

# Sucessão e Governança em Empresas Familiares

IBGC Capítulo Rio de Janeiro

Leonardo Zylberman

10/abril/2026



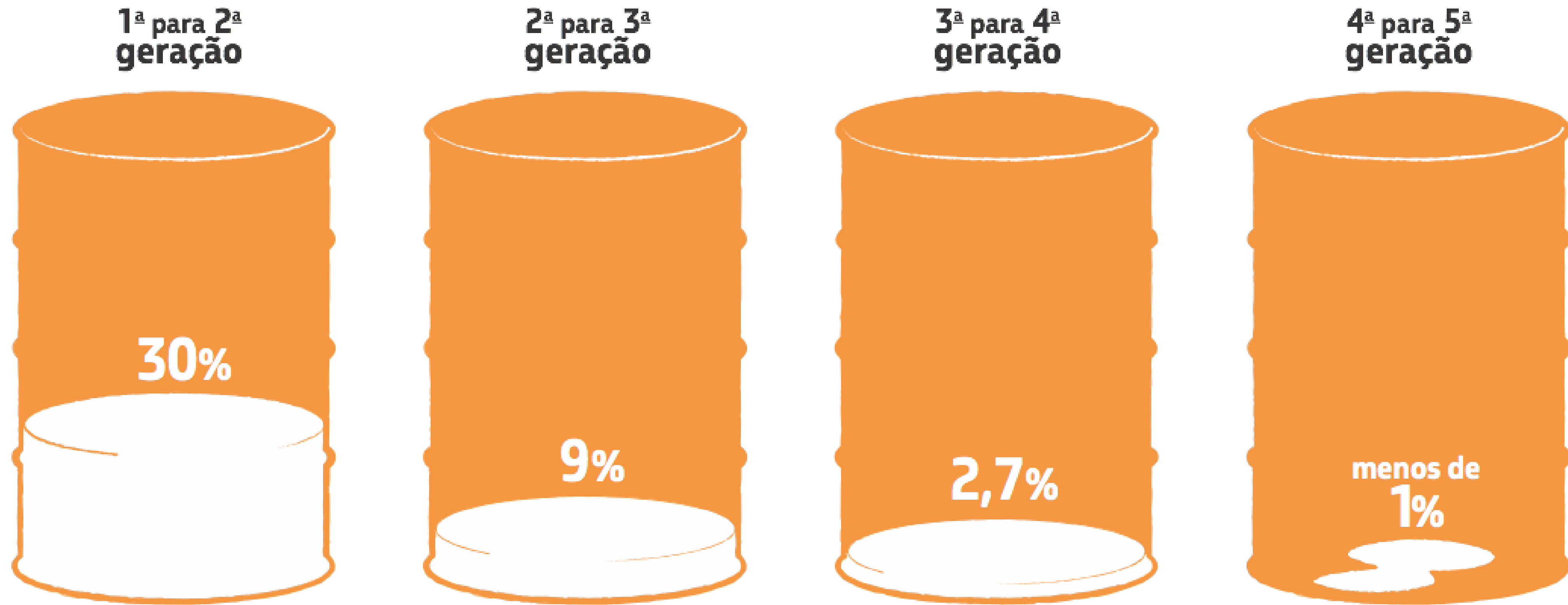
## **BRASIL**

- 90% dos negócios
- 65% do PIB
- 75% dos empregos formais

## **MUNDO**

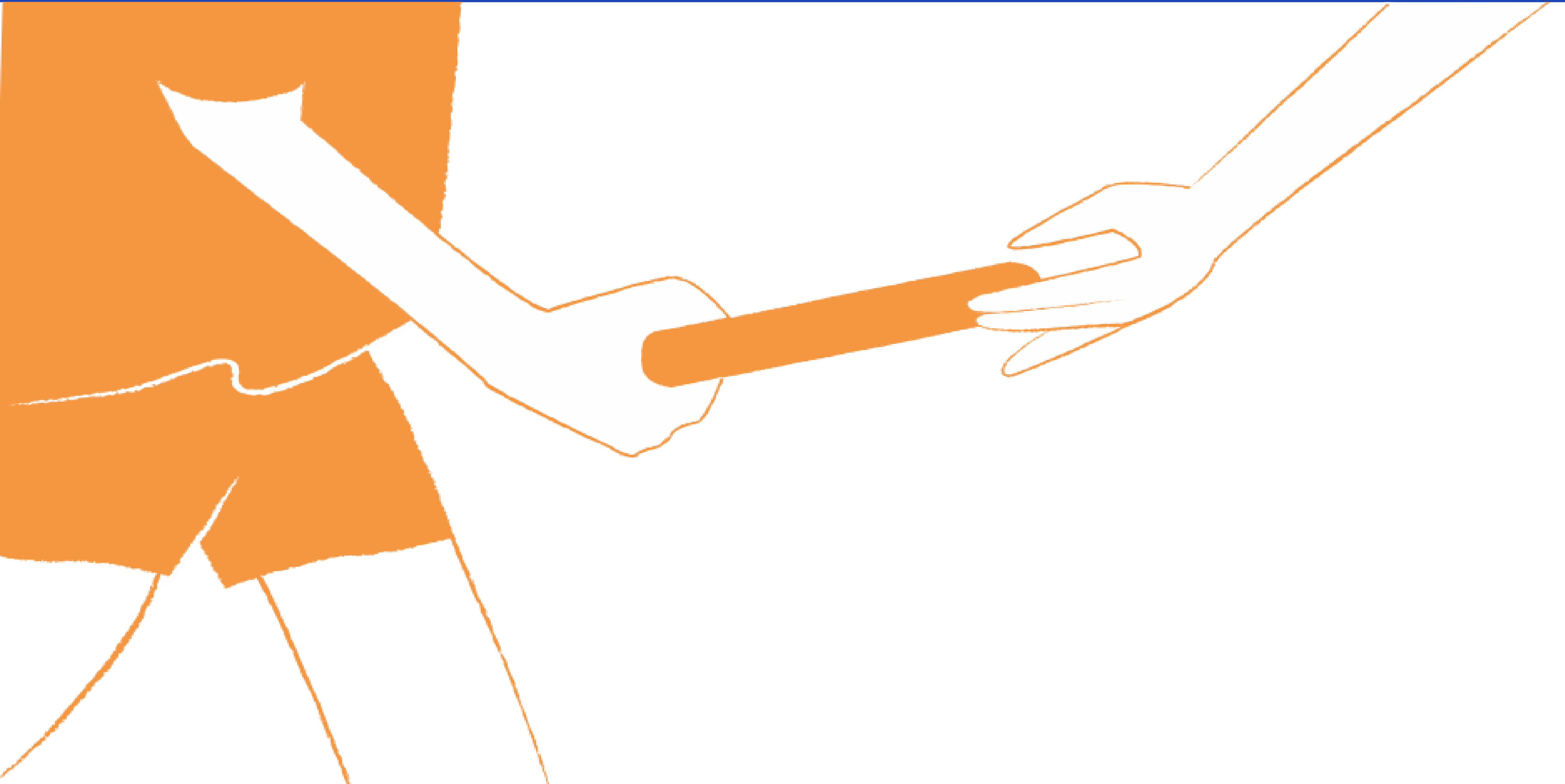
- PIB das 500 maiores EFs
- Seria a 3ª maior economia mundial (7 tri de dólares)
- Somente atrás dos EUA e da China

# Poucos Sobrevivem ao Longo do Tempo

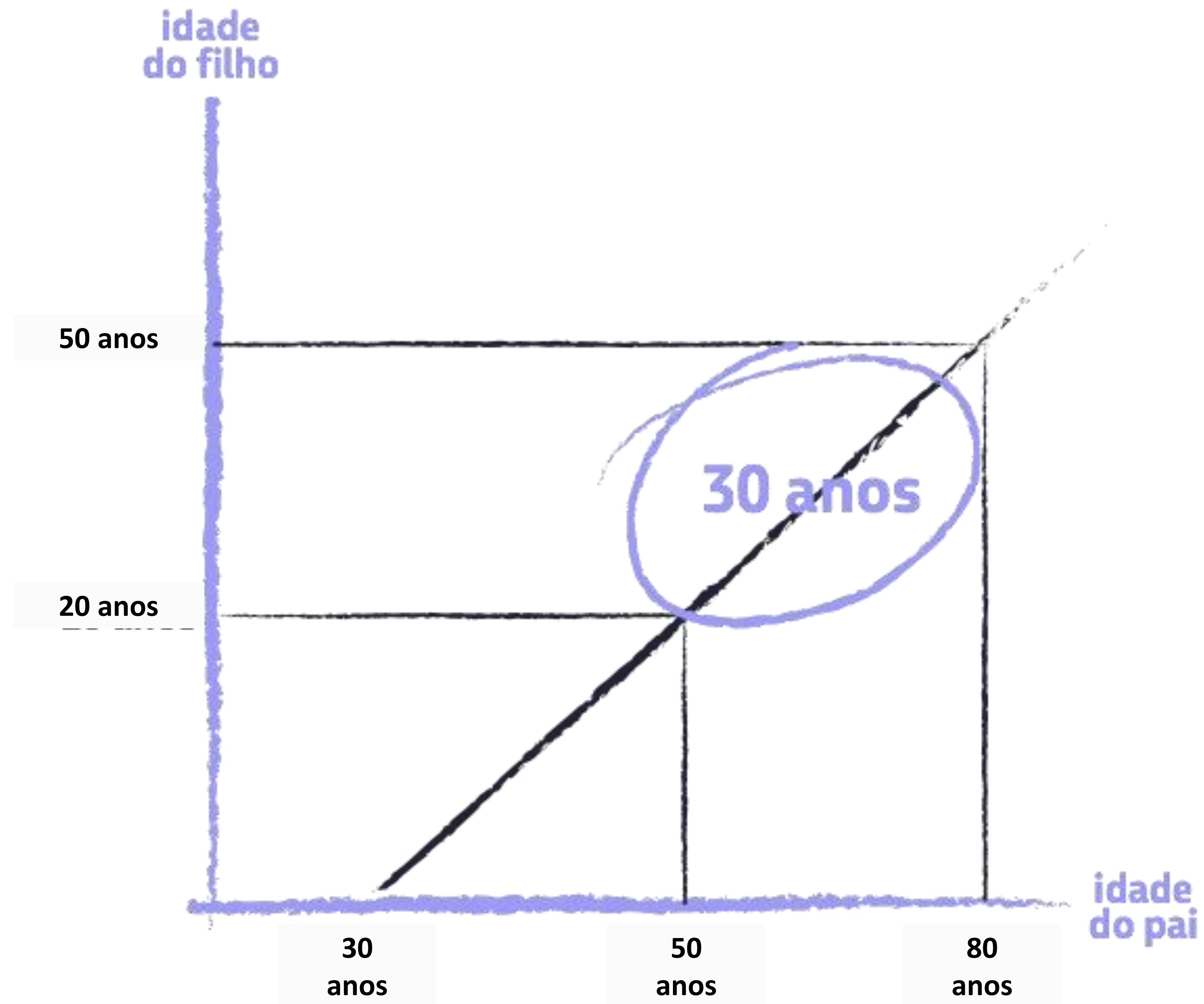


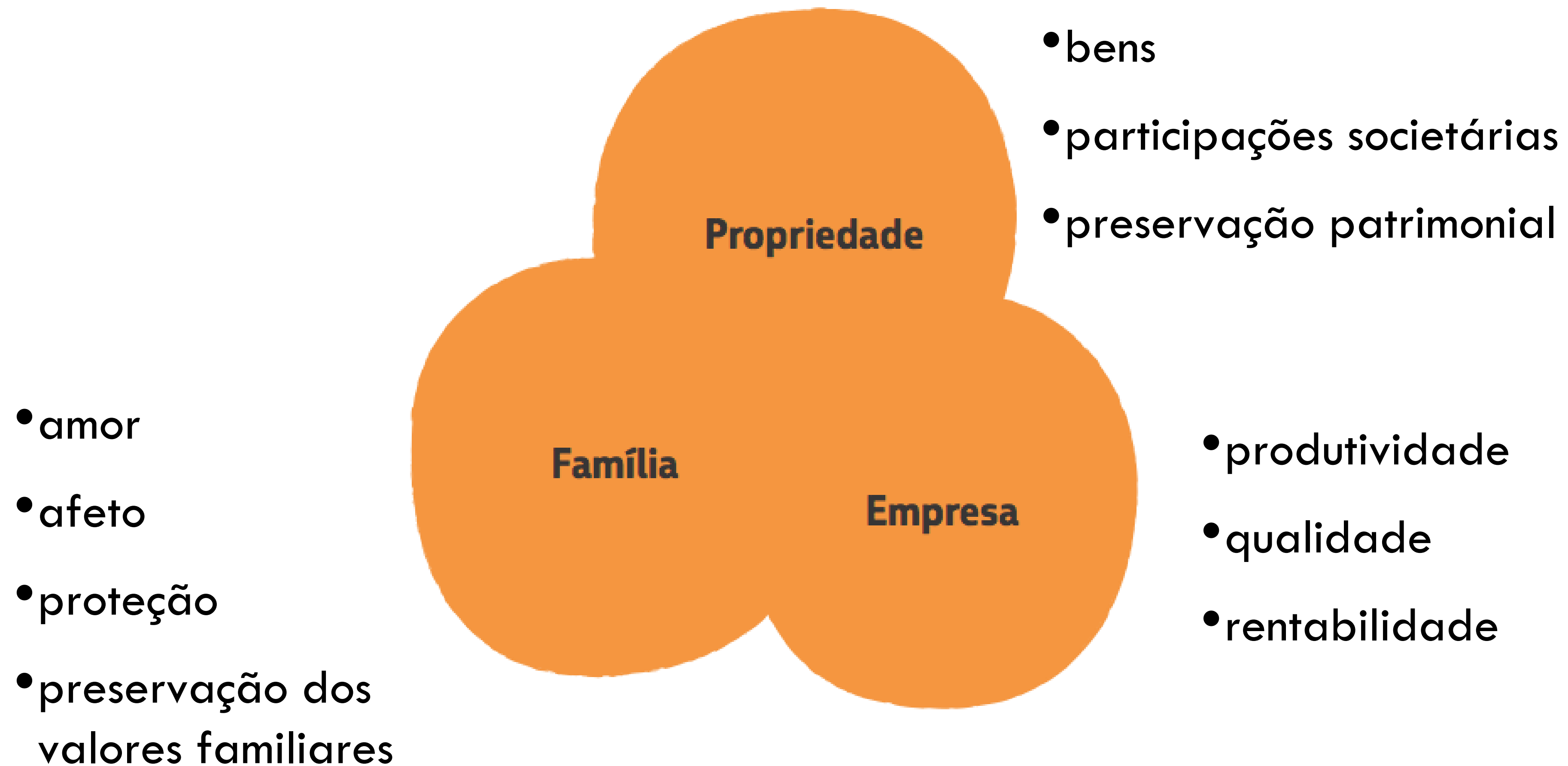


**Uma das principais razões é  
a transição de gerações**

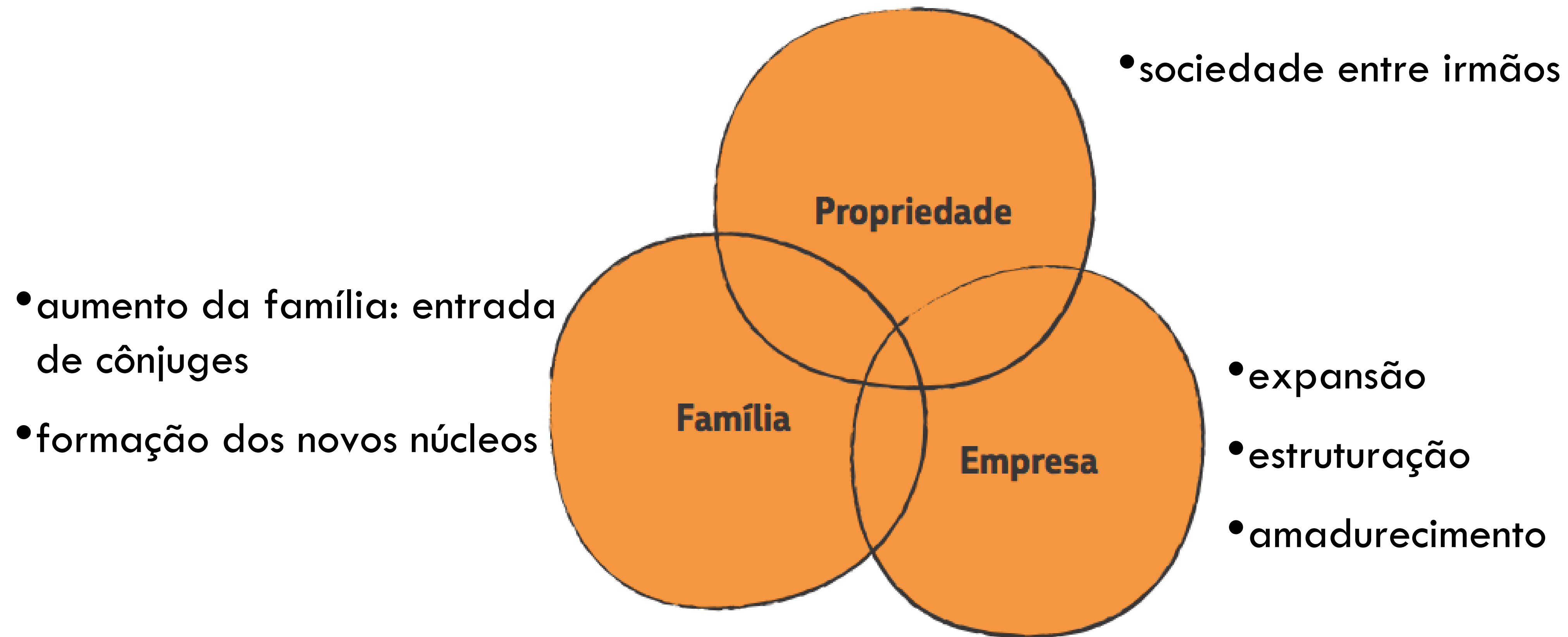


## A convivência de gerações adultas

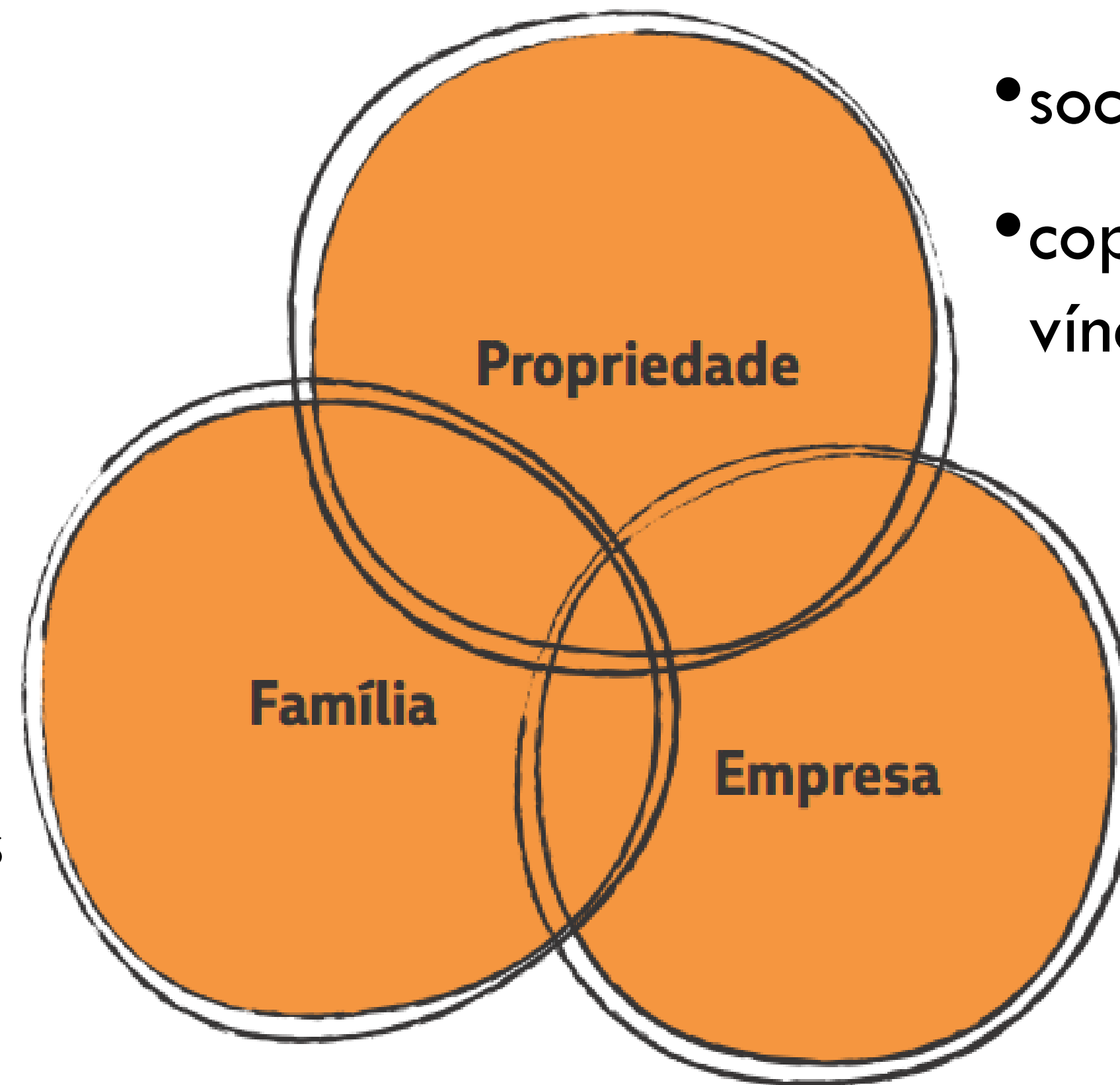




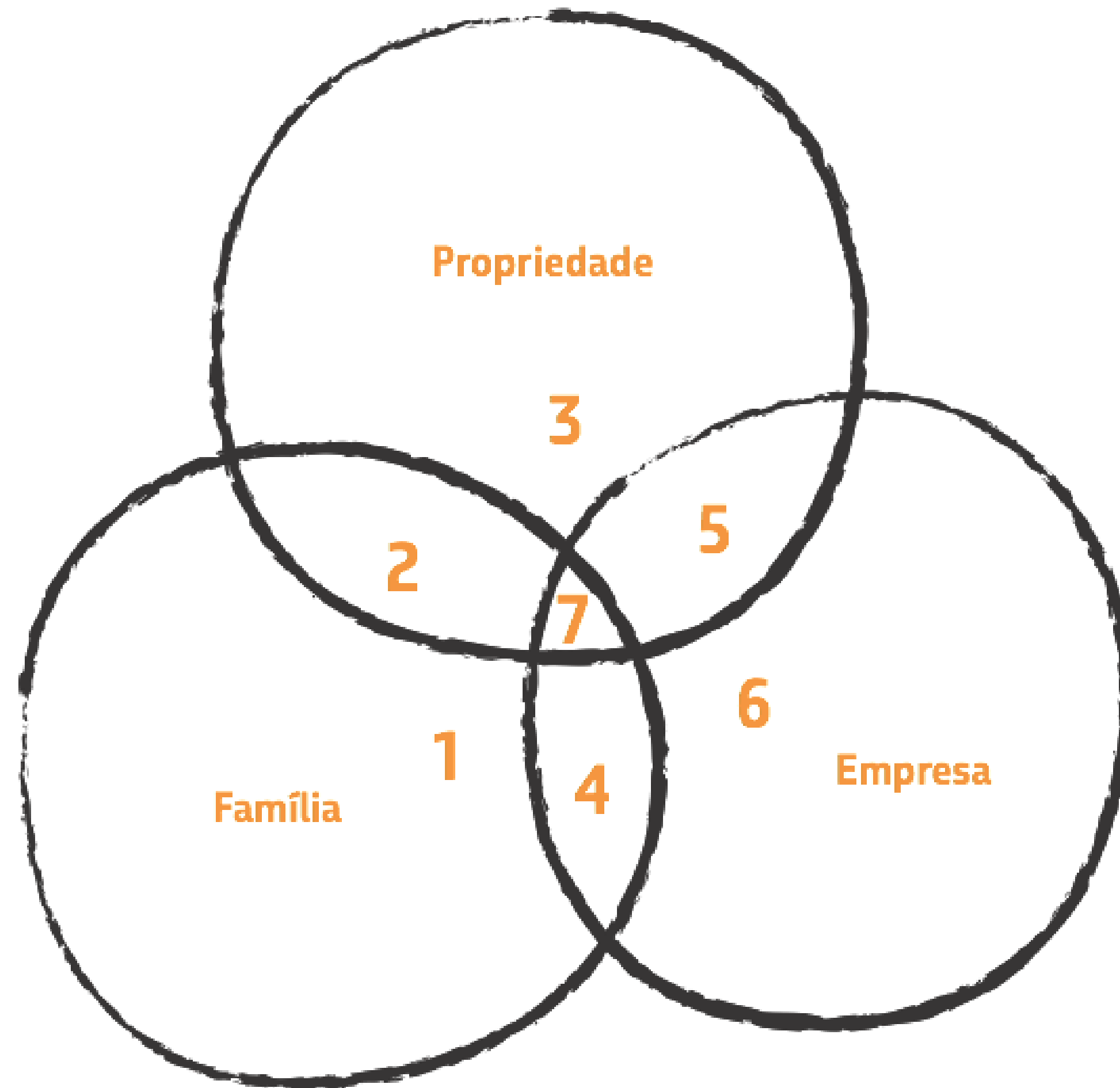




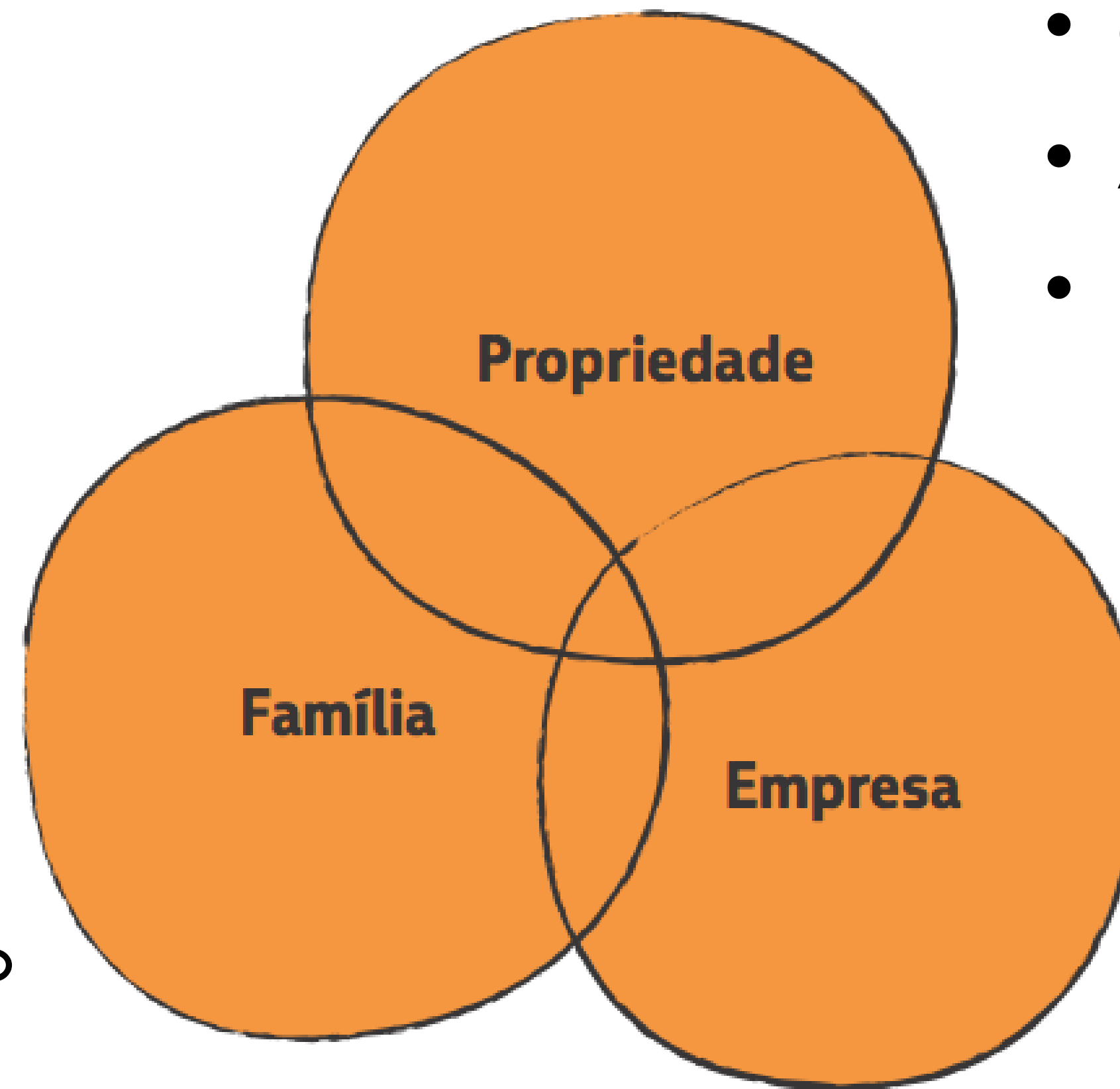
- aumento geométrico do número de familiares
- maior distanciamento e diferenças entre os membros da família



- sociedade de primos
- copropriedade pulverizada e vínculo pelo capital
- inovação tecnológica
- perenidade dos negócios
- qualidade, produtividade, rentabilidade



1. Familiares
2. Sócios familiares
3. Sócios não familiares
4. Familiares gestores
5. Sócios não familiares gestores
6. Gestores não familiares
7. Familiares sócios e gestores



## Governança Familiar

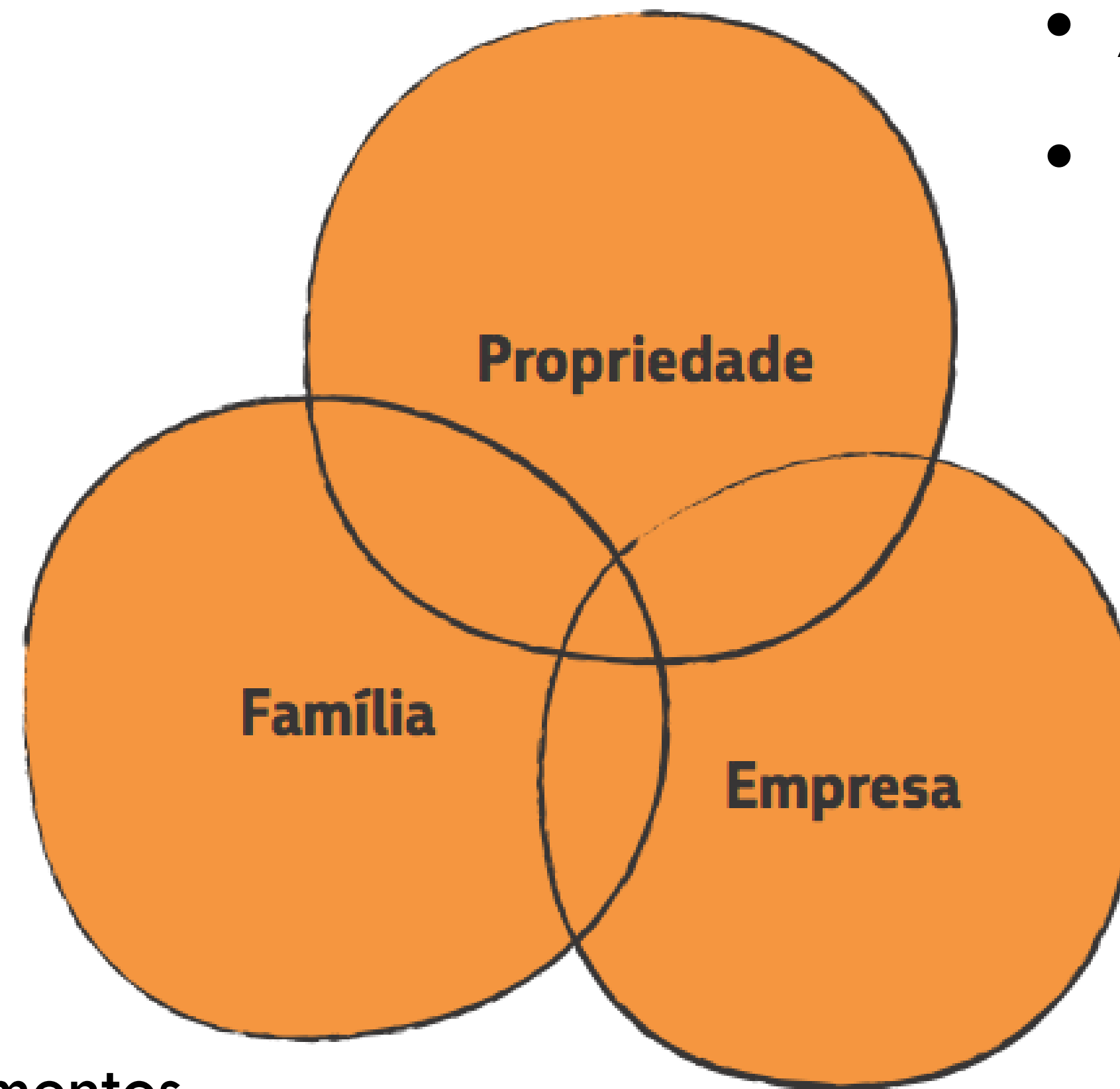
- Conselho de Família
- Conselho da Nova Geração
- Family Office

## Governança Societária

- Conselho de Sócios
- Assembleia de Acionistas
- Reunião de Sócios

## Governança Corporativa

- Conselho Consultivo ou de Administração
- Conselho Fiscal
- Comitês



## Governança Familiar

- Acordo de Família
- Protocolo Familiar
- Acordo e Política de Investimentos

## Governança Societária

- Acordo de Sócios
- Estatuto / Contrato Social

## Governança Corporativa

- Estatuto / Contrato Social
- Regimentos Internos
- Alçadas e Delegação de Poderes

- Receio de alterar o modelo atual que sempre deu certo
- Crença de que governança é modismo, perda de tempo
- Crença de que a governança vai burocratizar a empresa
- Receio de abrir as informações da empresa para terceiros
- Preferência em manter a decisão centralizada na mãos dos mesmos
- Crença de que nenhum conselheiro vai conhecer tão bem o nosso negócio a ponto de conseguir contribuir
- Medo de perder o controle sobre a empresa
- Receio de avaliações, críticas e julgamentos

- Busque **alinhamento entre sócios e entre gerações** da família sobre a importância de se investir no processo de sucessão e na evolução da governança;
- Trate dos temas em **bons momentos da família, da sociedade e da empresa** – é muito melhor do que em momentos de crise ou situações repentinas;
- Entenda o **estágio de maturidade** do negócio, considerando os 3 sistemas da empresa familiar e alinhe **expectativas de evolução**;
- **Se prepare para a jornada** de sucessão e governança – faça cursos, invista no seu desenvolvimento, converse com outras famílias empresárias;
- **Peça ajuda** – há profissionais e consultorias especializadas em sucessão e governança de empresas familiares que podem apoiar.

# Sucessão e Governança em Empresas Familiares

IBGC Capítulo Rio de Janeiro

Leonardo Zylberman

10/abril/2026