BARREIRAS E EFEITOS PERCEBIDOS NA IMPLANTAÇÃO DE CONSELHO CONSULTIVO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

PERCEIVED BARRIERS AND EFFECTS OF ADVISORY BOARD IMPLEMENTATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Copyright © 2025 Fipecafi.

Artigo avaliado por *Double Blind Review*.

DOI: https://doi.org/10.53826/2763-7069.v4n2.2023.id111

Reny Okuhara
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)
São Paulo (Brasil)
reny@thgoplus.com.br

Simone Alves da Costa
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), São Paulo (Brasil)
simone.alves@unifesp.br

RESUMO

O principal objetivo foi investigar a percepção dos conselheiros consultivos sobre as barreiras existentes para implantar o Conselho Consultivo (CC) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), nas quais atuam ou atuaram, e quais os efeitos posteriores à implantação. Além disso, entender o perfil dos conselheiros consultivos e as razões pelas quais nem todos os aconselhamentos sugeridos na reunião do CC são implantados. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com uma abordagem qualitativa, utilizando questionário e entrevistas semiestruturadas, com 25 conselheiros de PMEs. Os principais resultados foram, como barreira, o desconhecimento dos empresários dos benefícios e vantagens de ter um CC, a resistência dos gestores de perder o poder e acreditar que só as grandes empresas podem e têm conselho. Como efeito positivo, a melhoria na tomada das decisões, no impacto financeiro e na reputação da marca; e como efeito negativo, a empresa ter CC somente por status e não para aproveitar os aconselhamentos e benefícios. Em relação aos conselheiros, ter um perfil menos executor e entender de comportamento humano; e quanto à não implantação dos aconselhamentos, a resistência dos empresários foi o que mais se destacou. Concluiu-se que os resultados aderem aos fatores da Teoria da Contingência, em relação à adaptação da estrutura das PMEs, ao seu tamanho, ao ambiente em que estão inseridas, à tecnologia que utilizam e à estratégia que são ampliadas com os CC. Como aplicação prática, têm sido realizadas palestras informativas para as PMEs entenderem que podem ter CC para melhorar sua lucratividade e perenidade, bem como para conselheiros sobre como podem se adequar e contribuir com o modo das PMEs operarem. Derivando desta pesquisa, ainda há um programa para conselheiros terem visibilidade para entrar em PMEs e um livro com conselheiros como coautores, gerando identificação das PMEs e percepção da importância de terem conselhos consultivos.

Palavras-chave: Conselho consultivo; Pequenas e médias empresas (PMEs); Governança corporativa.

ABSTRACT

The main objective of this study was to investigate advisory board (AB) members' perceptions of the barriers to establishing ABs in small and medium-sized enterprises (SMEs) in which they serve or have served, as well as the effects perceived after

implementation. The study also sought to examine the profile of AB members and the reasons why some recommendations made at AB meetings are not implemented. A descriptive study using a qualitative approach was conducted through a questionnaire and semi-structured interviews with 25 SME advisory board members. The main barriers identified were business owners' lack of awareness of the benefits and advantages of having an AB, managers' resistance to losing power, and the belief that boards are only an option for large companies. Positive effects included improvements in decision-making, positive financial effects, and improvements in brand reputation. A negative effect was the establishment of an AB solely for status, rather than to make use of its advice and benefits. Regarding the profile of AB members, the findings highlighted the need for a less execution-oriented profile and an understanding of human behavior. Business owners' resistance was the most prominent factor associated with the non-implementation of recommendations. The findings were consistent with Contingency Theory, indicating that SMEs' organizational structures need to be adapted to their size, operating environment, and technology, and that their strategies are broadened through ABs. As a practical application, informational lectures have been delivered to help SMEs understand how ABs can improve their profitability and long-term viability, and to help AB members adapt to and contribute to the way SMEs operate. Further developments arising from this research include a program designed to increase professionals' visibility and facilitate their entry into advisory board roles in SMEs, as well as a book co-authored by AB members to help SMEs relate to the content and recognize the importance of having advisory boards.
Keywords: *Advisory board (Ab); Small and medium-sized enterprises (SMEs); Corporate governance.*

1. INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) possuem grande representatividade no cenário nacional. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), as PMEs representam 50% do valor agregado nacional, 60% dos empregos brasileiros e 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Em 2022, a renda gerada pelos pequenos negócios no Brasil foi de R$ 420 bilhões (Exame, 2023, Mckinsey, 2022). Porém, elas enfrentam vários desafios para sobreviver e se expandir, como a limitação de recursos financeiros e humanos, bem como a falta de qualificação na gestão, o que pode comprometer a competividade e estratégia de crescimento com qualidade (Pessoa, & Diniz, 2017). Ainda, seus principais gestores estão tão envolvidos nas atividades do dia a dia que não conseguem visualizar alternativas estratégicas para diminuir tais limitações (Remondes, & Silva, 2015).

Neste contexto, uma alternativa é a implantação de Conselhos Consultivos (CC). O CC é uma forma de aconselhamento sobre as principais questões estratégicas da empresa, tendo por objetivo dar suporte à alta gestão para melhorar seu desempenho organizacional e possibilitar seu crescimento de forma estruturada, com olhar no médio e longo prazo, mas ele não tem caráter deliberativo como o Conselho de Administração (Borscheid, 2006).

Um dos efeitos esperados do CC é tornar o negócio mais competitivo frente às mudanças que enfrenta no mercado em que atua e em relação aos impactos, também chamados de fatores contingenciais pela Teoria da Contingência. Segundo essa teoria, não há um único modelo de gestão ou de estrutura que sirva a todas as empresas, sendo necessário adaptar cada fator contingencial ao negócio que está sendo estudado. Sendo assim, a implantação de CC em PMEs tem cada conselho

constituído conforme a necessidade, estrutura organizacional, tamanho, estratégia, tecnologia e ambiente (Camacho, 2010, Donaldson, 1999, Espejo, 2008, Fagundes et al., 2011, Santos, Dorow, & Beuren, 2016, Schnell, & Trocz, 2020, Soares, Cavalcante, & Santos, 2019).

O que foi observado é que existem estudos acadêmicos de CC em PMEs sobre sucessão dos gestores e sua profissionalização, inovação e empresas familiares, sendo que muitas delas são médias empresas e não pequenas. Diante disso, este trabalho parte da premissa que o CC contribui para um melhor gerenciamento nas organizações, favorecendo a qualidade de atuação e crescimento dessas empresas (Pessoa, & Diniz, 2017). Sendo assim, o objetivo principal deste estudo foi investigar a percepção dos conselheiros consultivos sobre as barreiras que existiram para implantar o CC nas PMEs em que atuam ou atuaram, e quais os efeitos posteriores à implantação. E, como objetivos específicos, entender o perfil dos conselheiros consultivos e as razões pelas quais nem todos os aconselhamentos sugeridos na reunião do CC são implantados.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2018), a inovação organizacional inclui a implementação de novos métodos nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa; e a implementação dos CC em PMEs sob o ponto de vista dos conselheiros consultivos no Brasil, demonstrou como um novo método, a prática nos processos decisórios ao descentralizar as decisões, tornando-a mais coletiva, baseada em dados mais estruturados e visando o longo prazo. Além disso, ao melhorar a cultura organizacional e a avaliação de riscos, a estratégia demonstrou que a inovação aberta é possível ser realizada e implementada na empresa por meio do conhecimento externo vindo dos conselheiros.

Foram encontrados artigos sobre Conselhos de Administração (CA) nas empresas listadas nas bolsas de valores do Brasil e de outros países, até mesmo em relação às PMEs ou sobre CC em órgãos governamentais, porém, foram encontrados em menor quantidade estudos sobre CC nas PMEs. Outro ponto, nas pesquisas realizadas em países em desenvolvimento existe conselhos de administração para pequenas e médias empresas e não consultivo, além da diferença de regulamentação de cada país e a sua maturidade do mercado, o que torna a pesquisa sem base real de comparação, motivando a discussão nesta pesquisa (Borscheid, 2006, Muritiba et al., 2010, Lucena, 2015, Mazzucco, 2019).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa nas PMEs

Na literatura e nos órgãos mundiais, existem diferentes definições para classificar a PME, assim como estudar a importância da boa Governança Corporativa (GC) e suas implicações nessas empresas (Abor, & Adjasi, 2007). O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) classifica as PMEs por meio da receita operacional bruta, sendo: pequena empresa com renda anual maior que R$ 360 mil e menor ou igual a R$ 4,8 milhões; média empresa com renda anual maior de R$ 4,8 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões. Para Brazil Generation (2022) e Marques (2004), a classificação das empresas é por sua natureza e origem e não por sua área de atuação. No caso da PME, ela pertence ao segundo setor, que são empresas privadas e profissionais autônomos, que muitas vezes competem entre si. Como empresas, elas têm como principais objetivos a geração de lucro e a expansão mercadológica, além de criar empregos para a população, com financiamentos de origem privada.

Embora a GC seja sempre associada à grande empresa, quando não existem as suas boas práticas nas PMEs pode levar à mortalidade devido à escassez de capital de giro e ao desconhecimento de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas à gestão (Abor, & Adjasi, 2007, Borscheid, 2006). A GC para as PMEs estabelece regras e procedimentos sobre como ela pode ser administrada, com papéis dos gestores, proprietários e acionistas (quando tiver) mais bem definidos, a fim de prevenir abusos de autoridade e garantir a integridade dos resultados financeiros que, associados às informações mais transparentes, proporciona maior atratividade aos investimentos nas PMEs, além de favorecer seu crescimento e valorização (Abor, & Adjasi, 2007, Borsheid, 2006, IBGC, 2023, Mazzucco, 2019).

No Brasil, as PMEs são formadas por empresas familiares e multifamiliares, sendo a maioria de capital fechado. Nas empresas de capital aberto, a GC está voltada para a transparência, prestação de contas e mitigação do conflito de interesse entre os acionistas e os gestores e demais partes relacionadas. Os sistemas de GC nessas empresas são baseados em diretrizes estabelecidas por organizações internacionais, como a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), visando garantir boas práticas e proteção aos investidores (Barroso, 2020). Ao redor do mundo, é comum as empresas familiares e multifamiliares terem CAs ou CCs com membros independentes para tratar de questões estratégicas e de governança, já que cada organização é única e pode apresentar variações significativas em termos de estrutura, governança, tamanho e setor de atuação, em que esses conselhos assumem um papel estratégico ao facilitar a comunicação entre as famílias, alinhar objetivos e direcionar a tomada de decisões (Castro, 2017).

Dentre as formas que a GC pode contribuir para as PMEs está a sucessão da liderança. Por meio de mecanismos claros e transparentes, como o planejamento cuidadoso das ações e a preparação para mudanças na propriedade e na gestão ao longo das gerações, garante que a transição de liderança seja suave para os membros mais jovens da família, e que a escolha de novos líderes seja baseada em critérios objetivos e alinhados aos interesses da empresa e da família, assegurando a continuidade e o desenvolvimento do negócio (Silva, Souza, & Klann, 2016).

Outra contribuição é em relação à cultura, valores, visão e dinâmica da empresa. A GC permite a criação de normas, estruturas e políticas que ajudam a equilibrar as diferentes perspectivas. No caso de empresas familiares, essas pessoas são os membros da família e pode ser necessário que os interesses pessoais deles sejam renunciados em prol do coletivo da empresa. Dessa forma, promove a harmonia e o alinhamento entre os membros, além de disponibilizar a divulgação clara de informações financeiras e estratégicas para os *stakeholders* (Castro, 2017, Karam, Machado, & Abib, 2019, Silva, Souza, & Klann, 2016).

Também se estimula o desenvolvimento da gestão, separando interesses pessoais dos empresariais. Dessa forma, favorece a tomada de decisões e a resolução de conflitos, por meio de critérios técnicos e estratégicos, estabelecendo regras e procedimentos claros, minimizando os atritos entre os sócios (ou membros da família) e os gestores da empresa. Colabora ainda para um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo (Castro, 2017, Karam, Machado, & Abib, 2019).

Tais particularidades evidenciam a complexidade e a importância de se compreender a GC de acordo com o contexto organizacional específico, levando em consideração não apenas as estruturas formais, mas também as dinâmicas relacionais e culturais que permeiam cada tipo de empresa. A adequada aplicação dos princípios de GC, adaptados à realidade de cada organização, contribui para a eficiência, transparência e sustentabilidade dos negócios (Aguilera et al., 2015).

2.2 Conselho Consultivo

Há órgãos, como o CA e o Conselho Fiscal, que contribuem na diretriz estratégia e longevidade de empresas de grande porte. Para as PMEs uma alternativa é o CC, especialmente em empresas no estágio inicial de desenvolvimento da GC e de capital fechado, ainda que com recursos limitados. Os sócios, que em alguns casos desconhecem que podem ter a orientação de conselheiros com experiência e visão externa que agregam valor à empresa, se beneficiariam com a melhoria da gestão para alavancar seu crescimento, a identificação de questões relevantes da sociedade, além da análise de riscos e oportunidades (Borscheid, 2006, Mazzucco, 2019).

Segundo o Manual de Oslo, a inovação organizacional envolve a adoção de novos métodos nas práticas de negócios, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa (OCDE, 2018). Ao descentralizar as decisões, promove-se um processo decisório mais coletivo, fundamentado em informações estruturadas e orientado para o longo prazo. Além disso, o CC contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, aprimora a avaliação de riscos e a definição estratégica, e demonstra que a inovação aberta pode ser efetivamente incorporada à empresa por meio da integração de conhecimento externo, em que o CC atua não apenas como ferramenta de governança, mas também como mecanismo de aprendizagem organizacional e inovação nos processos de tomada de decisão (OCDE, 2018).

De acordo com Pagano (2023), o CC reporta-se ao cargo executivo mais alto da empresa. Tem como principais atribuições: dar apoio à estratégia da empresa, com foco na sustentabilidade e competividade, necessitando estar atento a temas como inovação, transformação digital, segurança da informação, boas práticas de ESG, análise de riscos ao negócio, sucessão familiar, reputação, entre outros; estabelecer mecanismos de controle e gerenciamento de recursos, com a finalidade de otimizar seu resultado econômico e financeiro; contribuir com o desenvolvimento do planejamento estratégico e da verificação de atendimentos aos objetivos empresariais, para ampliar seu desempenho competitivo; analisar se a estrutura de capital é saudável para garantir a sobrevivência da empresa; além de outros assuntos que possam impactar e colaborar com o posicionamento futuro da empresa, como conectar profissionais à empresa por meio da expansão do networking, aconselhar o *Chief Executive Officer* (CEO) e acompanhar as ações da diretoria, qualificando a gestão da empresa (Borscheid, 2006, Stevenson, & Radin, 2015).

No ambiente competitivo, as PMEs necessitam se preparar para sobreviver e, por isso, devem considerar os stakeholders em seus planejamentos estratégicos, sejam sócios e/ou proprietários, clientes, concorrentes, mídia, colaboradores, fornecedores, ambientalistas, governantes e grupos diversos. Além disso, devido às exigências de mercado, as PMEs necessitam estar atentas às tendências, inovação, diversificação e fontes de conhecimentos externos que contribuirão para incrementar os valores da organização (Brazil Generation, 2022, Marques, 2004).

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), os gestores têm consciência de que as empresas não são autossuficientes e dependem do ambiente externo para contribuir com a gestão de seus negócios, como os CCs. Além disso, o CC pode atuar como um mecanismo de monitoramento dos gestores, garantindo assim os interesses dos donos e/ou acionistas da empresa, sem deixar de se preocupar com os interesses das partes interessadas (Donaldson, & Preston,1995).

Como nem todas as competências dos conselheiros atendem a todos os tipos de organização e precisam estar alinhadas à cada negócio, espera-se que os conselheiros consultivos tenham visão generalista, sistêmica, estratégica e orientada ao negócio; gerem aprendizados com experiências passadas para servirem de base

para propostas futuras; tenham soluções criativas para uma contribuição com qualidade; além de postura e capacidade para agir se necessário. As competências técnicas, como nível educacional compatível com a posição, conhecimento sobre GC, noções para analisar legislação societárias e relatórios financeiros, bem como preparação para as reuniões, são pré-requisitos fundamentais (Fernandes, Fleury, & Mills, 2006; IBGC, 2023, Neves et al., 2017; Prahalad, & Hamel, 2000).

2.3 Teoria da Contingência

O CA é amplamente reconhecido como um mecanismo formal de GC, alinhado à Teoria da Agência, por sua função de monitoramento e controle dos gestores em nome dos acionistas. Porém, o CC demanda uma abordagem teórica distinta, devido à sua natureza não deliberativa e flexível, mais alinhado à Teoria da Contingência que, segundo Donaldson (1999), estabelece que não há um único modelo de gestão e estrutura organizacional para todas as empresas. Os fatores contingenciais podem ser externos como localização ou setor, e internos, como estratégia, tecnologia, controle gerencial e tamanho da empresa. Têm por objetivo explicar a interferência dos aspectos ambientais na tomada de decisão e na performance econômica da empresa; além de permitir compreender, que a adoção e o papel dos CC variam conforme o contexto em que estão inseridos (Santos, Dorow, & Beuren, 2016, Schnell, & Trocz, 2020, Soares, Cavalcante, & Santos, 2019).

Para conseguir se adequar a tais mudanças, os gestores das empresas necessitam ter habilidade de gerir recursos, o que impacta o tamanho da empresa e a necessidade de ter o pessoal operacional especializado e eficiente, já que, à medida que a empresa vai crescendo, seus processos e gestão se tornam mais complexos: quanto maior a quantidade de colaboradores, maior é a hierarquia e, consequentemente, a burocracia para a tomada de decisões; e o controle gerencial impacta a competividade e o desempenho da empresa (Beuren, & Fiorentin, 2014, Khandwalla, 1972, Merkle, 1980, Pugh et al., 1968, Silva et al., 2014).

Em relação à estrutura organizacional, o clássico estudo de Burns e Stalker (1994) concluiu, por meio da análise de empresas inglesas que, quanto maior a facilidade da empresa em se adequar aos diferentes ambientes, maior a probabilidade de sucesso, ou seja, em um ambiente mais dinâmico é interessante ter uma estrutura orgânica. Já para um ambiente com mais estável, a estrutura mecanicista é suficiente.

No estudo de Chandler (1962), verifica-se que o sucesso depende da forma que a organização faz escolhas estratégicas, que podem ser em relação à estrutura e cultura organizacional, informações para tomada de decisões e processos. Caso não tenha uma sinergia entre estratégia e estrutura, o desempenho pode ser prejudicado, já que a estratégia determina a estrutura (Beuren, & Fiorentin, 2014, Chenhall, 2006).

Sobre o fator ambiental, Lawrence e Lorsch (1967) definem que o ambiente externo tem impacto sobre o grau de diferenciação (diferenças na orientação cognitiva e emocional entre os gestores de diversos departamentos) e integração (grau de coordenação e cooperação entre departamentos diferentes, com tarefas interdependentes) da estrutura organizacional. Cavichioli et al. (2018) e Chenhall (2003) destacam que existem riscos ambientais nas organizações não podem ser previstos e impactam o dia a dia da empresa com consequências nem sempre favoráveis ao seu desemprenho. Thompson (1967) argumenta que, juntamente com a tecnologia, o ambiente é um dos fatores contingenciais fundamentais.

Quanto à tecnologia, Chenhall (2003) e Perrow (1967) constatam que ela influencia todas as áreas da organização, quando por meio de hardwares, softwares, pessoas, materiais e conhecimento, transformando matéria-prima em produto. Ela

possibilita duas dimensões: ser analisada (desmembrando as atividades muito específicas) e ter variedade (casos excepcionais ou imprevisíveis ou problemas já conhecidos). Woodward (1965) menciona a relação entre a forma de trabalho, tamanho da produção e tecnologia, sendo que quando a tecnologia era simples e a produção em pequena escala, o trabalho era informal e mecanicista; quando a tecnologia era desenvolvida e a produção em grande escala, o trabalho necessitou aumentar sua formalização e se tornou orgânica. Pela Teoria da Contingência, quanto mais os fatores contingenciais internos forem adaptados às mudanças ambientais, somados ao aperfeiçoamento da gestão, processos e pessoas que compõe a organização, melhor será a estrutura organizacional e o desempenho (PME, 2018).

Nos estudos anteriores é possível constatar que para implantar um CC é necessária a mudança na cultura organizacional, a fim de proporcionar uma gestão mais profissional e qualificada, já que as ações dos conselheiros geram insegurança aos proprietários por influenciarem o processo decisório, ainda que eles não tenham poder de decisão. Isso ocorre, pois os empresários das PMEs centralizam o poder, sendo que muitas vezes o presidente da empresa é o presidente do conselho, confundindo os papéis de executivo e de conselheiro (Borscheid, 2006, Marietto, 2014, Mazzucco, 2019). Porém, percebe-se nesses trabalhos que, apesar de pouco explorado como recurso que contribui para a gestão da empresa, as ações do CC ou CA beneficiam a perenidade da empresa com resultados positivos, principalmente financeiros; além de melhorar a GC que está atrelada à estratégia da empresa (Marietto, 2014, Mazzucco, 2019, Neville, 2011, Wahrhaftig, 2022).

Diante das informações coletadas na pesquisa, foi possível observar que o CC fortalece a GC, a sustentabilidade, a gestão e a perenidade das PMEs, contribuindo com os stakeholders e o ecossistema que estão incluídas. Por necessitarem de auxílio do ambiente externo, há um crescente interesse pela profissionalização do conselheiro consultivo pelo mercado (IBGC, 2024, Pfeffer, & Salancik, 1978).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na abordagem da pesquisa foi realizada uma pesquisa online via aplicativo de mensagens, entre março e julho de 2024, com aproximadamente 600 executivos e ex-executivos de empresas brasileiras e multinacionais, perguntando se atuavam como conselheiros consultivos de PMEs, sem ser startups nem microempresas. Os respondentes foram contatados via grupos de networking, por meio de redes sociais, formados por profissionais que estão realizando ou já realizaram curso de formação de conselheiros, estão ou pretendem estar em comitês ou conselhos de empresas ou têm interesse sobre o universo de conselhos; além de consultas privadas com pessoas por meio de rede de relacionamentos ou indicadas por fazerem parte do ecossistema de conselhos. Das pessoas que retornaram, foi perguntado se aceitariam contribuir com uma pesquisa científica composta por um questionário seguido de uma entrevista. Desses, 48 conselheiros aceitaram participar, porém, 3 não responderam sobre querer receber o link, os demais 45 receberam o link do questionário.

Para a elaboração do questionário foram analisados estudos anteriores relacionados a conselhos. Adicionalmente, foram considerados os fatores contingenciais aos indicadores encontrados nos estudos de Mazzucco (2019), Santos, Dorow e Beuren (2016) e Wahrhaftig (2022). O questionário foi composto por 33 perguntas sobre o perfil dos conselheiros da empresa e o conselho em que o conselheiro atuou por mais tempo. Foi realizado um pré-teste com três conselheiros. Com o retorno deles, foram realizadas alterações no questionário que foi enviado às

45 pessoas que aceitaram receber o link, sendo que 30 responderam ao questionário, no período entre 08/08/2024 e 18/09/2024.

A análise dos dados compreendeu as etapas de pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, como no método de Bardin (1977). Na fase de pré-análise, foi possível identificar quais perguntas tinham mais relevância para serem ampliadas na entrevista. Ao explorar o material, foram realizadas as alterações nas questões selecionadas para que as respostas na entrevista semiestruturada melhor aderissem aos objetivos desta pesquisa. Já no tratamento de dados, houve a separação em quatro categorias (perfil do conselheiro, perfil das empresas e dos conselhos, barreiras e efeitos da implantação) para uma análise mais específica dos resultados.

As questões elaboradas para a entrevista semiestruturada tiveram como base as perguntas do questionário ampliadas e os estudos de Goetz (2006) e Wahrhaftig (2022). Das 30 pessoas que responderam ao questionário, 25 realizaram as entrevistas entre 15/08/2024 e 23/09/2024. As entrevistas duraram em torno de uma hora, foram gravadas e transcritas para posterior análise. Assim como com o questionário, a análise de conteúdo obtida nas entrevistas foi baseada em Bardin (1977).

4. RESULTADOS

4.1. Análise do Questionário e das Entrevistas

Em relação ao perfil dos conselheiros, os dados obtidos mostraram que somente três dos 30 respondentes são mulheres; sendo que a predominância dos entrevistados tem mais de 51 anos e formação MBA, atuam em pelo menos dois conselhos, têm mais de 10 anos de experiência e investem entre 6 a 10 horas por mês no conselho principal que atuam. Em relação às 30 empresas consideradas, 25 foram fundadas antes de 2010 e são de capital nacional, com até três sócios; são consideradas pela classificação do BNDES como empresas de pequeno porte; estão na região sudeste do Brasil, sendo que metade no estado de São Paulo e empresas familiares na primeira geração.

Quase todos os CC foram formados após 2011. As reuniões são mensais com 2 a 3 horas e possuem atas; pouco mais da metade tem até seis pessoas com mandatos de 2 anos; são compostos praticamente só por homens, onde em 10 conselhos não tinha nenhuma mulher e em 11 só uma mulher. Em oito empresas, o CEO é o presidente do conselho e investem entre 10 a 20 mil reais por mês com CC.

Em relação às barreiras encontradas na implantação do CC, destacam como dados obtidos a falta de cultura organizacional, de entendimento do que é um CC e como funciona, do planejamento estratégico e da visão de longo prazo; a importância de ter uma GC, seja em relação a desorganização com contratos e documentos ou a falta de padronização de informações para sua consolidação; a resistência interna de sócios ou gestores de perder o poder; a falta de recurso financeiro para pagar os conselheiros; o fato dos empresários acreditarem que CC só serve para grandes empresas; o desconhecimento dos empresários sobre a possibilidade de ter conselho; a dificuldade em encontrar conselheiros de confiança e com expertise nas necessidades da empresa; a falta de recurso humano para realizar o aconselhamento; o receio de vazar informações para clientes e concorrência; a dificuldade de entender novas tecnologias e inovação; o conhecimento e práticas de gestão; a dificuldade de entender o que é ter um conselho após implantado; compreender que é um investimento (e não uma despesa) e os benefícios que o CC proporciona.

Quanto aos efeitos positivos do CC, os dados obtidos mostraram que houve melhoria na tomada de decisão, com retorno financeiro, na estratégia, no planejamento e na forma de pensar dos empresários, que passam a ter visão de longo prazo; na avaliação de riscos e oportunidades, no desenvolvimento da gestão e cultura organizacional; na implantação da GC, no aumento da reputação da marca; no acesso a novos mercados; na absorção de novas tecnologias integradas e na sucessão familiar. Já em relação aos efeitos negativos, quase metade declarou que não teve nenhum impacto negativo. Outros comentaram que o desconhecimento da função do conselho impacta, pois o empresário espera que as decisões venham do conselho; não sabe como usar os recursos do CC; acredita que era apenas para ajudar a gerar *leads*; espera soluções "mágicas" para melhoria de resultado, aumento de vendas e eficiência operacional, frustrando expectativas; e tem dificuldade em manter o conselho. Além disso, a resistência à mudança, com uma pessoa externa orientando e ter o processo de tomada de decisão compartilhado gera desconforto por parte da diretoria e gestores; há o conflito entre sócios, pois eles estão desalinhados em relação à empresa e não permitem aplicar a transferência entre os processos de negócio; os empresários demoram na tomada de decisões, pois há a necessidade de mudança de cultura, no modelo de gestão e uma demanda pela estruturação de indicadores robustos baseada em dados; e há a sobrecarga de tempo para implantar os aconselhamentos, já que a equipe não está estruturada para atender novas demandas e o empresário não tem tempo para fazer a gestão do conselho.

Sobre o perfil dos conselheiros, os dados obtidos mostraram que os entrevistados comentaram que o CC precisa ser menos executor e mandatário e mais aconselhador e mediador. Só a formação de conselheiro não basta, precisa compreender o comportamento organizacional e a mentalidade dos proprietários de PMEs; é necessário ter os mesmos valores da empresa que será conselheiro, bem como saber demonstrar a importância de ter CCs, sinalizando valor agregado, benefícios e vantagens para serem vistos como investimento e não custo; é preciso não banalizar a posição de conselheiro, trabalhando de graça só para se posicionar como conselheiro, e não encarar a posição como mais um passo na carreira, sem se importar com a necessidade da PME. Em relação aos aconselhamentos do CC não serem implantados, foi comentado que há resistência por parte dos empresários em não aceitarem sugestões sobre os negócios ou os conselheiros não saberem como convencê-los; porém, quando conseguem expor seus pontos de vista, na grande maioria das vezes há consenso.

4.2. Discussão

Em relação aos fatores contingenciais e aos estudos anteriores pode-se interferir que foram reforçadas algumas barreiras e efeitos ao implantar o CC em PMEs, conforme demonstrado a seguir. Em relação ao fator Ambiente, a principal barreira é a insegurança dos empresários em compartilhar informações confidenciais com o CC por medo de vazamento. Já dentre os efeitos percebidos como positivos após a implantação do CC, estão o acesso a novos mercados, investimentos e melhoria da imagem da empresa, demonstrando adaptação ao mercado e oportunidades devido ao conhecimento e networking dos conselheiros. A análise de riscos e oportunidades também é beneficiada.

Em relação ao fator Tecnologia, pode-se interferir que a principal barreira percebida à implantação de um CC reside no fato de o conselheiro não entender o funcionamento das PMEs. Em menor escala, idade, formação acadêmica e tempo de dedicação ao conselho. Já os efeitos positivos abordam quando conselheiros

compreendem a realidade das PMEs e aplicam conhecimentos e experiências de maneira adequada, havendo um fortalecimento da empresa. A adaptação dos conselheiros e o uso de recursos externos são relevantes para a evolução das PMEs.

Em relação ao fator Estrutura, a principal barreira é a resistência dos gestores à perda de poder, influenciando a estrutura organizacional. O CEO estar no conselho não se mostrou relevante. Como efeito, nota-se o desenvolvimento da gestão e melhoria na tomada de decisões ao adaptar a estrutura da empresa e desenvolvê-la.

Em relação ao fator Estratégia, pode-se interferir que os efeitos positivos se destacaram. Empresas que não tinham o hábito de fazer planejamento começaram a ter uma visão de longo prazo e focar no lucro, utilizando dados para decisões estratégicas. Isso está alinhado com a Teoria da Contingência, que propõe a adaptação da estratégia para o crescimento e sucesso da organização. As empresas passaram a ter mais processos e procedimentos definidos, enxergando a GC como algo importante. Empresários começaram a transmitir aos subordinados as expectativas, promovendo engajamento e senso de pertencimento. Alguns gestores começaram a aceitar e refletir sobre os conselhos, percebendo melhorias a longo prazo. Já sobre as barreiras, destacam-se a falta de hábito de planejamento estratégico, bem como a percepção de GC como burocracia; além da resistência inicial dos gestores.

Em relação ao fator Tamanho, pode-se interferir como barreiras a necessidade de recursos humanos e financeiros para implementar os conselhos, considerando só grandes empresas podem ter conselhos. Já sobre os efeitos positivos, os conselheiros demonstram que os conselhos são um investimento que podem melhorar o desempenho financeiro, corroborado por Mazzucco (2019) e Neville (2011). Foram percebidos alguns fatores com pouca menção, como a quantidade de empresas em que os conselheiros atuam, presença de conselheiros independentes e de mulheres no conselho, número de sócios e tempo das reuniões, descolando parcialmente a Teoria da Contingência. Vale ressaltar que o fato de ter diversidade nos conselhos, seja em relação ao gênero, raça, idade ou outra condição, reforça aspectos importantes como pontos de vista distintos que agregariam informações, conhecimentos e experiências, potencializando oportunidades e riscos, bem como tornando os conselhos mais bem preparados para enfrentar situações adversas.

É possível observar que o que diferencia se o item é barreira ou efeito é o quanto os sócios entendem e aceitam os benefícios, vantagens e requisitos mínimos de GC para implantar um CC e o quanto eles confiam nos conselheiros. Notou-se que o conselheiro consultivo precisa ter a humildade e a responsabilidade de entender se a empresa está no momento certo para ter um CC ou se necessita antes se estruturar; ou se ele é o conselheiro mais indicado para aquele tipo de empresa. Também é preciso se preparar bem para atender uma PME, seja entendendo seu dia a dia ou a mentalidade dos proprietários, já que um ponto que apareceu como barreira foi o conselheiro exigir da PME, ações como se fosse uma grande empresa, e passar uma impressão equivocada sobre o trabalho dos conselheiros.

Pelo lado dos empresários de PMEs, este estudo mostrou como uma barreira, o fato de que a grande maioria desconhece totalmente a possibilidade de ter de CC ou onde encontrar um conselheiro de confiança que possa entender os desafios da sua empresa. Por isso, para os empresários aceitarem os aconselhamentos que recebem do CC, necessitam mudar a forma de pensamento em relação a ter pessoas dando sugestão sobre o seu negócio; ter pensamentos mais estratégicos de curto para longo prazo; deixar as ações táticas para seus gestores, focando nas estratégicas; aprender a identificar e aceitar os riscos e oportunidades do seu negócio;

buscar ampliar seus conhecimentos, tanto técnicos como comportamentais; saber escolher e confiar nos conselheiros que contratam e, principalmente, estarem aptos a adaptar as empresas às mudanças do ambiente em que ela se encontra, já que o ambiente vai provocar a estrutura, que vai impactar a estratégia, a tecnologia e o tamanho da empresa (Camacho, 2010, Espejo, 2008, Fagundes et al., 2011).

Todos estes resultados proporcionaram a geração de um PTT (Produto Técnico-Tecnológico) com alguns desdobramentos: realização de palestras tanto presenciais como virtuais com informações para os conselheiros e empresários; nova empresa com um programa de visibilidade do conselheiro após concluir o curso de formação; e um livro com conselheiros como coautores.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo investigou as barreiras e os efeitos da implantação de Conselhos Consultivos (CC) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) sob a ótica dos conselheiros atuantes. Concluiu-se que as principais barreiras à implementação residem na falta de conhecimento dos benefícios e vantagens de ter um CC pelos donos de PMEs; a resistência dos gestores de perder o poder; o receio de vazar informações da empresa para a concorrência; bem como acreditar que só as grandes empresas podem e têm conselho.

Quanto aos efeitos, destacam-se os positivos, como a melhoria de decisões tomadas com mais fundamentação; os impactos financeiros diretos, como aumento de vendas e clientes e/ou indiretos como captação de recursos e melhores taxas de crédito; e a reputação da marca, já que a empresa é vista de uma maneira mais confiável pelo fato de ter pessoas experientes aconselhando.

Em relação ao perfil dos conselheiros, saber orientar, ter networking, ser humilde e estudar comportamento humano foram evidenciados. E sobre os conselhos não serem implementados, foi enfatizado que os empresários não estão preparados para terem pessoas dando conselhos sobre seus negócios; sendo um fator relevante, o preparo do conselheiro para atender PMEs. Há um alinhamento geral com a Teoria da Contingência, mostrando como as adaptações ao ambiente em que as PMEs estão inseridas são necessárias para o trabalho do CC.

Como contribuições deste estudo, tem-se primeiro, que as informações apresentadas podem beneficiar os empresários que pensam em implantar CC em suas empresas, nutrindo-os com informações para melhorar suas decisões, tornando seus negócios mais perenes e lucrativos, uma vez que amplia suas vendas e clientes, suas possibilidades de captação de recursos e melhorais de taxas de crédito, além de melhorar a reputação com a empresa sendo vista como mais confiável devido à experiência dos aconselhamentos que recebe, sendo uma alternativa para alavancar seu negócio. Esta discussão também favorece os conselheiros que querem entender por que têm dificuldade em convencer os empresários de PMEs sobre a importância de implantar CC e/ou os que desejam aprimorar seus trabalhos dentro dos conselhos em que atuam. Finalmente, o destaque para a estruturação e a inovação da GC nas PMEs, a qual pode ser mais alinhada ao tamanho, e ao modo de pensar de gestores e conselheiros.

O que seria interessante explorar, em estudos futuros, é a implantação de CC sob o ponto de vista dos donos de PMEs que não são de empresas familiares e de empresas familiares; de startups, do primeiro e do terceiro setor tanto no Brasil como em outros países, não só em desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ABOR, J.; ADJASI, C. K. D. Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 7, n. 2, p. 111–122, 2007. DOI: https://doi.org/10.1108/14720700710739769

AGUILERA, R. V.et al. Connecting the Dots - bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. **The Academy of Management Annals**, v. 9 n. 1, p. 483-573, 2015. DOI: https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503

AL-MOHAREB, Manar. Various dimensions of the board of directors and firm performance in SMEs: a multistage theoretical framework and empirical investigation. **International Journal of Innovative Research and Scientific Studies**, v. 8, n. 1, p. 576–589, 2025. DOI: https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4404.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70., 1977.

BARROSO, L.R.. **Curso de direito constitucional contemporâneo.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:rede.virtual.bibliotecas:livro:2014;001006857. Acesso em: 6 abr.2024.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 195-212, 2014. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p195

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Classificação de Porte de Empresa.** Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa. Acesso em: 20 nov. 2023.

BORSCHEID, N. **Conselho Consultivo para Pequenas e Médias Empresas**. 2006. 78 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2006. Disponível em: http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8235. Acesso em: 20 nov. 2023.

BRAZIL GENERATION. **Conheça os três setores que compõem a nossa sociedade**, 2022**.** Disponível em: https://brazil.generation.org/2022/06/24/conheca-os-tres-setores-que-compoem-a-nossa-sociedade/. Acesso em: 17 dez. 2023.

BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation. London: **Tavistock**, 1961. DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001.

CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência**. 2010, 216f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307. Acesso em: 17 ago. 2024.

CASTRO, F. **A necessidade de alinhamento entre governança corporativa, gestão de riscos e controles internos administrativos para se atingir os objetivos e resultados, agregando valor público**. 2017. 26p. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – ENAP 10° Edição, Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União, Brasília, 2016. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2477. Acesso em: 06 jun.2024.

CAVICHIOLI, D.; DALL'ASTA, D.; FIIRST, C.; BALDISSERA, J. F. Fatores contingenciais que afetam a implementação do subsistema de informação de custos do setor público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais**. Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 188-204, 2018. DOI: DOI: http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110201

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHENHALL, R. H. Managegement control systems design within its organizational context: findings from contingencybased research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v.28, p.127-168, 2003. DOI: https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. **Handbooks of management accounting research**, v. 1, p. 163-205, 2006. DOI: https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6.

DONALDSON, L. et al. Teoria da contingência estrutural. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, p. 105-133, 1999.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, **The Academy of Management Review,** v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: https://doi.org/10.11606/T.12.2008.tde-30062008-141909.

EXAME. **Micro, pequena, média ou grande: como definir o porte de uma empresa?** 2022. Disponível em: https://exame.com/pme/como-definir-o-porte-de-uma-empresa/. Acesso em: 17 dez. 2023.

EXAME. **Por que o novo ministério será importante e qual o seu papel para o crescimento das PMEs no Brasil**. 2023. Disponível em: https://exame.com/brasil/por-que-o-novo-ministerio-sera-importante-e-qual-o-seu-papel-para-o-crescimento-das-pmes-no-brasil/. Acesso em: 17 dez. 2023.

FAGUNDES, J. A. et al. Gestão do curso de administração considerando o enfoque da teoria da contingência. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 3, p. 44-59, 2011.

FERNANDES, B.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas,** v. 46, p. 1–18, 2006. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400006

GOETZ, F. F. **Desenvolvimento de modelo do perfil desejado para conselheiros de administração de empresas privadas brasileiras**. 2006. 81 p. Dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/11417. Acesso em: 16 dez. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640. Acesso em: 17 dez. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **A Importância do Conselho Consultivo em Empresas de Capital Fechado**, audiência pública. São Paulo: IBGC, 2024. Acesso em: 05 set. 2024.

KARAM, P. B. S., MACHADO FILHO, C.; ABIB, G. Conflicts in boards of family firms: A theoretical framework for strategic decision-making. **Revista de Administração Contemporânea**, 23(6), p. 703-720. 2019. DOI: http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190083.

KHANDWALLA, P. N. The effect of different types of competition on the use of management controls. **Journal of Accounting Research**, v. 10, n. 2, p. 275-285, 1972. DOI: https://doi.org/10.2307/2490009.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment. Managing differentiation and integration.** Boston**:** Harvard University Press, 1967.

LUCENA, R. C. B. Articulação entre o Conselho Consultivo da Anvisa e o Conselho Nacional de Saúde: uma análise no período de 2000 a 2010. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 25, p. 381–399, 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-73312015000200004.

MARIETTO, M. **A Formação das Estratégias organizacionais no conselho consultivo de uma holding: a dualidade da estrutura na visão da estratégia como prática.** 2014. 131 p. Tese (Doutorado em Administração) pela Universidade Nova de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2014. Disponível em: http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/998. Acesso em: 16 dez. 2023.

MARQUES, C. F. **Os três setores e o poder de mudança: uma análise da imprensa em período eleitoral**. 2004. 101 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) na Faculdade de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: http://www.bdtd.uerj.br/handle/1/19727. Acesso em: 17 dez. 2023.

MAZZUCCO, A. **O papel do conselho consultivo na tomada de decisão em pequenas e médias empresas do sul de Santa Catarina.** 2019. 35p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel de Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, 2019. Disponível em: http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/7159/1/Ayume%20Mazzucco.pdf. Acesso em: 16 dez. 2023.

McKINSEY. **O novo normal do crédito para PME: desafios, tendências e inovações**. São Paulo., 2022. Disponível em: https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/o-novo-normal-do-credito-para-pme. Acesso em: 11 abr. 2024.

MERKLE, J. **Management and Ideology. Berkeley***;* University of California Press, 1980.

MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patricia Morilha; MOURA, Maurício José Serpa Barros de; FRENCH, John Lawrence; VASCONCELLOS, Eduardo. Boards of directors and strategy: evidence from developing countries. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eso2109.pdf. Acesso em: 29 mar. 2026.

NEVES, A. C. et al. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453–469, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020170504.

NEVILLE, M. The role of boards in small and medium sized firms. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 11,n.5,p.527-540,18 out. 2011. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/14720701111176948.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo 2018: diretrizes para coleta, relato e uso de dados sobre inovação. 4. ed. Paris: **OECD Publishing**; Luxemburgo: Eurostat, 2018. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf. Acesso em: 29 mar. 2026.

PAGANO, R. **Conselho Consultivo: guardião do futuro e das boas práticas de gestão em pequenas e médias empresas.** 1. ed. São Paulo: Editora Robin Pagano, 2023.

PESSOA, R. S.; DINIZ, F.. Os principais desafios que as pequenas e médias empresas (PME´s) enfretam no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 2, n. 01, p. 137–161, 2017. Disponível em: https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/138. Acesso em: 16 dez. 2023.

PERROW, C. A Framework for Comparative Organizational Analysis. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194- 208, 1967.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, G. S.; TURNER, C. Dimensions of Organization Structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 65-105, 1968. DOI: https://doi.org/10.2307/2391262.

REMONDES, J.; SILVA J. A Gestão da Sucessão em Empresas Familiares: Estudos de Caso em PME do Norte e Centro de Portugal. **Revista Eletrônica de Administração (REA),** v. 14, n.2, p. 351-371, ed. 27, Jul-Dez 2015.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista ambiente contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5296890.pdf. Acesso em: 21 set. 2024.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, 2023.**

SCHNELL, M.; TROCZ, P. J. O. O Estado da Arte sobre a Teoria da Contingência: um Estudo Bibliométrico entre o Período de 2015 a 2019. **UFAM Business Review-UFAMBR**, v. 2, n. 2, p. 70-86, 2020. DOI: https://doi.org/10.47357/ufambr.v2i2.7244

SILVA, A.; SOUZA, T. R.; KLANN, R. C. Tempestividade da informação contábil em empresas familiares brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.56, n.5, p.489-502, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-759020160504

SILVA, M. Z.; SCARPIN, J. E.; ROCHA, W.; DOMENICO, D. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 267-279, 2014.

SOARES, Y. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; SANTOS, Y. D. Informações contingências: um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 17, n. 3, p. 26-40, 2019. Disponível em: https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5555. Acesso em: 17 ago. 2024.

STEVENSON, W. B.; RADIN, R. 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, 2015. Springer Nature. DOI: https://doi.org/10.1007/s10997-014-9286-9.

THOMPSON, J. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

WAHRHAFTIG, H. G. **O papel dos conselhos nas empresas de capital fechado** / Humberto Gazziero Wahrhaftig. - 2022. 61 p. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2022. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/31883. Acesso em: 16 dez. 2023.

WEN, Kankan; ALESSA, Noha; MARAH, Karifala; KYEREMEH, Kwame; ANSAH, Emmanuel Sampson; TAWIAH, Vincent. The impact of corporate governance and

international orientation on firm performance in SMEs: evidence from a developing country. **Sustainability**, v. 15, n. 6, p. 5576, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/su15065576.

WOODWARD, J. Industrial organization: theory and pratice. Londres: **Oxford University Press**, 1965.

ZANATTA, J. M. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4232-4241, 2018. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/477/434. Acesso em: 17 ago. 2024.

AUTORAS:



Reny Okuhara
Engenheira Eletricista (UNESP); Pós-graduada em Administração (ESAN-FEI) e Marketing (ESPM); MBA em Direito Empresarial (FGV) e Mestrado em Governança Corporativa (UNIFESP-FMU). Conselheira consultiva e independente em pequenas e médias empresas na área estratégica e comercial. Membro do comitê de planejamento estratégico e governança e do de agronegócio, energia e gestão ambiental. CEO e fundadora da THGO Plus, atuando no desenvolvimento de PMEs e na mentoria ao empresário e à alta gestão; e da AdvicXpert, proporcionando ao conselheiro maior visibilidade para ascender a cargos em conselhos. Executiva por 20 anos nas áreas de vendas, estruturação de negócios, planejamento estratégico, marketing e franquia.



Simone Alves da Costa
Doutora e Mestre em Controladoria e Contabilidade e Bacharel em Ciências Contábeis pela FEA/USP. Experiência profissional de mais de vinte anos como consultora e colaboradora em empresas de médio e grande porte na área de Controladoria, Planejamento Financeiro e Gestão de Custos. Atua como docente em cursos de graduação e pós-graduação pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP).