

Gobernanza en Empresas Familiares

Lectura SPCG sobre el cuadro brasileño de gobernanza y sucesión — datos públicos, evidencias académicas e implicaciones estratégicas

ESTUDIO — GOBERNANZA & SUCESIÓN

Edición 2026 · Análisis consolidado

Febrero de 2026

AVISO IMPORTANTE

Sobre esta publicación

Este informe es un análisis SPCG que consolida indicadores públicos disponibles en las fechas indicadas. No constituye investigación primaria de campo realizada por SPCG.

Las fuentes utilizadas se citan a lo largo del texto y están listadas íntegramente en la bibliografía. Las interpretaciones y recomendaciones se rotulan como lectura SPCG.

Escenarios ilustrativos: los ejemplos utilizados son construcciones ilustrativas basadas en patrones observables. No corresponden a clientes específicos de SPCG.

Boletín SPCG: destinado a suscriptores registrados. Para cancelar suscripción, envíe correo a newsletter@spcg.com.br con asunto 'CANCELAR'.

Derechos de autor: © 2026 São Paulo Consulting Group (SPCG). Reproducción total o parcial sin autorización está prohibida. Tratamiento de datos sigue la LGPD brasileña (Ley 13.709/2018).

CONTENIDO

En este informe

01 Resumen ejecutivo	4
02 Panorama de empresas familiares en Brasil	5
03 Curva de supervivencia entre generaciones	7
04 Las tres gobernanzas	9
05 Instrumentos formales de gobernanza	11
06 Cuello estructural del planeamiento sucesorio	14
07 Factores que influyen la madurez	16
08 Lecturas SPCG y recomendaciones	17
09 Bibliografía y fuentes	19

RESUMEN EJECUTIVO

Principales conclusiones

Este informe consolida indicadores públicos y evidencias académicas sobre gobernanza en empresas familiares brasileñas. Fuente principal: investigación IBGC/PwC 'Evidencias Brasileñas'.

- 01 90% de las empresas en Brasil son familiares (IBGE), responsables por 65% del PIB y empleando 75% de los trabajadores.
- 02 Solo cerca de 30% de las empresas familiares sobreviven a la 2ª generación; menos de 15% llegan a la 3ª.
- 03 Investigación global PwC (2016) confirma el patrón: solo 12% llegan a la 3ª generación y 3% a la 4ª.
- 04 Solo 27,6% de las empresas pesquisadas por IBGC/PwC tienen plan de sucesión.
- 05 Tres factores influyen en la madurez de gobernanza: (a) presencia del fundador, (b) porte de la empresa, (c) ciclo generacional.
- 06 Consejo Consultivo es el principal punto de partida.
- 07 Acuerdo de socios y protocolo familiar son complementarios.

SECCIÓN 01

Panorama de empresas familiares en Brasil

Peso estructural en la economía

90%

% de empresas brasileñas familiares
(IBGE)

65%

% del PIB generado

75%

% de trabajadores empleados

2,7 mi

PYMEs en Brasil (SEBRAE, 2025)

Según datos consolidados de investigación IBGE (referenciada por IBGC, Sebrae y literatura académica), 90% de las empresas en Brasil tienen perfil familiar.

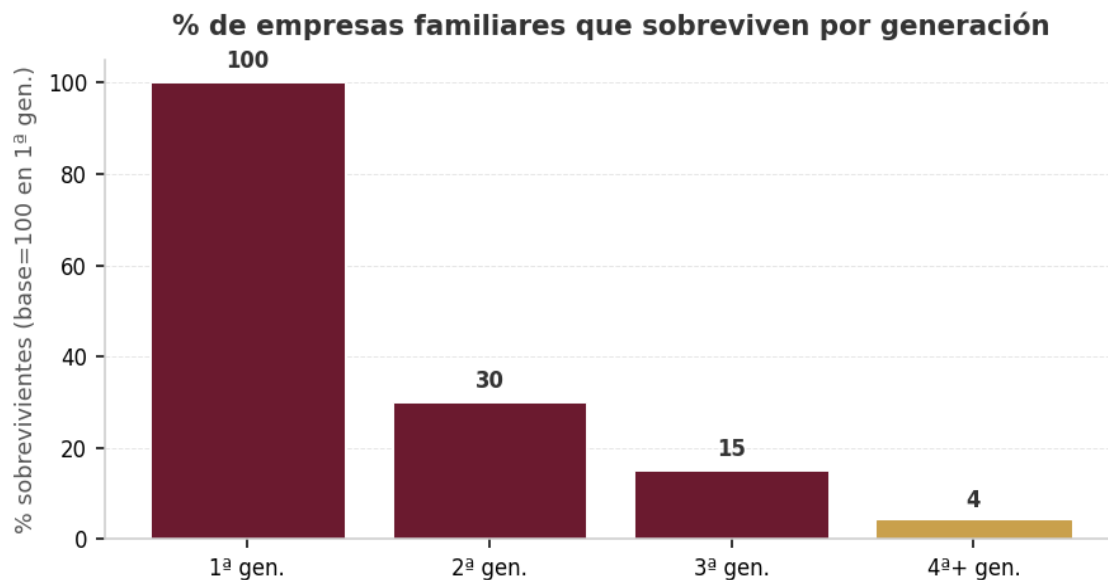
Perfil predominante

Mayoría absoluta de empresas familiares brasileñas son de micro, pequeño y mediano porte.

SECCIÓN 02

Curva de supervivencia entre generaciones

Patrón brasileño



Aproximadamente 30% de las empresas familiares brasileñas sobreviven a la 2ª generación; menos de 15% llegan a la 3ª.

Patrón global PwC

- 12% de las empresas familiares llegan a la 3ª generación
- 3% llegan a la 4ª generación

Punto crítico de la 2ª generación

La 2ª generación es punto de mayor mortalidad.

“La sucesión no es un evento — es un proceso de 5 a 8 años que comienza cuando el fundador aún está en el auge.”

SECCIÓN 03

Las tres gobernanzas que necesitan evolucionar juntas

Gobernanza Societaria

Reglas entre socios como socios: acuerdo de accionistas, política de dividendos, mecanismos de entrada y salida.

Gobernanza Familiar

Reglas entre miembros de la familia como familia — distinta de la societaria.

- Consejo de Familia
- Protocolo Familiar
- Política de trabajo de familiares
- Política de sucesión

Gobernanza Corporativa

Reglas de la gestión: directorio, comités, indicadores.

Regla de oro: las tres necesitan evolucionar juntas

Error más común es evolucionar solo una dimensión — no funciona.

SECCIÓN 04

Instrumentos formales de gobernanza

1. Acuerdo de socios

Instrumento contractual entre socios que rige la relación societaria.

2. Protocolo Familiar

También conocido como 'constitución de la familia' — acuerdo firmado por todos los miembros.

3. Consejo Consultivo

Órgano que presenta recomendaciones especializadas. No tiene poder decisorio — es órgano de apoyo.

Por qué es el punto de partida natural: Consejo Consultivo es instrumento más frecuentemente citado como primer paso.

4. Consejo de Familia

Instancia exclusiva para tratativas familiares.

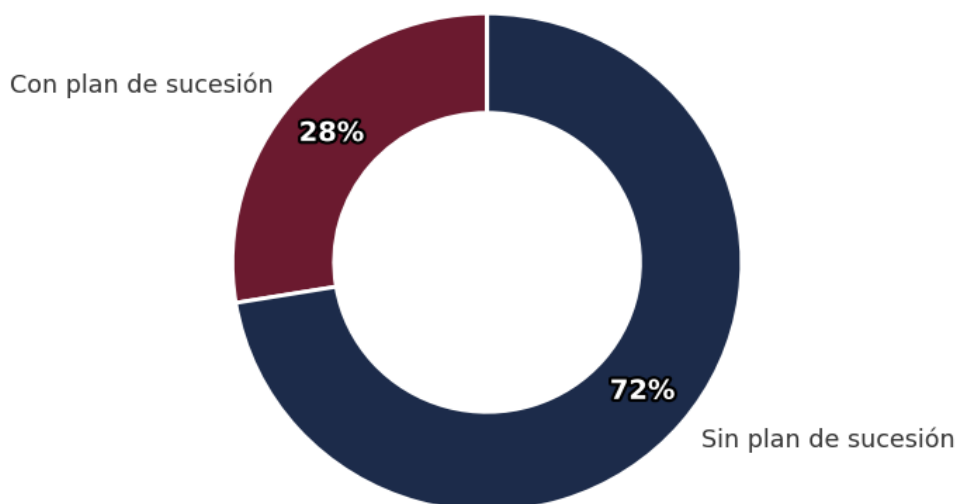
SECCIÓN 05

Cuello estructural del planeamiento sucesorio

El dato más expresivo del estudio

Según investigación IBGC/PwC, solo 27,6% de las empresas pesquisadas respondieron que tienen plan formal de sucesión.

Empresas familiares con plan de sucesión (IBGC/PwC)



El 'techo invisible' de las empresas familiares

Publicación Economía SC (febrero 2026) acuñó el término 'techo invisible'.

Por qué sucesión es proceso, no evento

- Preparación de la próxima generación
- Estructuración de gobernanza en paralelo
- Transición gradual de responsabilidades
- Rol de largo plazo del fundador preservado
- Comunicación estructurada

SECCIÓN 06

Factores que influyen la madurez — evidencias IBGC/PwC

Factor 1 — Presencia del fundador

Empresas donde fundador aún participa activamente tienden a tener estructuras menos formalizadas.

Factor 2 — Porte de la empresa

Madurez correlaciona positivamente con porte. Punto crítico observado en PYMEs: aprox. 30-80 colaboradores.

Factor 3 — Ciclo generacional

Empresas en transición generacional tienden a tener mayor demanda por estructuras formales.

Punto de partida más frecuente

Mayor parte comienza vía creación de un Consejo Consultivo.

SECCIÓN 07

Lecturas SPCG y recomendaciones estratégicas

1. Comience por el Consejo Consultivo

Punto de entrada natural para gobernanza. 3-5 consejeros externos experimentados, agenda trimestral.

2. No salte etapas — tres dimensiones juntas

Invertir solo en societaria sin cuidar la familiar es receta para conflictos posteriores.

3. Comience a discutir sucesión con al menos 5 años de antecendencia

El 'techo invisible' es la mayor fuente de mortalidad.

4. Formalice protocolo familiar antes que el conflicto exija

Mejor momento para escribir las reglas es antes de necesitarlas.

5. El riesgo crece con el tiempo, no decrece

La ventana óptima para iniciar gobernanza es cuando la empresa aún tiene tiempo.

Cómo SPCG puede ayudar: nuestro servicio de Gobernanza en Empresas Familiares. Escriba a contato@spcg.com.br.

REFERENCIAS

Bibliografía y fuentes

Investigaciones institucionales

- IBGC — Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. "Investigación Gobernanza en Empresas Familiares: Evidencias Brasileñas", en asociación con PwC.
- IBGC. "Gobernanza en empresas familiares: estudio cualitativo".
- IBGC. "Consejo de Familia y acciones para perpetuar la gobernanza".
- PwC. "Empresas familiares". pwc.com.br
- PwC. Investigación Global de Empresas Familiares (2016).

Publicaciones académicas

- Insper. "Consejos de Empresas Familiares". ee.insper.edu.br
- Tribunal de Justicia Militar MG. "Gobernanza en Empresas Familiares".
- SESCOAP-PR. "Acuerdo de Socios y Protocolo Familiar".

Publicaciones especializadas y cobertura

- Migalhas. "Gobernanza familiar: pilar para la sucesión".
- Economia SC. "El 'techo invisible' de las empresas familiares". Febrero 2026.
- Monitor Mercantil. "Empresas familiares y consejos consultivos".
- Gomes Altimari. "Consejo de socios, familia y consultivo — distinciones".
- Morcone. "Consejo consultivo — diferencial de empresas familiares con más de 30 años".
- Jusbrasil. "Consejo de familia en empresa familiar".
- BSA Advogados. "Acuerdo de socios y protocolo de familia".

Datos macroeconómicos de soporte

- IBGE. Referencia de perfil de empresas brasileñas.
- SEBRAE. Datos de apertura 2025.

SPCG · SÃO PAULO CONSULTING GROUP

Gracias por llegar hasta el final.

Si este material te fue útil y quieres conversar sobre su uso en el contexto de tu empresa, estaremos encantados de conversar.

COMERCIAL

contato@spcg.com.br

RECURSOS HUMANOS

rh@spcg.com.br

NEWSLETTER SPCG

newsletter@spcg.com.br

DIRECCIÓN

Av. Eng. Luís Carlos Berrini, 1748 — São Paulo/SP

SITIO WEB

spcg.com.br

LINKEDIN

linkedin.com/company/spcg-br

Para conversaciones iniciales sobre proyectos, ofrecemos una llamada exploratoria gratuita de 45 minutos con un consultor sénior. Escriba a contato@spcg.com.br.