UNIFAMA – UNIÃO DAS FACULDADES DO MATO GROSSO

YASMIM DE CÁSSIA SANTANA GONÇALVES CALANCA

BACHARELADO EM DIREITO

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS JURÍDICOS E SOLUÇÕES SOCIETÁRIAS

COLÍDER – MT
2026

UNIFAMA – UNIÃO DAS FACULDADES DO MATO GROSSO

YASMIM DE CASSIA SANTANA GONÇALVES CALANCA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS JURÍDICOS E SOLUÇÕES SOCIETÁRIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Corpo Docente da Faculdade de Colíder - Facider/UNIFAMA, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Direito. Orientadora: Profª. Dra. Camila Henrique Valera Reis.

COLÍDER – MT
2026

YASMIM DE CÁSSIA SANTANA GONÇALVES CALANCA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS JURÍDICOS E SOLUÇÕES SOCIETÁRIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Corpo Docente da Faculdade de Colíder - Facider/UNIFAMA, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Direito. Orientadora: Profª. Dra. Camila Henrique Valera Reis.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Esp. Adalberto Cesar Pereira Martins Junior

Faculdade de Colíder – UNIFAMA

_____

Prof. Esp. Tamiles Silveira
Faculdade de Colíder – UNIFAMA

_____

Profa. Ma. Camila Valera Reis Henrique
Coordenadora do Curso de Bacharelado em Direito
Faculdade de Colíder – UNIFAMA

COLIDER – MT
2026

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter me concedido força, sabedoria e a oportunidade de chegar até aqui. Tenho a certeza de que, sem sua presença e direção em minha vida, esta conquista não seria possível. Por isso, neste momento tão especial, toda honra e toda glória sejam dedicadas a Ele.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, que esteve ao meu lado em todos os momentos, acreditando em mim e no meu potencial. Obrigada por cada oração, conselho, incentivo e por todo apoio ao longo dessa caminhada. Sua confiança foi fundamental para que eu nunca desistisse dos meus sonhos.

À minha avó, deixo minha eterna gratidão por sempre me colocar em suas orações, por todo cuidado, carinho e amparo. Seu exemplo, suas palavras e seu amor foram fontes constantes de motivação para que eu me tornasse uma pessoa melhor.

Ao meu esposo, meu companheiro de jornada, agradeço por estar ao meu lado durante todo esse percurso. Desde os primeiros semestres, quando eu ainda estudava em Novo Mundo, você esteve presente, incentivando-me, auxiliando-me em cada etapa e compartilhando comigo os desafios e conquistas dessa trajetória. Obrigada por me mostrar ainda mais o amor pelo Direito e por todo carinho, compreensão e dedicação demonstrados ao longo desses cinco anos.

Agradeço também a todos os meus familiares, amigos e professores que fizeram parte dessa jornada. Aos familiares e amigos, pela torcida, confiança e apoio constante, acreditando na minha capacidade e contribuindo para que este sonho se tornasse realidade. Aos professores, minha sincera gratidão por cada ensinamento, orientação, incentivo e pela paciência ao longo do curso. Cada aula e cada aprendizado foram essenciais para minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

RESUMO

O presente trabalho possui como finalidade apreciar e avaliar a organização corporativa das empresas familiares, buscando compreender os mecanismos jurídicos e societários capazes de auxiliar os empresários na constituição sucessória de suas empresas, visando evitar custos processuais e moratórios, bem como possíveis conflitos familiares relacionados à distribuição de bens e patrimônios empresariais. O tema justifica-se pela relevância das empresas familiares dentro do cenário econômico brasileiro, visto que essas organizações representam uma grande parte dos empreendimentos existentes em nosso país, exercendo, assim, um papel fundamental na geração de empregos, fomentação e desenvolvimento econômico nacional. O objetivo geral consiste em analisar a aplicação da governança corporativa nas empresas familiares, demonstrando os benefícios de gestão e sustentabilidade proporcionados por essa ferramenta, bem como sua contribuição para a continuidade da atividade econômica, com o intuito de promover a transparência, a organização, a eficiência administrativa, a gestão corporativa e a equidade. Para o desenvolvimento deste estudo, são examinadas obras doutrinárias, legislações, artigos científicos e demais conteúdos relacionados ao tema com o teor jurídico. A partir dessa análise, busca-se compreender de que forma a governança corporativa pode auxiliar na preservação do patrimônio empresarial, na continuidade dos negócios e no fortalecimento das relações entre família, propriedade e gestão. Como resultados, busca-se demonstrar que a adoção do mecanismo de governança corporativa pode auxiliar na prevenção de conflitos, na definição mais clara das responsabilidades dos envolvidos e na continuidade das atividades empresariais. Por fim, o estudo busca contribuir para aumentar o conhecimento acerca deste tema, enaltecendo a importância da governança corporativa como maneira de promover maior transparência, organização e eficiência na administração das empresas familiares, fomentando a sua permanência no mercado e a sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social.

Palavras-chave: Direito societário; empresas familiares; Governança Corporativa; segurança jurídica.

ABSTRACT

The purpose of this work is to examine and evaluate the corporate organization of family businesses, seeking to understand the legal and corporate mechanisms that can assist entrepreneurs in the succession planning of their companies, aiming to avoid procedural and delay costs, as well as potential family conflicts related to the distribution of business assets and properties. The topic is justified by the relevance of family businesses within the Brazilian economic scenario, as these organizations represent a large portion of the enterprises in our country, thus playing a key role in job creation, promotion, and national economic development. The main objective is to analyze the application of corporate governance in family businesses, demonstrating the management and sustainability benefits provided by this tool, as well as its contribution to the continuity of economic activity, with the aim of promote transparency, organization, administrative efficiency, corporate management, and fairness. For the development of this study, doctrinal works, legislation, scientific articles, and other content related to the topic with a legal focus are examined. From this analysis, the aim is to understand how corporate governance can help preserve business assets, ensure business continuity, and strengthen the relationships between family, ownership, and management. As results, the study seeks to show that adopting corporate governance mechanisms can help prevent conflicts, clarify the responsibilities of those involved, and maintain business operations. Finally, the study aims to contribute to increasing knowledge on this subject, highlighting the importance of corporate governance as a means to promote greater transparency, organization, and efficiency in the management of family businesses. its stay in the market and its contribution to economic and social development.

Keywords: Corporate Governance; Corporate LawFamily Businesses; Legal Certainty,

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 EMPRESA FAMILIARES E SUA RELEVÂNCIA NO BRASIL

2.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

2.2 A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DAS EMPRESAS FAMILIARES

2.3 ESTRUTURA SOCIETÁRIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

2.4 DESAFIOS DA RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E GESTÃO

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E OS DESAFIOS JURÍDICOS DAS EMPRESA FAMILIARES

3.1 CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.2 TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS

3.3 CONFLITOS SOCIETÁRIOS E FAMILIARES NAS EMPRESAS FAMILIARES

3.4 SUCESSÃO EMPRESARIAL E SEUS DESAFIOS JURÍDICOS

4 SOLUÇÕES SOCIETÁRIAS PARA A CONTINUIDADE EMPRESARIAL

4.1 ACORDO DE SÓCIOS COMO MECANISMO DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS

4.2 PROTOCOLO FAMILIAR E ORGANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES FAMILIARES

4.3 HOLDING FAMILIAR E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

4.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE PERPETUIDADE EMPRESARIAL

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa nas empresas familiares no direito brasileiro é importante, tendo em vista que essas empresas representam uma parte relevante da economia brasileira. Por isso, torna-se necessária a organização por meio da governança corporativa, com o intuito de evitar desafios relacionados à sucessão, aos interesses familiares e aos negócios. Quando não existem mecanismos de organização sucessória, a empresa familiar pode sofrer riscos relacionados à sua continuidade e danos em sua organização interna devido às disputas relacionadas à tomada de decisões pessoais. Nessa linha, a governança corporativa corresponde ao conjunto de mecanismos responsáveis por dirigir, monitorar e incentivar as organizações, promovendo maior transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2023).

Nesse entendimento, a governança corporativa mostra-se como uma ferramenta que contribui para aumentar a transparência, a sustentabilidade dos negócios e a continuidade da empresa durante as gerações, além de organizar a gestão e conciliar os interesses pessoais e internos da família. Isso porque, nas empresas familiares, diversas decisões podem ser influenciadas por sentimentos e situações vivenciadas dentro da própria família, o que pode acabar interferindo nos negócios e na administração da empresa.

Nessa linha, Fialdini (2012) comenta a respeito da necessidade de planejamento estratégico nas empresas familiares, destacando a importância de preparar com antecedência o processo sucessório. Nesse sentido, é importante ressaltar que a profissionalização é fundamental para o desenvolvimento, o crescimento e a expansão dessas empresas. Diante disso, o presente trabalho busca analisar como a governança corporativa pode contribuir para reduzir os desafios enfrentados por essas empresas, com foco na sucessão, na gestão e na continuidade dos negócios.

Nessa ótica, Bernhoeft e Gallo (2003) destacam que a adoção de mecanismos de governança nas empresas familiares auxilia na redução de conflitos entre família,

propriedade e gestão, favorecendo a continuidade dos negócios e a profissionalização da administração.

Pela perspectiva jurídica, a adoção de mecanismos de governança corporativa também está relacionada aos princípios que orientam a atividade empresarial no Brasil, especialmente à função social da empresa e à boa-fé nas relações negociais. Nesse contexto, o Código Civil de 2002 estabelece regras relacionadas à administração das sociedades e às relações entre os sócios, demonstrando a importância de instrumentos que contribuam para uma melhor organização e para a continuidade dos negócios ao longo das gerações (BRASIL, 2002).

O presente trabalho aborda áreas do direito, como o Direito Empresarial, com foco no Direito Societário, o Direito Sucessório e o Direito Civil, relacionando esses temas à governança corporativa e ao planejamento sucessório. Dessa forma, busca-se demonstrar a importância da governança corporativa nas empresas familiares, a fim de reduzir os riscos relacionados à sucessão e à gestão, além de contribuir para a estabilidade empresarial e evitar dificuldades nas relações e negociações a longo prazo.

Além disso, o trabalho busca demonstrar que a governança corporativa não se limita aos conflitos familiares, mas também pode contribuir para o fortalecimento das relações societárias, reduzindo desafios jurídicos e proporcionando maior segurança jurídica. Nesse sentido, os instrumentos de organização e planejamento podem auxiliar na preservação do patrimônio empresarial e na continuidade dos negócios ao longo das gerações.

O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo aborda as empresas familiares e sua relevância no Brasil, apresentando seus conceitos e características, sua importância econômica, sua estrutura societária e os desafios da relação entre família, propriedade e gestão. O segundo capítulo trata da governança corporativa e dos desafios jurídicos das empresas familiares, abordando seus conceitos e princípios, a transparência, a equidade, a prestação de contas, os conflitos societários e familiares e os desafios relacionados à sucessão empresarial. Por fim, o terceiro capítulo apresenta soluções societárias para a continuidade empresarial,

destacando o acordo de sócios, o protocolo familiar e a holding familiar, além da importância da governança corporativa para a organização, o planejamento sucessório e a continuidade dos negócios.

2 EMPRESAS FAMILIARES E SUA RELEVÂNCIA NO BRASIL

As empresas familiares ocupam posição relevante no cenário empresarial brasileiro e apresentam características próprias decorrentes da interação entre família, propriedade e gestão.

Embora não exista um único conceito capaz de abranger todas as configurações de empresa familiar, esse modelo pode ser compreendido a partir da presença de uma família na propriedade do negócio e de sua influência nas decisões empresariais, especialmente quando existe a intenção de continuidade da atividade pelas gerações seguintes (OLIVEIRA, 2010; BERNHOEFT; GALLO, 2003; VELLOSO, 2012).

Nesse sentido, Oliveira (2010) destaca que a empresa familiar possui particularidades relacionadas à influência dos vínculos familiares sobre a administração e sobre o processo de sucessão, assim, a caracterização de uma organização como família, portanto, não decorre apenas do fato de parentes trabalharem no mesmo empreendimento.

2.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

A participação da família na propriedade, no controle ou na administração da sociedade cria uma relação específica entre os interesses empresariais e os interesses do núcleo familiar (BERTONCELLO, 2011; VELLOSO, 2012). Essa proximidade pode favorecer o comprometimento dos integrantes com o negócio, a preservação de valores construídos pelo fundador e a formação de uma identidade empresarial própria, mas também pode tornar mais complexa a separação entre decisões pessoais e decisões voltadas aos interesses da sociedade (OLIVEIRA, 2010; BERTONCELLO, 2011).

Bernhoeft e Gallo (2003) abordam a empresa familiar a partir da relação existente entre gestão, poder e sucessão, demonstrando que a continuidade desse

tipo de organização depende da capacidade de organizar as diferentes posições ocupadas pelos membros da família.

Dessa forma, um integrante pode, simultaneamente, ser familiar, proprietário e administrador, enquanto outro pode possuir participação societária sem atuar diretamente na gestão, entretanto, a ausência de critérios claros para distinguir essas funções pode favorecer conflitos relacionados à autoridade, à remuneração, à distribuição de resultados e à tomada de decisões.

Essa particularidade evidencia que a empresa familiar deve ser analisada para além de sua estrutura econômica, considerando também a interação entre os sistemas da família, da propriedade e da gestão (BERNHOEFT; GALLO, 2003; VELLOSO, 2012).

Os vínculos afetivos, as expectativas dos sucessores e a história construída pela família influenciam a organização do negócio e podem repercutir no processo decisório e sucessório (FIALDINI, 2012; TREVIZAN, 2024). Fialdini (2012) ressalta a importância do planejamento estratégico e da preparação antecipada e profissional do processo sucessório nas empresas familiares, especialmente para que a transição entre gerações não ocorra de maneira improvisada.

Sob a perspectiva jurídica, as empresas familiares submetem-se às regras aplicáveis ao tipo societário adotado e às normas gerais do Direito Empresarial e do Direito Civil, portanto, o Código Civil disciplina a constituição e o funcionamento das sociedades, estabelecendo direitos, deveres e responsabilidades dos sócios.

Nesta toada, o caráter familiar da organização não constitui um tipo societário autônomo, mas uma característica relacionada à composição da propriedade e à influência familiar sobre a empresa (BRASIL, 2002; COELHO, 2024).

Desse modo, compreender as características das empresas familiares é essencial para analisar os desafios jurídicos e societários que surgem ao longo de seu desenvolvimento, contudo, a coexistência entre relações familiares e empresariais exige instrumentos capazes de estabelecer limites, responsabilidades e procedimentos para a administração, especialmente diante da entrada de novas

gerações, da transferência de participações societárias e da necessidade de preservar a continuidade do empreendimento.

2.2 A IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DAS EMPRESAS FAMILIARES

A relevância das empresas familiares não se limita às relações internas de seus proprietários, pois essas organizações integram de maneira significativa a atividade econômica e participam da geração de empregos, renda e desenvolvimento, circunstância que reforça a importância de sua continuidade e de sua adequada organização (OLIVEIRA, 2010; BERTONCELLO, 2011).

Deste modo, as empresas de médios e grandes portes podem apresentar um controle familiar, desde de pequenos empresários como microempreendedores, devido a isso mostra-se evidente a continuidade dessas organizações refletindo patrimônio particular que alcançam a sociedade e os trabalhadores, fornecedores e comunidade onde a empresa está inserida

A importância econômica desse modelo empresarial também torna a sucessão uma questão estratégica, uma vez que a transição entre gerações pode afetar simultaneamente a propriedade, o comando e a continuidade das atividades (FIALDINI, 2012; MAMEDE; MAMEDE, 2023; TREVIZAN, 2024).

Desta maneira, a continuidade da administração depende exclusivamente da figura do fundador e não existem regras previamente estabelecidas para a transferência da gestão, a mudança de geração pode produzir instabilidade.

Assim, o problema não se restringe à transmissão patrimonial, pois envolve também a manutenção das atividades, das relações comerciais, do conhecimento acumulado e da capacidade de tomada de decisões, contudo, Oliveira (2010) relaciona o fortalecimento da empresa familiar à adequada organização do processo sucessório, evidenciando que a continuidade empresarial exige preparação.

Da mesma forma, Bernhoeft e Gallo (2003) destacam a necessidade de estruturas que organizem gestão, poder e sucessão, de modo que os interesses da família não comprometam a racionalidade necessária à administração do negócio.

Nesse contexto, a profissionalização da gestão assume especial relevância para reduzir a dependência da empresa em relação a pessoas específicas e estabelecer critérios objetivos de administração (BERNHOEFT; GALLO, 2003; FIALDINI, 2012; VELLOSO, 2012).

O crescimento da empresa pode exigir que funções anteriormente exercidas de maneira informal passem a ser definidas por critérios técnicos, com delimitação de responsabilidades e procedimentos de decisão.

Ademais, a profissionalização não significa necessariamente afastar a família da administração, mas estabelecer parâmetros objetivos para o exercício das funções empresariais, permitindo que familiares e profissionais externos atuem de acordo com competências e atribuições previamente determinadas.

De mais a mais, a preservação das empresas familiares ao longo das gerações também se relaciona à segurança jurídica e à existência de mecanismos capazes de organizar direitos, responsabilidades e processos decisórios (COELHO, 2024; IBGC, 2023), ainda a existência de regras societárias claras pode contribuir para reduzir incertezas quanto à administração, à participação dos sócios e à sucessão empresarial.

Nesse aspecto, o Direito Societário oferece instrumentos para estruturar as relações entre os participantes da sociedade, enquanto a governança corporativa fornece princípios e mecanismos destinados a organizar a direção, o monitoramento e a tomada de decisões.

Logo, a relevância econômica das empresas familiares reforça a necessidade de mecanismos que favoreçam sua estabilidade e continuidade, visto que a preservação dessas organizações não deve ser compreendida apenas como interesse particular dos integrantes da família empresária, mas também como elemento relacionado à manutenção da atividade econômica, sendo neste cenário que a organização societária, o planejamento sucessório e as práticas de governança passam a assumir função estratégica para a longevidade empresarial.

2.3 ESTRUTURA SOCIETÁRIA DAS EMPRESAS FAMILIARES

A estrutura societária constitui um dos principais elementos jurídicos para a organização das empresas familiares, pois disciplina relações entre os sócios, administração, responsabilidades e exercício de direitos societários (COELHO, 2024; BRASIL, 2002).

A escolha da forma societária influencia na distribuição de direitos e responsabilidades, a administração, a transferência de participações e as possibilidades de organização da sucessão, assim, a constituição da sociedade deve considerar não somente as necessidades atuais do empreendimento, mas também seu crescimento, a composição familiar e os objetivos relacionados à continuidade do negócio.

Ademais, regras gerais aplicáveis às sociedades e disciplina diferentes formas de organização societária, conforme dispõe o art. 981 do Código Civil:

> Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha dos resultados.

Portanto, a empresa familiar pode organizar-se por meio dos tipos societários admitidos pelo ordenamento, não existindo uma categoria jurídica específica denominada empresa familiar.

Deste modo, na estruturação societária, o contrato ou estatuto social possui função relevante porque formaliza aspectos essenciais da organização, pois a definição do capital social, das participações dos sócios, da administração e das regras aplicáveis às deliberações cria parâmetros jurídicos para o funcionamento da empresa.

Neste sentido, Coelho (2024) evidencia a importância da adequada organização societária para a segurança das relações empresariais, uma vez que os direitos e deveres dos sócios devem ser compreendidos dentro da estrutura jurídica escolhida.

Nas empresas familiares, essa organização torna-se ainda mais necessária porque a participação societária pode ser transmitida entre gerações e incorporar novos integrantes ao quadro de sócios, tornando a sucessão empresarial um fenômeno também societário e organizacional (MAMEDE; MAMEDE, 2023; TREVIZAN, 2024).

Neste contexto, a sucessão patrimonial pode modificar a composição da sociedade e criar novas relações de poder, caso não existam mecanismos previamente definidos, divergências familiares podem transformar-se em conflitos societários, comprometendo a administração e a continuidade da atividade econômica.

Sendo assim, o planejamento societário permite estabelecer critérios para o ingresso de familiares na gestão, regras para transferência de quotas ou ações, procedimentos de deliberação e mecanismos destinados à solução de divergências (COELHO, 2024; BERNHOEFT; GALLO, 2003; MAMEDE; MAMEDE, 2023), esses elementos podem ser complementados por instrumentos de governança e por soluções jurídicas específicas, conforme as necessidades da família empresária, além disso, Mamede e Mamede (2023) destacam que o planejamento sucessório envolve uma arquitetura patrimonial e empresarial capaz de organizar previamente a transmissão e a continuidade dos negócios.

Dessa forma, a estrutura societária não deve ser compreendida apenas como requisito formal para o funcionamento da empresa, pois nas organizações familiares, ela pode funcionar como instrumento de prevenção e organização, permitindo que as relações entre propriedade, administração e sucessão sejam disciplinadas juridicamente, assim, uma estrutura adequada favorece a definição de responsabilidades e cria bases para a implementação de mecanismos de governança corporativa, que serão analisados posteriormente neste trabalho.

2.4 DESAFIOS DA RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E GESTÃO

Um dos principais desafios das empresas familiares decorre da sobreposição entre família, propriedade e gestão, dimensões que se relacionam, mas podem apresentar interesses distintos dentro da mesma organização (BERNHOEFT; GALLO, 2003; VELLOSO, 2012), sendo que cada uma dessas dimensões possui interesses e necessidades próprias, embora estejam relacionadas dentro da organização.

Dessarte, enquanto a família envolve vínculos afetivos, expectativas pessoais e relações construídas ao longo do tempo, a propriedade está relacionada à titularidade das participações societárias e aos direitos delas decorrentes, por sua vez, a gestão exige decisões administrativas orientadas à eficiência, à continuidade e ao desenvolvimento da atividade empresarial.

Quando essas dimensões não são adequadamente separadas, conflitos familiares podem interferir diretamente na administração e comprometer a objetividade necessária ao processo decisório (BERTONCELLO, 2011; BERNHOEFT; GALLO, 2003), as questões relacionadas à escolha de dirigentes, remuneração de familiares, distribuição de lucros, ingresso de novas gerações e definição de responsabilidades podem gerar divergências.

Assim sendo, os especialistas Bernhoeft e Gallo (2003) demonstram que a governança da empresa familiar está diretamente relacionada à organização do poder e da sucessão, exigindo mecanismos que permitam equilibrar os diferentes interesses existentes.

Deste modo, a sucessão empresarial representa um dos momentos em que essa sobreposição se torna mais evidente, pois envolve simultaneamente a transmissão patrimonial, a reorganização do poder e a continuidade da gestão (FIALDINI, 2012; MAMEDE; MAMEDE, 2023; TREVIZAN, 2024), a substituição do fundador ou de integrantes responsáveis pela gestão não envolve apenas a transferência formal de patrimônio, mas também a redefinição da liderança e da autoridade dentro da empresa.

Desta maneira, a ausência de preparação pode gerar disputas entre sucessores e dificuldades na continuidade da administração, por esse motivo, Fialdini (2012) ressalta que empresas familiares bem-sucedidas tendem a preparar antecipadamente alternativas para o futuro e a conduzir o processo sucessório de maneira profissional.

Nesta toada, outro desafio está relacionado à profissionalização, especialmente quanto à definição de critérios técnicos para ingresso, permanência e exercício de funções administrativas por membros da família (OLIVEIRA, 2010; FIALDINI, 2012).

À vista disso, a escolha de administradores exclusivamente em razão do vínculo familiar pode não atender às necessidades técnicas da empresa, por outro lado, a contratação de profissionais externos ou a adoção de critérios objetivos para cargos de gestão pode gerar resistência quando os integrantes da família compreendem determinadas funções como consequência natural da condição de herdeiro ou proprietário, sendo que a governança corporativa contribui justamente para estabelecer critérios, competências e responsabilidades, reduzindo a personalização das decisões.

Destarte, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a governança corporativa envolve um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas, buscando relações mais adequadas entre os agentes envolvidos (IBGC, 2023), assim, no contexto das empresas familiares, esses mecanismos assumem relevância porque auxiliam na delimitação das relações entre os interesses da família, os direitos decorrentes da propriedade e as exigências próprias da administração empresarial.

Ademais, a transparência, a equidade, a responsabilização e a sustentabilidade, abordadas pelo IBGC (2023), fornecem parâmetros para uma administração menos dependente de decisões exclusivamente pessoais, além do mais, sua aplicação pode favorecer a criação de procedimentos para prestação de informações, tratamento adequado dos diferentes sócios, definição de responsabilidades e tomada de decisões orientada à preservação da organização.

Assim, os desafios decorrentes da relação entre família, propriedade e gestão demonstram que a continuidade das empresas familiares depende de organização jurídica e administrativa, planejamento sucessório e adoção de mecanismos capazes de reduzir conflitos e conferir maior previsibilidade às relações internas (IBGC, 2023; BERNHOEFT; GALLO, 2003; MAMEDE; MAMEDE, 2023).

Neste ponto, a estrutura societária, pode não ser suficiente para solucionar todas as tensões existentes, tornando-se necessário desenvolver mecanismos capazes de prevenir conflitos, organizar o processo decisório e preparar a sucessão, contudo, a governança corporativa apresenta-se como instrumento relevante para fortalecer as relações societárias e contribuir para a longevidade da empresa familiar, servindo de fundamento para a análise dos desafios jurídicos e das soluções societárias nos capítulos seguintes.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E OS DESAFIOS JURÍDICOS DAS EMPRESA FAMILIARES

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBG), os conceitos e princípios são divididos em quatro, sendo a transparência como um meio de evitar possíveis conflitos de interesse, bem como demonstrando clareza no desenvolvimento da empresa não limitando-se a desenvolvimento econômico e faturamento do empresário, entrando com uma atuação gerencial e preservando a organização do ambiente corporativo, além disso, como conceito base a governança corporativa traz a equidade, caracterizando como tratamento justo e igualitário entre todos, considerando todos os direitos e deveres de sócios – partes e demais participantes.

3.1 CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nesse contexto, ao abordarem a equidade como um dos princípios fundamentais da governança corporativa, Dallagnol et al. (2019, p. 6) destacam:

> Por sua vez, o fairness¸ traduzido como equidade, é empregado como o senso de justiça que deve permear o tratamento dos direitos dos acionistas minoritários, de forma a proporcionar um caráter igualitário se comparado aos acionistas majoritários (Andrade & Rosseti, 2012).

Além disso, verifica-se que o accountability (prestação de contas) é um princípio fundamental dentro da organização com a governança, tendo em vista que os agentes de governança precisam atuar de forma clara e coesa a prestação de contas, assumindo integralmente a responsabilidade da administração, atuando com diligência e responsabilidade.

Nesse sentido, trago à luz o princípio que rege a organização da comunidade corporativa que trabalha com a governança corporativa tratando-se da responsabilidade corporativa que visa reduzir as externalidades negativas dos negócios e promover os negócios como a área financeira, intelectual, humana, social, ambiental e reputacional, além disso garante a perpetuidade dos negócios da

empresa perante a um possível momento de crise. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

Nessa linha, ressalta-se que a governança corporativa nasceu da ideia de aperfeiçoar a forma de administração e fiscalização/auditoria das empresas corporativas e familiares, especialmente devido ao crescente aumento das empresas neste formato, contendo conflitos internos entre gestão e familiares, nesse contexto a governança passou a assumir um papel importante nas organizações societárias, estabelecendo procedimentos capazes de reduzir conflitos e garantir a continuidade dessas empresas, proporcionando maior controle administrativo ((DALLAGNOL et al., 2019).

Diante do apresentado, verifica-se que o tema demonstra a sua importância devido existirem muitos conflitos dos gestores das empresas com as pessoas que fazem a administração, esses conflitos podem surgir de maneira mais aparente quando uma decisão tomada por um sócio de determinada empresa não compreende a expectativas pessoais de outros sócios da empresa, se tornando uma relação conflituosa e prejudicando pessoalmente a continuidade da empresa sem vínculos pessoais, dito isso a governança bem estabelecida nos conceitos e princípios acima demonstrados como equidade, responsabilidade, transparência e accountability vem reduzir os conflitos e proporcionar maior segurança nas relações societárias. (DALLAGNOL et al., 2019).

3.2 TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS

À luz dos princípios da governança muito importante destacar referente a prestação de contas e transparência, tendo em vista que são princípios que não se separaram, mas que na realidade se complementam, pois a prestação de contas é um meio de transparência dentro de uma organização (Gimenes, 2010), podendo ocorrer de forma compulsória ou voluntária (Dantas et al., 2004; Beuren & Sothe, 2009).

Nesse sentindo, frisa- se que a prestação de conta é uma forma de responsabilidade e de demonstração do funcionamento da organização, esclarecendo as partes interessadas o andamento do funcionamento da empresa e estratégias para garantir a continuidade da empresa ao longo das gerações (Accountability, 2008).

Nesta ótima, vale ressaltar que a transparência é um princípio com uma maior complexidade pois, não basta apenas fazer uma breve divulgação, pra ser considerada uma empresa que possui transparência em seu rol é necessário ser apresentado de forma detalhada as informações de maneira qualitativa e quantitativa, demonstrando as informações financeiras ou não, desde que seja relevante as partes interessadas, com intuito de mitigar possíveis erros ou perdas operacionais (Ocde, 2004; Dantas et al., 2004).

Nesse contexto, Silva et al. (2015, p. 28) ressaltam que:

> A prestação de contas é a capacidade de resposta ou a responsividade das organizações para questões das partes interessadas que afetam o seu desempenho de sustentabilidade e é realizada por meio de decisões, ações e desempenho, bem como a comunicação com as partes interessadas (Accountability, 2008).

Além da transparência e da prestação de contas, a efetividade da governança corporativa depende da existência de mecanismos que permitam acompanhar e fiscalizar as decisões administrativas.

Nesse contexto, Fiorini, Alonso Junior e Alonso (s.d.) abordam a importância dos mecanismos internos de governança, destacando a atuação dos conselhos de administração, os sistemas de remuneração dos gestores e a estrutura de concentração da propriedade, tais instrumentos buscam aproximar os interesses daqueles que administram a sociedade dos interesses de seus proprietários, contribuindo para a prevenção de conflitos e para o aprimoramento dos processos decisórios.

Nesta toada, nas Empresas corporativa é de extrema importância a aplicação dos conceitos mencionados acima, considerando que as administrações das empresas estão altamente ligadas com o núcleo familiar, essa situação pode dificultar

a delimitação e organização das responsabilidades e a separação entre os interesses particulares e os interesses da sociedade empresária.

Nesse cenário, a adoção de práticas de governança pode contribuir para estabelecer critérios mais claros de fiscalização e tomada de decisões, preservando os direitos dos sócios e favorecendo uma administração mais organizada. (FIORINI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, s.d.).

Nesse entendimento, frisa-se que a governança corporativa não pode limitar-se a fundamental teórico, sendo imprescindível que ela saia do papel e seja aplicada nas relações empresariais por meio dos processos vinculados a transparência, equidade, responsabilidade e prestação de conta, visto que dessa forma será possível mitigar os riscos presentes de conflito de interesse, separando os interesses pessoais dos interesses profissionais, embora essa metodologia não irá eliminar todos os conflitos existentes em uma empresa, ela auxiliará na prevenção de conflitos e a construir relações sólidas, garantindo a continuidade da empresa mesmo em momento de sensibilidade. (FIORINI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, s.d.).

Nessa ótica, Fiorini ainda esclarece que:

> Um sistema de governança é considerado eficiente quando combina diferentes mecanismos internos e externos com o objetivo de assegurar as melhores decisões de interesse dos acionistas.

Nesse sentido, observa-se que a governança corporativa não deve ficar apenas na teoria, mas fazer parte da administração da empresa. Nas empresas familiares, sua aplicação é ainda mais importante, considerando que os interesses da família podem se misturar com os interesses da sociedade, tornando necessária a adoção de medidas que auxiliem na prevenção de conflitos e na continuidade das atividades empresariais ao longo das gerações (IBGC, 2023).

3.3 CONFLITOS SOCIETÁRIOS E FAMILIARES NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares apresentam características populares na organização de sua estrutura, ainda mais quando possuem vínculos familiares, entre propriedade,

organização e gestão, embora essa proximidade auxilie nos vínculos empresariais, facilitam também para a promoção de conflitos internos, principalmente quando os interesses pessoais, se sobrepõem aos interesses da empresa. (Gersick et al., 1997).

Nesse viés, parafraseando (Gallo 2004) uma empresa familiar é definida pelo poder e controle da empresa, a força que a família tem na tomada de decisões da empresa, e a intenção de passar essa empresa para as futuras gerações, tornando a empresa perpetua de maneira saudável, neste sentido (IBGC , 2007. Pg24) lustra que as empresas familiares podem ocorrer conflitos típicos dentro de uma empresa com investidores externos e internos, de acordo com os seus interesses pessoais, verifica – se:

> [...] portanto a empresa de controle familiar passa a ter acionista da família gestores e não gestores com diferentes expectativas e papéis em relação a empresa e com potenciais conflitos típicos de investidores internos e externos a companhia. (IBGC , 2007. Pg24)

Outrossim, importante frisar que nem sempre os conflitos que ocorrem nas empresas são decorrentes de negócios, administrações ou questão financeira, muitas vezes podem ser referentes a questões familiares, laços rompidos entre a família, divergência entre pais, irmãos, ressentimentos e disputas internas.

Além do mais, Velloso (2012), com base nas contribuições de Steinberg e Blumenthal (2011), demonstra que os sentimentos envolvidos nas relações familiares podem comprometer a convivência entre os membros da organização e representar riscos à continuidade empresarial.

Além disso, vale ressaltar que um aspecto de grande valia dentro da empresa que não merece ser desconsiderado, visto que muitas vezes as decisões dentro de uma empresa estão distribuídas entre membros específicos, gerando uma falta de definição clara das responsabilidades da empresa, sendo extremamente necessário uma governança corporativa para estipular e organizar a responsabilidade de cada um.

Nesse sentido, Velloso (2012), ao apresentar as contribuições de Davis (2006), ressalta que a forma como o poder é distribuído e exercido influencia o comportamento

dos integrantes da organização, podendo favorecer situações em que interesses individuais prevaleçam sobre os interesses coletivos.

Ademais, os conflitos entre os sócios também podem surgir em razão das diferenças de interesses quanto à distribuição dos lucros, à realização de investimentos e à administração da empresa, essas divergências podem se tornar ainda mais frequentes quando não existem regras claras sobre a participação de cada sócio nas decisões empresariais.

Nesse sentido, Silva et al. (2015) abordam a importância de mecanismos de governança que busquem conciliar os interesses dos proprietários e administradores, evitando que decisões individuais prejudiquem os objetivos da organização.

Dessa forma, percebe-se que os conflitos nas empresas familiares não estão relacionados apenas às questões financeiras, mas também às relações pessoais, à divisão de responsabilidades e aos interesses de cada integrante da família, quando essas questões não são tratadas de maneira adequada, podem surgir dificuldades na administração e no relacionamento entre os sócios, colocando em risco a continuidade das atividades empresariais.

Conforme Velloso (2012), a definição das responsabilidades e a separação entre os interesses familiares e empresariais são importantes para preservar a organização e reduzir as divergências entre seus membros.

No campo jurídico, os conflitos entre os sócios podem gerar discussões relacionadas aos direitos e às obrigações de cada integrante da sociedade, principalmente quando não há uma divisão clara das funções e responsabilidades.

Nesse sentido, o Código Civil brasileiro estabelece deveres que devem ser observados por aqueles que exercem a administração da empresa. Nesse sentido, o artigo 1.011 do Código Civil estabelece:

> O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios. (Brasil, 2002, art. 1.011).

Nesta ótica, a legislação assegura que a administração de uma empresa deve ser realizada com responsabilidade e organização, independentemente de vínculos

familiares, dessa forma a tomada de decisão dos sócios deve ser ligada diretamente ao que está descrito na legislação vigente, evitando que interesses familiares venham interferir nos negócios da empresa, garantindo longevidade empresarial ao longo das gerações.

De mais a mais, observa-se que a responsabilidade dos sócios também merecem um cuidado quando as decisões da gestão da empresa, vincula-se a decisões pessoais e interfere diretamente nos negócios, isso pois os responsáveis mesmo possuindo o livre arbítrio de responder pela empresa, ainda sim respondem por prejuízos causados a terceiros, quando existe culpa ou negligência no exercício de suas funções, dessa forma uma decisão tomada de modo equivocado podem gerar consequências jurídicas que superam os conflitos familiares existentes, nessa toada o artigo 1.016 do código civil, esclarece a respeito da responsabilidade solidária em caso de prejuízo, verifica-se:

> Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções. (Brasil, 2002, art. 1.016).

Ademais, um outro aspecto relevante é o impacto causado nas empresas, quando um administrador utiliza patrimônio social para atender aos interesses particulares, no caso das empresas familiares é de extrema importância realizar a separação entre os recursos pertencentes a empresa, dos bens vinculados a uma determinada pessoa física. Nesse sentido, o artigo 1.017 do Código Civil estabelece:

> O administrador que, sem consentimento escrito dos sócios, aplicar créditos ou bens sociais em proveito próprio ou de terceiros, terá de restituí-los à sociedade, ou pagar o equivalente, com todos os lucros resultantes, e, se houver prejuízo, por ele também responderá. (Brasil, 2002, art. 1.017).

Diante dessa previsão legal, observa-se que a utilização indevida dos recursos da sociedade pode gerar consequências patrimoniais para o administrador, incluindo a obrigação de restituição dos bens ou valores utilizados e a responsabilização pelos prejuízos causados.

Nas empresas familiares, essa disposição possui especial relevância, uma vez que a proximidade entre os sócios não afasta a necessidade de preservar o patrimônio

empresarial e respeitar os limites estabelecidos pela legislação (Brasil, 2002, art. 1.017).

Além disso, os conflitos podem não só causar danos jurídicos a empresa, como também influenciar um grande impacto econômico, tendo em vista que pode prejudicar investimentos para a empresa, além da falta de organização que pode prejudicar a empresa financeiramente tendo como despesa uma fiscalização, quando uma decisão de um sócio em especifico não se torna confiável, demonstrando claramente a necessidade de uma governança corporativa para desenvolver a empresa, tratar a todos com a equidade necessária, além de prezar por toda a prestação de contas de transparência, evitando assim danos jurídicos e econômicos.

Conforme os especialistas Fiorini, Alonso Junior e Alonso, os conflitos de agência estão relacionados à divergência de interesses entre proprietários e administradores, tornando necessários mecanismos que permitam acompanhar e controlar as decisões empresariais.

Os conflitos familiares, quando não são resolvidos, podem trazer consequências para a continuidade da empresa, principalmente quando resultam na saída de um dos integrantes da sociedade. Isso porque, em muitos casos, esse familiar não possui apenas participação no patrimônio empresarial, mas também exerce funções administrativas e possui conhecimentos adquiridos ao longo dos anos.

Nesse sentido, Velloso (2012) aborda as dificuldades que envolvem as relações entre família, propriedade e gestão, especialmente durante o processo sucessório, quando a ausência de planejamento pode comprometer a transferência das responsabilidades e a continuidade dos negócios.

Diante de todo o exposto, verifica-se que os conflitos apresentados não afetam somente as relações pessoais, como também afeta diretamente a garantia de perpetuidade da empresa, trazendo insegurança na administração e decisões questionáveis, tornando a empresa instável.

Nessa ótica, Porto (2025) lustra a necessidade de as empresas familiares obterem uma adoção de práticas relacionadas a governança corporativa, com intuito de reduzir os conflitos internos, organizando a tomada de decisões da empresa,

tornando a governança corporativa como estratégia principal na prevenção desses conflitos, estabelecendo regras e responsabilidades.

Verifica-se o entendimento de Porto (2025):

> A Governança Corporativa emerge, nesse contexto, como uma estrutura fundamental para orientar a atuação dos agentes decisórios (Porto, 2025, p. 13).

Nesse sentido, vale ressaltar a importância da governança corporativa dentro das empresas familiares, tendo em vista que sua aplicação não se limita apenas à organização administrativa, mas também contribui para a prevenção de possíveis conflitos entre os sócios e familiares.

Dessa forma, a utilização de mecanismos como acordos de sócios, protocolos familiares e meios de resolução de conflitos permite estabelecer regras e responsabilidades, buscando evitar que interesses pessoais interfiram diretamente na administração da empresa.

Nessa linha, Porto (2025) destaca que a adoção de práticas de governança corporativa, considerando as particularidades de cada empresa familiar, pode contribuir para a redução de conflitos internos e para a continuidade dos negócios ao longo das gerações.

3.4 SUCESSÃO EMPRESARIAL E SEUS DESAFIOS JURÍDICOS

Nessa linha, observa-se que a sucessão empresarial é um dos maiores desafios das empresas familiares, tendo em vista que quando um dos sócios majoritários passam a administração para um dos herdeiros, tende a ter uma resistência por falta de organização e transparência das empresas nesse momento.

Nessa toada é importante salientar que a continuidade da empresa ao longo das gerações depende de uma organização já pré-estabelecida, já considerando os critérios para a escolha de um novo sucessor e para a distribuição de responsabilidade, sem comprometer a continuidade da empresa.

Nesse sentido, Teston e Filippim (2016) destacam a complexidade da preparação dos sucessores, considerando fatores como a influência do fundador, a convivência entre gerações e o processo de aprendizagem.

De mais a mais, nas empresas familiares é muito importante que os próximos sucessores estão prontos para assumir o novo desafio, com as atividades e responsabilidades da organização, considerando o fato que ser próximo da família não garante o conhecimento necessário que precisa para administrar uma empresa, nessa linha, Teston e Fillippim (2016), lustram como dever ser realizada a preparação dos sucessores, destacando os aspectos relacionados a aprendizagem e a convivência entre as gerações, ou seja, quando um administrador não recebe a preparação de modo adequado, pode gerar prejuízos para a empresa, tornando mais difícil a transição para nova geração.

A escolha do sucessor exige atenção por parte das empresas familiares, principalmente porque a continuidade da administração depende da preparação de quem assumirá essa responsabilidade.

Nesse sentido, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012, p. 180) ressaltam a importância da profissionalização dos membros da família:

> Uma das alternativas seria então buscar a profissionalização dos membros da família, o que significa preparar os sucessores e os grupos familiares envolvidos, dotando-os das ferramentas necessárias para gerir a empresa. (Oliveira; Albuquerque; Pereira, 2012, p. 180).

Diante do exposto, fica evidente que a escolha de um sucessor não deve depender apenas de vínculos familiares e sim de uma preparação clara de um futuro administrador, com condições de desempenhar suas funções sem prejuízos para empresa, garantindo a continuidade das atividades empresariais, ressalta-se que a governança corporativa é a ferramenta capaz de oferecer essa organização para empresa, demonstrando transparência e equidade, deixamos todas partes a par dos próximos passo da empresa em caso de transição para as próximas gerações.

Um exemplo dessa situação é o Grupo Seculus, empresa familiar de Minas Gerais que enfrentou dificuldades relacionadas à sucessão e à participação dos herdeiros na administração, conforme estudo realizado por Cançado et al. (2013),

publicado na Revista Eletrônica de Administração (REAd), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a entrada dos filhos dos fundadores na empresa aconteceu sem um planejamento definido, sendo que cada sócio estabelecia seus próprios critérios para inserir os familiares nos negócios, com isso, por volta de 2002, aproximadamente 64 familiares, incluindo filhos, cônjuges e cunhados, trabalhavam no grupo.

Essa realidade demonstra como a empresa também era vista como uma fonte de emprego para os familiares, sem que houvesse critérios profissionais bem definidos para ocupar determinados cargos, com o passar dos anos, o grupo precisou rever essa forma de administração e estabelecer novas exigências para a permanência dos familiares, o que resultou, inclusive, no afastamento de alguns herdeiros, mostrando que a falta de regras para a sucessão pode dificultar a gestão e gerar conflitos, reforçando a importância do planejamento sucessório e da governança corporativa.

No âmbito jurídico, o artigo 1.011 estabelece que o administrador de uma empresa deve agir com cuidado e diligência, como segue:

> O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios. (Brasil, 2002, art. 1.011).

Dessa forma, a escolha de um sucessor não deve considerar apenas sua condição de filho ou herdeiro, mas também sua capacidade de assumir as obrigações relacionadas à administração da empresa.

Nesse sentido, a governança corporativa desempenha um papel importante nesse processo, pois contribui para estabelecer critérios de escolha, definir responsabilidades e preparar os futuros gestores, assim, a adoção dessas práticas pode reduzir os riscos de decisões tomadas sem o devido preparo, evitando possíveis prejuízos e contribuindo para a continuidade das atividades empresariais ao longo das gerações.

4 SOLUÇÕES SOCIETÁRIAS PARA A CONTINUIDADE EMPRESARIAL

O aspecto de uma gestão empresarial que merece atenção é como está estabelecido o acordo de sócios dentro da empresa, tendo em vista que o acordo de sócio vem como um mecanismo de proteção, evitando conflitos e protegendo a continuidade da empresa entre as gerações, (Batista, 2010) explica que o acordo entre sócio já estabelecido pode formar regras dentro da administração, como responsabilidade sucessão e solução de conflitos, nessa ótica frisa-se que esse acordo de sócios está integralmente ligado a um instrumento jurídico de governança corporativa, especialmente em empresas familiares, esse instrumento possui especial relevância nas empresas familiares, uma vez que possibilita a definição antecipada de questões relacionadas à sucessão e à organização das relações societárias.

4.1 ACORDO DE SÓCIOS COMO MECANISMO DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS

Existe uma importância em estabelecer regras claras e transparentes aos sócios da empresa, tendo em vista que o artigo 1.030 lustra uma possibilidade de exclusão do sócio por falta grave, ou identificação de descumprimento de suas obrigações na gestão, verifica-se:

> Art. 1.030. Ressalvado o disposto no art. 1.004 e seu parágrafo único, pode o sócio ser excluído judicialmente, mediante iniciativa da maioria dos demais sócios, por falta grave no cumprimento de suas obrigações, ou, ainda, por incapacidade superveniente.

Nesse viés, fica esclarecido que a governança corporativa é a ferramenta necessária a ser aplicada nas empresas familiares, com intuito de evitar conflitos posteriores, e ocasionar uma exclusão de um sócio por falta grave ou ausência de organização, dito isso a governança entra como uma estratégia capaz de promover a empresa, garantir segurança e dar continuidade nos negócios ao longo das gerações.

Além disso, ainda, em âmbito jurídico, o artigo 1.085 do Código Civil prevê medidas aplicáveis às situações de maior gravidade nas relações societárias, estabelecendo requisitos legais para a exclusão de sócios, conforme dispõe:

> Art. 1.085. Ressalvado o disposto no art. 1.030, quando a maioria dos sócios, representativa de mais da metade do capital social, entender que um ou mais sócios estão pondo em risco a continuidade da empresa, em virtude de atos de inegável gravidade, poderá excluí-los da sociedade, mediante alteração do contrato social, desde que prevista neste a exclusão por justa causa.

Dessa maneira, é possível observar que a exclusão de um sócio não deve ser vista como a primeira alternativa para resolver os conflitos dentro de uma empresa familiar. Afinal, muitas dessas divergências poderiam ser evitadas se houvesse uma organização prévia quanto às responsabilidades e aos limites de cada integrante.

Nesse sentido, o IBGC (2023) destaca a importância das boas práticas de governança na organização das relações e na tomada de decisões, (Batista 2010), por sua vez, aponta que o acordo de sócios deve ser elaborado antes do surgimento dos conflitos, quando ainda existe entendimento entre as partes.

Sendo assim, a governança corporativa não impede que os desentendimentos aconteçam, mas oferece meios para que sejam administrados sem que a exclusão de um familiar da sociedade se torne a única saída.

Além disso, esse acordo de sócios já estabelecido pode auxiliar a resolver situações que quando não acordadas previamente pode gerar desconfortos e prejuízos na empresa, como por exemplo a distribuição de lucros, a transferência de participação societária e os critérios para a saída ou a exclusão de um determinado sócio, (Batista, 2010) aborda a importância desse instrumento justamente pela possibilidade de estabelecer condições antes que surjam divergências entre os envolvidos.

Nessa toada, ressalta-se que no momento de transferência da empresa para outro gestor é imprescindível que haja um acordo já estabelecido com intuito de evitar conflitos, para isso a governança entra como a estratégia ideal, sobre essa questão, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020, p. 46 apud Ferreira, 2026, p. 10) destaca que:

> Para uma transferência patrimonial planejada, é vital ter um acordo de sócios que deixe claro como a sociedade será gerida em seus aspectos mais críticos, reduzindo o potencial de conflitos entre os sócios.

A partir disso, observa-se que os acordos com os sócios já devem ser estabelecidos desde o princípio, não apenas quando acontece um problema interno na empresa, visto que a finalidade do acordo é prevenir questões que podem vir a gerar desentendimento, ainda mais quando se trata de uma empresa que a administração é feita por membros da mesma família, dessa forma o acordo visa a auxiliar para que os interesses pessoais não se sobreponham aos interesses da empresa.

4.2 PROTOCOLO FAMILIAR E ORGANIZAÇÃO DAS RELAÇÕES FAMILIARES

Na esfera das empresas familiares, vale ressaltar que nem todas as questões estão vinculadas à administração da empresa, tendo em vista que as relações familiares também podem impactar diretamente o funcionamento do negócio.

Nessa linha, surge o protocolo familiar como uma ferramenta de governança voltada à organização dessas relações, estabelecendo princípios, valores, regras e orientações aos integrantes da família, de modo a preservar a organização dos negócios (Garcia; Tavares, 2017).

Neste sentido, os autores Ricardo Lupion Garcia e Cláudio Kaminski Tavares estabelece que o protocolo familiar não é então para todos da empresa, tendo como foco os membros que são familiares e estão à frente da gestão, conforme segue:

> Os protocolos familiares, por sua vez, não são firmados entre todos os sócios da empresa, mas entre a família empresária. Através deles, são constituídos um conjunto de preceitos éticos que deve pautar as relações mantidas entre os sócios/familiares, podendo envolver questões que tenham reflexos sobre a empresa.

Nesse aspecto, fica evidente que a governança por meio do protocolo familiar pode trazer diversos benefícios para a empresa, pois, além de contribuir para a prevenção de conflitos familiares, também auxilia na organização e na transparência das relações entre a família e o negócio.

Nesse contexto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) destaca a importância de estabelecer regras e orientações para lidar com questões

recorrentes nas empresas familiares, como as dificuldades relacionadas ao processo sucessório e os conflitos entre familiares.

Outrossim, esse protocolo familiar pode estabelecer critérios para um membro da família participar diretamente da administração da empresa, considerando que o vínculo familiar, por si só não garante nenhuma capacidade necessária para administrar uma empresa.

Nesse aspecto, Ribeiro, Sabino e Peghini (2021) destacam a importância de definir regras para a admissão, avaliação e promoção dos familiares, levando em consideração a qualificação profissional e as necessidades da empresa.

Ademais, é importante salientar que o protocolo familiar não é um documento definitivo, pois conforme vai entrando as novas gerações e havendo mudanças na estrutura da família, o material precisa ser atualizado, Ferreira (2026) destaca que o protocolo familiar pode ser desenvolvido conforme a realidade de cada família, permitindo estabelecer regras sobre a atuação dos familiares na empresa, os cuidados com o patrimônio e a preparação dos futuros sucessores.

Nessa perspectiva, Bragança e Miranda Netto (2020, p. 223) abordam a finalidade do protocolo familiar e sua importância na organização das relações entre os familiares e a empresa, conforme destacam:

> O protocolo familiar pode ser definido como o acordo entre os acionistas familiares titulares de bens ou direitos que desejam geri-los de maneira unitária, visando sua preservação ao longo do tempo. Ele regula as relações profissionais e econômicas entre família e empresa (Ibid., p. 47). É direcionado ao planejamento estratégico da empresa familiar. É nesse documento que também se estabelecem os órgãos de gestão e os modos de resolução de conflitos.

Em vista disso, observa-se que o protocolo familiar vai além de estabelecer regras entre os familiares, mas também está relacionado a condução dos negócios, Isso pois, ao definir responsabilidades, formas de participação e procedimentos para lidar com possíveis conflitos, esse instrumento contribui para que as decisões empresariais não sejam tomadas apenas com base nos interesses pessoais dos familiares, mas também considerando as necessidades e a continuidade da empresa (Bragança; Miranda Netto, 2020).

No viés jurídico, é imprescindível salientar que o protocolo familiar ainda não possui uma regulamentação clara na legislação brasileira, Bragança e Miranda Netto (2020, p. 225) explicam que sua elaboração se fundamenta na autonomia privada, permitindo que os familiares estabeleçam obrigações entre si, desde que não contrariem a legislação, contudo, vale ressaltar que as regras previstas nesse documento não produzem, necessariamente, efeitos perante a sociedade ou terceiros, sendo preciso analisar o conteúdo de cada disposição e sua relação com os demais instrumentos societários.

4.3 HOLDING FAMILIAR E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

No âmbito das empresas, além do protocolo familiar e do acordo dos sócios, a holding familiar é um método da governança corporativa para proteger e garantir o planejamento sucessório.

Nessa ótica, Silva e Figueiredo Junior (2022) destacam que a holding familiar é um meio de estruturar a família administrando bens e família, buscando organizar a transmissão patrimonial e contribuir para a continuidade dos negócios.

No campo jurídico, Paula (2023) aborda que a holding permite reunir os bens da família em uma sociedade, cuja organização depende da escolha do tipo societário e das regras estabelecidas entre os sócios.

Desse modo, a administração dos bens passa a seguir as disposições do contrato social e as normas aplicáveis à sociedade, além disso, cabe ressaltar que os bens transferidos para a pessoa jurídica passam a integrar o patrimônio da empresa, enquanto os familiares passam a deter quotas sociais, que representam sua participação na sociedade.

No que tange ao planejamento sucessório, Silva e Figueiredo Junior (2022), ilustram a holding como um mecanismo para organizar a transferência de patrimônio, zelando a transparência da empresa e evitando conflitos desnecessários permitindo que essa questão seja tratada em vida pelos titulares dos bens, importante salientar que a holding é uma excelente estratégia de governança corporativa, visto que além

de cuidar da transferência dos bens aos herdeiros, também define a administração de como será seguida a administração da sociedade.

Nessa situação, o autor, Freire (2022) esclarece que a doação de quotas sociais ao filhos ainda em vida é uma das possibilidades oferecidas pela holding familiar, podendo ainda o pai cuidar da administração através de usufruto, deste modo, os herdeiros passam a ter direitos sobre as quotas recebidas, enquanto os pais podem ainda conservar alguns direitos econômicos e políticos, conforme as regras pré determinadas, essa oportunidade viabiliza as familiares para organizarem a sucessão de forma gradual, organizada e transparente.

Todavia, é imprescindível ressaltar que o planejamento feito através de uma holding familiar deve respeitar a legislação brasileira vigente, com foco nos direitos necessários aos herdeiros, embora a holding viabilize essa transmissão de bens, a constituição de uma holding não afasta as regras prevista no Direito Sucessório.

Nesse sentido, o artigo 1.846 do Código Civil estabelece uma proteção aos herdeiros necessários, garantindo que parte do patrimônio seja reservada a eles, conforme dispõe:

> Art. 1.846. Pertence aos herdeiros necessários, de pleno direito, a metade dos bens da herança, constituindo a legítima.

Além disso, quando o planejamento sucessório envolve a doação de quotas sociais dos pais aos filhos, é necessário considerar que essa transferência pode representar uma antecipação da herança. Sobre essa questão, o artigo 544 do Código Civil determina:

> Art. 544. A doação de ascendentes a descendentes, ou de um cônjuge a outro, importa adiantamento do que lhes cabe por herança.

Diante do exposto, verifica-se que a holding familiar, embora seja um instrumento de governança corporativa que busca beneficiar a empresa e contribuir para a continuidade dos negócios, não pode ultrapassar os limites impostos pelo Direito Sucessório.

Nesse sentido, Santos e Valim (2022) destacam que a utilização de instrumentos de planejamento sucessório, como a holding familiar e as doações, é compatível com a legislação brasileira, desde que sejam respeitados os direitos dos herdeiros necessários e as restrições previstas em lei.

Dessa maneira, não basta que a família tenha interesse em antecipar a distribuição do patrimônio, pois é necessário analisar se essa transferência respeita a parte da herança reservada aos herdeiros, assim, o planejamento sucessório deve considerar tanto a vontade dos titulares dos bens quanto os direitos dos sucessores, evitando que uma medida criada para organizar a continuidade dos negócios acabe provocando disputas familiares.

Nessa toada, a holding familiar está ligada diretamente com à proteção patrimonial, uma vez que a constituição de uma sociedade permite separar os bens que pertencem à pessoa jurídica daqueles que permanecem em nome dos familiares.

Nesse sentido, Furlan, em sua obra *Blindagem Patrimonial*, aborda a utilização de estruturas jurídicas próprias como uma estratégia de organização e proteção dos bens, especialmente diante de possíveis cobranças e obrigações financeiras, todavia, essa separação não significa que esse patrimônio está isento das possíveis dividas ou responsabilidade judicias, pois a responsabilidade patrimonial deve ser analisada conforme as circunstâncias do presente momento.

Entretanto, é necessário destacar que a utilização da holding familiar não pode servir como meio de prejudicar credores ou esconder bens para impedir o cumprimento de obrigações, de acordo com Furlan (2023), a proteção patrimonial somente pode ser considerada legítima quando realizada dentro dos limites legais e sem intenção de fraude, podendo ser questionada judicialmente quando houver abuso de direito ou utilização indevida da pessoa jurídica.

De mais a mais, a constituição de uma holding familiar exige cautela na questão tributária, na qual envolve transferência e administração dos bens, logo, Paula (2023) enaltece que a formação desta estrutura societária não representa uma redução da carga tributária, depende de avaliação dos custos e consequências fiscais de cada operação.

Destarte, o art. 23 da Lei n° 9.249/1995, dispõe que as pessoas físicas podem transferir bens e direitos para pessoas jurídicas, integralizando o capital, podendo ser pelo valor da declaração de bens ou valor de mercado, conforme a seguir:

> Art. 23. As pessoas físicas poderão transferir a pessoas jurídicas, a título de integralização de capital, bens e direitos pelo valor constante da respectiva declaração de bens ou pelo valor de mercado.

Sendo assim, a maneira de como sucederá à transferência, deve ser analisada e escolhida previamente, levando em consideração os patrimônios particulares da família e os tributos desta operação.

4.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE PERPETUIDADE EMPRESARIAL

As empresas familiares para dar continuidade de geração em geração, não necessita apenas de transmissão do patrimônio, mas também da necessidade de organizar a gestão e estabelecer um mecanismo que favoreçam a tomada de decisões.

Nesta toada, Oliveira (2012), destaca que a governança corporativa, quando adaptada às particularidades da empresa familiar, pode contribuir para os processos de sucessão e profissionalização, auxiliando na organização das relações entre a família, propriedade e gestão.

Dessa forma, a governança representa um instrumento relevante para a perpetuidade empresarial, pois permite estruturar responsabilidades e práticas de gestão voltados à continuidade dos negócios, sem desconsiderar as características próprias de cada família empresária.

Nas empresas familiares, a distinção entre os papéis exercidos pelos membros da família, pelos proprietários e pelos responsáveis pela gestão constitui um aspecto importante para a organização das atividades empresariais, isso porque os interesses familiares nem sempre coincidem com as necessidades da empresa, o que pode influenciar as decisões administrativas e gerar conflitos.

Nesse sentido, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) abordam a relação entre governança, sucessão e profissionalização nas empresas familiares, evidenciando a importância de organizar essas relações para favorecer a continuidade dos negócios, assim, a definição de responsabilidades e competências contribui para que as decisões sejam tomadas de maneira mais estruturada, considerando tanto os objetivos empresariais quanto os interesses dos integrantes da família.

A profissionalização da gestão constitui outro aspecto relevante para a perpetuidade das empresas familiares, especialmente quando a escolha dos responsáveis pela administração passa a considerar as competências necessárias para cada função.

De acordo com os especialistas Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) identificam a formalização da gestão como um dos elementos relacionados à estruturação da governança e à continuidade dos negócios familiares.

Neste contexto, a participação dos membros da família na administração deve estar associada à capacidade de desempenhar as atribuições do cargo, assim, como ocorre na escolha de gestores externos, essa organização contribui para delimitar responsabilidades e fortalecer a gestão empresarial, permitindo que as decisões sejam orientadas pelas necessidades da empresa e por seus objetivos de longo prazo.

Nesta ótica, a utilização de estruturas de governança, como o conselho de administração, pode contribuir para tornar o processo decisório mais organizado e alinhado aos objetivos de longo prazo da empresa familiar, pois de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), o mecanismo de governança deve ser adaptado conforme a característica e ao grau de maturidade de cada organização, considerando suas necessidades e particularidades.

Ademais, a implementação de um conselho de administração, quando adequada à realidade da empresa, pode favorecer a análise de decisões estratégicas, o acompanhamento da gestão e a delimitação de responsabilidades, reduzindo a concentração das decisões em uma única pessoa ou exclusivamente no núcleo familiar.

De mais a mais, além da organização da gestão e da definição das responsabilidades, a transparência e a prestação de contas são práticas importantes para o fortalecimento da governança nas empresas familiares, visto que a governança corporativa se fundamenta em princípios que orientam a atuação das organizações, entre eles a transparência e a responsabilização dos agentes envolvidos.

Dessa maneira, as informações sobre a situação da empresa e a clareza na apresentação dos resultados contribuem para que os sócios acompanhem a gestão e compreendam as decisões exercidas, ainda, vale ressaltar, que está prática pode favorecer a confiança entre os familiares e os responsáveis pela administração, reduzindo o espaço para dúvidas e desentendimentos discernentes da falta de informação.

A preparação dos sucessores representa um aspecto relevante para a continuidade das empresas familiares, uma vez que a transferência da gestão exige mais do que a simples escolha de um integrante da família para assumir o negócio, as especialistas Teston e Filippim (2016) ressaltam que o processo sucessório envolve a preparação do sucessor, a participação da família e as condições da própria empresa, considerando também a influência do fundador e a aprendizagem necessária para o exercício da gestão.

O planejamento da sucessão deve ocorrer de forma antecipada, permitindo que os futuros gestores desenvolvam as competências necessárias e compreendam as responsabilidades relacionadas à administração, sendo que esta preparação pode contribuir para uma transição mais organizada entre gerações e para a preservação das atividades empresariais ao longo do tempo.

Além da preparação dos sucessores, a continuidade das empresas familiares também depende da capacidade de estabelecer objetivos e estratégias que orientem o negócio a longo prazo, ainda, a governança corporativa contribui para organizar o processo decisório, permitindo que as escolhas relacionadas ao futuro da empresa sejam analisadas de maneira estruturada e considerando os interesses envolvidos.

Destarte, o planejamento estratégico pode auxiliar na preparação da empresa para mudanças administrativas e econômicas, favorecendo a adaptação às novas circunstâncias e a continuidade das atividades ao longo das gerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as empresas familiares no Brasil, identificar os principais desafios enfrentados por elas e demonstrar como a governança corporativa pode contribuir para sua proteção, organização e continuidade ao longo das gerações. Além disso, buscou-se compreender os instrumentos que podem ser utilizados para promover a transparência, a equidade e uma gestão mais organizada, respeitando tanto os interesses da família quanto os da empresa.

Ao longo do estudo, observou-se que a falta de planejamento, de transparência e de organização na gestão pode dificultar a continuidade das empresas familiares, principalmente diante de situações de crise ou durante a transferência da administração para uma nova geração. Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que a preparação para o futuro é importante para reduzir os riscos e evitar que conflitos familiares e societários comprometam a atividade empresarial.

A governança corporativa se mostrou um importante instrumento para enfrentar esses desafios, pois contribui para uma gestão mais clara, organizada e responsável. Por meio de práticas e mecanismos adequados, é possível melhorar a tomada de decisões, prevenir conflitos e preparar a empresa para as mudanças que podem ocorrer ao longo do tempo. Dessa forma, sua aplicação pode favorecer a continuidade do negócio e fortalecer as relações entre os familiares, os sócios e os demais envolvidos na atividade empresarial.

Também foi possível verificar a importância dos instrumentos jurídicos e societários abordados neste trabalho, como o acordo de sócios, o protocolo familiar e a holding familiar. Quando utilizados de acordo com as necessidades de cada empresa e com a legislação aplicável, esses mecanismos podem auxiliar na organização das relações familiares e empresariais, no planejamento sucessório e na prevenção de conflitos futuros.

Por fim, conclui-se que a governança corporativa é uma ferramenta importante para a continuidade das empresas no Brasil. Aliada aos instrumentos jurídicos

adequados, ela pode contribuir significativamente para o crescimento e a perpetuidade das empresas familiares ao longo das gerações, além de promover uma gestão mais organizada e transparente. Dessa forma, o planejamento e a adoção dessas práticas também podem ajudar a prevenir conflitos durante o processo de sucessão e reduzir os riscos de encerramento das atividades empresariais por falta de organização e preparo para a transferência da gestão.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Neimar. O acordo de sócios como método de prevenção de conflitos. Revista de Estudos Jurídicos da UNESP, Franca, v. 14, n. 19, p. 109-119, 2010. DOI: https://doi.org/10.22171/rej.v14i19.224

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Ángel. Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTONCELLO, Maria Terezinha. Governança corporativa em empresas familiares. 2011. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 18 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9249.htm. Acesso em: 18 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 18 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 18 out. 2026.

CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009.

COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de direito comercial: direito de empresa. 26. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2024.

FIALDINI, Marcelo. Empresa familiar: gestão, sucessão e governança para resultados. São Paulo: Atlas, 2012.

FREIRE, Marco Túlio. Holding familiar: noções básicas para um planejamento organizacional, patrimonial e sucessório. São Paulo: Dialética, 2022.

FURLAN, Fabiano. Blindagem patrimonial: holding familiar, planejamento patrimonial e prevenção de riscos. 2. ed. São Paulo: Dialética, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Planejamento sucessório: introdução à arquitetura patrimonial e empresarial com vistas à sucessão hereditária. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881.

PAULA, Vitória Zanquet Cury de. Holding familiar e planejamento sucessório. 2023. Artigo científico (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2023.

PORTO, João Pedro Perez. Governança corporativa em empresas familiares: análise das práticas para a redução de conflitos e a promoção da longevidade empresarial. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025.

RIBEIRO, Gustavo Pires; SABINO, Sérgio Murilo; PEGHINI, Cesar Calo. A mediação como instrumento de governança e preservação das empresas familiares e das famílias empresárias. Direito UNIFACS – Debate Virtual, n. 254, 2021. Disponível em: https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/7377. Acesso em: 22 out. 2026.

SILVA, Kevin Tenório Soares; FIGUEIREDO JUNIOR, Marcondes da Silveira. Holding familiar. JNT – Facit Business and Technology Journal, ed. 39, v. 1, p. 100-119, 2022.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033.

TREVIZAN, Victoria Gonçalves. A sucessão nas empresas familiares. ToledoPrudente Centro Universitário, 21 mar. 2024. Disponível em: https://toledoprudente.edu.br/opiniao/a-sucessao-nas-empresas-familiares/. Acesso em: 22 out. 2026. Toledo Prudente Centro Universitário

VELLOSO, Simone Pitten. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012