# IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

## DIREITO EMPRESARIAL

**JEFFERSON APARECIDO DIAS**

**VIVIANE COÊLHO DE SÉLLOS KNOERR**

**LUCIANE APARECIDA FILIPINI STOBE**

Copyright © 2026 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria – CONPEDI**
**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU – São Paulo
**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

**Conselho Fiscal:**
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Fernando Passos – UNIARA - São Paulo
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo
**Secretarias**
**Relações Institucionais:**
Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia
Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal
**Comunicação:**
Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe
**Relações Internacionais para o Continente Americano:**
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM – São Paulo
**Relações Internacionais para os demais Continentes:**
Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará
Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI – Santa Catarina
**Educação Jurídica**
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello – UFMS – MS
**Eventos:**
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo
Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina
Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

**Comissão Especial**
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG
Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Jefferson Aparecido Dias; Viviane Coêlho de Séllos Knoerr; Luciane Aparecida Filipini Stobe – Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5274-605-4
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constituição, Processo e Justiça Social: o papel da jurisdição constitucional na efetivação de direitos

2. Direito. 3. Empresarial. 2. Direito civil. 3. Contemporâneo. IX Encontro Virtual do CONPEDI (2: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34




Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

# IX ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

## DIREITO EMPRESARIAL

## Apresentação

Honrados, apresentamos os trabalhos defendidos durante o IX Encontro Virtual do CONPEDI, no âmbito do GT 63 - Direito Empresarial. Temas variados foram abordados, todos envolvendo os desafios da governança corporativa na contemporaneidade, os quais agora são apresentados ao leitor.

Raquel Xavier Vieira Braga, Luciano Rosa Vicente e Liziane Paixão Silva Oliveira analisaram a efetividade do sistema de prevenção do cyber trading, com o objetivo de verificar se há capacidade do poder judiciário de coibi-lo.

Rogério Mello, Arthur Guedes da Fonseca Mello e Fernando Antônio Nunes Ferreira fizeram uma análise do conflito normativo empresarial, visando os termos de nulidade de acordo privado, ante a vedação do reajuste infra anual.

Jaqueline de Oliveira Arruda, Jefferson Aparecido Dias e Giowana Parra Gimenes da Cunha, ao desenvolverem o estudo intitulado “Governança corporativa e compliance como limite ao fomento de torcidas organizadas (TO’s): uma análise do compliance desportivo e o caso da Sociedade Esportiva Palmeiras”, demonstraram formas de implementação da governança corporativa e do compliance e como os clubes de futebol, especialmente a Sociedade Esportiva Palmeiras, podem utilizar dessas ferramentas para aperfeiçoar as gestões junto as torcidas organizadas.

Carolina Reco dos Santos, Diego Cesar Santana e Luis Hilário Tobler Garcia desenvolveram o artigo nomeado “Governança jurídica da inteligência artificial nas organizações: o papel do

Carlos Alberto Martins Junior, no estudo “Patrimônio de afetação na incorporação imobiliária: incomunicabilidade patrimonial e incompatibilidade com a recuperação judicial do incorporador”, explorou as possibilidades de o patrimônio de afetação vinculado à incorporação imobiliária ser ou não alcançado pelos efeitos da recuperação judicial do incorporador.

Suelaine Pacheco Dantas de Alencar e Estevan Lo Ré Pousada desenvolveram uma análise sobre a “Gestão de riscos, desequilíbrio na execução contratual e o dever de renegociação: quando a vida real desafia o mundo ideal previsto no contrato empresarial”, com objetivo de compreender a função social e o equilíbrio contratual, diante dos desafios supervenientes impostos pela realidade durante a execução dos contratos empresariais.

Andressa Juliana Alexandre Pedrochi Alves Feitoza e Andryelle Vanessa realizaram duas análises. A primeira sendo da “Tutela da personalidade post mortem em plataformas digitais: instrumentos de efetivação para gestão da herança digital”, com foco na sucessão dos bens imateriais e híbridos, com a conclusão de que o trato dos bens digitais não pode ser encarada como mercadoria e sim como extensão da personalidade. O segundo estudo foi o “Compromisso de compra e venda e a função social do contrato: reflexos na tutela dos direitos da personalidade do consumidor”, no qual dialogaram com a natureza híbrida dos direitos do consumidor, compreendendo a relação entre o Código de Defesa do Consumidor e o Código Civil.

Tathyana Froes Diogo André e Leonardo da Silva Sant Anna, no artigo intitulado “A responsabilidade do sócio cedente na sociedade limitada: limites interpretativos dos arts. 1003, parágrafo único, e 1032 do Código Civil”, exploraram os limites da responsabilização social do sócio cedente.

Diego Roberto Pinheiro Ferreira, no ensaio “DIP Financing e marco legal das garantias:

Miriam da Costa Claudino, Alexandre Eli Alves e Ricardo Augusto Bonotto Barboza, na pesquisa nomeada “A evolução dos contratos de vesting nas Biostartups: uma análise da boa-fé contratual”, exploraram a necessidade normatização adequada, com foco na boa-fé contratual.

Rafael Lima Carvalho e Pedro Durão, no artigo “Ética empresarial, dever de informação e sigilo profissional: um estudo sobre o papel da empresa na proteção de direitos fundamentais”, pesquisaram sobre a prevenção e compromisso ético das empresas para além das sanções judiciais eventualmente impostas por atos reprováveis.

Laura Gripp Rosas e Elcio Nacur Rezende, no estudo “O compliance contaminado: polarização política, governança e a crise da agenda anticorrupção empresarial”, analisaram como os programas de compliance devem estar acima da polarização política de que os gestores e/ou donos possam estar contaminados.

Tânia Zuily Cabral Vitamatos e Daniel Alves Aragão de Seixas, com o ensaio “A arquitetura jurídica dos empreendimentos de solidariedade e o art. 170: governança participativa, função social da empresa e tensões regulatórias no espaço urbano de São Paulo”, buscaram compreender que a arquitetura brasileira não é limitada apenas na busca do lucro, incluindo a função social das empresas como mais um polo norteador.

Matheus Victor Soligueti Bezerra e Rafael Mercadante Junior, no estudo “Responsabilidade por omissão dolosa nas declarações e garantias dos contratos de aquisição societária: limites e implicações da cláusula de Sandbagging”, buscaram entender até que ponto o vendedor pode ser responsabilizado pela omissão, mesmo com aplicação do due diligence por parte do comprador.

Ana Clara Vasques Gimenez, Matheus Arcoleze Marelli e Elaine Cristina Vieira Brandão, no

Daniel Bushatsky e Marcio Rodrigues, na pesquisa “Da segurança digital à segurança jurídica: custódia de dados, LGPD e prova digital em pequenos e médios e-commerces”, analisaram a possibilidade de proteção dos pequenos e médios empreendedores ante a capacidade probatória durante a fase de instrução.

Carla Izolda Fiuza Costa Marshall, Guilherme Fabbriziani Borges e Matheus Marques de Albuquerque, no estudo intitulado “Análise econômica do direito, consequencialismo jurídico e impactos sobre os stakeholders: reflexões sobre o devedor contumaz”, discutiram os impactos jurídicos e econômicos decorrentes da atuação do devedor contumaz, buscando compreender a extensão de seus efeitos sobre as empresas em situação de crise e sobre os demais stakeholders envolvidos.

Davi Niemann Ottoni, Matheus Oliveira Maia e Claudiomar Vieira Cardoso, no estudo “Modernidade tecnológica, inteligência artificial e direitos fundamentais: desafios jurídicos do desenvolvimento social na sociedade digital”, debruçaram-se sobre a tendência absoluta do mercado com a utilização das inteligências artificiais, entendendo que a I.A. é uma ferramenta que deve ser operada com supervisão humana.

Gabriel Magalhães Comegno, no ensaio “Direitos essenciais dos acionistas e a possibilidade de suspensão de seu exercício”, explorou os limites de suspensão dos poderes dos acionistas, ante o conceito de essencialidade.

Letícia Rosim, Fernando Passos e Fernando Henrique Rugno da Silva, na pesquisa intitulada “Turnaround empresarial, governança e gestão de conflitos na reestruturação de empresas em crise financeira”, exploraram a aproximação do meio jurídico com o turnaround administrativo.

Álvaro dos Santos Maciel e Saulo Bichara Mendonça, no estudo do “Compliance na pequena empresa: entre o cosmético e o efetivo”, estudaram a possibilidade da implementação do

Prof.ª Dra. Luciane Aparecida Filipini Stobe (UNOCHAPECO)

Prof. Dr. Jefferson Aparecido Dias (UNIMAR)

# O ACORDO DE SÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

## SHAREHOLDERS'AGREEMENT AS AN TOOL OF CORPORATE GOVERNANCE FOR FAMILY BUSINESSES

**Tarcisio Teixeira** [1]
**Luisa Vieira Ribeiro Soares** [2]
**Fernando Murilo Lourenço Roque** [3]

**Resumo**

O presente artigo aprofunda a análise acerca da utilização dos acordos de sócios como instrumentos formais de mitigação de conflitos de interesses, nas empresas como um todo, em especial nas empresas familiares. A partir da análise da literatura especializada, discute-se se tais instrumentos fortalecem a governança corporativa ao introduzir maior previsibilidade, transparência e formalização nas tomadas de decisão. Utiliza-se o método dedutivo e a pesquisa bibliográfica com base nas obras de Herbert Morgenstern Kugler, Mariana Conti Craveiro, Pontes de Miranda, Marcos Bernardes de Mello, Renato Bernhoeft, Miguel Gallo, Ricardo Lupion Garcia, Cláudio Kaminski Tavares, Armando Lourenzo Moreira Júnior e demais autores e legislações correlatas. A pesquisa inicia com a abordagem do conceito de empresas familiares, seguida da análise da governança corporativa como instrumento de pacificação de conflitos e a aplicação do acordo de sócios como uma possível medida a ser tomada. Por fim, finaliza-se com a validação da hipótese defendida, qual seja, que tais acordos constituem um meio efetivo para implementação da governança corporativa, contribuindo decisivamente para a longevidade e profissionalização da empresa familiar.

**Palavras-chave:** Direito negocial, Conflito de interesses, Acordo de sócios, Empresas familiares, Governança corporativa

**Abstract/Resumen/Résumé**

This paper delves into the analysis of the use of shareholder agreements as formal instruments for mitigating conflicts of interest in companies as a whole, especially in family

transparency, and formalization in decision-making. The deductive method and bibliographic research are used, based on the works of Herbert Morgenstern Kugler, Mariana Conti Craveiro, Pontes de Miranda, Marcos Bernardes de Mello, Renato Bernhoeft, Miguel Gallo, Ricardo Lupion Garcia, Cláudio Kaminski Tavares, Armando Lourenzo Moreira Júnior, and other authors and related legislation. The research begins with an approach to the concept of family businesses, followed by an analysis of corporate governance as an instrument for conflict resolution and the application of shareholder agreements as a possible measure to be taken. Finally, the hypothesis presented is validated, namely, that such specific agreements are an effective means for implementing corporate governance, contributing significantly to the longevity and professionalization of the family business.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Business law, Conflict of interests, Shareholders' agreement, Family businesses, Corporate governance

# I. INTRODUÇÃO

O presente artigo científico tem como objetivo principal o estudo da problemática apresentada, qual seja: se os acordos de sócios podem ser entendidos como mecanismos de governança corporativa e se solucionam, ou ao menos mitigam a incidência dos conflitos de interesse em sociedades familiares.

A relevância da pesquisa se observa a partir da estimativa de que 90% (noventa por cento) das empresas brasileiras são tidas por familiares (GARCIA; TAVARES, 2017), e de que muitas delas não se tornam empresas longevas pelos grandes problemas que enfrentam a nível de gestão comportamental de seus dirigentes (JÚNIOR, 2006). De acordo com Armando Lourenzo Moreira Júnior (2006) apenas 1/3 (um terço) de tais sociedades conseguem realizar uma sucessão empresarial da primeira para segunda geração, e apenas metade delas consegue alcançar, com sucesso, a terceira geração. De acordo com Renato Bernhoeft e Miguel Gallo (2003), pesquisas datadas do ano de 2002 assinalavam que de cem fortunas brasileiras, apenas dezoito delas haviam sido herdadas.

Os problemas sucessórios, e, antes deles, os conflitos e impasses nas tomadas de decisões se dão, em grande parte, porque os fundadores não realizam a distinção entre família, propriedade e empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Sem conseguirem lidar com a gama complexa de demandas afetivas e financeiras daqueles que a compõe, muitos dirigentes levam suas instituições à destruição (BARBOSA, 2009). Muito embora não se pretenda erigir um sistema a ser seguido, e nem haja a pretensão de realizar propostas com base em um "sistema hermeticamente perfeito", o presente estudo busca entender o lugar e a importância do acordo de sócios neste cenário.

# II. DESENVOLVIMENTO

## A. AS EMPRESAS FAMILIARES

Inicialmente, cumpre estabelecer e conceituar o que seriam as empresas familiares. De acordo com Armando Lourenzo Moreira Júnior (2006), essas empresas se distinguem pela participação societária, ou seja, muitas vezes são conceituadas como aquelas em que tal aspecto é monopolizado por uma mesma família. São conhecidas como "unifamiliares", podendo ser composta por cônjuges, pais e filhos, irmãos, entre outros. Diferenciam-se, por sua vez, das empresas tidas por "multifamiliares", nas quais não há

vínculos de parentesco entre os sócios-fundadores. As primeiras geralmente são formadas pelo intenso vínculo e confiança das partes, enquanto as demais levam mais em consideração as habilidades complementares. São exemplos de empresas familiares, a nível mundial: Wal-Mart (família Walton), Carrefour (família Defforey), Banco Santander (família Botín), Ford (família Ford), entre outras (JÚNIOR, 2006).

Muito embora não haja no ordenamento jurídico brasileiro tal distinção de forma expressa, e nem se encontre legislação própria para cada modelo gerencial, alguns campos do saber, em especial o Direito e a Administração, vêm reconhecendo que as empresas unifamiliares possuem aspectos que lhe são próprios e que não podem ser negligenciados (GARCIA; TAVARES, 2017). Uma de suas particularidades, por exemplo, de acordo com Ricardo Lupion Garcia e Cláudio Kaminski Tavares (2017), é a presença quase total da família no quadro de sócios e na gestão empresarial. Por esse motivo a primeira postura a ser tomada, a título de governança corporativa, é a implementação do acordo de sócios, o qual visa sedimentar regras de convivência, tomadas de decisão, formas de admissão e exclusão de sócios, entre outros assuntos relevantes e estratégicos (JÚNIOR, 2006).

Nos estudos de Renato Bernhoeft e Miguel Gallo (2003), observa-se que as famílias empresárias possuem características relativas ao meio cultural e social a qual estão inseridas. No contexto brasileiro, por exemplo, a raiz das empresas familiares longevas vinculam-se à imigração europeia, situação que desencadeou, nas empresas brasileiras, duas principais características: um espírito empreendedor advindo do fato de que os imigrantes não tinham o que perder, já que estavam aqui para recomeçar suas vidas, cumulado com alguma certa habilidade pessoal que poderia vir a ser estruturada em uma dinâmica empresarial. Para os autores, fica claro que a natural forma de pensar do empresário tipicamente brasileiro, pauta-se mais em questões variáveis e emocionais do que em lógica e perspectivas estratégicas.

Ao contrário do que ocorreu nos Estado Unidos da América, em que a formação das empresas se deu mediante o fomento advindo de financiamentos mercantis, oriundos das bolsas de valores, consequência direta da pulverização do investimento ao redor de toda a sociedade (ESCUDER, 2006). Narra Sergio Antônio Loureiro Escuder (2006) que no Brasil, decorrente das questões culturais acima elencadas, principalmente pelos fortes traços italianos e portugueses, o apreço à propriedade e a grande necessidade de manutenção dela ao longo das gerações familiares como meio de subsistência, fez com que as empresas fossem fundadas por meio de investimento próprio ou com financiamentos onerosos, repercutindo em uma crescente concentração de capital.

Para Ricardo Lupion Garcia e Cláudio Kaminski Tavares (2017), muito embora não haja uma definição legal do que seria empresa familiar, o que repercute em certa divergência na doutrina, os autores entendem que ela pode ser definida como aquela empresa que detém três principais características: presença de, ao menos, duas gerações da mesma família no controle societário; grande influência da cultura familiar na arquitetura organizacional da corporação e detenção da totalidade ou do controle acionário da empresa por familiares.

Para grande parte dos autores, tal como discorre Sérgio Antônio Loureiro Escuder (2006), na conceituação do que seriam empresas familiares, tem-se como comuns as seguintes características: a importância significativa do papel do empreendedor fundador, levando-se suas aspirações e objetivos pessoais e familiares como cultura empresarial em um primeiro momento; o ambiente em que estejam inseridas como elementos norteadores de sua organização; a multiplicidade de modelos organizacionais, dos mais simples aos mais complexos; e, por fim, o assentamento em uma atividade específica, geralmente aquela sobre a qual o sócio fundador detinha maior facilidade de manejo.

De uma forma ou de outra, os desafios sofridos pelas empresas familiares geralmente se relacionam com falta de objetividade, confusão do relacionamento familiar para com a condução dos negócios, competições pessoais, e até mesmo ciúmes que atrapalham, sobremaneira, a gestão empresarial (JÚNIOR, 2006). Há grandes desafios na conciliação dos interesses coletivos com os individuais, e na educação dos sócios de não perderem o espírito empreendedor dos fundadores, assim como não se desvencilharem dos valores e da ética familiar que permitiram a criação e desenvolvimento daquela corporação (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Grande é a dificuldade de *"profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade que se profissionaliza a empresa"* (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 11).

Posto isso, além dos conflitos familiares e gerenciais, existe a falta de aptidão e capacidade dos sócios (herdeiros ou fundadores) em conduzir aquela empresa. Muitas vezes o ingresso é realizado não pela capacidade laborativa, gerencial ou empresarial do sujeito, mas pelo grau de parentesco e confiança que se tem (JÚNIOR, 2006). Para o autor, a falta de treinamento ou até mesmo a manutenção de gestores ineficientes pode repercutir na falência da empresa, principalmente ao se considerar o mercado competitivo da atualidade e a sociedade baseada no acúmulo de competências complementares. Nos dizeres do autor: *"A falta de preparo dos sócios é uma das causas de conflito na sociedade*

*e, consequentemente, nas dimensões da família e empresa. Por melhor situação de desempenho financeiros que a empresa tenha ela não resiste à falta de preparo dos sócios e à disputa de poder entre eles."* (JÚNIOR, 2006, p. 89).

## B. GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FORMA DE MITIGAÇÃO DOS CONFLITOS DE INTERESSE

O instituto da governança corporativa teve suas bases sedimentadas no século XX, sendo os Estados Unidos da América e a Inglaterra os marcos expoentes para o seu desenvolvimento (GARCIA; TAVARES, 2017). De acordo com os autores, o primeiro marco histórico foram os estudos realizados pelos americanos Adolf Berle e Gardiner Means, na década de 1970, a fim de se compreender as questões atinentes aos conflitos de agência, entendidos como aqueles travados entre dois ou mais indivíduos, sendo, pelo menos um deles, contratante (principal) e contratado (agente).

O segundo marco histórico foi a preocupação do Banco da Inglaterra, em 1991, com os escândalos ocorridos nos conselhos administrativos das empresas, momento no qual Lord Cadbury foi designado para coordenar uma comissão de análise das atuações de tais conselhos empresariais britânicos (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Esse comitê foi o responsável pela emissão, em 1992, do Relatório Cadbury, considerado um grande marco de boas práticas de governança corporativa (GARCIA; TAVARES, 2017), o qual levou em consideração trabalhos e indicadores de inúmeras organizações europeias e americanas (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O terceiro marco histórico pode ser considerado quando da publicação dos Princípios da Governança Corporativa, em 1999, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sendo considerada a codificação mais abrangente sobre o tema, tanto em conteúdo, quanto em aplicabilidade internacional (GARCIA; TAVARES, 2017). Esses princípios foram discutidos ao longo de um ano, por representantes de vinte e nove países com investidores robustos, sendo considerado a espinha dorsal de sustentação da arquitetura de governança mundial do século XXI (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

O quarto e último marco histórico internacional da governança corporativa se caracteriza pela promulgação da lei americana *Sarbanes-Oxley Act*[1], de 2002, sancionada

[1] Em tradução livre ao português: Lei Sarbanes-Oxley.

por George W. Bush, com alterações posteriores decorrentes dos escândalos envolvendo grandes corporações como, por exemplo, no caso da WordCom, considerada, na época, a segunda maior empresa de telecomunicações dos Estados Unidos da América (GARCIA; TAVARES, 2017).

No Brasil, o primeiro alvorecer histórico da governança corporativa se deu em 1995, com o surgimento do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração (IBCA), alterado, em 1999, para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Naquele mesmo ano, foi promulgado o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, atualmente em sua 6ª edição, consolidando-se como um documento de referência nacional (IBGC, 2026). O referido instituto congrega profissionais das mais variadas áreas do saber, a fim de desenvolver e oxigenar o debate sobre o tema (GARCIA; TAVARES, 2017).

Poucos anos após a criação do IBGC, a Bolsa de Valores de São Paulo, antes denominada Bovespa, atualmente chamada B³, criou o denominado Novo Mercado e os Níveis de Governança Corporativa, na tentativa de favorecer ambientes de negociação que valorizam as boas práticas empresariais como sustentáculo para a valorização das empresas (EISSMANN; STEFENON; ARRUDA, 2017).

Para Ricardo Lupion Garcia e Cláudio Kaminski Tavares (2017), mostra-se perceptível que a governança corporativa no Brasil não se desenvolveu tão amplamente como nos países anglo-saxões da *Common Law*[2]. Aqui o desenvolvimento da implementação de boas práticas se deu mais em favor da atração de investidores e captação de recursos no mercado financeiro, reflexo direto da tomada de postura da Bolsa de Valores brasileira, por exemplo.

Em resumo, Julio Cezar Eissmann, Stéfano Frizzo Stefenon e Petterson Andrade Arruda (2017), conceituam a governança corporativa como um sistema pelo qual as empresas são administradas, fiscalizadas e incentivadas, mediante o relacionamento dos sócios, administradores, conselheiros, diretores e órgãos de controle, com objetivo de preservar e maximizar o valor de mercado da organização, sua sobrevivência saudável de forma longeva. Para os autores, as práticas de governança, além de certa forma controlar as tomadas de decisões, buscam erradicar os interesses pessoais antagônicos, tornando a empresa um organismo integrado e uníssono, com vistas a beneficiar todos os envolvidos,

[2] Em tradução livre ao português: direito comum. Entendido como um sistema jurídico baseado, predominantemente, em precedentes judiciais e costumes, originado na Inglaterra e adotado em países de língua inglesa.

ou ao menos a maioria deles, a alcançar bons resultados para a corporação. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa assim a conceitua: “Governança corporativa é o sistema de princípios, regras e processos que orienta a direção e o monitoramento das organizações, promovendo equilíbrio de interesses e geração de valor sustentável para a sociedade” (IBGC, 2026, online).

O olhar crítico unido à visão estratégica dos dirigentes, coordenados por boas práticas de governança, geram ferramentas interdisciplinares importantíssimas na geração de valor e otimização organizacional, além, é claro, de minimizar os riscos de fraudes, corrupções ou problemas pessoais dos dirigentes (SOUZA; BIZOTTO, 2025). Para Ronaldo Soares de Souza e Beatriz Lucia Salvador Bizotto (2025), não há como falar de governança sem falar dos seus princípios fundamentais, sendo eles: transparência, ou seja, a divulgação clara e precisa de informações relevantes sobre a condução dos negócios; equidade, caracterizada pela extinção de privilégios pessoais que alguns dirigentes possam ter sobre outros, assim como a compreensão de que todos os membros da corporação, do alto ou baixo escalão, estão subordinado às boas práticas; prestação de contas, em inglês, *accountability,* caracterizada pela obrigatoriedade de justificação das tomadas de decisão e resultados obtidos, pelos gestores e administradores; e a conformidade, em inglês, *compliance,* caracterizado pelo ato de estar em conformidade com códigos de conduta internos, externos e com legislações em vigor.

Tem-se, pois, que os principais objetivos da governança corporativa a serem adotados em empresas familiares são, dentre outros, a criação de mecanismos claros com vistas a facilitar a comunicação assertiva entre os sócios, a separação cultural entre a propriedade e a gestão do negócio, como medida de pacificação das operações empresariais (ESCUDER, 2006). Haja vista que para Daniel Barile da Silveira, Carlos Francisco Bitencourt Jorge e Carollyne Bueno Molina (2024), grande parte das disputas envolvendo sócios, muitas vezes, giram em torno da divisão de lucros e dos recebíveis.

Contudo, para Reed Elliot Nelson e Thiago Duarte Pimentel (2015), a cultura familiar pode tanto ser um empecilho para o desenvolvimento empresarial saudável, assim como pode ser a sua maior propulsora. Nas pesquisas dos autores, observou-se que as empresas familiares longevas até haviam estabelecido mecanismos de governança corporativa burocráticos e estruturantes, mas além deles, possuíam uma identidade forte na família que os robustecia e sedimentava. Dessa forma, infelizmente, a existência dos mecanismos legais de governança, por si só, não garante a continuidade saudável da corporação, haja vista que muitas vezes são desobedecidos pelos próprios sócios e

dirigentes, quando aquele modelo de gestão não se coaduna com a cultura daquela família. Ao passo que o oposto muitas vezes também acontece, ou seja, sem uma grande equipe multidisciplinar, quando a cultura familiar é coesa e visa o desenvolvimento empresarial, muitas vezes até por um certo instinto, aplica-se, sem o saberem, medidas de governança (NELSON; PIMENTEL, 2015).

## C. O ACORDO DE SÓCIOS COMO NEGÓCIO JURÍDICO E MECANISMO DE GOVERNANÇA

### 1. Delimitação jurídica

Os acordos de sócios, firmados entre acionistas ou quotistas, são documentos com peculiaridades próprias que fogem do conceito tradicional de contrato privado, na medida que visam regular os atos internos dos sócios de determinada sociedade (GARCIA; TAVARES, 2017). São documentos que podem ser denominados por Acordo de Acionistas (quando entabulados por sócios de sociedades anônimas), sendo assim denominados no artigo n. 118, da Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações); ou por Acordo de Quotistas (quando são realizados por sócios de Sociedades Limitadas). De uma forma ou de outra, o termo comumente empregado de Acordo de Sócios, parece ser a forma mais abrangente para denominar o respectivo documento, sendo essa a nomenclatura a ser utilizada neste artigo, uma vez que detém relevante importância para o aspecto das boas práticas gerenciais em todos os tipos empresariais e modelos de gestão.

O respectivo documento vem descrito no artigo n. 118 da Lei das Sociedades por Ações (Lei n. 6.404/1976), como um acordo a ser elaborado pelos acionistas, com escopo de regular as regras sobre compra e venda de ações, preferências em suas aquisições, exercício do direito de voto e poder de controle (BRASIL, 1976). Todavia, o ordenamento jurídico pátrio já é pacífico ao compreender que o rol do artigo n. 118 da respectiva Lei não é taxativo. Dessa forma, o acordo de sócios acaba sendo utilizado para regular variadas outras questões de política e estratégia organizacional das empresas (GARCIA; TAVARES, 2017).

No que tange às empresas do tipo limitada, essas são naturalmente regidas pelo Código Civil (Lei n. 10.406 de 10 de janeiro de 2002), o qual, em seu artigo n. 1.053, caput, determina que nos casos omissos, será aplicada a legislação das sociedades

simples. Todavia, o parágrafo único daquele mesmo artigo estipula que o contrato social poderá prever a regência supletiva da Lei das Sociedades por Ações (BRASIL, 2002).

Dessa forma, mediante interpretação normativa, o acordo de sócios, instituto típico das sociedades por ações, só poderá ser implementado nas sociedades limitadas caso o contato social preveja, expressamente, a aplicação supletiva da Lei n. 6.404/1976 (KUGLER, 2014). Não havendo a respectiva menção, deverá ocorrer, primeiramente, a adequação do contrato social para que, posteriormente, possa ser implementado o acordo de sócios, o qual sempre deverá ser subordinado aos limites e conceituações legislativas, independentemente do tipo societário.

Necessário que se estabeleça a diferença entre acordo de sócios dos chamados protocolos familiares, muito embora tenham objetivos comuns, tais como prevenir conflitos e fomentar o desenvolvimento do empreendimento, possuem abrangências diferentes (SILVA, 2009). Para Fernando Coelho Silva (2009), enquanto o primeiro está necessariamente vinculado a uma relação jurídica de sociedade, o segundo abrange pessoas que podem não serem sócias, desde que sejam familiares.

Dessa forma, os protocolos familiares serão elaborados pelos sócios (ou não-sócios) pertencentes àquela família, a fim de constituir um conjunto de preceitos éticos que orientaram a relação dos signatários (GARCIA; TAVARES, 2017), podendo incluir três tipos de temáticas: das relações familiares propriamente ditas; das relações família e empresa; das relações família e propriedade (TONDO, 2009). Os assuntos, assim como no acordo de sócios, podem ser variados e dependem da complexidade daquela organização familiar, sendo, inclusive, documentos coesos e complementares (ARBACHE, 2018). Segundo Cláudia Tondo (2009), o sucesso do protocolo familiar dependerá, em grande medida, do diálogo travado entre os familiares, ao longo de sua confecção, sendo o escopo principal o consenso dos signatários, uma vez que ele só será frutífero à medida que a família compreenda a importância de realizar acordos e concessões. Tem-se, pois, que ambos os documentos podem coexistir, sendo, contudo, o acordo de sócios o mecanismo por excelência quando se refere à organização societária.

## 2. Enquadramento dogmático: o acordo de sócios como negócio jurídico

Para Herbert Mogenstern Kugler (2014), o acordo de sócios em uma sociedade

empresária, estabelece-se como negócio jurídico, ou negócios jurídicos, a depender de sua abrangência temática e complexidade, firmado entre sujeitos com direitos de sócio, a fim de regular direitos e obrigações oriundos do elo societário.

Não há como ignorar que a teoria do fato jurídico estruturada por Pontes de Miranda (1970) se constitui como ponto de partida de tal concepção, haja vista ser catalogada, por muitos autores, como a conceituação mais precisa e definitiva dos elementos estruturais essenciais do fato jurídico (MELLO, 2019). É a corrente doutrinária de maior peso na doutrina nacional acerca do tema.

Foi Pontes de Miranda quem estipulou ser o objeto da ciência do direito tudo aquilo que pode ser matéria de relação jurídica, ou seja, é objeto do Direito o fato jurídico, entendido como suporte fático que entra no mundo jurídico, produzindo efeitos. O autor, então, subdividiu fato jurídico em cinco espécies, sendo elas: a) fatos jurídicos *stricto sensu*; b) fatos jurídicos ilícitos; c) atos-fatos jurídicos; d) atos jurídicos *stricto sensu*; e) negócios jurídicos (MIRANDA, 1970).

Marcos Bernandes de Mello (2019), por sua vez, ao tratar sobre negócios jurídicos, delimita que eles são expressões da vontade das partes ao poderem autorregular seus interesses, conforme suas conveniências, dentro de certos parâmetros. De acordo com o autor, merece atenção o fato de que nem toda vontade pode ser aceita como negocial, para que ela detenha essa característica, é necessário que seja reconhecida pelo ordenamento jurídico. E uma vez sendo, pode ser ampliada ou reduzida conforme indeterminação ou determinação da norma específica.

O acordo de sócios, dogmaticamente pode ser compreendido a partir do prisma da vontade negocial, antes entendida como autonomia da vontade e modernamente enquadrada como autonomia privada. Marcos Bernardes de Mello (2019) evidencia que a estrutura negocial deve ser analisada em consonância com sua função no sistema jurídico, o que implica reconhecer limites normativos e valores estruturantes. Essa perspectiva é essencial para compreender o acordo de sócios como negócio jurídico, sendo as decisões estratégicas dos signatários o espaço discricionário conferido pela autonomia privada.

Herbert Morgenstern Kugler (2014) vai além, o autor compreende que o instituto jurídico do acordo de sócios não pode ser compreendido como espécie engessada de negócio jurídico. Deve, antes de tudo, ser compreendido pela riqueza de possibilidades que as partes signatárias possuem ao elaborar tal documento, abrangendo ou restringindo seu escopo acerca de diversos temas, tais quais: poder de voto ou veto, formação de blocos

de controle, aportes de capital, compra e venda de participação societária, entre outros.

## 3. Cláusulas estratégicas para a gestão eficiente dos conflitos

Variados são os conflitos de interesse em empresas familiares, sendo, portanto, variadas as possíveis cláusulas que visem solucioná-los ou evitá-los. No contexto da dinâmica política, os sócios minoritários podem estabelecer, entre si, acordo de sócios com cláusulas que criem blocos de interesse, a fim de conceder mais peso ao exercício de seus votos frente à força política do fundador (patriarca ou matriarca).

Ademais, nos pactos que envolvam todos os sócios, podem ser estabelecidos parâmetros objetivos para tomadas de decisão, com preferência aos interesses sociais e à manutenção saudável daquela sociedade no mercado competitivo, em detrimento de preferências individuais ou compensações de fundo emocional. Podem ser estabelecidas regras procedimentais acerca da necessidade de comunicações oficiais e reuniões para determinados assuntos ou limitações ao poder de administração acerca de temas específicos. Ou, ainda, metrificações sobre resultados e eventual exclusão de sócio prejudicial aos negócios sociais, ou, ao menos, sua diluição política e gerencial.

No que tange aos pactos relativos à compra e venda de participação societária, podem ser estabelecidas cláusulas de venda conjunta, tanto em favor dos minoritários (*tag along*[3]), quanto em favor dos majoritários (*drag along*[4]) (PONTONE; RIBEIRO, 2022). A primeira entendida como o direito de venda conjunta, em que o sócio que pretende vender sua participação societária, deve, além do direito de preferência conferido aos demais, proporcionar-lhes a oportunidade de exigir, do terceiro adquirente, a transferência das quotas sociais dos outros em iguais condições. Enquanto a segunda, perfaz-se pela obrigação de venda conjunta, em que um dos sócios exige que os demais vendam suas participações societárias a terceiro, nas condições já estabelecidas pelos negociantes (CRAVEIRO, 2013).

Tais cláusulas podem resolver alguns impasses principalmente entre herdeiros em sociedades do tipo limitada, uma vez que a *affectio societatis*[5]de tais modelos empresariais está muito mais atrelada ao laço familiar do que à habilidade profissional de

[3] Em tradução livre ao português: “acompanhar”.
[4] Em tradução livre ao português: “arrastar”.
[5] Em tradução livre ao português: “afeição social”, brocado jurídico que define o ânimo de duas ou mais pessoas de se associarem e formarem uma sociedade de pessoas.

cada um. Dessa forma, a entrada de terceiro alheio à cultura familiar subjacente pode ocasionar custos de transação altíssimos para os que ali permanecerem. O acordo de sócios, pode, inclusive, formalizar e sedimentar a cultura familiar fundacional na própria cultura empresarial, obrigando os sócios futuros a ela se submeterem, herdeiros ou não.

## CONCLUSÃO

Diante do cenário exposto, constata-se que as empresas familiares, por mais que representem a maioria da organização empresarial do país, ainda enfrentam variados desafios estruturais comprometedores de sua longevidade e capacidade de adaptação aos cenários econômicos nacionais e internacionais. A grande influência da cultura familiar; os vínculos emocionais que permeiam as decisões estratégicas; o baixo volume de critérios objetivos nas tomadas de decisões; a baixa profissionalização dos dirigentes, os quais são escolhidos mais pelo aspecto familiar e emocional do que pela sua capacidade gestora e profissionalizante; bem como os conflitos decorrentes de expectativas divergentes entre seus membros, revelam um ambiente organizacional complexo, em que a racionalidade econômica coexiste, e em certa medida colide, com os elementos afetivos profundamente enraizados e fundantes daquela organização.

Os autores estudados demonstram que tais conflitos entre interesses particulares-familiares e o interesse social são recorrentes e se constituem pelo desafio característico deste modelo de gestão, emergindo tanto nas relações horizontais (entre cônjuges ou irmãos), quanto nas relações verticais (pais e filhos). Inclusive no relacionamento entre os sócios-fundadores e seus descendentes.

Nesse contexto, a governança corporativa surge como uma ferramenta eficaz e significativa na promoção do equilíbrio entre tantos interesses conflitantes, com o escopo de fortalecer as raízes institucionais que permite que a família empresária atinja uma estrutura organizacional orientada por regras, processos e racionalidade na tomada de decisões. A literatura evidencia que a evolução dos sistemas de governança, tanto no cenário internacional quanto nacional, decorreu da necessidade de se evitar abusos de poder, reduzir assimetrias informacionais e permitir maior previsibilidade nas relações negociais e, com isso, aumentar o valor econômico de dada sociedade no mercado. No caso das empresas familiares, a governança corporativa se mostra como um instrumento

ainda mais relevante, justamente por atuar nos gatilhos de tensões decorrentes da sobreposição entre família, propriedade e empresa.

Tem-se claro que não basta uma simples adequação mediante a formulação de papéis, não bastado simples imposição de estruturas formais, renomeação de cargos e criação de órgãos; antes disso, depende da construção de uma cultura organizacional e familiar que legitime tais mecanismos. Tais medidas apenas se consolidam caso todos os envolvidos, do alto ao baixo escalão, comprometam-se, verdadeiramente, em cumprir com as boas práticas. Isso explica o porquê de haver empresas que mesmo sem uma estrutura expressa e fixa conseguem desenvolver padrões de boas práticas semelhantes àqueles pretendidos pela governança, ao passo que outras, por mais que tenham investido sobremaneira na criação de toda uma estrutura organizacional, por falta da obediência de seus próprios dirigentes, acaba por não ter sucesso na respectiva implementação.

É nesse horizonte que se situam os acordos de sócios, tais instrumentos representam, dentro de tal universo, uma das ferramentas mais eficientes, e mais singelas, na prevenção e administração de conflitos nas empresas familiares. Sendo possível de ser implementado em todos os tamanhos empresariais, de pequeno a grande porte, independentemente do grau de complexidade do conflito. Ao disciplinarem temas como poder de voto, controle societário, admissão e destituição de administradores e sócios, distribuição de poderes, direitos de compra e venda de participações societárias, entre variados outros temas sensíveis de serem abordados e que, historicamente, conduzem as corporações à estagnação ou à falência.

Os acordos de sócios, tal como narrado, possuem uma dupla função: preventiva e orientadora. Na primeira seara, reduzem a margem de disputas internas especialmente porque delimitam responsabilidades e definem procedimentos claros antes que conflitos se manifestem. Na segunda perspectiva, funcionam como guia para o comportamento estratégico dos membros familiares, assegurando coerência entre valores institucionais, expectativas dos sócios e interesses de longo prazo da organização. Ademais, ao promover a racionalização dos processos decisórios, tais acordos contribuem para que o poder de decisão deixe de ser mera extensão da autoridade do(s) sócio(s) fundador(es), passando a se basear em mecanismos racionais compatíveis com as práticas modernas de gestão.

Outro ponto que se destaca é que os acordos de sócios representam importante instrumento de profissionalização tanto da empresa quanto dos próprios membros familiares. Ao estabelecer critérios transparentes para ingresso, permanência e

desempenho na gestão, evitam que cargos estratégicos sejam ocupados exclusivamente por vínculos de parentesco e reforçam a necessidade de qualificação técnica, aspecto essencial para a competitividade em cenários econômicos cada vez mais exigentes. Assim, a adoção desse instrumento se mostra diretamente relacionada à redução de decisões impulsionadas por favoritismos ou afinidades pessoais, criando ambiente que incentiva meritocracia e competência.

Além disso, os acordos de sócios favorecem a continuidade intergeracional, uma vez que fornecem diretrizes claras para processos sucessórios, dispondo o que ocorrerá caso um sócio venha a falecer, se os herdeiros passarão pela sabatina dos demais sócios, se entrarão automaticamente na sociedade ocupando o cargo do sócio falecido ou outra posição. Ao antecipar possíveis fontes de conflito, tais como rivalidades entre herdeiros, divergências sobre o papel de cada membro na empresa ou incompatibilidades sobre os rumos da organização, o acordo permite que decisões sensíveis sejam tomadas em momentos de estabilidade, e não no calor das disputas ou em situações de fragilidade emocional.

Em síntese, conclui-se que os acordos de sócios não apenas podem ser entendidos como medida de gestão de conflitos nas empresas familiares, mas figuram entre os instrumentos mais eficientes para esse fim, podendo andar em conjunto, inclusive, com os protocolos familiares, sendo, esses últimos, entendidos como os acordos entre os entes familiares para além da empresa.

A relevância do acordo de sócios, por sua vez, decorre de sua capacidade de mitigar tensões, evitar rupturas, promover previsibilidade e assegurar que a empresa opere com racionalidade, transparência e alinhamento estratégico. Posto isso, a hipótese inicialmente proposta à problemática enfrentada, qual seja, de que os acordos de sócios constituem meio efetivo de implementação da governança corporativa nas empresas familiares, confirma-se.

Finalmente, reafirma-se que a sustentabilidade e longevidade da empresa familiar dependem, cada vez mais, da capacidade de seus dirigentes de reconhecerem a importância da formalização das relações societárias e de adotarem instrumentos jurídicos e administrativos que permitam equilibrar as dimensões afetiva e empresarial. Nesse sentido, os acordos de sócios se consolidam como ferramenta indispensável, não apenas para a gestão de conflitos, mas também para a construção de um modelo de governança eficiente, resiliente e orientado para o futuro.

**REFERÊNCIAS**


ARBACHE, Henrique Pires. **Eficácia do protocolo familiar no Direito brasileiro**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

BARBOSA, Talita Pereira. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. In: **Resenhas Bibliográficas**: **Revista de Administração Contemporânea, SciELO Brasil online**, n. 13, set., 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/hsGg3X7TPWTz6kMzGJV3Zym/?format=html&lang=pt. Acesso em: 27.04.2026.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 dez., 1976.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002.Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11, jan., 2002.

CRAVEIRO, Mariana Conti. **Contratos entre sócios: interpretação e direito societário**. São Paulo: Quartier Latin, 2013.

EISSMANN, Julio Cezar; STEFENON, Stéfano Frizzo; ARRUDA, Petterson Andrade. Gestão Estratégica como Ferramenta para a Governança Corporativa: um estudo de caso. In: **Revista Espacios.** Vol. 38, n. 16, 2017, p. 22.

ESCUDER. Sérgio Antonio Loureiro. Governança Corporativa e a Empresa Familiar: mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. In: **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 3., set.-dez., 2006.

GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Kaminski. Empresa Familiar e a Governança Corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. In: **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, Brasília, v. 04, n. 01, p. 491/516, Jan.-Jun., 2017.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O IBGC**, 2026. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/sobre. Acesso em: 27.04.2026

JÚNIOR, Armando Lourenzo Moreira. **Estratégias de Governança na Empresa Familiar: Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. Tese (Doutorado). Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/publico/Tese_Armando_base_04jan07.pdf. Acesso em: 27.04.2026.

KUGLER, Herbert Morgenstern. **Os Acordos de Sócios nas Sociedades Limitadas: Existência, Validade e Eficácia**, São Paulo: Quartier Latin, 2014.

MIRANDA, Pontes de. **Tratado de direito privado, parte geral: Bens. Fatos Jurídicos**. Tomo II, 3ª ed. Rio de Janeiro: Editor Borsoi, 1970.

MELLO, Marcos Bernardes de. **Teoria do fato jurídico: plano da existência**. 22ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

NELSON, Reed Elliot; PIMENTEL, Thiago Duarte. Uma perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. In: **Revista Organizações e Sociedade SciELO Brasil Online**, n. 22, out.-dez., 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/WzVgHc3vLpCGRG5pKJsLQcL/?lang=pt. Acesso em: 27.04.2026.

PONTONE, Estevão Grill; RIBEIRO, Adriano da Silva. O conflito de interesses em sociedades empresariais familiares. In: **Revista de Direito Empresarial – RDEmp**. Belo Horizonte, a. 19, n. 2, p. 119-133, maio/ago., 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Estevao-Pontone/publication/378143006_Conflitos_familiares_em_sociedades_empresarias_-Revista_de_D_Empresarial_2022/links/65c9ab781e1ec12eff884e24/Conflitos-familiares-em-sociedades-empresarias-Revista-de-D-Empresarial-2022.pdf. Acesso em: 27.04.2026.

SILVA, Fernando Coelho. Protocolo familiar e acordo de sócios. In: TONDO, Claudia (Org.). **Protocolos familiares e acordos de acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 113-127.

SILVEIRA, Daniel Barile da; JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; MOLINA, Carollyne Bueno. A governança corporativa e o papel do acordo de sócios no desenvolvimento dos negócios nas startups. In: **Revista de Direito Unifacs**, n. 286, 2024.

SOUZA, Ronaldo Soares de; BIZOTTO, Beatriz Lucia Salvador. Governança Corporativa e Gestão do Conhecimento**.** In: **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciência e Educação (REASE).** São Paulo, v. 11, n. 01, jan., 2025.

TONDO, Claudia. Elaborando regras para a família: a construção do protocolo familiar. In: TONDO, Claudia (Org.). **Protocolos familiares e acordos de acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar.** Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 33-58.