

GOVERNANÇA CORPORATIVA E A SUSTENTABILIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA MICROEMPRESA DO MUNICÍPIO DE CRUZEIRO-SP

Ewerton Lucas Rafael
Gleicikele Regina Oliveira da Silva
Jéssica Cristine Gonçalves
Stella Lopes da Silva Bento
Orientador(a): Prof. Daniela Bonifácio Scaleão

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo investigar os desafios enfrentados por uma microempresa do município de Cruzeiro-SP na adoção de práticas de governança corporativa, com foco na sustentabilidade organizacional. A pesquisa justifica-se pela crescente importância da governança como instrumento de transparência, eficiência e desenvolvimento sustentável, especialmente no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que representam a maioria dos empreendimentos no Brasil. A metodologia adotada foi qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com base em revisão bibliográfica e um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado ao gestor da empresa, que atua no setor de serviços de comunicação visual. Os resultados revelaram práticas de governança ainda incipientes, marcadas pela informalidade na gestão, ausência de planejamento estruturado e carência de conhecimentos técnicos. Contudo, identificou-se uma percepção positiva sobre os benefícios da governança, além da intenção de adotar medidas como a formalização de processos e a capacitação da equipe. Evidenciou-se que, apesar das limitações, há potencial para a consolidação de práticas mais eficazes de governança, desde que sejam consideradas as especificidades e os recursos disponíveis das microempresas.

Palavras-chave: governança; microempresa; sustentável; desafios.

1 INTRODUÇÃO

A governança, tanto pública quanto corporativa, desempenha um importante papel no desenvolvimento econômico e social, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs). Segundo o Sebrae (2018), essas empresas representam 99% dos estabelecimentos no Brasil e são responsáveis por mais de 50% dos empregos formais do país.

Segundo Brandão (2008), a governança corporativa não se resume a um conjunto de regras formais, mas envolve também valores, princípios e mecanismos que orientam a condução ética e eficiente das organizações. Para ele, essas práticas permitem alinhar os interesses dos diversos *stakeholders* e favorecem a perenidade

dos negócios. No caso das pequenas empresas, a adoção de tais práticas ainda enfrenta entraves estruturais, como baixa profissionalização da gestão e limitada cultura de planejamento, o que reforça a necessidade de pesquisas que abordem essa realidade em nível local.

Além disso, conforme apontam Sousa Neto, Teixeira Fabel e Gomes (2021), a busca por um desenvolvimento sustentável passa por uma governança mais inclusiva e pragmática, que considere as particularidades dos diferentes contextos sociais e econômicos. Os autores defendem que os desafios da sustentabilidade exigem abordagens que unam o conhecimento técnico-científico às práticas de governança adaptadas às realidades locais.

Diante desse cenário, é essencial que tanto as MPEs quanto os gestores públicos adotem práticas de governança adaptadas às suas realidades, visando aprimorar a gestão, promover a transparência e alcançar um desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, o presente trabalho parte do seguinte problema de pesquisa: quais os desafios da Governança enfrentados por uma microempresa do município de Cruzeiro-SP?

Portanto, a pesquisa tem como objetivo geral: Investigar como uma microempresa, situada no município de Cruzeiro-SP desenvolve suas práticas de Governança Corporativa, lidando com os impactos positivos e negativos de suas atividades, bem como as ações adotadas para mitigar riscos e promover a sustentabilidade organizacional. E como objetivos específicos: identificar as principais práticas de governança corporativa adotadas pela empresa; analisar as estratégias utilizadas pela empresa para mitigar riscos e apontar os fatores externos (econômicos, regulatórios e/ou tecnológicos) que influenciam as decisões de governança corporativa na empresa.

A pesquisa fundamenta-se na crescente importância da integração entre boas práticas de gestão e os princípios da sustentabilidade, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs). Apesar de o conceito de governança corporativa estar frequentemente associado a grandes corporações, sua aplicação nas MPEs representa um diferencial competitivo e estratégico, sobretudo diante das exigências atuais por maior responsabilidade social, transparência e sustentabilidade nos negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho passa a expor sua fundamentação teórica abordando sobre governança corporativa, seus desafios, estratégias de mitigação de riscos e fatores externos que influenciam as decisões de governança corporativa.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa, apesar de ter emergido recentemente como uma disciplina independente, possui origens históricas profundamente enraizadas nos campos da economia, política e direito. Sua importância é amplamente reconhecida globalmente, mas as terminologias e ferramentas analíticas relacionadas continuam em constante evolução e aprimoramento (Marques, 2007).

O conceito de governança corporativa é abordado de diversas maneiras, refletindo sua importância global e multidisciplinar. Segundo o *Center for International Private Enterprise* (2002), diferentes definições ilustram as nuances desse tema: para a Universidade de *Maryland* (USM), a governança corporativa refere-se à capacidade de compartilhar responsabilidades relacionadas à administração e à tomada de decisões estratégicas em uma organização, levando em consideração o potencial de seus recursos humanos, pesquisa, missão e orçamento.

Por outro lado, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define a governança corporativa como o sistema pelo qual as sociedades, tanto do setor público quanto do privado, são dirigidas e controladas. Essa definição destaca a estrutura da governança corporativa, que especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diversos atores organizacionais, como o Conselho de Administração, o Presidente, os Diretores, os acionistas e outros provedores de recursos.

2.2 DESAFIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Empresas de pequeno porte podem enfrentar vários desafios de governança, que às vezes, atrapalham seu crescimento e sustentabilidade. Entre eles, está a falta de estrutura formalizada, onde não há clareza sobre responsabilidades e planejamento estratégico. Além disso, o conflito entre propriedade e gestão é comum, já que, em muitos casos, os donos também são os gestores, o que pode gerar decisões pessoais e não objetivas. Segundo SEBRAE (2022), “A governança é fator relevante para qualquer organização, de pequeno ou grande porte, financeira ou do terceiro setor”.

Outro ponto é que essas empresas geralmente têm recursos limitados, tanto financeiros quanto humanos, o que dificulta investir em boas práticas de governança. A falta de cultura de governança também pesa, já que muitos pequenos empresários não conhecem ou não veem valor nessas práticas.

O planejamento sucessório também é um desafio, principalmente em empresas familiares que não têm um plano claro para transição de lideranças. Além disso, sem uma governança estruturada, as empresas têm mais dificuldade em atrair investimentos, já que investidores buscam negócios mais organizados e previsíveis. E, por fim, a conformidade e regulamentação também pode ser um problema, pois empresas menores muitas vezes não têm estrutura para seguir todas as normas legais, o que gera riscos. Ainda segundo o SEBRAE (2023), “A conformidade regulatória protege as empresas contra ações legais e litígios. Quando uma organização não cumpre as regulamentações aplicáveis, ela está essencialmente se expondo a riscos legais significativos”. Superar esses desafios requer a adoção gradual de práticas de governança, ajustadas à realidade e ao porte da empresa.

Brandão (2008) ressalta que um dos principais desafios da governança corporativa está na dificuldade de se estabelecer uma cultura organizacional pautada pela ética e pela prestação de contas, especialmente em empresas de menor porte. Muitas microempresas operam de forma centralizada, com a tomada de decisões concentrada na figura do proprietário, o que dificulta a criação de mecanismos participativos e de controle interno. Além disso, a ausência de conselhos administrativos ou comitês independentes compromete a diversidade de perspectivas e a fiscalização das ações gerenciais.

Outro ponto levantado por Brandão (2008) refere-se à resistência à formalização de processos e à adoção de práticas de planejamento estratégico e

avaliação de desempenho, o que compromete a capacidade de resposta da empresa diante de crises e mudanças no mercado. Isso evidencia a necessidade de capacitação dos gestores e da promoção de uma mentalidade voltada para a governança como instrumento de perenidade empresarial.

Complementando essa visão, Sousa Neto, Teixeira Fabel e Gomes (2021) destacam que a governança deve ser compreendida como um meio para alcançar o desenvolvimento sustentável, o que amplia seus desafios, uma vez que exige a incorporação de variáveis sociais, ambientais e éticas nas decisões empresariais. Para os autores, é necessário um modelo de governança pragmático, que leve em conta as especificidades locais e a complexidade das relações entre os diferentes atores sociais, políticos e econômicos envolvidos.

Nesse sentido, os desafios da governança corporativa não se limitam ao campo técnico da gestão, mas envolvem também aspectos socioculturais, como a resistência à mudança, a baixa valorização da transparência e a fragilidade das instituições de apoio. Isso é particularmente relevante em microempresas situadas em contextos econômicos periféricos, onde a sustentabilidade muitas vezes é vista como um custo adicional e não como uma oportunidade de inovação e fortalecimento organizacional.

Portanto, a superação desses desafios requer uma abordagem integrada, que combine ações formativas, políticas públicas de incentivo à governança nas MPEs e o engajamento das lideranças empresariais na construção de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DE RISCOS

A governança corporativa é fundamental para reduzir os riscos nas empresas. Ela ajuda a fortalecer a resiliência e a sustentabilidade dos negócios, preparando as organizações para enfrentar os desafios com mais segurança e eficiência. Na prática, deve contar com estruturas de controle bem definidas, transparência nas ações, responsabilidade e uma gestão de riscos ativa. “O reconhecimento dos riscos e das oportunidades é um fator inerente ao processo decisório” (Vieira; Barreto, 2019, p. 98).

Quando as funções e responsabilidades dentro da empresa são bem organizadas, tudo flui de maneira mais eficiente. Isso evita problemas operacionais,

financeiros e até de conformidade com as leis. Vieira e Barreto (2019, p. 71), diz que: “Implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores.”

Manter todos os *stakeholders* bem informados é uma das formas mais eficazes de evitar problemas como fraudes e condutas inadequadas. Além disso, a transparência ajuda a identificar riscos antes que eles se tornem ameaças reais para a empresa. Quando todos sabem o que está acontecendo, fica mais fácil detectar qualquer desvio de conduta. “Essas práticas incluem a divulgação clara de informações sobre gastos, contratos e processos administrativos” (A.Conte, 2024).

“É nessa etapa que ocorre a comparação entre o nível de risco com os critérios de risco estabelecidos no contexto para determinar se o risco é aceitável ou tolerável ou se algum tratamento é exigido” (Vieira; Barreto, 2019, p. 139). Os órgãos de governança corporativa têm uma missão crucial: supervisionar a gestão de riscos. Eles são responsáveis por identificar possíveis ameaças e analisar os pontos fracos da empresa. Com isso, podem implementar ações preventivas ou corretivas para garantir a proteção da organização. Ou seja, uma gestão de riscos bem-feita é a chave para manter a empresa segura e bem administrada.

A vigilância constante faz toda a diferença. Ao monitorar os processos e indicadores da empresa, é possível corrigir problemas logo no início, antes que se tornem sérios. Detectar desvios ou tendências preocupantes no início é um grande passo para evitar crises maiores. Segundo Vieira e Barreto (2019, p. 146), “Assegurar a qualidade e a relevância das informações é um aspecto essencial da gestão de riscos.”

Vieira e Barreto (2019, p. 87), destaca que deve-se “Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado”. Seguir boas práticas e padrões éticos não é só uma questão de imagem; é uma maneira de fortalecer a empresa internamente também. Isso inclui seguir as leis e normas do setor, além de executar políticas que promovam a ética nos negócios. Com essas atitudes, a empresa constrói uma base sólida para o futuro.

2.4 FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é influenciada por diversos fatores externos que moldam as decisões estratégicas das empresas. Entre esses fatores, destacam-se os aspectos econômicos, regulatórios e tecnológicos.

As condições econômicas do país e do mercado global afetam diretamente as práticas de governança corporativa. Segundo Silva (2022), a instabilidade econômica pode levar as empresas a adotarem práticas de governança mais conservadoras, visando à preservação de recursos e à mitigação de riscos. Além disso, o acesso ao crédito e as taxas de juros influenciam as decisões de investimento e financiamento, impactando a estrutura de governança adotada.

O ambiente regulatório estabelece as regras e normas que as empresas devem seguir, influenciando suas práticas de governança. De acordo com Oliveira e Santos (2023), mudanças na legislação, como a implementação de novas leis anticorrupção ou de transparência, exigem das empresas adaptações em seus sistemas de controle e *compliance*. Essas alterações regulatórias podem levar à reestruturação dos conselhos de administração e à revisão de políticas internas.

A evolução tecnológica tem um impacto significativo na governança corporativa. Conforme Pereira (2021), a adoção de novas tecnologias, como sistemas de informação e plataformas digitais, exige das empresas uma revisão de suas práticas de governança para garantir a segurança da informação e a eficiência operacional. Além disso, a transformação digital demanda uma maior agilidade na tomada de decisões e na adaptação a mudanças, influenciando a estrutura e os processos de governança.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma pesquisa exploratória e descritiva, pois visa proporcionar maior familiaridade com o tema e descrever as características dos desafios enfrentados pelas empresas de pequeno porte em relação à governança corporativa.

A abordagem foi qualitativa, uma vez que busca interpretar e compreender, de forma aprofundada, a percepção do gestor sobre práticas de governança, sem a intenção de quantificar os resultados.

Foi realizado também um estudo de caso em uma empresa situada no município de Cruzeiro-SP. A empresa atua no ramo de prestação de serviços de comunicação visual e gestão financeira, possui uma estrutura enxuta composta pelos departamentos de RH, Financeiro e *Marketing*, contando com cerca de 12 funcionários e mais de 10 anos de atuação no mercado local.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário enviado diretamente por *e-mail* ao gestor da empresa, que é responsável pelas áreas de RH, financeiro e *marketing*. As questões aplicadas nesta pesquisa constam no Anexo deste trabalho.

O questionário teve como objetivo identificar quais são os principais desafios de governança enfrentados por essa empresa de pequeno porte. O envio do questionário ocorreu após contato telefônico com o gestor, durante a segunda quinzena de abril de 2025.

Foram elaboradas 7 (sete) questões (de autoria dos pesquisadores) para esta pesquisa, abordando os seguintes temas:

Principais dificuldades para a adoção de práticas de governança;

Realização de reuniões para a tomada de decisões estratégicas;

Importância dos investimentos em governança para o crescimento da empresa;

Benefícios já obtidos com a implementação de práticas de governança;

Práticas consideradas essenciais para o futuro da governança;

Influência de fatores externos (econômicos, regulatórios, tecnológicos) nas decisões da empresa.

Após a aplicação do questionário, os resultados foram analisados para identificar os principais pontos críticos e oportunidades de melhoria relacionados à governança corporativa.

A pesquisa seguiu os princípios éticos, garantindo a confidencialidade e o anonimato do participante, com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido-TCLE, sendo informado sobre os objetivos do estudo e sua participação voluntária, com a possibilidade de desistência a qualquer momento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada por meio do questionário (Apêndice A) foi respondida pelo gestor da microempresa localizada no município de Cruzeiro-SP, atuante no ramo de prestação de serviços de comunicação visual, com 12 anos de mercado. A seguir, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Apresenta-se adiante um quadro com o resumo das respostas obtidas na aplicação do questionário da pesquisa.

Quadro 1 – Síntese das respostas obtidas no questionário

Pergunta	Resposta	Observações
1. Sistema de governança	Parcialmente	Práticas isoladas, não formalizadas
2. Separação de propriedade e gestão	Não	Proprietário centraliza funções
3. Transparência e prestação de contas	Parcialmente	Informal, sem relatórios
4. Políticas de riscos e compliance	Em desenvolvimento	Foco em legislação trabalhista/fiscal
5. Monitoramento e avaliação de resultados	Não	Baseado apenas em resultados financeiros
6. Tomada de decisão	Misto	Combinação de dados e experiência
7. Principais desafios	-	Falta de conhecimento técnico, sobrecarga de funções

Fonte: Autores (2025).

O gestor indicou que a principal dificuldade enfrentada pela empresa para adotar práticas de governança é a falta de conhecimento técnico sobre o tema, além da escassez de recursos financeiros para investir em consultorias especializadas e formação de conselhos. Essa dificuldade reflete o que aponta o Sebrae (2022), ao identificar que a ausência de cultura de governança e a limitação de recursos são entraves comuns entre pequenas empresas.

Além disso, o gestor relatou que a informalidade nas tomadas de decisão ainda é predominante, com práticas baseadas na experiência e intuição dos sócios, e não em processos formalizados. Essa situação pode comprometer o crescimento sustentável e a capacidade da empresa de atrair novos investidores.

Em relação à frequência de reuniões estratégicas, a resposta foi "Raramente", o que indica um baixo nível de estruturação dos processos decisórios. A ausência de reuniões periódicas para planejamento e análise de resultados dificulta a visão de

longo prazo e aumenta a vulnerabilidade a riscos operacionais. Como apontam Vieira e Barreto (2019), a organização de reuniões regulares é fundamental para fortalecer a governança e fomentar a participação ativa dos *stakeholders* nas decisões.

O gestor respondeu que acredita que investir em práticas de governança corporativa é importante para o crescimento da empresa. Ele destacou que reconhece o potencial desses investimentos para melhorar a organização interna e facilitar o acesso a novas fontes de financiamento. No entanto, reforçou que ainda não há um planejamento formal para essa implementação.

Essa resposta revela uma consciência sobre a importância do tema, mas também mostra que a empresa ainda se encontra em um estágio inicial de maturidade em governança, carecendo de ações práticas para transformar essa percepção em iniciativas efetivas.

Quando questionado sobre os benefícios já obtidos, o gestor assinalou que, apesar de práticas estruturadas ainda não serem amplamente aplicadas, a criação recente de rotinas administrativas e pequenos controles internos já trouxe melhoria na organização de tarefas e redução de falhas operacionais. Conforme Vieira e Barreto (2019), mesmo pequenos avanços em gestão de riscos e transparência interna podem gerar ganhos significativos em eficiência e credibilidade organizacional.

Entre as práticas consideradas essenciais para serem implementadas futuramente, o gestor destacou:

- Formalização de processos internos.
- Criação de um conselho consultivo.
- Capacitação contínua da equipe em gestão e governança.
- Adoção de controles financeiros mais rigorosos.

Esses pontos refletem uma evolução esperada para pequenas empresas que desejam crescer de forma estruturada, promovendo maior resiliência e competitividade no mercado.

O gestor também reconheceu a forte influência dos fatores externos sobre a governança da empresa, especialmente:

- A instabilidade econômica, que dificulta o planejamento financeiro de longo prazo.
- As exigências regulatórias, principalmente relacionadas a normas fiscais e trabalhistas, que requerem constante atualização.

- As inovações tecnológicas, que pressionam a empresa a investir em digitalização de processos e segurança de dados.

Esses aspectos estão alinhados com a literatura, conforme discutido por Silva (2022) e Pereira (2021), que destacam que a governança corporativa deve ser adaptável às rápidas mudanças do ambiente externo para garantir a sobrevivência e a competitividade das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo investigar como uma microempresa, situada no município de Cruzeiro-SP desenvolve suas práticas de Governança Corporativa, lidando com os impactos positivos e negativos de suas atividades, bem como as ações adotadas para mitigar riscos e promover a sustentabilidade organizacional.

A presente pesquisa permitiu compreender os principais desafios e perspectivas relacionados à adoção de práticas de governança corporativa em uma microempresa situada no município de Cruzeiro-SP. Observou-se que, embora haja uma consciência crescente por parte do gestor sobre a importância da governança para o fortalecimento da empresa, ainda existem entraves significativos à sua implementação efetiva, tais como a falta de conhecimento técnico, a informalidade nos processos e a escassez de recursos financeiros.

O estudo de caso revelou que a empresa se encontra em um estágio inicial de maturidade em governança, com práticas pontuais e não formalizadas. Essa realidade está em consonância com o que apontam autores como Brandão (2008) e o SEBRAE (2022), ao destacarem que as micro e pequenas empresas enfrentam barreiras estruturais e culturais para adotar práticas mais sofisticadas de gestão. A ausência de planejamento estratégico, a centralização de decisões e a inexistência de políticas de compliance são fatores que dificultam a construção de um modelo de governança eficaz.

Contudo, os resultados também apontam caminhos promissores. A empresa demonstra disposição para avançar, ao reconhecer os benefícios obtidos com pequenas mudanças, como a criação de rotinas administrativas e controles internos. A intenção de implementar processos mais estruturados, investir em capacitação e adaptar-se às exigências do ambiente externo indica uma trajetória possível de

evolução. Assim, conclui-se que, mesmo diante dos desafios, a governança corporativa representa uma ferramenta estratégica para promover a sustentabilidade, a transparência e a competitividade das microempresas. Recomenda-se, portanto, o incentivo a políticas públicas e programas de capacitação voltados especificamente para esse segmento, com o objetivo de fortalecer a cultura de governança no contexto das MPEs brasileiras.

Como continuidade do trabalho sugere-se a realização de estudos comparativos com outras microempresas do mesmo setor ou de diferentes regiões, a fim de identificar padrões, boas práticas e variações nos níveis de maturidade em governança corporativa. Além disso, recomenda-se a aplicação de instrumentos de diagnóstico mais aprofundados, como entrevistas com diferentes atores organizacionais e análise documental, para uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam a adoção de práticas de governança e sustentabilidade nesse segmento. Tais investigações poderão contribuir significativamente para a formulação de políticas públicas mais eficazes e alinhadas às reais necessidades das microempresas brasileiras.

Referências

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: Um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=VE0yDr6aT90C&lpg=PP1&ots=JNPB1s0uOG&dq=governan%C3%A7a%20corporativa&lr&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q=governan%C3%A7a%20corporativa&f=false>. Acesso em: 04 nov. 2024.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa. Conceitos em governança corporativa. Revista Debates **GVsaúde**, São Paulo, n. 5, p. 26-31, 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/debatesgvsaude/article/view/23470>. Acesso em: 17 jun. 2025.

DE SOUSA NETO, José Antônio; TEIXEIRA FABEL, Luciana Machado; GOMES, Magno Federici. Constitucionalismo ou governança global? O pragmatismo na busca por um desenvolvimento sustentável. **Opinión Jurídica, Medellín**, v. 20, n. SPE43, p. 485-507, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25302021000300485&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 14 abr. 2025.

CONTE, **Portal Contabilidade Pública**. Postado em: 04 de novembro, 2024. A Importância da Transparência e Prestação de Contas na Gestão Pública: Fundamentos para a Eficiência e Confiança Cidadã. Acesso em: 05 nov. 2024.

CORDEIRO, Aline Campos Dias; RUELA, Benedito Gomes. Desafios da governança pública em municípios de pequeno porte. **Revista F&T**, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/desafios-da-governanca-publica-em-municipios-de-pequeno-portal/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

DOMINGUES, Luciana Madureira; MURITIBA, Patricia Morilha; MURITIBA, Sergio Nunes. Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização? Contextus: **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 53-78, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/22488>. Acesso em: 22 mar. 2025.

FANTE, Luiza. **Governança corporativa no Brasil**: desafios e desenvolvimento para pequenas e médias empresas. São Paulo: Saint Paul Editora, 2024. Disponível em: <https://editora.saintpaul.com.br/governanca-corporativa-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 22 mar. 2025.

FREITAS, José Augusto da Silva. **Governança corporativa nas micro e pequenas empresas brasileiras: implantação e aplicação dos princípios fundamentais em suas finanças**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Financeira) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/19597>. Acesso em: 22 mar. 2025.

MAF Consultoria e Treinamento. **Entenda o Papel da Governança Corporativa na Mitigação de Riscos**. Publicado em: 29 de maio, 2024

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 11-26, 2007, <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>.

OLIVEIRA, Maria; SANTOS, Carlos. **Regulação e governança corporativa**: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: Editora Jurídica, 2023. Disponível em: <https://www.editorajuridica.com.br/livros/regulacao-e-governanca-corporativa>. Acesso em: 28 abr. 2025.

PEREIRA, Ana. **Tecnologia e governança corporativa**: uma abordagem contemporânea. Belo Horizonte: Editora TechGov, 2021. Disponível em: <https://www.editoratechgov.com.br/livros/tecnologia-e-governanca-corporativa>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SEBRAE. **A governança é fundamental para o planejamento, pois valoriza a gestão e os resultados da empresa**. Atualizado em: 07 de novembro, 2022

_____. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 28 abr. 2025.

_____. **Conformidade Regulatória: Garantindo Práticas Legais.** Postado em: 9 de outubro, 2023.

SILVA, João. **Impacto da instabilidade econômica na governança corporativa das empresas brasileiras.** São Paulo: Editora Econômica, 2022. Disponível em: <https://www.editoraeconomica.com.br/livros/impacto-da-instabilidade-economica-na-governanca-corporativa>. Acesso em: 28 abr. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Brasília: Enap, 2019. 240p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em 14 nov. 2024.

Apêndice A - Questionário aplicado no estudo de caso

1. A empresa possui um sistema formalizado de governança corporativa (com regras claras sobre papéis, responsabilidades e processos de decisão)?

Sim

Não

Parcialmente

Comentário:

2. Existe a separação clara entre propriedade e gestão na estrutura da empresa?

Sim

Não

Parcialmente

Comentário:

3. Há práticas de transparência e prestação de contas (*accountability*) adotadas junto a colaboradores, clientes ou parceiros?

Sim

Não

Parcialmente

Comentário:

4. A empresa possui políticas formais para gerenciamento de riscos e *compliance* (conformidade legal e regulatória)?

Sim

Não

Em desenvolvimento

Comentário:

5. Existem mecanismos para monitoramento e avaliação dos resultados organizacionais de forma periódica?

Sim

Não

Parcialmente

Comentário:

6. O processo de tomada de decisão é baseado em análises estratégicas, dados e relatórios ou é predominantemente intuitivo?

Estratégico (baseado em análises e dados)

Intuitivo (baseado na experiência e julgamento)

Misto (combinação de ambos)

Comentário:

7. Quais são, na sua percepção, os principais desafios que dificultam a adoção de práticas mais estruturadas de governança corporativa na empresa?

(Resposta aberta)