

## **O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CONSELHO CONSULTIVO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CURSOS LIVRES: UM RELATO TÉCNICO**

### *THE PROCESS OF SETTING UP AN ADVISORY BOARD IN A BRAZILIAN FREE COURSES COMPANY: A TECHNICAL REPORT*

**DÉBORAH SIQUEIRA SOUZA**  
FMU

**JOSIANE SANTOS COSTA LIMA**  
FMU

**RENY OKUHARA**  
FMU

**LEONARDO FABRIS LUGOBONI**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO FECAP

#### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

#### **Agradecimento à orgão de fomento:**

Não aplicável.

## **O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CONSELHO CONSULTIVO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CURSOS LIVRES: UM RELATO TÉCNICO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste relato técnico é descrever a implementação de um conselho consultivo, ainda em criação, em uma pequena empresa brasileira de cursos livres.

### **Relevância/originalidade**

A relevância do estudo é demonstrar como a investigação e a intervenção em um ambiente real é capaz de possibilitar a compreensão de problemas relacionados à governança corporativa e pode oportunizar ações para implantar conselhos consultivos e o planejamento estratégico.

### **Metodologia/abordagem**

O estudo adotou a pesquisa-ação como abordagem qualitativa. Realizou-se a coleta de dados através de perguntas-chaves escritas e entrevistas com um dos sócios da empresa e com o principal conselheiro do novo conselho consultivo, além da leitura das atas das reuniões.

### **Principais resultados**

Entendimento da necessidade de dissolver e implantar novo conselho consultivo; visualização através do planejamento estratégico do que impacta o negócio e como colocar em prática o plano de ação para a empresa se fortalecer mercadologicamente.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo mostrou como as práticas de governança corporativa, através da implantação do conselho consultivo, impactam os negócios de uma pequena empresa; e que há a necessidade de mais estudos sobre conselhos consultivos para PMEs de capital fechado.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Para PMEs, a implantação do conselho consultivo proporciona o entendimento das boas práticas da governança corporativa e a necessidade de se estruturar em relação aos recursos humanos e financeiros para colocar em prática o que contempla seu planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** conselho consultivo, governança corporativa, pequenas e médias empresas (PMEs), instituições de ensino

*THE PROCESS OF SETTING UP AN ADVISORY BOARD IN A BRAZILIAN FREE COURSES COMPANY: A TECHNICAL REPORT*

**Study purpose**

The aim of this technical report is to describe the implementation of an advisory board, which is still being set up, in a small Brazilian company offering free courses.

**Relevance / originality**

The relevance of the study is to demonstrate how research and intervention in a real environment can enable an understanding of problems related to corporate governance and can provide opportunities for actions to implement advisory boards and strategic planning.

**Methodology / approach**

The study used action research as a qualitative approach. Data was collected through written key questions and interviews with one of the company's partners and the main board member of the new advisory board, and by reading the minutes of the meetings.

**Main results**

Understanding the need to dissolve and set up a new advisory board; visualization through strategic planning of what impacts the company and how to put the action plan into practice so that the company can strengthen its position in the market.

**Theoretical / methodological contributions**

The study showed how corporate governance practices, through the implementation of the advisory board, impact the operations of a small company; and that there is a need for more studies on advisory boards for privately-held SMEs.

**Social / management contributions**

For SMEs, the implementation of the advisory board provides an understanding of corporate governance best practices and the need to structure itself in terms of human and financial resources in order to put into practice what is included in its strategic planning.

**Keywords:** advisory board, corporate governance, small and medium-sized enterprises (SMEs), educational institutions

## **O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CONSELHO CONSULTIVO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CURSOS LIVRES: UM RELATO TÉCNICO**

### **1 Introdução**

A governança corporativa é frequentemente descrita como o conjunto de diretrizes e práticas estabelecidas para gerenciar uma empresa. Engloba os métodos, tradições, normas, regulamentos e órgãos que influenciam a maneira como uma corporação ou empresa é liderada, gerenciada e supervisionada. Sua amplitude permite que seja aplicável a uma variedade de tópicos e questões (Lakmal, 2014).

Nos últimos anos, o rápido aumento das pequenas e médias empresas (PMEs) em nações em desenvolvimento, como o Brasil, tem reforçado a importância da adoção de estratégias de governança corporativa nessas empresas, visando fortalecer sua posição competitiva (Gurayah, 2023).

Independentemente do porte, empresas de setores específicos, como o educacional, possuem características intrínsecas que demandam a participação de indivíduos com conhecimento e experiência na indústria para aconselhar e guiar decisões que conduzam a resultados ótimos (Ornelas & Neal, 2018).

Nesse contexto, a opção pelo estabelecimento de órgãos consultivos estratégicos como mecanismo de governança auxilia na promoção da colaboração e na conexão entre diferentes perspectivas dentro da organização para endereçar as complexidades das instituições de ensino contemporâneas (Stensaker et al., 2021).

No entanto, a estruturação de um conselho consultivo torna-se complexa por demandar das organizações a avaliação cuidadosa de diferentes fatores, como seu nível de preparação para crescimento e melhorias qualitativas, a solidez de sua estrutura executiva e se há recursos suficientes para dedicar ao conselho consultivo e à adoção de suas recomendações. Por outro lado, uma implementação cuidadosa e estruturada gera variados benefícios à instituição; além de ser essencial e um ótimo recurso para a oferta de cursos livres, por estar relacionado à prestação de serviços de forma ética (Courtney et al., 2021).

Cursos livres podem ser ofertados por pessoas físicas ou jurídicas de qualquer natureza, com finalidade diversa e não precisam ser autorizados por órgãos de regulação (Ministério da Educação, 2023). Nesse sentido, a oferta desta modalidade tem participação significativa no país, uma vez que os cursos livres corporativos foram promovidos por 53% das instituições de ensino EAD em 2020, segundo a Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) (2022).

Sendo assim, este trabalho tem por objetivo principal descrever a implementação do conselho consultivo em uma pequena empresa brasileira de cursos livres. Para que ela ocorresse, foi necessário dissolver o conselho existente, que não atendia às boas práticas de governança corporativa, e estruturar a empresa para atender a uma demanda do mercado.

A pesquisa se justifica pela lacuna de estudos científicos no Brasil que vinculam práticas de governança a instituições de ensino (Gesser et al., 2021). Além disso, frente às mudanças sociais frequentes, instituições de ensino enfrentam dificuldades em harmonizar a qualidade da educação com eficiência de gestão (Albano & Soto, 2022). Dadas tais dificuldades, realizar investigações torna-se pertinente para entender gargalos e pontos positivos.

Na sequência, incluem-se as definições de conselho consultivo, um panorama sobre a governança em pequenas e médias empresas e em instituições de ensino. Além disso, apresentam-se metodologia, contexto e a realidade investigada com os resultados obtidos e esperados, e as considerações finais.

### **2 Referencial Teórico**

## 2.1 Conselho Consultivo

Várias organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos possuem conselhos consultivos (CC) que são criados para ajudar a orientar seus esforços (Courtney et al., 2021). O processo de implantar um conselho consultivo em uma empresa parte da necessidade de se ter instalado algumas práticas de governança, como concluiu Wahrhaftig (2022) em seu estudo, ao identificar a incorporação de elementos de governança como o principal fator para se constituir conselhos, sejam eles de administração ou consultivos.

Para Silveira (2002), o Conselho de Administração (CA) é o principal mecanismo interno estabelecido pelas empresas que ajuda a diminuir os custos de agência entre acionistas e gestores e entre acionistas controladores e minoritários. Esses custos referem-se às despesas associadas à mitigação de conflitos e à garantia de que os agentes atuem no melhor interesse dos principais (Jensen & Meckling, 2008).

Para ajudar na atuação do CA, e na incorporação das práticas de governança, o conselho consultivo é de extrema importância por servir como um suporte à administração, aconselhar os gestores e auxiliar no processo decisório, principalmente para as pequenas e médias empresas (Mazzucco, 2019).

Segundo Courtney et al. (2021), esse grupo de indivíduos que formam o CC, deve ser solicitado pelo CA ou outra liderança dentro de uma organização para desenvolver várias funções, além de recomendações técnicas, fortalecimento da marca e reputação, e potencialmente ajudar na captação de recursos e identificação de potenciais doadores.

O CC pode funcionar como uma estrutura para promoção e aprimoramento da governança corporativa nas empresas, também seria uma estrutura alternativa ao conselho de administração em companhias que estejam iniciando a implementação de boas práticas de governança corporativa, mas esse colegiado não deve integrar a administração da companhia nem ter poder decisório, conforme explica o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2023).

Diante da distinção feita por Courtney et al. (2021) de ser o CC um conselho específico, que não têm responsabilidade pela organização, permitindo-lhes margem para apresentar recomendações e sugestões específicas para melhorar a empresa, é fundamental saber o que é, qual o seu papel e quais as suas responsabilidades a fim de não gerar implicações legais e até mesmo conflitos nas organizações.

A definição para Conselho Consultivo de Borscheid (2006) é que ele é um instrumento de gestão de pequenas e médias empresas, que tem por objetivo dar suporte à administração para melhorar seu desempenho estratégico. Mazzucco (2019) descreve o Conselho Consultivo como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão e ainda como um órgão interno em paralelo a administração para auxiliar e aconselhar os gestores.

Para o IBGC (2023), é um órgão facultativo, que não está previsto em lei, pode ou não constar no estatuto ou no contrato social da empresa, não integra a administração da organização e, ainda, não tem poder decisório.

Caso o CC atue de modo deliberativo, de acordo com o IBGC (2023), este atuará como um CA e seus membros assumirão os correspondentes deveres e responsabilidades legais. Nesse sentido, os estudos de Oliveira (2015) e Mazzucco (2019) estão focados em compreender o que distinguiria, na prática, a atuação dos conselhos, de administração e consultivo, uma vez que esses dois mecanismos internos de governança corporativa devem ter os seus papéis e responsabilidades bem definidos.

As principais atribuições do Conselho Consultivo são o estabelecimento de mecanismos de controle e gerenciamento de recursos, desenvolvimento do planejamento estratégico e a verificação de atendimentos aos objetivos empresariais e a análise se a estrutura de capital é saudável (Estrada et al., 2009). Complementando, Stevenson e Radin (2015) e Courtney et al. (2021), afirmam que os CC, além de fornecer conhecimento e recursos para a organização, têm

ainda como principais responsabilidades aconselhar o CEO e acompanhar as ações da diretoria.

Como apresentado por Borscheid (2006), o Conselho Consultivo (CC) de pequenas e médias empresas, deve ter como missão qualificar a gestão da empresa, visando otimizar seu resultado econômico e financeiro, seu desempenho competitivo e ainda estabelecer diretrizes estratégicas para garantir a sobrevivência da empresa e ajudar seu posicionamento futuro.

As PMEs 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 (Mazzucco, 2019). A consideração de Borscheid (2006) é de que as PMEs apresentam recursos limitados, e devem encontrar uma forma eficiente e eficaz de utilização de todos os seus recursos que estão disponíveis. Para isso, propõe para essas empresas a implantação de um modelo de Conselho Consultivo (CC).

A existência de um conselho induzirá estratégias de crescimento rápido nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) para lucros rápidos e poderá exigir que a empresa abra o capital para obter finanças maiores.

De acordo com os estudos apresentados, um CC estruturado com base em análises da organização, como a avaliação do seu ciclo de vida e maturidade, que é efetivamente envolvido no processo de tomada de decisão e tem estabelecidos seus papéis e responsabilidades, é um importante mecanismo interno de governança para as empresas (Courtney et al., 2021). Dessa forma, pode influenciar consideravelmente a capacidade de criação de valor, em especial para as PMEs, conforme será visto no tópico seguinte.

## **2.2. Governança em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**

Examinar teoricamente a importância da boa governança corporativa e as implicações dos seus princípios no setor de PMEs é a temática do estudo de Abor e Adjasi (2007). Para eles, a questão do que constitui uma pequena ou média empresa é uma grande preocupação na literatura, pois diferentes autores, na maioria dos casos, apresentam distintas definições para este tipo de negócios.

Para Borscheid (2006), classificar uma PME pode depender de diversas variáveis, como o grau de desenvolvimento do país, do local de suas instalações e da variedade de critérios utilizados, além da diversidade de situações em que os estudos sobre o desempenho, problemas e as características dessas empresas foram realizados. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) do Brasil, classifica as empresas de acordo com o seu faturamento anual.

Estudos como o de Shahabi et al. (2014) e Uaide e Minzo (2023) afirmam que as PMEs são relevantes para o desenvolvimento econômico da maioria dos países em desenvolvimento, uma vez que contribuem em diversos aspectos, em especial o econômico e social.

Porém, como afirmado por Abor & Adjasi (2007), é necessário adotar boas práticas de governança corporativa para auxiliar as PMEs a alavancar seu crescimento, sendo necessário o planejamento de 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.

Na visão de Borscheid (2006), os principais motivos, da mortalidade das empresas, estão na escassez de capital de giro e na falta de conhecimento de um conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas à gestão, acrescenta que falta aos dirigentes boas práticas de gestão, dentre essas práticas a governança empresarial. A GC, embora frequentemente associada a grandes corporações, também desempenha um papel crucial em PMEs (Abor & Adjasi, 2007).

No seu estudo, Borscheid (2006) apresenta um compêndio de definições sobre Governança Corporativa, porém, em sua visão, a GC é

"o sistema de gestão que visa assegurar a boa gestão estratégica, o bom relacionamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*, a transparência nas relações e nas atividades, a prestação de contas, o cumprimento dos objetivos, da ética e dos valores das organizações, tendo como liderança principal o CA" (Borscheid, 2006, p. 22).

Para uma PME, a governança corporativa diz respeito aos respectivos papéis dos acionistas como proprietários e dos gestores. Trata-se de estabelecer regras e procedimentos sobre como a empresa é administrada com estabelecimento de freios e contrapesos para prevenir abusos de autoridade e garantir a integridade dos resultados financeiros (Abor & Adjasi, 2007). Os autores ainda afirmam que a aplicação de princípios de boa governança reduz os problemas associados à assimetria de informação e torna o investimento nas PMEs menos arriscado.

Conforme estudos a adoção de boas práticas de Governança Corporativa pelas empresas, favorece o crescimento e valorização destas (Borscheid, 2006; Abor & Adjasi, 2007; Mazzucco, 2019; IBGC, 2023). Os benefícios que advêm da adoção de práticas de Governança Corporativa ajudam ainda mais as PMEs a crescer rapidamente.

### **2.3. Governança de Instituições de Ensino**

A governança da educação promove boa gestão ao fornecer direção, integração e assegurar valor institucional por meio de monitoramento e avaliação contínuos sobre os resultados, zelando por sua sustentabilidade. Dessa forma, a incorporação de práticas de governança corporativa educacional tem ganhado relevância na facilitação de experiências de aprendizado transformadoras em instituições de ensino (Albano & Soto, 2022).

No Brasil, os estudos sobre governança em instituições de ensino abordam majoritariamente o campo da educação superior pública e, ainda assim, encontram limitações relacionadas à escassez de investigação científica nessas esferas. Entretanto, é possível identificar uma associação intrínseca entre a governança dessas instituições e seu planejamento estratégico (Gesser et al., 2021). Adicionalmente, o nível de governança e a eficiência das instituições de ensino também se correlacionam positivamente (Machado & Quiraque, 2023).

Por outro lado, no Brasil, os modelos de governança corporativa adotados por instituições de ensino são determinantes para seu benefício econômico-financeiro. Dessa forma, uma estrutura pulverizada de propriedade com dissociação entre propriedade e gestão, sendo o CEO o principal controlador da empresa, forneceria maior capacidade de captação de recursos de investimento no longo prazo e melhor rentabilidade aos acionistas (Silva et al., 2021).

Para além das esferas de propriedade e controle, emergem os conselhos consultivos estratégicos nas instituições de ensino, que passam a desempenhar uma forma de governança híbrida, ao operar à sombra de estruturas de governança formais, provendo insumos e aconselhamento estratégico, embora não façam parte do processo oficial de tomada de decisão (Stensaker et al., 2021). No campo da educação executiva, esses conselhos são utilizados para guiar políticas, práticas e estratégias, uma vez que sua composição favorece a presença de especialistas com contato estabelecido com o ambiente externo de negócios (Rose & Stiefer, 2013).

Uma abordagem sistemática para formar e manter arranjos efetivos de conselhos consultivos em empresas educacionais envolve a identificação de necessidades que o conselho consultivo deverá endereçar, seja no campo de desenvolvimento de currículos, tendências da indústria, atualizações tecnológicas ou oportunidades de *networking* para estudantes. Conseqüentemente, o recrutamento estratégico de seus membros deve ser voltado às demandas identificadas e ao alinhamento com missão, visão e valores da instituição (Koong, 2003).

Fatores críticos ao funcionamento do conselho consultivo ainda são listados por Koong (2003), como o estabelecimento de uma comunicação eficiente, por meio de reuniões regulares,

a avaliação sistemática de efetividade do órgão, promovendo a cultura de *feedback* e a ponderação da necessidade de renovação ou rotação dos membros periodicamente. A implementação dessas práticas combinadas resulta em melhoria da qualidade, relevância e reputação dos programas educacionais ofertados pelas instituições.

### 3 Metodologia

Para realizar o estudo foi utilizada a pesquisa-ação, que é toda tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática (Tripp, 2005).

Foi utilizado um relato técnico com pesquisa-ação educacional na empresa de cursos livres que chamaremos de Empresa A. Este método é utilizado na área educacional, e pode ser aplicado em qualquer ambiente de interação social que se caracterize por um problema, no qual estão envolvidos pessoas, tarefas e procedimentos (Engel, 2000).

A empresa em questão foi selecionada devido à facilidade de acesso de uma das pesquisadoras tanto aos dois sócios como aos conselheiros, por participar do conselho consultivo. O estudo ocorreu entre março e maio de 2023.

Os dados foram coletados através de conversas presenciais e questionários enviados via e-mail para um dos sócios e o conselheiro principal. Além disso, houve a leitura de atas existentes e a participação em reunião do conselho consultivo por uma das pesquisadoras.

Segundo Tripp (2005), as etapas da pesquisa-ação são reconhecimento (analisar a situação, práticas atuais dos participantes e envolvidos), seguido por planejamento, implementação e avaliação.

No caso da Empresa A, o reconhecimento aconteceu quando perceberam que necessitavam de um conselho consultivo que utilizasse as boas práticas da governança corporativa, com conselheiros diferentes daqueles que existiam anteriormente.

O planejamento estratégico da Empresa A começou a ser realizado com a participação de pessoas chaves dos comitês existentes na empresa. O planejamento foi dividido em três etapas e o resultado de cada etapa foi levado para conhecimento do conselho e dos sócios.

A implementação do novo conselho foi realizada com a definição de quais seriam os membros participantes das reuniões do conselho consultivo e o perfil que necessitam para ter diversidade de opiniões e pontos de vista. Caso fosse necessária a avaliação de um assunto específico, iriam convidar especialistas no tema.

Já a avaliação foi realizada com a decisão de que o conselho faria o acompanhamento dos assuntos relevantes para a estratégia da empresa que estavam em andamento nos comitês já constituídos; analisaria os resultados do planejamento que impactaria o negócio; além de debater sobre questões relevantes e associadas aos propósitos da empresa.

Para a descrição e apresentação dos resultados práticos da intervenção desta pesquisa aplicada, utilizamos o relato técnico, que segue o rigor metodológico de mesma base científica de linhas acadêmicas. Ele representa o produto de um trabalho que descreve uma experiência nas organizações (Biancolino et al., 2012).

A seguir será apresentado o Contexto da Realidade Investigada baseada na lógica CIMO, conforme explicitado por Biancolino et al. (2012), com o Contexto (informações sobre a empresa e os seus desafios); a Intervenção (intervenção proposta); os Mecanismos adotados (intervensões realizadas e pendentes); e *Obtained Results* ou Resultados Obtidos (resultados obtidos e esperados).

## 4 Análise e discussão dos resultados

### 4.1. Contexto da Realidade Investigada: sobre a empresa

Com a inquietação dos negócios durante o período de isolamento devido à pandemia da Covid, que se iniciou em março de 2020 no Brasil, uma busca por alternativas de trabalho surgiu entre os executivos de várias empresas. A empresa em estudo também procurou ser resiliente e implementar mudanças em resposta a este cenário.

No caso da empresa de cursos livres estudada, denominada de Empresa A, seus sócios já mantinham uma sociedade anterior em uma empresa de recolocação de executivos que atendia aos ex-alunos de uma conceituada faculdade da área administrativa da cidade de São Paulo. Estes ex-alunos eram na maioria executivos de grandes empresas nacionais e multinacionais, que tinham um poderoso *networking*, e devido à confiança que tinham nestes sócios em razão de suas especialidades e experiências, os procuraram em busca de uma alternativa viável e que fosse capaz de ajudá-los profissionalmente.

Uma das perguntas que muitos faziam era se aquele seria o momento de se tornarem conselheiros, já que possuíam uma vasta experiência profissional e de vida, além de ser uma alternativa para expandir suas carreiras e compartilhar seus conhecimentos. Essa indagação vem ao encontro das conclusões de Ornelas e Neal (2018), que identificaram uma demanda por profissionais com expertise para aconselhar nas decisões estratégicas, independentemente do porte da organização. Além disso, os ex-alunos indagavam onde poderiam fazer um bom curso para se tornarem Conselheiros Consultivos, e não de Administração.

A fim de resolver esta ansiedade do mercado, os sócios da Empresa A decidiram formatar um Curso Simplificado de Conselheiros Consultivos, de apenas 8 horas, só com as principais informações, onde os alunos já poderiam pôr em prática, numa empresa real, o que estava sendo ministrado. Os 30 primeiros membros surgiram em novembro de 2020, e o primeiro curso foi ministrado em fevereiro de 2021. Porém, perceberam que os executivos precisavam de mais orientações e, após estruturar o curso, em setembro de 2023, iniciaram a primeira turma, chamada de Curso Avançado, com duração de 2 meses.

A Empresa A de cursos livres é uma organização privada multifamiliar com 100% do capital nacional, composta por dois sócios fundadores, que atuam como organizadores e professores do Curso Avançado. Pela empresa já passaram cerca de 250 alunos desde o início do curso simplificado prático. Como a parte prática tem a supervisão dos sócios, para melhor orientação, as turmas são compactas com cerca de 20 alunos cada. Em maio de 2024, a sexta turma do Curso Avançado se formou.

#### **4.2. Desafios da Empresa**

Durante o período de estruturação do curso simplificado prático, notou-se a necessidade de organizar a Empresa A. Foi formado um grupo central para realizar as atividades organizacionais. Desde o início, em meados de 2021, este grupo foi chamado de “conselho”.

Com a intensificação das atividades, elas foram se tornando mais operacionais, dificultando que seus integrantes exercessem funções estratégicas próprias de um conselho, o que se conecta com elementos importantes levantados por Borscheid (2006) e Courtney et al. (2021). Para os autores, é fundamental que o conselho consultivo saiba seu papel, suas responsabilidades e entenda que seu objetivo é dar suporte aos gestores, focando na estratégia da empresa.

Após os sócios perceberem que o grupo que chamavam de “conselho” exercia trabalhos mais operacionais do que estratégicos, e que não atendia às melhores práticas de governança corporativa, optaram por sua dissolução. Em seus trabalhos, Abor e Adjasi (2007) e Mazzucco (2019) mostram que o conselho consultivo proporciona às PMEs implantar boas práticas de governança para contribuir com seu crescimento. Consequentemente, se não exerciam as melhores práticas, não tinha o porquê existir.

Além disso, percebeu-se que a empresa tinha outros desafios. Na esfera interna, além de pensar em como implantar um conselho, estabelecer uma cultura de pertencimento com o

intuito de atrair alunos para se tornarem membros dos comitês. No âmbito externo, precisavam de estratégias para enfrentar a concorrência, que era extremamente agressiva na captação de novos alunos.

### **4.3 Intervenção Proposta**

Com base no mapeamento do diagnóstico da empresa A, em fevereiro de 2023, foi proposto iniciar as conversas sobre a criação de um novo conselho, considerando como ponto fundamental para a instituição desta instância ter um conselheiro experiente em implantação de órgãos de governança. Essa conclusão alinha-se ao impacto positivo decorrente da presença deste perfil profissional nos conselhos, identificado nos estudos de Abor e Adjasi (2007).

Além disso, a proposta apresentada corrobora o exposto por Rose e Stiefer (2013), que destacam o papel desses conselhos na condução de políticas, práticas e estratégias. Isso porque esses órgãos favorecem a contribuição de especialistas com contato estabelecido com o ambiente externo de negócios, sendo favorável a opção por um perfil que detenha conhecimento e experiência não só na implantação de órgão de governança, mas da temática ampla de governança.

Em julho de 2023, começaram os primeiros passos para a implantação do conselho consultivo e sua efetivação ocorreu em novembro de 2023 com uma composição diferente da anterior, mas ainda sem alguns parâmetros de conselho. Ainda no mês de julho, foi iniciada a formulação de um planejamento estratégico amplo, focado no fortalecimento da cultura organizacional e na estruturação do novo conselho consultivo.

#### **4.3.1 Intervenções Realizadas e Pendentes**

Antes da estruturação do planejamento estratégico, a Empresa A fez uso de ferramentas necessárias para redefinir o seu propósito e reafirmar a sua identidade. Foram analisados e elaborados a sua missão, a sua visão e os seus valores. Esse direcionamento se alinha ao estudo de Koong (2003), que ressalta que a escolha dos membros de um CC deve ser voltada às demandas identificadas e ao alinhamento com a missão, visão e valores da instituição. Para isso, os sócios contaram com o apoio de um profissional renomado no mercado e coautor de um livro sobre planejamento estratégico.

Com estes três itens definidos, o propósito da Empresa A ficou mais claro, o que viabilizou a estruturação do planejamento estratégico associado à governança corporativa, que foi realizada em três etapas (Gesser et al., 2021).

Na primeira etapa, que ocorreu entre julho e agosto de 2023, os integrantes dos dois comitês existentes na época mapearam os processos vigentes e fizeram a análise de suas fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças.

Durante o segundo semestre de 2023, foram estruturados outros dois comitês. E no primeiro semestre de 2024, mais dois foram estabelecidos, totalizando seis comitês até maio de 2024.

Na segunda etapa, que ocorreu entre setembro e outubro de 2023, os processos foram divididos em seis subprocessos, com o objetivo de analisar se tratava de questões consideradas táticas ou estratégicas. As táticas foram consideradas como aquelas com relevância a cada comitê e as estratégicas, foram definidas como aquelas com maior abrangência e relevância à Empresa A.

Após estas definições, as questões estratégicas deveriam ser levadas ao conselho consultivo, que teria como atribuição a análise das prioridades para aconselhar como executar as ações, já que faz parte de sua responsabilidade dar suporte aos gestores contribuindo nas decisões. A execução destas ações seria a terceira etapa (Mazzucco, 2019).

Enquanto acontecia a estruturação do planejamento estratégico, foi iniciada a estruturação do novo conselho consultivo com a definição das pessoas que iriam participar do órgão.

Definiu-se quem seriam os líderes dos comitês e seus substitutos, que já estavam cientes dos assuntos estratégicos em andamento nos comitês em operação, e os trouxeram como pautas para o conselho; assim como as questões relevantes associadas ao propósito da empresa. Acreditou-se que a presença destes conselheiros que possuíam expertise variadas de mercado contribuiria para um conselho mais estratégico e que atenderia às boas práticas da governança corporativa (Rose & Stiefer, 2013).

O período de duração dos membros no conselho está previsto para um ano, para ter renovação de ideias e experiências. Em maio de 2024, a empresa contava com 12 conselheiros, com 30% de participação feminina, e idade média de 50 anos.

Como a implantação do conselho consultivo só ocorreu em novembro de 2023 e, devido a alguns contratemplos, tais como definições dos líderes dos novos comitês e suas estruturas, além de novos dados para análises resultantes da segunda etapa, a reunião de definição total da terceira etapa do planejamento estratégico foi marcada para o final de julho de 2024.

Mesmo sabendo que o adiamento desta reunião poderia impactar negativamente os resultados da Empresa A em 2024, foi tomada esta decisão para que a empresa pudesse ter maior robustez na sua estruturação e, deste modo, se fortalecer para se lançar ao mercado e enfrentar a concorrência.

Os sócios acreditam que, para terminar esta reestruturação, ainda é necessário definir alguns elementos, tais como os papéis do conselho; o seu poder de aconselhamento; o nível de subordinação dos comitês ao conselho; o tempo de duração das reuniões de conselho, o armazenamento e o acesso às atas; a forma de tratamento das ações pendentes e a visão da matriz de riscos dos processos da empresa; as ações da concorrência e como atrair mais alunos; a qualidade do conteúdo do curso e a reputação da empresa; o acordo dos sócios para questões como a sucessão empresarial; a avaliação das práticas de governança que estão sendo utilizadas na empresa; o monitoramento do conselho sobre os aconselhamentos realizados e implantados; e a avaliação do conselho consultivo.

Além disso, percebe-se a necessidade de outros fatores, em sua maior parte explorados no estudo de Courtney et al. (2021), tais como a identificação do que se espera do conselho e das áreas específicas que necessitam de orientação, bem como o mapeamento de lacunas de habilidades ou experiências relevantes nos conselheiros.

Ainda, é necessário definir quais tipos de decisões ficarão a cargo do conselho, quais serão os gestores da empresa e a forma de monitoramento das recomendações do conselho, permitindo avaliar a contribuição efetiva dos membros e se o órgão está cumprindo com os objetivos esperados.

A prudência organizacional nessa tomada de decisão da Empresa A, é amparada pela visão de Courtney et al. (2021), quando afirmam que um CC bem estruturado com base em análises da organização, com a avaliação do seu ciclo de vida e maturidade, quando envolvido ativamente no processo de tomada de decisão, é um importante mecanismo interno de governança para as empresas, sendo capaz de gerar valor.

#### **4.4. Resultados Obtidos e Esperados**

O planejamento estratégico da Empresa A, foi dividido em dois grupos denominados táticos e estratégicos. Para os grupos táticos, o planejamento retornou aos comitês para que cada um desenvolvesse seu plano de ação e apresentasse aos seus líderes.

Para o grupo dos estratégicos, a dinâmica foi encaminhar para discussão na reunião de conselho consultivo, com o objetivo de priorizar os que serão trabalhados a partir do segundo semestre de 2024 e definir seus planos de ação. Entre os assuntos estratégicos discutidos,

estavam a pauta da cultura organizacional e do engajamento das pessoas que fazem parte da Empresa A.

Como resultado, foram identificadas ações e providências necessárias para fortalecer o senso de pertencimento, a contribuição nas atividades, a atração de novos integrantes, o reconhecimento da empresa no mercado, entre outros fatores baseados no propósito da empresa, que impactam na sua reputação e na captação de recursos (Courtney et al., 2021).

Outra pauta relevante identificada foi quanto aos riscos associados aos processos estratégicos da Empresa A. Foram discutidos os potenciais estratégias de mitigação e seus responsáveis, baseadas em regras e procedimentos que passariam por reavaliação para posterior implantação na empresa (Abor & Adjasi, 2007).

Além disso, a formalização do Código de Ética da Empresa A está em andamento, visando atender às boas práticas de governança corporativa, e futuramente estará sob a responsabilidade do comitê de governança corporativa a ser criado. Hoje, esta atividade é executada pelo comitê de planejamento estratégico.

Em relação ao conselho consultivo, uma das questões que tem sido analisada é a duração das reuniões, já que sua periodicidade é mensal. Atualmente, o tempo de duração é de uma hora, que tem se demonstrado insuficiente para discutir questões estratégicas. A intenção é que a duração de cada reunião do conselho seja prolongada para uma hora e meia ou duas horas para que os conselheiros possam debater com mais profundidade as pautas planejadas.

Uma vez que o conselho tem como atribuição acompanhar continuamente as ações de seus principais gestores e CEO, provendo aconselhamento, conforme levantado por Stevenson e Radin (2015) e Courtney et al. (2021), há itens adicionais pendentes de discussão pelo órgão. Um exemplo é a sucessão de lideranças e suas responsabilidades, fundamental para a perenidade do negócio.

Manter perene uma PME é um grande desafio. E na visão de Borscheid (2006), uma das principais causas de mortalidade dessas empresas, além da escassez de capital e giro, é a falta conhecimento de um conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas à gestão e a governança empresarial. Nesse sentido, os passos da Empresa A vão ao encontro da constatação de Abor e Adjasi (2007) sobre a relevância da adoção de uma boa governança em PME para construção de sua perenidade.

## 5 Considerações finais

O objetivo deste artigo foi descrever a implementação do conselho consultivo em uma pequena empresa brasileira de cursos livres. Para realizar esta implantação foi necessário repensar o perfil dos conselheiros, verificar quais seriam suas atribuições e como seria seu modo de trabalho.

Paralelamente à estruturação do conselho consultivo, foi elaborado o planejamento estratégico da empresa em três etapas, sendo que as duas primeiras estão finalizadas e a terceira entrará em execução no segundo semestre de 2024. O plano de ação de execução ainda será realizado, pois depende de definições das próximas reuniões do conselho consultivo, a serem realizadas no final de maio e de junho.

Foi percebido que para pequenas empresas que estão iniciando sua operação, independente da área de atuação, a implantação de conselhos consultivos pode contribuir significativamente para o estabelecimento de seu planejamento estratégico e para a consolidação de uma visão mais abrangente do posicionamento da empresa e seus produtos frente ao mercado em que atua. Esses achados corroboram o que foi afirmado nos estudos de Estrada et al. (2009) e Courtney et al. (2021).

Entretanto, é necessário que as empresas estejam mais bem estruturadas, tanto em relação a recursos financeiros como humanos, para colocar em prática os aconselhamentos que recebem do conselho com mais agilidade.

Além disso, como as pequenas e médias empresas brasileiras têm uma importância significativa no PIB do país e na geração de empregos, a implantação de conselhos consultivos contribui para que estas empresas possam ter maior probabilidade de crescimento e perenidade. Por outro lado, também apoia no entendimento mais profundo de como as práticas de governança corporativa impactam seus negócios.

Apesar da crescente oferta de cursos para conselheiros consultivos no mercado brasileiro, percebeu-se que ainda existem poucos estudos acadêmicos recentes sobre conselhos consultivos para pequenas e médias empresas, principalmente de capital fechado, tanto no Brasil como em outros países. No âmbito internacional foram encontrados estudos de conselhos de administração para pequenas e médias empresas ou para empresas listadas nas bolsas de valores dos países, e no Brasil, de conselhos consultivos para órgãos públicos.

Para trabalhos futuros, sugere-se mostrar os desafios e as formas que foram implantados os conselhos consultivos (e não de administração) em pequenas e médias empresas de outros setores, além daquelas pertencentes ao setor de educação, incluindo em outros países.

## Referências

- Abor, J., & Adjasi, C. K. D. (2007). Corporate governance and the small and medium enterprises sector: Theory and implications. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(2), 111–122. <https://doi.org/10.1108/14720700710739769>
- Albano, S. A., & Soto, A. H. (2022). Higher educational management: Challenges and perspectives in small and medium-sized universities in Southern Brazil. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(3), 64. <https://doi.org/10.5296/jpag.v12i3.20067>
- Associação Brasileira de Educação a Distância (Org.). (2022). *Censo EAD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2020* (C. Rosa, Trad.). Intersaberes. Disponível em: [https://www.abed.org.br/arquivos/CENSO\\_EAD\\_2020\\_PORTUGUES.pdf](https://www.abed.org.br/arquivos/CENSO_EAD_2020_PORTUGUES.pdf)
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>
- Borscheid, N. (2006). *Conselho consultivo para pequenas e médias empresas*. Universidade Federal de Santa Maria. <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8235/Neide.pdf?sequence=1>
- Courtney, W. T., Hartley, B. K., Rosswurm, M., LeBlanc, L. A., & Lund, C. J. (2021). Establishing and leveraging the expertise of advisory boards. *Behavior Analysis in Practice*, 14(1), 253–263. <https://doi.org/10.1007/s40617-020-00503-1>
- Engel, G. I. (2000). Pesquisa-ação. *Educar em Revista*, 16, 181–191. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.214>

- Estrada, R. J. S., Boemo, E. D., & Borscheid, N. (2009). O conselho consultivo na estrutura de pequenas e médias empresas. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. enegep2009 TN STO 101 673 12738.pdf* ([abepro.org.br](http://abepro.org.br))
- Gesser, G. A., Oliveira, C. M. D., Machado, M. R., & Melo, P. A. D. (2021). Governança universitária: Um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 26(1), 5–23. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772021000100002>
- Gurayah, J. R. (2024). Entrepreneurial Business Ethics and Good Governance. In *Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility* (pp. 503-519). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2045-7.ch027>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6<sup>a</sup> ed.). [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023\\_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa\\_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: Comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87–125. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200013>
- Koong, K. S. (2003). Teaching Tip: Forming an Effective Information Systems Advisory Board. *Journal of Information Systems Education*, 14(2), 133.
- Lakmal, D. (2014). Some issues in ownership structure and corporate governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2462028>
- Machado, D. P., & Quiraque, E. H. (2023). Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: O caso das universidades brasileiras. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 28, e023002. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772023000100002>
- Mazzucco, A. (2019). *O papel do conselho consultivo na tomada de decisão em pequenas e médias empresas do sul de Santa Catarina*. Universidade do Extremo Sul Catarinense. <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/7159/1/Ayume%20Mazzucco.pdf>
- Ministério da Educação. (2023). O que são cursos livres? <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/orgaos-especificos-singulares/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior/perguntasfrequentees/o-que-sao-cursos-livres>
- Oliveira, D. de P. R. (2015). *Governança corporativa na prática: Integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados* (3. ed.). Atlas.
- Ornelas, A., & Neal, J. (2018). *The role of advisory committees in biomedical education and workforce development: Emerging research and opportunities*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-4083-0>

- Rose, K. J., & Stiefer, T. W. (2013). Advisory councils in executive education: Insights from practice. *Journal of Executive Education*, 12(1), 34–44.
- Shahabi, A., Hosseinpour, S., & Soheila, Z. (2014). An investigation into accounting practices of small and medium enterprises of Tehran Province in Iran. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(5), 285–295.
- Silva, A. da, Jr., da Silva, V. C., Dumer, M. C. R., & de Oliveira Martins-Silva, P. (2021). Modelos de governança corporativa e indicadores econômico-financeiros de Instituições de Educação Superior privadas: uma análise do mercado de capitais brasileiro. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 26(2).
- Silveira, A. D. M. D. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.12.2002.tde-04122002-102056>
- Stensaker, B., Jungblut, J., & Mihut, G. (2021). Strategic advisory boards – the emergence of shadow governance in universities? *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1913237>
- Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2015). 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*, 19(2), 421–460. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9286-9>
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>
- Uaide, J. S. M. C. U., & Minzo, I. E. (2023). Análise do contributo das pequenas e médias empresas na geração de emprego e no desenvolvimento económico local: o caso do Distrito de Marracuene, 2017-2020: Nxopaxopo wa ku Hoxa xandla ka Mabindzu Lamatsongo na ya le Xikarhi eka Vutumbuluxi bya Mintirho na Nhluvukiso wa Ikhonomi ya Ndhawu: Mhaka ya Xifundzha xa Marracuene-2017-2020. *NJINGA e SEPÉ: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras* (ISSN: 2764-1244), 3(Especial II), 542-555.
- Wahrhaftig, H. G. (2022). *O papel dos conselhos nas empresas de capital fechado* (Tese de Doutorado).