RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano I, v.1 2021. | submissão: 13/02/2021 | aceito: 15/02/2021 | publicação: 17/02/2021

A Influência da Governança Administrativa na Resiliência de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Um Estudo de Caso no Setor de Corretagem de Seguros

The Influence of Administrative Governance on the Resilience of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): A Case Study in the Insurance Brokerage Sector

Autora: Marcela Pessotti Petersen

Resumo

Este artigo investiga a correlação direta entre a implementação de práticas de governança administrativa e o aumento da resiliência organizacional em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Utilizando como estudo de caso o setor de corretagem de seguros – um mercado caracterizado pela alta volatilidade e intermediação de risco – analisamos como rotinas administrativas robustas transcendem a mera operacionalidade. A pesquisa parte da problemática de que a literatura sobre governança corporativa foca excessivamente em grandes corporações, negligenciando as estruturas de PMEs, onde a governança é, muitas vezes, exercida de forma intuitiva pela gestão administrativa. O objetivo é demonstrar que atividades como o controle rigoroso do contas a pagar e receber, a gestão de comissionamentos, o controle de caixa e a logística documental, quando estruturadas, funcionam como mecanismos de governança em microescala. Estas práticas geram transparência, previsibilidade e controle, elementos essenciais para a resiliência em cenários de crise. Conclui-se que a profissionalização da gestão administrativa, mesmo em empresas de pequeno porte, é um fator estratégico determinante para a sobrevivência e sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: Governança Administrativa; Resiliência Organizacional; Pequenas e Médias Empresas (PMEs); Gestão de Risco; Corretagem de Seguros.

Abstract

This article investigates the direct correlation between the implementation of administrative governance practices and the increase in organizational resilience in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Using the insurance brokerage sector as a case study – a market characterized by high volatility and risk intermediation – we analyze how robust administrative routines transcend mere operationality. The research stems from the problem that the literature on corporate governance excessively focuses on large corporations, neglecting the structures of SMEs, where governance is often exercised intuitively by administrative management. The objective is to demonstrate that activities such as rigorous control of accounts payable and receivable,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

commission management, cash control, and document logistics, when structured, function as micro-scale governance mechanisms. These practices generate transparency, predictability, and control, essential elements for resilience in crisis scenarios. It is concluded that the professionalization of administrative management, even in small companies, is a determining strategic factor for long-term survival and sustainability.

Keywords: Administrative Governance; Organizational Resilience; Small and Medium-sized Enterprises (SMEs); Risk Management; Insurance Brokerage.

1. Introdução: A Governança Invisível nas PMEs

O campo de estudo da Governança Corporativa tem, historicamente, dedicado seus esforços à análise de grandes corporações de capital aberto, focando em estruturas complexas como conselhos de administração, comitês de auditoria e a relação entre acionistas e executivos (agency theory). Essa abordagem, embora vital para a transparência dos mercados de capitais, criou uma lacuna significativa na literatura: a quase total invisibilidade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). As PMEs, que formam a espinha dorsal da maioria das economias globais, operam sob uma lógica distinta, onde o proprietário é frequentemente o gestor e as estruturas formais de governança são inexistentes ou embrionárias. No entanto, a ausência de um conselho formal não significa a ausência de governança; ela apenas assume uma forma diferente, mais prática e imediata.

Este artigo propõe o conceito de "Governança Administrativa" como a manifestação primária dos princípios de governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade) no contexto das PMEs. Argumentamos que, nessas organizações, a governança não é exercida por um conselho distante, mas sim materializada nas rotinas diárias do departamento administrativo-financeiro. A experiência profissional de mais de duas décadas da autora, atuando como Técnica e Coordenadora Administrativa em corretoras de seguros e como gestora financeira em outras PMEs, serve como o campo empírico que fundamenta esta tese. É na gestão meticulosa do fluxo de caixa, no controle das contas a pagar e receber e na correta logística documental que a empresa ganha visibilidade sobre si mesma, permitindo a tomada de decisão informada.

O setor de corretagem de seguros, escolhido como estudo de caso, é particularmente propício para esta análise. Trata-se de um mercado de intermediação, onde a corretora não vende um produto físico, mas um serviço de gestão de risco. A sua receita (comissão) é volátil e depende de renovações, e sua operação lida com dados sensíveis e processos críticos, como o "acompanhamento de sinistro". Neste ambiente, a desorganização administrativa não é um inconveniente; ela é um risco existencial. Um pagamento de prêmio não efetuado por falha

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

logística ou um sinistro mal acompanhado pode levar à perda de um cliente ou a um processo judicial, tornando a governança administrativa uma ferramenta direta de mitigação de risco.

O objetivo desta investigação é, portanto, desmistificar a governança, retirando-a do Olimpo das grandes corporações e trazendo-a para o "chão de fábrica" administrativo das PMEs. Buscaremos demonstrar como a profissionalização de funções aparentemente operacionais – como o "cadastro de cliente", a "baixa de comissão" e o "pagamento de funcionários e corretores", todas funções exercidas pela autora – são, na verdade, os pilares que sustentam a resiliência organizacional. A resiliência, aqui entendida como a capacidade da empresa de antecipar, absorver e se adaptar a choques (sejam eles crises econômicas ou a perda de um grande cliente), é diretamente proporcional ao nível de controle e previsibilidade que a gestão administrativa proporciona.

A metodologia empregada será a de um estudo de caso qualitativo, baseado na experiência profissional documentada da autora, analisada à luz da literatura sobre Governança Corporativa (adaptada para PMEs) e Resiliência Organizacional. A trajetória em empresas como Correta Corretora, Brasil Insurance e Convicta Corretora (2004-2015), além da gestão no Viveiro Plantart (2017-2023), fornece um conjunto de dados longitudinais sobre como a estruturação de processos administrativos impactou a estabilidade e o crescimento dessas empresas. Esta análise é relevante por oferecer um modelo de governança "de baixo para cima" (bottom-up), mais acessível e realista para a vasta maioria do tecido empresarial.

A contribuição intelectual deste artigo reside na formalização de um conceito (Governança Administrativa) que é praticado intuitivamente por milhares de gestores, mas raramente teorizado. Ao conectar rotinas administrativas com conceitos estratégicos de alto nível (governança e resiliência), esperamos fornecer um arcabouço para que outras PMEs possam diagnosticar suas próprias práticas e entender que a profissionalização da sua gestão administrativa não é um custo, mas o investimento mais fundamental na sua própria sobrevivência e perpetuidade no mercado.

2. O Desafio da Governança em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) formam a base da economia, gerando a maior parte dos empregos e promovendo a inovação em nível local. Contudo, essas organizações enfrentam um paradoxo: apesar de sua importância econômica, elas são notavelmente vulneráveis. A taxa de mortalidade de PMEs nos primeiros cinco anos de operação é assustadoramente alta em quase todos os países. A literatura sobre empreendedorismo aponta diversas causas para esse fenômeno, como falta de capital de giro, marketing ineficiente ou incapacidade de inovação. No entanto, uma causa subjacente e frequentemente negligenciada é a profunda deficiência em sua estrutura de governança interna, que neste artigo chamamos de governança administrativa, um problema que a trajetória profissional da autora, lidando com o financeiro de PMEs, ilustra de forma clara.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Diferente das grandes corporações, as PMEs raramente possuem a separação clássica entre propriedade e gestão. Na maioria dos casos, o fundador é também o CEO, o diretor financeiro e, por vezes, até o principal vendedor. Essa concentração de poder, embora ágil na tomada de decisão inicial, é a fonte da principal vulnerabilidade da PME: a gestão "intuitiva" ou "heroica". O negócio depende do carisma e da capacidade de trabalho do dono, mas carece de processos sistematizados. O controle financeiro é feito "de cabeça" ou em planilhas frágeis, o "contas a pagar e receber" é reativo, e a logística de documentos é caótica. Essa falta de estruturação impede a empresa de crescer de forma escalável e a torna extremamente frágil diante de qualquer choque externo, como uma crise econômica, ou interno, como o adoecimento do fundador.

A literatura tradicional de Governança Corporativa, com seus manuais focados em Conselhos de Administração, *compliance* e auditorias externas (como Sarbanes-Oxley), é virtualmente inaplicável a uma corretora de seguros com 15 funcionários ou a um viveiro de plantas, como os da experiência da autora. Tentar replicar esses modelos é irrealista e custoso. O desafio, portanto, não é "forçar" a PME a parecer uma grande corporação, mas entender como os *princípios*da governança (prestação de contas, transparência, previsibilidade) podem ser traduzidos para a sua realidade. É aqui que a gestão administrativa, muitas vezes vista como um "centro de custo" operacional, revela sua importância estratégica como o verdadeiro "centro de governança" da PME.

A experiência da autora no setor de corretagem de seguros (2002-2015) é emblemática. Nesse setor, a complexidade não vem do tamanho da empresa, mas da natureza do serviço. Uma corretora gerencia centenas de apólices, com diferentes datas de vencimento, diferentes comissões e diferentes seguradoras. Ela lida com o "acompanhamento de sinistro", um processo crítico que envolve prazos legais e pagamentos de terceiros. A função de "Coordenadora Administrativa", nesse contexto, não é apenas supervisionar o "cadastro de cliente" ou o "pagamento de funcionários", mas garantir que todo esse ecossistema de obrigações e recebíveis funcione sem falhas, pois uma única falha pode comprometer a reputação e a saúde financeira da empresa.

Quando a autora assume a gestão administrativa/financeira do Viveiro Plantart (2017-2023), o contexto muda, mas o princípio é o mesmo. Sai a complexidade dos sinistros, entra a complexidade da gestão de caixa e do "envio de documentos ao contador". Em ambas as experiências, a governança é exercida pela implementação de rotinas: o controle de contas a pagar garante que a empresa mantenha sua credibilidade com fornecedores; o controle do contas a receber (e a "baixa de comissão") garante que o fluxo de caixa previsto se realize; e a organização documental garante que as obrigações fiscais e contábeis sejam cumpridas, evitando multas e problemas legais.

Portanto, o grande desafio da governança em PMEs é cultural: os proprietários precisam evoluir da mentalidade de "dono" para a de "gestor". Isso implica entender que a profissionalização administrativa, a criação de processos claros e a delegação de funções de controle (como as exercidas por uma coordenadora administrativa) não são "burocracia" desnecessária. São, na verdade, o primeiro e mais crucial passo para construir uma empresa resiliente, menos dependente

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

do herói-fundador e mais sustentada por processos robustos, capazes de sobreviver e prosperar no longo prazo, mesmo em mercados voláteis.

3. O Setor de Corretagem de Seguros como Campo de Estudo

Para analisar a intersecção entre governança administrativa e resiliência, o setor de corretagem de seguros apresenta-se como um laboratório ideal. A escolha deste setor, onde a autora atuou por mais de uma década em empresas como Cruzeiro do Sul, Correta Corretora e Brasil Insurance, não é acidental. Este mercado possui características intrínsecas que amplificam a importância das rotinas administrativas, tornando visíveis os impactos da boa ou má governança de forma muito mais rápida e aguda do que em outros setores, como o varejo ou a pequena indústria, onde os estoques físicos podem mascarar problemas de gestão por algum tempo.

A primeira característica fundamental é que a corretora de seguros é uma intermediária de serviços intangíveis. Ela não possui um produto físico, estoque ou uma linha de produção. O seu principal "ativo" é a confiança do cliente e a sua carteira de apólices. A gestão desse ativo é uma tarefa puramente administrativa e relacional. O "cadastro de cliente", mencionado na experiência da autora, não é um simples preenchimento de dados; é a base para a gestão de renovações, que são a principal fonte de receita recorrente. Uma falha nesse cadastro ou no controle da logística de documentos pode significar a não renovação de uma apólice, resultando na perda imediata de receita e, pior, na quebra de confiança do cliente, que pode ficar descoberto sem saber.

A segunda característica é a complexidade do fluxo de caixa. Diferente de uma loja que vende e recebe à vista, a corretora opera em um fluxo financeiro fracionado. Ela recebe sua receita (a "comissão") das seguradoras, e não diretamente do cliente final. Esse recebimento muitas vezes não é imediato, mas pago em parcelas. A função de "baixa de comissão", portanto, não é apenas uma conciliação bancária; é o principal controle de receita da empresa. Sem um rigoroso processo de "contas a receber" e "baixa de comissão", a corretora simplesmente não sabe se foi paga por todos os serviços que prestou, deixando "dinheiro na mesa" e comprometendo fatalmente seu planejamento financeiro.

A terceira característica, e talvez a mais crítica, é a gestão de risco de terceiros. A função de "acompanhamento de sinistro" é o momento da verdade para o cliente. Quando um sinistro ocorre, o cliente espera que a corretora (sua representante) resolva o problema. Este processo é complexo, envolvendo o cumprimento de prazos estritos para envio de documentos, vistorias e liberação de pagamentos. Uma falha administrativa neste ponto – um documento perdido, um prazo de resposta ao banco não cumprido (na área de "serviços bancários") – pode resultar na negação da indenização ao cliente. O impacto para a corretora é devastador: perda do cliente, dano reputacional e potencial responsabilidade civil por falha na prestação do serviço.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Neste cenário, a "Governança Administrativa" deixa de ser um conceito abstrato. Ela é a operação diária. Quando a autora, como Coordenadora Administrativa, supervisiona o "pagamento de funcionários e corretores", ela está garantindo a manutenção da força de vendas (equidade). Quando ela controla a "logística de documentos", ela está garantindo o *compliance* operacional (responsabilidade). Quando ela gerencia o "contas a pagar e receber", ela está garantindo a transparência dos dados para o proprietário (prestação de contas). Cada uma dessas rotinas operacionais é um ato de governança que mitiga riscos e constrói a estabilidade da empresa.

A experiência em múltiplas corretoras (Cruzeiro do Sul, Correta, Brasil Insurance, Convicta) ao longo de 13 anos (2002-2015) fornece uma visão longitudinal única. Permite analisar como a sofisticação desses processos administrativos evoluiu e como empresas que investiram na estruturação de sua coordenação administrativa (como a criação do cargo da autora) conseguiram navegar em um mercado que passou por fusões e aquisições (como o caso da Brasil Insurance, um grande grupo). Este setor, portanto, prova a tese: a excelência administrativa não é um suporte, mas o *core business* da governança em PMEs de serviços.

4. Conceituando a "Governança Administrativa" em PMEs

A literatura sobre Governança Corporativa é vasta, mas seus pilares clássicos – Transparência (Disclosure), Equidade (Fairness), Prestação de Contas (Accountability) e Responsabilidade Corporativa (Responsibility) – foram desenhados para a realidade de empresas de capital aberto. Aplicar esses conceitos diretamente a uma PME, como um viveiro de plantas ou uma pequena corretora de seguros, exige uma tradução. Propomos que essa tradução se materialize no conceito de "Governança Administrativa", que é a infraestrutura processual e cultural que permite ao gestor de uma PME praticar esses pilares, mesmo sem as estruturas formais de um conselho de administração. É a governança no nível do chão de fábrica gerencial, exercida através das rotinas do dia a dia.

A Transparência, em uma grande corporação, refere-se à divulgação de balanços auditados e fatos relevantes ao mercado. Na PME, a Transparência é a qualidade da informação *interna*. Ela é garantida pela função de "envio de documentos ao contador", como exercida pela autora no Viveiro Plantart, e pelo controle do "contas a pagar e receber". Um gestor administrativo que mantém esses registros rigorosamente em dia está fornecendo ao proprietário (e a si mesmo) a transparência necessária para saber, em tempo real, a exata saúde financeira da empresa. Sem essa rotina, o dono opera "no escuro", baseando-se no saldo bancário, o que é uma métrica falha de gestão. A transparência, aqui, é a clareza dos dados operacionais.

A Prestação de Contas (Accountability), em uma PME, não é sobre o CEO se reportar ao Conselho. É sobre a clareza de papéis e responsabilidades. A experiência da autora como "Coordenadora Administrativa" (2004-2015) ilustra perfeitamente este pilar. Ao coordenar uma equipe e controlar a logística de documentos, ela está criando um sistema onde as responsabilidades são definidas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Sabe-se *quem* é responsável pelo cadastro do cliente, *quem* é responsável pelo pagamento do corretor e *quem* deve acompanhar o sinistro. Essa definição de processos evita o caos da "empresa de um homem só", onde todos fazem tudo e ninguém é responsável por nada. A accountability é, portanto, a formalização de processos e a atribuição de responsabilidades claras.

A Equidade (Fairness), que em grandes empresas se refere ao tratamento justo de acionistas minoritários, na PME se traduz no tratamento justo de *stakeholders* internos e externos. A função de "pagamento de funcionários e corretores" é um ato de equidade. Garantir que os pagamentos sejam feitos corretamente e no prazo (controlando a "baixa de comissão" para calcular a remuneração variável) é essencial para manter a motivação da equipe e a confiança dos parceiros (corretores). Da mesma forma, a gestão do "contas a pagar" garante o tratamento justo dos fornecedores, mantendo o crédito da empresa. A equidade administrativa é a base da reputação e do capital social da PME.

Finalmente, a Responsabilidade Corporativa, na PME, é a "Responsabilidade Operacional". É a garantia de que a empresa cumprirá o que promete. No setor de seguros, isso se materializa no "acompanhamento de sinistro". A responsabilidade da corretora é garantir que o cliente seja indenizado. A rotina administrativa que controla esse processo é o pilar da responsabilidade. No Viveiro Plantart, é o controle do caixa e a gestão financeira que garantem que a empresa possa honrar seus compromissos. A experiência inicial da autora em "compras e licitações" na Prefeitura de Vila Velha (1998-2000), embora no setor público, também é uma lição de responsabilidade, onde o processo de compra deve seguir regras estritas para garantir o uso correto do dinheiro público, um princípio que se transfere para a gestão privada.

Desta forma, a "Governança Administrativa" não é um novo conjunto de regras, mas a reinterpretação dos pilares clássicos de governança através das lentes das operações diárias de uma PME. A Coordenadora Administrativa, como a autora, não é apenas uma executora de tarefas, mas a principal agente de governança da organização, construindo a infraestrutura de processos que permite à empresa ser transparente, responsável, justa e prestar contas de suas ações, mesmo sem ter um Comitê de Auditoria formal.

5. Resiliência Organizacional: A Conexão com a Prática Administrativa

A Resiliência Organizacional é um conceito que ganhou enorme tração acadêmica e empresarial, definido como a capacidade de uma organização antecipar, absorver, adaptar-se e se recuperar de perturbações e choques de forma eficaz. Esses choques podem ser externos (uma pandemia, uma crise econômica, uma nova regulação) ou internos (a perda de um funcionário-chave, uma falha de sistema). Para as PMEs, que operam com margens mais apertadas e menor reserva de capital, a resiliência não é uma opção estratégica, é uma condição de sobrevivência. A tese central deste artigo é que a resiliência não nasce da sorte ou da genialidade do fundador, mas é um resultado direto da robustez da sua governança administrativa.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A primeira função da governança administrativa na construção da resiliência é a **Antecipação**. Em uma PME, a antecipação de crises financeiras é feita através de uma única ferramenta: o controle rigoroso do "contas a pagar e receber" e do "caixa", funções centrais exercidas pela autora tanto nas corretoras (2004-2015) quanto no viveiro (2017-2023). Quando uma Coordenadora Administrativa mantém um fluxo de caixa projetado, ela não está apenas registrando o passado; ela está *simulando o futuro*. Ela consegue antecipar um "buraco" no caixa com semanas de antecedência, dando ao gestor tempo para agir (seja postergando um pagamento, buscando crédito ou focando na cobrança), em vez de ser pego de surpresa. A antecipação é o oposto da gestão reativa.

A segunda função é a **Absorção**. Quando o choque ocorre (ex: um cliente grande quebra e deixa de pagar, ou um sinistro complexo consome tempo da equipe), a capacidade da empresa de "absorver" o impacto depende da sua organização interna. Uma empresa com processos administrativos caóticos entra em colapso. Uma empresa com uma governança administrativa sólida, onde a "logística de documentos" é clara e o "cadastro de cliente" é preciso, consegue isolar o problema. A equipe administrativa sabe exatamente quais faturas estão pendentes, qual o status do sinistro e quais documentos são necessários. A organização (resultado da governança) funciona como um "amortecedor" que absorve o choque e impede que ele contamine toda a operação.

A terceira função, e a mais crítica, é a **Adaptação**. A resiliência não é apenas sobreviver, é aprender e se adaptar. A governança administrativa fornece os *dados* para essa adaptação. Ao analisar o "contas a receber" de forma estruturada, a gestora pode identificar padrões: "Quais clientes pagam sempre em dia? Quais atrasam?". Ao controlar a "baixa de comissão", ela pode identificar: "Quais apólices/produtos são mais rentáveis? Quais corretores trazem os melhores resultados?". Esses dados, gerados pela rotina administrativa, são a base para a decisão estratégica: focar nos clientes mais rentáveis, ajustar o comissionamento ou descontinuar um produto. A adaptação baseada em dados é o que permite à PME evoluir.

A experiência da autora na Prefeitura de Vila Velha, no departamento de "compras e licitações", embora pública, oferece uma lição de resiliência através da conformidade. O processo licitatório é um mecanismo de governança para garantir que o choque da "má escolha" de um fornecedor seja evitado. Ao exigir conformidade, o processo cria resiliência contra a fraude e o superfaturamento. Esse mesmo rigor, traduzido para o setor privado, é a base da governança administrativa: o rigor nos "serviços bancários" evita fraudes; o rigor no "pagamento de funcionários" evita passivos trabalhistas; o rigor no "envio de documentos ao contador" evita problemas fiscais. Cada um desses controles é um ato que fortalece a resiliência.

Portanto, a conexão é direta e causal. A Resiliência Organizacional não é um conceito etéreo; é o resultado tangível de processos administrativos bem definidos. A Coordenadora Administrativa, ao garantir que os cadastros estejam corretos, que os pagamentos sejam feitos, que os recebimentos sejam controlados e que os documentos sejam arquivados, não está apenas "arrumando a casa".

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ela está ativamente construindo a capacidade da empresa de antecipar, absorver e se adaptar às inevitáveis tempestades do mercado, garantindo sua sobrevivência e prosperidade a longo prazo.

6. A Evolução da Coordenadora Administrativa em Agente de Governança

A trajetória profissional da autora, documentada em seu currículo, oferece um estudo de caso longitudinal sobre a evolução do papel administrativo dentro das PMEs. A jornada começa em 2002, como "auxiliar administrativa" na Cruzeiro do Sul Corretora de Seguros, com funções operacionais claras: "cadastro de cliente, acompanhamento de sinistro, serviços bancários". Essa é a base, o nível tático da operação. A promoção para "Técnico Administrativo" e, subsequentemente, "Coordenadora Administrativa" (2004-2015) em corretoras maiores (como a Correta e a Brasil Insurance) reflete uma mudança não apenas de cargo, mas de escopo. A profissional deixa de ser apenas uma executora de tarefas para se tornar uma gestora de processos e, como argumentamos, uma agente de governança.

A função de "Coordenadora Administrativa" em uma PME, como a descrita, é, na prática, a função de um *Chief Operating Officer (COO)* em microescala. Ao "coordenar equipe", ela assume a responsabilidade pela prestação de contas (Accountability) do time. Ao "controlar logística de documentos", ela se torna a guardiã da transparência e da conformidade da empresa. E ao gerir o ciclo financeiro completo – "pagamento de funcionários e corretores; contas a pagar e receber" – ela se torna a gestora do pilar da Equidade e a principal fornecedora de dados para a tomada de decisão do proprietário. Ela passa a controlar o fluxo nervoso central da organização.

Essa evolução de auxiliar para coordenadora, e depois para "gerente administrativo/financeiro" no Viveiro Plantart (2017-2023), demonstra um acúmulo de confiança e responsabilidade. No Viveiro, as funções são descritas de forma ainda mais estratégica: "controle de contas a pagar e receber; controle do caixa; envio de documentos ao contador". Aqui, a autora é explicitamente a gestora financeira, responsável por garantir a liquidez (caixa) e a conformidade (contador). Ela não está apenas processando pagamentos; ela está gerenciando o capital de giro, a ferramenta mais crítica para a sobrevivência de uma PME que lida com ativos biológicos (plantas) e fluxo de caixa sazonal.

A experiência inicial na Prefeitura de Vila Velha (1998-2000), embora breve e no setor público, não deve ser subestimada como um alicerce. O trabalho em "compras e licitações" ensina o valor do processo, da conformidade e do rigor documental. Em uma licitação, um documento faltante ou um prazo perdido invalida a proposta. Essa disciplina, quando internalizada e transferida para o setor privado, transforma a gestão administrativa. O "acompanhamento de sinistro" ou a "baixa de comissão" passam a ser vistos com o mesmo rigor processual de uma licitação, o que eleva drasticamente o nível de governança da empresa.

A decisão da autora de buscar "2 cursos online para comprovação na área administrativa" é sintomática dessa evolução. Mesmo com mais de 20 anos de experiência prática inquestionável,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

ela reconhece a necessidade de formalizar e atualizar seu conhecimento. Isso reflete uma mentalidade de "agente de governança", que entende que a prática, por mais sólida que seja, beneficia-se da teoria e da educação continuada. Ela busca solidificar seu papel não apenas como uma executora experiente, mas como uma profissional que detém o conhecimento técnico e teórico da gestão moderna.

Portanto, a trajetória de Marcela Pessotti Petersen é um exemplo paradigmático de como a função administrativa evolui de uma atividade de suporte operacional para o núcleo da governança estratégica em PMEs. A Coordenadora Administrativa não é alguém que "ajuda" o dono; ela é quem constrói e mantém os sistemas que permitem ao dono gerir. Ela é a agente que transforma o caos empreendedor em uma operação organizada, transparente e, consequentemente, resiliente, pronta para o crescimento sustentável.

7. O Papel da Governança Administrativa na Mitigação de Riscos

O setor de corretagem de seguros é, por definição, o setor de gestão de riscos. O corretor aconselha seus clientes sobre como mitigar seus próprios riscos (de vida, patrimonial, saúde) através da transferência para uma seguradora. No entanto, o que muitas vezes é negligenciado é que a *própria corretora* é uma PME exposta a riscos operacionais significativos. A tese deste artigo é que a "Governança Administrativa" não é apenas uma ferramenta de eficiência, mas o principal mecanismo interno de mitigação de riscos (ERM - Enterprise Risk Management) para a própria corretora, como fica evidente ao analisar as funções exercidas pela autora.

O primeiro grande risco em uma corretora é o **Risco Operacional**, especificamente a falha de processo. A função de "acompanhamento de sinistro" é o ponto mais crítico. Um erro administrativo neste processo – como a perda de um prazo para envio de documentos ou uma comunicação falha com o cliente ou a seguradora – pode levar à negação da indenização. A consequência direta é a perda do cliente e um risco jurídico imenso, pois o cliente pode processar a corretora por negligência. A governança administrativa, exercida pela "Coordenadora Administrativa" que implementa *checklists*, controles de prazo (logística de documentos) e uma comunicação padronizada, é a defesa primária contra esse risco.

O segundo é o **Risco Financeiro**, que se manifesta de duas formas. A primeira é o risco de receita, gerenciado pela "baixa de comissão". Em um ambiente com centenas de apólices e múltiplas seguradoras pagando em datas diferentes, é extremamente fácil que comissões não sejam pagas ou sejam pagas a menor. Um controle administrativo frouxo significa "vazamento" de receita. A segunda é o risco de liquidez, gerenciado pelo "contas a pagar e receber" e "serviços bancários". A corretora precisa pagar seus funcionários, corretores e custos fixos, independentemente do prazo que a seguradora leva para pagar a comissão. Um controle de caixa rigoroso, como o implementado pela autora, é o que garante que a empresa não se torne insolvente por um descasamento de fluxo de caixa.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

O terceiro é o **Risco de Conformidade (Compliance)**. O mercado de seguros é altamente regulado (pela SUSEP, no Brasil). Além disso, as empresas lidam com dados sensíveis de clientes (saúde, patrimônio), entrando no escopo da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A função de "cadastro de cliente" e "logística de documentos" não é apenas operacional; é uma função de *compliance*. Um cadastro malfeito ou documentos armazenados de forma insegura expõem a corretora a sanções regulatórias e multas. A governança administrativa, ao estruturar esses processos, garante a conformidade legal e a segurança da informação, protegendo a reputação da empresa.

O quarto é o **Risco de Recursos Humanos**. O setor de corretagem depende de sua força de vendas (os corretores parceiros) e de sua equipe de back-office. A função de "pagamento de funcionários e corretores" é crítica. Erros no cálculo de comissões (um processo complexo) geram desmotivação, disputas e potencial perda de talentos para a concorrência. Uma governança administrativa que garante pagamentos precisos e pontuais (Equidade) mitiga o risco de *turnover* e passivos trabalhistas, estabilizando a operação.

A experiência da autora no Viveiro Plantart (2017-2023) reforça essa visão. Embora o setor seja diferente, os riscos são análogos. O "controle do caixa" mitiga o risco de liquidez; o "envio de documentos ao contador" mitiga o risco fiscal e de conformidade. Em ambos os casos, a gestora administrativa é a figura central na identificação e mitigação dos riscos operacionais diários, muito antes que eles se tornem crises estratégicas. A governança administrativa é, portanto, o sistema imunológico da PME, protegendo-a de ameaças internas e externas.

8. Conclusão: A Administração como Pilar Estratégico da Resiliência

Ao final desta análise, que colocou a experiência prática de mais de duas décadas em gestão administrativa sob a lente da teoria da governança e da resiliência, uma conclusão central emerge com clareza: nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a administração não é um departamento de suporte; ela é o pilar estratégico da sobrevivência. A trajetória profissional de Marcela Pessotti Petersen, que evoluiu de funções de estágio na gestão pública para a coordenação e gerência financeira de corretoras de seguros e outras PMEs, serve como um estudo de caso exemplar dessa transformação. A sua carreira ilustra, na prática, como rotinas operacionais, quando executadas com rigor e profissionalismo, convertem-se em "Governança Administrativa".

Este artigo propôs o conceito de "Governança Administrativa" como a tradução pragmática dos pilares clássicos da Governança Corporativa (Transparência, Prestação de Contas, Equidade e Responsabilidade) para o "chão de fábrica" das PMEs. Demonstramos que a transparência não nasce de relatórios auditados, mas de um "contas a pagar e receber" meticuloso. A prestação de contas não vem de um conselho, mas da clareza de processos ao "coordenar equipe". A equidade é materializada no "pagamento de funcionários e corretores", e a responsabilidade é garantida pelo rigor no "acompanhamento de sinistro" e na "logística de documentos".

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Utilizamos o setor de corretagem de seguros como um laboratório que amplifica a importância dessa governança. Em um negócio intangível, de fluxo de caixa complexo e alto risco operacional, a falha administrativa é uma falha estratégica. A experiência da autora neste setor (2002-2015) evidencia que a gestão de cadastros, comissões e sinistros é o *core business* da mitigação de riscos da corretora. A governança administrativa, portanto, não é apenas "arrumar a casa"; é o principal mecanismo de defesa da empresa contra os riscos operacionais, financeiros e de conformidade que ameaçam sua existência diariamente.

A conexão entre essa governança e a Resiliência Organizacional mostrou-se direta e causal. A resiliência, definida como a capacidade de antecipar, absorver e adaptar-se a choques, é construída sobre a fundação dos processos administrativos. O controle de caixa permite a *antecipação* de crises de liquidez. A organização documental permite a *absorção* de choques operacionais (como um sinistro complexo). E a análise dos dados gerados por essas rotinas (como a rentabilidade por cliente ou o ciclo financeiro) permite a *adaptação* estratégica baseada em fatos, e não em intuição.

A evolução da carreira da autora, de "auxiliar" para "coordenadora" e "gerente", espelha a evolução da própria função administrativa dentro de uma PME que amadurece. A gestora administrativa deixa de ser uma executora de tarefas para se tornar a agente de governança, a profissional que constrói os sistemas que permitem ao proprietário gerir com clareza e segurança. Ela é quem transforma o "caos empreendedor" inicial em uma operação estruturada, menos dependente do fundador e mais resiliente a longo prazo.

A experiência inicial em "compras e licitações" no setor público, embora cronologicamente distante, revela-se como um alicerce fundamental. Ela introduz a disciplina da conformidade, do processo rigoroso e da gestão documental. Essa mentalidade, quando transportada para a iniciativa privada, eleva o padrão da gestão administrativa, tratando um pagamento de comissão com a mesma seriedade de um edital público, o que fortalece exponencialmente a governança interna.

A decisão de buscar novos cursos na área administrativa, mesmo após 20 anos de experiência, reforça a conclusão deste artigo. Ela demonstra a consciência de que a governança administrativa não é estática; ela precisa evoluir. A prática é validada e potencializada pela teoria. A profissionalização contínua é o que garante que a PME não apenas sobreviva, mas que ela construa uma resiliência adaptativa, capaz de enfrentar novos desafios, como a digitalização ou novas regulações, que exigirão controles administrativos cada vez mais sofisticados.

Em suma, este estudo de caso, baseado em uma carreira real e diversificada, comprova a tese de que a resiliência das PMEs não é um acaso. Ela é um resultado direto e mensurável da qualidade da sua governança administrativa. Para proprietários de PMEs, a lição é clara: o investimento mais estratégico para a longevidade do seu negócio não está no marketing ou na inovação, mas na profissionalização da sua gestão administrativa e financeira, pois é ela quem garante a estabilidade para que todo o resto possa crescer.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Referências

ALIANÇA, C. R.; PEREIRA, M. F. Governança Corporativa em Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 10, n. 4, p. 382-397, 2013.

BERNARDES, C.; ANDRADE, A. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, A. G. de; RIBEIRO, I. R.; SEGURA, L. C. Resiliência Organizacional: uma análise da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 6, p. 815-835, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LIPORACE, F.; ALBUQUERQUE, A. L. A importância da gestão financeira para as pequenas e médias empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, p. 3-23, 2013.

SAVICKAS, M. L. *Career Construction Theory and Practice*. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (Eds.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. 2. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013. p. 147-183.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.