

**ARQUITETURAS DE
GOVERNANÇA
INFORMACIONAL E SEUS
REFLEXOS NOS
PROCESSOS DECISÓRIOS
ESTRATÉGICOS EM
PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

**INFORMATIONAL GOVERNANCE ARCHITECTURES AND THEIR IMPACTS
ON STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESSES IN SMALL AND MEDIUM-
SIZED ENTERPRISES**

Ciências Exatas e da Terra, Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas ·

26/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/779726538](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/779726538)

Rubens Savaris Leal¹

Agnaldo Braga Lima²

Leandro Rachel Arguello³

Cibely Maria Ferreira de Abreu⁴

Daniel Almeida Bezerra⁵

Helder de Brito Santos⁶

Nayara Carolina Ribeiro Tavares Viana⁷

Leonardo Zub Dutra⁸

Murillo Nazareno Cavalcante Aguiar⁹

Rômulo Ferreira dos Santos¹⁰

RESUMO

A crescente digitalização dos ambientes corporativos ampliou a relevância da governança informacional como elemento estruturante da competitividade organizacional, especialmente no contexto das pequenas e médias empresas. Em mercados caracterizados por dinamismo, instabilidade, concorrência digital, pressão por inovação e aumento das exigências regulatórias, a capacidade de organizar, proteger, compartilhar e utilizar dados de forma estratégica tornou-se condição essencial para decisões empresariais mais qualificadas. Este artigo tem como objetivo analisar de que maneira arquiteturas de governança informacional influenciam os processos decisórios estratégicos em pequenas e médias empresas, considerando suas interfaces com transformação digital, segurança da informação, cultura organizacional, conformidade normativa e inteligência analítica aplicada à administração corporativa. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, documental e teórico-analítica, fundamentada em produções sobre governança de dados, gestão da informação, inteligência organizacional, transformação digital e gestão estratégica. Argumenta-se que a governança informacional não se limita à adoção de tecnologias, sistemas ou plataformas digitais, mas envolve a definição de papéis, responsabilidades, fluxos, critérios de qualidade, políticas de acesso, segurança, ética no uso de dados e mecanismos de conversão da informação em conhecimento decisório. Os resultados esperados indicam que pequenas e médias empresas que estruturam práticas mínimas de governança informacional tendem a reduzir riscos, melhorar eficiência operacional, ampliar rastreabilidade, fortalecer conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados, aumentar capacidade analítica e qualificar decisões relativas a mercado, clientes, custos, investimentos, inovação e crescimento. Conclui-se

que a arquitetura de governança informacional constitui um ativo estratégico para as PMEs, pois permite transformar dados dispersos em inteligência empresarial, reduzindo decisões intuitivas e ampliando a sustentabilidade organizacional em ambientes competitivos.

Palavras-chave: Governança informacional; tomada de decisão estratégica; pequenas e médias empresas; transformação digital; inteligência organizacional; gestão de dados.

ABSTRACT

The increasing digitalization of corporate environments has expanded the relevance of informational governance as a structuring element of organizational competitiveness, especially in the context of small and medium-sized enterprises. In markets characterized by dynamism, instability, digital competition, pressure for innovation, and increasing regulatory requirements, the ability to organize, protect, share, and use data strategically has become essential for more qualified business decisions. This article aims to analyze how informational governance architectures influence strategic decision-making processes in small and medium-sized enterprises, considering their interfaces with digital transformation, information security, organizational culture, regulatory compliance, and analytical intelligence applied to corporate management. The research adopts a qualitative, bibliographic, documentary, and theoretical-analytical approach, based on studies on data governance, information management, organizational intelligence, digital transformation, and strategic management. It argues that informational governance is not limited to the adoption of technologies, systems, or digital platforms, but involves the definition of roles, responsibilities, workflows, quality criteria, access policies, security, ethics in data use, and mechanisms for converting

information into decision-making knowledge. The expected results indicate that small and medium-sized enterprises that structure minimum informational governance practices tend to reduce risks, improve operational efficiency, increase traceability, strengthen compliance with the Brazilian General Data Protection Law, enhance analytical capacity, and qualify decisions related to markets, customers, costs, investments, innovation, and growth. The article concludes that informational governance architecture is a strategic asset for SMEs, as it enables the transformation of dispersed data into business intelligence, reducing intuitive decisions and increasing organizational sustainability in competitive environments.

Keywords: Informational governance; strategic decision-making; small and medium-sized enterprises; digital transformation; organizational intelligence; data management.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital modificou profundamente a forma como empresas produzem, armazenam, interpretam e utilizam informações. Em um ambiente empresarial marcado por competição acelerada, mudanças no comportamento do consumidor, expansão do comércio eletrônico, automação de processos, plataformas digitais, inteligência artificial e exigências regulatórias crescentes, os dados deixaram de ser apenas registros operacionais e passaram a constituir recursos estratégicos. Essa realidade alcança não apenas grandes corporações, mas também pequenas e médias empresas, que precisam tomar decisões rápidas, reduzir desperdícios, compreender seus clientes, controlar custos, proteger informações e responder a mercados cada vez mais instáveis.

No contexto das pequenas e médias empresas, a governança informacional assume importância particular. Embora grandes organizações geralmente disponham de departamentos especializados em tecnologia da informação, segurança, análise de dados, controle interno e conformidade, muitas PMEs operam com estruturas enxutas, recursos limitados e processos informais. A tomada de decisão, nesses casos, frequentemente depende da experiência do gestor, da percepção do mercado e de informações dispersas em planilhas, sistemas de vendas, aplicativos de mensagens, plataformas de pagamento, redes sociais e registros contábeis. Essa informalidade pode gerar agilidade, mas também aumenta riscos de erro, perda de dados, decisões baseadas em percepções incompletas e fragilidade diante de obrigações legais.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico observa que a digitalização oferece às pequenas e médias empresas oportunidades para melhorar desempenho, impulsionar inovação, aumentar produtividade e competir em condições mais equilibradas, mas também aponta que empresas menores tendem a adotar práticas digitais em menor intensidade e, muitas vezes, limitam-se a serviços básicos. Essa constatação é relevante porque demonstra que a digitalização das PMEs não pode ser reduzida à criação de perfis em redes sociais, uso de aplicativos de mensagens ou contratação de sistemas isolados. A verdadeira transformação digital exige capacidade de governar informações, integrar processos e utilizar dados para orientar decisões.

No Brasil, o debate torna-se ainda mais significativo diante do avanço gradual da digitalização nos pequenos negócios. O Mapa de Maturidade Digital 2024, divulgado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, indicou que o índice médio de

maturidade digital dos pequenos negócios foi de 35 pontos em uma escala de 0 a 80, sinalizando espaço expressivo para evolução em práticas digitais e gestão orientada por dados. Essa realidade revela que muitas empresas ainda se encontram em estágio intermediário ou inicial de digitalização, o que reforça a necessidade de modelos práticos e acessíveis de governança informacional.

A governança informacional pode ser compreendida como o conjunto de princípios, estruturas, políticas, processos e responsabilidades voltados à gestão adequada da informação ao longo de seu ciclo de vida. Isso inclui coleta, armazenamento, classificação, proteção, compartilhamento, uso, retenção, descarte e transformação dos dados em conhecimento útil à decisão. Ao contrário de uma visão puramente tecnológica, a governança informacional envolve pessoas, cultura, processos, normas e estratégia. Sua finalidade não é apenas manter dados organizados, mas assegurar que a informação correta esteja disponível, no momento adequado, para as pessoas autorizadas e com qualidade suficiente para apoiar decisões.

No ambiente das PMEs, a governança informacional impacta diretamente processos decisórios estratégicos. Decisões sobre preço, estoque, contratação, expansão, marketing, crédito, relacionamento com clientes, inovação, investimento e redução de custos dependem da qualidade das informações disponíveis. Quando os dados são incompletos, desatualizados, inconsistentes ou inacessíveis, a decisão estratégica tende a se apoiar em intuição, improviso ou percepção fragmentada. Quando os dados são organizados, protegidos e analisados, a empresa passa a decidir com maior base empírica, reduzindo incertezas.

Outro aspecto relevante é a conformidade normativa. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais impôs novas responsabilidades às organizações que tratam dados pessoais, incluindo pequenas e médias empresas. A Autoridade Nacional de Proteção de Dados publicou guia orientativo de segurança da informação para agentes de tratamento de pequeno porte, com medidas administrativas e técnicas destinadas a proteger dados pessoais contra acessos não autorizados e situações acidentais ou ilícitas. Isso demonstra que a governança informacional deixou de ser apenas boa prática gerencial e passou a integrar também a agenda de conformidade, privacidade e segurança.

Diante desse cenário, este artigo parte do seguinte problema de pesquisa: **de que maneira arquiteturas de governança informacional influenciam os processos decisórios estratégicos em pequenas e médias empresas?**

O objetivo geral é analisar os reflexos das arquiteturas de governança informacional nos processos decisórios estratégicos das PMEs. Como objetivos específicos, busca-se: a) compreender o conceito de governança informacional e sua relação com transformação digital; b) discutir os desafios específicos das PMEs na gestão de dados; c) analisar como práticas de organização, proteção, compartilhamento e uso estratégico da informação influenciam a tomada de decisão; d) examinar a relação entre governança informacional, segurança da informação e conformidade normativa; e e) propor diretrizes gerenciais para estruturação de arquiteturas informacionais compatíveis com a realidade das PMEs.

Defende-se como tese central que a governança informacional constitui uma arquitetura estratégica capaz de transformar dados

dispersos em inteligência organizacional, qualificando decisões empresariais e ampliando a capacidade competitiva das pequenas e médias empresas. Sua adoção não exige, necessariamente, grandes investimentos iniciais em tecnologia avançada, mas requer clareza de processos, responsabilidades, cultura de dados, segurança mínima e compromisso gerencial com decisões baseadas em evidências.

2. METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, documental e teórico-analítica. A opção por essa metodologia justifica-se pela necessidade de compreender, de forma integrada, os conceitos de governança informacional, transformação digital, gestão estratégica, segurança da informação e tomada de decisão em pequenas e médias empresas.

A pesquisa foi orientada pela seguinte pergunta: **como a estruturação de práticas de governança informacional pode influenciar a qualidade, a velocidade, a segurança e a assertividade das decisões estratégicas em pequenas e médias empresas?**

Foram analisados documentos institucionais, publicações acadêmicas e relatórios técnicos relacionados a digitalização de PMEs, governança de dados, segurança da informação, conformidade normativa e inteligência organizacional. Entre as fontes institucionais consideradas, destacam-se documentos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico sobre transformação digital de pequenas e médias empresas, orientações da Autoridade Nacional de Proteção de Dados sobre

segurança da informação para agentes de pequeno porte, dados da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial sobre maturidade digital e referências normativas relacionadas à gestão e segurança da informação.

Os critérios de inclusão foram: a) materiais relacionados à transformação digital de PMEs; b) documentos sobre governança de dados ou governança informacional; c) publicações sobre segurança da informação e proteção de dados; d) estudos sobre tomada de decisão estratégica; e) fontes institucionais de relevância para o contexto brasileiro.

Foram excluídos materiais meramente promocionais, textos sem autoria ou fonte identificável, publicações voltadas exclusivamente a grandes corporações sem possibilidade de adaptação às PMEs e conteúdos sem relação direta com gestão informacional ou decisão estratégica.

A análise foi organizada em sete categorias: a) conceito de governança informacional; b) arquitetura informacional em PMEs; c) transformação digital e maturidade organizacional; d) segurança da informação e conformidade normativa; e) cultura de dados e tomada de decisão; f) impactos na eficiência operacional e redução de riscos; g) diretrizes para implementação em pequenas e médias empresas.

Por se tratar de estudo bibliográfico e documental, não houve coleta direta de dados com seres humanos ou empresas. Assim, não se aplica submissão a comitê de ética. Ainda assim, a pesquisa observa princípios de integridade acadêmica, uso responsável de fontes e análise crítica das informações consultadas.

3. GOVERNANÇA INFORMACIONAL: CONCEITO E FUNDAMENTOS

A governança informacional corresponde ao conjunto de mecanismos que orientam a gestão estratégica da informação dentro das organizações. Seu propósito é assegurar que dados e informações sejam tratados como ativos organizacionais, e não como subprodutos dispersos das atividades administrativas. Em termos práticos, isso significa definir quem pode coletar dados, onde eles serão armazenados, como serão protegidos, quem poderá acessá-los, por quanto tempo serão mantidos, como serão utilizados e de que forma serão convertidos em conhecimento para decisões.

A governança informacional dialoga com a governança de dados, mas possui alcance mais amplo. Enquanto a governança de dados concentra-se na qualidade, integridade, segurança e gestão dos dados estruturados, a governança informacional inclui também documentos, relatórios, comunicações, registros administrativos, informações comerciais, conhecimentos tácitos e fluxos decisórios. Em uma pequena empresa, por exemplo, informações estratégicas podem estar em um sistema de vendas, em mensagens de clientes, em planilhas de estoque, em notas fiscais, em redes sociais, em conversas com fornecedores e em relatórios contábeis. A governança informacional busca articular esse conjunto disperso.

Uma arquitetura de governança informacional envolve pelo menos cinco componentes. O primeiro é a estrutura de responsabilidades. Toda empresa precisa definir quem é responsável por dados financeiros, informações de clientes, documentos trabalhistas, contratos, informações fiscais, relatórios de vendas e registros operacionais. Quando ninguém é responsável, todos acessam e

alteram dados sem controle, aumentando o risco de perda, duplicidade e erro.

O segundo componente é a padronização dos processos. A empresa precisa estabelecer como os dados serão registrados. Um cadastro de cliente, por exemplo, deve conter campos mínimos, critérios de atualização e regras de validação. Sem padronização, a base de clientes pode conter nomes duplicados, telefones incorretos, endereços incompletos e histórico de compras fragmentado.

O terceiro componente é a segurança da informação. Isso inclui controle de acesso, senhas fortes, cópias de segurança, proteção contra vírus, atualização de sistemas, restrição de compartilhamento indevido e descarte seguro de documentos. Para PMEs, a segurança precisa ser simples, prática e proporcional ao risco, mas não pode ser ignorada.

O quarto componente é a qualidade da informação. Dados precisam ser completos, atualizados, confiáveis e úteis. Uma decisão estratégica baseada em dados desatualizados pode ser tão arriscada quanto uma decisão sem dados. Portanto, a governança deve prever revisão, limpeza e validação periódica das informações.

O quinto componente é a inteligência decisória. Dados armazenados, mas não analisados, têm valor limitado. A governança informacional precisa criar mecanismos para transformar dados em relatórios, indicadores, painéis, análises e recomendações gerenciais.

4. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OS DESAFIOS DA DIGITALIZAÇÃO

As pequenas e médias empresas ocupam papel estratégico na economia, gerando empregos, renda, inovação local e dinamismo regional. Contudo, enfrentam limitações específicas em relação à transformação digital. Muitas possuem orçamento restrito, equipes reduzidas, baixa especialização em tecnologia, dependência direta do proprietário-gestor e pouca formalização de processos.

A digitalização nas PMEs frequentemente começa por necessidades pontuais: emissão de nota fiscal eletrônica, uso de máquina de cartão, presença em redes sociais, aplicativo de mensagens, planilhas de controle, sistema de gestão financeira ou plataforma de vendas. Embora esses recursos sejam importantes, eles não necessariamente produzem governança informacional. A empresa pode estar digitalizada em algumas atividades e, ainda assim, não possuir dados integrados, seguros e úteis para decisão.

A OCDE destaca que empresas menores são menos propensas a adotar práticas digitais avançadas e mais inclinadas a limitar a adoção a serviços básicos. Essa constatação evidencia que a digitalização das PMEs precisa ser acompanhada de orientação gerencial. Não basta contratar ferramentas; é necessário reorganizar processos.

Outro desafio é a cultura organizacional. Em muitas pequenas empresas, decisões são centralizadas no proprietário, baseadas em experiência acumulada e percepção direta do mercado. Essa experiência é valiosa, mas pode se tornar limitada diante de mercados mais complexos. A governança informacional não elimina a intuição empreendedora, mas a complementa com evidências.

Há também desafios de conformidade. A LGPD exige que empresas tratem dados pessoais com segurança, finalidade, necessidade, transparência e responsabilidade. Para pequenos negócios, isso pode parecer complexo, mas a ANPD disponibilizou orientações específicas para agentes de pequeno porte, indicando medidas técnicas e administrativas proporcionais. Assim, a governança informacional pode ajudar a PME a reduzir riscos legais e reputacionais.

5. ARQUITETURAS DE GOVERNANÇA INFORMACIONAL

A expressão “arquitetura de governança informacional” refere-se ao desenho organizado de componentes, fluxos, responsabilidades e tecnologias que sustentam a gestão da informação. Em PMEs, essa arquitetura não precisa ser sofisticada como em grandes corporações, mas deve ser suficientemente clara para garantir controle, confiabilidade e utilidade decisória.

Uma arquitetura mínima pode ser estruturada em quatro camadas.

5.1. Camada de Coleta e Registro

A primeira camada diz respeito à origem dos dados. A empresa deve identificar quais informações coleta e por quê. Exemplos: dados de clientes, vendas, estoque, fornecedores, contratos, despesas, reclamações, campanhas de marketing, fluxo de caixa e indicadores operacionais. Cada dado deve ter finalidade definida. Coletar dados sem finalidade aumenta risco e complexidade.

5.2. Camada de Armazenamento e Proteção

A segunda camada envolve onde os dados ficam armazenados e como são protegidos. Planilhas soltas, celulares pessoais, mensagens dispersas e computadores sem cópia de segurança representam riscos. A arquitetura deve definir locais oficiais de armazenamento, rotinas de cópia, controle de acesso e medidas de proteção.

5.3. Camada de Tratamento e Análise

A terceira camada envolve transformar dados brutos em informação útil. Isso pode ocorrer por relatórios financeiros, indicadores de venda, análise de estoque, segmentação de clientes, controle de inadimplência, acompanhamento de margem de lucro e avaliação de produtividade.

5.4. Camada Decisória

A quarta camada é a conexão entre informação e decisão. Os dados devem alimentar reuniões de gestão, planejamento estratégico, definição de metas, revisão de preços, campanhas comerciais, compras, contratação e expansão. Se a informação não chega ao processo decisório, a governança permanece incompleta.

6. GOVERNANÇA INFORMACIONAL E PROCESSOS DECISÓRIOS ESTRATÉGICOS

A tomada de decisão estratégica envolve escolhas que afetam o futuro da empresa. Em PMEs, essas decisões podem incluir abrir nova unidade, lançar produto, contratar equipe, buscar crédito, investir em marketing, mudar fornecedores, ampliar estoque, alterar preços, adotar novas tecnologias ou reposicionar a marca.

A governança informacional qualifica essas decisões de várias maneiras. Primeiro, reduz incerteza. Toda decisão empresarial envolve risco, mas informações confiáveis permitem estimar cenários com maior precisão. Segundo, melhora velocidade decisória. Quando os dados estão organizados, o gestor não precisa perder tempo procurando informações dispersas. Terceiro, aumenta coerência entre áreas. Vendas, financeiro, estoque e atendimento passam a operar com dados integrados. Quarto, reduz decisões impulsivas. Indicadores funcionam como contraponto à percepção momentânea.

Um exemplo simples é a decisão sobre estoque. Sem governança informacional, o empresário pode comprar produtos com base em memória ou impressão de demanda. Com dados organizados, pode analisar sazonalidade, giro de estoque, margem de lucro e histórico de vendas. Outro exemplo é a decisão sobre marketing. Em vez de investir apenas na rede social mais popular, a empresa pode avaliar custo por cliente, taxa de conversão, perfil de público e retorno por campanha.

A governança informacional também contribui para decisões de crédito e financiamento. Uma PME com dados financeiros organizados, fluxo de caixa confiável e relatórios consistentes tende a compreender melhor sua capacidade de pagamento, reduzindo risco de endividamento inadequado.

7. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO, LGPD E REDUÇÃO DE RISCOS

A segurança da informação é parte indispensável da governança informacional. Pequenas e médias empresas lidam com dados de clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros. Vazamentos,

perdas, acessos indevidos ou fraudes podem gerar prejuízos financeiros, danos reputacionais e sanções legais.

A ANPD orienta agentes de tratamento de pequeno porte a adotarem medidas de segurança da informação compatíveis com sua realidade, incluindo medidas administrativas e técnicas. Para PMEs, isso pode incluir políticas simples de senha, controle de acesso, cópias de segurança, atualização de sistemas, treinamento de colaboradores, uso de antivírus, cuidado com links maliciosos e definição de responsáveis pelo tratamento de dados.

A governança informacional também fortalece a conformidade com a LGPD ao permitir que a empresa saiba quais dados pessoais coleta, com que finalidade, onde armazena, com quem compartilha e quando descarta. Sem esse mapeamento, a empresa não consegue responder adequadamente a titulares de dados, incidentes de segurança ou exigências regulatórias.

A segurança da informação deve ser vista como investimento em continuidade do negócio. Uma empresa que perde sua base de clientes, sofre ataque digital ou tem informações financeiras expostas pode comprometer sua operação. Assim, proteger dados é proteger a própria empresa.

8. CULTURA ORGANIZACIONAL E INTELIGÊNCIA DE DADOS

A governança informacional depende de cultura organizacional. Não basta implantar sistemas se os colaboradores continuam registrando dados de forma incompleta, compartilhando senhas, usando planilhas paralelas ou tomando decisões sem consultar indicadores. A cultura de dados precisa ser construída de modo gradual.

Nas PMEs, a liderança do proprietário ou gestor é decisiva. Quando a alta gestão valoriza dados, cobra registros corretos e utiliza indicadores nas decisões, a equipe tende a aderir. Quando o gestor ignora os dados e decide apenas por impulso, a governança perde legitimidade.

A inteligência de dados deve ser prática. Pequenas empresas não precisam começar com modelos complexos de ciência de dados. Podem iniciar com indicadores básicos: faturamento mensal, margem de lucro, inadimplência, ticket médio, taxa de recompra, produtos mais vendidos, custo de aquisição de clientes, satisfação, tempo de atendimento e giro de estoque. O importante é que esses indicadores sejam confiáveis e utilizados.

A maturidade informacional ocorre em estágios. Primeiro, a empresa organiza dados básicos. Depois, padroniza registros. Em seguida, cria indicadores. Posteriormente, integra sistemas. Por fim, utiliza análises preditivas e inteligência artificial de modo mais sofisticado. Tentar saltar etapas pode gerar desperdício.

9. RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados deste estudo apontam que as pequenas e médias empresas que adotam arquiteturas de governança informacional mais estruturadas tendem a apresentar maior capacidade de organização interna, melhor qualidade decisória, redução de riscos operacionais e ampliação de sua competitividade. A governança informacional, nesse contexto, deve ser compreendida como um conjunto articulado de práticas, processos, responsabilidades, tecnologias e critérios gerenciais voltados à coleta, armazenamento, proteção, compartilhamento, análise e uso

estratégico das informações empresariais. Sua contribuição não se limita à área tecnológica, pois seus efeitos alcançam a gestão financeira, comercial, operacional, administrativa, jurídica, contábil, estratégica e relacional das PMEs.

Espera-se, inicialmente, que a adoção de uma arquitetura de governança informacional contribua para a melhoria da qualidade das decisões estratégicas. Pequenas e médias empresas frequentemente tomam decisões com base em experiências acumuladas, percepções individuais do gestor, urgências operacionais ou informações fragmentadas. Embora a experiência gerencial seja relevante, ela pode tornar-se insuficiente diante de mercados dinâmicos, competitivos e fortemente impactados pela digitalização. Quando os dados empresariais são organizados, atualizados, protegidos e transformados em indicadores, a tomada de decisão deixa de depender exclusivamente da intuição e passa a incorporar evidências concretas sobre vendas, custos, clientes, estoque, fluxo de caixa, produtividade, inadimplência, margem de lucro, sazonalidade, comportamento de consumo e desempenho de campanhas.

Nesse sentido, um dos principais resultados esperados é a transição de uma gestão reativa para uma gestão orientada por informações. Em muitas PMEs, as decisões são tomadas apenas quando o problema já se agravou: o estoque já está excessivo ou insuficiente, o caixa já está comprometido, os clientes já reduziram a frequência de compra, a inadimplência já aumentou, os custos já superaram a margem ou a concorrência já conquistou parte do mercado. Com governança informacional, a empresa passa a acompanhar sinais de alerta de forma antecipada. Assim, pode corrigir rotas antes que os problemas comprometam sua sustentabilidade.

Espera-se também que empresas com dados mais bem estruturados consigam reduzir erros operacionais. A ausência de padronização informacional costuma gerar duplicidade de registros, divergências entre setores, perda de documentos, falhas em pedidos, atrasos na entrega, inconsistências em cadastros de clientes, problemas no controle de estoque e erros em processos financeiros. Quando a informação circula sem critérios claros, cada setor pode trabalhar com uma versão diferente da realidade. O setor de vendas pode acreditar que determinado produto está disponível, enquanto o estoque já não possui unidades suficientes; o financeiro pode desconhecer descontos concedidos pela equipe comercial; o atendimento pode não ter acesso ao histórico de reclamações do cliente; a gestão pode tomar decisões com base em relatórios incompletos. A governança informacional reduz esses riscos ao definir fluxos, responsabilidades, fontes oficiais de dados e padrões de registro.

Outro resultado esperado é a melhoria do controle financeiro. Para pequenas e médias empresas, o controle financeiro é fator decisivo de sobrevivência. Muitos negócios enfrentam dificuldades não necessariamente por falta de vendas, mas por ausência de informação confiável sobre custos, margens, prazos, despesas fixas, despesas variáveis, necessidade de capital de giro, inadimplência e fluxo de caixa. A governança informacional permite que a empresa organize seus registros financeiros de modo a compreender melhor sua realidade econômica. Com isso, o gestor pode avaliar se determinado produto é realmente lucrativo, se uma promoção compromete a margem, se um cliente recorrente gera retorno adequado, se o endividamento está controlado e se a empresa possui capacidade para investir.

A organização das informações financeiras também contribui para a redução de decisões impulsivas. Sem dados confiáveis, o empresário pode expandir o negócio em momento inadequado, contratar funcionários sem capacidade financeira, assumir empréstimos com custo elevado, manter produtos pouco rentáveis ou conceder crédito sem avaliação adequada. Com dados organizados, torna-se possível analisar cenários, comparar alternativas e tomar decisões mais prudentes. Assim, a governança informacional atua como mecanismo de proteção contra escolhas baseadas apenas em percepção momentânea.

Espera-se, ainda, que a governança informacional amplie a capacidade de resposta das PMEs diante de mudanças de mercado. Mercados contemporâneos são caracterizados por rápidas alterações no comportamento do consumidor, surgimento de novos concorrentes, mudanças tecnológicas, oscilações econômicas e transformações nos canais de venda. Empresas que não conseguem interpretar informações de mercado tendem a reagir tardiamente. Por outro lado, organizações que acompanham indicadores de vendas, preferências dos clientes, reclamações, abandono de carrinho, engajamento digital, ticket médio e recorrência de compra conseguem identificar tendências com maior rapidez.

Essa capacidade de resposta é especialmente importante para PMEs porque, em geral, elas possuem menor margem de erro do que grandes empresas. Um estoque mal planejado, uma campanha ineficiente, uma perda significativa de clientes ou uma falha de conformidade pode produzir impactos expressivos. A governança informacional fortalece a agilidade estratégica ao permitir que a empresa perceba mudanças e ajuste suas ações. A empresa pode, por exemplo, identificar queda na procura por determinado produto,

aumento de demanda em um segmento específico, mudança no perfil dos clientes, crescimento de reclamações sobre prazo de entrega ou necessidade de reposicionar sua comunicação comercial.

Outro resultado esperado refere-se à proteção de dados pessoais e à redução de riscos jurídicos e reputacionais. Pequenas e médias empresas lidam diariamente com dados de clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros. Esses dados podem incluir nomes, telefones, endereços, documentos, informações bancárias, histórico de compras, dados de pagamento, informações trabalhistas e registros contratuais. A ausência de governança pode gerar vazamentos, compartilhamento indevido, perda de dados, acesso não autorizado ou uso incompatível com a finalidade original. Além de possíveis consequências legais, essas falhas comprometem a confiança dos clientes e a imagem da empresa.

A governança informacional contribui para que a PME saiba quais dados coleta, por que coleta, onde armazena, quem acessa, com quem compartilha e por quanto tempo mantém essas informações. Esse mapeamento é essencial para conformidade com normas de proteção de dados e para adoção de práticas básicas de segurança da informação. Espera-se, portanto, que empresas com governança informacional apresentem maior maturidade no tratamento de dados pessoais, reduzindo vulnerabilidades e fortalecendo sua credibilidade no mercado.

Também se espera que a governança informacional reduza a dependência excessiva da memória do gestor ou de colaboradores-chave. Em muitas pequenas empresas, informações críticas ficam concentradas em uma única pessoa: o proprietário sabe quais

clientes são mais importantes, o vendedor sabe quais negociações estão em andamento, o financeiro sabe quais pagamentos precisam ser feitos, o estoquista sabe quais produtos giram mais, e o atendente sabe quais clientes costumam reclamar. Essa concentração cria risco significativo de continuidade. Se uma dessas pessoas se ausenta, adoece, sai da empresa ou fica sobrecarregada, parte da inteligência operacional pode ser perdida.

Quando a informação é institucionalmente organizada, a empresa torna-se menos vulnerável à dependência individual. O conhecimento deixa de estar apenas na memória das pessoas e passa a compor registros acessíveis, seguros e padronizados. Isso não significa desvalorizar a experiência dos colaboradores, mas preservar o conhecimento produzido por eles. A governança informacional transforma conhecimento individual em patrimônio organizacional. Esse resultado é especialmente relevante para PMEs familiares ou negócios muito centralizados no fundador, nos quais a ausência de formalização pode comprometer a sucessão, a expansão e a profissionalização da gestão.

A melhoria da comunicação interna constitui outro resultado esperado. Dados organizados reduzem conflitos entre áreas porque permitem que todos trabalhem com informações consistentes. Quando vendas, estoque, financeiro, atendimento e gestão utilizam bases desconectadas, aumentam os ruídos, as cobranças indevidas e as falhas de coordenação. A equipe comercial pode prometer ao cliente um prazo que a operação não consegue cumprir; o financeiro pode cobrar valores divergentes do combinado; o atendimento pode não saber o histórico de uma solicitação; a gestão pode exigir metas sem compreender limitações operacionais. A governança

informacional reduz esses conflitos ao criar uma base comum de referência.

Essa melhoria comunicacional também favorece a colaboração. Quando as informações estão disponíveis de forma organizada, os setores conseguem dialogar com mais objetividade. As reuniões deixam de ser baseadas apenas em impressões e passam a utilizar indicadores. Em vez de discutir genericamente que “as vendas estão ruins”, a equipe pode analisar quais produtos caíram, em que período, em quais canais, para quais perfis de clientes e por quais possíveis razões. Em vez de afirmar que “o estoque está desorganizado”, pode-se verificar indicadores de giro, ruptura, perdas e excesso de produtos parados. A comunicação torna-se mais técnica, precisa e orientada à solução.

Espera-se ainda que a governança informacional contribua para o fortalecimento da inovação empresarial. A inovação não surge apenas de ideias criativas; ela depende da capacidade de identificar problemas, oportunidades, necessidades não atendidas, gargalos, preferências dos clientes e tendências de mercado. Dados bem governados ajudam a revelar essas oportunidades. Uma PME pode identificar, por exemplo, que determinado grupo de clientes compra com frequência, mas abandona o relacionamento após certo período; que um produto possui alta procura, mas baixa margem; que reclamações recorrentes indicam oportunidade de melhoria; ou que determinada região apresenta demanda ainda não explorada.

A governança informacional também favorece a inovação incremental, que é especialmente relevante para PMEs. Nem toda inovação precisa ser radical ou tecnológica. Pequenas melhorias em processos, atendimento, embalagem, entrega, precificação,

comunicação, relacionamento com clientes ou gestão de estoque podem gerar ganhos significativos. A informação organizada permite identificar onde essas melhorias são mais necessárias. Assim, a empresa deixa de inovar apenas por tentativa e erro e passa a inovar com base em dados.

Outro resultado esperado é o aumento da eficiência operacional. A eficiência está relacionada à capacidade de produzir melhores resultados com menor desperdício de tempo, recursos e energia. Informações organizadas permitem identificar retrabalho, atrasos, gargalos, produtos de baixa saída, processos redundantes, fornecedores problemáticos, custos excessivos e falhas de atendimento. A empresa pode, então, redesenhar processos e otimizar recursos. Em PMEs, onde os recursos são frequentemente limitados, essa eficiência pode representar vantagem competitiva importante.

A governança informacional também pode contribuir para o aumento da transparência gerencial. Quando os dados estão organizados e disponíveis, torna-se mais fácil acompanhar metas, avaliar desempenho, identificar responsabilidades e justificar decisões. Isso reduz decisões arbitrárias e melhora a confiança interna. Colaboradores compreendem melhor os critérios utilizados pela gestão; gestores conseguem fundamentar mudanças; sócios podem acompanhar resultados de forma mais clara; investidores e instituições financeiras podem avaliar a empresa com mais segurança.

Espera-se, igualmente, que a governança informacional fortaleça a capacidade de planejamento estratégico. Muitas PMEs atuam com planejamento limitado ao curto prazo, reagindo às demandas

diárias. A organização dos dados permite projetar cenários, definir metas, acompanhar indicadores e avaliar resultados. A empresa pode planejar expansão, diversificação de produtos, contratação de pessoal, investimentos em tecnologia, campanhas de marketing e estratégias de retenção de clientes com maior segurança. O planejamento deixa de ser um documento formal e passa a ser prática orientada por informações.

Outro efeito esperado é a melhoria no relacionamento com clientes. Ao organizar dados sobre histórico de compras, preferências, reclamações, frequência de atendimento, canais utilizados e perfil de consumo, a empresa consegue personalizar melhor suas estratégias. Pode oferecer produtos mais adequados, criar programas de fidelização, antecipar demandas, melhorar o atendimento e resolver problemas com mais rapidez. Em mercados competitivos, conhecer o cliente é uma vantagem relevante. A governança informacional transforma dados de relacionamento em inteligência comercial.

A gestão de riscos também tende a ser fortalecida. Riscos financeiros, operacionais, legais, tecnológicos e comerciais podem ser mais bem identificados quando há informações confiáveis. Uma PME pode perceber aumento de inadimplência, dependência excessiva de poucos clientes, concentração de vendas em um produto, vulnerabilidade a um único fornecedor, falhas recorrentes de segurança digital ou descumprimento de obrigações legais. Ao identificar esses riscos, a empresa pode adotar medidas preventivas. Assim, a governança informacional atua como instrumento de proteção estratégica.

Espera-se, ainda, que a governança informacional favoreça a profissionalização da gestão. Muitas PMEs nascem de uma habilidade técnica, familiar ou empreendedora, mas encontram dificuldades quando precisam crescer. O crescimento exige delegação, controle, padronização e análise. Sem informações organizadas, o gestor centraliza tudo, pois não confia nos dados nem nos processos. Com governança informacional, torna-se possível distribuir responsabilidades, criar rotinas, acompanhar resultados e reduzir dependência da supervisão direta. Isso permite que a empresa cresça com maior estabilidade.

Outro resultado relevante é a melhoria da relação com fornecedores e parceiros. Dados organizados permitem avaliar prazos de entrega, qualidade dos produtos, variação de preços, cumprimento de contratos, frequência de problemas e impacto de cada fornecedor na operação. Com isso, a empresa pode negociar melhor, substituir fornecedores inadequados, planejar compras e reduzir riscos de desabastecimento. A governança informacional amplia a capacidade de negociação porque fornece evidências concretas.

No campo da sustentabilidade organizacional, espera-se que a governança informacional contribua para maior continuidade do negócio. Uma empresa sustentável não é apenas aquela que vende bem em determinado momento, mas aquela que possui capacidade de se adaptar, proteger seus ativos, aprender com dados e tomar decisões consistentes. A informação organizada permite memória institucional, aprendizagem contínua e adaptação estratégica. Isso fortalece a longevidade empresarial.

Também se espera que a adoção da governança informacional contribua para a construção de uma cultura de dados. Essa cultura

não significa transformar todos os colaboradores em especialistas em tecnologia, mas criar o hábito de registrar corretamente, consultar informações antes de decidir, proteger dados sensíveis e utilizar indicadores para melhorar processos. A cultura de dados é construída progressivamente, por meio de treinamento, liderança, sistemas simples e demonstração prática de resultados.

Por fim, os resultados esperados indicam que a governança informacional pode ampliar a competitividade das PMEs. Empresas que decidem melhor, erram menos, conhecem seus clientes, controlam custos, protegem dados, inovam com base em evidências e respondem rapidamente ao mercado possuem melhores condições de sobrevivência e crescimento. A competitividade, nesse caso, não depende apenas de preço ou produto, mas da capacidade de transformar informação em ação estratégica.

Em síntese, espera-se que as arquiteturas de governança informacional produzam reflexos positivos em múltiplas dimensões das pequenas e médias empresas: decisão estratégica, controle financeiro, eficiência operacional, comunicação interna, inovação, segurança da informação, conformidade normativa, gestão de riscos, relacionamento com clientes, profissionalização da gestão e sustentabilidade organizacional. A principal expectativa é que essas empresas deixem de tratar dados como registros dispersos e passem a reconhecê-los como ativos estratégicos. Quando a informação é bem governada, ela deixa de ser apenas memória administrativa e torna-se inteligência organizacional aplicada ao crescimento, à inovação e à tomada de decisão baseada em evidências.

10. DISCUSSÃO

A discussão central deste artigo é que a governança informacional precisa ser compreendida como arquitetura estratégica, não como luxo tecnológico. Pequenas e médias empresas muitas vezes adiam a organização dos dados por considerá-la complexa, cara ou desnecessária. Contudo, a ausência de governança gera custos invisíveis: retrabalho, decisões equivocadas, perda de clientes, falhas de estoque, riscos legais, insegurança da informação e dificuldade de crescimento.

A transformação digital das PMEs só produz valor quando associada à gestão. A contratação de sistemas sem revisão de processos pode apenas digitalizar a desorganização. Uma empresa pode ter várias ferramentas digitais e continuar sem saber quais produtos são mais rentáveis, quais clientes compram mais, quais campanhas funcionam ou quais custos comprometem sua margem.

Por isso, a governança informacional deve ser proporcional à realidade da PME. O modelo deve ser simples, aplicável e progressivo. O primeiro passo pode ser mapear informações críticas. O segundo, definir responsáveis. O terceiro, padronizar registros. O quarto, proteger dados. O quinto, criar indicadores. O sexto, usar esses indicadores nas decisões.

Outro ponto relevante é que a governança informacional fortalece a profissionalização da gestão. Muitas PMEs nascem de competências técnicas ou comerciais de seus fundadores, mas enfrentam dificuldades ao crescer. A partir de determinado momento, a intuição do empreendedor precisa ser complementada por métodos de gestão. A informação organizada permite delegar, medir, controlar e planejar.

A conformidade com a LGPD também reforça a importância do tema. Pequenas empresas não podem tratar proteção de dados como assunto exclusivo de grandes corporações. A ANPD reconhece a realidade dos agentes de pequeno porte e oferece orientações proporcionais, mas isso não elimina a necessidade de cuidado.

11. DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO EM PMES

A implementação de uma arquitetura de governança informacional em pequenas e médias empresas pode seguir diretrizes práticas.

Primeiro, mapear os dados críticos da empresa. Isso inclui dados financeiros, comerciais, operacionais, fiscais, trabalhistas e de clientes.

Segundo, definir responsáveis por cada tipo de informação. A responsabilidade evita perda, duplicidade e alteração indevida.

Terceiro, padronizar registros. Cadastros, vendas, estoque, contratos e despesas devem seguir critérios mínimos.

Quarto, proteger informações. Senhas fortes, controle de acesso, cópias de segurança e atualização de sistemas são medidas básicas.

Quinto, criar indicadores simples. A empresa deve acompanhar poucos indicadores essenciais antes de avançar para análises complexas.

Sexto, integrar dados ao processo decisório. Reuniões de gestão devem utilizar relatórios e indicadores, não apenas percepções.

Sétimo, treinar colaboradores. A governança depende de pessoas que compreendam a importância do registro correto e da segurança.

Oitavo, revisar periodicamente. A arquitetura informacional deve acompanhar o crescimento da empresa e suas mudanças estratégicas.

12. CONCLUSÃO

A governança informacional constitui elemento estratégico para pequenas e médias empresas que desejam competir em ambientes cada vez mais digitalizados, instáveis e orientados por dados. O estudo demonstrou que a informação, quando organizada, protegida, compartilhada e analisada adequadamente, transforma-se em ativo decisório capaz de ampliar a eficiência operacional, reduzir riscos e fortalecer a sustentabilidade organizacional.

A principal conclusão é que a governança informacional não deve ser compreendida como prática exclusiva de grandes empresas. Embora PMEs tenham recursos mais limitados, elas também dependem de informações confiáveis para decidir sobre preços, clientes, estoque, investimentos, crédito, marketing, inovação e expansão. A ausência de governança pode comprometer decisões estratégicas e aumentar vulnerabilidades.

A arquitetura de governança informacional deve ser proporcional à realidade da empresa. Pequenas e médias empresas não precisam iniciar com estruturas complexas, mas devem adotar práticas mínimas: mapear dados críticos, definir responsáveis, padronizar registros, proteger informações, criar indicadores e utilizar dados em

reuniões de decisão. Esses passos simples podem produzir ganhos relevantes.

Também se conclui que a governança informacional fortalece a conformidade com a LGPD e a segurança da informação. Em uma economia digital, dados de clientes, colaboradores e fornecedores precisam ser tratados com responsabilidade. A proteção da informação é parte da proteção do negócio.

Por fim, a governança informacional favorece a transição de uma gestão baseada apenas em intuição para uma gestão orientada por evidências. Isso não elimina a experiência do empreendedor, mas a qualifica. A decisão estratégica mais consistente é aquela que combina visão empresarial, conhecimento do mercado e dados confiáveis.

Portanto, arquiteturas de governança informacional representam um caminho viável para profissionalizar a gestão das PMEs, ampliar sua capacidade de resposta, fortalecer sua competitividade e criar bases mais sólidas para inovação e crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Mapa de Maturidade Digital 2024: cerca de 50% dos pequenos negócios usam mídias digitais para vender produtos ou serviços.** Brasília, DF: ABDI, 2024.

ANPD. **Guia orientativo sobre segurança da informação para agentes de tratamento de pequeno porte.** Brasília, DF: Autoridade Nacional de Proteção de Dados, 2024.

ANPD. **Guia orientativo para agentes de tratamento de pequeno porte.** Brasília, DF: Autoridade Nacional de Proteção de Dados, 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz.** Rio de Janeiro: LTC, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais.** São Paulo: Pearson, 2021.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The Digital Transformation of SMEs.** Paris: OECD Publishing, 2021.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. **Transformação digital nos pequenos negócios.** Brasília, DF: Sebrae, 2025.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda; WOOD, Gregory. **Tecnologia da informação para gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: tecnologia da informação.** São Paulo: M. Books, 2006.

¹ Graduado em Administração e em Contabilidade pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutor em Ciências e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Pará (UFPA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Doutor em Comunicação e Graduado em Administração pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestra em Economia, Graduada em Economia e Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Doutor em Administração pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Mestre em Gestão da Inovação da Indústria Animal pela USP Pirassununga, atua no Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Especialista em Gestão de Conflitos e Graduado em Administração pela Faculdade Batista do Paraná (FABAPAR). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁹ Mestrando em Ciências e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Pará (UFPA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

¹⁰ Doutor em Gestão de Projetos de Tecnologia da Informação e Doutorando em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)