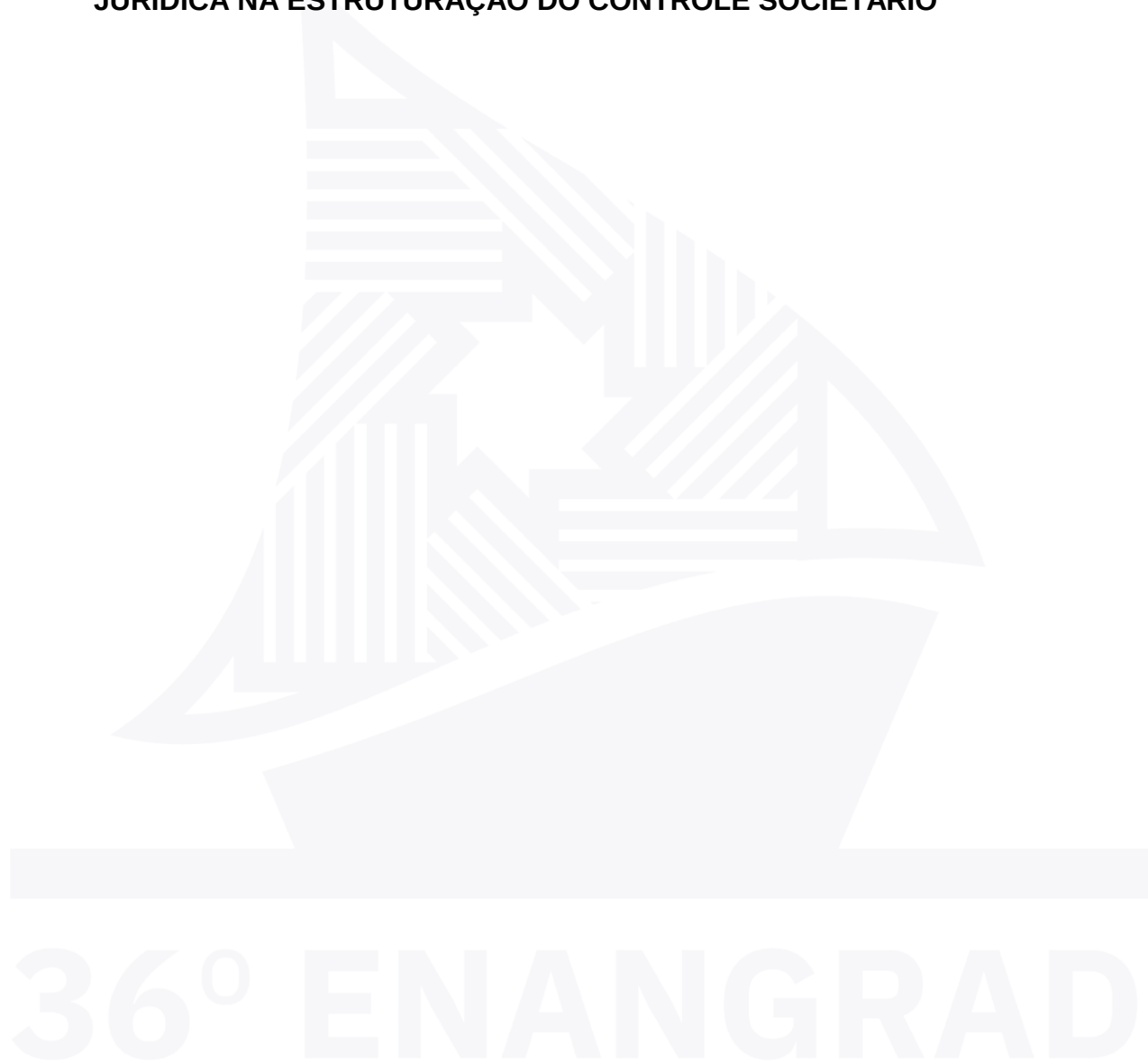


ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Organizacional e Inovação

TÍTULO DO TRABALHO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO FAMILIAR: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE O PAPEL ESTRATÉGICO DA ÁREA JURÍDICA NA ESTRUTURAÇÃO DO CONTROLE SOCIETÁRIO



RESUMO

Este artigo analisa o papel estratégico da área jurídica na governança corporativa de empresas familiares, com foco nos desafios sucessórios. Essas organizações têm relevância central na economia brasileira, mas enfrentam elevada taxa de insucesso em transições intergeracionais pela ausência de mecanismos formais de governança. A literatura de governança, construída majoritariamente a partir de corporações de capital aberto, não contempla plenamente as especificidades das empresas familiares, o que evidencia uma lacuna de investigação. Desenvolvido como ensaio teórico, o estudo integra as perspectivas de governança corporativa, empresas familiares e competência na propriedade, a fim de compreender como o jurídico pode contribuir de forma proativa para a continuidade e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. A revisão de literatura sustenta a formulação de quatro proposições: (i) a formalização de instrumentos de governança familiar mitiga conflitos e fortalece desempenho; (ii) o assessoramento jurídico estratégico desenvolve a competência na propriedade entre herdeiros; (iii) o conhecimento jurídico pode ser tratado como recurso VRIN, com potencial de gerar vantagens competitivas; e (iv) a arquitetura de direitos de propriedade atua como mediadora entre o jurídico e a continuidade. O trabalho contribui ao consolidar o jurídico como mecanismo adicional de governança, oferecendo base conceitual para pesquisas futuras e subsídios práticos para famílias empresárias e assessores jurídicos no desenho de processos sucessórios mais legítimos e sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa; Sucessão; Empresa familiar.

ABSTRACT

This article analyzes the strategic role of the legal department in the corporate governance of family businesses, focusing on succession challenges. These organizations are central to the Brazilian economy, but face a high failure rate in intergenerational transitions due to the lack of formal governance mechanisms. The governance literature, largely based on publicly traded corporations, does not fully address the specificities of family businesses, highlighting a research gap. Developed as a theoretical essay, the study integrates the perspectives of corporate governance, family businesses, and ownership competence to understand how the legal department can proactively contribute to continuity and the development of sustainable competitive advantages. The literature review supports the formulation of four propositions: (i) the formalization of family governance instruments mitigates conflicts and strengthens performance; (ii) strategic legal advice develops ownership competence among heirs; (iii) legal knowledge can be treated as a VRIN resource, with the potential to generate competitive advantages; and (iv) the architecture of property rights acts as a mediator between the legal department and continuity. This work contributes to consolidating the legal system as an additional governance mechanism, offering a conceptual basis for future research and practical support for business families and legal advisors in designing more legitimate and sustainable succession processes.

KEYWORDS: Corporate Governance; Succession; Family business.

1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais operam em um cenário complexo, marcado pela variedade de interesses de diferentes indivíduos, como acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e comunidades. Esse contexto de múltiplas posições, visões e objetivos evidencia a necessidade de transparência e de mecanismos que assegurem o equilíbrio nas relações, o que reforça a relevância da governança corporativa. Desde os trabalhos de Adam Smith (1776) e de Berle e Means (1932), a literatura já destacava a separação entre propriedade e controle, discussão aprofundada por Jensen e Meckling (1976) por meio da Teoria da Agência, que trata dos conflitos de interesse entre principais e agentes.

A crescente relevância da governança corporativa reflete, em parte, a resposta global a sucessivos escândalos empresariais, como o caso da Enron, que culminou na promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) nos Estados Unidos, voltada a reforçar a transparência e a responsabilidade corporativa. No Brasil, esse movimento ganhou força a partir da década de 1990, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, e a incorporação de marcos regulatórios e boas práticas.

Neste cenário, as empresas familiares assumem papel de destaque, correspondendo a aproximadamente 90% das organizações brasileiras e sendo responsáveis por parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) e da geração de empregos (SEBRAE, 2024). Geralmente fundadas por um indivíduo ou casal, essas empresas permanecem sob controle acionário e gerencial da família, o que cria uma estrutura peculiar em seus processos decisórios e sucessórios. O Modelo dos Três Círculos, desenvolvido por Tagiuri e Davis (1996), evidencia essa sobreposição entre família, propriedade e empresa, que gera situações únicas e, muitas vezes, conflituosas.

Nesse contexto, destaca-se que a atuação da área jurídica transcende o mero cumprimento formal de normas, assumindo um papel estratégico na estruturação do controle societário e na regulação das relações de propriedade dentro das empresas familiares. A integração do conhecimento jurídico ao planejamento sucessório permite a criação de mecanismos que promovem segurança, mitigam conflitos e asseguram a continuidade do legado (Haag et al., 2023). Diante disso, questiona-se: como o envolvimento estratégico da área jurídica pode contribuir para o planejamento sucessório da distribuição do poder da propriedade em empresas familiares, promovendo vantagens competitivas por meio de uma governança corporativa eficaz?

Este artigo tem como objetivo realizar um ensaio teórico que analise o papel estratégico da área jurídica no planejamento de longo prazo da distribuição de poder da propriedade em empresas familiares, evidenciando sua contribuição para a governança corporativa e para a geração de vantagens competitivas no contexto sucessório.

A presente investigação justifica-se pelo fato de que a sucessão intergeracional continua sendo uma das maiores ameaças à continuidade dessas empresas: a ausência de mecanismos formais de governança, como conselhos de administração, acordos societários e processos transparentes, frequentemente resulta em conflitos, perda de controle e até falência (Miller; Steier; Le Breton-Miller, 2003; Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004). Nesse sentido, o aprofundamento do papel estratégico do jurídico surge como contribuição necessária para fortalecer tanto a literatura quanto a prática de governança em empresas familiares.

Este ensaio teórico integra três áreas, sendo a governança corporativa, empresas familiares e competência na propriedade, com o objetivo de propor um

enquadramento em que o jurídico estratégico atua como mediador da relação entre propriedade e governança familiar. A atuação do jurídico fortalece a legitimidade das decisões, reduz conflitos sucessórios e preserva a competência na propriedade, sobretudo em contextos condicionados por geração. Assim, o artigo (i) desloca o jurídico de uma função meramente formalista para recurso estratégico (Barney, 1991; Foss et al., 2021), (ii) explicita proposições teóricas testáveis e (iii) sugere uma agenda empírica capaz de avançar a literatura sobre sucessão e governança de empresas familiares.

O estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A Seção 2 apresenta a fundamentação teórica, abordando governança corporativa, empresas familiares e o papel estratégico do jurídico. A Seção 3 desenvolve a discussão e fórmula proposições teóricas. Por fim, a Seção 4 reúne as conclusões, implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança Corporativa

A governança corporativa pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos de controle e monitoramento que busca alinhar os interesses entre proprietários e gestores, garantindo a longevidade e a legitimidade das organizações (Silveira, 2015). Sua relevância decorre do clássico problema da separação entre propriedade e controle, identificado por Berle e Means (1932) e formalizado pela Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), segundo a qual a delegação de autoridade a agentes cria riscos de oportunismo e desalinhamento de objetivos.

Nesse sentido, a literatura distingue mecanismos internos (como conselhos de administração, estrutura de propriedade e sistemas de remuneração) e externos (como regulação, mercado de capitais e pressão de investidores) que buscam mitigar tais conflitos (Shleifer & Vishny, 1997; Rogers & Ribeiro, 2006).

Ao longo das últimas décadas, diversos escândalos corporativos internacionais, como Enron, Volkswagen Dieselgate e FTX, reforçaram a centralidade da governança no debate sobre integridade e sustentabilidade organizacional (Aguilera & Ruiz-Castillo, 2025). No Brasil, iniciativas como a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995, e a instituição dos segmentos diferenciados de listagem na B3 foram marcos de difusão de práticas de transparência, equidade e prestação de contas (Silveira, 2015).

Apesar de avanços relevantes, ainda persistem desafios. Historicamente, a produção acadêmica em governança concentrou-se em corporações de capital aberto, de modo que seus pressupostos nem sempre se aplicam de forma direta às empresas familiares e de menor porte. Nessas organizações, o processo sucessório e a sobreposição entre laços familiares e empresariais geram conflitos específicos que não são plenamente explicados pelos modelos tradicionais. Como destacam La Porta et al. (1999) e Miller & Le Breton-Miller (2006), as empresas familiares enfrentam dilemas distintos de agência, que envolvem não apenas gestores e acionistas, mas também herdeiros e diferentes gerações.

Esse contexto abre espaço para discutir novos atores no campo da governança, em especial o papel estratégico do jurídico. Enquanto a literatura tradicional enfatiza conselhos, auditores e investidores institucionais, ainda há lacunas sobre como a atuação jurídica estruturada pode funcionar como mecanismo adicional de governança, especialmente no planejamento sucessório de empresas familiares.

2.2 Empresas Familiares

As empresas familiares podem ser definidas como aquelas em que o controle acionário e a gestão permanecem, majoritariamente, sob influência da família fundadora ou de seus descendentes, independentemente do porte ou setor de atuação (Prado, 2023). Desde os estudos clássicos, como Donnelley (1964), destaca-se a interdependência entre objetivos familiares e organizacionais, que cria desafios próprios para a continuidade desses empreendimentos.

Sua relevância econômica é inegável, estima-se que cerca de 90% das empresas brasileiras possuam perfil familiar, sendo responsáveis por mais da metade do PIB nacional e por aproximadamente 75% dos empregos (SEBRAE, 2024). Esses números indicam a centralidade das empresas familiares no país, mas também evidenciam a necessidade de compreender seus mecanismos de governança diante de complexidades específicas, como sucessão, conflitos intergeracionais e preservação de legados.

Um dos modelos mais influentes para compreender a dinâmica dessas organizações é o dos Três Círculos, proposto por Tagiuri e Davis (1978; 1996), que distingue três esferas interdependentes — família, propriedade e empresa —, ressaltando que os indivíduos podem ocupar múltiplos papéis simultaneamente. Essa sobreposição de papéis intensifica os potenciais conflitos e exige arranjos de governança capazes de equilibrar interesses divergentes.

Pesquisas como a de Miller, Steier e Le Breton-Miller (2003) mostram que os insucessos em processos sucessórios frequentemente decorrem de falhas no desenho de governança, seja pela permanência da influência excessiva do fundador, pela indecisão do sucessor ou pela ruptura radical com práticas anteriores. Esses achados reforçam que a sucessão não é apenas uma transição administrativa, mas um fenômeno profundamente marcado por tensões familiares, culturais e institucionais.

Conforme sintetizado no quadro 1, abaixo, a literatura evidencia diferentes mecanismos de governança ou sucessão em empresas familiares, mas ainda não explora suficientemente o papel do jurídico como recurso estratégico e mecanismo adicional de governança. Essa lacuna fundamenta a presente proposta de discutir o envolvimento jurídico no planejamento sucessório como fator de continuidade e vantagem competitiva.

Ressalta-se que o quadro a seguir foi elaborado pelas autoras, com base na literatura consultada, a fim de organizar algumas contribuições já discutidas sobre empresas familiares, sucessão e governança. O quadro busca evidenciar diferentes enfoques encontrados nos estudos, oferecendo suporte à análise desenvolvida no presente ensaio.

Quadro 1 – Contribuições da literatura sobre empresas familiares, sucessão e governança

Autor(es)/Ano	Tema central	Aspectos identificados	Relação com o Jurídico
Habbershon & Williams (1999)	RBV em empresas familiares	Famílias possuem recursos únicos que podem gerar vantagens competitivas.	O jurídico pode ser interpretado como recurso estratégico para a continuidade.
Cabrera-Suárez et al. (2004)	Sucessão sob RBV/KBV	Sucessão depende da transferência de	O jurídico atua como mediador da

		recursos e conhecimento.	transferência formal de controle e propriedade.
Miller; Steier; Le Breton-Miller (2003)	Sucessão intergeracional	Tipos de fracasso sucessório (conservador, indeciso, rebelde).	Instrumentos jurídicos podem reduzir riscos desses padrões de fracasso.
Sund; Melin; Haag (2015)	Sucessão e requisitos preparatórios	Ênfase na preparação, não apenas no resultado.	O jurídico pode estruturar contratos, protocolos e mecanismos formais de preparação.
Umans et al. (2018)	Governança, conselhos e emoções	Emoções impactam processos sucessórios e práticas de governança.	O jurídico ajuda a institucionalizar regras que moderam disputas emocionais.
Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo (2020)	Constituição familiar	Constituições familiares reduzem conflitos de agência.	O jurídico participa da elaboração de constituições familiares, garantindo legitimidade.
Jayantilal; Jorge; Alcarva (2023)	Protocolo familiar	O protocolo é determinante da governança em empresas familiares.	O jurídico auxilia na formalização e implementação desses protocolos.
Fang; Kotlar; Chrisman (2025)	Controle familiar e vantagem competitiva	O controle familiar pode gerar vantagem competitiva sustentável.	O jurídico contribui para transformar controle em vantagem institucionalizada.
Li et al. (2024)	Governança e sucessão (China)	A governança influencia diretamente o sucesso sucessório.	O jurídico é componente de governança pouco explorado.
Gera et al. (2025)	Sucessão em MPEs (Índia)	Mostra os desafios de sucessão em pequenas empresas.	Lacuna para estudar o jurídico em contextos emergentes.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nesse contexto, ganha relevância a discussão sobre como estruturar mecanismos de governança específicos para empresas familiares. Embora autores

recentes apontem a importância do alinhamento estratégico entre família e empresa (Prado, 2023), ainda persistem lacunas quanto ao papel de atores externos nesse processo. É nesse ponto que se insere a presente discussão sobre o jurídico como mecanismo adicional de governança, especialmente no planejamento sucessório, oferecendo instrumentos formais para reduzir conflitos e assegurar a continuidade organizacional.

2.3 O Papel Estratégico do Jurídico na Estruturação do Controle Societário em Empresas Familiares

Nos tópicos expostos acima, constatou-se a evolução no campo da governança corporativa, bem como a relevância das empresas familiares, especialmente no tocante aos seus processos sucessórios. Contudo, ainda que esse tipo societário seja amplamente abordado sob a perspectiva da governança, observa-se uma limitação quanto à análise do papel estratégico da área jurídica. Conforme Haag et al. (2023), a atuação dos assessores jurídicos em empresas familiares é frequentemente negligenciada ou subestimada, apesar de sua relevância para a formalização e regulação das relações de propriedade, especialmente em momentos críticos como a sucessão. Essa lacuna reforça a importância de integrar o olhar jurídico à governança, ampliando sua efetividade e sustentabilidade no longo prazo.

Uma grande parte dos estudos sobre sucessão em empresas familiares privilegia a transferência da liderança executiva, concentrando-se na figura do sucessor gestor. No entanto, o debate frequentemente omite a sucessão da propriedade, negligenciando questões relacionadas à redistribuição do controle societário, à preservação do legado familiar e à continuidade da governança (Sund, Melin & Haag, 2015).

Para tanto, a propriedade é peça fundamental para o presente estudo, especialmente no contexto das empresas familiares, nas quais o controle societário está intrinsecamente relacionado à continuidade do legado. Nesse sentido, tem-se discutido a noção de competência na propriedade, compreendida como a habilidade estratégica de criação de valor para a empresa, em consonância com Foss, Klein, Lien, Zellweger e Zenger (2021). Trata-se, portanto, de reconhecer que o papel do proprietário vai além da posse formal de ativos, envolvendo saber o que possuir, como possuir e quando possuir, de forma a contribuir para a criação e a manutenção do valor ao longo do tempo. Evidências recentes reforçam essa visão, conforme Scheef e Zellweger (2025) demonstram que o nível de controle familiar influencia diretamente a efetividade dos mecanismos de governança após sucessões de CEOs, indicando que a propriedade não é apenas uma condição estrutural, mas também estratégica para a continuidade e o desempenho organizacional.

No contexto das empresas familiares, a formalização de regras por meio da constituição familiar desempenha papel central na organização da propriedade, reduzindo conflitos de agência e favorecendo a continuidade do empreendimento ao longo das gerações (Rodríguez-García; Menéndez-Requejo, 2023). Essa formalização, contudo, exige uma atuação jurídica que transite por duas esferas distintas do direito: o empresarial e o de família, cujas abordagens teóricas e práticas nem sempre se comunicam de maneira integrada. Assim, ainda há lacunas na compreensão dos obstáculos que dificultam o acesso e o uso qualificado da consultoria jurídica por parte dos proprietários familiares, especialmente nos processos de reorganização societária e sucessão patrimonial (Haag et al., 2023).

Acompanha-se abaixo o quadro 2, com as contribuições da literatura sobre a atuação jurídica em empresas.

Salienta-se que o quadro a seguir foi elaborado pelas autoras, com base na literatura consultada, a fim de sintetizar algumas contribuições sobre a atuação jurídica em empresas. O quadro busca organizar diferentes enfoques encontrados nos estudos, servindo de apoio à discussão proposta neste ensaio.

Quadro 2 – Contribuições da literatura sobre a atuação jurídica em empresas:

Autor(es)/Ano	Foco do estudo	Aspectos identificados	Relação com o Jurídico Estratégico
Haag et al. (2023)	Consultores jurídicos em empresas familiares (custos de transação)	O jurídico formaliza e regula relações de propriedade por meio do “contrato de propriedade”.	Reduz incertezas e mitiga custos de transação na sucessão.
Wojtyra-Perlejewska & Kołodkiewicz (2023)	Consultores formais na sucessão	Mostram que advogados e outros assessores são essenciais no processo sucessório.	Jurídico atua como consultor legitimador na redistribuição da propriedade.
Kubíček et al. (2020)	Processo de busca de conselhos	Identificam que famílias empresárias recorrem seletivamente a conselheiros externos.	Indica que o jurídico é pouco acionado preventivamente, apontando lacuna de integração estratégica.
Teixeira, Ferreira & Veiga (2021)	Direito como recurso estratégico (RBV)	Propõem que o direito pode ser fonte de vantagem competitiva.	Jurídico deve ser tratado como recurso organizacional valioso.
Dai, Tong & Jia (2024)	Expertise jurídica e inovação	Executivos com formação jurídica estimulam inovação corporativa.	Mostra que jurídico pode gerar valor proativo além da mitigação de riscos.
Huang & Ho (2022)	Background jurídico e risco de queda em ações	Presença de executivos com formação jurídica reduz riscos de mercado.	Jurídico fortalece a gestão de riscos sistêmicos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme sintetizado, a literatura reconhece diferentes dimensões do papel jurídico, seja como redutor de custos de transação (Haag et al., 2023), consultor legitimador da sucessão (Wojtyra-Perlejewska & Kołodkiewicz, 2023), ou mesmo recurso estratégico gerador de vantagem competitiva (Teixeira; Ferreira; Veiga, 2021). No entanto, tais estudos permanecem fragmentados e não consolidam uma

abordagem integrada que considere o jurídico como mecanismo de governança em empresas familiares. Essa lacuna fundamenta a proposta deste artigo.

Além disso, há uma gama de autores que tratam dos aspectos tributários, como Bjuggren e Sund (2005). Contudo, pesquisas recentes têm avançado para outros mecanismos de governança, como a constituição familiar, que atua como instrumento formal capaz de alinhar interesses, fortalecer a coesão entre família e empresa e estruturar o processo sucessório. Estudos apontam que, ao formalizar valores, regras e objetivos, a constituição impacta diretamente o planejamento estratégico de longo prazo e contribui para a sustentabilidade das empresas familiares (Wiesz et al., 2025; Ulrich; Speidel, 2024).

Nesse sentido, é importante salientar a Teoria Baseada em Recursos (RBV), instituída por Barney (1991), a qual postula que as organizações podem alcançar vantagens competitivas sustentáveis por meio da posse e uso de recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Contudo, apesar de sua relevância, a literatura ainda trata de maneira limitada a incorporação do jurídico como recurso estratégico. Como destaca Bird (2024), embora o direito influencie custos, inovação e relações com stakeholders, sua análise no campo da estratégia empresarial permanece incipiente, carecendo de maior sistematização e de modelos que mostrem como efetivamente contribui para a criação de valor. Essa lacuna abre espaço para avançar a discussão no contexto das empresas familiares, nas quais o jurídico pode desempenhar papel fundamental na sucessão e na continuidade do legado.

Assim, embora a literatura reconheça que possuir uma vantagem competitiva é uma condição para sucessão bem-sucedida (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001), deve-se olhar para o prisma que a estratégia jurídica para o controle societário não apenas previne litígios, mas contribui ativamente para a sustentabilidade do legado familiar. Assim, entender em que medida tais vantagens se mantêm ao longo do tempo constitui um passo crucial para o desenvolvimento de uma teoria mais abrangente sobre as empresas familiares (Fang, Kotlar & Chrisman, 2025).

Diante do exposto, ressalta-se a importância de aprofundar os estudos sobre o papel estratégico do jurídico nas empresas familiares. Embora a literatura já aponte indícios de sua relevância para a governança e para a sucessão, ainda não há uma abordagem consolidada que integre esses elementos de forma sistemática. Assim, o presente ensaio teórico busca contribuir para o debate ao destacar o jurídico como recurso potencialmente estratégico, indicando caminhos para futuras investigações que possam validar e ampliar essa perspectiva.

3 DISCUSSÃO

Diante dos aspectos explorados nos tópicos anteriores sobre governança corporativa e a especificidade das empresas familiares, torna-se pertinente analisar como os mecanismos de governança familiar podem ser empregados como estratégias para a condução eficaz do processo sucessório.

A governança visa à melhoria na qualidade das decisões, à mitigação de conflitos de interesse e à promoção da longevidade organizacional. Importante destacar que sua aplicação não se restringe a grandes grupos empresariais, podendo ser adotada por empresas de diferentes portes e setores (IBGC, 2016).

A literatura mostra que a sucessão empresarial é uma das fases mais críticas na trajetória das empresas, especialmente nas de controle familiar (Le Breton-Miller et al., 2004). A ausência de governança formalizada está frequentemente associada a conflitos, descontinuidade e perda de valor no negócio.

Arteaga e Menéndez-Requejo (2017), com base na teoria da agência propuseram que a implementação de uma Constituição Familiar está positivamente relacionada ao desempenho futuro da empresa. O estudo foi realizado com uma base de dados de empresas espanholas, as quais uma parte estruturou a Constituição Familiar, e outra não. Os resultados do estudo apontaram para uma correlação positiva entre a implementação da Constituição Familiar e o desempenho empresarial futuro. Essa relação mostrou-se particularmente forte em cenários onde a empresa familiar possuía um CEO externo à família, múltiplos proprietários familiares e quando o controle estava nas mãos de gerações mais avançadas.

Morris et al. (1997) apontou a importância de gerenciar estrategicamente a relação familiar dentro da empresa e, para isso, sugeriu a criação de um 'contrato de relacionamento'. Este contrato deve prever: a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças na família; o estabelecimento de metas; o desenvolvimento de ações para aprimorar o relacionamento; a mediação de desempenho e satisfação dos membros da família; e mecanismos de mediação e resolução de conflitos.

Dessa forma, é importante mencionar a criação dos acordos familiares como uma ferramenta relevante para prevenir conflitos nas empresas familiares. Segundo Rodriguez-García e Menéndez-Requejo (2023), esses instrumentos estabelecem regras de comprometimento entre os membros da família empresária. O conteúdo dos acordos costuma abranger critérios sobre quem da família pode atuar na gestão, as formas de transferência da propriedade entre gerações e a estruturação dos espaços de decisão da família e da empresa.

Nesse sentido, o papel da área jurídica revela-se de máxima importância no contexto das empresas familiares, especialmente nos processos de sucessão. Sua atuação estratégica vai além da simples formalização de atos legais, contribuindo para a regulação das relações de propriedade, a mitigação de conflitos e a preservação da coesão familiar. Destaca-se, nesse cenário, a noção de competência na propriedade, compreendida como a habilidade estratégica de criar e manter valor no longo prazo (Foss et al., 2021), bem como o papel do assessoramento jurídico como elemento central na estruturação da sucessão e na sustentação do legado familiar.

Com base na Teoria Baseada em Recursos (Barney, 1991), argumenta-se que a governança corporativa, integrada à atuação estratégica da área jurídica, ao estruturar regras claras de propriedade, sucessão e gestão, configura-se como um recurso valioso, raro e difícil de imitar, contribuindo, assim, para a construção de uma vantagem competitiva sustentável nas empresas familiares.

Entre os possíveis avanços desse ensaio teórico, podem ser listados os principais, criando uma visão abrangente e coesa do campo pode-se identificar lacunas e áreas pouco exploradas, sugerindo direções para futuras pesquisas, ajudando pesquisadores a definir novas perguntas de pesquisa, proposições e hipóteses. A partir dessas perspectivas, propõem-se as seguintes proposições teóricas:

- **P1: Formalização e conflitos:**

A formalização jurídica de instrumentos de governança familiar, como constituições, protocolos e acordos de sócios, está associada à mitigação de conflitos de agência, inclusive sucessórios, e à melhoria de desempenho, por institucionalizar critérios de ingresso, cláusulas de transferência e instâncias de governança (Rodriguez-García & Menéndez-Requejo, 2020; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

- **P2: Assessoramento jurídico e competência na propriedade:**

O assessoramento jurídico estratégico e continuado, mediante a atualização de protocolos e a definição de critérios claros de ingresso e avaliação, contribui para o desenvolvimento da “competência na propriedade” entre herdeiros, entendida como a capacidade de usar, apropriar e transferir direitos de forma eficiente (Foss et al., 2021). Ao reduzir custos de transação e alinhar expectativas sucessórias, a atuação jurídica fortalece os mecanismos de governança da propriedade (Haag et al., 2023; Rodriguez-García & Menéndez-Requejo, 2020).

- **P3: Jurídico como recurso VRIN e vantagem sustentável:**

O conhecimento jurídico, quando tratado como recurso estratégico (valioso, raro, inimitável e não substituível – VRIN), apresenta potencial para gerar vantagens competitivas (Teixeira, Ferreira & Veiga, 2021). Nas empresas familiares, a interação entre governança e recursos jurídicos pode funcionar como mecanismo isolador, contribuindo para sustentar vantagens competitivas ao longo do tempo (Fang, Kotlar & Chrisman, 2025).

- **P4: Mediação pela arquitetura de direitos de propriedade:**

O efeito do assessoramento jurídico estratégico sobre a continuidade das empresas familiares é mediado pela qualidade da arquitetura de direitos de propriedade, que compreende cláusulas de voto, usufruto, lock-up e restrições de transferência. A literatura aponta que tais arranjos, quando bem estruturados, reduzem custos de agência e fortalecem a perenidade (Haag et al., 2023; Foss et al., 2021; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

Conclui-se que a atuação jurídica não deve ser vista como mera coadjuvante ou instrumento de formalização, mas como um recurso organizacional central, capaz de sustentar as estruturas de governança e potencializar vantagens competitivas no longo prazo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como a área jurídica pode contribuir de forma estratégica para a governança de empresas familiares, em especial nos processos sucessórios. Observou-se que, embora a literatura trate amplamente de governança e sucessão, o papel do jurídico ainda é pouco explorado e muitas vezes reduzido à simples formalização de atos. O ensaio amplia essa perspectiva ao apresentar o jurídico como recurso organizacional central, capaz de estruturar a propriedade e sustentar práticas de governança que fortalecem legitimidade e continuidade.

Em síntese, o assessoramento jurídico contribui para o planejamento sucessório da distribuição do poder da propriedade por quatro mecanismos principais: (1) a formalização de instrumentos de governança familiar (constituições, protocolos e acordos), que mitigam conflitos e aumentam o desempenho; (2) o assessoramento estratégico e continuado, que desenvolve a competência na propriedade entre herdeiros; (3) o conhecimento jurídico como recurso VRIN, que sustenta vantagens competitivas quando integrado à governança familiar; e (4) a qualidade da arquitetura de direitos de propriedade, que regula entradas, saídas e equilíbrio societário, mediando os efeitos do jurídico sobre a continuidade. Esses mecanismos, em conjunto, aumentam a legitimidade, reduzem custos de transação e fortalecem a perenidade das empresas familiares.

As proposições apresentadas (P1 a P4) sintetizam essas relações: a formalização jurídica está associada à mitigação de conflitos; o assessoramento contínuo fortalece a competência na propriedade; o conhecimento jurídico pode ser

tratado como recurso estratégico; e a arquitetura de direitos funciona como mediadora entre jurídico e continuidade. Esse conjunto oferece uma base conceitual integrada que permite compreender como o jurídico pode deixar de ser um ator secundário para assumir papel estratégico nos processos sucessórios.

Por fim, este ensaio abre espaço para pesquisas futuras que testem empiricamente as proposições formuladas. Entre os caminhos possíveis, destacam-se: (i) análises quantitativas sobre a relação entre assessoramento jurídico, legitimidade percebida e nível de conflitos sucessórios; (ii) estudos longitudinais sobre os impactos da adoção de protocolos e constituições familiares em indicadores de continuidade e desempenho; e (iii) investigações qualitativas comparando diferentes gerações de empresas familiares quanto à forma de organização da propriedade e aos arranjos jurídicos utilizados. Esses estudos podem validar e expandir as proposições, contribuindo para o desenvolvimento de uma teoria mais robusta sobre o papel estratégico do jurídico na sucessão de empresas familiares.

5 REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; RUIZ CASTILLO, M. Toward an updated corporate governance framework: fundamentals, disruptions, and future research. *BRQ Business Research Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 336-348, 2025. DOI: 10.1177/23409444251320399.

ARTEAGA, R.; MENÉNDEZ-REQUEJO, S. Family constitution and business performance: moderating factors. *Family Business Review*, v. 30, n. 4, p. 320-338, set. 2017. DOI: 10.1177/0894486517732438.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERLE, Adolf A. *A moderna sociedade anônima e a propriedade privada*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

BIRD, Robert C. What is the impact of legal strategy? *American Business Law Journal*, v. 61, n. 3, p. 389-427, 2024. DOI: 10.1111/ablj.12298.

BJUGGREN, Per-Olof; SUND, Lars-Göran. Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family: tax law considerations. *Family Business Review*, v. 18, n. 4, p. 305-319, dez. 2005.

CABRERA-SUÁREZ, Katiuska; DE SAÁ-PÉREZ, Petra; GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio. The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, v. 14, n. 1, p. 37-48, 2001. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x.

DAI, Yunhao; TONG, Xinchu; JIA, Xiao. Executives' legal expertise and corporate innovation. *Corporate Governance: An International Review*, v. 32, n. 1, p. 56-78, 2024.

DONELLEY, R. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

FANG, H. "Chevy"; KOTLAR, J.; CHRISMAN, J. J. Family control and sustainable competitive advantage. *Family Business Review*, v. 38, n. 2, p. 84-120, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865251321881>.

FOSS, Nicolai J.; KLEIN, Peter G.; LIEN, Lasse B.; ZELLWEGER, Thomas; ZENGER, Todd R. Ownership competence. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 2, p. 302-328, 2021.

GERA, Shikha; SABAT, Kali Charan; PERUMANDLA, Swamy; BHATTACHARYYA, Som Sekhar. Family business succession in Indian micro and small technology business. *International Journal of Organizational Analysis*, 2025. DOI: 10.1108/IJOA-10-2024-4891.

HABBERSON, T. G.; WILLIAMS, M. L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, v. 12, n. 1, p. 1-25, 1999.

HAAG, K.; ALMLÖF, H.; MADSEN, M. B.; NEVILLE, M. Legal advisors and family business owners: a transaction cost understanding of "the ownership contract". *Family Business Review*, v. 37, n. 2, p. 292-314, 2023. DOI: 10.1177/08944865231217882.

HANDLER, Wendy C. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, v. 7, n. 2, p. 133-157, 1994.

HUANG, Can; HO, Kung-Cheng. Does the presence of executives with a legal background affect stock price crash risk? *Corporate Governance: An International Review*, v. 30, n. 2, p. 248-270, 2022.

IBGC — INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JAYANTILAL, Shital; JORGE, Sílvia Ferreira; ALCARVA, Paulo. Desvendando os determinantes de governança de empresas familiares: o protocolo familiar. *Revista de Gestão de Empresas Familiares*, v. 14, n. 4, p. 829-847, 2024. DOI: 10.1108/JFBM-10-2023-0190.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.

KUBÍČEK, Aleš; DOFKOVA, Lucie; MACHEK, Ondřej. Advice-seeking process in family businesses: a qualitative study. *Journal of Family Business Management*, v. 11, n. 1, p. 19-31, 2021. DOI: 10.1108/JFBM-07-2019-0048.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, v. 58, n. 1-2, p. 3-27, 1999.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P. Toward an integrative model of effective family-owned business succession. *Entrepreneurship*

Theory and Practice, v. 28, n. 4, p. 305-328, 2004. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x.

LI, Zeyu; MUSTAPHA, Mazlina; HASSAN, Ahmad Fahmi Sheikh; SAIDIN, Saidatunur Fauzi. The influence of corporate governance on succession planning and organizational performance in Chinese family firms. *Management Decision*, v. 63, n. 7, p. 2392-2411, 2025. DOI: 10.1108/MD-02-2024-0412.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle; STEIER, Lloyd P. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 4, p. 513-531, 2003. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00058-2.

MORRIS, Michael H.; WILLIAMS, Roy O.; ALLEN, Jeffrey A.; AVILÁ, Ramon A. Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997. DOI: 10.1016/S0883-9026(97)00010-4.

PRADO, Roberta N. *Manual prático e teórico da empresa familiar: organização patrimonial, planejamento sucessório, governança familiar e corporativa e estratégias societárias e sucessórias (governança jurídica)*. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2023. E-book. ISBN 978-6555598759. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555598759>. Acesso em: 27 jun. 2025.

RODRIGUEZ-GARCIA, P.; MENÉNDEZ-REQUEJO, S. Constituição familiar para gerenciar conflitos de agência em empresas familiares. *BRQ Business Research Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 150-166, 2020. DOI: 10.1177/2340944420980444.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil: Evidências do Controle pelo Mercado de Capitais. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 4, n. 2, jul./dez. 2006.

SEBRAE. *Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 15 set. 2025.

SCHEEF, Christoph; ZELLWEGER, Thomas M. Ownership matters: how family control affects the value of board chair types after CEO successions. *Journal of Management*, 2025. DOI: 10.1177/01492063251328256.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

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

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. São Paulo: Nova Cultural, 1996. 2 v.

SUND, Lars-Göran; MELIN, Leif; HAAG, Kajsa. Intergenerational ownership succession: shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, v. 6, n. 3, p. 166-177, 2015. DOI: 10.1016/j.jfbs.2015.07.001.

TAGIURI, Renato; DAVIS, John B. *Bivalent attributes of the family firm*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1996.

TEIXEIRA, Fernando; FERREIRA, João J.; VEIGA, Pedro Mota. Does law as resource bring a competitive advantage to companies? *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v. 20, n. 3, p. 193-211, 2022. DOI: 10.1108/MRJIAM-07-2021-1204.

UMANS, I.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T. et al. Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, v. 54, p. 189-207, 2020. DOI: 10.1007/s11187-018-0078-5.

ULRICH, Patrick; SPEIDEL, Sarah. The family constitution as an instrument of corporate governance in family-owned companies. In: ULRICH, Patrick; SPEIDEL, Sarah (eds.). *Family Firms and Family Constitution*. Bingley: Emerald Publishing, 2024. p. 165-173. DOI: <https://doi-org.ez119.periodicos.capes.gov.br/10.1108/978-1-83797-200-520231010>.

WOJTYRA-PERLEJEWSKA, Marta; KOŁADKIEWICZ, Izabela. Formal advisors and succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, v. 14, n. 3, p. 643-662, 2024. DOI: 10.1108/JFBM-07-2023-0115.

WIESZT, Leonardo; DILL, Anelise Rebelato; WAGNER, Dietmar; LAMB, Nathaniel. From many to one – the impact of the establishment of a family constitution on the strategic planning of the company. *Journal of Family Business Management*, 2025. DOI: 10.1108/JFBM-12-2024-0299.

36° ENANGRAD