

## **Governança Corporativa Em Pequenas E Médias Empresas: Práticas E Desafios**

**Yasmim Araujo de Mello<sup>1</sup>**

Resumo: A governança corporativa é um fator extremamente relevante para o crescimento das empresas de todos os tamanhos. No caso das pequenas e médias empresas (PMEs), a governança corporativa assume uma importância singular devido aos desafios específicos que essas organizações enfrentam. Este artigo abordará a importância da governança corporativa, as melhores práticas, e seus desafios para as pequenas e médias empresas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa – Importância – Desafios - Pequenas e Médias Empresas

---

<sup>1</sup> Advogada de Societário, Governança Corporativa e Mercado de Capitais. Membro da Comissão de Direito da Pequena e Média Empresa da OAB/RJ. Graduada em Direito pela UNESA.

## **1. INTRODUÇÃO**

A governança corporativa envolve um conjunto de práticas e políticas que visam garantir transparência, responsabilidade e equidade na gestão das empresas (Shleifer & Vishny, 1997). Embora muitas vezes associada a grandes corporações, ela é igualmente essencial para pequenas e médias empresas (PMEs). Implementar essas práticas em PMEs pode trazer inúmeros benefícios, como melhorar a gestão interna, aumentar a confiança de investidores e clientes, e facilitar o acesso a financiamentos (Carney et al., 2011). No entanto, as PMEs enfrentam desafios únicos ao tentar adotar essas práticas.

Um dos principais desafios enfrentados pelas PMEs é a limitação de recursos financeiros e humanos. Muitas dessas empresas não têm a mesma capacidade que as grandes corporações para investir em consultorias especializadas ou em sistemas avançados de gestão (Dyer & Ross, 2008). Além disso, a resistência cultural à mudança pode ser um grande obstáculo. Em empresas familiares, por exemplo, a introdução de novas práticas de governança pode ser vista como uma ameaça ao controle tradicional e aos valores familiares (Gersick et al., 1997). A complexidade regulatória também é um fator crítico, pois manter-se atualizado com as normas e regulamentos pode ser caro e complicado para essas empresas.

Desta forma, este artigo busca explorar a definição e importância da governança corporativa, a estrutura e práticas recomendadas, bem como os desafios enfrentados pelas pequenas e médias empresas (PMEs) na implementação da governança corporativa e propor estratégias para superá-los. Destaca-se a importância da governança corporativa para a sustentabilidade e o crescimento dessas empresas. Por meio de uma análise, busca-se fornecer uma visão abrangente importância da governança corporativa, as dificuldades enfrentadas e as melhores práticas que podem ser adotadas para implementar uma governança eficaz em PMEs.

## **2. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

### **1. Definição e importância**

Primeiramente, é importante compreender o conceito e a importância da governança corporativa antes de adentrar a temática em questão. Com base no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), na 6ª Edição do Código de Melhores Práticas, formado há mais de vinte anos, traz a seguinte definição:

“Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.”

Nota-se, portanto, que a Governança Corporativa, conforme citação acima, é entendido como um conjunto de diretrizes, com base em princípios, regras, estruturas e processos, que formam um sistema, a fim de gerar valor e equidade para todos os interessados envolvidos. Com base na ilustração abaixo, é possível visualizar a organização e suas partes interessadas:

É nesse viés que a Comissão de Valores Mobiliários indica, em seu Ofício, sobre as “Orientações gerais sobre procedimentos a serem observados pelas companhias abertas, estrangeiras e incentivadas”. Dentre outros, o intuito do agente regulador é que as empresas prestem a divulgação societária com base nas melhores práticas, visando à transparência e a equidade entre as relações, a fim de mitigar as exigências e multas.

A governança corporativa, de acordo com o Polo (2007), tornou-se um tema de grande relevância para os acadêmicos e empresas, em geral, devido aos escândalos e falências relacionados as corporações europeias e americanas.

No que concernem os autores Howard Gospel e Andrew Pendleton, a Governança Corporativa é uma relação entre os investidores, gestão e trabalho, conforme abaixo:

“Corporate governance is about the relationship between three sets of actors or stakeholders—capital, management, and labour. It is concerned with who owns and controls the firm, in whose interest the firm is governed, and the various ways (direct and indirect) whereby control is exercised.”

No entanto, a sua definição, conforme alguns autores como Shleifer e Vishn (1997), a terminologia Governança é tão comumente utilizado que frequentemente não se consegue defini-la.

Dessa forma, mesmo diante das dificuldades para definição da temática, é notória a importância da Governança Corporativa na gestão empresarial de uma organização, a fim de alcançar seus propósitos e objetivos estratégicos. O que é possível observar, também, é o entendimento da criação de um sistema, dentre os interessados, a fim de dar transparência e equidade na empresa.

## **2. ESTRUTURAS E PRÁTICAS RECOMENDADAS**

A área de governança vem ganhando cada vez mais destaque em virtude dos resultados significativos nas organizações que estão buscando seguir as boas práticas e investir em processos mais efetivos. Contudo, percebe-se, certa dificuldade na estruturação de uma sistemática.

Segundo o Governance Officer / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, os pilares para um sistema de governança corporativa são: o

ambiente regulatório no qual se insere a organização; os agentes e órgãos de governança; os documentos societários; e as ferramentas de governança.

É nesse sentido que o Governance Officer / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC expõe:

“O ambiente regulatório no qual se situa a organização é de caráter compulsório, quando se trata da legislação aplicável e da regulação setorial e/ou do mercado de capitais, ou é de caráter voluntário, no caso da adesão à autorregulação, às boas práticas de governança e à própria cultura organizacional. Os agentes e os órgãos de governança (conselho de administração, consultivo e fiscal; auditoria interna; comitês de assessoramento; diretoria; área de governança) relacionam-se, de acordo com as disposições contidas no ambiente regulatório em que se encontram e nos documentos societários. São os documentos societários que detalham o funcionamento e as relações da organização, a exemplo do acordo de acionistas ou de sócios, do estatuto ou contrato social, do regimento interno dos órgãos de governança, das políticas empresariais, das normas e das alçadas internas. As ferramentas de governança, como o calendário anual, as agendas temática e de reunião, as avaliações do conselho, dos conselheiros e dos comitês, as propostas de deliberação, as atas de reunião, o portal de governança, entre outras, por sua vez, são processos ou meios para a materialização dos princípios de governança.”

Na mesma linha de entendimento, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023a) disponibiliza um organograma da estrutura de governança para as empresas, conforme abaixo:

Ainda, dentro de toda análise estrutural, é necessário evidenciar, o caráter ético sobre a Governança. Nesse sentido, enfatiza Johnston (2005), ao dizer que se deve considerar uma dimensão ética, descrita em termos de criar um ambiente de negócios honesto e transparente para todos os stakeholders. O motivo de tal destaque foi proveniente aos diversos escândalos corporativos que já ocorreram, o qual ocasionaram a diminuição da confiança e o crescimento por mais transparência e prestação de contas das atividades.

Por fim, cada organização, entretanto, adota as práticas aderentes as suas características e à maturidade do seu sistema de governança.

### **3. DESAFIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)**

Apesar da governança corporativa estar frequentemente associada as grandes empresas, suas práticas são igualmente importantes para pequenas e médias empresas (PMEs). Segundo a advogada Patricia Mamede Campos, a temática vem sendo discutida para todos os tipos de empresas, a fim de buscar soluções para os problemas com a gestão, visando os princípios norteados da governança corporativa.

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC 2023, os princípios são aplicáveis a qualquer tipo de organização, independente do porte, tipo jurídico ou estrutura, e são a base para orientar a atuação, sendo eles: 1. Integridade; 2. Transparência; 3. Equidade; 4. Responsabilização (Accountability); e 5. Sustentabilidade.

Para o Thomas Berkes, as PMEs enfrentam como desafios a dificuldade de recursos financeiros e a falta de conhecimento na área para implementar a governança corporativa. Contudo, para suprir essa lacuna, entende-se que a criação de conselhos consultivos com especialistas externos pode auxiliar, além de conceder capacitação e treinamentos sobre a temática.

Nesse contexto, segundo o escritório Araujo Soares e Cruz, o entendimento é que o processo é moroso e necessita de um planejamento, o que pode acarretar alguns desafios, utilizando como exemplos a modificação na cultura organizacional para que todos da empresa entendam a importância das boas práticas,

custos e recursos relacionados a implementação da governança corporativa, e a possível resistência interna por parte da alta gestão.

Em contrapartida, o Código de Melhores Práticas do IBGC 2023 destaca que:

“O alinhamento entre os sócios e demais agentes de governança é fundamental para o melhor desempenho organizacional, assim como para geração e proteção de valor. Ao mitigar conflitos, reduzem-se os riscos que podem comprometer a sustentabilidade da organização”

Desse modo, entende-se que a governança corporativa, apesar de estar comumente associada a grandes empresas, também se estende para pequenas e médias empresas (PMEs). Apesar dos desafios encontrados para implementação de uma governança corporativa em empresas desse porte, a busca pela governança reduzirá os riscos para o sucesso das organizações.

#### **4. CONCLUSÃO**

Desta forma, conclui-se que a governança corporativa é essencial para o sucesso e a longevidade das pequenas e médias empresas (PMEs). Estabelecer uma estrutura sólida, alinhada aos propósitos e objetivos da organização, é de extrema importância. Além disso, seguir os princípios norteadores da governança, especialmente a ética, é crucial para a efetividade dessas práticas. Embora as PMEs enfrentem desafios específicos, a adoção de boas práticas de governança pode trazer benefícios significativos.

É fundamental que as PMEs busquem continuamente aprimorar suas práticas de governança. Ao fazer isso, não apenas cumprem com as normas, mas também se fortalecem e prosperam no mercado. A implementação de uma governança eficaz contribui para a transparência, a confiança dos stakeholders e a sustentabilidade a longo prazo. Portanto, investir em governança corporativa é investir no futuro da

empresa, garantindo sua resiliência e capacidade de crescimento em um ambiente competitivo.



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 25. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2017. p. 143-144.

BRANCO, P.; MENDES, G. **Curso de direito constitucional**. 1. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 642-643.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/cci-vil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/cci-vil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>.  
Acesso em: 14 mai. 2019.

JOHNSTON, D. **Corporate social responsibility: it's about long-term business success**. In: JOLLY, A. (Ed.). *Managing Business Risk*. London: Kogan Page, Limited, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023.

CHAYES, Abram. **The role of the judge in public law litigation**. *Harvard Law Review*, v. 89, n. 7, p. 1281-1282, maio 1976.

CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E.; SUR, S. **Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 6, p. 1085-1108, 2011.

DYER, W. G.; ROSS, C. A. **Strategies for improving small business survival rates**. *The Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 1, p. 1-26, 2008.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLOM HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Harvard Business School Press, 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. **A survey of corporate governance**. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Ofício Circular Anual CVM/SEP 2023**. Rio de Janeiro, 2023.

CAMPOS, Patricia Mamede. **A governança corporativa na gestão de pequenas e médias empresas**. Migalhas. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/289549/a-governanca-corporativa-na-gestao-d-e-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BERKES, Thomas Manning Sheppard. **Governança Corporativa em Pequenas e Médias Empresas: Uma Comparação entre Brasil e EUA**. LinkedIn. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/governan%C3%A7a-corporativa-em-pequenas-e-m%C3%A9dias-empresas-thomas/>>. Acesso em: 29 ago. 2024.

ARAUJO SOARES E CRUZ. **A importância da governança corporativa para pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<https://araujosoaresecruz.adv.br/a-importancia-da-governanca-corporativa-para-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 29 ago. 2024.

POLO, A. **Corporate Governance of Banks: the current state of the debate**. Disponível em: <<http://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/2325/>>. Acesso em: 2010. DOI: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.958796>>, 2007.