

GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA CORPORATIVA E COMPETITIVIDADE: EVIDÊNCIAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARAENSES

GOVERNANCE, CORPORATE STRATEGY, AND COMPETITIVENESS: EVIDENCE
FROM MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN PARÁ

GOBERNANZA, ESTRATEGIA CORPORATIVA Y COMPETITIVIDAD: EVIDENCIA
DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN PARÁ

Luiz Correa de Souza Neto¹, Luís Alberto Monteiro de Barros²

DOI: 10.54899/dcs.v22i85.3977

Recibido: 07/12/2025 | Aceptado: 08/12/2025 | Publicación en línea: 18/12/2025.

RESUMO

O artigo analisa a governança corporativa como fator estratégico para a competitividade em micro e pequenas empresas paraenses, destacando sua relevância diante da necessidade de maior transparência, eficiência e confiança nas relações institucionais. O problema de pesquisa busca compreender de que forma tais práticas são percebidas pelos gestores para o desempenho organizacional e para a consolidação de vantagens competitivas. O objetivo geral consiste identificar quais práticas de governança corporativa são percebidas, por gestores, como ferramentas fundamentais para a competitividade organizacional em micro e pequenas empresas paraenses e verificar os benefícios de sua adoção. A pesquisa, de natureza aplicada, abordagem quantitativa, caráter exploratório e empírico-analítico, baseou-se em revisão bibliográfica, elaboração de questionário aplicado a gestores e análise de dados no software IBM® SPSS® Statistics, utilizando estatísticas descritivas e correlação de Pearson. Os resultados apontaram correlações positivas e estatisticamente significativas, ainda que moderadas (entre 0,42 e 0,56), entre práticas de governança — como transparência, clareza da informação, prestação de contas e gestão de riscos — e indicadores de competitividade — como lucratividade, redução de custos e preferência dos clientes. A gestão de riscos apresentou os coeficientes mais elevados, destacando-se pela contribuição à eficiência operacional e à valorização percebida pelos consumidores. Conclui-se que, embora não tenham sido encontradas correlações fortes ($r > 0,60$), a adoção integrada das práticas de governança potencializa a competitividade, reforçando sua importância estratégica. O estudo recomenda, ainda, o aprofundamento futuro com aplicação em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Competitividade. Micro e Pequenas Empresas. Gestão de Riscos. Transparência.

¹ Mestrando em Administração, Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, Pará, Brasil.

E-mail: lzcorreaneto@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-1783-7468>

² Doutor em Administração, Universidade de São Paulo (USP), Belém, Pará, Brasil. E-mail: labarros@ufpa.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7181>

ABSTRACT

This article analyzes corporate governance as a strategic factor for competitiveness in micro and small businesses in Pará, highlighting its relevance in light of the need for greater transparency, efficiency, and trust in institutional relationships. The research problem seeks to understand how managers perceive such practices in terms of organizational performance and the consolidation of competitive advantages. The overall objective is to identify which corporate governance practices managers perceive as fundamental tools for organizational competitiveness in micro and small businesses in Pará and to determine the benefits of their adoption. This applied, quantitative, exploratory, and empirical-analytical research was based on a literature review, the development of a questionnaire administered to managers, and data analysis using IBM® SPSS® Statistics software, using descriptive statistics and Pearson's correlation coefficient. The results indicated positive and statistically significant, albeit moderate (between 0.42 and 0.56), correlations between governance practices—such as transparency, clarity of information, accountability, and risk management—and competitiveness indicators—such as profitability, cost reduction, and customer preference. Risk management presented the highest coefficients, standing out for its contribution to operational efficiency and perceived consumer value. It is concluded that, although no strong correlations were found ($r > 0.60$), the integrated adoption of governance practices enhances competitiveness, reinforcing its strategic importance. The study also recommends future in-depth analysis with application in different organizational contexts.

Keywords: Corporate Governance. Competitiveness. Micro and Small Enterprises. Risk Management. Transparency.

RESUMEN

Este artículo analiza el gobierno corporativo como factor estratégico para la competitividad de las micro y pequeñas empresas de Pará, destacando su relevancia ante la necesidad de mayor transparencia, eficiencia y confianza en las relaciones institucionales. El problema de investigación busca comprender cómo los gerentes perciben estas prácticas en relación con el desempeño organizacional y la consolidación de ventajas competitivas. El objetivo general es identificar qué prácticas de gobierno corporativo perciben los gerentes como herramientas fundamentales para la competitividad organizacional en las micro y pequeñas empresas de Pará y verificar los beneficios de su adopción. La investigación, de naturaleza aplicada, enfoque cuantitativo, carácter exploratorio y empírico-analítico, se basó en una revisión bibliográfica, el desarrollo de un cuestionario aplicado a gerentes y el análisis de datos mediante el software IBM® SPSS® Statistics, empleando estadística descriptiva y correlación de Pearson. Los resultados mostraron correlaciones positivas y estadísticamente significativas, aunque moderadas (entre 0,42 y 0,56), entre las prácticas de gobierno —como la transparencia, la claridad de la información, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos— e indicadores de competitividad —como la rentabilidad, la reducción de costos y la preferencia del cliente—. La gestión de riesgos presentó los coeficientes más altos, destacando por su contribución a la eficiencia operativa y al valor percibido por los consumidores. Se concluye que, si bien no se encontraron correlaciones sólidas ($r > 0,60$), la adopción integrada de prácticas de gobernanza mejora la competitividad, reforzando su importancia estratégica. El estudio también recomienda mayor investigación y aplicación en diferentes contextos organizacionales.

Palabras clave: Gobierno Corporativo. Competitividad. Micro y Pequeñas Empresas. Gestión

de Riesgos. Transparencia.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema a governança corporativa enquanto fator estratégico para a competitividade organizacional, com ênfase nas micro e pequenas empresas paraenses. A escolha desta temática decorre da crescente relevância atribuída às práticas de governança como instrumentos capazes de promover maior transparência, eficiência e confiança nas relações institucionais, aspectos fundamentais para a melhoria da gestão e o fortalecimento da competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

O problema de pesquisa que orienta esta investigação é: a adoção de práticas de governança corporativa é percebida, pelos gestores, como estratégica ao desempenho organizacional e à competitividade em pequenos empreendimentos paraenses? Embora não sejam formuladas hipóteses explícitas, parte-se do pressuposto de que a adoção de mecanismos adequados de governança corporativa favorece o aumento do desempenho organizacional e as vantagens competitivas.

O objetivo geral do trabalho consiste em identificar quais práticas de governança corporativa são percebidas, por gestores, como ferramentas fundamentais para a competitividade organizacional em micro e pequenas empresas paraenses. Como objetivos específicos, propõe-se: (i) apontar boas práticas de governança corporativa através de

recomendações que podem favorecer a competitividade; e (ii) identificar quais recomendações de boas práticas de governança corporativa são mais bem avaliadas e relacionadas à competitividade pelos gestores entrevistados.

A relevância da pesquisa se manifesta em duas dimensões. No campo acadêmico, o estudo contribui para o aprofundamento teórico e aplicado da relação entre governança e competitividade, especialmente em contextos menos explorados, como o das micro e pequenas empresas paraenses. Do ponto de vista social, ressalta-se o potencial de transformação que a boa governança pode gerar nas organizações, fortalecendo a competitividade no setor privado paraense.

A metodologia adotada é de abordagem quantitativa, natureza aplicada e caráter exploratório, utilizando-se de técnicas estatísticas descritivas e análise de correlações lineares. Foram realizadas revisões bibliográficas, definição de indicadores de competitividade e elaboração de questionário aplicado a gestores e representantes de micro e pequenas empresas do estado do Pará, sendo a análise realizada com auxílio do software IBM® SPSS® Statistics. O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, que discute os conceitos e princípios da governança corporativa e sua relação com a competitividade. Em seguida, descreve-se a metodologia de pesquisa adotada. A quarta seção traz a análise e discussão dos resultados obtidos, com base na aplicação prática do modelo teórico. Por fim, a conclusão sintetiza os achados, aponta as contribuições do estudo e indica possibilidades para investigações futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Governança Corporativa: Conceitos, Princípios e Recomendações Práticas

Originada no setor privado, a governança corporativa emergiu da necessidade de implementar práticas que garantissem maior segurança aos proprietários cujas organizações eram geridas por terceiros, especialmente em virtude dos conflitos de interesse gerados pela separação entre propriedade e gestão. Inicialmente, a governança corporativa visava alinhar ações, mitigar divergências de interesses e promover melhorias no desempenho organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de uma administração mais transparente em relação aos processos decisórios e às ações realizadas por seus gestores (Ramalho *et al.*, 2021).

A expressão governança corporativa constitui a tradução literal do termo original em inglês *corporate governance*, que se refere aos arranjos institucionais que regulam as relações entre acionistas (ou outros grupos de interesse) e a administração das empresas (Lethbridge, 1997 *apud* Ventura *et al.*, 2009).

Existem várias definições do termo governança corporativa na literatura acadêmica, guias de melhores práticas, instituições de mercado e órgãos internacionais. Apesar de não haver uma definição acordada, há certo consenso que se refere à direção e ao controle de uma organização, bem como aos princípios da responsabilidade da prestação de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*), conformidade legal (*compliance*) e equidade (*fairness*) (Brito; Perez;

2014).

De acordo com Edwards (2002, p. 52), a governança é caracterizada por um conjunto de elementos centrais que a definem, entre os quais se destacam a responsabilidade pela prestação de contas, a transparência, a participação, a gestão das relações, a eficiência e a equidade.

Andrade e Rossetti (2004, p. 26) afirmam que “a Governança Corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”. Assim, a governança corporativa refere-se a um conjunto de mecanismos de controle e monitoramento que estruturam a gestão, com o objetivo de aprimorar o relacionamento entre os stakeholders, proprietários e gestores, e, conseqüentemente, otimizar o desempenho organizacional.

No Brasil, os registros de governança começaram em 1995, com a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atualmente chamado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que visa promover a excelência em governança. Essa prática surgiu da necessidade de adaptação ao mercado internacional e credibilidade, tornando-se essencial aumentar a transparência e a equidade das informações, a fim de tornar as organizações brasileiras mais atrativas globalmente (Ramalho *et al.*, 2021).

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (2002), a governança corporativa tem como objetivo potencializar o desempenho organizacional por meio da proteção de todas as partes interessadas, fundamentando-se na aplicação de quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Esses princípios visam orientar as organizações, mitigar conflitos entre as partes envolvidas e estabelecer confiabilidade nas relações (Ramalho *et al.*, 2021).

Segundo Silva (2014), é fundamental ressaltar que o investimento em boas práticas de governança corporativa resulta em benefícios para a empresa, como a redução do custo de capital, o aumento do valor da companhia e de seus acionistas, além de contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais. Desta forma, percebe-se que a relevância da implantação de boas práticas de governança corporativa não se limita apenas em corrigir as relações entre os agentes da governança e suas respectivas áreas externas ou internas, mas possibilitar a maior transparência e confiança por parte de todos em direção à alta criação de valor (Flores; Godói- de-Sousa, 2016).

De forma semelhante às grandes corporações, que alcançam vantagens competitivas por meio da adoção de práticas de governança, as pequenas e médias empresas (PMEs) também podem se beneficiar desse modelo, uma vez que ele contribui para o fortalecimento de sua

competitividade (Pindyck e Rubinfeld, 2013).

De acordo com Toraiwa (2003), a adoção de boas práticas de governança corporativa proporciona às organizações a redução do custo de capital, resultado do aumento da demanda por seus papéis no mercado. Isso tende a elevar o valor da empresa e sua competitividade, uma vez que a diminuição da taxa mínima de atratividade (TMA) amplia a viabilidade de novos investimentos, permitindo à organização empreender um maior número de projetos e, conseqüentemente, alcançar níveis superiores de lucratividade.

Abaixo, no Quadro 1, são elencadas recomendações de práticas de governança corporativa com base na literatura contemporânea que trata da temática.

Quadro 1 – Recomendações de práticas de Governança Corporativa

Item	Recomendação	Fontes
1	Garantir a transparência das informações, assegurando acesso amplo e confiável a sócios, clientes, fornecedores e demais stakeholders, de forma a reduzir assimetrias informacionais e fortalecer a confiança.	IBGC (2014); Serra & Lemos (2020); Dunne & Mcbrayer (2019)
2	Divulgar as informações de maneira clara, objetiva e tempestiva, contemplando não apenas aspectos econômico-financeiros, mas também fatores intangíveis que direcionam a criação de valor.	IBGC (2014); Moraes Junior & Qualharini (2020)
3	Realizar prestação de contas periódica sobre o alcance de metas e objetivos estratégicos, assegurando <i>accountability</i> , credibilidade e legitimidade no processo de gestão.	Brito & Perez (2014); Comissão de Valores Mobiliários (2002)
4	Identificar, avaliar e reduzir riscos relevantes, de forma a mitigar incertezas, prevenir desequilíbrios e sustentar a eficiência operacional e a competitividade.	Penha & Parisi (2005); Andrade & Rossetti (2004); Silva (2014)

Fonte: Os autores deste trabalho

Competitividade

A competitividade dos variados negócios em diferentes setores da economia, como o industrial e o agro, passa pela minimização dos custos de produção e pelo aumento dos lucros, (Pousis et al., 2022). Nas pequenas e médias empresas, é possível avaliar a sua performance mediante indicadores como o volume de vendas, a margem de lucro, a participação de mercado, o número de funcionários e os ativos de giro, entre outros (Israel, 2022). Importante ressaltar que diferentes tipos de empresas, sejam elas de porte pequeno, médio ou grande, podem ser bem sucedidas na adoção de estratégias competitivas de custo baixo, aprimorando a performance organizacional (Abubakar; Jahwari; Bakheet, 2024).

A participação de mercado de uma empresa é um indicador que se refere fundamentalmente à preferência dos clientes em relação aos concorrentes que atuam em

determinado segmento (Marr, 2012), que é uma métrica relacionada à competitividade das organizações empresariais (Delgado-Peraza; Ibarra-Michel; Soto-Karass, 2023), e permite que os gestores comparem posições de mercado relativas em diferentes mercados (Marr, 2012), sendo certo que a escolha dos clientes influencia na competitividade das empresas (Yusuf et al., 2022).

Quadro 2 – Indicadores de competitividade

Item	Indicador	Fontes
1	O valor dos lucros é considerado uma importante medida do desempenho competitivo das organizações empresariais.	Berevoianu; Ilie; Giucă (2024); Isrtael (2022); Marr (2012); Pousis et al. (2022)
2	O valor dos custos de operação das empresas é um importante indicador da competitividade dessas organizações.	Abubakar; Jahwari; Bakheet (2024); Marr (2012); Pousis et al. (2022)
3	“A preferência dos clientes pelos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, indica vantagem competitiva sobre os concorrentes.”	Delgado-Peraza; Ibarra-Michel; Soto-Karass (2023); Israel (2022); Marr (2012); Yusuf et al., 2022

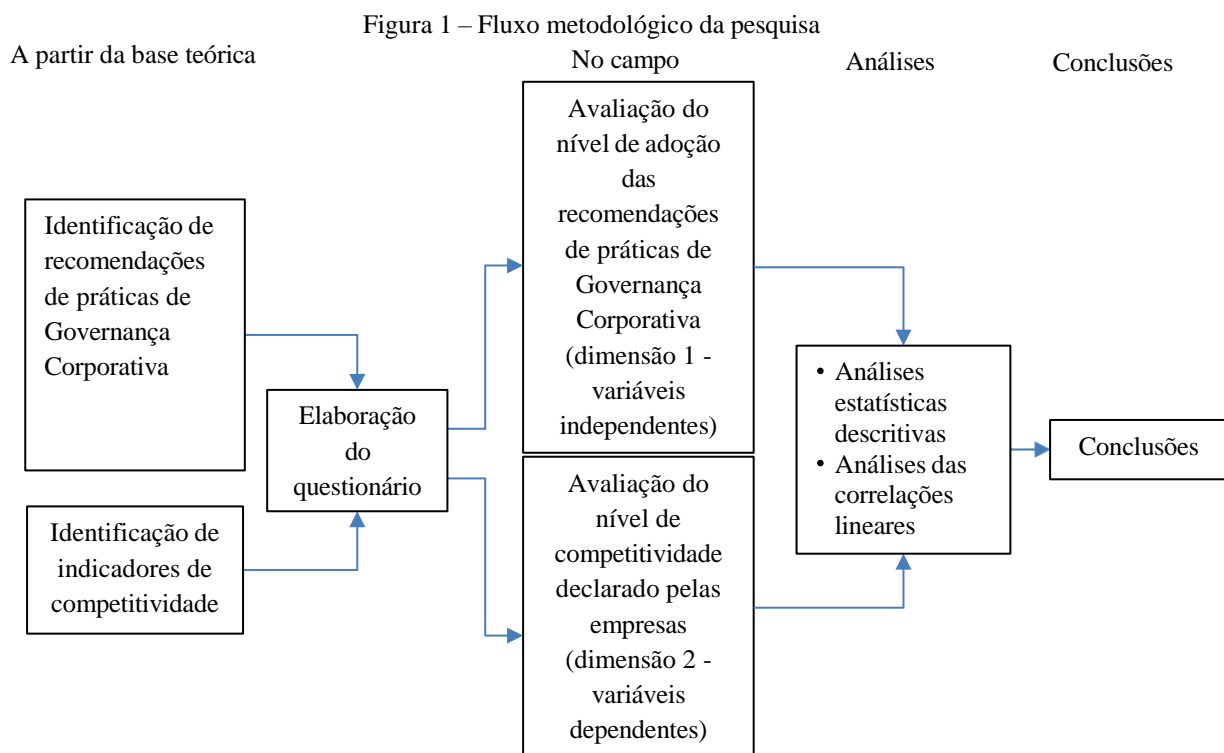
Fonte: Os autores deste trabalho

Os lucros, que podem ser obtidos por meio da subtração dos custos de produção de bens e prestação de serviços da receita ou das vendas por eles geradas, são importantes para as empresas, sendo o lucro líquido (Marr, 2012) comumente considerado a medida importante do desempenho dessas organizações (Berevoianu; Ilie; Giucă, 2024). Para gestores e investidores, as margens de lucro líquido podem ser particularmente úteis para comparar resultados ao longo do tempo ou para efetuar uma comparação entre empresas de um mesmo setor (Marr, 2012).

MÉTODO

Esta investigação caracterizou-se, de acordo com Matias-Pereira (2016), como um estudo empírico-analítico para verificação da eventual relação causal entre variáveis, e que pode ser classificado, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada e, quanto à forma de abordagem do problema, como uma pesquisa quantitativa. Ao mesmo tempo, trata-se de uma pesquisa exploratória, por buscar “[...] proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 2019, p. 26).

A figura 1 a seguir resume os processos seguidos para a elaboração da pesquisa relativa ao presente estudo, desde a identificação das práticas de recomendações teóricas acerca do tema, passando pelos trabalhos de investigação no campo e culminando com as suas conclusões.



Fonte: Os autores deste trabalho

Para efetuar as análises estatísticas da investigação proposta, utilizou-se o programa IBM® SPSS® Statistics versão 25, especialmente as estatísticas descritivas (como distribuições de frequência e tabelas de referência cruzada) e as avaliações das correlações bivariadas por meio do coeficiente de correlação de Pearson, incluindo a plotagem do gráfico de dispersão com a visualização da linha de ajuste (tendência).

A investigação de correlações entre variáveis é fundamental para diversas ciências sociais (Richardson, 2017), e sabe-se que há técnicas sofisticadas para avaliar correlações entre pares de variáveis não métricas independentes e dependentes, como a análise discriminante, a regressão logística e a análise discriminante discreta (Sharma, 1996). Neste trabalho, porém, admitiu-se as presentes técnicas estatísticas descritivas e lineares, em virtude do estágio e das características exploratórias, de menor rigidez (Gil, 2019), do presente estudo.

A pesquisa contemplou 166 gestores entrevistados, gestores de micro e pequenas empresas paraenses. Os questionários aplicados foram construídos com perguntas que possibilitaram identificar o contexto destas organizações, através de variáveis descritivas relacionadas à área de atuação, tempo de existência, posição do respondente e número de colaboradores, todas classificadas como variáveis categóricas intervalares – conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis descritivas da amostra

Variável	Rótulo	Tipo	Categorias de resposta
Área_atuação	Área principal de atuação	Categórica intervalar	1- Comércio 2- Indústria 3- Serviços
Tempo_exist	Tempo de existência	Categórica intervalar	1- Até 1 ano 2- Mais de 1 ano e até 2 anos 3- Mais de 2 anos e até 5 anos 4- Mais de 5 anos e até 10 anos 5- Mais de 10 anos
Respondente	Posição do respondente	Categórica intervalar	1- Sócio ou proprietário 2- Diretor ou gestor ou gerente 3- Analista ou supervisor 4- Assistente ou auxiliar 5- Outra
Nº_colaborad	Número de colaboradores	Categórica intervalar	1- Até 9 pessoas 2- De 9 até 19 pessoas 3- De 20 até 49 pessoas 4- De 50 até 99 pessoas 5- Mais de 99 pessoas

Fonte: Os autores deste trabalho

Considerando a necessidade de o coeficiente de correlação de Pearson ser maior que 0,60 para que se tire conclusões significativas sobre o comportamento simultâneo das variáveis em análise (Crespo, 2020), bem como que os níveis de significância mais utilizados são de 1%, 5% e 10% (Silva; Grams; Silveira, 2018), decidiu-se selecionar apenas a correlação com coeficientes mais próximo de 0,60 e que apresentassem nível de significância de pelo menos 5% ($\alpha = 0,05$), considerando que todas as correlações foram inferiores a 0,60.

Importante destacar que a variável dependente “Redu_riscos” – indicador de competitividade elencado no Quadro 2, referente à recomendação “Identificamos, avaliamos e reduzimos riscos” – foi selecionada para ser analisada. Tal decisão justifica-se, pois, dentre as quatro várias independentes, duas apresentaram correlações do coeficiente de Pearson mais próximas de 0,60, que foram “Redu_riscos” e “Pr_cont_obj”, com 0,578 e 0,561, respectivamente – conforme Tabela 3.

Assim, as correlações entre as demais práticas de governança corporativa e indicadores de competitividade revelaram resultados mais moderados, portanto de menor impacto quanto à percepção dos gestores entrevistados quanto à competitividade de suas organizações. Desta forma, estas correlações não foram analisadas neste estudo, porém podem ser consideradas estratégicas às organizações, como evidenciam os autores citados nesta pesquisa.

A relação causal investigada refere-se às variáveis independentes e dependentes listadas no Quadro 4, as quais foram categorizadas em duas dimensões definidas a partir dos dois resumos

da base teórica apresentados no Quadro 1 (Recomendações de práticas de Governança Corporativa) e no Quadro 2 (indicadores de competitividade). O pressuposto teórico deste estudo consiste na ideia de que a evidência da utilização dessas práticas nas empresas pesquisadas está positivamente relacionada com a competitividade dessas organizações.

Quadro 4 – Variáveis independentes e dependentes

Dimensão de variáveis	Variável	Rótulo	Tipo	Categorias de resposta
Práticas de governança corporativa (independentes)	Transp_inform	Garantimos transparência das nossas informações	Categórica intervalar	1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Concordo 4-Concordo totalmente
	Info_clara	Divulgamos informações de forma clara e objetiva	Categórica intervalar	1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Concordo 4-Concordo totalmente
	Pr_cont_obj	Prestamos contas do alcance de metas e objetivos	Categórica intervalar	1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Concordo 4-Concordo totalmente
	Redu_riscos	Identificamos, avaliamos e reduzimos riscos	Categórica intervalar	1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Concordo 4-Concordo totalmente
Práticas de Competitividade (dependentes)	Lucratividade	Sustentamos lucratividade	Categórica intervalar	1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Concordo 4-Concordo totalmente
	Custo_baixo	Sustentamos níveis mais baixos de custo	Categórica intervalar	1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Concordo 4-Concordo totalmente
	Pref_clientes	Os clientes preferem nossos produtos	Categórica intervalar	1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Concordo 4-Concordo totalmente

Fonte: Os autores deste trabalho

A pesquisa foi planejada para ser realizada com profissionais que atuam em micro e pequenas empresas paraenses, sendo esses respondentes indivíduos necessariamente conhecedores da temática da pesquisa no âmbito estratégico, preferencialmente gestores das organizações ou indicados por esses gestores, por possuírem esse perfil. Dados do ano de 2004 dão conta de que no estado do Pará existiam 58.370 micro e pequenas empresas, sendo 38.082 estabelecimentos no comércio, 11.520 no setor de serviços e 8.768 na indústria (SEBRAE-SP, 2006). Portanto, considerando os dados de 2024, a amostra desta pesquisa (166 observações)

corresponde a cerca de 0,3% da população total.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise dos resultados, especificamente da área de atuação e tempo de existência (tabela 1) das empresas, revelou-se que o setor de serviços é o mais representativo, com 88 unidades (53,01%), seguido pelo comércio com 60 unidades (36,14%) e pela indústria, 18 unidades, ou seja 10,84%, o que reflete a importância do setor terciário na economia paraense.

Os dados da tabela 1 também apontam que as faixas intermediárias, como mais de 2 anos e até 5 anos (39 empresas) e até 1 ano (26 empresas), mostram uma presença relevante de empreendimentos em crescimento, com o setor de serviços predominando entre as organizações mais jovens. A tabela também evidencia a baixa participação da indústria em todas as faixas temporais, sem registros na faixa de mais de 1 ano e até 2 anos, podendo sinalizar possíveis barreiras de entrada, assim como um ciclo de consolidação mais longo neste setor.

Percebe-se também que a amostra é dominada por empresas de serviços com mais de 10 anos, indicando estabilidade, enquanto a significativa presença de empresas jovens sugere um potencial dinâmico de renovação e crescimento, com implicações positivas para a competitividade local.

Tabela 1 – Tabulação cruzada: área principal de atuação x tempo de existência

		Tempo de existência					Total
		Até 1 ano	Mais de 1 ano e até 2 anos	Mais de 2 anos e até 5 anos	Mais de 5 anos e até 10 anos	Mais de 10 anos	
Área principal de atuação	Comércio	7	12	16	4	21	60
	Indústria	3	0	4	5	6	18
	Serviços	16	12	19	12	29	88
Total		26	24	39	21	56	166

Fonte: Os autores deste trabalho

A análise da tabulação cruzada entre a posição dos respondentes e o número de colaboradores revela que a maioria (82 respondentes) ocupa cargos de sócio ou proprietário, principalmente em microempresas com até 9 colaboradores (74 respondentes). O segundo grupo é formado por assistentes ou auxiliares, com 37 respondentes, distribuídos entre empresas de diferentes tamanhos, com destaque para aquelas com até 19 colaboradores. Diretores, gestores ou gerentes somam 19 respondentes, atuando em empresas de variados portes, incluindo algumas

com mais de 99 colaboradores. Analistas ou supervisores (15 respondentes) estão mais presentes em grandes organizações, sendo 8 em empresas com mais de 99 funcionários. A categoria “outra” conta com 13 respondentes, principalmente em empresas de porte médio, entre 20 e 49 colaboradores.

Esses dados sugerem que a amostra é majoritariamente composta por microempresas lideradas por seus proprietários, influenciando o processo decisório e a adoção de práticas de governança.

Tabela 2 – Tabulação cruzada: posição do respondente x número de colaboradores

		Número de colaboradores					Total
		Até 9 pessoas	De 9 até 19 pessoas	De 20 até 49 pessoas	De 50 até 99 pessoas	Mais de 99 pessoas	
Posição do respondente	Sócio ou proprietário	74	4	2	2	0	82
	Diretor ou gestor ou gerente	6	3	5	3	2	19
	Analista ou supervisor	5	0	0	2	8	15
	Assistente ou auxiliar	2	10	12	4	9	37
	Outra	3	2	5	0	3	13
Total		90	19	24	11	22	166

Fonte: Os autores deste trabalho

Conforme se pode observar na Tabela 3, apesar dos resultados apresentarem nível de significância de pelo menos 5% ($\alpha = 0,05$) e correlações significativas no nível 0,01; os resultados não atingiram coeficientes maiores que 0,60. No entanto, os valores concentram-se entre 0,42 e 0,57; sendo considerados, portanto, moderados.

A análise dos coeficientes de correlação de Pearson evidencia relações estatisticamente significativas, ao nível de 1%, entre as práticas de governança corporativa e os indicadores de competitividade organizacional, confirmando o pressuposto teórico de que a adoção dessas práticas está positivamente associada ao desempenho competitivo das empresas.

Dentre as variáveis analisadas, a variável independente “identificar, avaliar e reduzir riscos” apresentou os coeficientes mais elevados, destacando-se pela forte correlação com a variável dependente “manutenção de níveis mais baixos de custo”.

A “prestação de contas sobre o alcance de metas e objetivos” também se correlacionou de forma relevante com a variável “redução de custos”, $r = 0,561$; reforçando a importância da *accountability* como ferramenta estratégica para credibilidade e competitividade mercadológica.

Embora “garantir a transparência das informações” e “divulgar informações de forma clara e objetiva” apresentem correlações mais moderadas, seus efeitos positivos sobre todos os

indicadores analisados indicam que a comunicação eficaz e transparente é percebida pelos gestores entrevistados como relevante para a sustentabilidade de lucros e vantagens competitivas.

A Tabela 3 apresenta os resultados da pesquisa, através da correlação de Pearson entre as variáveis independentes e dependentes. Os campos hachurados da tabela destacam os resultados das variáveis correlacionadas que serão analisadas a seguir, através de gráficos de dispersão (Gráficos 1 e 2).

Tabela 3 – Correlação de Pearson entre as variáveis independentes e dependentes

		Sustentamos lucratividade	Sustentamos níveis mais baixos de custo	Os clientes preferem nossos produtos
Garantimos transparência das nossas informações	Correlação de Pearson	,264**	,397**	,422**
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000	0,000
	N	166	166	166
Divulgamos informações de forma clara e objetiva	Correlação de Pearson	,353**	,401**	,492**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	166	166	166
Prestamos contas do alcance de metas e objetivos	Correlação de Pearson	,428**	,561**	,489**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	166	166	166
Identificamos, avaliamos e reduzimos riscos	Correlação de Pearson	,487**	,578**	,559**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	166	166	166

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Os autores deste trabalho

A tabela 4 referente ao cruzamento das variáveis independentes com a variável dependente “Custo_baixo” – indicador de competitividade escolhida para análise – permite constatar que as questões relativas à “identificação, avaliação e redução de riscos” (variável independente “Redu_riscos”) coincide, em moderada medida, com a distribuição de frequência das respostas à questão relativa ao indicador de competitividade medidos em termos de níveis mais baixos de custos das organizações cujo os respondentes atuam.

Embora os coeficientes de correlações identificados não atinjam o patamar de forte associação ($r > 0,60$), a tendência observada sugere que práticas de prestação de contas e

tratamento de riscos contribuem para consolidar a imagem institucional, influenciar positivamente a percepção de valor e, conseqüentemente, tornar a empresa mais competitiva no mercado.

Tabela 4 – Tabulação cruzada das variáveis Independentes e Custo_baixo.

Sustentamos níveis mais baixos de custo						
		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Total
Garantimos transparência das nossas informações	Discordo totalmente	7	10	5	2	24
	Discordo parcialmente	2	12	4	1	19
	Concordo parcialmente	5	15	22	15	57
	Concordo totalmente	5	10	22	29	66
Total		19	47	53	47	166
Divulgamos informações de forma clara e objetiva	Discordo totalmente	5	3	0	0	8
	Discordo parcialmente	2	12	3	1	18
	Concordo parcialmente	3	22	24	14	63
	Concordo totalmente	9	10	26	32	77
Total		19	47	53	47	166
Prestamos contas do alcance de metas e objetivos	Discordo totalmente	12	15	7	0	34
	Discordo parcialmente	3	14	6	4	27
	Concordo parcialmente	1	13	15	13	42
	Concordo totalmente	3	5	25	30	63
Total		19	47	53	47	166
Identificamos, avaliamos e reduzimos riscos	Discordo totalmente	4	9	2	0	15
	Discordo parcialmente	7	17	9	3	36
	Concordo parcialmente	8	16	23	8	55
	Concordo totalmente	0	5	19	36	60
Total		19	47	53	47	166

Fonte: Os autores deste trabalho

Correlações entre a Variáveis “Prestação de Contas” e “Baixos Custos”

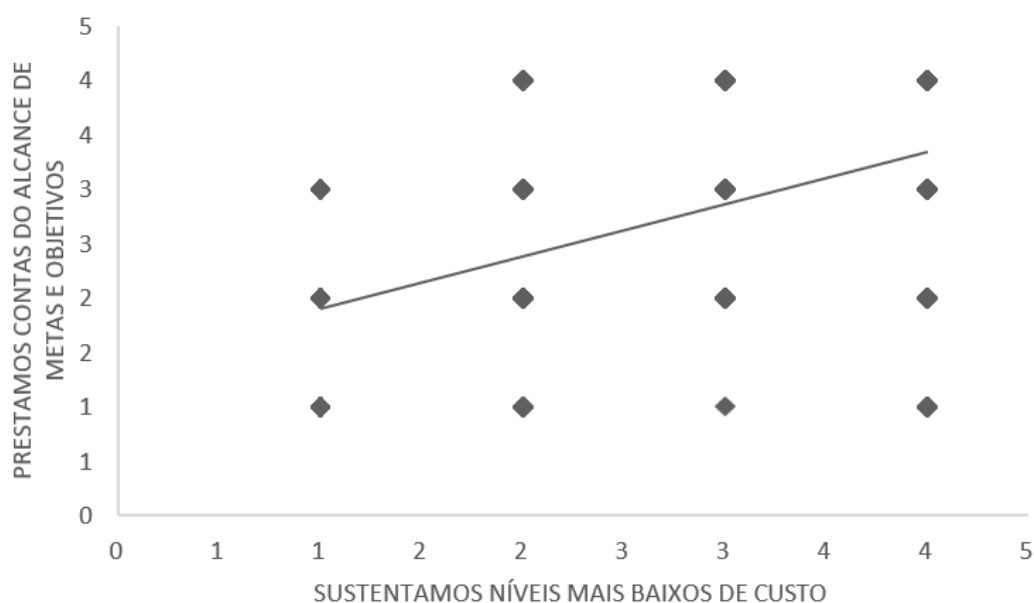
O Gráfico 01 evidencia, através da linha de ajuste (tendência), a correlação significativa entre a adoção de práticas de prestação de contas do alcance de metas e objetivos com a

capacidade das micro e pequenas empresas sustentarem custos mais baixos, ainda que em nível moderado ($r = 0,561$).

Esse resultado é coerente com o entendimento de Brito e Perez (2014), que entendem que a prática de prestação de contas como estratégica para assegurar credibilidade, legitimidade e eficiência nos processos de gestão. Assim, empresas que se comprometem com a divulgação clara de seus resultados e com a responsabilização frente às metas estabelecidas tendem a conquistar maior confiança dos stakeholders.

Portanto, mesmo que a correlação não alcance patamar considerado forte (Crespo, 2020), o resultado aponta positivamente para o entendimento de que a adoção de práticas de prestação de contas do alcance de metas e objetivos, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas, onde os recursos são limitados e os custos operacionais representam desafios constantes, a *accountability* assume papel ainda mais relevante, pois a divulgação do cumprimento de metas e objetivos impacta, dentre outros fatores, na redução de custos e na competitividade da organização.

Gráfico 1 – Dispersão de “Pr_cont_obj” x “Custo_baixo” com linha de ajuste



Fonte: Os autores deste trabalho

Correlações entre a Variáveis “Reduzimos Riscos” e “Baixos Custos”

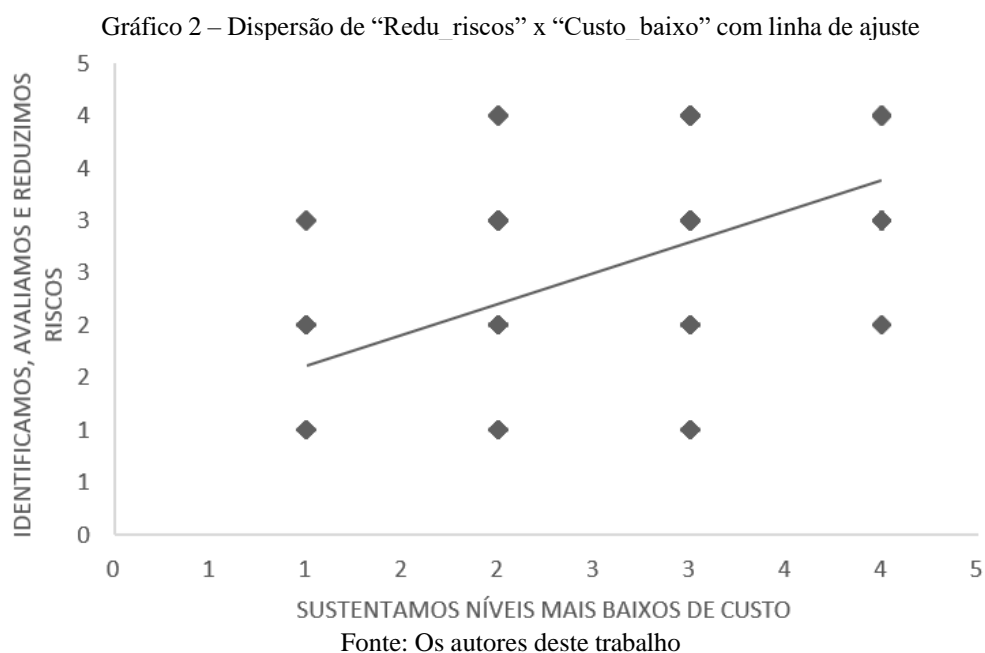
O Gráfico 2 demonstra, através da linha de ajuste (tendência), a correlação significativa entre a adoção de práticas de gestão de riscos e a capacidade das organizações sustentarem custos

mais baixos, ainda que em nível moderado ($r = 0,578$) – percebida pelos gestores entrevistados.

Esse resultado reforça o pressuposto teórico de que a governança corporativa, ao incluir mecanismos de identificação, avaliação e mitigação de riscos contribui diretamente para a eficiência operacional e, conseqüentemente, para a competitividade. De acordo com Silva (2014), a implementação de boas práticas de governança favorece a redução do custo de capital e a valorização das organizações, o que dialoga com a evidência de que empresas que tratam os riscos de forma proativa conseguem otimizar seus processos e controlar despesas.

Além disso, Andrade e Rossetti (2004) destacam que a governança deve ser compreendida como um conjunto de valores e mecanismos de controle voltados à melhoria do desempenho organizacional, o que se confirma na tendência observada no gráfico, onde maior intensidade de práticas de gestão de riscos está associada à sustentação de níveis mais baixos de custos.

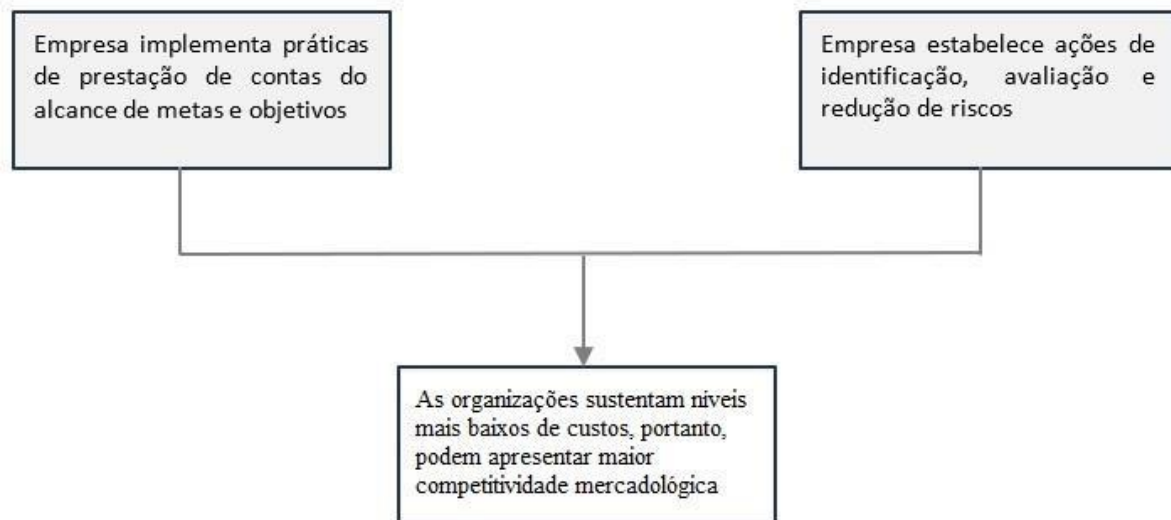
Assim, o resultado confirma que a adoção de práticas de mitigação de riscos mostra-se estratégica para a competitividade, ao proporcionar maior previsibilidade financeira e credibilidade no mercado, fatores que podem alavancar os níveis de competitividade.



Conforme o resumo das correlações, ilustrado na Figura 2, a capacidade das micro e pequenas empresas paraenses em sustentar níveis mais baixos de custos pode ser fortalecida pela adoção das seguintes práticas de governança corporativa: a) prestação de contas acerca do alcance de metas e objetivos estratégicos junto a sócios, clientes, fornecedores e demais partes interessadas; e b) a identificação, avaliação e mitigação de riscos. Tais práticas, tendem a

proporcionar maior eficiência na gestão, redução de assimetrias informacionais e níveis mais baixos de custos, favorecendo a consolidação de vantagens competitivas das organizações no mercado paraense.

Figura 2 – Resumo das correlações



Fonte: Os autores deste trabalho

CONCLUSÃO

Os objetivos estabelecidos neste estudo foram alcançados, uma vez que foi possível identificar as práticas de governança corporativa mais relevantes para micro e pequenas empresas (MPEs) paraenses e compreender como elas se relacionam com indicadores de competitividade. O problema de pesquisa, que buscava esclarecer se a adoção dessas práticas é percebida como estratégica para o desempenho organizacional e a consolidação de vantagens competitivas, foi respondido, confirmando-se o pressuposto inicial de que a governança exerce papel relevante na eficiência, sustentabilidade e competitividade das organizações.

Embora não tenham sido formuladas hipóteses claras, os resultados demonstraram correlações positivas entre práticas de governança corporativa, como transparência, clareza das informações, prestação de contas e gestão de riscos com os indicadores de lucratividade, redução de custos e preferência dos clientes, ainda que em patamares moderados. Esses resultados reforçam a importância da adoção de boas práticas de governança corporativa como fator estratégico para empresas de pequeno porte.

Acredita-se que esta pesquisa contribuiu efetivamente para a literatura acadêmica ao

aprofundar o debate sobre governança em empresas de pequeno porte no estado do Pará — um campo ainda pouco explorado —, além de oferecer subsídios práticos para gestores que busquem fortalecer a competitividade das MPEs.

Recomenda-se, portanto, que trabalhos futuros ampliem a base amostral e explorem contextos distintos, de modo a confirmar e expandir os achados aqui apresentados, reforçando a compreensão sobre o papel estratégico da governança corporativa na competitividade empresarial.

REFERÊNCIAS

ABUBAKAR, Ahmed; JAHWARI, Noura Said Al-; BAKHEET, Adil Hassan Khalid. The role of environmental and social innovations in the cost leadership strategy, value creation, and business performance: a comparative analysis of SMEs and large manufacturing companies. *Human Behavior and Emerging Technologies*, v. 2024, n. 1, p. 1-14, 2024.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEREVOIANU, Rozi Liliana; ILIE, Diana Maria; GIUCĂ, Andreea Daniela. **The economic profitability of garlic cultivation through the application of the "De Minimis" aid scheme, estimates for the year 2024 in Romania**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE, 18., 2024, Bucharest. *Proceedings*. Bucharest: Sciendo, p.11, 2024.

BRITO, Thamires da Silva; PEREZ, Cristina Oliveira. 2014 **Accountability nas organizações do Terceiro Setor**. Revista Pensamento e Realidade, v.29, n.4, p. 101.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. (2002). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística**. (Série Em foco). 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

DELGADO-PERAZA, Zenaida Zulema; IBARRA-MICHEL, Juan Pedro; SOTO-KARASS,

José Guadalupe. Elementos esenciales de la cultura organizacional para la formulación

de la estrategia competitiva: dos estudios de caso de empresas hoteleras de Mazatlán, Sinaloa. *Ra Ximhai*, v. 19, n. 1, p. 157-182, 2023.

DUNNE, Timothy; MCBRAYER, Garrett. **In the interest of small business' cost of debt: a matter of CSR disclosure**. *Journal of Small Business Strategy*, v. 29, n. 2, p. 58-71, 2019.

EDWARDS, Meredith. Public sector governance – future issues for Australia. **Journal of Public Administration**, v.6, n. 2, 06/2022.

FLORES, Daniela de Oliveira.; GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa. **Governança Corporativa No Terceiro Setor - Um Estudo De Caso**. In: Encontro de Gestão e Negócios, 2016, Uberlândia-

MG. EGEN 2016, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2014). **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo.

ISRAEL, Baraka. Joint ventures for SMEs competitiveness and inclusive growth: a comparative analysis of SMEs in Mbeya, Tanzania. **E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences**, v. 3, n. 8, p. 337-353, 2022.

MARR, Bernard. **Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know**. Harlow: Pearson, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

MORAES JUNIOR, Armando Cesar Gonçalves; QUALHARINI, Eduardo Linhares. **Governança corporativa como ferramenta do gerenciamento de riscos na indústria do petróleo**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO AMBIENTAL, 11, 2020, Vitória.

Anais... Vitória: IBEAS, 2020. Disponível em:

<https://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2020/X-007.pdf>. Acesso em: 20 julho. 2025.

Pindyck, Robert; Rubinfeld, Daniel. (2013). **Microeconomia** (8 ed). Makron Books.

POUSIS, Chrysovalentinos; COMITE, Mariasevera Di; ZUPA, Rosa; PASSANTINO, Letizia; HALA, Edmond; CORRIERO, Aldo. **Journal of Fish Diseases**, v. 45, n. 8, p. 1237- 1241, 2022.

RAMALHO, Beatriz Almeida; OLIVEIRA, Paula Renata Pantoja de; LIMA, Guilherme Vinicius de Medeiros; CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues. **A aplicação da Governança Corporativa na gestão pública**. Sociedade Brasileira de Administração Pública, VIII EBAP. Brasília, nov. 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/82>. Acesso em: 07 agosto 2025.

RICHARDSON, Richardson Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

SERRA, Sara; LEMOS, Kátia. A Influência da Governança Corporativa e do Auditor na Divulgação sobre Riscos. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 8, n. 3, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>. Acesso em: 18 agosto. 2025.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO

(SEBRAE-SP). Marco Aurélio Bedê, (coordenador). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/onde_mpes_brasil.pdf. Acesso em: 02 ago. 2025.

SHARMA, Subhash. **Applied multivariate techniques**. New York, Wiley, 1996.

SILVA, Juliane Silveira Freire; GRAMS, Ana Laura Bertelli; SILVEIRA, Jamur Fraga da.

Estatística. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

Silva, André Luiz Carvalhal da (2014). **Governança Corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o sucesso da firma**. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

TORAIWA, Paula. “Governança Corporativa: Condições de Financiamento e Valor da Empresa”, 2003. Disponível em < www.cvm.gov.br>.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira *et al.* **Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Disponível em:<

https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em: 29 de julho de 2025.

YUSUF, Saheed Olanrewaju; ARIBISALA, Ayooluwa Femi; MUHAMMED, Abdulhaqq Onoruoyiza; MOBAYO, Jonathan Oluwapelumi; BELGORE, Usman. Competitive advantage among indigenous construction firms in competing with expatriate contractors in Nigeria.

International Journal of Real Estate Studies, v. 16, n. 2, p. 11–22, 2022.