ReGeo
ISSN: 2177-3246

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES E O PAPEL DO PROTOCOLO DE FAMÍLIA COMO INSTRUMENTO PARA A SUCESSÃO

CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESSES AND THE ROLE OF FAMILY PROTOCOL AS AN INSTRUMENT FOR SUCCESSION

GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES Y EL PAPEL DEL PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO PARA LA SUCESIÓN

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-047

Data de submissão: 09/09/2026 **Data de publicação:** 09/10/2026

Vanessa Martins Ferreira
Mestranda em Direito
Instituição: Centro Universitário de Campinas (FACAMP)
E-mail: vanmferreira@hotmail.com

RESUMO

A governança em empresas familiares é um tema bastante importante, especialmente quando pensamos no futuro dos negócios que são muito comuns aos brasileiros. Como se sabe, apesar de muitas dessas empresas terem uma enorme significância em nossa economia, um desafio comum entre tais é a dificuldade de se manterem ao longo das gerações. Muitas das empresas familiares brasileiras sequer alcançam a segunda geração e pesquisas demonstram que um dos grandes motivos é a falta de um planejamento sucessório bem estruturado. É aí que a governança, especialmente a governança familiar, entra em cena como um verdadeiro guia. A governança familiar é um conjunto de práticas que ajuda a organizar tais empresas, dando um apoio importante para os empresários brasileiros continuarem a tocar o negócio. E dentro desse universo da governança familiar, se destaca uma ferramenta fundamental, qual seja, o protocolo de família. O protocolo de família nada mais é do que um acordo celebrado entre os membros da família que fazem parte da empresa e que se registra, por exemplo, os valores que guiam a família e o negócio, os compromissos de cada um e as diretrizes que vão nortear a forma como a sucessão vai acontecer. Além disso, o protocolo aborda como será a convivência entre os familiares, como as decisões importantes para o negócio serão tomadas, entre outros pontos cruciais. Em suma, o protocolo de família é uma ferramenta de governança poderoso, que alinha as expectativas de todos, evita conflitos que podem ser devastadores ao negócio e, ao fazer isso, se torna um dos pilares para garantir que a empresa familiar não só continue, mas prospere e dure por muitas e muitas gerações.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Governança. Sucessão. Protocolo de Família.

ABSTRACT

Governance in family businesses is a very important topic, especially when we think about the future of businesses that are very common to Brazilians. As it is known, despite many of these companies having enormous significance in our economy, a common challenge among them is the difficulty of maintaining themselves over generations. Many Brazilian family businesses do not even reach the second generation, and research shows that one of the main reasons is the lack of a well-structured succession planning. This is where governance, especially family governance, comes into play as a true guide. Family governance is a set of practices that helps organize such companies, providing important support for Brazilian entrepreneurs to continue running the business. And within this universe of family governance, a fundamental tool stands out, namely, the family protocol. The family

protocol is nothing more than an agreement celebrated among the family members who are part of the company and that records, for example, the values that guide the family and the business, the commitments of each one and the guidelines that will guide how succession will happen. Furthermore, the protocol addresses how coexistence among family members will be, how important decisions for the business will be made, among other crucial points. In short, the family protocol is a powerful governance tool that aligns everyone's expectations, prevents conflicts that can be devastating to the business and, in doing so, becomes one of the pillars to ensure that the family company not only continues, but prospers and lasts for many, many generations.

Keywords: Family Businesses. Governance. Succession. Family Protocol.

RESUMEN
La gobernanza en empresas familiares es un tema muy importante, especialmente cuando pensamos en el futuro de los negocios que son muy comunes entre los brasileños. Como se sabe, a pesar de que muchas de estas empresas tienen una enorme significancia en nuestra economía, un desafío común entre ellas es la dificultad de mantenerse a lo largo de las generaciones. Muchas de las empresas familiares brasileñas ni siquiera alcanzan la segunda generación, y las investigaciones demuestran que una de las grandes razones es la falta de una planificación sucesoria bien estructurada. Es ahí donde la gobernanza, especialmente la gobernanza familiar, entra en escena como una verdadera guía. La gobernanza familiar es un conjunto de prácticas que ayuda a organizar tales empresas, dando un apoyo importante para que los empresarios brasileños continúen dirigiendo el negocio. Y dentro de este universo de la gobernanza familiar, se destaca una herramienta fundamental, a saber, el protocolo familiar. El protocolo familiar no es más que un acuerdo celebrado entre los miembros de la familia que forman parte de la empresa y que registra, por ejemplo, los valores que guían a la familia y el negocio, los compromisos de cada uno y las directrices que guiarán la forma en que sucederá la sucesión. Además, el protocolo aborda cómo será la convivencia entre los miembros de la familia, cómo se tomarán las decisiones importantes para el negocio, entre otros puntos cruciales. En resumen, el protocolo familiar es una herramienta de gobernanza poderosa, que alinea las expectativas de todos, evita conflictos que pueden ser devastadores para el negocio y, al hacerlo, se convierte en uno de los pilares para garantizar que la empresa familiar no solo continúe, sino que prospere y perdure por muchas, muchas generaciones.

Palabras clave: Empresas Familiares. Gobernanza. Sucesión. Protocolo Familiar.

1 INTRODUÇÃO

Que as empresas familiares são bastante típicas aos brasileiros e muito importantes para a nossa economia, é uma informação comum a todos. São essas empresas que geram empregos e participam ativamente da circulação de riqueza no país. Mas, por mais importantes que sejam, nota-se que muitas delas encaram desafios com o tempo, principalmente na hora de passar o bastão para a próxima geração.

Quando essa sucessão não é bem planejada, ou é feita sem qualquer propósito, sem um norte, o risco é grande, podendo causar prejuízos ao patrimônio da família quanto a estrutura da empresa.

É por isso que a figura da governança se torna tão importante. Ela vai muito além de um conjunto de regras; é um conjunto de ferramentas que auxilia a colocar o negócio em ordem. Com a governança, pode-se organizar a tomada de decisões, alinhar as expectativas da família que está envolvida e ainda criar rotas para se evitar ou para resolver conflitos. E, dentre essas ferramentas, destaca-se o protocolo de família. Ele é um instrumento que serve pra registrar, de forma clara e com o consenso de todos os envolvidos, os valores, as regras e os compromissos que vão guiar a relação entre a família e a empresa.

Para que possamos entender a importância da governança, sobretudo em um processo de sucessão das empresas familiares, o primeiro passo é entender as características básicas dessas empresas e os desafios que elas enfrentam.

2 EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Antes de tratar das empresas familiares, é importante destacar sobre o que dispõe a Constituição Federal Brasileira acerca da atividade empresarial no Brasil. Segundo Silva *et al.* (2018, p. 79)

> A Constituição Federal elegeu como base da ordem econômica o princípio da livre iniciativa, que garante o direito de exercer atividade econômica organizada, com o objetivo de produzir e comercializar bens e serviços. Essa atividade pode ser exercida de diferentes formas jurídicas, sendo uma delas a sociedade empresária. A sociedade empresária é uma organização formada para reunir fatores de produção (como trabalho e capital), com personalidade jurídica própria, patrimônio separado e finalidade lucrativa.

Dentro desse modelo, destaca-se a empresa familiar e, para compreender a importância da governança no contexto das empresas familiares, é necessário delinear acerca do conceito e das características desse tipo de negócio. É uma forma de organização de atividade econômica privada, seja empresa, sociedade ou grupo econômico, controlada por uma ou mais famílias. Tal definição inclui tanto negócios pequenos, como uma pequena lanchonete de bairro administrada por pais e filhos, quanto grandes empresas com diversos ramos, desde que o controle e o poder de decisão permaneçam

no âmbito familiar. A principal característica, portanto, não está no tamanho da empresa, mas sim na centralização da gestão e do controle, ou seja, das decisões estratégicas nas mãos da família (Silva, 2023, p. 7).

Na concepção de Tagiuri e Davis (1996 apud IBGC, 2020, p. 11), empresa familiar é uma "Organização onde dois ou mais membros de uma família influenciam a direção dos negócios por meio do exercício de vínculos de parentesco, funções de gerenciamento ou direitos de propriedade".

Por sua vez, Lodi (1998, p. 6) define que "a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador". Já nos ensinamentos de Prado (2023)

> Empresas familiares, em regra, são aquelas fundadas por uma pessoa, ou um casal, tendo o fundador, o casal fundador, e/ou seus descendentes como principais controladores e gestores da empresa. As empresas familiares podem ter qualquer porte e configuração, desde microempresas até grandes conglomerados com atuação internacional, e atuar em qualquer segmento de negócios – no comércio, na indústria e na prestação de serviços.

Segundo Mamede e Mamede (2014, p. 11):

> Há muitas maneiras pelas quais se pode compreender o que seja uma empresa familiar. O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais. Por esse ângulo, estariam incluídas apenas as sociedades em que o controle é detido por dois ou mais parentes. Essa equação nos remeteria a duas situações mais comuns: ou a constituição da sociedade foi levada por parentes (pais, filhos, primos etc.), ou já houve uma sucessão na titularidade do capital social e, assim, a chegada dos herdeiros à corporação teria o condão de transformá-la em empresa familiar. Mais rara é a hipótese de parentes adquirirem, em conjunto, o controle de uma sociedade já existente, o que também criaria uma situação que se amoldaria à fórmula usual de caracterização de sociedades familiares.

Com base nas definições apresentadas, denota-se que conceituar empresa familiar não é uma tarefa simples, não existindo um conceito consolidado e pacífico de empresa familiar na doutrina. No entanto, para fins do presente estudo, adota-se a posição dada por Mamede e Mamede (2014, p. 12), que afasta qualquer critério objetivo para conceituar empresa familiar, apegando-se a uma perspectiva subjetiva:

> (...) por compreender como familiar toda empresa em que o titular ou titulares do controle societário entendem como tal. Noutras palavras, importa-nos aquilo que os sócios entendem como sendo uma empresa familiar, ainda que fuja ao que habitualmente seja compreendido como tal. Esse enfoque nos permitirá tratar dos desafios das sociedades que, embora ainda estejam sob o controle da primeira geração, destinam-se a se manter com a família. Cuida-se de uma perspectiva mais larga, que alcançará pessoas que estariam excluídas pela análise

> objetiva, na mesma toada em que se sentirão excluídos aqueles que não compreendem como parte de uma empresa familiar.

A partir dessa concepção subjetiva, percebe-se que a empresa familiar não pode ser compreendida apenas como uma estrutura societária composta por membros de uma mesma família, mas como um organismo vivo que reflete os valores, crenças e dinâmicas próprios de seus fundadores e sucessores.

Nesse cenário, os laços familiares e afetivos influenciam diretamente as decisões da empresa, fazendo com que os papéis de sócio, gestor e familiar se interligam. Os valores familiares e empresariais se entrelaçam, de modo que não se pode afirmar onde termina a influência da família e começa a da empresa. A empresa nasce do contexto familiar, mas, ao mesmo tempo, contribui para moldar essa família (Silva, 2023, p. 10).

Aliás, é importante mencionar que, diante de tamanho entrelaçamento entre os valores familiares e empresariais, é que se destacam as diferentes formas de gestão entre empresas familiares e não familiares. Enquanto as empresas não familiares priorizam a valorização das ações e a satisfação dos acionistas ou quotistas, as empresas familiares focam na perpetuação do negócio e na preservação dos seus ativos e da reputação da família, valores que são caros às empresas familiares.

E é nesse contexto que a figura do fundador assume papel central, pois é ele quem imprime à organização os valores, a cultura e a visão que orientam a trajetória da empresa familiar, sendo muitas vezes o elo entre a família e a empresa.

Assim, segundo Silva (2023, p. 11), “o fundador, por todas essas razões e, portanto, não por acaso, acaba sendo a centralização do negócio, da empresa familiar, em um apego quase umbilical à obra fruto de tantos anos de trabalho árduo e contínuo”.

Surge, então, um ponto nevrálgico para aqueles que desejam preservar seu legado e mantê-lo no âmbito familiar por meio da sucessão: reconhecer a sua própria finitude e compreender que, justamente por essa condição inevitável, não se deve permitir que o negócio empresarial desapareça com a sua ausência. É necessário assegurar a continuidade, um novo ciclo de vida à empresa, viabilizando, assim, a perpetuidade da empresa familiar.

3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma vez estabelecido o panorama das empresas familiares e identificado um de seus principais dilemas, qual seja, assegurar a perpetuidade do negócio, torna-se então necessário examinar a sucessão como um dos momentos mais críticos dessas empresas.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar, sendo responsáveis por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e por 75% dos empregos formais (Martins, 2024). Entretanto, segundo apurou a PwC, apenas 36% das empresas familiares alcançam a segunda geração. Esse percentual diminui progressivamente nas gerações seguintes, uma vez que apenas 19% permanecem ativas até a terceira geração, e somente 7% conseguem chegar à quarta (Olivan, 2023).

Os índices revelam, de forma inequívoca, os desafios que permeiam o processo sucessório nas empresas familiares, comprometendo sua continuidade ao longo do tempo. E ainda, tais dados apontam a importância de se estruturar mecanismos de governança e sucessão, por meio da criação de instrumentos que reflitam as necessidades da sociedade e dos sucessores. Trata-se de uma estratégia essencial para a continuidade do negócio, ao estabelecer regras claras sobre a divisão de responsabilidades, formas de prevenção e resolução de conflitos futuros, dos critérios de ingresso no quadro societário, bem como os critérios para a sucessão de herdeiros e demais membros da família.

Como exposto anteriormente, na maioria das vezes, a empresa familiar nasce sob a condução do fundador, cuja influência é determinante para os valores, para a harmonia familiar e para o funcionamento do negócio, de modo que seu falecimento ou ausência permanente (em razão de situações que possam levar a uma perda parcial de sua capacidade física e/ou intelectual e/ou cognitiva, por exemplo), se não precedida de um planejamento, pode gerar instabilidade e ameaçar a perenidade da empresa.

É comum que algumas famílias se mantenham em sintonia enquanto o patriarca ou a matriarca, figuras centrais da gestão, ainda estão presentes. Em alguns casos, essa sintonia perdura até o falecimento do cônjuge sobrevivente, momento em que as dinâmicas familiares e, por via de consequência, as empresariais, se modificam. Uma das causas dessa mudança que se pode exemplificar é a distribuição ou partilha do patrimônio e da propriedade, que passa a ser compartilhada entre diversos membros da família, dificultando a manutenção da unidade anterior (Bernhoeft; Gallo, 2003, p. 17).

Nesse sentido, lecionam Mamede e Mamede (2014, p. 122-123)

> (...) A falta de uma perspectiva permanente de sucessão está na raiz de crises reiteradamente enfrentadas por atividades negociais familiares, de microempresas a grandes grupos, em boa medida por legar para os parentes, logo após o terrível evento da morte, a função de definir a substituição no comando da empresa. Na maioria das vezes, esse equívoco tem uma origem bizarra: a expectativa que todos nós temos de que apenas com a velhice mais longeva esse problema acometerá a corporação. Mas o tempo é o senhor da razão, não o contrário. O tempo, ele sim, decide o momento de todos os eventos na vida e o administrador empresarial responsável não é aquele que pretende ditar o momento em que os fatos irão se passar, sejam bons ou ruins, mas aquele que prepara a corporação para enfrentar fatos possíveis ou certos

> que poderão se dar a qualquer momento. (...) Corajosamente, é indispensável preparar a família para a sucessão, ainda que isso implique trabalhar com a ideia da própria morte. (...) Nunca é demais recordar que os efeitos dessa imprecisão, nas empresas familiares, serão sentidos por entes queridos. A empresa familiar é patrimônio da família. O despreparo de uma organização para a sucessão pode constituir um legado maldito que se deixa para esses entes queridos, retirando-os do conforto em que viviam e remetendo-os para um tempo de agruras. O pior é que na esmagadora maioria dos casos não se tem apenas uma empresa familiar, de controle familiar, mas uma empresa de administração familiar. A formação dos sucessores, nesses ambientes, é um processo mais longo e para o qual se deve ter redobrada atenção (...)

Nesse cenário, é importante lembrar que, no momento da morte do empresário fundador, todos os bens são transferidos automaticamente para os herdeiros, conforme determina o artigo 1.784 do Código Civil. Isso significa que a sucessão patrimonial ocorrerá de forma imediata, podendo gerar disputas, desorganização societária e conflitos familiares caso não haja diretrizes claras previamente definidas.

Por isso, torna-se evidente a importância de preparar a família para o processo sucessório, mesmo que isso envolva lidar com temas delicados como, por exemplo, a morte. É fundamental investir em um planejamento, considerando os inúmeros casos de empresas familiares que enfrentam grandes dificuldades diante de transições geracionais inesperadas.

E ainda, é comum a perda do controle familiar do negócio, especialmente porque, na terceira geração, é raro que todos os herdeiros desejem manter sua participação societária, o que pode gerar a necessidade de reorganização societária e estratégias planejadas para liquidez, de forma a não comprometer o andamento da empresa (IBGC, 2016, p. 25).

Diante desse contexto, fica evidente que a ausência de um planejamento é um risco que pode comprometer não só a estrutura e o andamento da empresa, mas também da família.

4 A GOVERNANÇA COMO FERRAMENTA DE PERPETUIDADE

Como se verificou, são grandes os desafios que envolvem o processo sucessório nas empresas familiares, o que sinaliza a necessidade de ações estruturadas que superem a simples nomeação de um substituto/sucessor.

Por isso, criar uma cultura de governança, com definições objetivas de papéis, critérios e expectativas, ajuda a manter a harmonia familiar e a perpetuidade do negócio.

O termo governança tornou-se cada vez mais notório e utilizado na prática dos negócios. A governança corporativa começou há cerca 400 anos, por volta dos anos 1.600, quando a Companhia Holandesa das Índias Orientais (primeira empresa pública a emitir ações) foi fundada e que, devido à dispersão do capital e à complexidade administrativa, tornou-se necessária a criação de regras para organizar sua estrutura e funcionamento.

Depois, no contexto pós-Segunda Guerra Mundial, quando as organizações empresariais se tornaram mais complexas, especialmente as organizações de capital aberto nos Estados Unidos, que a gestão empresarial foi delegada a gerentes "contratados" em tempo integral. O ponto de virada na governança foi, aliás, impulsionado por escândalos corporativos, como o de Robert Maxwell na década de 1990 no Reino Unido, que expuseram irregularidades e levaram à publicação do Relatório Cadbury em 1992, o qual foi considerado o primeiro código de governança corporativa do mundo. No Brasil, a governança ganhou força com a fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995, que lançou sua primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 1999 (IBGC, 2025, p. 22).

Nesse contexto, ainda, importante destacar a teoria da agência, proposta pelos acadêmicos Jensen e Meckling em 1976, como um dos estudos mais importantes para a governança corporativa atual. Essa teoria descreve a relação contratual onde um ou mais sócios (principais) delegam a outra pessoa (agente) a responsabilidade de administrar seus interesses. Jensen e Meckling identificaram que, nessa delegação, os agentes (conselheiros e executivos contratados) podem tender a agir em benefício próprio, buscando salários mais altos, estabilidade no emprego ou poder, em detrimento dos interesses da empresa. Como forma de minimizar esses conflitos, Jensen e Meckling sugeriram a implementação de mecanismos de supervisão, controle e transparência, conjunto de práticas que viria a ser conhecido como governança corporativa (IBGC, 2025, p. 23).

Ou seja, diante da evolução e da crescente complexidade dos negócios, é que se tornou indispensável o estabelecimento de papéis, regras e processos bem definidos e estruturados, independentemente de se tratar de empresas públicas, privadas, de qualquer porte ou natureza, sejam familiares ou não. Em outras palavras, as boas práticas de governança são aplicáveis a todas as empresas, independentemente do seu tamanho, formato ou modelo de controle, uma vez que seus pilares fundamentais, como transparência, prestação de contas e responsabilidade, são universais.

Trazendo a governança ao ambiente das empresas familiares, é importante dar uma maior atenção especial à dinâmica da família empresária, sua trajetória, os vínculos interpessoais e a forma como a família se relaciona com o negócio.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é diferente de governança familiar, sendo que esta última é definida como "sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis" (IBGC, 2016, p. 12).

A governança familiar pode ser praticada por empresas de qualquer porte, níveis de maturidade e segmentos de mercado, e tem como objetivo "obter informações mais seguras e mais qualidade na

tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios" (IBGC, 2016, p. 12).

Então, como as empresas familiares podem conseguir colocar em prática a governança familiar para alcançar a longevidade dos negócios?

De acordo com Prado (2023)

> Inicialmente, é preciso que cada indivíduo envolvido no sistema familiar tenha algum conhecimento básico sobre questões relevantes que circundam e compreendem a governança, a sucessão e a organização patrimonial da família. De posse desse conhecimento, é necessário que a família encontre fóruns apropriados para conversar de forma aberta e transparente sobre os rumos que deseja tomar, em observância às suas circunstâncias e necessidades, no sentido de implementar boas práticas de governança nos três círculos de interesse da família empresária, quais sejam: o Círculo da Família, o Círculo da Gestão e o Círculo da Propriedade.

Embora não seja o objetivo deste estudo aprofundar em questões teóricas, consultar o modelo dos três círculos é apontado pelo IBGC (2016, p. 14) como uma das etapas recomendadas para implementação da governança familiar, o qual foi desenvolvido por John A. Davis e Renato Tagiuri e ilustra visualmente as interseções entre os três subsistemas centrais: a família, a propriedade (com seus interesses financeiros e direitos de acionistas) e a empresa (referente à gestão e operações do negócio). Indivíduos dentro de uma empresa familiar podem pertencer a uma, duas ou todas as três círculos simultaneamente, o que é conceitualizado como "usar três chapéus". A distinção objetiva e a harmonização desses papéis são importantes para evitar conflitos de interesse e para a implementação eficaz da governança familiar (IBGC, 2016, p. 14-15).

Além do modelo dos "três círculos", a despeito de não ser a intenção do presente estudo abarcar sobre as questões teóricas, repise-se, é relevante destacar que a literatura e a prática apresentam outras abordagens para analisar a dinâmica temporal e estrutural das empresas familiares, como por exemplo, o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, que acompanha a evolução temporal do negócio, família e propriedade através de estágios como "Início", "Expansão/Formalização" e "Passagem do Bastão" (IBGC, 2016, p. 14-15), bem como o Modelo Tridimensional da INTES-PwC, concebido por Peter May, que foca nas estruturas de negócio, propriedade e governança, permitindo classificar as empresas familiares em tipos como "focadas", "investidoras" ou "diversificadas" (IBGC, 2016, p. 16), além do Modelo dos Cinco Círculos de Poder de Heinz-Peter Elstrodt, que expande os três círculos tradicionais para incluir "Governança e Gestão de Portfólio" e "Fundações", oferecendo uma visão mais abrangente das fontes de poder e das estruturas de controle e risco (IBGC, 2016, p. 17).

Vê-se, portanto, que existem diversas abordagens teóricas desenvolvidas ao longo do tempo, cada uma propondo caminhos diferentes para lidar com os desafios próprios das empresas familiares, mas o que todas elas têm em comum é o reconhecimento de que empresas familiares enfrentam questões e desafios e, por isso, precisam de soluções específicas, de modo que a governança familiar se torna uma ferramenta essencial para garantir a continuidade e o sucesso dos negócios familiares.

A preparação da família, o desenvolvimento de sucessores e a definição prévia e planejada de critérios para ingresso e permanência na gestão são medidas fundamentais para preservar a harmonia familiar e a continuidade do negócio, sendo que a adoção de instrumentos formais de governança torna-se indispensável.

5 O PROTOCOLO DE FAMÍLIA COMO INSTRUMENTO JURÍDICO E ESTRATÉGICO NA SUCESSÃO

Para possibilitar uma sucessão tranquila, é importante usar diferentes instrumentos de governança familiar. Acordos de sócios, protocolos familiares, códigos de conduta ajudam a definir como a empresa será administrada, evitando conflitos entre os envolvidos. Além disso, o processo de elaboração desses documentos, favorece o diálogo, esclarece papéis e contribui para que todos compartilhem uma visão comum sobre o futuro da família e do negócio. Nessa linha da raciocínio, destaca o IBGC (2020, p. 46)

> 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. Outros documentos desenvolvidos pela governança familiar – como um protocolo, uma constituição familiar e um código de conduta – também podem ajudar nos processos de sucessão.

Entre os instrumentos formais de governança, destaca-se o protocolo de família, ferramenta estratégica que permite registrar acordos, valores e diretrizes da família empresária, funcionando como elemento de alinhamento entre as expectativas familiares e as exigências da gestão empresarial.

Conforme Prado (2023), “é importante ressaltar que várias podem ser as denominações possíveis para um documento dessa natureza, como: Constituição Familiar, Acordo de Família, Acordo de Conduta Familiar, Código de Ética da Família, entre outros”.

Consoante define o IBGC (2018, p. 13), o protocolo de família

> É um documento celebrado entre os sócios e herdeiros de famílias empresárias que representa a transformação das expectativas em combinações transcritas para um instrumento formal. É a representação dos valores, princípios, regras e condutas. Nele, são definidos papéis e

> responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções, que são válidos para todos aqueles que integram a família empresária.

Ou seja, o protocolo familiar é um instrumento que pode ser utilizado para organizar a relação entre os membros da família e o negócio, auxiliando a dar clareza sobre expectativas, responsabilidades e valores comuns, servindo como base para decisões futuras.

Nesse sentido, destaca o IBGC (2018, p. 13)

> O protocolo é peça fundamental para estabelecer valores e princípios de atuação da família, além de incentivar o comprometimento moral dos familiares com o futuro do patrimônio e dos negócios e dar coerência ao legado dos fundadores da empresa. Aos princípios, somam-se regras para disciplinar a família em relação ao patrimônio e à gestão dos negócios, além de diretrizes de ingresso de familiares na empresa e de planejamento de sucessão.

Por sua vez, além de o protocolo de família servir para o alinhamento de valores e prevenção de conflitos, Silva *et al.* (2018) destaca que referido instrumento, embora não seja para tratar diretamente da partilha do patrimônio, tem um papel estratégico que funciona como um guia para o relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros nas decisões futuras do negócio. Segundo o autor

> Outro instrumento bastante interesse para o planejamento sucessório é o protocolo familiar. Embora esse não tragam sua essência a distribuição em si do patrimônio, tem o objetivo de fixar premissas e valores familiares, com força de encargo, bem como nortear o comportamento da família na condução futura dos negócios. (...) Seu objetivo, além da orientação, é a redução dos riscos de surgimento de conflitos entre familiares assim como entre familiares e sócios (atuais e futuros). O alinhamento de regras discutidas e construídas pela própria família, por meio do protocolo familiar, evita problemas de comunicação entre seus membros, isolamento e desconsideração de opiniões e a possível sensação de falta de alinhamento entre fundadores e descendentes. Também aproxima as gerações, trazendo para as mais novas os valores e princípios fundamentais da família. (...) O protocolo familiar não é um documento definitivo – deve estar em constante modificação –, especialmente para se adequar às várias situações que podem ocorrer com o passar do tempo e das gerações.

Assim, diferente de outros instrumentos, o protocolo de família pode ser elaborado de forma personalizável, podendo tratar de diversos assuntos e estabelecendo limites entre a família, a empresa e o patrimônio. Alguns exemplos de temas que podem ser incluídos são: determinação de compromissos pessoais dos membros da família relacionados à gestão e preservação do patrimônio familiar; orientações para a elaboração de testamentos, escolha de responsáveis em caso de perda de capacidade, definição de curadores especiais quando houver herdeiros menores, e decisões sobre o regime de bens obrigatório em casamentos ou uniões estáveis dos membros da família; definição de regras para a entrada de familiares na gestão do negócio; fixação de normas para a saída de membros da família do negócio, caso alguém decida não continuar participando da empresa ou da sociedade, entre outros.

Ainda, importante destacar que, além de sua relevância estratégica e prática no contexto da sucessão e da continuidade dos negócios familiares, o protocolo de família, embora não esteja expressamente previsto na legislação brasileira, pode ter validade contratual, desde que sua elaboração observe os requisitos exigidos pelo ordenamento jurídico. Nesse contexto, Prado (2023) ensina que

> (...) um contrato não previsto na legislação brasileira, tratando-se, portanto, de um "Contrato Atípico" (não tipificado, não regulado em lei). Como dito anteriormente, tem como propósito fundamental estabelecer e regular formalmente a ética, os valores, a conduta social, patrimonial e empresarial da família, no que tange à gestão do seu patrimônio tangível e intangível. Para produzir efeitos jurídicos entre as partes, deve observar o disposto no art. 104 do Código Civil: (i) ser firmado por pessoas capazes; (ii) ter como objeto matérias lícitas, possíveis, determinadas ou determináveis; (iii) a forma não pode ser proibida, vedada em lei; e, finalmente, (iv) a vontade dos signatários deve ser livre, consciente e voluntária.

Reforçam Mamede e Mamede (2014, p. 170), que a ideia de implementar protocolo de família para a governança de uma empresa familiar é considerada muito positiva, devendo ser abordada como instrumento lícito:

> A ideia do protocolo ou convenção familiar é muito boa, embora deva ser vista com certa cautela: o Direito de Família contempla hipóteses reduzidas para a convenção, vez que muitas de suas matérias são consideradas faculdades jurídicas indisponíveis, ou seja, que não comportam ampla negociação e renúncia. Como se não bastasse, o próprio Direito Societário conhece questões que não podem ser objeto de ajuste: não se pode convencionar a tolerância com a prática de atos ilícitos, como um exemplo claro e de fácil compreensão. Também não se admite a contratação de posturas societárias voltadas para prejudicar ilegitimamente os demais sócios. Assim, o protocolo familiar deve ser compreendido como uma ferramenta lícita se conservada dentro de limites precisos. Pode ser enunciado apenas como um compromisso moral dos familiares e, assim, uma orientação para as novas gerações: um rol de preceitos comportamentais que define a excelência do agir societário e, consequentemente, do agir empresarial da família.

Nota-se, portanto, que o protocolo de família é um instrumento de governança que é de grande auxílio para definir como será feita a gestão da empresa e de que forma os familiares poderão se envolver, além de prevenir conflitos, favorecer o diálogo e permite que a família reflita sobre seu papel no negócio, estabelecendo uma base comum para decisões futuras.

O protocolo de família se destaca por sua facilidade de ajustes ao longo do tempo e por permitir o registro formal de valores, regras e compromissos assumidos pelos membros da família e, ainda que não esteja previsto de forma expressa na legislação, esse instrumento pode ter força contratual, desde que observe os critérios legais. Sua função vai além da organização patrimonial: trata-se de um instrumento estratégico, capaz de fortalecer vínculos, aproximar gerações e preservar o legado empresarial, ao mesmo tempo em que contribui para uma cultura de governança mais sólida e transparente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se demonstrou, as empresas familiares são a espinha dorsal da nossa economia no Brasil. Entretanto, tais empresas têm um “calcanhar de Aquiles”, qual seja, a passagem do bastão entre as gerações. Se essa transição não é bem planejada, o negócio pode ruir; os herdeiros podem entrar em conflitos, a estabilidade da família e o patrimônio podem se abalar.

É aí que a governança assume protagonismo. Conforme se esclareceu, a governança é um conjunto de boas práticas que ajuda a colocar ordem na casa: estrutura como as decisões são tomadas, alinha as expectativas da família e cria rotas para evitar ou resolver atritos.

Mas, considerando as particularidades das empresas familiares, destacou-se a modalidade da governança familiar, que se debruça sobre a dinâmica única dessa relação entre os familiares e o negócio. Ela é, basicamente, um sistema para a família organizar suas atividades e relações empresariais, sendo seu objetivo melhorar a qualidade das decisões, diminuir as chances de discussões, superar os desafios e, o mais importante, garantir que o negócio perdure por muitas e muitas gerações.

Como se viu, os números demonstram que no Brasil, 90% das empresas são familiares, mas a realidade destaca que apenas 36% sobrevivem à segunda geração. E esse número despenca ainda mais nas gerações seguinte. Isso demonstra o quanto é vital estruturar mecanismos de governança, sobretudo para a sucessão. É essa a diferença entre o fim da linha e um legado que continua prosperando, caminhando para a perenidade do negócio.

Repise-se, ao se basear em uma cultura de governança, aliada ao uso de instrumentos formais como o protocolo de família, contribui para preservar a harmonia familiar e garantir a perpetuidade do negócio. A elaboração desses documentos favorece o diálogo, esclarece papéis e contribui para uma visão comum sobre o futuro da família e do negócio.

Cada família determina qual é a melhor ocasião para iniciar o planejamento, estruturar e implantar o seu protocolo de família, no entanto, quanto mais cedo esse processo for iniciado, melhor e mais fácil será a interação entre todos os envolvidos, assegurando que a empresa familiar continue a prosperar por meio das gerações.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. Governança na Empresa Familiar. São Paulo: Elsevier, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Sucessão em empresas familiares. São Paulo: IBGC, 2020. 56 p. (IBGC Segmentos).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Jornada de propósito: o IBGC e os 30 anos da governança corporativa no Brasil. São Paulo: IBGC, 2025. 324 p. ISBN 978-65-85913-28-7.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária. São Paulo: IBGC, 2018. 32 p. (Série: IBGC Segmentos). ISBN 978-85-99645-55-0.

LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, Angelina. Conheça especificidades da governança em uma empresa familiar. Blog IBGC, São Paulo, 18 nov. 2024. Disponível em: https://www3.ibgc.org.br/blog/conheca-especificidades-governanca-empresa-familiar. Acesso em: 24 jul. 2025.

OLIVAN, Fernando. Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração. Fenacon, Brasília, 28 jul. 2023. Disponível em: https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/. Acesso em: 24 jul. 2025.

PRADO, Roberta Nioac. Manual prático e teórico da empresa familiar: organização patrimonial, planejamento sucessório, governança familiar e corporativa e estratégias societárias e sucessórias (Governança jurídica). São Paulo: SaraivaJur, 2023.

SILVA, David Roberto R. Soares da *et al.* Planejamento patrimonial: família, sucessão e impostos: de 100 mil a 1 bilhão o que fazer para proteger e transmitir seu patrimônio no Brasil e no exterior [recurso eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Editora B18, 2018.

SILVA, Vinicius Camargo. Manual de sucessão das empresas familiares. São Paulo: SGuerra, 2023. E-book.