



ARTICLE REVIEW



GOVERNANCE THAT TRANSFORMS: GOVERNANCE STRATEGIES FOR MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES IN PERNAMBUCO

GOVERNANÇA QUE TRANSFORMA: ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA PARA AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM PERNAMBUCO

¹ Giselly Fernanda Lima de Moura.
Universidade Federal de Pernambuco
(UFPE), Pernambuco (Brazil). Orcid:
<https://orcid.org/0009-0006-6298-6874>

2. Shyrleide Leite Menezes Maciel
Universidade Federal de Pernambuco
(UFPE), Pernambuco (Brazil). Orcid:
<https://orcid.org/0009-0007-4878-8406>

3. Raquel Souza Ramos. Universidade
Federal de Pernambuco (UFPE),
Pernambuco (Brazil). Orcid:
<https://orcid.org/0000-0003-3038-655X>

4. Josete Florencio dos Santos.
Universidade Federal de Pernambuco
(UFPE), Pernambuco (Brazil). Orcid:
<https://orcid.org/0000-0002-5366-2548>

Corresponding Author:

Giselly Fernanda Lima de Moura
E-mail: giselly.fernanda@ufpe.br

Editora chefe

Dra. Eliana A. Severo
Universidade Federal de
Pernambuco (UFPE), Brazil.

How to cite this article:

Moura, G. F. L. de, Maciel, S. L. M.,
Souza Ramos, R., & Florencio dos
Santos, J. (2025). Governance that
transforms: Governance strategies for
micro, small, and medium enterprises
in Pernambuco. *Journal of Sustainable
Competitive Intelligence*, 15(00),
e0488.
<https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v15i.488>

ABSTRACT

Purpose: This article aims to analyze the governance practices adopted by small businesses that make up the Local Productive Arrangement of Clothing in the Agreste region of Pernambuco.

Methodology/approach: This is a quantitative and descriptive study, conducted in 33 companies from the clothing, laundry, and textile sectors. Data were collected through a structured questionnaire with a Likert scale and analyzed using Microsoft Excel and the SPSS software, version 20.0.

Originality/Relevance: Although the companies adopt governance practices, there are indications that these practices need to be further developed and adopted by a greater number of companies, which happens due to limited resources.

Key findings: The results show that companies adopt practices of transparency and elements of environmental and social responsibility, bringing strategic benefits to the organization. The organizations value corporate governance practices. There is an adoption of transparency with suppliers, banks, partners, and the government, which can bring benefits to the organization, such as facilitating the acquisition of external resources. Finally, despite the existence of governance practices within the institutions, they need to invest more in this area.

Theoretical/methodological contributions: Academically, the results expand the knowledge on governance in MSMEs in the Brazilian context in the Local Productive Arrangement of Clothing in the Agreste region of Pernambuco, highlighting the relevance of governance practices in these companies. Additionally, the findings also contributed to the literature by highlighting the opportunities and challenges of this sector in the regional context.

Keywords: Corporate Governance; Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs); Local Productive Arrangement (LPA); Strategic Management; Social and Environmental Responsibility.



DOI: <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v15i.488>



RESUMO

Objetivo: Este artigo tem como objetivo analisar as práticas de governança adotadas pelas pequenas empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste de Pernambuco.

Metodologia/abordagem: Trata-se de um estudo quantitativo e descritivo, conduzido em 33 empresas dos setores de confecções, lavanderias e têxtil. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado com escala *Likert* e analisados por meio do *Microsoft Excel* e do *software SPSS*, versão 20.0.

Originalidade/Relevância: Apesar das empresas adotarem práticas de governança, há indícios de que essas práticas precisam ser mais desenvolvidas e adotadas por um número maior de empresas e isso acontece devido aos recursos limitados.

Principais conclusões: Os resultados demonstram que as empresas adotam práticas de transparência e elementos de responsabilidade ambiental e social, trazendo benefícios estratégicos à organização. As organizações valorizam práticas de governança corporativa. Existe a adoção da transparência junto aos fornecedores, bancos, sócios e governo, pode trazer benefícios à organização, como a facilitação em adquirir recursos externos. Por fim, apesar da existência de práticas de governança nas instituições, é preciso que elas invistam mais nessa área.

Contribuições teóricas/metodológicas: Academicamente, os resultados ampliam o conhecimento sobre governança em MPMEs no contexto brasileiro no APL de Confeccões do Agreste de Pernambuco o que reforça a relevância de práticas de governança nessas empresas. Além disso, os achados também contribuíram para a literatura ao destacar as oportunidades e desafios desse setor no contexto regional.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs); Arranjo Produtivo Local (APL); Gestão Estratégica; Responsabilidade Social e Ambiental.

1 INTRODUÇÃO

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) são consideradas um dos pilares da economia, promovendo a geração de emprego, distribuição de renda, promoção do empreendedorismo e desenvolvimento econômico local. Além disso, elas contribuem de forma significativa para a inovação em diferentes setores. Contudo, essas organizações enfrentam desafios específicos, como menor capacidade para se adaptar às mudanças do mercado e dificuldade para implementar práticas de governança, o que pode comprometer sua sustentabilidade a longo prazo.

Segundo o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (2024), das 1.456.958 empresas abertas no Brasil durante o 1º quadrimestre de 2024, 97,50% são micro ou pequenas empresas, representando mais de 90% das organizações ativas no país. Embora esses dados reforcem a importância dessas organizações para a economia nacional, sendo essenciais para o fortalecimento das cadeias produtivas, elas apresentam uma taxa de mortalidade elevada quando comparadas com empresas maiores. Dados do SEBRAE (2023) indicam que 21,6%

encerraram suas atividades após terem completado 05 anos de atividades. Sendo a maior parte do setor comercial, com um percentual de 30,20% (SEBRAE, 2023).

Entre os fatores que contribuem para esses índices está a dificuldade de acesso a financiamento bancário e a falta de transparência nas informações financeiras. A transparência, um princípio central da boa governança, refere-se à disponibilização de informações além das exigências legais e regulações, criando um ambiente de confiança entre a empresa e seus *stakeholders* (IBGC, 2014). A adoção de práticas de governança corporativa pode proporcionar benefícios para as MPMEs, facilitando a captação de recursos externos e fortalecendo seu desempenho (Aparicio & Kim, 2023; Nguyen et. al, 2023).

Embora os mecanismos de governança tenham sido amplamente projetados para grandes corporações e, no Brasil, em especial aquelas que estão inseridas na B3, todas as empresas, independentemente de seu porte, podem e devem adotar esses princípios para aperfeiçoar seus processos e recursos (AMCHAM-BH, 2011). Nesse sentido, contextos específicos, como os Arranjos Produtivos Locais (APLs), oferecem oportunidades para observar e implementar essas práticas.

Entre os exemplos de destaque, o APL de Confeccões do Agreste de Pernambuco ilustra como práticas de governança corporativa podem ser adaptadas à realidade das MPMEs. Essa região, reconhecida por sua capacidade produtiva e pela promoção de cooperação entre pequenas empresas, é considerada um ambiente que promove a participação e a cooperação como alternativa para o alcance de objetivos comuns (Antero et. al., 2020). Representando um ambiente propício para a implementação de práticas de governança adaptadas à realidade das MPMEs.

Com isso, estudar as práticas de governança adotadas pelas pequenas empresas do APL do Agreste de Pernambuco é essencial para fomentar a implementação de modelos de boa governança nessas organizações, auxiliando os gestores a aperfeiçoarem os processos internos. Essa análise desempenha um papel importante na promoção da inclusão social e no desenvolvimento sustentável da região, uma vez que proporciona conhecimentos sobre decisões estratégicas, fortalecendo a transparência. Sendo assim, esta análise teve como problema de pesquisa: Como as pequenas empresas implementam e operacionalizam práticas de governança corporativa?

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de governança adotadas pelas pequenas empresas que compõem o APL de Confeccões do Agreste de PE. O estudo buscou contribuir com a literatura ao explorar um tema relativamente novo na academia, fornecendo *insights* valiosos sobre governança em micro e pequenas empresas, além de ampliar o conhecimento sobre a transparência para promover o desenvolvimento sustentável na região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo abordar os temas que servirão de base para a compreensão do assunto em questão. Para isso, ele apresenta conceitos fundamentais, perspectivas teóricas e abordagens relevantes que sustentam a análise.

2.1 Princípios e importância da governança corporativa

Governança corporativa é o conjunto de práticas, diretrizes e normas que orientam a forma como as empresas operam, administram e monitoram suas atividades (Tjahjadi et al., 2021). Corroborando com essa perspectiva, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), que é a principal referência nacional sobre o tema, define a governança corporativa (GC) como um sistema que orienta, supervisiona e estimula empresas e outras organizações. Para Hakimaha et al. (2019), esse conceito abrange as interações entre acionistas, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos de fiscalização e controle, além de outras partes interessadas. O autor afirma que quando aplicada de forma eficaz, a GC contribui para a gestão de conflitos entre as partes envolvidas, com foco na proteção dos investidores, eficiência, transparência e prestação de contas, além de mitigar os conflitos de agência.

A governança corporativa é fundamentada em princípios que devem nortear o funcionamento das organizações, conferindo-lhes maior credibilidade e geração de valor (Carmona et al, 2016; Slomski et al., 2022). A transparência, um dos pilares essenciais da governança, (Ortega-Rodríguez et al., 2020), visa assegurar o acesso às informações relevantes sobre a gestão e o desempenho das organizações. Boas práticas de GC proporcionam maior transparência, comunicação e alinhamento de interesses entre todos os agentes envolvidos, reduzindo, assim, a assimetria informacional entre a empresa e seus *stakeholders*. Por meio da divulgação, os *stakeholders* podem avaliar se as empresas cumprem os termos contratuais estabelecidos (Carmona et al., 2016).

Fonseca et al. (2016) constataram que à transparência, por meio da qualidade das demonstrações financeiras e contábeis, reduz a assimetria informacional e exerce um impacto positivo na percepção dos *stakeholders*. Em uma amostra de 252 empresas brasileiras não financeiras de capital aberto entre 2000 e 2013, os autores confirmaram que a governança corporativa foi um fator relevante na determinação da estrutura de capital, exercendo um efeito positivo não só sobre a quantidade, mas sobre a qualidade do endividamento.

A maior transparência pode reduzir os problemas de agência por meio da melhoria dos fluxos de informação corporativa e de práticas contábeis apropriadas (Dunne & McBrayer, 2019; Lima & Filho-Joaquim, 2021; Obeng et al., 2021). Conforme Dunne & McBrayer (2019), quando os proprietários divulgam mais informações sobre seus negócios, os credores percebem que a empresa valoriza a transparência e, assim, podem oferecer condições de dívida mais favoráveis e menos onerosa. Os autores corroboram que informações financeiras são fundamentais para a tomada de decisões de investimento acertadas, com o objetivo de ter um reporte de informações financeiras tempestivas e valiosas, para que os investidores possam utilizá-lo em seu processo de decisão de investimento.

2.2 Desafios e estrutura de governança em PMEs

As pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios específicos no que se refere à governança (OCDE, 2019; Westman et al., 2021), pois não são obrigadas a cumprir as normas de divulgação pública referente às informações (OCDE, 2019). A ausência de práticas contábeis robustas é um dos principais fatores que contribuem para

o fracasso dessas organizações (Khadra & Delen, 2020), sendo a falta de planejamento financeiro e a inexistência de um fluxo de caixa eficiente razões recorrentes para suas falências (Marion, 2015). A assimetria de informação é um problema presente nas mesmas, ela ocorre quando os devedores detêm mais informações do que seus financiadores, como bancos, fornecedores, investidores e acionistas (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

Ademais, conforme o IBGC (2009), a responsabilidade corporativa é um pilar crítico na governança de PMEs. Essa responsabilidade diz exatamente como os agentes de governança devem agir, não olhando somente para o lucro, mas também para um horizonte mais amplo, como os fatores sociais, ambientais, humanos e outros. Por meio disso, entende-se que tais fatores influenciam na organização e que um olhar amplo para eles garante uma boa gestão, trazendo sustentabilidade e perenidade para a organização (IBGC, 2009).

O Instituto Ethos (2003), por meio do relatório *Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas*, identificou algumas práticas que as pequenas empresas podem adotar, como motivar seus funcionários a preservar a natureza, por meio da reciclagem, redução do consumo de papel, água e energia. Além disso, as empresas podem adotar políticas de compras ecológicas e gerenciar de forma eficiente o uso de recursos.

Outros mecanismos podem ser adotados pelas PMEs, como o Conselho de Administração (IBGC, 2009). Contudo, essas empresas geralmente apresentam uma estrutura peculiar, uma vez que de forma geral, não há separação entre propriedade e controle, resultando em sobreposição de funções e problemas de agência (Americo, 2022; Fernandes, 2014; Jensen & Meckling, 1976; Lopes, 2012). Essa centralização pode gerar desafios, especialmente quando os gestores não possuem treinamento adequado e tomam decisões de forma intuitiva, sem o apoio de instrumentos gerenciais (Santos et al., 2016).

Por outro lado, a formação de um conselho de administração ou a presença de um líder qualificado pode beneficiar as PMEs, agregando valor ao processo de tomada de decisão estratégica (Gils, 2005; Lombardi et al., 2021). Conselhos eficazes ajudam a facilitar o acesso a recursos críticos que impulsionam o crescimento da organização (Abor & Adjasi, 2007; Jain & Gumpert, 1980). Estudos mostram que a composição, tamanho e habilidades de gestão dos conselhos têm uma influência positiva na rentabilidade das PMEs (Abor & Adjasi, 2007).

PMEs familiares frequentemente adotam conselhos informais e reuniões familiares (Montemerlo et al., 2004; Machado et al., 2013). Umrani, Johl e Ibrahim (2015) apontaram que as decisões nessas empresas são mais centralizadas no líder familiar e ocorrem fora de reuniões formais. Esse modelo de governança, caracterizado pela sobreposição entre propriedade e gestão e pela ausência de conselhos formalmente constituídos, é muito comum em PMEs familiares (Machado et al., 2013; Ramos, 2022).

Finalmente, consultorias especializadas podem ser uma alternativa para melhorar a governança em PMEs (Ralio & Donadone, 2015; Ramos, 2022). A atuação do Sebrae no fortalecimento das PMEs, com serviços de treinamento e técnicas de gestão. Apesar disso, a contratação de assessoria ainda é limitada entre as pequenas empresas em comparação com grandes corporações (Ralio & Donadone, 2015).

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa de natureza descritiva. A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de descrever de forma precisa as características e práticas das empresas participantes, fornecendo uma compreensão abrangente do cenário atual. O horizonte de tempo deste estudo é transversal, pois a coleta de dados realizou-se em um único momento, permitindo uma análise instantânea das práticas de governança vigentes. A população considerada incluiu as MPMEs do APL de confecções do Agreste de Pernambuco registradas na Receita Federal.

Para a coleta de dados, foi desenvolvido um questionário estruturado, que assegura consistência nas respostas e facilita a tabulação e análise dos dados (GIL, 2017, Creswell & Creswell, 2021). A elaboração do instrumento de pesquisa foi fundamentada em pesquisas sobre governança corporativa nas MPEs, baseando-se em princípios reconhecidos de governança.

A construção do questionário foi fundamentada nas informações obtidas a partir do referencial teórico. Para isso, foram considerados tanto os autores já mencionados no referencial quanto outros relevantes para a pesquisa, cujas contribuições foram essenciais para a formulação das questões. Assim, as informações dessas fontes embasaram a elaboração do questionário. A Figura 1 apresenta os temas abordados nos questionamentos, bem como as referências que sustentaram sua formulação.

Governança Corporativa	Transparência	IBGC (2014, 2009), Machado <i>et al</i> (2013), Fabro, Vargas & Philereno (2013), Almeida & Santos. (2010).
	Prestação de contas	IBGC (2014, 2009), Machado et al (2013), Dube et al. (2011).
	Conselho Consultivo	IBGC (2014, 2009), Machado <i>et al</i> (2013).
	Responsabilidade social e ambiental	IBGC (2014, 2009)

Quadro 1. Detalhamento do questionário aplicado

Fonte: Autores do artigo (2024)

O questionário aplicado foi dividido em duas seções: a primeira abordava as características das PMEs em relação a aspectos sociais; enquanto que a segunda investigava a adoção de mecanismos de governança corporativa. Dessa forma, foram elaboradas 26 assertivas, respondidas em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente).

A coleta de dados foi conduzida em 03 cidades representativas do APL do Agreste de Pernambuco: Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe. Optou-se por esses 03 municípios por eles serem os principais polos têxteis do APL do Agreste Pernambucano, devido à sua relevância econômica e também pela sua complementaridade produtiva. As empresas visitadas incluíam confecções, lavanderias e indústrias têxteis. Para obter informações mais robustas, buscou-se, preferencialmente, a coleta dos dados diretamente dos proprietários das empresas, todavia, quando não foi possível os gerentes prestaram as informações necessárias. O

período de coleta durou um mês e 15 dias, durante o qual foram visitadas 85 organizações, resultando em 33 respostas efetivas para análise.

Os dados coletados foram tabulados e analisados com auxílio do *Microsoft Excel* e do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 20.0. Utilizou-se a estatística descritiva para descrever e resumir os dados, empregando frequências, médias e desvio-padrão conforme necessário, permitindo uma visão das práticas de governança adotadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, foram apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, que buscou analisar as práticas de governança adotadas pelas pequenas empresas que compõem o APL de Confecções do Agreste de PE. Para maximizar a precisão dos dados, buscou-se, preferencialmente, a coleta dos dados diretamente com os proprietários das empresas, que representou 60,6% dos respondentes e 39,4% foram os gerentes, conforme mostrado na Tabela 1.

O levantamento do perfil demográfico dos 33 respondentes indicou que 48,5% foram do sexo feminino, enquanto 9,1% se identificaram como masculinos e 42,4% optaram por não especificar o gênero. No que se refere à faixa etária, os grupos mais representativos foram de 20 a 25 anos e de 30 a 35 anos, ambos com 24,2% dos respondentes.

Quanto ao nível educacional, observou-se que a maioria (57,6%) possui ensino superior, com 42,4% já tendo completado a graduação. Esse achado sugere que a formação acadêmica desempenha um papel fundamental na gestão de MPMEs no setor de confecções, demonstrando a importância de um curso superior para a eficiência operacional. Além da escolaridade, outra característica relevante para o bom funcionamento de uma organização está atrelada à experiência dos seus gestores. Observou-se uma média aproximadamente 9 anos, com um intervalo variando entre 02 e 35 anos.

Na análise da gestão financeira, constatou-se que 66,7% das empresas são administradas financeiramente por seus proprietários, enquanto apenas 30,3% delegam essa função a contadores. Esse resultado demonstra a alta concentração de poder decisório nas MPMEs (Deconto et al., 2023), em que o proprietário é quem acumula as funções de controle. Tal comportamento corrobora as observações de Hart (1995) sobre a tendência de evitar a delegação de tarefas críticas, como a gestão financeira, para minimizar riscos de dispersão de capital e evitar problemas de confiança.

Essa concentração é corroborada também quando investigado sobre a estrutura de propriedade das empresas, Tabela 1, que constatou que a grande maioria delas possuíam apenas um sócio (54,5%), sendo informado por alguns, de forma informal, que se tratava do cônjuge. Já 39,4% delas não possuem nenhum sócio. No segmento das MPMEs esta constatação parece ser a esperada, uma vez que resultam da iniciativa de empreendedores isolados. E com relação à participação do sócio majoritário no capital das empresas, encontrou-se que em 72,7% das vezes, eles não possuem sozinhos todo o capital da empresa.

Tabela 1 – Panorama do perfil dos respondentes e características das MPMEs

Papel do respondente		Faixa Etária	
Proprietários	60,6%	Entre 20 e 25 anos	24,2%
Gestores	39,4%	Acima de 26 até 30 anos	18,2%
Gênero		Acima de 30 até 35 anos	24,2%
		Acima de 36 até 40 anos	18,2%
		Acima de 41 até 46 anos	12,1%
		Acima de 46	3,1%
Feminino	48,5%		
Masculino	9,1%		
Outro	42,4%		
Grau de Escolaridade		Composição Societária	
1 Ensino Fundamental Incompleto	3,0%	Quantidade de Sócios	
1 Ensino Fundamental Completo	0,0%	Único proprietário	39,4%
2 Ensino Médio Incompleto	6,1%	Um sócio	54,5%
2 Ensino Médio Completo	33,3%	Dois Sócios ou mais	6,1%
3 Ensino Superior Incompleto	15,2%	% Sócio Majoritário	
4 Ensino Superior Completo	33,3%	100% do capital	27,3%
5 Pós-Graduação	9,1%	Menos que 100%	72,7%
Administração do Negócio		Média de trabalhadores e Tempo	
Proprietário	66,7%	Média de trabalhadores	27,17
Contador	30,3%	Tempo de mercado	12,82
Sócio	3,0%		
Porte da Empresa		Experiência com negócio	
Microempresa	21,2%	Média	8,94
Pequena Empresa	69,7%	Desvio Padrão	7,60
Média Empresa	9,1		

Fonte: Autores do artigo (2024)

As características das empresas analisadas revelaram uma predominância de pequenas empresas (69,7%), seguidas por microempresas (21,2%) e médias empresas (9,1%). O critério de classificação do porte das empresas foi o da Receita, pois muitas dessas empresas terceirizam toda a produção. A quantidade de funcionários que elas detêm nos seus quadros, foi uma média de 27,17 por empresa. Em relação ao tempo de operação no mercado, as empresas possuem uma média de 13 anos, superando o período de maior vulnerabilidade de sobrevivência, uma vez que conforme o SEBRAE (2024) 40% das organizações no país encerraram suas atividades antes de completarem 05 anos. Além disso, as pequenas empresas são as que têm menor taxa de sobrevivência, e isso independe da intensidade tecnológica dos setores (Botelho et al., 2022).

4.1 As Práticas de Governança Corporativa Adotadas Pelas Pequenas Empresas

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados referentes à adoção dos mecanismos de governança nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) situadas no Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções do Agreste de Pernambuco. Considerando que o tema de governança corporativa é pouco explorado nesse contexto, as observações sobre as práticas adotadas pelas empresas foram formuladas com base na realidade dessas organizações. Os principais aspectos abordados incluem

transparência, prestação de contas, conselhos e responsabilidade corporativa, com ênfase nas dimensões ambiental e social.

No início da investigação, foi questionado aos gestores sobre a implementação da transparência. A prática mais amplamente adotada dentro das empresas foi a disponibilização de informações aos sócios, com 61% dos respondentes concordando fortemente e 15% concordando parcialmente. Todos os sócios possuem direitos iguais de acesso à informação, refletindo uma abordagem justa e equitativa. Rocca (2007) destaca que uma governança eficiente aumenta a confiabilidade da empresa no mercado, atraindo novos investidores. A governança, enquanto sistema que orienta, monitora e incentiva as empresas, enfatiza a relação entre os sócios (IBGC, 2014).

Em relação aos *stakeholders*, especialmente os fornecedores de crédito, observa-se que 40% dos respondentes concordam fortemente e 24% concordam parcialmente quanto à disponibilização de informações. Isso indica que a maioria das empresas pesquisadas fornece esse tipo de informação aos seus credores. As informações compartilhadas com os *stakeholders* incluem dados completos sobre o negócio, os riscos associados a ele e informações sobre outras dívidas da empresa.

Apesar das pequenas empresas não serem obrigadas a realizar divulgações formais (OCDE, 2019), a prática de liberar informações tende a ser vista positivamente pelos fornecedores, o que contribui para a manutenção de um bom relacionamento e facilita o acesso ao crédito (IBGC, 2014). Diante disso, exige-se das MPMEs uma maior transparência, o que possibilita aos credores uma avaliação mais detalhada da saúde financeira da empresa, reduzindo os riscos na concessão de empréstimos.

As assertivas do segundo bloco, ainda relacionadas à transparência, consideram informações que envolvem a organização como um todo. Os gestores indicaram que, para a maioria das empresas pesquisadas, a transparência das informações é uma prática consolidada, visto que a maioria concordou fortemente ou parcialmente. Isso significa que informações sobre os objetivos da empresa, suas metas presentes e futuras, mudanças relevantes no negócio e dados verdadeiros a serem compartilhados com os fornecedores de crédito são regularmente disponibilizadas.

Quando aplicada de forma adequada, a governança corporativa (GC) exerce um papel central na gestão de conflitos entre as partes envolvidas, como proprietários e credores, ao promover eficiência, transparência e prestação de contas. Seu objetivo é minimizar conflitos de agência, protegendo os interesses dos investidores (Hakimaha et al., 2019). Além disso, Almeida & Santos (2010) apontaram que empresas que divulgam mais informações ao mercado têm maior facilidade em captar recursos por meio de endividamento.

Ademais, 64% dos proprietários concordam fortemente ou parcialmente quanto à importância de fornecer informações além das exigidas pelos credores, pois isso auxilia na obtenção de recursos financeiros. A entrega de informações além das exigidas é um meio de mitigar a assimetria de informação, uma vez que os devedores geralmente detêm mais informações sobre seus negócios do que seus financiadores, como bancos, fornecedores, investidores e acionistas (Pindyck & Rubinfel, 2013). Portanto, quando os proprietários divulgam mais informações sobre suas empresas, os credores percebem que a empresa valoriza a transparência, o que pode resultar em dívidas menos onerosas (Dunne & Mcbrayer, 2019).

As questões acerca da governança abordam aspectos referentes à prestação de contas por meio da elaboração e disponibilização de relatórios contábeis, financeiros e de gestão. Em geral, os gestores, em sua maioria, concordaram, ainda que parcialmente, com a relevância dos seguintes relatórios: Gestão do Fluxo de Caixa (70%), Balanço Patrimonial (67%), Planejamento para Enfrentar Períodos de Crise (64%), Demonstração do Resultado (58%) e Planejamento Financeiro Anual (55%).

Marion (2015) observa que a ausência de artefatos contábeis na gestão das empresas é um dos principais fatores que contribuem para seu insucesso, sendo a falta de planejamento financeiro ou a omissão do fluxo de caixa causas recorrentes de falências. Embora essa realidade descrita pelo autor seja comum nas pequenas empresas, os resultados deste estudo demonstram outra realidade. Conforme a presente pesquisa, a maioria das organizações pesquisadas busca elaborar esses relatórios. O objetivo é produzir informações financeiras tempestivas e valiosas, que possam ser utilizadas pelos credores no processo de tomada de decisão sobre investimentos.

Em relação ao relatório sobre o enfrentamento de crises, os proprietários destacaram, informalmente, sua elaboração e importância, principalmente durante a pandemia, pois em períodos de crise, o índice de falências das MPMEs tende a aumentar. O plano de enfrentamento de crises torna-se essencial devido a necessidade de avaliação de cenários e uma resposta rápida, permitindo que as instituições consigam se manter no mercado e arcar com seus compromissos.

Por outro lado, o relatório sobre a gestão do crédito concedido aos clientes não é uma prática amplamente adotada, com 48% dos respondentes indicando que não elaboram tal documento. Apesar desse relatório ser crucial para o controle do tempo e das entradas de recursos, muitos empresários se limitam a informações tributárias. Schuster et al. (2017) identificaram que 65% dos empresários utilizam informações contábeis apenas por exigências legais e não de uma forma estratégica, mesmo que 55% destes afirmem que façam uso sempre ou frequentemente de análises de balanço e/ou indicadores financeiros para auxiliar na gestão da empresa.

Em consonância com os achados anteriores, Ramos et al. (2017) verificaram que, em uma amostra de 55 micro e pequenas empresas do APL de confecções de Pernambuco, 49% dessas organizações não elaboram relatórios contábeis e financeiros, limitando-se apenas aos que são exigidos por lei. Isso sugere que, muitas vezes, as decisões são tomadas de maneira subjetiva, sem o apoio de informações estruturadas que facilitem a escolha da melhor opção.

Outro mecanismo analisado nesta pesquisa sobre governança nas pequenas empresas foi a presença de um conselho. O conselho de administração é amplamente reconhecido como um dos principais mecanismos de governança, conforme apontado por diversos autores (IBGC, 2009). Devido a isso, foi investigado se as empresas possuíam um conselho consultivo ou uma pessoa capacitada para assumir funções típicas de um conselho.

Os dados demonstraram que, na maioria das organizações, os gestores concordaram, ainda que de forma moderada, sobre a existência de um conselho ou de um responsável capacitado dentro da organização. Quando questionados sobre a tomada das decisões mais importantes, 40% dos gestores afirmaram fortemente que estas eram tomadas em um conselho, enquanto 18% concordaram parcialmente com

essa afirmação. Os respondentes indicaram que o modelo mais comum de conselho nas empresas pesquisadas é o conselho familiar, frequentemente informal, em razão da presença dominante da família e da centralidade existente na figura do proprietário.

Esses resultados corroboram com a literatura existente sobre o tema. *Cambridge Family Enterprise Group* (2024) identificou que em algumas empresas familiares, a estrutura de liderança é combinada, com o CEO atuando como presidente do conselho. Além disso, estudos também demonstraram que conselhos familiares e reuniões informais entre acionistas desempenham um papel muito mais importante do que o conselho formal de administração em PMEs familiares italianas (Montemerlo et al., 2004). Concordando com esse ponto, Umrani et al. (2015) identificaram que, nas PMEs, as decisões tendem a ser tomadas pelo chefe da família, com a participação dos membros familiares fora do ambiente formal de reuniões. Em um estudo realizado por Machado et al. (2013) em uma empresa familiar de pequeno porte, identificou-se que não existem conselhos formalmente constituídos, e as decisões administrativas são tomadas em reuniões de conselho familiar informal, resultados similares foram encontrados nessa pesquisa.

No que diz respeito ao conselho e seus atributos, os resultados obtidos indicaram que a maioria dos gestores concorda, em maior ou menor grau, sobre a posse das qualidades necessárias para a formação de um conselho eficaz. Os respondentes destacaram que os membros do conselho ou os responsáveis pela gestão possuem habilidades acadêmicas ou técnicas, o que está alinhado com o nível de escolaridade dos proprietários, uma vez que 57,6% deles completaram o ensino superior. Isso demonstra que os proprietários de pequenas empresas reconhecem parcialmente a importância da formação profissional para a gestão e sustentabilidade da empresa, corroborando com o que informa Freire et al. (2011). Outro aspecto relevante identificado foi a experiência de mercado, a qual obteve a maior taxa de concordância entre os participantes, considerando as opções "concordo fortemente" e "concordo um pouco".

Além disso, os respondentes também informaram positivamente a regularidade das reuniões do conselho, com 27% dos participantes afirmando que estas ocorrem de forma constante. Esse dado sugere que o conselho está ativo e as empresas podem se beneficiar de um conselho que funcione adequadamente, agregando valor ao processo estratégico de tomada de decisões, tornando-o mais estruturado e menos intuitivo (Gils, 2005). O conselho também é percebido como um instrumento importante que pode facilitar o acesso a recursos críticos, essencial para o sucesso empresarial. Os membros do conselho oferecem expertise e conhecimento sobre as opções de financiamento disponíveis, além de estratégias para superar restrições de crédito e garantir o acesso a financiamentos (Abor & Adjasi, 2007; Jain & Gumpert, 1980).

Em relação à utilização de consultoria externa, que pode ser vista como uma forma de conselho voltado para a melhoria da gestão da empresa, 51% dos respondentes indicaram adotar essa prática (31% de forma forte e 21% de forma moderada). Schuster & Friedrich (2017) destacam que 75% dos empresários entrevistados acreditam que a consultoria empresarial pode promover melhorias significativas na gestão financeira das MPMEs, pois os consultores ajudam a identificar o tipo de financiamento mais adequado para o perfil de risco e estágio de desenvolvimento de cada empresa. Ralio e

Donadone (2015) relatam a atuação do Sebrae no fortalecimento das MPMEs, oferecendo serviços de técnicas de gestão e de treinamento, por um valor mais acessível que empresas de consultoria do mercado. Contudo, os autores observam que, enquanto 72% das grandes empresas privadas (com mais de 500 funcionários) contrataram assessoria de gestão, apenas 33% das MPMEs adotaram essa prática no período de dois anos analisado.

O último conjunto de assertivas refere-se à responsabilidade corporativa, dividida entre aspectos ambientais e sociais. Os respondentes demonstraram adotar algumas das práticas abordadas. Conforme o Instituto Ethos (2003), práticas ambientais e sociais podem gerar lucros e vantagens competitivas ao melhorar a imagem da empresa tanto internamente quanto externamente. Wendry et al. (2023) corroboram com essa ideia, afirmando que uma governança corporativa eficaz é essencial para criar um ambiente atraente, que contribui para o sucesso empresarial e possibilita a obtenção de vantagem competitiva em mercados de capitais bem-estruturados.

Observa-se que a maioria dos respondentes, ao concordar fortemente ou moderadamente, afirmou possuir programas de reciclagem e reutilização de recursos, reconhecendo que essas práticas contribuem para a preservação ambiental. A única assertiva relacionada a questão ambiental que não obteve a maioria da adesão dos respondentes foi a preferência da compra de produtos que prejudiquem menos o meio ambiente. Um dos fatores que influenciam isso é o preço dos produtos.

Já concernente aos resultados relacionados à responsabilidade social, o Instituto Ethos (2003) relata que uma das práticas mais importantes se refere ao atendimento pós-venda aos clientes, visando oferecer o melhor produto ou serviço possível. As empresas pesquisadas também indicaram que as práticas de responsabilidade social são relevantes e adotadas em suas operações, refletindo um compromisso com o bem-estar social e com o atendimento de suas responsabilidades empresariais.

Em suma, o contexto apresentado sobre a adoção de práticas de governança corporativa por micro, pequenas e médias empresas demonstram que os respondentes reconhecem sua importância e adotam tais práticas. As boas práticas de governança corporativa são vistas como fatores que facilitam a captação de recursos externos e que também preservam e potencializam o valor da organização, contribuindo para a sua longevidade.

5. CONCLUSÃO

As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) são essenciais para a economia e a inovação, contudo enfrentam desafios de adaptação e governança que afetam sua sobrevivência a longo prazo. O Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções do Agreste de Pernambuco é um exemplo de um ambiente favorável ao estudo e à implementação de práticas de governança adaptadas às MPMEs no Brasil uma vez que ele possui dinamismo econômico e relevância no mercado. Dessa forma, o presente artigo teve como objetivo analisar as práticas de governança adotadas pelas pequenas empresas que compõem o APL de Confecções do Agreste de PE.

Entre os principais achados do estudo, percebeu-se que a maioria dos proprietários das empresas no APL possui ensino superior, o que reforça a importância

da formação acadêmica na gestão das MPMEs. Grande parte dessas empresas possui um único sócio, que também assume diretamente a gestão financeira, concentrando o poder decisório neles. É importante mencionar que muitas dessas organizações já ultrapassaram o período crítico de sobrevivência no mercado.

Outro ponto importante observado é que essas organizações valorizam práticas de governança corporativa: das 26 práticas descritas, as empresas indicaram concordância em 24 delas. Os respondentes relataram que a adoção da transparência junto aos fornecedores, bancos, sócios e governo, pode trazer benefícios a organização, como a facilitação em adquirir recursos externos. Essa realidade é confirmada pela elaboração de relatórios contábeis detalhados, que, embora não sejam obrigatórios para pequenas empresas, foram disponibilizados como forma de facilitar o acesso ao crédito e aprimorar a gestão.

Sobre as práticas relativas conselho, os respondentes, e sua maioria, indicaram ser importante que as principais decisões ocorram em um conselho, que contribua no auxílio da tomada de decisão eficiente e eficaz. Eles também enfatizaram que a qualificação é importante, e sobre isso muitos concordaram com a importância da qualificação acadêmica/técnica e a experiência, demonstrando que é importante que os gestores estejam preparados para os cargos. Por fim, os respondentes afirmaram que práticas de caráter ambiental e social são importantes, pois beneficiam as empresas concernente a sua imagem perante o mercado e contribui na redução de custos.

Em suma, identificou-se que as empresas adotam as práticas de governança, porém há indícios essas práticas precisam ser mais desenvolvidas e adotadas por um número maior de empresas e isso acontece devido aos recursos limitados. Os resultados identificados nesse estudo objetivaram orientar melhores práticas de gestão e incentivar a adoção de mecanismos de governança nas empresas de pequeno porte. Dessa forma, o estudo oferece contribuições gerenciais importantes ao ressaltar que a transparência com *stakeholders* beneficia a empresa e auxilia no aperfeiçoamento de sua estratégia organizacional. Práticas ambientais e sociais, por sua vez, contribuem para a imagem da empresa e para uma operação mais eficiente.

Para fins sociais, as contribuições demonstram que as empresas não visam apenas retornos econômicos, mas que elas também adotam práticas socialmente responsáveis. Academicamente, os resultados ampliam o conhecimento sobre governança em MPMEs no contexto brasileiro, especialmente no APL de Confecções do Agreste de Pernambuco o que reforça a relevância de práticas de governança nessas empresas. Além disso, os achados também contribuíram para a literatura ao destacar as oportunidades e desafios desse setor no contexto regional.

A principal limitação do estudo concentrou-se em encontrar os pontos que deveriam ser abordados com os gestores para compreender o aspecto da governança nessas empresas. Esse fator pode ter direcionado a pesquisa para um conjunto específico de práticas, sem abranger outras perspectivas que poderiam enriquecer a análise. Contudo, a revisão detalhada da literatura permitiu mitigar esse impacto, ao direcionar a pesquisa para os elementos essenciais da governança. Ainda assim, algumas informações específicas, como a criação de conselhos consultivos e o impacto financeiro da transparência, não foram abordadas.

Para superar essa limitação em estudos futuros, sugere-se a realização de

entrevistas exploratórias prévias com especialistas, e a adoção de metodologias mistas que combinem análise documental com entrevistas aprofundadas ou grupos focais com gestores. Ademais, sugere-se que outros autores efetuem estudos semelhantes envolvendo um número maior de empresas, bem como um aprofundamento nas práticas de governança adotadas por essas organizações. Uma sugestão relevante para a área gerencial seria investigar o impacto financeiro das práticas de governança, como a transparência, no desempenho das empresas, por meio de relatórios financeiros, documentos internos das empresas e feedback de *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

Abor, J., & Adjasi, C. K. D. (2007). Corporate governance and the small and medium enterprises sector: Theory and implications. *Q Emerald Group Publishing Limited*, 7(2), 111-122. <https://doi.org/10.1108/14720700710739769>

Abu Khadra, H., & Delen, D. (2020). Nonprofit organization fraud reporting: Does governance matter? *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(3), 409-428. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2019-0117>

Almeida, M. A., & Santos, J. F. (2010). Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: Um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 14, 907-924.

Amcham-BH Comitê Estratégico de Governança Corporativa. (2011). *Governança corporativa aplicada a empresas de pequeno e médio porte* (Cartilha). Recuperado em 20 fev. 2024, de: http://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/cartilha_governanca_corp_aplicada_a_peq_e_media_empr_01_07_11x.pdf.

Americo, J. C. D. S. (2022). Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional? Evidências de organizações cooperativas agropecuárias.

Antero, C. A. D. S., rodrigues, C. T., emmendoerfer, M. L., & dallabrida, V. R.. (2020). Política pública de apoio ao desenvolvimento de APLs: Uma análise do impacto em Minas Gerais, Brasil. *Cad. EBAPE.BR*, 18(1), 61-73.

Aparicio, K., & Kim, R. (2023). External capital market frictions, corporate governance, and tax avoidance: Evidence from the TED spread. *Finance Research Letters*, 52, 103381. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103381>

Botelho, M. dos R. A., Sousa, D. de F., Carrijo, M. de C., Ferreira, J. B., Silva, A. C. da. (2022). Survival determinants for Brazilian companies, 1996 to 2016. *Journal of Industrial and Business Economics*, 49(2), 233-266. <https://doi.org/10.1007/s40812-022-00217-1>

Cambridge Family Enterprise Group. (2024). Sucessão do CEO em empresas familiares. Recuperado em 09 dez 2024, de: https://cfeg.com/insights_research/sucessao-do-ceo-em-empresas-familiares#:~:text=A%20sucess%C3%A3o%20%C3%A9%20um%20processo%20din%C3%A2mico,-Quando%20bem%20realizada&text=No%20melhor%20dos%20casos%2C%20se,tomada%20de%20decis%C3%B5es%20sejam%20claras. (Acessado em 09 de dez. de 2024).

Carmona, P., Fuentes, C. D., & Ruiz, C. (2016). Risk disclosure analysis in the corporate governance annual report using fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 342-352.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5. ed.). Porto Alegre: Penso.

Deconto, A. C., Kruger, S. D., & Zanin, A. (2023). Mecanismos de compliance e anticorrupção em indústrias da região Sul do Brasil. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22, e3344-e3344. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233344>

Dube, I., Dube, D., & Mishra, P. (2011). Corporate governance norm for SME. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(2). <https://doi.org/10.5296/jpag.v1i2.889>

Dunne, T. C., & McBrayer, G. A. (2019). In the interest of small business' cost of debt: A matter of CSR disclosure. *Journal of Small Business Strategy*, 29(2), 58-71.

Ethos, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2003). *Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas – Passo a passo*. Recuperado em 20 jan 2024, de: <http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/manuais-guias-cartilhas-e-documentos-sobre-empreendedorismo-e-inovacao/manual-de-responsabilidade-social-empresarial-para-micro-e-pequenas-empresas>.

Fabro, J., Vargas, V. Z., & Philereño, D. C. (2013). Governança corporativa: Um estudo de caso em 11 empresas de médio porte no município de Caxias do Sul - RS. *Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças*, 1(1), 54-72.

Fernandes, C. A. A. (2014). Governo das sociedades, custos de agência e crise financeira: Que relação?. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 4(1), 6-21. <https://doi.org/10.22279/navus.2014.v4n1.p06-21.132>

Fonseca, C. V. C., Silveira, R. L. F., & Hiratuka, C. (2016). A relação entre a governança corporativa e a estrutura de capital das empresas brasileiras no período 2000-2013. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(2), 35-52. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i2.29673>

Freire, J. R., Lemke, V., & Souza, A. C. (2011). Mistura das contas pessoais e patrimoniais em micro e pequenas empresas: Estudos múltiplos de casos no setor supermercadista de Santa Teresa – ES. In *VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Recuperado em 15 fev, 2024, de: http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3460.pdf.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6. ed.). São Paulo: Atlas.

Gils, A. V. (2005). Management and governance in Dutch SMEs. *European Management Journal*, 23(5), 583-589. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.09.013>

Hakimah, Y., Pratamab, I., Fitric, H., Ganatrid, M., & Sulbahri, R. A. (2019). Impact of intrinsic corporate governance on financial performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(1), 32-51.

Hart, O. (1995). Corporate governance: Some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689. <https://doi.org/10.2307/2235027>

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2014). *Caderno de boas práticas de Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, v. 15, e0488, 2025.

governança corporativa para empresas de capital fechado: Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo: IBGC.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (4. ed.). São Paulo: IBGC.

Jain, S. K., & Gumpert, D. E. (1980). Look to outsiders to strengthen small business boards. *Harvard Business Review*, 58, 162-170.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Lima, A. C., & Filho-Joaquim, J. R. F. (2021). A ineficiência das renúncias fiscais sob a ótica da teoria da agência (Doctoral dissertation).

Lombardi, R., Tiscini, R., Trequattrini, R., & Martiniello, L. (2021). Strategic entrepreneurship: Personal values and characteristics influencing SMEs' decision-making and outcomes. The Gemar Balloons case. *Management Decision*, 59(5), 1069-1084. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1416>

Lopes, A. (2012). Governança corporativa e a relação com desempenho e o valor das empresas brasileiras.

Machado, R. T., Grzybovski, D., Teixeira, E. B., & Silva, M. D. (2013). Governança de pequenas empresas familiares: Aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 198-210. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>

Marion, J. C. (2015). *Contabilidade empresarial* (17ª ed.). São Paulo: Atlas.

Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. (2024). *Mapa de empresas - Boletim do 1º quadrimestre/2024*. Recuperado em 20 out. 2024, de: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>.

Montemerlo, D., Gnan, L., Schulze, W., & Corbetta, G. (2004). Governance structures in Italian family SMEs. In S. Tomaselli & L. Melin (Eds.), *15th FBN World Conference Research Forum Proceedings* (pp. 1-XX). FBN – IFERA Publications.

Nguyen, B., & Canh, N. P. (2020). The effects of regional governance, education, and in-migration on business performance. *Kyklos*, 73(2), 291-319. <https://doi.org/10.1111/kykl.12223>

Obeng, V. A., Ahmed, K., & Cahan, S. F. (2021). Integrated reporting and agency costs: International evidence from voluntary adopters. *European Accounting Review*, 30(4), 645-674. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1805342>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2019). Launch of “Digital for SMEs” initiative. Recuperado em 10 set. 2021, de: <https://www.oecd.org/fr/industrie/launch-of-digital-for-smes-initiative-paris-november-2019.htm>.

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency

as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(14), 5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>

Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Microeconomia* (8ª ed.). Makron Books.

Ralio, V. R. Z., & Donadone, J. C. (2015). Estudo sobre o histórico de atuação do SEBRAE na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(2), 33-47. <https://doi.org/10.15675/gepros.v10i2.1223>

Ramos, R. S. (2022). A influência da governança corporativa na estrutura de capital das pequenas e das médias empresas que compõem o arranjo produtivo local de confecções do agreste de Pernambuco (Dissertação de mestrado).

Ramos, R. S., Santos, J. F., & Vasconcelos, A. F. (2017). A gestão dinâmica do capital de giro na indústria de confecções de Pernambuco. *Revista Universo Contábil*, 13(4), 84-103. <https://doi.org/10.4270/ruc.2017427>

Rocca, M. L. (2007). The influence of corporate governance on the relation between capital structure and value. *Emerald Group Publishing Limited*, 7(3), 312-325. <https://doi.org/10.1108/14720700710756580>

Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153-186. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271>

Schuster, W. E., & Friedrich, M. P. A. (2017). A importância da consultoria empresarial na gestão financeira das micros e pequenas empresas. *Revista de Administração IMED*, 7(2), 183-205. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1950>

SEBRAE. (2024). Mortalidade empresarial: o que fazer para prevenir. Recuperado em 06 nov. 2024, de: <https://digital.sebraers.com.br/blog/mercado/mortalidade-empresarial-o-que-fazer-para-prevenir/#:~:text=No%20Brasil%2C%20cerca%20de%2040,contribuem%20significativamente%20para%20esse%20cen%C3%A1rio.>

SEBRAE. (2023). A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Recuperado em 28 out. 2024, de: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD.>

Slomski, V. G., de Britto, A. A., Slomski, V., de Souza Vasconcelos, A. L. F., Lugoboni, L. F., & Imoniana, J. O. (2022). Compliance of management practices instituted in the third sector based on governance guidelines established by Brazilian organizations. *Sustainability*, 14(9), 536. <https://doi.org/10.3390/su14095366>

Tetteh, L. A., Kwarteng, A., Gyamera, E., Lamptey, L., Sunu, P., & Muda, P. (2023). The effect of small business financing decision on business performance in Ghana: The moderated mediation role of corporate governance system. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(2), 264-285. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2022-0014>

Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Mustikaningtiyas, F. (2021). Good corporate governance and corporate sustainability performance in Indonesia: A triple bottom line approach. *Heliyon*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06359>.

Umrani, A. I., Johl, S. K., & Ibrahim, M. Y. (2015). Corporate governance practices and problems faced by SMEs in Malaysia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 71-77.

Wendry, B., Nimran, U., Utami, H. N., Afrianty, T. W. (2023). The role of good corporate governance in mediating the effect of planning, coordination, supervision, and organizational culture on firm performance and firm sustainability. *Environmental Development and Sustainability*, 25, 2509-2521. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02125-9>

Westman, L., Moores, E., & Burch, S. L. (2021). Bridging the governance divide: The role of SMEs in urban sustainability interventions. *Cities*, 108, 102944. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102944>