan. Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. **Entrepreneurship & Regional Development**, [S.l.], v. 13, n. 3, p.269-285, 2 jul. 2001. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620110058115>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/08985620110058115?scroll=top>. Acesso em: 10 maio 2019.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro.; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: Enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015. 104 p. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?Publd=21138> Acesso em: 25 set. 2018.

JUDGE JUNIOR, William Q.; ZEITHAML, Carl P. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. **Academy Of Management Journal**, [S.l.], v. 35, n. 4, p.766-794, 1 out. 1992. [Http://dx.doi.org/10.2307/256315](http://dx.doi.org/10.2307/256315). Disponível em: https://www.jstor.org/stable/256315?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 12 maio 2019.

LORCA, Carmen; SÁNCHEZ-BALLESTA, Juan Pedro; GARCÍA-MECA, Emma. Board Effectiveness and Cost of Debt. **Journal Of Business Ethics**, Múrsia, v. 100, n. 4, p.613-631, 17 dez. 2010. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0699-3>. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-010-0699-3.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2019.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva *et al.*: Processo decisório gerencial: um estudo do modelo descritivo de tomada de decisão aplicado a pequenos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n. 1, p. 24-37, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23718/processo-decisorio-gerencial--um-estudo-do-modelo-descritivo-de-tomada-de-decisao-aplicado-a-pequenos-empreendedores/i/pt-br>. Acesso em 13 out. 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo; Atlas, 2002.

NEVILLE, Mette. The role of boards in small and medium sized firms. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, [S.l.], v. 11, n. 5, p.527-540, 18 out. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14720701111176948>. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14720701111176948>. Acesso em: 04 maio 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática: Integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Universidade Federal de Goiás (UFG). Catalão, 2011. Disponível em:



https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em 06 jul. 2019.

PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**, v.3, n.2, p. 260-268, mai-ago.2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2347/1414> Acesso em 13 out. 2018.

PRAÇA, Fabiola Silva Garcia. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista eletrônica diálogos acadêmicos**, (ISSN: 0486-6266), v.8, n.1, p. 72-87, jan-jul.2015. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf. Acesso em 06 jul. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry e col. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIGROK, Winfried; PECK, Simon I.; KELLER, Hansueli. Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies*. **Journal Of Management Studies**, [S.l.], v. 43, n. 5, p.1201-1226, jul. 2006. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00634.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00634.x>. Acesso em: 08 maio 2019.

SANTOS, Aline de Cássio dos; ARAGAKI, Carlos. A importância do Conselho de Administração em empresas familiares de capital fechado. **Revista eletrônica do departamento de ciências contábeis e departamento de atuária e métodos quantitativos da FEA (REDECA)**, [S.l.], v.2, n.1, p.65-85, jan-jun.2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/download/27900/19657>. Acesso em 04 nov. 2018.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2016. 9. ed. São Paulo: Dieese, 2018. 546 p. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf. Acesso em: 28 maio 2019.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 2. ed. São Paulo; Atlas, 2006.

SILVA, André Luiz Carvalhal da Silva. **Governança Corporativa e sucesso empresarial**: Melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.



SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da Silva. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses. São Paulo; Atlas, 2003.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SKAGGS, Sheryl; STAINBACK, Kevin; DUNCAN, Phyllis. Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. **Social Science Research**, [S.l.], v. 41, n. 4, p.936-948, jul. 2012. Elsevier BV.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez318.periodicos.capes.gov.br/search/advanced?docId=10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>. Acesso em: 29 maio 2019.

SOUZA, Paulo Cesar da Silva Siqueira de. **Práticas do comitê de auditoria:** evidências de empresas brasileiras. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
doi:10.11606/D.12.2010.tde-04042011-202813. Disponível em:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04042011-202813/pt-br.php>
Acesso em: 2019-04-23.

STEVENSON, William B.; RADIN, Robert F. The minds of the board of directors: the effects of formal position and informal networks among board members on influence and decision making. **Journal Of Management & Governance**, Chestnut Hill, v. 19, n. 2, p.421-460, 6 fev. 2014. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-014-9286-9>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-014-9286-9#citeas>. Acesso em: 23 abr. 19.

WESTPHAL, James D. Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. **The Academy Of Management Journal**. Westchester County, p. 7-24. fev. 1999. Disponível em:
https://www.jstor.org/stable/256871?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 28 abr. 2019.

ZAHRA, Shaker A.; NEUBAUM, Donald O.; NALDI, Lucia. The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources. **Small Business Economics**, [S.l.], v. 29, n. 3, p.309-327, 3 mar. 2007. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-006-9025-y>. Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-006-9025-y#citeas>. Acesso em: 07 maio 2019.