

# AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

**Bruna Aparecida Henrique Zamperlin<sup>1</sup>**

**Camila Gonçalves Ribeiro Arreche<sup>2</sup>**

**Prof. Wagner Pagliato<sup>3</sup>**

## RESUMO

A pesquisa apresentada visa demonstrar a relevância que as boas práticas de governança corporativa podem contribuir para a alavancagem da empresa, especificamente citada a empresa do controle familiar. Sua aplicação como ferramenta estratégica tende a amenizar os conflitos internos e auxiliar no discernimento entre propriedade e gestão. Isto porque foi realizado um estudo de caso de uma empresa localizada na Zona Leste de São Paulo, com o intuito de analisar se os princípios da boa governança corporativa são aplicados e qual a decorrência dos mesmos. As informações foram coletadas através de uma entrevista com um dos sócios e funcionários, a fim de equiparar a interpretação sobre o grau de relevância que se considera sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, relevância, empresa familiar

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, muitas empresas familiares estão adotando as boas práticas da governança corporativa, que contribuem para o seu desenvolvimento econômico e proporcionam melhorias de desempenho.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de empresas (UNICID) Pós-graduando em Controladoria e finanças corporativas (UNICID). E-mail: bruna@boxernet.net

<sup>2</sup> Graduada em Administração de empresas (UNICID) Pós-graduando em Controladoria e finanças corporativas (UNICID). E-mail: alimakamila@hotmail.com

<sup>3</sup> Na UNICID há 27 anos, Contador, Professor Emérito, Mestre em Educação e coordenador do curso de graduação em Ciências Contábeis, coordenador dos cursos de pós-graduação em Controladoria e Finanças Corporativas, Auditoria e Perícia Contábil e Gestão e Planejamento Tributário, 24 anos como Coordenador do Plantão do Imposto de Renda, da Universidade Cidade de São Paulo. Editor Sênior de Gestão em Saúde da Revista Science in Health, Autor dos livros: Curso de Auditoria, Demonstrações Contábeis Análise da Gestão Financeira e Gerencial: apresentação do fluxo de caixa direto e indireto e as principais alterações inseridas pela Lei 11.638/07, Manual de Auditoria e Contabilidade e Gestão Estratégica de Custos, Autor de diversos Artigos publicados no Brasil e Exterior, ganhador de diversos prêmios pela contribuição ao crescimento da profissão, Sócio de Empresa de Auditoria, Contabilidade e Perícia, consultor de diversas empresas atuando principalmente nos temas ligados Controladoria; Contabilidade Gerencial; Administração Financeira e Orçamentária; Análise Estratégica de Custos e gestão empresarial principalmente ligado a Governança Corporativa. E-mail: wagner.pagliato@unicid.edu.br

Adquirindo facilidade ao acesso a fonte de capitais externos, assegurando aos seus sócios e acionistas transparência e confiabilidade nos resultados.

Há uma expressiva alta no crescimento de consolidação de empresas familiares, entretanto, a grande maioria não garante sua longevidade, fechando suas portas por não obterem a capacidade e a profissionalização suficientes perante o mercado. Portanto, para garantia de sua sobrevivência, é preciso se interagir e padronizar-se frente ao mercado, propiciando atuação visionária. Para tal efeito, devem submeter-se às boas práticas da governança corporativa, por meio de um conselho de família, de administração e um código de ética. Através dessas práticas, as empresas familiares, cada qual com sua característica, contemplarão um fator em comum que é a sucessão de melhorias às gerações vindouras.

O objetivo desta pesquisa é esclarecer o que é governança corporativa no âmbito familiar e o que leva as empresas a usarem essas práticas que vêm se tornando cada vez mais utilizadas no mercado, tendo como pressuposto trazer uma análise detalhada, mostrando como é realizada a sua aplicabilidade de forma a evidenciar quais benefícios obtêm ao aderirem a essas práticas em sua cultura organizacional.

A metodologia utilizada é de pesquisa bibliográfica, com a obtenção de livros, artigos, internet, entre outros, e estudo de caso, por meio de pesquisa quanti-qualitativa realizada com 10 funcionários da empresa estudada de áreas distintas, sendo dois motoristas, que são responsáveis pela entrega das mercadorias, dois ajudantes, que acompanham os motoristas, cuja função é a carga e descarga dos produtos para entrega, três atendentes de balcão, que são os vendedores, um caixa, uma faxineira e, por fim, um dos sócios da empresa, responsável pela administração da mesma. Com o sócio foi realizada uma entrevista para constatação de seu ponto de vista sobre os possíveis conflitos da administração em empresa familiar. Os componentes e os dados serão tratados através de avaliação dos conhecimentos do estudo para elaboração da pesquisa.

## **2. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

### **Origens da governança corporativa**

As boas práticas da governança corporativa são originárias da Inglaterra e dos Estados Unidos na década de 70, cujo objeto é contribuir para o desenvolvimento econômico da empresa, proporcionando melhorias de desempenho e facilidade ao

acesso a fonte de capitais externos, assegurando aos seus sócios e acionistas transparência e confiabilidade nos resultados. Sua relevância sucedeu-se a escândalos de fraudes fiscais e contábeis ocorridos nos EUA, gerando perdas irreversíveis para seus acionistas e minoritários. No Brasil, essa prática iniciou-se em 1999, com a formação do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), procedente do IBCA (Instituto Brasileiro de Administração), e com o surgimento do primeiro código brasileiro de boas práticas de governança.

A governança corporativa é um tema abordado a fim de proporcionar uma gestão de confiabilidade para os investidores e mais responsável socialmente, adicionando mecanismos capazes de conceder maior visibilidade e transparência para o processo decisório. Fato de sua constituição foi ocasionado devido a inúmeros relatos de empresas fraudulentas no âmbito mundial, que, por conseguinte, estremeceram a confiança dos investidores e acionistas, gerando uma crise em que o preço das ações despencou, havendo a necessidade, portanto, da criação das boas práticas da governança corporativa.

O IBCA foi idealizado pelo administrador de empresas Bengt Hallqvist e pelo professor e consultor João Bosco Lodi. Sua fundação foi realizada no dia 27 de novembro de 1995, em reunião com 36 precursores, que incluíam empresários, estudiosos, executivos e conselheiros. O principal objetivo era de proporcionar a solidificação dos conselhos de administração (órgão de supervisão nas empresas, orientação e controle) (IBGC, 2016).

Com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), a preocupação com as boas práticas da governança corporativa no Brasil manifestou-se efetivamente em 1996, época em que o termo ainda não era abordado. No final de 1997, o IBCA contava com 107 membros regulares (Pai, 2008).

O IBCA se transformou no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em meados de 1999, que teve objetivo em divulgar ideias e conceitos a respeito da Governança Corporativa, contribuir para melhoria nas sociedades. Ele se transformou num importante fórum para assuntos relacionados à governança corporativa, formar profissionais qualificados para trabalhar em conselhos de administração; capacitar, desenvolver e melhorar o profissional da atividade no que se refere às boas práticas de governança corporativa; melhorar a competência na atividade de conselho para sociedades e instituições que têm como objetivo promover

um sistema de gestão inteligente e com excelência; e promover pesquisas sobre o tema.

Para melhorar o sistema de governança no Brasil, no ano de 1999, o IBGC publicou o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São processos já adotados em outros países, em que se abordam muitas recomendações, maneiras de se aplicar, tudo isso num documento específico. Baseado no IBGC (2016):

*“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital, e contribuir para a sua perenidade, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016)”.*

Segundo o IBGC (2016), os princípios fundamentais de governança corporativa são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Com a transparência será possível ter um clima de confiança, em que todos têm conhecimento das devidas informações por completo. A equidade se dá pelo tratamento justo de todas as partes interessadas. Os agentes de governança devem prestar contas sempre de sua atuação. E a responsabilidade corporativa resume-se na sustentabilidade das organizações, perpetuar à sua longevidade, incluindo ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

O IBGC é uma organização sem fins lucrativos e principal referência no Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas da Governança Corporativa. Além de fornecer pesquisas e publicações sobre o assunto, o Instituto realiza *networking* entre os profissionais, palestras, conferências, fóruns e treinamentos.

De acordo com o site do próprio Instituto (IBGC), seu propósito é “ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade” (IBGC, 2016).

Ainda segundo o site, seus valores são:

*Pró-ativismo: Comprometimento com a capacitação de agentes e com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas;*  
*Diversidade: valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões;*  
*Independência: soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse;*  
*Coerência: entre iniciativas e princípios da Governança Corporativa (IBGC,2016).*

## **2.1 Benefícios da governança corporativa para as empresas:**

- Agregar valor de marca e mercado;
- Melhorar o desempenho;
- Facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos;
- Contribuir para a perenidade.

## **2.2 Possíveis consequências da ausência de bons sistemas de governança:**

- Abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros);
- Erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal);
- Fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

## **2.3 Aplicabilidade da Governança Corporativa nas empresas familiares**

Devido às peculiaridades que a empresa familiar apresenta, torna-se a implantação das boas práticas corporativas mais complexa, pois se deve conciliar as relações do âmbito da família, patrimônio societário e empresa. A incumbência do sucesso na questão depende da capacidade da família atuar nas três esferas, estabelecendo mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças. É evidente a grande parcela do mercado que as empresas familiares atuam. De acordo com Prado (2011), no decorrer dos anos, nota-se o crescimento das empresas familiares, representando, portanto, uma importante relevância na economia, as conscientizando, por consequência, da responsabilidade de se manterem saudáveis e perenes.

Conforme Candido (2006), atualmente podemos ver muitas empresas familiares tentando aplicar as boas técnicas da governança corporativa no cotidiano, que por sinal podem ser aplicadas em diversos tipos de segmentos.

De acordo com Efeiche (2009), citado por Machado *et al.* (2013), a visão da Governança Corporativa para as pequenas e médias empresas é distinta perante as grandes organizações, pois seu principal papel para estas pequenas e médias empresas é para o intuito de aplicar a própria experiência no próprio negócio, aprimorar, portanto, a comunicação com a própria equipe e as partes interessadas (clientes, fornecedores e bancos) e não expandir-se ao acesso ao mercado de capital aberto, como ocorre com as grandes corporações. Essa prática da governança corporativa no âmbito familiar ajuda a construir a confiança no seio da família e, por sua vez, uma boa dinâmica torna-se um trunfo para a empresa, porque permite que cada aspecto da governança funcione melhor e agregue mais valor, ao mesmo tempo em que permanece alinhada com os outros componentes do sistema.

Existem muitos pontos positivos de se aplicar as boas práticas de governança corporativa, porém, um deles é o fator mais relevante e é o gerador de conflitos em muitas empresas de gestão familiar, que é adequar a gestão dentro do âmbito da família, propriedade e direção da organização (Paz, 2010).

No que diz a respeito às dificuldades mais corriqueiras de uma empresa familiar, Len Gêiser (2000), citado por Martins *et al.* (2008), menciona que há uma comunicação falha, com conflitos de informações entre os membros da família; objetivos divergentes entre as gerações com relação à visão da empresa e por consequência de pressões familiares distintas, o processo sucessório é concluído de forma não profissional.

Segundo Martins *et al.* (2008), em empresas familiares que concentram-se o poder e controle em uma minoria ou até mesmo em apenas uma pessoa, a Governança Corporativa deve necessariamente obter a elaboração de um plano de sucessores, que mesmo sendo membros da família, deve possuir quesitos necessários e competentes profissionalmente para a alavancagem da empresa e sua longevidade.

De acordo com Freitas e Barth (2011), é de muita relevância uma preparação minuciosa dos herdeiros e sucessores para assumir a empresa, pois sua inabilidade poderá gerar conflitos comprometedores à saúde da empresa, por mais que a empresa

seja auxiliada por executivos externos em um processo de profissionalização da gestão.

### **3. A EMPRESA**

A empresa familiar estudada é uma microempresa chamada Ribeiros e localiza-se na Zona Leste de São Paulo, cujo segmento é a venda de materiais para construção. O comércio iniciou-se em 1988, aberta pelo sr. José do Carmo, cujo funcionários eram seus filhos. Posteriormente, em 1992, decidiu seguir em outros negócios e o comércio passou a ser liderado por 2 de seus filhos. Atualmente, a empresa é dirigida pelos sócios Airton e seu irmão Paulo.

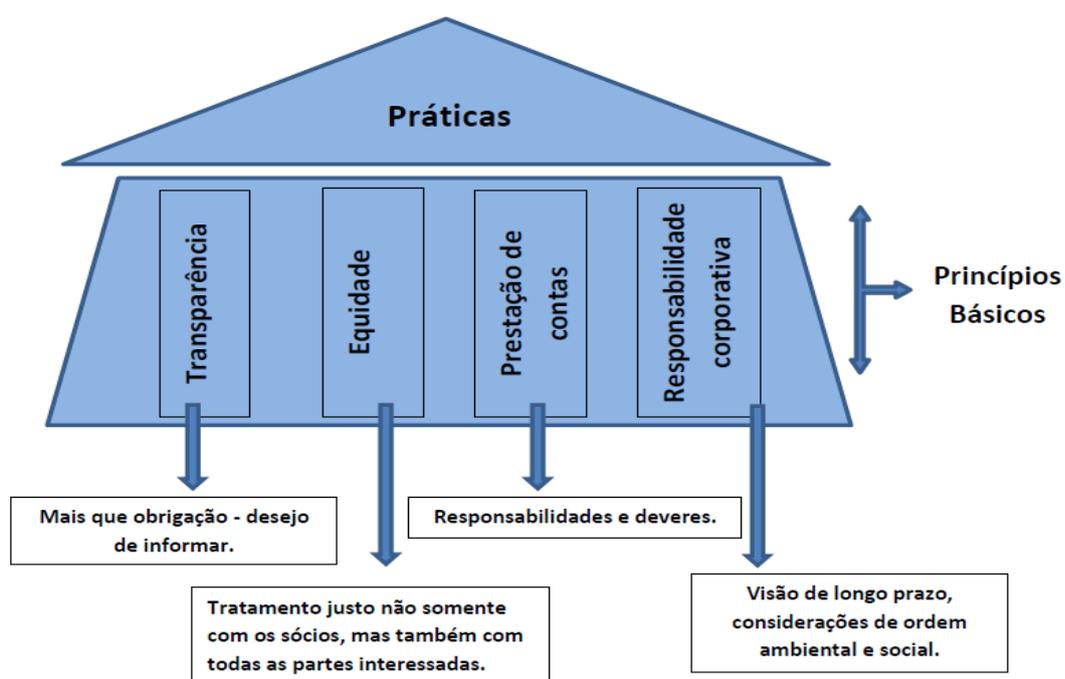
Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo, conseqüentemente, foi ampliada, pois havia necessidade de obter maior diversidade de produtos aos seus clientes. Por conseguinte, também foram contratados mais funcionários para atender a demanda de clientes, novos caminhões para realizar as entregas a domicílio, motoristas e seus ajudantes. Ambos já haviam pré-definido o papel de cada um na empresa: Airton encarrega-se da parte operacional e do pessoal, em que auxilia no atendimento ao cliente, treina seus funcionários, organiza a grade de entregas, dentre outros detalhes, e Paulo encarrega-se da parte administrativo-financeira. A empresa, portanto, é constituída no total de 10 funcionários, incluindo os sócios-proprietários Airton e Paulo. Nunca houve mudança de localidade, sustentando a tradição da empresa no bairro, pois é conhecida desde a sua fundação, solidificando a relação de confiança entre os clientes.

Em relação à governança corporativa, no âmbito propriedade, os próprios donos encontram-se no controle. No âmbito família, há o desafio de unificar opiniões, gerando momentaneamente um “conflito familiar”, mas que segundo os mesmos, pode-se considerar um fato positivo, pois com a opinião de cada um, chega-se a uma conclusão equilibrada. Ainda em entrevista com um dos sócios (Airton), ao ser questionado se a relação entre os sócios é harmoniosa, a resposta foi a seguinte:

*“É uma relação de cumplicidade e harmônica, pois além de sermos irmãos, a empresa é conduzida em um ambiente familiar e transparente, pois adotamos a conduta de transparência em ambas as partes para não corrermos o risco de subestimação e desconfiança.” (Airton, sócio- proprietário da empresa Ribeiros, em entrevista realizada dia 12/01/2016.)*

Este depoimento comprova uma característica relevante entre as empresas familiares, que é a união e o companheirismo entre os membros. Para isso, deve-se sempre prezar por uma relação clara entre os mesmos, com a pretensão de minimizar os conflitos. Por fim, no âmbito da empresa, a mesma encontra-se no estágio de estagnação, uma vez que, embora a procura do aprimoramento intelectual e físico da empresa é constante, seus objetivos específicos não se concentram em uma expansão do mercado, mas sim em manter a tradição familiar e atendimento regional.

### Quadro 1- Princípios básicos da Governança Corporativa



Fonte: Própria (2016)

O quadro retratado anteriormente apresenta de forma ilustrada os princípios básicos da Governança Corporativa e seus respectivos significados de forma sucinta.

Em uma visão mais minuciosa, o conceito de cada um dos princípios é:

**Transparência:** Trata-se da atitude da organização em que se refere à **intermediação** da comunicação dos fatores que a circunda, tanto no âmbito econômico como intangível. Essa comunicação deve ser espontânea e veraz, proporcionando um ambiente de confiança para com todos os membros da organização. Sendo assim, tratada como um ato básico e essencial para a solidificação da mesma.

**Equidade:** Repudia-se qualquer ato ou política injusta. Conceitua-se um trato igualitário a todas as partes interessadas, desde colaboradores, fornecedores a clientes.

Prestação de contas: É compulsório justificar atos e prestar contas relacionadas à empresa àqueles que os elegeram.

Responsabilidade Corporativa: É de responsabilidade dos líderes junto aos seus conselheiros enfatizar como embasamento dos seus negócios e definição da estratégia os aspectos de ordem social e ambiental, zelando pela perenidade e sustentabilidade. Portanto, entende-se como uma extensão da estratégia empresarial, onde há a agregação da “função social” e, por conseguinte, também contribui a quesitos como a melhoria na qualidade de vida, a qualificação e diversidade da força de trabalho.

Com base nesses princípios, será executada uma pesquisa junto aos funcionários da empresa Ribeiros em busca de resultados quanti-qualitativos, constatando ou não a subsistência e relevância de aspectos da Governança Corporativa na empresa.

### **3.1 Análise da governança corporativa em uma empresa familiar**

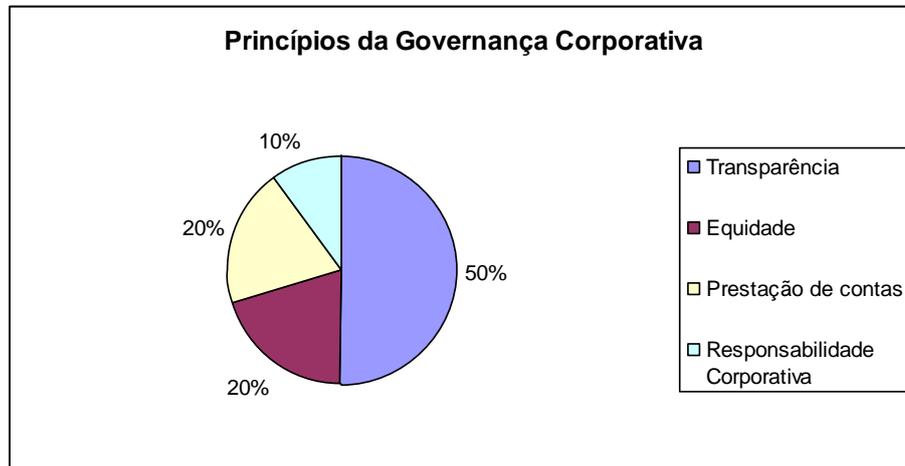
Empresas de controle familiar enfrentam desafios adicionais em relação às demais empresas. A questão central diz respeito ao estabelecimento de uma disciplina que regule o relacionamento da família com o negócio. Quando isso não é bem feito, eventuais disputas e conflitos familiares podem ser levados para dentro da empresa e comprometer seu funcionamento, trazendo prejuízos para os resultados dos negócios.

Fundamentado ao IBGC, foi realizada a pesquisa por meio de questionário, a relevância que cada um reconhece (proprietários e alguns funcionários) sobre as boas práticas da governança corporativa e se estão presentes na prática cotidiana. A princípio, confessam que pela nomenclatura desconhecem do assunto, mas sintetizando seu significado, chegaram à conclusão que se aplicam alguns dos princípios, conforme demonstrado a seguir. Portanto, sabe-se que mesmo de forma incógnita, as boas práticas da governança corporativa são aplicáveis até mesmo nas microempresas, devido às necessidades de obter a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa dentro da organização, claro que em um grau mais ameno comparado às grandes organizações, porém ainda assim se fazem presentes em empresas de pequeno porte, adaptando-se ao meio em que se fazem presentes.

Portanto, com base nos questionários coletados e uma explanação aos colaboradores sobre o significado de cada princípio, o quadro que iremos apresentar a

seguir demonstra o grau percentual que cada aspecto da governança corporativa é dimanado na empresa, segundo a visão dos colaboradores:

## Quadro 2 - Princípios da Governança Corporativa



Fonte: Própria (2016)

Baseado no quadro anteriormente apresentado, referente os princípios da governança corporativa, constata-se que todos os princípios, embora de forma variante, encontram-se presentes na empresa. Fato que comprova a afirmativa que, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, para que haja perenidade, sempre haverá quesitos da governança corporativa, mesmo que incógnitos. Qualificar e quantificá-los torna uma visão mais ampla do negócio e o apontamento da real situação perante o assunto a empresa se encontra, auxiliando no planejamento do negócio, objetivando o progresso contínuo, e caso necessário, enquadrarem-se e reparar possíveis lacunas que possam estar interpelando o desenvolvimento.

Após a visão ampla de todos os aspectos presentes na empresa Ribeiros com relação aos princípios da governança corporativa, será retratado a seguir cada um deles separadamente, com o intuito de abrangê-los.

### 3.2 Transparência

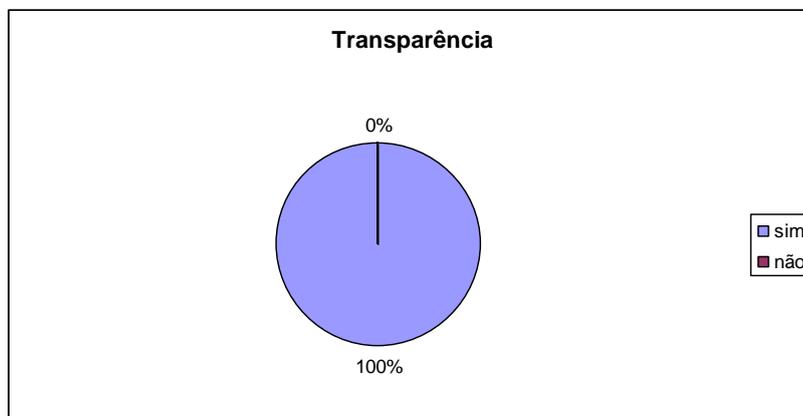
Segundo o IBCG (2015), transparência:

*Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não Apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive*

*intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização (IBCG, 2015).*

Uma empresa que presta informações com clareza despertará a confiança de seus acionistas, e no caso da empresa familiar, de seus funcionários. A transparência é um dos sustentáculos da governança corporativa, cujo intuito é certificar-se de um acesso fácil e seguro aos seus acionistas sobre negócios, fatos e atos jurídicos que redundam na empresa. A empresa por sua vez, deve assumir o papel social, atestar sua real situação, seja na esfera financeira, econômica, social, ambiental e patrimonial.

### **Quadro 3 - Transparência**



*Fonte: Própria (2016)*

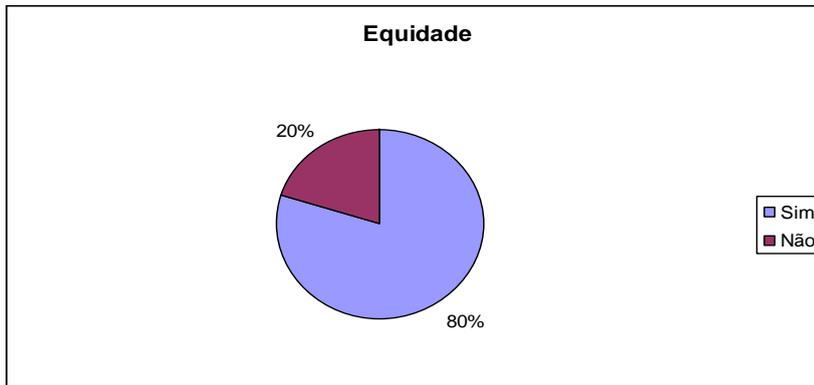
O quadro apresentado acima trata da transparência de forma unânime, que todos os funcionários acham que a empresa age com transparência para com eles, fato muito relevante, pois a empresa demonstra que confia em seus funcionários, fato que induz uma maior credibilidade.

### **3.3 Equidade**

Segundo o IBGC, equidade se define pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2016).

Este princípio é relacionado ao “senso de justiça”, onde todos devem ser tratados de forma igualitária, vedado qualquer tipo de discriminação.

#### Quadro 4 - Equidade



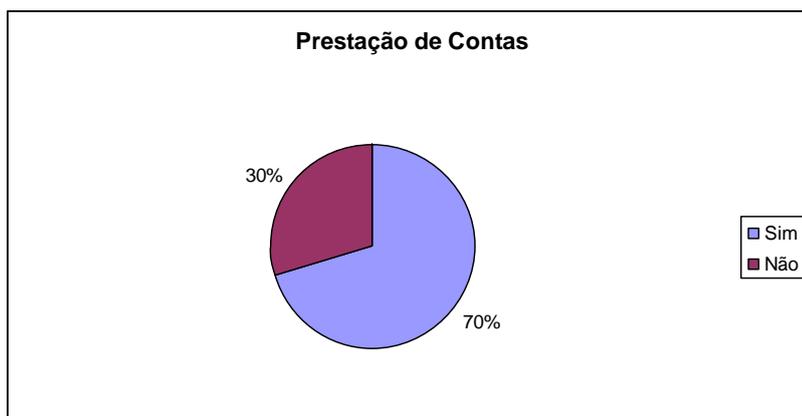
Fonte: Própria (2016)

O princípio da equidade se faz presente na empresa de acordo com 80% dos funcionários, já uma pequena parcela de 20% acha que não há um tratamento igualitário e justo a todos. Essa constatação, embora seja uma minoria, é de grande valia para verificar quais ações estão gerando esse “desconforto” à pequena parcela de funcionários, para que a busca ao aperfeiçoamento seja algo contínuo.

#### 3.4 Prestação de contas

Com resultado similar ao da equidade, a prestação de contas encontra-se no quadro a seguir:

#### Quadro 5 – Prestação de contas



Fonte: Própria (2016)

A partir do quadro referente à prestação de contas, constata-se que 70% dos funcionários admitem que há prestação de contas, enquanto 30% não obtêm essa mesma convicção.

O parecer que o IBGC diz sobre a prestação de contas:

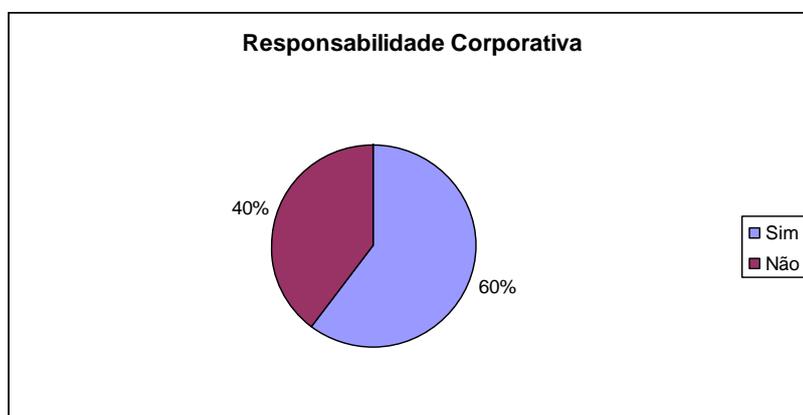
*“Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis” (IBGC, 2016).*

A empresa precisa apontar em seus relatórios a real situação de maneira clara e objetiva, mostrando os resultados de forma padronizada, tendo uma interpretação simples, podemos obter essas informações dentro dos relatórios de fluxos de caixa, saldos bancários, analisando os fatores que mais tem influência no resultado e apontar os maiores riscos internos e externos aos quais empresa está sujeita. (KRUGER; GOMES, 2010).

### 3.5 Responsabilidade Corporativa

A responsabilidade corporativa não obteve expressividade em votação, mas também foi citada, conforme quadro 6 a seguir:

#### Quadro 6 - Responsabilidade Corporativa



Fonte: Própria (2016)

Ao analisar o quadro apresentado da responsabilidade corporativa, apura-se que 60% dos colaboradores informam que há a prática do princípio da governança corporativa na empresa, enquanto 40% discordam dessa afirmativa.

Para o IBGC:

*“Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos” (IBGC, 2016).*

#### **4. Conclusão**

O objetivo proposto neste trabalho foi de identificar fatores das boas práticas da governança corporativa presentes na empresa familiar Ribeiros, com foco na relação entre os donos e seus funcionários. No caso estudado, constatou-se que há um incipiente esforço de estruturação de governança, o que não invalida a pesquisa, pois reflete a realidade ilustrada da maioria das empresas familiares no cenário atual.

A empresa estudada apresenta características expressivas de uma empresa familiar fechada, cujo poder é concentrado nos próprios sócios. Fica lúcido o dilema que as atuais empresas familiares trafegam: a pressão interna e externamente para adaptação ao mercado, adotando estruturas de governança e suas dificuldades inerentes a sua própria dinâmica, gerando o retardamento do processo. O principal motivo pela delonga é por se tratar de uma microempresa familiar, em que a busca por informações pertinentes ao cenário atual do mercado aplicado as boas práticas da governança corporativa é ofuscada pelas prioridades adotadas pelos proprietários, que são manter a tradição familiar e focar no atendimento apenas regional.

Portanto, com base nos estudos abordados e a coleta de informações adquiridas na empresa, constata-se que é relevante os administradores e gestores de empresas familiares se atentarem às boas práticas da governança corporativa, muito embora seja aplicada de maneira peculiar e menos intrínseca, pois não há todos os requisitos plausíveis para a aplicação consolidada da governança corporativa, mas será capaz de amenizar conflitos que supostamente seriam manifestados por conta da não aplicação dos princípios básicos desse método, cuja essência é a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

#### **5. Referências Bibliográficas**

CANDIDO, J. R. Governança Corporativa em Empresa Familiar. Monografia (graduação em administração) apresentada ao Centro Universitário Claretiano, Batatais, 2006.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?: Revista brasileira de Gestão e desenvolvimento Regional, Taubaté, v.7, n.3, p. 158-185, set/dez 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA. O IBGC. Acesso em 20 de Dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18056>>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA. O IBGC. Acesso em 06 de Março de 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18066>>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA. Governança Corporativa. Acesso em 12 de Março de 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>>.

KRÜGER, Ísis Mota; GOMES, Luciane da Silva. Governança Corporativa. Estratégia de Valor Empresarial. Acesso em 06 de Março de 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2010f/864/A%20BOA%20GOVERNANCA%20CORPORATIVA.htm>>.

MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. Governança de pequenas empresas familiares brasileiras: aspectos a considerar no modelo adotado: Revista de Ciências da Administração, v.15, n.37, p. 198-210, dezembro 2013.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA; M. I.R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração: Revista de ciências da administração, v.10, n.22, p. 30-54, set/dez, 2008.

PAI, Leocir Dal. Governança Corporativa & Ética nas Organizações: Revista Multidisciplinar da Uniesp, São Paulo, n. 6, p. 03-102, dezembro 2008.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: Governança corporativa, governança familiar. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PAZ, Samuel. Governança Corporativa na Empresa Familiar: um novo modelo de gestão?. Acesso em 06 de Março de 2016. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6476/governanca-corporativa-na-empresafamiliar-um-novo-modelo-de-gestao-.html>>.

RODRIGUES, Carlos Airton. Princípios e valores: Base da boa governança. Acesso em 01 de Abril de 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/principios-e-valores-a-base-da-governanca-corporativa/>>.