



# Governança em Empresas Familiares

*Uma leitura SPCG sobre o quadro brasileiro de governança e sucessão — dados públicos, evidências acadêmicas e implicações estratégicas*

**ESTUDO — GOVERNANÇA & SUCESSÃO**

Edição 2026 · Análise consolidada

Fevereiro de 2026

AVISO IMPORTANTE

## Sobre esta publicação

Este relatório é uma análise SPCG que consolida indicadores públicos disponíveis, pesquisas de referência publicadas por IBGC, PwC, Insper e SEBRAE, e literatura acadêmica sobre governança em empresas familiares. Não constitui pesquisa primária de campo conduzida pela SPCG.

As fontes utilizadas – IBGE, IBGC, PwC, Insper, SEBRAE, entre outras – estão citadas ao longo do texto e listadas integralmente na bibliografia. Análises, priorizações e recomendações são rotuladas como leitura SPCG.

Casos ilustrativos: os cenários utilizados são construções ilustrativas baseadas em padrões observáveis. Não correspondem a clientes específicos da SPCG – porte, estrutura familiar e resultados são compostos de padrões reais, mas não identificam nenhuma empresa em particular.

Boletim SPCG: destinado a assinantes cadastrados. Reprodução em plataformas de terceiros depende de autorização. Para cancelar a inscrição, envie email para [newsletter@spcg.com.br](mailto:newsletter@spcg.com.br) com assunto 'CANCELAR'.

Direitos autorais: © 2026 São Paulo Consulting Group (SPCG). Reprodução total ou parcial sem autorização é vedada. Tratamento de dados segue LGPD (Lei 13.709/2018).

## SUMÁRIO

# Neste relatório

---

01 Sumário executivo	4
02 1. Panorama de empresas familiares no Brasil	5
03 2. A curva de sobrevivência entre gerações	7
04 3. As três governanças que precisam evoluir juntas	9
05 4. Instrumentos formais de governança	11
06 5. O gargalo estrutural do planejamento sucessório	14
07 6. Fatores que influenciam maturidade – evidências IBGC/PwC	16
08 7. Leituras SPCG e recomendações estratégicas	17
09 Bibliografia e fontes	19

---

## SUMÁRIO EXECUTIVO

# Principais conclusões

Este relatório consolida indicadores públicos e evidências acadêmicas sobre governança em empresas familiares brasileiras, com leitura SPCG sobre implicações estratégicas para empresas familiares de médio porte. As fontes principais são IBGC (Pesquisa Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras, em parceria com PwC), IBGE, SEBRAE e literatura de referência.

- 01 90% das empresas no Brasil são familiares (IBGE), respondendo por 65% do PIB e empregando 75% dos trabalhadores – evidência do peso estrutural do tema para a economia brasileira.
- 02 Apenas cerca de 30% das empresas familiares sobrevivem à passagem para a segunda geração; menos de 15% chegam à terceira (dados consolidados, referências acadêmicas). Padrão consistente com estatísticas internacionais.
- 03 Pesquisa global PwC (2016) confirma o padrão: apenas 12% das empresas chegam à terceira geração e 3% à quarta.
- 04 Apenas 27,6% das empresas pesquisadas pelo IBGC/PwC têm plano de sucessão para cargos-chave – evidência clara de que planejamento sucessório é gargalo estrutural, não vantagem competitiva.
- 05 Três fatores influenciam a maturidade de governança em empresas familiares brasileiras: (a) presença do fundador nos negócios, (b) porte da empresa, e (c) ciclo geracional em que se encontra a gestão (IBGC/PwC).
- 06 Conselho consultivo é o principal ponto de partida para institucionalizar governança em empresas familiares – a maioria das empresas que iniciam evolução em governança começa por essa estrutura.
- 07 Acordo de sócios e protocolo familiar são complementares, não substitutos – o primeiro rege a relação societária, o segundo rege a relação familiar dentro da empresa. Ambos são necessários para governança madura.

## SEÇÃO 01

# Panorama de empresas familiares no Brasil

A empresa familiar é a espinha dorsal da economia brasileira. Este capítulo consolida os principais indicadores estruturais publicados por IBGE, IBGC/PwC e SEBRAE sobre o peso e o perfil desse segmento.

## Peso estrutural na economia

90%

% das empresas brasileiras com perfil familiar (IBGE)

65%

% do PIB gerado por empresas familiares

75%

% dos trabalhadores empregados

2,7 mi

MPMEs no Brasil (SEBRAE, 2025)

Segundo dados consolidados a partir de pesquisa do IBGE (referenciada por IBGC, Sebrae e literatura acadêmica), 90% das empresas no Brasil têm perfil familiar. Elas respondem por 65% do PIB e empregam 75% dos trabalhadores. Trata-se de um segmento que, portanto, tem peso econômico e social muito superior ao que sua visibilidade midiática sugere.

## Perfil predominante

A maioria absoluta das empresas familiares brasileiras é de micro, pequeno e médio porte. Combinando com dados do SEBRAE de abertura de empresas em 2025 (4,6 milhões de novos negócios, 77% MEI, 19% micro e 4% pequeno porte), o quadro é: a esmagadora maioria das empresas familiares opera com controle unipessoal ou familiar direto, sem estruturas de governança formalizada.

## Momento estatisticamente central

Além do peso estrutural, o momento atual é particularmente relevante: com 4,6 milhões de novos pequenos negócios em 2025 (recorde histórico, SEBRAE), muitas dessas empresas atravessarão nos próximos 5-10 anos o ponto crítico de crescimento em que estruturas informais deixam de escalar. É onde entra a agenda de governança.

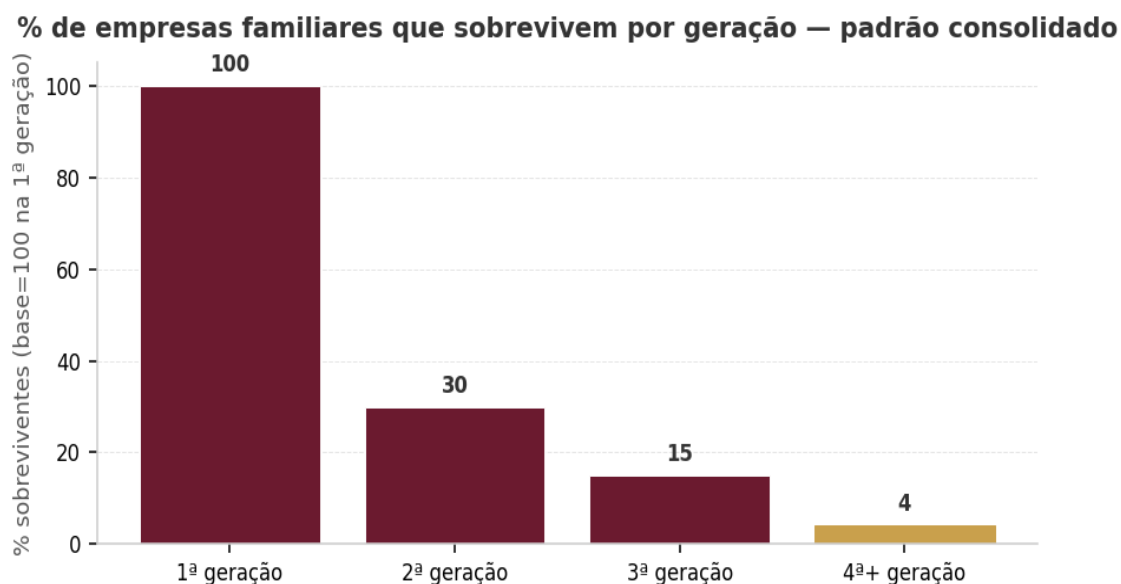
## SEÇÃO 02

# A curva de sobrevivência entre gerações

A empresa familiar é a espinha dorsal da economia – e, ao mesmo tempo, tem ciclo de vida médio breve. Os dados sobre sobrevivência entre gerações são consistentes entre países e não mudaram substancialmente nas últimas décadas.

## Padrão brasileiro

Dados consolidados por múltiplas fontes acadêmicas e institucionais brasileiras (referenciadas pelo IBGC e por publicações especializadas como Economia SC 2026):



Aproximadamente 30% das empresas familiares brasileiras sobrevivem à transição para a segunda geração; menos de 15% chegam à terceira; a quarta geração é acessível a menos de 5% do universo original.

## Padrão global PwC — confirmação internacional

A Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC (2016, ainda referência ampla no tema), citando referência de Peter May, confirma o padrão internacional:

- 12% das empresas familiares chegam à terceira geração
- 3% chegam à quarta geração

A convergência entre dados brasileiros e globais sugere que o fenômeno não é conjuntural nem culturalmente determinado – é estrutural. Os fatores por trás são bem mapeados: falta de planejamento sucessório, dificuldade de profissionalização, conflitos familiares não gerenciados, ausência de governança formalizada.

## O ponto crítico da segunda geração

A segunda geração é o ponto de maior mortalidade. O motivo estrutural: a primeira geração fundou. A segunda precisa sustentar e crescer sob condições diferentes: fundador ainda presente (frequentemente relutante em delegar), herdeiros com conhecimento parcial ou nulo do negócio, colaboradores acostumados ao modelo antigo. É a fase em que estruturas informais deixam de escalar – e em que a decisão de investir em governança formal separa quem cresce de quem estagna.

*“A sucessão não é um evento — é um processo de 5 a 8 anos que começa quando o fundador ainda está no auge.”*

## SEÇÃO 03

# As três governanças que precisam evoluir juntas

Empresas familiares têm um desafio único de governança: precisam de três estruturas distintas coexistindo, cada uma com regras e ritos próprios. Esse conceito, consolidado pelo IBGC e amplamente adotado na literatura, é o mapa mental essencial para entender o tema.

## Governança Societária

Regras entre sócios enquanto sócios: acordo de acionistas (ou acordo de sócios), política de dividendos, mecanismos de entrada e saída, resolução de conflitos societários, direitos e deveres.

Segundo BSA Advogados (2025): o acordo de sócios é o pilar dessa dimensão. Aborda relações que atingem tanto a empresa quanto a família, definindo as práticas societárias como distribuição de lucros, ingresso e retirada de sócios, sucessão e prevenção de conflitos. Em sociedades limitadas ou anônimas, formaliza os direitos e deveres decorrentes dos vínculos societários.

## Governança Familiar

Regras entre membros da família enquanto família — distinta da societária. Instrumentos principais:

- Conselho de Família: fórum estruturado onde os membros discutem valores, princípios e alinhamentos que precedem decisões societárias.
- Protocolo Familiar: também chamado de 'constituição da família' — contém princípios, valores, deveres e direitos dos membros da família em suas relações com a empresa.
- Política de trabalho de familiares na empresa: critérios de contratação, avaliação, remuneração.
- Política de sucessão: preparação estruturada da próxima geração.

## Governança Corporativa (do Negócio)

Regras da gestão da empresa como negócio: diretoria, conselho consultivo ou de administração, comitês, indicadores de desempenho, ritos de gestão. É onde a empresa toma decisões estratégicas e operacionais.

## A regra de ouro: as três precisam evoluir juntas

O erro mais comum em empresas familiares em ascensão é evoluir apenas uma dimensão — tipicamente a societária ou corporativa — deixando a familiar informal. Isso não funciona: falha em qualquer uma das três estruturas contamina as outras. Familiar mal resolvida contamina decisões societárias; societária mal desenhada contamina decisões estratégicas do negócio.

## SEÇÃO 04

# Instrumentos formais de governança

A implementação prática de governança em empresas familiares depende de instrumentos formais concretos. Este capítulo detalha os quatro instrumentos mais relevantes e o papel de cada um.

## 1. Acordo de sócios

O que é: instrumento contratual entre os sócios que rege a relação societária. Aborda distribuição de lucros, ingresso e retirada de sócios, sucessão e prevenção de conflitos (BSA Advogados, 2025). Em sociedades limitadas, formaliza os direitos e deveres decorrentes dos vínculos societários.

Por que é essencial: na ausência dele, quaisquer conflitos societários são resolvidos por lei geral – que raramente atende à especificidade das empresas familiares. Com ele, os sócios anteciparam as regras dos conflitos possíveis antes que eles surjam.

## 2. Protocolo Familiar

O que é: também conhecido como 'constituição da família', é um acordo assinado por todos os membros da família empresária. Contém princípios, valores, deveres e direitos dos membros da família em suas relações entre si e com a empresa (BSA Advogados, 2025).

Por que é essencial: torna explícitas regras que na maioria das empresas familiares ficam implícitas – por exemplo, se filhos podem entrar na empresa e sob que critérios, como se remunera trabalho familiar, quem sucede o fundador. Sem protocolo, conflitos familiares acabam sobrepondo-se a decisões de negócio.

## 3. Conselho Consultivo

O que é: órgão que apresenta recomendações especializadas para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos de forma transparente e imparcial (Gomes Altimari, 2025). Governado por regulamento interno que define propósito, composição, competências, funcionamento das reuniões e remuneração dos conselheiros.

Diferença em relação ao Conselho de Administração: o Conselho Consultivo não tem poder decisório – é órgão de apoio à tomada de decisão. Ideal para empresas médias em fase de profissionalização, que ainda não têm porte para conselho deliberativo pleno.

Por que é o ponto de partida natural: o Conselho Consultivo é o instrumento mais frequentemente citado como primeiro passo na institucionalização de governança em empresas familiares (IBGC, 2024; Morcone, 2025). Empresas familiares com mais de 30 anos que se profissionalizaram costumam ter conselho consultivo ativo como diferencial competitivo (Morcone, abril de 2025).

## 4. Conselho de Família

O que é: instância exclusiva para tratativas familiares – não societárias, não do negócio. Espaço onde a família discute valores, princípios, política de trabalho e sucessão (IBGC, 2024).

Por que é distinto do Conselho de Sócios: o Conselho de Sócios delibera sobre o negócio; o Conselho de Família delibera sobre a família. A separação preserva ambos – familiar não polui a gestão, e questões de gestão não contaminam a relação familiar.

## SEÇÃO 05

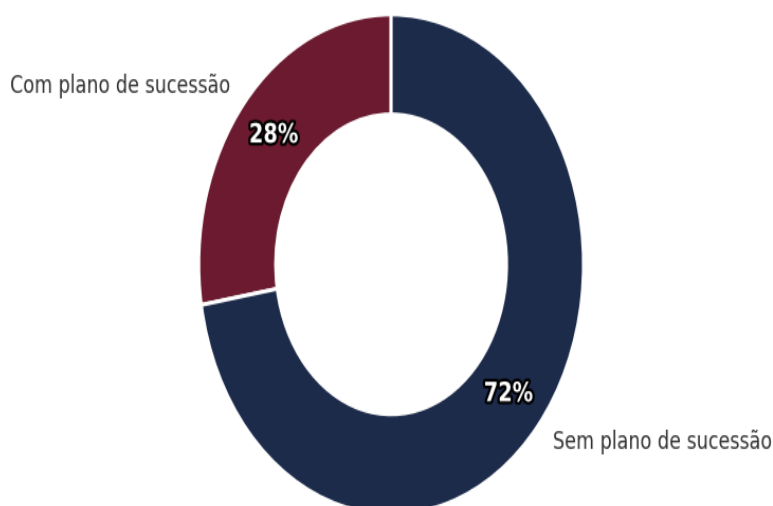
# O gargalo estrutural do planejamento sucessório

A pesquisa IBGC/PwC 'Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras' identificou o gargalo mais estrutural do tema: o planejamento sucessório é falha universal, mesmo entre empresas que se autodeclararam maduras em outras dimensões de governança.

## O dado mais expressivo do estudo

Segundo a pesquisa IBGC/PwC (disponível no Portal do Conhecimento IBGC), uma prática teve desempenho ruim em todos os grupos de análise: a existência de plano de sucessão para cargos-chave. Apenas 27,6% das empresas pesquisadas responderam que têm um plano formal de sucessão.

### Empresas familiares com plano de sucessão para cargos-chave (IBGC/PwC)



O dado é notável porque a pesquisa incluiu empresas de diversos portes e estágios geracionais — e o gargalo se manteve em todos os cortes. Ou seja: a ausência de planejamento sucessório é característica estrutural do universo, não fenômeno restrito a segmentos específicos.

## O 'teto invisível' das empresas familiares

A publicação Economia SC (fevereiro de 2026), em análise do fenômeno, cunhou o termo 'teto invisível' para descrever a barreira que muitas empresas familiares brasileiras encontram ao chegar próximo da fase de sucessão. É o momento em que:

- O fundador começa a envelhecer mas resiste a delegar decisões estratégicas.
- Herdeiros — familiares ou não — não tiveram preparação estruturada para assumir posições relevantes.
- Conflitos familiares latentes ganham visibilidade e poluem decisões de negócio.

- Colaboradores e clientes começam a perceber a instabilidade, com impacto sobre performance.

Leitura SPCG: o 'teto invisível' é evitável – mas exige que a empresa comece a preparação com pelo menos 5 anos de antecedência da transição efetiva. Empresas que só começam a discutir sucessão quando o fundador tem 65+ anos raramente completam a transição sem perda material de valor.

## **Por que sucessão é processo, não evento**

O consenso na literatura de referência (IBGC, Insper, IBGE-CGE) é que sucessão bem-sucedida requer preparo em várias frentes simultâneas:

- Preparação da próxima geração: formação formal, experiência fora da empresa, exposição gradual a decisões estratégicas.
- Estruturação da governança em paralelo: conselho consultivo, protocolo familiar, acordo de sócios atualizado.
- Transição gradual de responsabilidades: em 3-4 estágios com marcos claros, não em transferência única.
- Papel de longo prazo do fundador preservado em modelo transformado: presidente do conselho, mentor formal, embaixador institucional.
- Comunicação estruturada com colaboradores, clientes e stakeholders.

## SEÇÃO 06

# Fatores que influenciam maturidade — evidências IBGC/PwC

A pesquisa IBGC/PwC 'Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras' identificou três fatores centrais que influenciam a consolidação de práticas de governança em empresas familiares brasileiras. Essa é uma das contribuições mais úteis da pesquisa para diagnóstico prático.

## Fator 1 — Presença do fundador nos negócios

Empresas em que o fundador ainda participa ativamente das decisões do dia a dia tendem a ter estruturas de governança menos formalizadas. A razão é intuitiva: enquanto o fundador toma decisões, muitas questões que exigiriam ritos formais (conselhos, comitês, protocolos) são resolvidas por comando direto.

Isso não é problema em si — desde que a empresa comece a formalizar antes que o fundador saia. O risco é a formalização por reação (após o fundador sair ou adoecer), quando falta tempo de aprendizado organizacional.

## Fator 2 — Porte da empresa

A maturidade de governança correlaciona-se positivamente com o porte da empresa — resultado esperado dado que empresas maiores enfrentam mais frequentemente decisões estratégicas complexas que se beneficiam de estruturas de decisão colegiadas.

Ponto crítico observado em MPMEs: aproximadamente entre 30 e 80 colaboradores, empresas familiares atravessam o ponto em que estruturas informais deixam de escalar. É onde a decisão de investir em governança formal separa quem cresce de quem estagna.

## Fator 3 — Ciclo geracional

Empresas em transição geracional (fundador saindo ou 2ª geração assumindo) tendem a ter maior demanda por estruturas formais — muitas vezes por reação a conflitos, não por planejamento antecipado.

Empresas em 3ª geração ou posterior que sobreviveram às transições anteriores tendem a ter estruturas mais maduras — mas essa é a minoria (menos de 15% do universo original chega à 3ª geração, conforme Seção 2).

## O ponto de partida mais frequente

Segundo a mesma pesquisa IBGC/PwC, a maior parte das empresas pesquisadas, em algum grau, tem algum princípio de governança — e normalmente começa por meio da criação de um Conselho Consultivo. Esse é o padrão dominante de institucionalização em empresas familiares brasileiras.

Leitura SPCG: a evidência empírica confirma que o Conselho Consultivo é a estrutura mais acessível para começar. É reversível, de custo controlado (típicamente R\$ 15-30 mil por conselheiro por ano), não exige mudança societária, e produz resultado tangível em 12-18 meses.

## SEÇÃO 07

# Leituras SPCG e recomendações estratégicas

---

Consolidamos abaixo cinco recomendações para empresas familiares navegando o desafio da governança. São leituras SPCG – construídas a partir dos dados e evidências apresentados, com priorização proprietária.

## 1. Comece pelo Conselho Consultivo, não pelo Conselho de Administração

A evidência IBGC/PwC é clara: o Conselho Consultivo é o ponto de entrada natural para governança em empresas familiares médias. Instituí-lo em modelo reversível, com 3-5 conselheiros externos experientes, agenda trimestral e regulamento simples, cria fórum estruturado para decisões estratégicas sem exigir mudança societária.

## 2. Não pule etapas – estrutura societária, familiar e do negócio precisam evoluir juntas

Investir apenas em governança societária (acordo de sócios) sem cuidar da familiar (protocolo familiar) é receita para conflitos posteriores. As três dimensões precisam ser tratadas em paralelo, ainda que em ritmos diferentes.

## 3. Comece a discutir sucessão com pelo menos 5 anos de antecedência

O 'teto invisível' descrito em nossa Seção 5 é a maior fonte de mortalidade de empresas familiares. Sucessão bem-sucedida é processo, não evento – envolve preparação da próxima geração, estruturação de governança em paralelo e transição gradual em 3-4 estágios ao longo de 5-8 anos.

## 4. Formalize protocolo familiar antes que o conflito exija

Enquanto tudo funciona, protocolo familiar parece burocracia desnecessária. Quando o conflito surge, formalizar torna-se muito mais difícil porque as partes já estão posicionadas. O melhor momento para escrever as regras é antes de precisar delas.

## 5. Se ainda não há governança formal, o risco cresce com o tempo, não decresce

Muitos empresários familiares adiam a discussão de governança acreditando que ela é 'para depois'. A evidência é oposta: quanto mais tempo se opera sem governança formalizada, mais decisões acumulam-se sob a influência da estrutura informal, mais difícil (e caro) é formalizar depois. A janela ótima para iniciar governança é quando a empresa ainda tem tempo – não quando o problema já

apareceu.

Como a SPCG pode ajudar: nossa prática de Pessoas & Organização inclui serviço específico de Governança em Empresas Familiares, com diagnóstico estruturado de maturidade, desenho de estruturas (acordo de sócios, protocolo familiar, conselho consultivo) e planejamento sucessório de médio prazo. Para uma conversa exploratória gratuita de 45 minutos, escreva para [contato@spcg.com.br](mailto:contato@spcg.com.br).

## REFERÊNCIAS

# Bibliografia e fontes

Fontes consultadas entre maio e junho de 2026. Recomendamos consulta direta às publicações originais para metodologia completa das pesquisas.

## Pesquisas institucionais principais

- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. "Pesquisa Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras", em parceria com PwC. Disponível no Portal do Conhecimento IBGC. [conhecimento.ibgc.org.br](http://conhecimento.ibgc.org.br)
- IBGC. "Governança em empresas familiares: um estudo qualitativo", parceria com PwC.
- IBGC. "Conheça especificidades da governança em uma empresa familiar". Blog IBGC.
- IBGC. "Presença do fundador influencia práticas de governança". Blog IBGC.
- IBGC. "Conselho de Família e as principais ações para perpetuar a governança". Blog IBGC.
- PwC. "Empresas familiares". [pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html](http://pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html)
- PwC. Pesquisa Global de Empresas Familiares (2016). Referência internacional ampla.

## Publicações acadêmicas e de referência

- Insper. "Conselhos de Empresas Familiares". Programa de educação executiva. [ee.insper.edu.br/cursos/empresas-familiares](http://ee.insper.edu.br/cursos/empresas-familiares)
- Tribunal de Justiça Militar MG. "Governança em Empresas Familiares" – publicação técnica. [ejm.tjmmg.jus.br](http://ejm.tjmmg.jus.br)
- SESCAP-PR. "Acordo de Sócios e Protocolo Familiar: os desafios da sucessão". [sescap-pr.org.br](http://sescap-pr.org.br)

## Publicações especializadas e cobertura de imprensa

- Migalhas. "Governança familiar: pilar para a sucessão em empresas familiares". [migalhas.com.br/depeso/416501](http://migalhas.com.br/depeso/416501)
- Economia SC. "O 'teto invisível' das empresas familiares e por que ele surge na fase de sucessão". Fevereiro de 2026.
- Monitor Mercantil. "Empresas familiares e conselhos consultivos". [monitormercantil.com.br](http://monitormercantil.com.br)
- Gomes Altimari. "Conselho de sócios, conselho de família e conselho consultivo – distinções". [gomesaltimari.com.br](http://gomesaltimari.com.br)
- Morcone. "Conselho consultivo – o diferencial das empresas familiares com mais de 30 anos". Abril de 2025.
- Morcone. "Conselho consultivo: onde o legado se transforma em estratégia". Outubro de 2025.
- Jusbrasil. "Conselho de família em empresa familiar: como funciona na prática dentro do acordo de sócios". [jusbrasil.com.br](http://jusbrasil.com.br)
- BSA Advogados. "Empresas familiares: relevância do acordo de sócios e protocolo de família". [bsaadogados.com.br](http://bsaadogados.com.br)

## Dados macroeconômicos e demográficos de suporte

- IBGE. Referência de perfil de empresas brasileiras (90% familiares, 65% PIB, 75% empregos).

- SEBRAE. Dados de abertura de empresas 2025 e perfil MPMEs.

Notas metodológicas: os percentuais de sobrevivência por geração (100% / 30% / 15% / 4%) refletem o padrão consolidado a partir de múltiplas referências acadêmicas e institucionais brasileiras. Os dados PwC global 2016 (12% chegam à 3ª geração, 3% à 4ª) são de referência internacional. A pesquisa IBGC/PwC 'Evidências Brasileiras' é o principal instrumento diagnóstico referenciado ao longo do texto.

SPCG · SÃO PAULO CONSULTING GROUP

# *Obrigado por chegar até aqui.*

Se este material foi útil e você quer discutir aplicação ao contexto da sua empresa, ficaremos felizes em conversar.

---

## COMERCIAL

[contato@spcg.com.br](mailto:contato@spcg.com.br)

## RECURSOS HUMANOS

[rh@spcg.com.br](mailto:rh@spcg.com.br)

## BOLETIM SPCG

[newsletter@spcg.com.br](mailto:newsletter@spcg.com.br)

## ENDEREÇO

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

## SITE

[spcg.com.br](http://spcg.com.br)

## LINKEDIN

[linkedin.com/company/spcg-br](https://linkedin.com/company/spcg-br)

---

Para conversas iniciais sobre projetos, oferecemos uma conversa exploratória gratuita de 45 minutos com um consultor sênior. Escreva para [contato@spcg.com.br](mailto:contato@spcg.com.br).