GIULLIANE
MEDALHÃO

E-BOOK ESPECIAL

AS QUATRO SALAS DA GOVERNANÇA FAMILIAR

Como separar família, propriedade, estratégia e gestão para proteger a continuidade da empresa.

Aplicação jurídica brasileira do Four-Room Model, de Josh Baron e Rob Lachenauer.

GOVERNANÇA. CONTINUIDADE. SEGURANÇA.

ADVOCACIA TRIBUTÁRIA E EMPRESARIAL

GIULLIANE ALVES | OAB/CE 58.087-A

INFORMATIVO DIGITAL / SETEMBRO 2026

APRESENTAÇÃO

GOVERNANÇA COMEÇA PELA SEPARAÇÃO

A empresa não precisa escolher entre família e profissionalização.

Precisa criar espaços claros para que cada assunto seja decidido pelas pessoas certas.

Em empresas familiares, uma mesma pessoa pode ser mãe, sócia, conselheira e executiva. O problema surge quando esses papéis se misturam e uma conversa doméstica passa a decidir investimentos, remuneração, sucessão ou distribuição de lucros.

O propósito deste guia

Apresentar uma estrutura prática de quatro instâncias de governança, adaptada ao tipo societário, aos atos constitutivos, ao estágio da empresa e às relações familiares.

Origem e adaptação

O Modelo das Quatro Salas foi desenvolvido por Josh Baron e Rob Lachenauer e publicado pela Harvard Business Review. Este guia adapta o framework à governança jurídica brasileira. O modelo não é uma estrutura legal obrigatória e não substitui as competências previstas em lei e nos atos societários.

Material atualizado até 30 de setembro de 2026.

O PROBLEMA

QUANDO AS SALAS SE MISTURAM

Conflitos de papel viram conflitos de decisão.

- A família define retirada de caixa sem política de dividendos.
- Sócios interferem na rotina sem responsabilidade executiva.
- Gestores evitam decisões porque não sabem quem tem a palavra final.
- A sucessão é discutida apenas quando há doença, ruptura ou falecimento.
- O conselho existe no papel, mas funciona como reunião operacional.

CLAREZA

antes da crise

Governança não elimina divergências. Ela define foro, informação, rito e responsabilidade para que a divergência não paralise o negócio.

ARQUITETURA

A CASA DA GOVERNANÇA

Quatro salas. Quatro perguntas diferentes.

Cada instância tem finalidade, participantes, pauta e documentos próprios.

01 **Sala da Família**
Quem somos e qual legado queremos preservar?

02 **Sala da Propriedade**
O que os sócios esperam do capital e do negócio?

03 **Sala do Conselho**
Qual direção estratégica deve orientar a empresa?

04 **Sala da Gestão**
Como executar, medir e entregar resultados?

A REGRA DE OURO

Uma pessoa pode ocupar mais de uma sala, mas deve saber qual papel exerce em cada reunião. A legitimidade da decisão depende da competência daquela instância.

SALA 1

01 / SALA DA FAMÍLIA

Como preservar vínculos sem transformar afeto em comando informal?

QUEM PARTICIPA

- Familiares definidos pelo protocolo, inclusive os que não são sócios.
- Próxima geração, conforme idade e critérios de participação.
- Cônjuges ou companheiros, quando a família deliberar por sua inclusão.

O QUE DEVE SER DECIDIDO

- Valores, legado e visão de longo prazo da família empresária.
- Critérios de ingresso, desenvolvimento e saída de familiares da gestão.
- Educação societária, sucessão, comunicação e prevenção de conflitos.

Ferramenta central

Protocolo familiar: pacto de natureza privada que registra compromissos e expectativas da família. Para produzir efeitos societários, suas regras devem ser refletidas nos instrumentos jurídicos adequados.

FERRAMENTA PRÁTICA

PROTOCOLO FAMILIAR

O documento organiza expectativas, mas não substitui os atos societários.

01 Identidade

Propósito, valores, história e visão de legado.

02 Trabalho

Requisitos para familiares ingressarem, serem avaliados e deixarem funções.

03 Educação

Formação da próxima geração e acesso responsável a informações.

04 Conflitos

Etapas de diálogo, mediação e encaminhamento de impasses.

05 Patrimônio

Diretrizes que deverão conversar com contrato, acordo, testamento e regimes de bens.

Cuidado jurídico: cláusulas familiares não podem contrariar normas imperativas, direitos de herdeiros, regime de bens ou atos societários vigentes.

SALA 2

02 / SALA DA PROPRIEDADE

Que regras devem orientar capital, controle e retorno dos sócios?

QUEM PARTICIPA

- Sócios ou acionistas e seus representantes legitimados.
- Usufrutuários, fiduciários ou veículos patrimoniais, quando existentes.
- Assessores convidados, sem poder deliberativo, conforme a pauta.

O QUE DEVE SER DECIDIDO

- Capitalização, distribuição de resultados e reinvestimentos.
- Entrada, saída, transferência e aquisição de participações.
- Eleição dos órgãos societários e decisões reservadas aos sócios.

Ferramenta central

Acordo de sócios ou acionistas, alinhado ao contrato social ou estatuto. A denominação e os efeitos dependem do tipo societário e da forma de formalização.

Base: Código Civil, especialmente arts. 997, 1.053, 1.057, 1.071 e seguintes; Lei 6.404/1976, especialmente arts. 118 e 121 e seguintes.

FERRAMENTA PRÁTICA

ACORDO DE SÓCIOS

As cláusulas devem conversar entre si, com os atos societários e com a realidade patrimonial.

01 Transferência

Preferência, lock-up, tag along, drag along e critérios de avaliação.

02 Voto

Matérias reservadas, quóruns, indicação de administradores e deveres de informação.

03 Resultados

Política de dividendos ou lucros e critérios de reinvestimento.

04 Impasses

Negociação, mediação, arbitragem e mecanismos de deadlock compatíveis.

05 Sucessão

Tratamento de morte, incapacidade, divórcio e ingresso de herdeiros.

06 Saída

Hipóteses, procedimento, preço, pagamento e garantias.

PONTO DE ATENÇÃO

Em sociedades limitadas, a eficácia interna e perante a sociedade deve ser estruturada com cuidado, inclusive quanto ao contrato social, arquivamentos e regras de regência supletiva. Não basta copiar um acordo de acionistas de uma S.A.

SALA 3

03 / SALA DO CONSELHO

Como transformar expectativas dos sócios em direção estratégica?

QUEM PARTICIPA

- Conselheiros com competências complementares.
- Familiares preparados e profissionais independentes.
- Executivos convidados para temas específicos, sem confundir supervisão e execução.

O QUE DEVE SER DECIDIDO

- Estratégia, riscos, orçamento, capital e grandes investimentos.
- Escolha, avaliação e sucessão da principal liderança executiva.
- Monitoramento da gestão, integridade e proteção do interesse social.

Ferramenta central

Regimento do conselho e calendário anual de pautas. O conselho consultivo não substitui órgão societário exigido por lei nem assume automaticamente suas competências.

Base: Lei 6.404/1976, arts. 138 a 142; Código Civil e contrato social para estruturas adotadas por sociedades limitadas.

ESCOLHA DA ESTRUTURA

CONSELHO CONSULTIVO OU DE ADMINISTRAÇÃO?

O nome não basta. É preciso compreender competência, responsabilidade e forma societária.

CONSULTIVO

Órgão de aconselhamento criado por decisão interna. Em regra, não delibera em nome da sociedade e não substitui administradores ou órgãos legais.

ADMINISTRAÇÃO

Órgão estatutário ou contratual com competências e deveres definidos pela lei e pelos atos societários. Sua adoção e obrigatoriedade variam conforme o tipo societário.

Pauta	Estratégia, riscos, capital e liderança.
Rito	Calendário, material prévio, ata e acompanhamento.
Composição	Diversidade de competências, independência e disponibilidade.
Avaliação	Desempenho individual, coletivo e aderência ao mandato.

A estrutura deve ser desenhada em conjunto com o contrato social ou estatuto e com a matriz de alçadas.

SALA 4

04 / SALA DA GESTÃO

Como transformar estratégia em desempenho mensurável?

QUEM PARTICIPA

- Diretoria, gerências e lideranças executivas.
- Profissionais familiares e não familiares escolhidos por competência.
- Responsáveis por processos, projetos e resultados.

O QUE DEVE SER DECIDIDO

- Execução do plano estratégico e gestão das operações.
- Orçamento, pessoas, clientes, fornecedores e controles internos.
- Prestação de contas ao conselho e resposta aos riscos identificados.

Ferramenta central

Mapa de responsabilidades, matriz de alçadas e painel de indicadores. Sócio não administrador não deve comandar equipes por fora da estrutura formal.

Base: Código Civil, arts. 1.060 a 1.065, e Lei 6.404/1976, conforme o tipo societário e os atos constitutivos.

GESTÃO

INDICADORES QUE CONECTAM ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

Poucos indicadores, com responsável, fonte, periodicidade e meta.

FINANCEIRO	Margem operacional, geração de caixa, endividamento e retorno sobre capital.
CLIENTES	Retenção, satisfação, concentração e rentabilidade por segmento.
PROCESSOS	Prazo, produtividade, retrabalho, qualidade e incidentes.
PESSOAS	Turnover, posições críticas, sucessores preparados e clima.
RISCOS	Conformidade, segurança, contingências e planos de resposta.

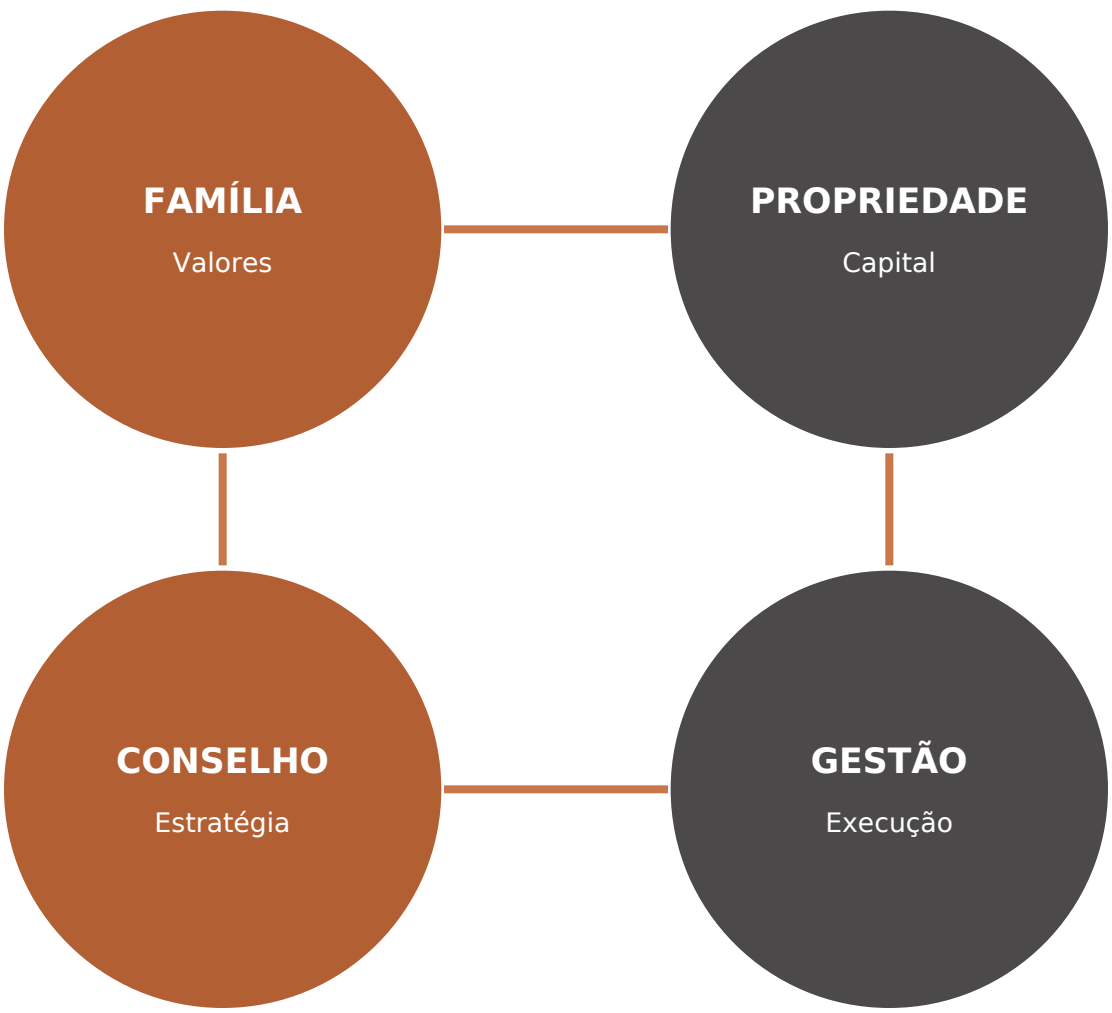
Pergunta de controle

O conselho recebe informação suficiente para supervisionar sem substituir a gestão? E a gestão possui autonomia suficiente para executar dentro das alçadas?

INTEGRAÇÃO

COMO AS SALAS CONVERSAM

Informação sobe. Diretriz desce. Responsabilidade permanece no lugar certo.



A comunicação entre salas não significa invasão de competência. A família orienta valores; a propriedade define expectativas do capital; o conselho direciona e supervisiona; a gestão executa e presta contas.

MATRIZ DE DECISÕES

QUEM PROPÕE, DECIDE E ACOMPANHA?

Uma matriz simples reduz decisões paralelas e reuniões improdutivas.

DECISÃO	FAM.	PROP.	CONS.	GEST.
Valores e protocolo	D	I	A	I
Política de resultados	I	D	R	I
Estratégia anual	I	A	D	R
Contratação do CEO	I	A	D	-
Operação e equipe	I	I	A	D
Venda do controle	I	D	R	I

LEGENDA

D = decide | A = aprova ou supervisiona | R = recomenda | I = informado

A matriz é ilustrativa. Os poderes legais e estatutários prevalecem e devem ser conferidos antes da adoção.

SUCESSÃO

SUCESSÃO NÃO É UM EVENTO

É uma combinação de propriedade, liderança, conhecimento e legitimidade.

01

MAPEAR

Participações, funções, dependências e pessoas-chave.

02

DEFINIR

Critérios de elegibilidade, desenvolvimento e avaliação.

03

PREPARAR

Sucessores, gestores, conselho e família.

04

TRANSITAR

Poder, informação, relacionamentos e responsabilidades.

05

FORMALIZAR

Atos societários, patrimoniais e sucessórios coerentes.

Alerta

Holding, doação de quotas, usufruto ou testamento podem integrar o planejamento, mas nenhum instrumento isolado resolve governança, sucessão, tributos e conflitos familiares.

INSTRUMENTOS JURÍDICOS

CADA DOCUMENTO RESOLVE UMA PARTE

A segurança vem da coerência entre os instrumentos.

01 Contrato social ou estatuto

Estrutura societária, capital, administração, deliberações e regras básicas.

02 Acordo de sócios

Voto, transferência, saída, impasses, informação e compromissos entre signatários.

03 Protocolo familiar

Valores, participação da família, educação, comunicação e prevenção de conflitos.

04 Regimentos e políticas

Funcionamento do conselho, alçadas, partes relacionadas, dividendos e sucessão.

05 Planejamento patrimonial

Doações, testamentos, regimes de bens e outros instrumentos conforme o caso.

A validade, eficácia, registro, tributação e efeitos sucessórios devem ser analisados no caso concreto.

IMPLANTAÇÃO

COMECE PELO DIAGNÓSTICO

Governança útil nasce do problema real, não de um organograma decorativo.

01	Quais decisões hoje dependem exclusivamente do fundador?
02	Onde família, propriedade e gestão se confundem?
03	Quais conflitos já existem e quais estão apenas adiados?
04	Os atos societários refletem a forma como a empresa realmente funciona?
05	Há sucessores preparados para propriedade, conselho e gestão?
06	Quais informações chegam tarde ou não chegam a quem decide?

O diagnóstico deve combinar entrevistas, documentos, fluxos decisórios, riscos e objetivos dos sócios.

PLANO DE 90 DIAS

UMA IMPLANTAÇÃO EM TRÊS CICLOS

Priorize clareza, ritos mínimos e documentos que realmente serão usados.

DIAS 1 A 30

Ler a realidade

Entrevistas, mapa de papéis, contratos, estrutura societária, riscos e decisões críticas.

DIAS 31 A 60

Desenhar as salas

Participantes, competências, alçadas, calendário, informação e mecanismos de escalonamento.

DIAS 61 A 90

Formalizar e testar

Ajustes societários, regimentos, políticas, primeira rodada de reuniões e correções.

Depois dos 90 dias, a governança entra em ciclo contínuo de avaliação e ajuste.

RISCOS COMUNS

O QUE COSTUMA DAR ERRADO

A estrutura falha quando a forma não corresponde ao comportamento.

Conselho operacional

Reuniões discutem tarefas e não estratégia.

Fundador sem transição

O sucessor recebe cargo, mas não autoridade ou informação.

Acordo genérico

Cláusulas importadas não conversam com o contrato e o patrimônio.

Família sem fórum

Conflitos pessoais chegam diretamente à gestão.

Indicadores sem decisão

Relatórios existem, mas não mudam prioridades.

Documento sem prática

Políticas são aprovadas e nunca usadas.

Governança madura não é a que possui mais órgãos. É a que decide com clareza, registra adequadamente e presta contas.

CHECKLIST

SUA EMPRESA ESTÁ PRONTA?

Marque os pontos já estruturados e transforme os demais em plano de ação.

- ☐ Papéis de familiar, sócio, conselheiro e gestor estão separados.
- ☐ Há fórum próprio para temas da família empresária.
- ☐ Contrato ou estatuto está atualizado e coerente com a prática.
- ☐ Existe acordo de sócios adequado ao tipo societário.
- ☐ Alçadas e matérias reservadas estão definidas.
- ☐ Conselho tem pauta, calendário, informação e atas.
- ☐ A gestão possui metas e presta contas regularmente.
- ☐ Sucessão contempla propriedade, liderança e conhecimento.
- ☐ Mecanismos de prevenção e solução de impasses são aplicáveis.
- ☐ Documentos familiares, societários e patrimoniais são coerentes.

Quanto mais respostas dependerem de uma única pessoa, maior é o risco de continuidade.

CONCLUSÃO

GOVERNANÇA QUE FUNCIONA

Separar para integrar.

As quatro salas criam uma linguagem comum para a família empresária decidir com mais clareza.

A Sala da Família protege vínculos e legado. A Sala da Propriedade organiza expectativas do capital. A Sala do Conselho transforma essas expectativas em direção estratégica. A Sala da Gestão converte a estratégia em resultados.

A estrutura ideal é a que a empresa usa.

Ela deve ser juridicamente adequada, compreendida pelos participantes e revisada à medida que a família, o patrimônio e o negócio evoluem.

GIULLIANE ALVES

Advocacia Tributária e Empresarial

OAB/CE 58.087-A

Material informativo. Não constitui parecer jurídico nem recomendação para situação concreta.

REFERÊNCIAS

FONTES E LIMITES DO MATERIAL

Aplicação jurídica brasileira, elaborada a partir de normas e referências de governança.

01 BARON, Josh; LACHENAUER, Rob. Build a Family Business That Lasts. Harvard Business Review, jan.-fev. 2021.

02 BARON, Josh; LACHENAUER, Rob. Harvard Business Review Family Business Handbook. Harvard Business Review Press, 2021.

03 BRASIL. Lei 10.406/2002. Código Civil, texto compilado.

04 BRASIL. Lei 6.404/1976. Lei das Sociedades por Ações, texto compilado.

05 IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 6ª edição.

06 IBGC. Governança em Empresas Familiares: Protocolo Familiar.

07 IBGC. Sucessão em Empresas Familiares.

08 GERSICK, K. et al. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business.

09 DAVIS, J.; TAGIURI, R. Modelo dos três círculos da empresa familiar.

FONTES OFICIAIS

www.planalto.gov.br | www.ibgc.org.br

Data de corte: 30/09/2026. A aplicação prática exige análise do tipo societário, dos atos constitutivos, da estrutura familiar, do patrimônio e dos efeitos tributários e sucessórios.

GIULLIANE MEDALHÃO

ADVOCACIA TRIBUTÁRIA E EMPRESARIAL | OAB/CE 58.087-A