



**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS EFEITOS SOBRE O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS
CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES AND THEIR EFFECTS ON
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN SMALL BUSINESS**

Jean Patrick da Costa Souza¹
Luís Alberto Monteiro de Barro²

RESUMO

O dinamismo evidenciado no mercado das micro e pequenas empresas (MPEs) e a excessiva competitividade à qual essas empresas estão sujeitas, exigem que a gestão desses negócios esteja cada vez mais profissional, assumindo práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Desse modo, a presente pesquisa mostra-se relevante às pequenas empresas, uma vez que, propõe-se a investigar se a utilização de boas práticas de governança corporativa por essas empresas, como ferramenta de profissionalização da gestão, pode causar efeitos sobre o desempenho organizacional dessas empresas. Trata-se de um estudo de múltiplos casos, cuja coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário misto aos proprietários das pequenas empresas examinadas. Com isso, foi possível constatar comportamentos diferentes das empresas quanto à adesão, ou não, às boas práticas de governança corporativa e o desempenho financeiro e não financeiro desses negócios, tendo sido possível sugerir a existência de relação de causalidade entre as variáveis e, portanto, propor que a adesão aos princípios de governança corporativa e a utilização das recomendações de boas práticas podem potencializar o desempenho organizacional de pequenas empresas.

Palavras-chave: Princípios de governança corporativa. Recomendações de boas práticas. Performance empresarial. Estudo de múltiplos casos.

ABSTRACT

The dynamism evidenced in the micro and small-sized enterprises (MSEs) market as well as the excessive competitiveness such businesses are subjected to, require an increasingly professional business management of them, with administrative practices more rational and modern, and less personalized. Thus, the relevance of this research to the small-sized enterprises, as an investigation of whether the use of good practices of corporate governance by these enterprises, as a tool of management professionalization, may have an effect on the organizational performance of these companies. This work consists of a multiple case study, whose data collection was performed by applying a mixed questionnaire to the owners of the small-sized enterprises examined. As a result, it was possible to verify different behaviors from the MSEs in adopting, or not, to corporate governance good practices and the financial and non-financial performances of these businesses, and it has been possible to suggest the presence of a causality relation between the variables and, therefore, to propose that the adoption of the principles of corporate governance and the use of good practices recommendations can enhance organizational performance in small-sized enterprises.

Keywords: Principles of corporate governance. Best practices recommendations. Business performance. Multiple case study.

¹ Universidade Federal do Pará – UFPA - adm.jeansouza94@gmail.com labarros@ufpa.br

² Universidade Federal do Pará – UFPA - labarros@ufpa.br

1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas, sociais e políticas evidenciadas ao longo do século XX e XXI propiciaram o surgimento e o crescimento da governança corporativa (RIBEIRO; CORREA, 2012). O conceito de governança corporativa envolve práticas e a utilização de direitos e deveres nas organizações, viabilizando uma gestão transparente e alinhada com a estratégia corporativa (MASSI, 2016).

Os benefícios oriundos da adoção de boas práticas de governança corporativa podem ser observados através da melhoria da gestão do negócio, o que tende a contribuir para o crescimento da confiabilidade da organização e de sua imagem perante credores, fornecedores, instituições financeiras e governo, bem como, viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos, de forma a aperfeiçoar as decisões da empresa (INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA, 2014).

Nas micro e pequenas empresas (MPes) a governança corporativa pode ser definida como uma abordagem de gestão, uma maneira de administrar os recursos de modo que os lucros dos acionistas ou cotistas sejam maximizados (CHAGAS, 2003). Essas empresas possuem características únicas de governança, como a concentração das decisões na mão de poucos acionistas ou até mesmo do grupo familiar (DOMINGUES; MURITIBA; MURITIBA, 2013). Visando o alinhamento às exigências do mercado econômico-financeiro através do fortalecimento da gestão, as pequenas empresas estão, cada vez mais, aderindo às práticas de governança corporativa (SANTOS, 2015).

As pequenas empresas não se enquadram, de forma integral, nas práticas de governança corporativa. Todavia, as orientações podem ser adotadas de forma parcial e simplificada, de maneira a obter qualidade nos relatórios, propiciar informações precisas sobre a posição financeira e patrimonial da empresa, do desempenho e dos fluxos de caixa. No entanto, a falta de conhecimento e de preparo dos administradores de pequenas empresas acerca das melhores práticas pode significar a perda de inúmeras oportunidades em momentos virtuosos da economia, bem como um sério risco à sobrevivência do negócio em épocas de recessão. É necessário, portanto, o pleno entendimento, por parte dos gestores, sobre a governança corporativa e seus resultados na agregação de valor, bem como no crescimento consistente do negócio (SANTOS, 2015).

Esta pesquisa justifica-se, portanto, pela sua peculiaridade na abordagem do tema governança corporativa no importante contexto de micro e pequenas empresas, pela contribuição gerada às pequenas empresas, por meio da consolidação da literatura em torno do tema, tradicionalmente focado em empresas de maior porte, bem como pelo relevante estudo de campo realizado, que contrapôs diferentes práticas de governança corporativa e avaliou seus efeitos sobre o desempenho organizacional de pequenas empresas, de forma a evidenciar a relação causal entre as variáveis envolvidas.

O dinamismo evidenciado no mercado das MPes e a excessiva competitividade à qual essas empresas estão sujeitas, exigem que a gestão desses negócios esteja cada vez mais profissional, de forma a assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. No entanto, a realidade das MPes evidencia que a deficiência na gestão empresarial ainda representa um dos principais motivadores da mortalidade de empresas de pequeno porte, conforme estudos realizados pelo Global Entrepreneurship Monitor (2009). À vista disso, surge a questão propulsora da presente pesquisa, a qual procura investigar se a utilização de boas práticas de governança corporativa pelas pequenas empresas, como ferramenta de profissionalização da gestão, pode influenciar no desempenho organizacional desses negócios.

Como objetivo geral, buscou-se avaliar os possíveis efeitos da utilização de boas práticas de governança corporativa sobre o desempenho organizacional de pequenas empresas.

No que concerne aos objetivos específicos, a presente pesquisa concentrou-se em: a) conceituar e selecionar as práticas de governança corporativa mais aplicáveis às pequenas empresas examinadas; b) conceituar e selecionar os indicadores de desempenho organizacional mais aplicáveis às pequenas empresas examinadas; c) avaliar o nível de adesão das pequenas empresas consultadas às práticas de governança corporativa propostas; e d) analisar o resultado das empresas examinadas segundo os principais indicadores de desempenho aplicáveis às pequenas empresas.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O tema governança corporativa não possui definição taxativa e exata, haja vista que emerge da convergência do pensamento de diversos autores e instituições. Portanto, é possível entender a definição de governança corporativa a partir da apreciação de diversas explicações sobre o tema. Uma dessas explicações infere que a governança corporativa é um sistema, onde, a partir dela, é possível dirigir, monitorar e incentivar as organizações, de modo a envolver o relacionamento entre os sócios, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos fiscalizadores e controladores, bem como, todos os que se interessam pela organização de forma direta ou indireta (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Quando não há confiança na governança corporativa da organização ou quando este sistema inexistente dentro da empresa, surgem os conflitos de interesses. Acerca disto, Andrade e Rossetti (2012) afirmam que os conflitos costumam surgir no momento em que os acionistas possuem o seu foco em decisões financeiras e de maximização de recursos, ao mesmo tempo em que os gestores buscam salientar as decisões empresariais com base nas estratégias e no conhecimento do negócio. Tais conflitos acabam sendo custosos à organização que os têm. Desse modo, é possível definir a governança corporativa, conforme Silveira (2010), como sendo um conjunto de mecanismos internos e externos que possuem a capacidade de mitigar os custos de agência, resultantes dos conflitos de interesses entre os acionistas e administradores da organização.

É de consenso dos teóricos que produziram conhecimento sobre governança corporativa que esta surgiu da necessidade de regular o convívio organizacional entre proprietários e administradores, visando à eliminação dos conflitos de interesses entre estes agentes, garantindo, dessa forma, o atendimento aos interesses dos diversos *stakeholders* da organização.

2.1 Princípios da governança corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015), o conjunto de boas práticas de governança corporativa é norteado por quatro princípios básicos que referem-se: à transparência na divulgação de informações pela organização, independentemente de imposição legal; à equidade no trato de todos os *stakeholders* da organização, primando pela isonomia entre todos os interessados no negócio; à prestação de contas (*accountability*) de toda atuação da organização, de forma a assumir as consequências pelos atos e/ou omissões; e à responsabilidade corporativa no zelo pela viabilidade econômico-financeira da organização, de modo a considerar os diversos capitais envolvidos na atividade.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou, em 1999, a primeira versão dos “Princípios da OCDE sobre governo das sociedades” com a finalidade de elaborar um conjunto de normas e orientações de governança corporativa às empresas com capital aberto a investimentos. Em 2004 houve a atualização desta versão, cobrindo, desta forma, seis temas principais: a) enquadramento legal e institucional do governo das sociedades; b) direitos dos acionistas e funções relativas ao seu exercício; c) tratamento

equitativo dos acionistas; d) papel dos outros sujeitos com interesses relevantes no governo das sociedades (*stakeholders*); e) divulgação de informação e transparência; e f) responsabilidades do órgão da administração (SILVA *et al.*, 2006).

De acordo com a *Australian Securities Exchange (ASX)* e o *Corporate Governance Council (CGC)*, através do “*Corporate Governance Principles and Recommendations*”, os princípios de governança corporativa devem estar estruturados em oito tópicos centrais, a saber: a) estabelecer bases sólidas para a gestão e supervisão; b) estruturar a direção para agregar valor; c) promover a tomada de decisão ética e responsável; d) salvaguardar a integridade dos relatórios financeiros; e) fazer a divulgação oportuna e equilibrada; f) respeitar o direito dos acionistas; g) reconhecer e gerenciar riscos; e h) remunerar de forma justa e responsável (AUSTRALIAN SECURITIES EXCHANGE, 2014).

2.2 Boas práticas de governança corporativa e sua aplicação em pequenas empresas

A partir da compreensão dos princípios que sustentam a teoria da governança corporativa, surgem as melhores práticas com o objetivo de materializar tais premissas e viabilizar sua aplicação nas organizações. Segundo Santos (2015), as práticas de governança corporativa são necessárias a qualquer empresa, independente do porte ou estágio de desenvolvimento, uma vez que proporcionam transparência na gestão e garantem o aprimoramento da estrutura organizacional.

A aplicação dos conceitos de governança corporativa por parte das pequenas empresas pode ser realizada de forma simplificada, de maneira a adotar todos os princípios fundamentais da governança corporativa, sem precisar, necessariamente, utilizar todas as recomendações de boas práticas, uma vez que, esses princípios constituem uma base para a realização de qualquer uma das práticas (SANTOS, 2015).

Radaelli (2010) infere que, em alguns casos, pode ser possível a utilização de algumas práticas de governança corporativa geralmente adotadas por grandes empresas, nas pequenas empresas, especialmente no tocante à utilização de conselhos de administração, auditoria interna, criação do código de ética e conduta. Segundo a autora, dentre os possíveis benefícios que a adoção de boas práticas de governança corporativa pode trazer às pequenas empresas, destacam-se: melhoria na gestão; profissionalização da empresa e de seus processos; maior transparência; e menores riscos e custos associados. No entanto, as pequenas empresas costumam ser receosas quanto à divulgação de suas informações, e a transparência poderia proporcionar uma maior confiança por parte dos *stakeholders*, de forma a reduzir a desconfiança do mercado e facilitando o acesso a crédito (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014).

Ao presente estudo, as seguintes esferas de atuação serão consideradas para a descrição das melhores práticas sugeridas para pequenas empresas, levando em consideração as limitações desse tipo de organização: conselho de administração; auditoria interna; e sustentabilidade empresarial e ética (conduta).

2.2.1 Conselho de administração

O conselho de administração tem papel fundamental no processo decisório de uma organização, especialmente no tocante ao seu direcionamento estratégico (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014). Para Andrade e Rossetti (2012), o conselho de administração detém a responsabilidade das decisões de controle, ao passo que, a direção executiva responsabiliza-se pelas decisões de gestão. Quando uma organização implementa um conselho de administração, conseqüentemente, passa a sinalizar um elevado grau de profissionalismo, uma vez que, dispõe-se a separar as decisões estratégicas do processo

de gestão (SANTOS; ARAGAKI, 2015).

O estudo desenvolvido por Santos (2015) buscou filtrar as práticas de governança corporativa que podem ser aplicáveis às pequenas e médias empresas. Segundo a pesquisa supracitada, o conselho de administração é considerado aplicável às pequenas empresas, porém com ressalvas. Ou seja, o conselho de administração deve ser simplificado, o qual deverá ser composto por todos os sócios, mesmo os menos atuantes, algum funcionário experiente e um consultor externo, visando à tomada de decisões de forma consensual pelo conselho.

Com vistas a potencializar a atuação do conselho de administração nas organizações, o IBGC propôs algumas recomendações, as quais foram selecionadas apenas aquelas julgadas como sendo aplicáveis às pequenas empresas, e que serão detalhadas a seguir (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014): 1) Toda organização, independente do seu porte, deve levar em consideração a criação de um conselho de administração autônomo e atuante; 2) Deve ser responsabilidade do conselho de administração a definição dos princípios e valores da organização, bem como, o zelo pelo seu devido cumprimento; 3) O conselho de administração deve primar pelo alinhamento entre as decisões e ações da organização e seus princípios e valores, de forma a controlar e agir em caso de desvios; 4) O conselho deve buscar que cada *stakeholder* receba os benefícios aos quais fazem jus, levando em consideração o tipo de vínculo e o risco ao qual se expõe; e 5) Deve ser função do conselho de administração o monitoramento do desempenho financeiro e operacional da organização.

2.2.2 Auditoria Interna

Flozino e Silvério (2014) definiram a auditoria como uma técnica da contabilidade responsável por avaliar a veracidade de documentos e informações da empresa e avaliar se estes cumprem com as normas e legislações vigentes, e que deve ser, portanto, conduzida por um profissional especializado. A auditoria interna auxilia todos os níveis de gerência no que concerne ao acompanhamento e vigilância das atividades pré-determinadas, de forma a avaliar e recomendar melhorias aos processos e procedimentos de produção, visando mitigar os riscos aos quais está exposta (BISCALQUIM; VIEIRA, 2015).

As pequenas empresas possuem procedimentos operacionais e rotinas administrativas muitas vezes passíveis de falhas. Porém, os pequenos empresários acabam não entendendo que muitas técnicas de auditoria interna podem ser empregadas na empresa sem altos investimentos e gerenciadas pelo proprietário ou administrador, visando à criação de oportunidades únicas para o planejamento de um sistema de controle interno (LORENZONI; VIEIRA, 2013). O estudo desses autores revelou que há a possibilidade de implantar sistemas de controle e auditoria interna em pequenas empresas, adaptando-os à realidade dessas empresas, e que esse ato pode influenciar no sucesso organizacional, especialmente no que tange à confiança das informações contábeis e à segurança nos processos de tomada de decisão.

Resumem-se em três as recomendações de boas práticas de governança corporativa para as atividades de auditoria interna e que podem ser utilizadas por pequenas empresas para fortalecimento dos seus controles internos: 1) Deve haver um alinhamento estratégico entre a organização e as práticas da auditoria interna; e 2) É função da auditoria interna o monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas aplicáveis, bem como a devida recomendação do aprimoramento dos controles internos, normas e procedimentos.

2.2.3 *Conduta*

Segundo o código de boas práticas desenvolvido pelo IBGC (2015), as organizações precisam promover princípios e ações éticas, sustentados pela responsabilidade, respeito e preocupações de ordem social e ambiental, visando a potencialização da identidade e fortalecimento da cultura organizacional.

O IBGC (2015) defende a utilização de alguns recursos para o desenvolvimento da conduta de uma organização, quais sejam: código de conduta, canal de denúncias e comitê de conduta. As MPEs deparam-se com questões éticas de variados tipos. No entanto, os desvios de conduta dos gestores, sonegação fiscal, corrupção, relacionamentos questionáveis com clientes e fornecedores são julgados como os mais frequentes nesses tipos de empresas (SROUR, 2013). Dessa forma, a criação de um código de ética pelas pequenas empresas pode contribuir para a atração e retenção de talentos nessas organizações, para a ampliação da confiança dos clientes e fornecedores, para a redução dos riscos de fraudes, bem como para o aumento do acesso das empresas à financiamento, elevando a reputação da empresa perante seus *stakeholders* (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2013).

Segundo o estudo desenvolvido por Teixeira, Bezerra e Almeida (2017), a implantação de um código de conduta em uma pequena empresa pode alcançar resultados significativos na padronização do trabalho, no incentivo a comportamentos morais dos funcionários e gestores e nos ensinamentos de como agir diante de situações antiéticas, auxiliando, dessa forma, na construção de uma identidade ética para a empresa. O estudo concluiu, ainda, que as pequenas empresas, por possuírem uma baixa formação administrativa para um gerenciamento correto, devem buscar ferramentas que possibilitem a melhoria de sua administração, sendo o código de conduta instrumento essencial para a criação de uma base no gerenciamento das empresas.

As principais recomendações do IBGC (2015) para a maneira com a qual as organizações desenvolvem sua conduta, condicionadas à realidade das pequenas empresas, segundo os princípios da governança corporativa, podem ser resumidas em: 1) Os princípios éticos e valores sustentados pela organização devem nortear a elaboração do código de conduta; 2) O código de conduta deve primar pela transparência, mediação de conflitos de interesses, proteção do patrimônio material e imaterial da organização, regulação das relações internas e externas e consolidação das boas práticas de governança corporativa; 3) O código de conduta deve abranger as ações dos administradores, sócios, colaboradores, fornecedores e demais *stakeholders*, devendo ser aplicado, ainda, ao relacionamento entre estes; 4) A organização deve criar e fomentar uma cultura e valores organizacionais éticos e responsáveis; 5) O código de conduta deve ser divulgado no *website* da empresa, de modo a facilitar o acesso por todos os envolvidos; e 6) As organizações devem desenvolver canais de comunicação que auxiliem na realização e recebimento de opiniões, críticas e denúncias.

3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Analisar o desempenho organizacional é de fundamental importância para a administração de uma organização, sendo considerado um dos principais elementos gerenciais. Através desta análise é possível monitorar, comparar e corrigir o desempenho organizacional, sendo assim fundamental para a sobrevivência da organização no atual ambiente competitivo. Num quadro de globalização e de abertura dos mercados, onde a competitividade é um fator determinante do sucesso, os sistemas de medição de desempenho tornaram-se indispensáveis (MACEDO; CORRAR, 2012).

Kaplan e Norton (1997), através do *Balanced Scorecard* (BSC), focalizam o

desempenho organizacional sob quatro perspectivas (dimensões): financeira; cliente; processos internos; e aprendizado e crescimento. O sistema de indicadores afeta o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa, Logo, é de suma importância a utilização dos sistemas de gestão e medição de desempenho derivados das estratégias e capacidades para a sobrevivência e prosperidade das empresas. Contudo, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com as medidas financeiras.

Macedo e Silva (2004) afirmam que os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros são de suma importância, tendo em vista que o desempenho pode ser afetado por variáveis de ambas as naturezas. Bonfim (2003) complementa que há uma tendência de se combinar indicadores financeiros e não financeiros, incorporando-se, também, indicadores sociais e ambientais.

Segundo Rebehy (2001), as pequenas empresas sentem dificuldade na implantação de determinados indicadores de desempenho, devido a fatores como: falta de dados; falta de sistema de informação; falta de pessoas responsáveis pela coleta; falta de pessoas com visão de processos; e falta de planejamento estratégico. Segundo Souza e Arpino (2011) é característico das pequenas empresas o desconhecimento da existência de indicadores de desempenho que permitem monitorar as ações das empresas, assim como podem ser afetadas pelo uso de seus fornecedores, clientes, concorrentes e até mesmo do governo.

3.1 Indicadores de desempenho não financeiros

Em seu estudo, Milost (2013) destacou que os indicadores de desempenho não financeiros possuem vantagens em comparação com os indicadores de desempenho financeiro, haja vista que, possibilita a explicação de certas relações e situações que não são evidenciadas nas demonstrações financeiras.

Nunes (2008) afirma que as medidas financeiras não devem ser esquecidas durante a avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas. Destaca também que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da contabilidade. No entanto, atualmente, as decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo dos gestores uma grande preocupação com outros indicadores não financeiros, entre os quais pode-se citar: satisfação de clientes; qualidade dos produtos; participação no mercado; retenção de clientes; fidelidade dos clientes; inovação; e habilidades estratégicas.

De acordo com a pesquisa realizada por Souza e Correa (2014), as pequenas empresas costumam empregar pouco os indicadores de desempenho. Contudo, os indicadores não financeiros são ainda menos utilizados por estas, quando comparados aos financeiros. Segundo o estudo supracitado, os indicadores de desempenho não financeiros mais utilizados dizem respeito à produção e os menos empregados são ligados à responsabilidade social e ambiental.

O índice de sustentabilidade foi proposto com intuito de ser um instrumento de autoavaliação para MPEs, utilizando-se dos principais indicadores e índices de sustentabilidade presentes na literatura para definir as variáveis de aspectos ambientais, sociais e econômicos da sustentabilidade de uma MPE (LEONETI; NIRAZAWA; OLIVEIRA, 2016).

No que tange à biodiversidade, Leoneti, Nirazawa e Oliveira (2016) dizem que o consumo de recursos locais contribui para o desenvolvimento da região na qual a empresa está inserida, assim como defendem a preservação do meio ambiente, avaliando e tratando os riscos que as empresas oferecem ao ecossistema. Segundo eles, o índice de sustentabilidade indica que é possível desenvolver indicadores de desempenho amigáveis e de fácil uso para pequenas empresas, dado o seu papel de destaque na economia nacional. O índice de sustentabilidade

para MPEs foi criado a partir do modelo conceitual recomendado por Delai e Takahashi (2008). O modelo em questão propõe uma referência para a mensuração da sustentabilidade corporativa, a qual deve ser utilizada pelas organizações como ponto de partida para o desenvolvimento e avaliação das suas atuais ferramentas de desenvolvimento sustentável (DELAÍ; TAKAHASHI, 2008).

3.2 Indicadores de desempenho financeiros

O objetivo principal das empresas privadas é a aferição de lucro e a sua distribuição aos sócios responsáveis pelo investimento no negócio. Através da análise das demonstrações financeiras é possível efetuar-se o cálculo de índices, de modo a avaliar o desempenho passado, presente e projetado da organização, seja comparativamente com padrões do seu ramo de atuação, seja em uma análise de série temporal (BLATT, 2001). Os principais índices financeiros utilizados podem ser separados em cinco grupos, quais sejam:

- a) Índices de estrutura de capitais: são indicadores financeiros que demonstram o nível de endividamento da empresa, informando se a empresa se utiliza mais de recursos próprios ou de recursos de terceiros (BLATT, 2001). Mostram a proporção existente entre os capitais próprios e os capitais de terceiros (RIBEIRO, 2001);
- b) Índices de liquidez ou solvência: demonstram a base da situação financeira da empresa, sendo um sinalizador da capacidade de pagamento da organização (BLATT, 2001), evidenciando o grau de solvência da empresa em decorrência da existência ou não de solidez financeira (RIBEIRO, 2001);
- c) Índices de rentabilidade ou lucratividade: servem para medir a capacidade econômica da organização, evidenciando o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido (RIBEIRO, 2001; MATARAZZO, 1995);
- d) Índices de rotação ou de atividades ou de prazos médios: são obtidos pelo confronto dos elementos da demonstração do resultado do exercício (DRE) com elementos do balanço patrimonial (BP), evidenciando o tempo necessário da renovação dos elementos do ativo (RIBEIRO, 2001). Mede a eficiência da organização em gerenciar seus ativos, tais como, contas a receber, contas a pagar e giro do estoque (BLATT, 2001);
- e) Necessidade de capital de giro (NCG): é obtida pela análise conjunta dos prazos médios, revelando as estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade da organização (MATARAZZO, 1995), mostra o excesso ou a falta de ativos circulantes operacionais (ACO) em relação aos passivos circulantes operacionais (PCO), focando as compras, seu processamento e estocagem, sua venda, o recebimento das duplicatas e o pagamento de fornecedores, salários, impostos e outros encargos operacionais (BLATT, 2001).

4 METODOLOGIA

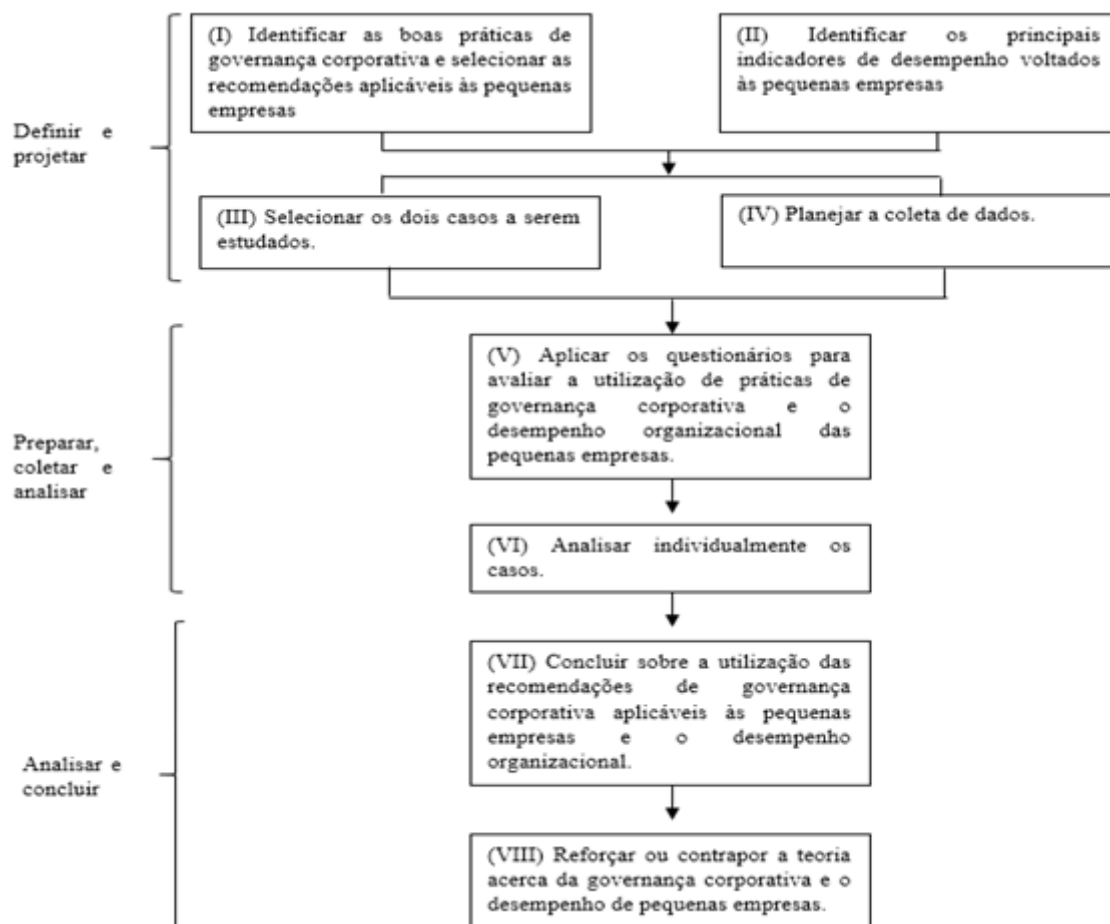
Optou-se neste trabalho pela utilização do método de estudo de caso, o qual, Yin (2015) caracteriza como um estudo profundo e exaustivo do objeto de investigação, permitindo um amplo e detalhado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. Conforme entendimento de Yin (2015), a atual pesquisa é classificada como sendo um estudo de múltiplos casos, haja vista que duas empresas, enquadradas como empresas de pequeno porte (EPP), foram selecionadas para a realização da investigação em questão. A escolha das duas empresas participantes foi baseada na proposta de Yin (2015), que sugere que cada caso seja selecionado de forma cuidadosa para que se possa predizer resultados similares (replicação literal) ou possa

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

produzir resultados contrastantes, mas para razões previamente conhecidas (replicação teórica). Assim, as empresas selecionadas nesta pesquisa divergem entre si do ponto de vista das práticas de governança corporativa e do desempenho organizacional e foram escolhidas visando a comparação entre os diferentes casos. Portanto, de acordo com a classificação de Yin (2015), a presente pesquisa trata-se de um estudo de múltiplos casos com replicação teórica. Desta feita, após minuciosa seleção dos casos a serem estudados no presente trabalho, foram selecionadas duas empresas contrastantes quanto à utilização das práticas de governança corporativa e do desempenho organizacional. Aqui denominadas como Empresa A e Empresa B.

O modelo de pesquisa adotado utilizou as recomendações de Yin (2015) para estudos de múltiplos casos com replicação teórica. Desse modo, no momento inicial buscou-se desenvolver a teoria envolvida na pesquisa, que compreende os temas de governança corporativa e suas principais recomendações de boas práticas (I), bem como o estudo sobre o desempenho organizacional e seus indicadores (II), direcionados à realidade das pequenas empresas. Na etapa seguinte, foi realizada a minuciosa seleção dos casos a serem estudados, de forma a atender a abordagem da replicação teórica. Portanto, foram escolhidos dois casos contrastantes quanto à utilização das práticas de governança corporativa e do desempenho organizacional (III).

Figura 1 – Fluxograma metodológico da pesquisa



Fonte: Adaptado de Yin (2015)

A etapa posterior iniciou-se com a condução dos estudos de casos. Para isso, foi elaborado o questionário (IV), segundo uma escala do *tipo* Likert. Após isso, em cada empresa estudada, foi aplicado o questionário aos gestores máximos com intuito de avaliar a utilização de práticas de governança corporativa pelas pequenas empresas consultadas e o desempenho

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

organizacional dessas empresas (V). Posteriormente, os dados coletados foram analisados, individualmente, de forma a identificar o posicionamento das empresas estudadas perante as boas práticas de governança corporativa e o seu desempenho ambiental, social e econômico (VI). Depois, buscou-se, a partir do preparo, coleta e análise dos dados extraídos, concluir sobre o construto de que a utilização de práticas de governança corporativa por pequenas empresas pode interferir no desempenho organizacional dessas (VII), de forma que se pudesse reforçar a teoria ou indicar uma possível distorção (VIII).

4.1 Instrumentos de coleta de dados

Na coleta de dados foi utilizado o método de entrevista, através da aplicação de um questionário misto (perguntas abertas e fechadas) aos proprietários das empresas consultadas. O questionário em questão fora constituído por um formulário de coleta de dados da empresa e do gestor, seguido de 28 questões. Foi construído seguindo as recomendações de Likert, utilizando uma escala de 4 pontos de respostas possíveis, e liberdade para argumentação da resposta escolhida. A aplicação do referido questionário nas empresas consultadas teve como objetivo coletar dados das empresas e dos gestores, bem como identificar o quão adeptas as empresas estudadas encontravam-se em relação às práticas de governança corporativa, bem como, o identificar posicionamento dessas empresas perante os índices de desempenho propostos.

Quadro 1: Embasamento teórico do questionário de governança corporativa

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA		
QUESTÃO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	REFERENCIAL
Q1	Ao implementar um conselho de administração, conseqüentemente a empresa passa a sinalizar um elevado grau de profissionalismo. O conselho de administração é considerado aplicável às pequenas empresas, porém com ressalvas. O conselho de administração de pequenas deve ser simplificado.	Santos (2015); Santos e Aragaki (2015).
Q2	É necessário utilizar de alguns recursos para o desenvolvimento da conduta de uma organização, quais sejam: código de conduta; canal de denúncias; e comitê de conduta.	Srouf (2013); IBGC (2015).
Q3	A prestação de contas (<i>accountability</i>) faz parte do rol de princípios da governança corporativa. A prestação de contas, através de relatórios contábeis, proporciona segurança e transparência aos <i>stakeholders</i> , de forma a assumir as conseqüências pelos atos e/ou omissões.	IBGC (2015).
Q4 e Q5	A transparência na divulgação de informações pela organização deve ser realizada independentemente de imposição legal. A divulgação de informação e transparência deve ser realizada por qualquer empresa.	IBGC (2015); Silva e outros (2006); ASX (2014).
Q6	A auditoria interna auxilia todos os níveis de gerência no que concerne ao acompanhamento e vigilância das atividades pré-determinadas, visando mitigar os riscos aos quais está exposta. As pequenas empresas possuem procedimentos operacionais e rotinas administrativas, muitas vezes, passíveis de falhas. Porém, os pequenos empresários acabam não entendendo que muitas técnicas de auditoria interna podem ser empregadas na empresa sem altos investimentos e gerenciadas pelo proprietário ou administrador, visando a criação de oportunidades únicas para o planejamento de um sistema de controle interno.	Biscalquim; Vieira (2015); IBGC (2015); Lorenzoni e Vieira (2013).
Q7 e Q8	O código de conduta, canal de denúncias e comitê de conduta são recursos utilizados para o desenvolvimento da conduta de uma organização. As MPEs deparam-se com questões éticas de variados tipos. No entanto, os desvios de conduta dos gestores, sonegação fiscal, corrupção, relacionamentos questionáveis com clientes e fornecedores são julgados como mais frequentes nesses tipos de empresas.	IBGC (2015); Srouf (2013); Instituto ethos (2013); Teixeira, Bezerra e Almeida (2017).

Fonte: Os autores deste trabalho

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

Para balizar a confecção dos questionários aplicados às empresas consultadas, foram utilizados conceitos detalhadamente apresentados na fundamentação teórica deste presente estudo, os quais foram resumidos nos quadros 1 e 2.

Quadro 2: Embasamento teórico do questionário de indicadores de desempenho

INDICADORES DE DESEMPENHO		
QUESTÃO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	REFERENCIAL
Q9	Os índices de liquidez demonstram a base da situação financeira da empresa, sendo um sinalizador da capacidade de pagamento da organização.	Blatt (2001); Ribeiro (2001).
Q10 e Q11	Índices de Rentabilidade servem para medir a capacidade econômica da organização, evidenciando o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido.	Ribeiro (2001); Matarazzo (1995).
Q13 e Q14	Os índices de endividamento são indicadores financeiros que demonstram o nível de endividamento da empresa, informando se a empresa se utiliza mais de recursos próprios ou de recursos de terceiros.	Blatt (2001); Ribeiro (2001).
Q14 e Q15	Índice de atividade no que se refere ao prazo médio para recebimento de vendas, ciclo financeiro e geração de caixa.	Blatt (2001); Ribeiro (2001).
Q16	A educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários tem a finalidade de aumentar o desempenho, capacitá-los para exercerem novas e futuras posições na carreira, além de formá-los para a vida.	Delai e Takahashi (2008)
Q17 e Q18	A remuneração tem por finalidade motivar, atrair e reter talentos. Colaboradores motivados e satisfeitos tendem a apresentar um melhor desempenho, impactando na lucratividade da organização.	
Q19	A organização deve preocupar-se com a saúde e segurança dos funcionários, a fim de minimizar a ocorrência de acidentes, doenças ocupacionais, pois tais fatores impactam na produtividade.	
Q20 a Q23	Muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, como grau de satisfação, retenção, fidelidade e conquista de novos clientes.	Kaplan e Norton (1997); Nunes (2008); Delai e Takahashi (2008).
Q24	O bom relacionamento empresa-governo auxilia na proteção da organização, além de minimizar possíveis perdas financeiras (multas) e problemas com reputação. O cumprimento das obrigações tributárias é crucial para a sustentabilidade da empresa no longo prazo.	Delai e Takahashi (2008)
Q25 e Q26	O uso de materiais de forma eficiente, com redução de resíduos, resulta em diminuição de custos de materiais, processamento e descarte. Quanto maior o reuso ou a reciclagem de materiais, menor é a geração de resíduos e o consequente impacto da organização das fontes naturais.	
Q27	Equipamentos mais eficientes conseguem gerar maior economia no consumo de energia.	Leoneti, Nirazawa e Oliveira (2016)
Q28	O consumo de recursos locais contribui para o desenvolvimento da região na qual a empresa está inserida	

Fonte: Os autores deste trabalho

5 ADESÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS ÀS RECOMENDAÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os resultados obtidos a partir da coleta de dados possibilitaram evidenciar o posicionamento das empresas consultadas perante as recomendações de boas práticas de governança corporativa. Desse modo, constatou-se que as empresas possuem comportamentos distintos em grande parte dos pontos propostos pela teoria de governança aplicáveis às pequenas empresas. Assim, verificou-se que, quanto à utilização de um conselho de administração simplificado que auxilie na tomada de decisões importantes da organização, sinalizando um grau elevado de profissionalismo (SANTOS, 2015; SANTOS; ARAGAKI, 2015), a empresa A mostrou-se mais adepta à recomendação. A empresa B, no entanto, não possui profissionais

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

qualificados tecnicamente em seu quadro funcional, tampouco um conselho formado para tomada decisão em conjunto.

Quadro 3: Comportamento das pequenas empresas acerca das boas práticas de governança corporativa

ITEM	RECOMENDAÇÃO	COMPORTAMENTO	
		EMPRESA A	EMPRESA B
Conselho de Administração	Implementar um conselho de administração simplificado, formado pelos sócios, profissionais qualificados e experientes, que auxiliem nas tomadas de decisões da empresa.	Possui em seu quadro funcional profissionais qualificados tecnicamente para tomadas de decisões de forma consultiva e conjunta.	Não possui tomadas de decisões realizadas em conjunto, ficando a critério do proprietário da empresa.
Princípios e valores organizacionais	Utilizar práticas que promovam o desenvolvimento de sólidos princípios e valores organizacionais na empresa, através de instrumentos formais e amplamente divulgados a toda a empresa.	Possui regimento interno que determina os princípios e valores da empresa, frequentes orientações de alinhamento aos colaboradores visando a divulgação dos princípios e valores defendidos pela MPE.	Não possui práticas voltadas à definição e difusão de princípios e valores da empresa.
Prestação de contas	Realizar a frequente prestação de contas, de forma profissional, através de relatórios contábeis e gerenciais.	Possui um sistema informatizado que realiza o controle financeiro, contábil e gerencial da empresa, gerando relatórios que viabilizam a tomada de decisão fundamentada.	Não possui um controle financeiro profissionalizado, o que impossibilita a prestação de contas devida.
Transparência	Divulgar usualmente aos <i>stakeholders</i> informações fidedignas acerca da situação da empresa nas diversas esferas, independente de imposição legal para tal.	Não possui práticas de divulgação de informações aos <i>stakeholders</i> . Todavia, fornece informações fidedignas às instituições financeiras.	Não possui práticas de divulgação de informações aos <i>stakeholders</i> . Todavia, fornece informações fidedignas às instituições financeiras.
Auditoria e controles internos	Empregar técnicas simplificadas e profissionais de auditoria interna para o monitoramento frequente dos resultados e dos procedimentos internos da empresa.	Possui a prática de monitorar frequentemente seus processos, através do sistema informatizado e supervisiona regularmente seus procedimentos internos.	Não possui a prática de monitorar profissionalmente suas contas e seus procedimentos internos.
Ética e Conduta Organizacional	Criar procedimentos que fomentem a defesa da ética e da conduta da organização.	Possui a prática de realizar reuniões internas entre gestão e colaboradores.	Não possui procedimentos voltados à defesa da ética e conduta organizacional.

Fonte: Os autores deste trabalho

No que se refere à recomendação da criação de um código de ética e/ou conduta que promova princípios éticos a serem seguidos por todos na organização e eleve o nível de confiança interna e externa na empresa, aumentando o valor de sua imagem e reputação, bem como, a implantação de um canal de denúncias que permita o acolhimento de opiniões, críticas, reclamações e denúncias dos colaboradores (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015; SROUR, 2013; INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2013; TEIXEIRA; BEZERRA; ALMEIDA, 2017), as

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

empresas demonstraram comportamentos distintos quanto ao referido aconselhamento. A empresa B mostrou-se distante das referidas recomendações, ao passo que a empresa A adere à recomendação em questão com maior intensidade, haja vista que possui a prática de realizar frequentemente reuniões internas entre gestão e colaboradores, visando a orientação quanto aos valores éticos e eventuais ajustes de conduta.

6 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS A E B

No que se refere ao índice de liquidez e capacidade de pagamento frente às obrigações empresariais (BLATT, 2001; RIBEIRO, 2001), a empresa A apresentou um resultado satisfatório, possuindo plenas condições de honrar com todas as obrigações. Enquanto a empresa B apresentou um resultado insatisfatório, não sendo capaz de cumprir com suas obrigações, atrasando frequentemente os pagamentos dos fornecedores e colaboradores, além das obrigações tributárias.

Quadro 4: Desempenho das pequenas empresas segundo os indicadores financeiros

INDICADORES		DESEMPENHO ESPERADO	DESEMPENHO APRESENTADO	
			EMPRESA A	EMPRESA B
Indicadores financeiros	Índices de liquidez	Espera-se que a empresa possua capacidade de honrar com suas obrigações.	Possui plenas condições de honrar com todas as obrigações.	Incapaz de honrar com todas as suas obrigações.
	Índices de rentabilidade	Espera-se que a empresa obtenha lucro ao final de cada período.	Apresentou resultados satisfatórios nos últimos exercícios financeiros.	Apresentou resultados insatisfatórios nos últimos exercícios financeiros.
	Índices de estrutura de capital	Espera-se que a maior parte dos ativos sejam financiados por capital próprio. Ou que o endividamento seja contraído para investimento em bens de capital, tecnologia.	Estima a utilização de 50% de capital de terceiros e 50% de capital próprio para investimentos e financiamentos dos ativos.	Utiliza-se em maior parte de capital próprio para financiamento de seus ativos.
	Índices de atividade	Espera-se que o prazo médio para recebimento das vendas seja suficiente para honrar com as obrigações da empresa.	O prazo para recebimento das vendas é suficiente para cumprir com as obrigações.	O prazo para recebimento das vendas é suficiente para cumprir com as obrigações.
		Espera-se que o prazo para pagamentos de fornecedores seja maior que o prazo para recebimento das vendas e giro do estoque.	O volume de vendas realizadas no período em questão é o suficiente para realizar o pagamento dos fornecedores.	O volume de vendas realizadas no período em questão não permite honrar obrigações da empresa no prazo estabelecido.

Fonte: Os autores deste trabalho

Quanto aos índices de rentabilidade evidenciados no lucro da empresa e possível retorno sobre o capital investido (RIBEIRO, 2001; MATARAZZO, 1995), o gestor da empresa A mostrou-se satisfeito com o desempenho de sua empresa, a qual encerrou os últimos exercícios financeiros com saldo positivo, ratificando a decisão de investimento em seu negócio, considerado como rentável, o que justifica todos os investimentos realizados ao longo dos anos. A empresa B, por sua vez, mostrou-se insatisfeita com o desempenho apresentado

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

nos últimos exercícios financeiros, devido à dificuldade encontrada em honrar seus compromissos, justificada pelo declínio em sua receita de vendas desde o ano de 2015, encerrando os anos com números abaixo do esperado.

Quadro 5: Desempenho das pequenas empresas segundo os indicadores não financeiros

Indicadores não financeiros	Práticas de Trabalho	Espera-se que a empresa realize treinamento com seus colaboradores.	A empresa realiza o treinamento de seus colaboradores.	A empresa não realiza treinamento de seus colaboradores.
		Espera-se que a empresa não apresente problemas significativos com a assiduidade dos colaboradores.	A empresa não apresenta problemas com a assiduidade dos colaboradores.	A empresa não apresenta problemas com a assiduidade dos colaboradores.
		Espera-se que a empresa atue em conformidade com as leis trabalhistas.	A empresa atua em conformidade com as leis trabalhistas.	A empresa não atua em conformidade com as leis trabalhistas.
		Espera-se que a empresa não apresente problemas significativos com saúde ocupacional.	A empresa não apresenta problemas com a saúde ocupacional.	A empresa não apresenta problemas com a saúde ocupacional.
	Relacionamen- to com cliente	Espera-se que a empresa conquiste novos de clientes.	A empresa está satisfeita com a conquista de novos clientes.	A empresa está insatisfeita com a conquista de novos clientes.
		Espera-se que a empresa fidelize seus clientes ativos.	A empresa está satisfeita com a fidelização dos clientes.	E empresa está muito satisfeita com a fidelização dos clientes.
		Espera-se que a empresa consiga atender as reclamações e sugestões.	A empresa atende as reclamações e sugestões dos clientes.	A empresa atende as reclamações e sugestões.
		Espera-se que os dados dos clientes sejam preservados.	A empresa preserva os dados dos clientes	A empresa preserva os dados dos clientes
	Setor público	Espera-se que a empresa cumpra com todas suas obrigações tributárias.	A empresa cumpre com todas suas obrigações tributárias.	A empresa não cumpre com todas suas obrigações tributárias.
	Rejeitos e resíduos	Espera-se que a empresa possua uma política de coleta seletiva de lixo e separe os resíduos para reciclagem.	A empresa não realiza coleta seletiva e não separa resíduos para reciclagem.	A empresa não realiza coleta seletiva e não separa resíduos para reciclagem.
	Energia	Espera-se que a empresa utilize equipamentos mais eficientes no consumo de energia.	A empresa utiliza equipamentos mais eficientes no consumo de energia.	A empresa utiliza equipamentos mais eficientes no consumo de energia.
	Biodiversi- dade	Espera-se que a empresa utilize recursos da região em que atua.	A empresa não utiliza recursos da região em que atua.	A empresa utiliza recursos da região em que atua.

Fonte: Os autores deste trabalho

Quanto aos índices de sustentabilidade, foram utilizados os indicadores de desempenho sociais por meio das variáveis: práticas no trabalho; relação com cliente e setor público; além de indicadores de desempenho ambientais por meio das variáveis rejeitos e resíduos, energia e biodiversidade. A empresa A, no quesito práticas de trabalho (DELAJ;

TAKAHASHI, 2008), apresentou um resultado muito satisfatório, uma vez que realiza treinamento de seus colaboradores, não apresenta problemas relativos a assiduidade, atua em conformidade com as leis trabalhistas, destacando-se que todos os funcionários possuem carteira assinada e recebem todos os direitos previstos na legislação vigente, além de não apresentarem quaisquer problemas com saúde ocupacional. A empresa B, por sua vez, no quesito práticas de trabalho apresentou resultados satisfatórios quanto à ausência de problemas com saúde ocupacional, assim como quanto à assiduidade dos colaboradores. No entanto, apresentou resultados insatisfatórios no que se refere ao treinamento de colaboradores, não possuindo política de treinamento.

Acerca do desempenho ambiental (DELAI; TAKAHASHI, 2008), as empresas A e B apresentaram um resultado semelhante, tomando por base as variáveis rejeitos e resíduos, as empresas A e B apresentaram desempenho insatisfatório, ambas não realizam coleta seletiva de lixo, assim como, não realizam a separação dos resíduos para reciclagem. Os quadros 4 e 5 resumem e comparam o desempenho das empresas pesquisadas perante os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros aplicáveis a pequenas empresas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a etapa analítica, o presente estudo sugeriu a possível existência de relação de causalidade entre a utilização de boas práticas de governança corporativa pelas pequenas empresas, como ferramenta de profissionalização da gestão, e seus desempenhos organizacionais, respondendo à questão propulsora da presente pesquisa. Quanto aos possíveis efeitos da utilização de boas práticas de governança corporativa sobre o desempenho das pequenas empresas, o presente estudo observou que é possível que a adesão às recomendações de governança propostas por esta pesquisa tenha influência positiva sobre grande parte dos indicadores de desempenho analisados. Tal indicação foi depreendida a partir da análise individual das boas práticas de governança corporativa e do desempenho dos indicadores que são ligados às recomendações.

Em cumprimento ao objetivo geral deste estudo, o qual buscou avaliar os possíveis efeitos da utilização de boas práticas de governança corporativa sobre o desempenho organizacional de pequenas empresas, foram conceituadas e selecionadas as práticas de governança corporativa mais aplicáveis às empresas de pequeno porte, dentre as quais, o conselho de administração, princípios e valores organizacionais, prestação de contas, transparência, auditoria e controles internos, assim como ética e conduta organizacional. De forma análoga, foram conceituados e selecionados os indicadores de desempenho organizacional mais aplicáveis às pequenas empresas, divididos em indicadores financeiros, compostos pelos índices de liquidez, rentabilidade, estrutura de capital e de atividade, e os indicadores não financeiros, formados pelos índices de práticas de trabalho, relacionamento com clientes, setor público, rejeitos e resíduos, energia e biodiversidade.

Ao avaliar o nível de adesão das empresas consultadas às boas práticas de governança corporativa, foi possível concluir que a empresa A mostrou-se mais adepta, haja vista que adere, mesmo que de forma simplificada, às recomendações referentes ao conselho de administração, princípios e valores organizacionais, prestação de contas, auditoria e controles internos, bem como à ética e conduta organizacional, descumprindo somente as recomendações referentes à transparência. A empresa B, por sua vez, apresentou um nível de adesão inferior, tendo em vista que não segue nenhuma das orientações de boas práticas de governança corporativa.

Após análise dos resultados das empresas examinadas, de acordo com os principais indicadores de desempenho aplicáveis às pequenas empresas, foi possível constatar que a empresa A apresentou um desempenho superior ao da empresa B nos indicadores financeiros, especificamente nos índices de liquidez, rentabilidade e atividade, bem como nos indicadores

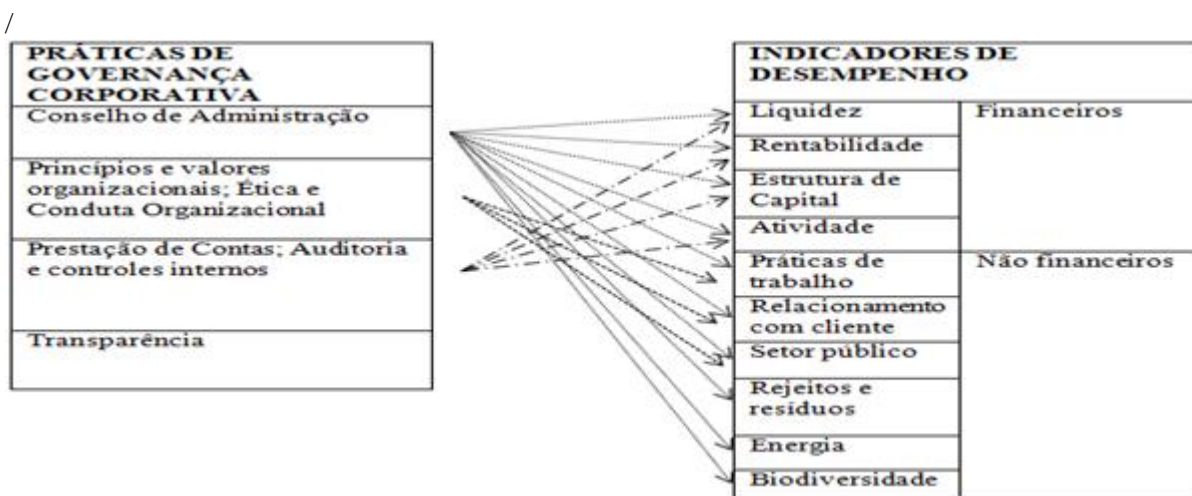
Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

não financeiros, através dos índices de práticas de trabalho, relacionamento com cliente e setor público. A empresa B, por sua vez, apresentou desempenho superior ao da empresa A no indicador financeiro que diz respeito ao índice de estrutura de capital, assim como no indicador não financeiro referente ao índice de biodiversidade.

Neste diapasão, considerando as devidas ressalvas e limitações, foi possível sugerir que a adesão às recomendações de boas práticas para o conselho de administração pode gerar efeitos positivos em todos os indicadores, financeiros ou não, sendo pertinente concluir que a implementação de um conselho de administração, mesmo que simplificado, pode potencializar os indicadores financeiros e não financeiros de uma pequena empresa. De forma análoga, supõe-se que a adesão às recomendações concernentes aos princípios e valores organizacionais e à ética e conduta organizacional, pode ter agido como fator indutor do bom desempenho dos indicadores não financeiros, especificamente sobre os índices de práticas de trabalho, setor público e relacionamento com os clientes, uma vez que o desenvolvimento de práticas que promovam os princípios e valores e de procedimentos que fomentem a defesa da ética e conduta pode conduzir a empresa à legalidade de suas ações, bem como ao contínuo desenvolvimento.

De igual modo, verificou-se que a adesão às boas práticas no que tange à prestação de contas e auditoria e controles internos, pode ter contribuído para o desempenho dos indicadores financeiros da empresa A, visto que, para mensuração dos índices financeiros de liquidez, rentabilidade, endividamento e de atividade, faz-se necessário a frequente prestação de contas, de forma profissional, através de relatórios contábeis e gerenciais.

Figura 2: Efeitos da adesão às boas práticas de governança corporativa sobre os desempenhos



Fonte: Os autores deste trabalho

Por outro lado, não foi possível identificar efeitos diretos das recomendações de boas práticas de governança concernentes à transparência sobre o desempenho dos indicadores financeiros e não financeiros das empresas consultadas, haja vista que ambas as empresas apresentaram igual comportamento quanto à adesão da referida prática. Isto posto, destaca-se a importância do presente estudo, principalmente no que tange à seleção das principais recomendações de boas práticas de governança corporativa que, quando utilizadas por pequenas empresas, podem resultar em potencialização do desempenho. Desta feita, a presente pesquisa pôde oferecer ferramentas teóricas e práticas capazes de auxiliar no desenvolvimento da literatura acerca da gestão profissional de pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2012.

AUSTRALIAN SECURITIES EXCHANGE. **Corporate governance principles and recommendations**. 3. ed. Austrália: ASX Corporate Governance Council, 2014. 44 p.

BISCALQUIM, A. C.; VIEIRA, E. T. V. A auditoria interna como fortalecimento da governança corporativa nas empresas de capital aberto. **Redeca**, São Paulo, v. 2, n. 2. p. 56-72, 2015.

BLATT, A. **Análise de balanços: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BONFIM, R. M. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 6, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

CHAGAS, J. F. Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. In: Congresso Internacional de Custos. 7, 2003, Punta Del Este. **Anais...** Punta Del Este: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 2003.

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. **Revista de gestão social e ambiental**, São Paulo, v. 2, n. 1, art. 2, p. 19-40, 2008.

DOMINGUES, L. M.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização? **Revista contemporânea de economia e gestão**, Fortaleza, Vol. 14, n. 3, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/22488>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

FLOZINO, A. V. B.; SILVÉRIO, F. H. Auditoria interna e sua importância para micro e pequenas empresas. **Revista interatividade**, Andralina, v.2, n. 2, 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2008**. Curitiba: IBQP, 2009. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM-Brasil-2008.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2018.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo, 2014. 71 p. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF>. Acesso

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

em: 29 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA. **A importância da governança corporativa**: boas práticas do sistema podem fazer com que a empresa cresça de maneira exponencial. 29. ed. Curitiba: PERSPECTIVA ISAE, 2014. Disponível em: <<http://www.isaebrasil.com.br/revista/edicao29/#sumario>>. Acesso em: 08 de mar 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação**. 21. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEONETI, A.; NIRAZAWA, A.; OLIVEIRA, S. Proposta de índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para micro e pequenas empresas (MPEs). **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 349-361, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129041/125696>>. Acesso em: 18 maio 2018.

LORENZONI, R.; VIEIRA, E. T. V. O controle e a auditoria como ferramenta de desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto - GEDECON**, Cruz Alta, v. 1, n. 1, 2013.

MACEDO, M. A. da S.; CORRAR, L. J. Análise Comparativa do Desempenho Contábil Financeiro de Empresas com Boas Práticas de Governança Corporativa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 4, n.1, p 42-61, 2012.

MACEDO, M. A. da S.; SILVA, F. de F. da. Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MASSI, M. L. G. Eficácia das melhores práticas em governança corporativa no combate à corrupção. **Revista Científica Hermes**, Osasco, n. 15, p. 122-141, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/306124273_Eficacia_das_melhores_praticas_em_governanca_corporativa_no_combate_a_corrupcao> Acesso em: 08 abr. 2018.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MILOST, F. Information power of non-financial performance measures. **International Journal Bioelectromagnetism**, v. 4, n. 6, p. 823-828, 2013. Disponível em: <<http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol4issue6/ijbmer2013040601.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

NUNES, A. V. da S. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas**:

Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas

uma pesquisa com as MPEs associadas a microempres de Caxias do Sul/RS. 2008. 107p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

RADAELLI, S. C. **Governança corporativa nas pequenas e médias empresas**. 2010. 29 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27198/000763108.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

REBEHY, P. C. P. W. Utilização de Indicadores de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2001.

RIBEIRO, H. C. M.; CORREA, R. Abordagem da governança corporativa em artigos publicados nas revistas da área de contabilidade evidenciadas no qualis da capes de 2000 a 2011. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL: AS CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_167_967_20251.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2018.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade geral fácil**: para cursos de contabilidade e concursos em geral. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SANTOS, A. C.; ARAGAKI, C. A importância do conselho de administração em empresas familiares de capital fechado. **Redeca**, São Paulo, v.2, n. 1. p. 65-85, 2015.

SANTOS, T. B. dos. **Governança corporativa aplicada à pequenas e médias empresas**. 2015. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2015. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1879/3/Governan%C3%A7a%20corporativa_Monografia_Santos.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2018.

SILVA, A. B. da; BRASIL, A. D. S.; ALVARENGA, L. M. D. S.; SANTOS, S. M. dos. Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/3769484-Desafios-enfrentados-pelas-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.html>>. Acessado em: 22 mar. 2018.

SILVA, A. S.; VITORINO, A.; ALVES, C.F; CUNHA, J.A. da; MONTEIRO, M.A. **Livro branco sobre corporate governance em Portugal**. [S.I.]: IPGC, 2006.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 8 n. 3, p. 118–136, 2014.

SOUZA, C. A. de; ARPINO, G. TI e eficiência organizacional: um estudo no setor brasileiro de bens de capital mecânicos com foco em micro, pequenas e médias empresas. **Prod.**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 742-754, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132011000400016&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 maio 2018.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

TEIXEIRA, E. T.; BEZERRA, T. O. C.; ALMEIDA, G de O. O código de ética e seus reflexos nas pequenas empresas e na sociedade brasileira. **Revista Foco**, [S.I.], v. 10, n. 1, p. 134-156, 2017. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/320/215>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.