

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANY CAROLINE DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: O IMPACTO DO
COMPLIANCE PARA A SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**



CURITIBA/PR

2025

ANY CAROLINE DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: O IMPACTO DO
COMPLIANCE PARA A SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Compliance Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Compliance Empresarial.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Mariana Medeiros Dantas de Melo Bressan

CURITIBA/PR

2025

RESUMO

A empresa familiar, especializada na fabricação de elevadores automotivos, exerce suas atividades sob a liderança de seus Fundadores há 30 anos. Os Fundadores possuem cinco filhos, dos quais apenas um está envolvido nas atividades empresariais da família. Os Fundadores visam assegurar a perpetuação do negócio por meio da integração dos filhos nas operações empresariais, entretanto, a ausência de mecanismos formais de Governança Corporativa e de Planejamento Sucessório constitui um risco substancial para a continuidade da organização. Para garantir a sustentabilidade e a longevidade da empresa familiar, é imperativo realizar um diagnóstico abrangente de Governança Corporativa. Este processo envolve a avaliação crítica das práticas de gestão vigentes, a identificação de lacunas e a proposição de melhorias, sendo a incorporação de práticas de Compliance crucial para promoção de transparência na gestão, assegurando a conformidade regulatória e a harmonia entre os sucessores. A implementação da Governança viabilizará a instituição de um plano de sucessão, tanto do ponto de vista patrimonial, quanto do ponto de vista empresarial, mitigando conflitos e garantindo uma transição geracional ordenada. O Compliance pode facilitar a criação de critérios objetivos e transparentes para a seleção de futuros líderes, bem como a formalização de processos de controle interno e auditorias considerando as peculiaridades da família. Tal abordagem não apenas prepara a empresa para a sucessão familiar, mas também fomenta uma cultura organizacional ética e sustentável, indispensável para a longevidade da empresa, proporcionando a estabilidade necessária para a continuidade e o crescimento do negócio familiar ao longo das gerações.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Compliance. Sucessão Empresarial

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3.1 PILAR 1 – ESTRUTURAÇÃO DE UM ACORDO E UM PROTOCOLO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	10
3.2 PILAR 2 – IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE COMPLIANCE	12
3.3 PILAR 3 – CRIAÇÃO DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	13
4 CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS.....	17

1 APRESENTAÇÃO

O presente projeto fará alusão ao caso prático de uma empresa familiar (*“Empresa X”*) especializada na fabricação de elevadores automotivos, que atua no mercado há 30 anos sob a liderança de seus Fundadores. A organização, que tem uma estrutura familiar bem definida, conta com cinco filhos, dos quais apenas um está ativamente envolvido nas operações empresariais.

As particularidades do núcleo familiar fizeram com que os Fundadores manifestassem a intenção de garantir a continuidade e a sustentabilidade da empresa, considerando que o processo sucessório, a Governança Corporativa e as práticas de Compliance são fatores essenciais para assegurar a perenidade do negócio. Contudo, a ausência de uma estrutura formalizada de governança e de um planejamento sucessório claro apresenta riscos substanciais para a organização, sendo imperativo que esses pontos sejam aprimorados.

A temática deste projeto gira em torno da importância da implementação de práticas de Governança Corporativa e Compliance nas empresas familiares, focando especialmente nos impactos que esses mecanismos podem ter no processo de sucessão. A Governança Corporativa é a base da implementação do Compliance e envolve planejamento e estratégias com objetivo de assegurar continuidade dos negócios.

Segundo a definição de René A. Werner, empresa familiar é: *“aquela que nasceu de uma só pessoa [...]. Ela a fundou, desenvolveu-a e, com o tempo, compôs a empresa com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando”*. Já para Carvalhosa a definição de empresa familiar é: *“a empresa (i) cujas ações sejam detidas, em sua totalidade ou em sua maioria, pelos membros de uma mesma família (o que levará, por sua vez, a fazer com que estes membros estabeleçam as principais diretrizes da companhia, atuando, dessa maneira, como seus gestores) e (ii) que tenha, ao menos, algum membro que atue na presidência, de modo que implemente as decisões dos gestores”*.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, em conjunto com a PwC, realizou uma pesquisa com empresas familiares visando aprofundar o conhecimento sobre a relação dessas empresas com a Governança Corporativa. Foi possível observar nesta pesquisa que: *“A filosofia e as práticas de governança – corporativa e familiar – adotadas por uma empresa afetam e são afetadas pela coesão*

da família e acabam por determinar como seus membros se envolvem no negócio e o conduzem no dia a dia, moldando a atuação da empresa e influenciando seu desempenho no longo prazo.” O desafio de se passar o comando adiante reside justamente na gestão informal em que a Empresa X desenvolveu suas atividades até os dias atuais, sem qualquer mecanismo de organização interna, transparência e clareza quanto a questão sucessória nos negócios entre Patriarcas e os sucessores.

Ainda, de acordo com o IBGC *“a sucessão é um dos processos mais determinantes e complexos das empresas de controle familiar. É o momento em que a família empresária se vê frente a frente com suas ambiguidades, tendo de lidar, de um lado, com aspectos financeiros e estruturas legais; de outro, com fatores emocionais, vínculos e cultura familiares.”*

Nesse contexto, a introdução de uma Governança Corporativa atrelada ao desenvolvimento de práticas de Compliance visa garantir a transparência, a ética e o cumprimento das normas legais, ao mesmo tempo em que oferece critérios objetivos para a transição de liderança sem surpresas, pois, desde a origem, os mecanismos de Compliance definirão processos e procedimentos e os herdeiros participarão desta construção ainda em vida dos Patriarcas.

Através de um diagnóstico da implementação de Governança Corporativa e do Planejamento Sucessório da Empresa X, serão identificadas as lacunas e propostas melhorias a partir da implementação de práticas de Compliance. O escopo é criar um modelo de Governança que contemple a sucessão dos Patriarcas de maneira estruturada proporcionando uma base sólida para a continuidade e o crescimento da empresa, permitindo a transição das gerações de forma harmoniosa e sustentável.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Para realizar uma análise assertiva da situação da Empresa X, será utilizada a matriz SWOT, ferramenta que permitirá mapear de forma estruturada os desafios internos e externos, facilitando a definição de soluções adequadas ao caso concreto.

Entre os **aspectos positivos**, destaca-se o histórico de 30 anos no mercado, o que demonstra perenidade, estabilidade e consolidação da marca, criando um ambiente favorável para a implementação de práticas de governança corporativa sem comprometer a operação.

Outro ponto favorável é o comprometimento dos fundadores com o processo de sucessão, evidenciado pelo interesse na continuidade do negócio e pela disposição em estruturar um planejamento sucessório formal, o que facilita a adoção de estratégias de governança e contribui para a mediação de eventuais conflitos entre os irmãos antes da efetiva transição de gestão.

Por outro lado, a análise evidencia alguns **aspectos negativos** que merecem atenção. A empresa opera com um modelo de governança informal, sem estrutura definida e com forte centralização de decisões nos Patriarcas, o que resulta na ausência de critérios formais para a sucessão patrimonial e empresarial.

Além disso, há conflitos familiares relacionados às mudanças necessárias para viabilizar o planejamento sucessório. A resistência a alterações e as divergências entre os herdeiros dificultam a construção de um processo sucessório seguro, especialmente devido à animosidade pré-existente em relação ao irmão que já atua na gestão da empresa.

Soma-se a isso o risco de centralização excessiva de poder administrativo, visto que o herdeiro gestor detém total controle sobre a operação sem qualquer tipo de fiscalização, criando uma assimetria de informações que pode prejudicar os demais sócios no período pós-sucessório.

Outro fator crítico é a ausência de profissionais especialistas externos, o que reforça a concentração de poder na família e compromete a eficácia das futuras etapas do planejamento sucessório.

No campo das **oportunidades**, a Empresa X tem a possibilidade de implementar um modelo estruturado de Governança Corporativa voltado para o planejamento sucessório, incluindo a formalização de um Acordo de Sócios detalhado, com regras claras de gestão e sucessão, além da criação de um Conselho Consultivo ou de Administração para reduzir conflitos e garantir decisões estratégicas imparciais.

Também é recomendável a instituição de políticas de compliance, com a formalização de mecanismos internos de controle, implementação de práticas de prestação de contas, auditoria interna e controle rigoroso de acesso a dados financeiros, visando garantir maior transparência, equidade entre os herdeiros e prevenção de decisões unilaterais.

Entretanto, algumas **ameaças** podem comprometer esse processo. A escalada dos conflitos familiares e o impasse sucessório, causados pela divergência entre os herdeiros e pelo receio de favorecimento do irmão gestor, podem agravar as disputas

internas e dificultar a implementação de um modelo de governança eficiente. Sem mecanismos claros de sucessão e de transparência, a empresa corre o risco de paralisar suas operações por conta de disputas familiares, comprometendo sua continuidade e solidez no mercado.

Além disso, a ausência de um sistema estruturado de governança favorece o risco de manipulação financeira e de uso indevido de informações assimétricas, permitindo que o gestor atual tome decisões sem o devido acompanhamento dos demais sócios, o que pode afetar diretamente a distribuição de dividendos e a equidade entre os herdeiros.

Por fim, mudanças no ambiente regulatório, especialmente relacionadas à reforma tributária, trazem incertezas quanto ao impacto na tributação da sucessão. Caso não haja um planejamento adequado, os herdeiros poderão enfrentar custos elevados na transferência patrimonial, comprometendo a liquidez da empresa e forçando medidas precipitadas, como a venda de ativos estratégicos para custear os impostos decorrentes da sucessão.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A continuidade da empresa familiar sob a gestão da segunda geração representa um dos maiores desafios no contexto da sucessão empresarial. A busca por êxito nesse processo tem sido, inclusive, um dos principais motivadores para a adoção da governança corporativa por muitas empresas familiares. No caso da Empresa X, as fragilidades decorrentes da ausência de um modelo de governança estruturado e da inexistência de mecanismos de compliance tornam praticamente inviável uma sucessão pacífica e organizada entre os herdeiros, sobretudo em aspectos relacionados à transparência na administração financeira.

A falta de um planejamento sucessório estruturado é uma das principais causas de mortalidade de negócios familiares. Diante desse cenário, a presente proposta técnica tem como objetivo implantar um modelo básico e funcional de governança, capaz de viabilizar a transição de gestão na Empresa X sem comprometer a continuidade de suas operações. A proposta está ancorada em três pilares: a elaboração de um Acordo de Sócios aliado a um Protocolo de Governança Corporativa, a implementação de políticas de compliance e a criação de um Conselho de Administração.

A adoção dessas medidas não é uma recomendação teórica ou meramente acadêmica. São práticas largamente aplicadas por outras empresas familiares que, após enfrentarem dilemas sucessórios semelhantes, conseguiram estruturar sua governança e profissionalizar sua gestão com sucesso. A formalização de um Acordo de Sócios, por exemplo, permitirá o estabelecimento de regras claras sobre sucessão, distribuição de lucros e direitos de saída (lock-up), criando barreiras jurídicas contra possíveis disputas patrimoniais. Paralelamente, o Protocolo de Governança e as políticas de compliance trarão à Empresa X um ambiente pautado na prestação de contas e no controle interno, reduzindo o risco de decisões unilaterais e de conflitos provocados por assimetria de informações.

É importante ressaltar que, ao propor a adoção da governança corporativa, não estamos sugerindo uma ruptura com a cultura da empresa, mas sim sua evolução em direção a um modelo mais profissionalizado de gestão. Trata-se de capacitar os próprios membros da família, caso desejem e estejam preparados, para assumir cargos de liderança e administração, respeitando a pluralidade de herdeiros e preservando os valores que construíram a história da organização. Como observa Rodrigo R. Monteiro de Castro, a governança chega às empresas familiares geralmente com a constatação da necessidade de profissionalizar a gestão, trazendo administradores com perfil técnico, mas sem perder a essência do controle familiar. As boas práticas de governança deixaram de ser exclusividade de grandes conglomerados e passaram a ser cada vez mais relevantes também para empresas de médio porte, como é o caso da Empresa X.

3.1 PILAR 1 – ESTRUTURAÇÃO DE UM ACORDO E UM PROTOCOLO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O primeiro passo dessa transformação consiste na estruturação de um Acordo de Sócios e de um Protocolo de Governança Corporativa. Esses documentos são essenciais para organizar a estrutura societária e a dinâmica de gestão da empresa.

O Acordo de Sócios terá como função disciplinar a relação entre os sócios, definindo regras claras sobre a sucessão, direitos e deveres de cada integrante, de forma a prevenir conflitos desde a origem. Já o Protocolo de Governança estabelecerá parâmetros para o funcionamento dos órgãos de gestão, como o Conselho de Família,

o Conselho Consultivo ou de Administração, Comitês e Diretoria, especificando suas composições, competências e formas de atuação.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os acordos societários e os protocolos familiares são instrumentos fundamentais para organizar tanto a gestão como a sucessão em empresas familiares, assegurando harmonia entre os membros e a perenidade do negócio.

No caso específico da Empresa X, o Acordo de Sócios deverá incluir cláusulas que tratem, entre outros temas, dos critérios de sucessão, das regras para distribuição de lucros e dividendos, da metodologia para apuração e pagamento de haveres em caso de saída de um sócio, além de dispositivos relacionados ao direito de preferência e à restrição de entrada de terceiros na sociedade.

O Protocolo de Governança, por sua vez, atuará de forma complementar, estabelecendo a estrutura dos órgãos de governança, as regras de funcionamento, o processo decisório, as políticas de compliance e integridade, além de diretrizes claras para gestão e sucessão familiar, incluindo critérios de participação de familiares na administração, avaliação de desempenho e planos de sucessão. Para acompanhar a efetividade dessas medidas, será necessário adotar métricas objetivas, como o percentual de sócios com acesso regular às demonstrações financeiras, a frequência de reuniões dos órgãos de governança, a redução de conflitos societários formais e o nível de adesão ao Código de Conduta pelos membros da família.

Vale destacar que a implantação desses instrumentos não deve ser percebida como uma ruptura abrupta da cultura familiar, mas sim como uma evolução natural rumo à maturidade empresarial. A trajetória da Empresa X, marcada por mais de três décadas de gestão centralizada pelos fundadores, precisa ser respeitada e integrada ao processo de transição.

Para reduzir resistências internas, recomenda-se que os próprios fundadores conduzam esse movimento de institucionalização da governança, com o apoio de consultores externos imparciais. A realização de reuniões de sensibilização com os familiares, processos de escuta ativa entre as gerações, a criação de espaços de diálogo como o Conselho de Família e o envolvimento progressivo dos sucessores nas decisões operacionais e estratégicas são iniciativas que podem facilitar essa transição.

Uma vez consolidado esse primeiro pilar, a estrutura societária estará apta a iniciar efetivamente o processo sucessório, com todos os herdeiros inseridos sob a

proteção e o equilíbrio proporcionados pelo Acordo de Sócios e pelo Protocolo de Governança. Esses instrumentos devem ser vistos como ferramentas de preservação do legado familiar, fundamentais para assegurar um ambiente transparente e sustentável, além de prepararem o terreno para o segundo pilar da proposta: a implementação de políticas de compliance.

3.2 PILAR 2 – IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE COMPLIANCE

A implantação de um programa de compliance representa o segundo passo essencial para a transformação da governança na Empresa X. A principal finalidade dessa etapa é garantir a transparência da gestão, evitando manipulações e assegurando o acesso igualitário às informações financeiras por todos os sócios. Diante da concentração de poder no irmão gestor e das desconfianças já existentes entre os demais herdeiros, torna-se imprescindível adotar medidas de controle, imparcialidade e previsibilidade, pautadas em critérios técnicos e alinhadas às boas práticas de governança corporativa.

Conforme preconiza o IBGC, um sistema de compliance eficaz deve ser baseado em políticas e procedimentos que promovam integridade, transparência e responsabilidade, garantindo o alinhamento da organização com as leis, regulamentos e com seus próprios valores éticos.

No caso da Empresa X, é recomendável a implementação de uma política de prestação de contas e transparência financeira, assegurando o acesso igualitário às informações. Para isso, devem ser instituídos relatórios trimestrais de desempenho financeiro e realizadas reuniões semestrais com todos os herdeiros para a apresentação dos resultados, além da criação de um canal interno para esclarecimento de dúvidas.

Outra frente necessária é a definição de uma política de distribuição de dividendos e de reinvestimento, estabelecendo critérios objetivos para a distribuição de lucros, criação de um fundo de reinvestimento e exigência de aprovação pelo Conselho Consultivo ou de Administração para alterações futuras na política de dividendos.

Igualmente importante é a criação de uma política de conflitos de interesse, com a instituição de um comitê específico para análise de situações sensíveis, a exigência de abstenção de voto de sócios com interesse direto nas decisões e a

elaboração de um Código de Ética e Conduta com diretrizes claras sobre comportamentos esperados.

A eficácia dessas políticas poderá ser monitorada por meio de indicadores como o percentual de sócios que acessam os relatórios trimestrais, o grau de satisfação dos sócios com a prestação de contas, o número de conflitos resolvidos consensualmente pelo comitê, o nível de aderência ao Código de Ética e a redução no tempo de deliberação em decisões críticas.

Reconhece-se que a implementação de um programa de compliance pode encontrar resistências, especialmente em empresas com tradição de informalidade na gestão. Por isso, a construção dessas políticas deve ser participativa, envolvendo os membros da família em todas as etapas e promovendo a validação gradual das novas práticas.

A liderança dos fundadores e do herdeiro gestor será fundamental para a legitimação do programa, e iniciativas como workshops sobre integridade, capacitação dos familiares em governança e finanças, além de uma comunicação clara quanto aos benefícios do compliance como mecanismo de proteção, e não de fiscalização punitiva, serão decisivas para o sucesso da iniciativa.

Ao adotar essas políticas, a Empresa X terá condições de evoluir de uma gestão centralizada para um modelo de governança profissionalizado, preservando seus valores originais, mas com os instrumentos necessários para assegurar controle, equidade e sustentabilidade a longo prazo. A experiência de outras empresas demonstra que iniciar o processo de compliance pela relação entre sócios aumenta as chances de expansão dessa cultura para as demais áreas operacionais, promovendo uma governança sólida, ética e integrada.

3.3 PILAR 3 – CRIAÇÃO DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A criação de um Conselho de Administração representa uma medida estratégica voltada à profissionalização da gestão e ao fortalecimento da governança em empresas familiares, especialmente naquelas em que a sobreposição entre propriedade e gestão tende a gerar conflitos de interesse. Esse conselho, ao reunir tanto membros da família quanto profissionais externos, contribui para a diversidade de perspectivas e para a imparcialidade nas decisões, promovendo maior equilíbrio institucional.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) destaca que é praticamente impossível dissociar a figura do Conselho de Administração do conceito de Governança Corporativa, uma vez que esse órgão é considerado o principal guardião dos princípios, valores, do objeto social e do sistema de governança da organização. Trata-se de um elemento central da arquitetura de governança, especialmente relevante quando se busca conciliar os interesses empresariais com os vínculos afetivos e patrimoniais que caracterizam as empresas familiares.

Nesse mesmo sentido, Fábio Ulhoa Coelho observa que, embora as sociedades anônimas não sejam legalmente obrigadas a adotar as boas práticas de governança, a tendência é que o façam de forma crescente, motivadas não apenas pela legitimidade ética dessas práticas, mas sobretudo pela pressão competitiva por recursos escassos, como o capital de investidores. O ambiente corporativo, portanto, tende a favorecer organizações com estruturas decisórias mais transparentes, técnicas e confiáveis.

De acordo com o art. 138, §1º da Lei nº 6.404/1976, o Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada incumbido de orientar a gestão da companhia e fiscalizar a atuação da Diretoria. Ainda que sua previsão legal se restrinja às sociedades anônimas, seus princípios têm sido amplamente aplicados por analogia às sociedades limitadas, especialmente nas empresas familiares que buscam modernização e eficiência.

Estudos do próprio IBGC mostram que uma das principais características dessas empresas é justamente a manutenção de membros da família nos órgãos de gestão, como o Conselho de Administração. Cerca de 97% das empresas familiares respondentes de uma pesquisa do Instituto afirmaram contar com pelo menos um conselheiro pertencente à família controladora.

No entanto, conforme alerta Werner Bornholdt, a missão do conselho vai além de garantir a presença da família na gestão: seu papel é criar valor, assegurar liquidez e contribuir para a perpetuação da empresa. Isso exige que os membros da família que ocupem assentos no conselho estejam devidamente qualificados para o exercício da função, o que demanda capacitação específica no mercado de atuação da organização e preparo para colocar os interesses da companhia acima dos interesses particulares ou familiares.

A atuação do Conselho de Administração deverá abarcar funções estratégicas, como a aprovação de decisões relevantes sobre mudanças na direção da empresa,

investimentos significativos, expansão das operações ou reorganizações societárias. Também caberá ao conselho avaliar o desempenho da Diretoria com base em indicadores claros e metas pré-estabelecidas, além de supervisionar a aplicação do Acordo de Sócios, do Protocolo de Governança e das políticas de compliance, promovendo ajustes sempre que a estrutura societária evoluir. Outro papel fundamental será o de mediação de conflitos, funcionando como instância imparcial para resolução de disputas entre os sócios, especialmente em temas sensíveis como sucessão ou alocação de recursos.

Para avaliar a efetividade de sua atuação, o Conselho poderá ser monitorado por indicadores como o número de reuniões realizadas, a taxa de comparecimento dos conselheiros, o percentual de decisões estratégicas aprovadas por consenso, o índice de adesão dos membros aos programas de capacitação e a quantidade de conflitos familiares mediados ou evitados formalmente. Além disso, recomenda-se a aplicação de uma avaliação anual do conselho com base em critérios de desempenho, transparência e contribuição para as metas empresariais.

A implantação do Conselho de Administração, no entanto, exigirá uma gestão cuidadosa da cultura organizacional da Empresa X. A forte tradição centralizadora da liderança fundadora pode levar à percepção equivocada de que a introdução de um órgão colegiado representa uma perda de autonomia ou um instrumento de fiscalização sobre os gestores operacionais. Para mitigar resistências e reforçar o aspecto humano da governança, é fundamental promover ações de sensibilização com os membros da família, esclarecendo os objetivos do Conselho e sua contribuição para a sustentabilidade do negócio.

Recomenda-se, ainda, integrar os sucessores ao processo de formação e composição do Conselho desde o início, estabelecendo critérios técnicos e éticos para sua participação. A adoção de um modelo gradual de implementação pode facilitar esse processo, começando com reuniões semestrais e aumentando a frequência conforme a familiaridade com o funcionamento do órgão se consolida. É igualmente importante valorizar a trajetória da empresa, deixando claro que o Conselho de Administração não substitui os fundadores, mas representa um instrumento de proteção do legado construído ao longo dos anos.

Com a consolidação desse terceiro pilar, a Empresa X não apenas reforça seu modelo de governança, como também institui um espaço legítimo de diálogo intergeracional, capaz de mediar visões distintas e alinhar as decisões estratégicas

com os princípios de equidade, transparência e longevidade. Trata-se de um passo fundamental na construção de uma governança sólida, voltada à perenidade do negócio familiar.

4 CONCLUSÃO

A Empresa X, com seus 30 anos de história e atuação consolidada no setor de elevadores automotivos, encontra-se em um momento decisivo de transição geracional. O diagnóstico realizado evidenciou fragilidades estruturais relevantes, como a inexistência de mecanismos formais de governança, a ausência de um Acordo de Sócios, a centralização excessiva da gestão em um único herdeiro e a falta de critérios transparentes para a sucessão. Essas condições elevam substancialmente os riscos de conflitos familiares, perda de controle financeiro e comprometimento da continuidade do negócio.

Frente a esse cenário, a proposta técnica apresentada não se limita à teorização sobre boas práticas, mas sim estrutura um modelo aplicado e viável de Governança Corporativa, dividido em três pilares concretos: (i) Acordo de Sócios e Protocolo de Governança, (ii) Políticas de Compliance, e (iii) criação de um Conselho de Administração. Cada um desses pilares foi ancorado em referências normativas e bibliográficas atuais, e adaptado às características reais da empresa, considerando sua cultura organizacional, o momento sucessório e o perfil dos seus membros.

Essa proposta não apenas viabiliza a profissionalização da gestão, mas gera efeitos mensuráveis, como: Aumento da transparência com relatórios trimestrais de desempenho acessíveis a todos os sócios; Redução de conflitos internos com a criação de instâncias formais de mediação; Previsibilidade na distribuição de lucros por meio de regras claras aprovadas colegiadamente; Participação estruturada dos sucessores, com critérios objetivos para ingresso e avaliação; Fortalecimento da legitimidade das decisões estratégicas pela atuação imparcial do Conselho de Administração.

Do ponto de vista prático, trata-se de uma aplicação realista dos conceitos de governança e compliance, com instrumentos jurídicos e operacionais testados em empresas familiares brasileiras, como o Acordo de Sócios com cláusulas de lock-up, comitês de conflitos de interesse, e instâncias colegiadas de deliberação. A proposta

busca alinhar os interesses econômicos com os vínculos afetivos, criando um ambiente de previsibilidade, proteção patrimonial e longevidade empresarial.

Portanto, mais do que resolver desafios pontuais da sucessão, o modelo proposto oferece à Empresa X uma plataforma institucional para crescimento sustentável, com resultados mensuráveis e replicáveis. Alinha o legado dos fundadores com os desafios das próximas gerações, garantindo não apenas a continuidade, mas também a competitividade e a valorização estratégica da empresa familiar no mercado atual e futuro.

REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 115-116.

CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (orgs.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva; Virgília, 2008. p. 309.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MOURA AZEVEDO, Luis André N. de (coord.). *Poder de controle e outros temas de direito societário e mercado de capitais*. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de direito comercial - 9ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006, v.2, p. 321.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf. Acesso em: 30 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança em empresas familiares: evidências brasileiras*. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível

em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setoresatividades/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>. Acesso em: 30 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Compliance à luz da governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_orienta_compliance_a_luz_da_governaca.pdf. Acesso em: 30 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança corporativa: código das melhores práticas*. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 30 maio 2025.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 298.

WERNER, René A. *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole, 2004. p. 20.