

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

FACULDADE DE DIREITO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BIANCA PACCES CARVALHAL

A SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL:

A influência da natureza jurídica da empresa na continuidade do controle familiar durante a
sucessão.

São Paulo, 2025

BIANCA PACCES CARVALHAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Monografia II

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Hermínia Penteado Pacheco e Silva Moccia

São Paulo

2025

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Renata e Ricardo, cuja dedicação e amor incondicionais sempre priorizaram minha educação e felicidade, sendo pilares fundamentais em minha jornada, mesmo em tempos difíceis.

À minha irmã, Paola, por ter me ensinado o verdadeiro significado do amor entre irmãos, mostrando-me que a vida é mais bonita e completa ao seu lado.

À minha madrinha, Daniela, pelo apoio constante e por acreditar nos meus sonhos tanto quanto meus pais, sendo sempre uma presença acolhedora e inspiradora.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Renata e Ricardo, por serem o alicerce inabalável de todas as fases da minha vida. Por todo amor, dedicação e pelos ensinamentos que moldaram quem sou. Minha eterna gratidão.

À minha irmã, Paola, por ser exemplo de companheirismo e afeto, me ensinando o valor da convivência e do apoio incondicional.

À minha madrinha, Daniela, presença constante e amorosa, que sempre acreditou nos meus sonhos como uma segunda mãe.

Aos meus avós, João e Cecília, e à memória dos queridos Ricardo e Maria Elisabeth, por todo o amor e carinho nutridos ao longo da vida.

Ao meu namorado, que tornou os meus dias na Pontificia mais leves e especiais, enchendo os corredores com carinho, alegria e uma parceria que jamais me faltou. Sua presença foi meu abrigo.

Agradeço também a todos os demais familiares, por cada gesto de apoio, incentivo e compreensão ao longo da jornada.

Aos amigos que estiveram ao meu lado com conselhos, leveza e apoio, mesmo nos momentos mais desafiadores. Vocês tornam tudo mais possível.

A cada um de vocês, minha mais profunda e eterna gratidão.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a sucessão em empresas familiares no Brasil, com ênfase na influência da natureza jurídica — sociedade limitada ou sociedade anônima — sobre a manutenção do controle familiar ao longo das gerações. A pesquisa parte da conceituação jurídica de empresa e destaca a importância econômica das empresas familiares no país. Ao abordar a sucessão como um processo complexo e multidimensional, o estudo evidencia que fatores como a ausência de planejamento sucessório e a carência de mecanismos de governança são determinantes para a descontinuidade desses empreendimentos.

A comparação entre os modelos societários revela que a sociedade limitada, por seu caráter mais personalista, tende a manter o controle restrito à família, enquanto a sociedade anônima, por sua estrutura mais flexível e impessoal, oferece maior abertura à profissionalização e à sucessão patrimonial, ainda que com riscos de diluição do controle. O trabalho também examina aspectos técnicos da legislação aplicável e analisa estudos de caso, como os do Grupo Boticário e da JBS, para ilustrar diferentes estratégias de sucessão.

Conclui-se que a escolha do tipo societário deve ser feita com base em uma análise estratégica das particularidades de cada empresa e que o sucesso da sucessão está intimamente ligado à adoção de práticas jurídicas e de governança que promovam a continuidade e a perenidade dos negócios familiares.

Palavras-chave: i) Sucessão em empresas familiares; (ii) Direito societário; (iii) Sociedade limitada; (iv) Sociedade anônima; (v) Governança corporativa.

ABSTRACT

This Undergraduate Thesis aims to analyze succession in family businesses in Brazil, with emphasis on the influence of legal structure — limited liability company or corporation — on the continuity of family control across generations. The research begins by defining the legal concept of a company and highlights the economic relevance of family-owned businesses in the country. By addressing succession as a complex and multidimensional process, the study shows that the absence of succession planning and the lack of governance mechanisms are key factors contributing to business discontinuity.

The comparison between corporate models reveals that the limited liability company, due to its more personal nature, tends to keep control within the family, while the corporation, with its flexible and impersonal structure, provides greater openness to professionalization and patrimonial succession, albeit with the risk of control dilution. The work also examines technical aspects of the applicable legislation and analyzes case studies, such as Grupo Boticário and JBS, to illustrate different succession strategies.

It concludes that the choice of corporate structure must be based on a strategic analysis of each company's specific characteristics and that successful succession is intricately linked to the adoption of legal and governance practices that promote the continuity and longevity of family businesses.

Keywords: (i) Succession in family businesses; (ii) Corporate law; (iii) Limited liability company; (iv) Corporation; (v) Corporate governance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC	Código Civil de 2002
CPC	Código de Processo Civil
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LSA	Lei das Sociedades por Ações
LTDA	Sociedade Limitada
S.A.	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1. Introdução.....	9
2. Conceito de Empresa.....	10
3. A Sucessão como Processo.....	15
4. Empresas Familiares.....	17
4.1. A Importância da Empresa Familiar no Contexto Econômico.....	18
4.2. Características da Empresa Familiar.....	20
5. Sociedade Anônima (S.A.)	22
5.1. Responsabilidade dos Acionistas.....	22
5.2. Capital Social.....	23
5.3. Divisão do Capital em Ações.....	24
5.3.1. Implicações da Não Personalização das Ações.....	26
5.4. Governança e Administração.....	27
6. Sociedade Limitada (LTDA)	31
6.1. Responsabilidade dos Sócios.....	32
6.2. Capital Social.....	33
6.2.1. A Sucessão das Cotas Post Mortem.....	34
6.3. Divisão do Capital em Cotas.....	35
6.4. Governança e Administração.....	37
7. A Escolha do Modelo Societário na Sucessão Empresarial.....	39
7.1. Empresas Familiares com Natureza de Sociedades Limitadas: O Caso do Grupo Boticário.....	41
7.2. Empresas Familiares com Natureza de Sociedades Anônimas: O Caso da JBS.....	42
8. Conclusão.....	45

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo central analisar as implicações das estruturas jurídicas mais adotadas pelas sociedades empresariais no Brasil, especialmente as Sociedades Limitadas e as Sociedades Anônimas, com enfoque específico nas empresas familiares. Busca-se compreender como essas formas societárias afetam diretamente os processos de sucessão empresarial e a capacidade de continuidade dos negócios ao longo das gerações.

A problemática surge diante da relevância das empresas familiares na economia brasileira, associada aos desafios particulares que essas organizações enfrentam relacionados à governança corporativa e à sucessão geracional. Ao contrário das empresas não familiares, negócios de natureza familiar envolvem elementos adicionais de complexidade, como laços afetivos, dinâmicas emocionais e conflitos interpessoais, os quais frequentemente interferem nas decisões empresariais.

Esses desafios são muitas vezes intensificados pela ausência de planejamento sucessório adequado, resultando, por vezes, em disputas internas e riscos à estabilidade e continuidade dos negócios familiares. Assim, faz-se imprescindível um estudo aprofundado das estruturas jurídicas disponíveis, visando identificar quais delas proporcionam maior segurança jurídica, proteção patrimonial e eficiência na transição geracional.

Neste contexto, este estudo pretende contribuir para uma análise aprofundada sobre as implicações jurídicas e práticas decorrentes da escolha da estrutura societária nas empresas familiares, enfatizando a importância estratégica dessa decisão como elemento decisivo para o êxito dos processos sucessórios e para a sustentabilidade das organizações ao longo do tempo.

2. CONCEITO DE EMPRESA

Conforme observa o jurista Miguel Reale (2013), com o advento do Código Civil de 2002 foi definitivamente abandonada a sinonímia entre sociedade e empresa, típica do regime jurídico anterior, dando lugar a uma distinção essencial entre a sociedade simples e a sociedade empresária.

Ainda que o novo Código não traga uma definição expressa de sociedade empresária, seu conceito é extraído indiretamente da definição de empresário, prevista no artigo 966, segundo o qual empresário é aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

Essa mudança reflete também a própria ambiguidade semântica do termo “empresa”, que, como destaca Reale, pode assumir dois significados principais: o primeiro diz respeito à atividade econômica em si, ou seja, à prática organizada e contínua de produção ou circulação de bens e serviços; e o segundo refere-se à pessoa jurídica ou sujeito que organiza e exerce essa atividade, geralmente sob uma das formas societárias previstas em lei.

Essa dupla acepção permite compreender com mais precisão o teor do artigo 982 do Código Civil, que classifica como empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário — ou seja, aquela que assume a atividade econômica organizada como elemento central de sua existência jurídica. Já as demais sociedades, que não realizam tais atividades, seriam classificadas como simples.

Abandonada, porém, essa sinonímia do Código revogado, surge uma distinção essencial entre sociedade simples e sociedade empresária. Não define a nova Lei Civil o que seja “sociedade empresária”, mas seu conceito resulta da definição dada à figura do empresário, assim considerado “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços” (Art. 986).

Há, a bem ver, dois significados da palavra empresa: um corresponde à atividade econômica como tal, tanto assim que, inicialmente, o Livro II se denominava “Atividades Negociais” e não “Direito de Empresa”; a segunda acepção do termo concerne à pessoa jurídica que organiza essa atividade. Tomada a palavra empresa nessa segunda acepção, já estamos em condição de compreender melhor o Art. 982, que dispõe: “Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria do empresário sujeito a registro (Art. 967) e simples as demais. Miguel Reale (2013)

Assim, a distinção fundamental entre empresa e sociedade reside na natureza de seus objetivos e estruturas. A empresa é concebida como uma organização voltada à produção ou circulação de bens ou serviços, com finalidade econômica e lucrativa, estruturada para operar no mercado de forma organizada. Já a sociedade, nos termos do artigo 981 do Código Civil, é um negócio jurídico associativo, pelo qual duas ou mais pessoas se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica e a partilha de seus resultados.

Portanto, a sociedade pode ser o sujeito jurídico que dá origem à empresa, funcionando como instrumento de organização coletiva da atividade econômica, mas não se confunde com ela. Enquanto a empresa é a atividade exercida, a sociedade é a forma jurídica que a sustenta, podendo ou não ter por finalidade a exploração empresarial.

Alfredo Lamy Filho e José Luiz Bulhões Pedreira (2017, p. 22) aprofundam esse entendimento ao elucidar que a atividade econômica organizada envolve a combinação deliberada de serviços produtivos originários de recursos humanos, naturais e de capital. Tal combinação ocorre no interior de uma unidade de produção coletiva — a empresa — que representa a forma típica de organização das modernas economias de mercado. Por sua vez, essa unidade é composta por um grupo social de produção que atua de modo coordenado com a finalidade de criar bens econômicos — materiais (bens) ou imateriais (serviços) — destinados ao consumo ou utilização por outros agentes econômicos.

A distinção entre os conceitos de “bem” e “serviço” também se torna essencial para delimitar a amplitude do objeto empresarial. Enquanto o bem corresponde a um produto físico e tangível, o serviço é compreendido como um input imaterial que agrega valor ao sistema receptor. Ambos, entretanto, são considerados bens econômicos, compondo o escopo da atividade do empresário conforme o artigo 966 do Código Civil. Assim, a função produtiva da empresa vai além da fabricação, englobando também as etapas de distribuição, circulação e comercialização, que tornam os bens aptos à fruição pelo consumidor final.

Outro ponto enfatizado pela doutrina é que a atividade produtiva pressupõe intencionalidade, planejamento e coordenação técnica. A empresa, nesse sentido, é o instrumento jurídico-econômico por meio do qual o empresário — pessoa física ou jurídica — estrutura os

fatores produtivos em prol da obtenção de resultado econômico. Como assinalam os referidos autores, a função do empresário é organizar, dirigir e expandir a atividade produtiva, assumindo os riscos do empreendimento, seja individualmente, seja em sociedade.

Assim, a vinculação entre o objeto da sociedade e o conceito de empresa tem papel estruturante na classificação jurídica das sociedades. Ao adotar como critério a natureza da atividade desenvolvida, o legislador abandona a antiga distinção entre sociedades civis e comerciais, substituindo-a por uma classificação objetiva e funcional, que distingue sociedades simples daquelas empresárias com base no exercício ou não de atividade típica de empresário. Essa abordagem aproxima o direito societário da realidade econômica e assegura maior coerência entre os regimes contábil, registral e jurídico-tributário aplicáveis. Nesse contexto, o objeto social assume função definidora da natureza jurídica da sociedade, sendo o elo entre os conceitos econômicos e jurídicos de empresa e empresário.

A sociedade empresária emerge, portanto, como um instrumento jurídico que institucionaliza a função empresarial, conferindo personalidade jurídica própria à atividade econômica organizada, apta a adquirir patrimônio, contrair obrigações e operar de forma estruturada no mercado. Esse regime pode ser adotado tanto por pessoas físicas — a exemplo do empresário individual — quanto por pessoas jurídicas, que se organizam sob formas societárias reconhecidas pela legislação brasileira, como a sociedade limitada e a sociedade anônima.

A figura do empresário, por sua vez, corresponde àquele que exerce profissionalmente a atividade econômica organizada, e a sociedade empresária é sua expressão coletiva, submetida a registro na Junta Comercial. Em contraste, as sociedades simples se dedicam, em regra, a atividades intelectuais, científicas, literárias ou artísticas, ainda que eventualmente também possuam finalidade lucrativa.

Portanto, como observado pelos entendimentos doutrinários, nem toda atividade econômica organizada é suficiente para caracterizar uma empresa sob a ótica do direito empresarial. Profissões liberais, mesmo exercidas com habitualidade e lucro, não se enquadram no conceito de empresa quando ausente o elemento da organização complexa, característico da atividade empresarial. Esse entendimento é reforçado pela ausência de definição legal expressa

do termo "empresa", cuja compreensão resulta da conjugação entre o texto normativo, a prática econômica e a interpretação doutrinária.

Assim, a delimitação conceitual do objeto da sociedade empresária é particularmente relevante no âmbito da sucessão em empresas familiares, pois afeta diretamente a escolha do regime societário mais adequado à preservação do controle familiar e à continuidade da atividade econômica. A adoção de uma estrutura jurídica compatível com os princípios do Direito Empresarial — como a formalização da sociedade, a profissionalização da gestão e o planejamento sucessório — é essencial para enfrentar os desafios típicos desse tipo de organização, cuja longevidade depende tanto da eficiência produtiva quanto da solidez jurídica.

Nesse passo, superado o exame dos conceitos de empresa, empresário e sociedade, cabe agora destacar a distinção essencial entre os significados atribuídos ao termo empresa nas diferentes áreas do direito.

No Direito Civil, a empresa é geralmente associada à realização de uma atividade econômica por indivíduos ou grupos, com ênfase nas obrigações jurídicas e relações contratuais dela decorrentes. Já no âmbito do Direito Empresarial, o termo assume um sentido mais técnico, sendo compreendido como uma atividade econômica organizada, voltada à produção ou circulação de bens ou serviços, exercida de forma profissional e contínua. Assim, essa diferenciação conceitual permite dissociar a empresa da figura do empresário enquanto sujeito de direito, reconhecendo-a como estrutura funcional que organiza os fatores de produção e os orienta à obtenção de resultado econômico.

Tal distinção é particularmente relevante para a análise da sucessão empresarial, uma vez que influencia diretamente a definição da estrutura jurídica mais adequada à continuidade das atividades e à preservação do controle familiar. Assim, ao esse trabalho adotar o conceito técnico-jurídico de empresa previsto no Direito Empresarial, torna-se possível compreender com mais precisão as implicações patrimoniais, societárias e organizacionais envolvidas em processos sucessórios.

Nesse contexto, destaca-se o papel das empresas familiares, forma predominante de organização no cenário nacional. Controladas e administradas por membros de uma mesma

família, essas sociedades enfrentam desafios específicos, especialmente no que diz respeito à transição de liderança, à profissionalização da gestão e à separação entre os patrimônios pessoal e empresarial. Por isso, a compreensão clara e precisa dos conceitos jurídicos envolvidos torna-se indispensável à elaboração de estratégias que assegurem a perpetuidade e o equilíbrio na sucessão do negócio familiar.

3. A SUCESSÃO COMO PROCESSO

De acordo com Bernhoeft (2019, p. 9), o conceito de sucessão deve ser compreendido como um processo contínuo e dinâmico, embora frequentemente percebido como uma série de fatos isolados, com começo e fim bem definidos. Esses fatos, na prática, devem ser entendidos como partes integrantes de um processo mais amplo, iniciado antes do que aparenta e com consequências que perduram além dos limites visíveis.

Salienta-se que esses processos são impulsionados pelas pessoas, que agem movidas por motivações, interesses e objetivos, sejam pessoais ou coletivos. Portanto, por trás dessas motivações estão modelos de pensamento e ações que se reforçam mutuamente, criando um ciclo em que ações confirmam crenças e crenças estimulam ações.

Na intersecção dessas ideias com a realidade das empresas familiares, observa-se uma complexidade adicional, já que os processos sucessórios envolvem não apenas questões organizacionais, mas também emocionais e relacionais próprias das dinâmicas familiares.

Em processos de sucessão nas organizações, especialmente na substituição de lideranças familiares, é comum que quem esteja saindo espere que seu sucessor compartilhe seu paradigma, mantendo práticas e crenças semelhantes às suas. Tal continuidade é frequentemente buscada porque valida o modelo anterior, reforçando a percepção de sua correção e preservando o legado familiar.

Contudo, há casos em que o próprio líder familiar reconhece a necessidade de mudar o paradigma vigente, incentivando — ou ao menos aceitando — que o sucessor adote novas abordagens. Em outros casos, o líder familiar pode desejar manter seu legado, porém, não necessariamente sob o controle dos seus herdeiros legais. Independentemente da situação, é inegável que as relações familiares frequentemente se tornam fonte de conflitos, tornando essencial uma análise cuidadosa do contexto contemporâneo, caracterizado por rápidas e constantes mudanças disruptivas.

Bernhoeft (2019, p. 9) ressalta, ainda, que o êxito da transição depende diretamente do entendimento profundo da cultura organizacional e das expectativas envolvidas, bem como da disposição dos envolvidos em adaptar-se às novas demandas do mercado.

Do ponto de vista jurídico, o processo sucessório exige não apenas a adoção de mecanismos contratuais e societários específicos, mas também a previsão de cláusulas que antecipem cenários complexos relacionados à transmissão do controle empresarial. Soma-se a isso a necessidade de implementação de estruturas eficazes de governança e planejamento, capazes de assegurar transparência nas relações societárias e mitigar potenciais conflitos internos.

Tais medidas favorecem o alinhamento entre expectativas individuais e coletivas, promovendo uma transição de liderança mais estável, coerente e eficiente nas empresas familiares. Nesse contexto, instrumentos como acordos de sócios, protocolos familiares e cláusulas restritivas de cessão de cotas ou ações assumem papel estratégico, ao prevenir disputas e garantir maior previsibilidade e segurança jurídica ao processo sucessório.

Portanto, embora a sucessão envolva inevitavelmente algum grau de permanência, o processo é sempre acompanhado de mudanças significativas. O equilíbrio entre continuidade e renovação é o verdadeiro desafio da sucessão familiar, exigindo sensibilidade das lideranças e maturidade institucional. Como ressalta a canção de Belchior, eternizada por Elis Regina, "*o novo sempre vem*".

Essa máxima destaca a inevitabilidade da mudança e a importância de que as organizações familiares estejam preparadas para acolher novas perspectivas, assegurando sua capacidade de adaptação, continuidade e sustentabilidade no futuro. Assim, compreender a sucessão como um processo e não como um ato isolado é essencial para delinear estratégias jurídicas e organizacionais que favoreçam a transição entre gerações em empresas familiares.

4. EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares representam uma parcela expressiva das organizações existentes no mercado. A sucessão dos negócios dentro da família é não apenas um direito dos herdeiros, mas também carrega uma significativa carga emocional, pois envolve a transferência do controle daqueles que idealizaram e desenvolveram os empreendimentos para seus sucessores.

Grande parte da doutrina define as empresas familiares como organizações nas quais os vínculos entre os gestores vão além dos interesses puramente societários e econômicos, sendo permeados por laços familiares.

No mesmo sentido, Bichuetti (2021) define a empresa familiar como:

(...) uma empresa tipicamente familiar se caracteriza pela concentração do controle acionário nas mãos de poucos sócios de uma ou algumas famílias. A grande maioria das empresas ou grupos empresariais no mundo teve origens familiares.

Em outro sentido, Rossignoli (2015) define o conceito de empresa familiar baseado na relação entre propriedade e controle. Segundo ela, uma empresa familiar é aquela em que um ou mais integrantes de uma família detém o controle administrativo devido à sua participação no capital social. Para alguns estudiosos, a posse do capital, isoladamente, não é suficiente para definir uma empresa como familiar; sendo necessário que exista uma estrutura de gestão onde a maioria das funções seja exercida por membros da família proprietária.

Já Bernhoeft (2010) define uma empresa familiar como aquela controlada por uma ou mais famílias, ou seja, que já passou por um processo de sucessão e está, no mínimo, na segunda geração, de modo que, para ser caracterizada como empresa familiar, é essencial que a família mantenha uma conexão estreita com os interesses estratégicos e objetivos da organização. Assim, um empreendimento fundado por uma pessoa sem herdeiros não se enquadraria como empresa familiar.

Neste trabalho, adotar-se-á a definição de empresa familiar como aquela em que o controle está nas mãos de uma ou mais famílias, cujos membros ocupam posições estratégicas e participam ativamente das principais decisões da empresa em diferentes níveis. Essa definição destaca tanto o aspecto de propriedade quanto o envolvimento direto dos familiares na gestão e na orientação dos rumos organizacionais.

Dessarte, embora comumente se associem as empresas familiares a pequenos negócios, a realidade é que muitas empresas familiares atingem grandes dimensões, chegando a grandes corporações multinacionais.

Nesse passo, o processo de sucessão é um dos aspectos mais críticos nas empresas familiares, sendo momentos particularmente sensíveis e vulneráveis para a organização. A escolha de quem assumirá o comando da empresa, assim como a divisão do patrimônio entre os herdeiros, pode gerar conflitos intensos na ausência de um planejamento sucessório bem estruturado.

Nas palavras de Gladson Mamede e Eduarda Cotta Mamede (2014, p.4.):

(...) A influência da família sobre a empresa implica, em muitos casos, ver o negócio contaminar-se por questões que são, sim, absolutamente estranhas ao ambiente empresarial, incluindo desentendimentos e disputas que foram geradas no palco das relações domésticas. Assim, os negócios podem experimentar a influência negativa de sentimentos estranhos ao mercado, como amor, ódio, ressentimento, gratidão, ciúmes, paixão etc. (...)

No Brasil, as empresas familiares são geralmente constituídas como Sociedades Limitadas ou Sociedades Anônimas, e cada uma dessas estruturas jurídicas apresenta implicações distintas para a governança e a sucessão empresarial. Este trabalho, portanto, visa aprofundar o estudo sobre as especificidades das estruturas jurídicas mais comuns no Brasil e suas implicações para a sucessão e continuidade das empresas familiares.

A relevância deste tema manifesta-se na importância das empresas familiares para a economia brasileira e nos desafios únicos que enfrentam para assegurar sua sobrevivência ao longo das gerações.

4.1. A importância da empresa familiar no contexto econômico.

A família surge como um resultado da organização social, adaptando-se às condições de vida de cada espaço e época. Por isso, ao longo da história, observamos uma forte conexão entre família e trabalho. Na antiguidade, o trabalho ocorria, em grande parte, no próprio ambiente familiar, onde todos se organizavam em torno de uma atividade produtiva específica, nas quais as famílias da época tinham como objetivo principal preservar seus bens, praticando um ofício comum com apoio mútuo no cotidiano.

Conforme aponta Bernhoeft (2010), embora negócios familiares sejam amplamente considerados uma das principais formas empresariais atualmente, há poucos estudos que exploram suas raízes históricas. Contudo, segundo sua pesquisa, é possível observar traços iniciais desses negócios familiares nas atividades artesanais praticadas no Egito, na Grécia e em Roma, onde habilidades eram tradicionalmente passadas de geração em geração, de pai para filho.

Esse costume também foi amplamente observado na Idade Média, período em que, as profissões eram frequentemente transmitidas entre membros da mesma família. Muitas famílias passaram a ser identificadas por seus ofícios, como cozinheiros, pedreiros, sapateiros e carpinteiros, evidenciando a forte relação entre nome, atividade profissional e linhagem familiar (Beldi, 2010). Ainda de acordo com Backes (2012), já naquele contexto eram perceptíveis elementos fundamentais dos negócios de natureza familiar, como a posse do empreendimento, a influência da estrutura familiar na gestão e a aspiração de continuidade da administração entre as gerações seguintes.

Conforme Alves (2009), as famílias patriarcais, amparadas pelo sistema patrimonialista, começaram a administrar pequenos negócios, mantendo essa prática por séculos até a chegada da Revolução Industrial. Nesses empreendimentos, não havia uma relação formal ou jurídica entre o proprietário e os trabalhadores, mas sim uma ligação pessoal, baseada em confiança mútua e respeito — aspectos especialmente visíveis na gestão do fundador.

Com o advento e expansão do capitalismo industrial, especialmente após a Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX, tornou-se necessária uma ampliação expressiva da força de trabalho. Tal necessidade rompeu parcialmente com a exclusividade do núcleo familiar, passando a exigir a contratação de indivíduos alheios à família, atraídos para as fábricas e centros industriais emergentes.

Ainda assim, é notável que a essência da estrutura hierárquica familiar, especialmente nas empresas menores ou familiares, permaneceu relativamente estável. A gestão e a administração frequentemente continuaram a ser transmitidas de pai para filho, alimentadas pelo desejo constante dos proprietários de manter vivo seu legado, valores e identidade através das gerações seguintes. Até hoje, mesmo em contextos empresariais modernos e altamente profissionalizados,

muitas corporações familiares mantêm essa tradição, buscando conciliar elementos de governança profissional com laços familiares e sucessórios, preservando uma herança cultural e afetiva que transcende os aspectos meramente econômicos.

A partir da década de 1950, empresas familiares no Brasil expandiram sua atuação, marcando presença em praticamente todos os setores da economia nacional, desde a agricultura até o sistema financeiro, abrangendo também a indústria de alimentos, o setor têxtil, os meios de comunicação e a prestação de serviços.

Com o início dos projetos de desenvolvimento e modernização no país, essas empresas passaram a dividir espaço no mercado com multinacionais e estatais — realidade que permanece até os dias atuais.

4.2. Características da empresa familiar

Segundo Bernhoeft (2010), as empresas familiares possuem características específicas que influenciam significativamente sua dinâmica organizacional.

Destaca-se, primeiramente, a dedicação e o comprometimento ampliados de seus membros, frequentemente extrapolando os limites convencionais entre trabalho e vida pessoal. Essa dedicação intensa é impulsionada por um forte sentimento de pertencimento e responsabilidade quanto à continuidade e ao sucesso do negócio familiar, muitas vezes prevalecendo sobre interesses individuais.

Além disso, observa-se uma dificuldade marcante em separar claramente as relações familiares das relações profissionais, o que pode resultar em decisões influenciadas por emoções e conflitos internos, podendo comprometer a objetividade e a imparcialidade administrativa.

Outro aspecto relevante refere-se à presença expressiva dos valores e tradições familiares como base da cultura organizacional, fortalecendo a identidade e coesão interna da empresa, o que, por outro lado, pode criar barreiras à adaptação frente às constantes mudanças e demandas do mercado.

Por fim, prevalece a tendência à priorização de membros da família no quadro de funcionários, gerando vínculos sólidos de confiança, mas limitando a diversidade de perspectivas

e dificultando a introdução de práticas gerenciais meritocráticas e profissionalizadas. Essas características influenciam diretamente a capacidade de adaptação, profissionalização e sustentabilidade das empresas familiares ao longo do tempo.

Portanto, perpassados os pontos abordados nestes capítulos introdutórios, evidencia-se a importância das empresas familiares no cenário econômico, bem como a complexidade das relações interpessoais que as caracterizam.

Dessa forma, os capítulos seguintes abordarão como compreender e utilizar estrategicamente a natureza jurídica das empresas para alinhá-la aos objetivos principais dos seus proprietários, especialmente em processos sucessórios, visando à continuidade e sustentabilidade dessas organizações.

5. SOCIEDADE ANÔNIMA (S.A.)

A sociedade anônima é, por definição legal, uma sociedade empresária (art. 982, parágrafo único, do Código Civil), independentemente de seu objeto, sendo esta uma de suas principais características distintivas frente a outros tipos societários.

Ainda, de acordo com o artigo 1º da LSA, trata-se de pessoa jurídica de direito privado cujo capital social é dividido em ações, e cuja responsabilidade dos acionistas limita-se ao preço das ações subscritas ou adquiridas.

Tais atributos estruturais — natureza sempre empresária, divisão do capital em ações e responsabilidade limitada — são, conforme salienta Arnaldo Rizzardo (2019, p. 429), os pilares que conferem à sociedade anônima grande versatilidade jurídica, permitindo sua adaptação a negócios de qualquer porte, mas especialmente vocacionando-a para empreendimentos que demandam captação de recursos em larga escala, governança estruturada e sucessão impessoal.

Como observa Lamy Filho e Pedreira (2017, p. 68), a responsabilidade limitada representou um marco essencial para a modernização do capitalismo:

Admitir que o agente econômico pudesse participar da atividade comercial com o risco limitado à parcela de seu patrimônio que ele próprio fixara constituiu, sem dúvida, a grande alavanca que deflagrou o processo de socialização do capital.

Essa limitação protege o patrimônio pessoal dos acionistas e incentiva a participação de investidores, criando condições jurídicas para a expansão de negócios e para a realização de grandes empreendimentos antes exclusivos do Estado.

Além disso, a divisão do capital em ações — que podem ser livremente negociadas, salvas as hipóteses de restrição estatutária — confere liquidez e impessoalidade à estrutura societária, facilitando a entrada de novos investidores e a substituição de acionistas sem necessidade de alteração contratual. Segundo Claude Champaud (1962, apud Lamy Filho e Pedreira, 2017, p. 70), essa fracionabilidade do capital torna a ação um verdadeiro “catalisador econômico”.

No plano institucional, a sociedade anônima é estruturada a partir de órgãos com funções bem delimitadas: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, a Diretoria e o Conselho Fiscal. Essa governança corporativa rígida, reforçada pela LSA, proporciona maior fiscalização

interna e favorece a separação entre propriedade e gestão — aspecto crucial nos processos de sucessão empresarial, especialmente quando se busca profissionalização da administração ou afastamento de familiares não preparados.

Portanto, ao combinar capital dividido em ações, responsabilidade limitada e estrutura sempre empresária, a sociedade anônima oferece um arcabouço jurídico sofisticado e funcional para empresas que almejam crescimento, liquidez e segurança patrimonial — o que explica sua crescente adoção por grupos familiares em fase de sucessão. Nos tópicos seguintes, será explorado como essas características impactam diretamente os modelos sucessórios e os mecanismos de manutenção do controle familiar.

5.1. Responsabilidade dos Acionistas

A responsabilidade limitada é uma das características essenciais das Sociedades Anônimas. Ela garante aos acionistas segurança jurídica e financeira ao limitar sua responsabilidade ao valor das ações adquiridas, protegendo, assim, seu patrimônio pessoal de obrigações ou dívidas da empresa.

Historicamente, essa limitação representou um marco fundamental para o capitalismo moderno, possibilitando investimentos em projetos de grande escala e alto risco, ampliando o número de investidores e impulsionando a industrialização e modernização econômica.

No contexto das empresas familiares, essa proteção patrimonial é especialmente benéfica, evitando que problemas financeiros comprometam bens particulares da família e facilitando a atração de investidores externos sem que seja necessário comprometer recursos pessoais adicionais.

Esse modelo jurídico, portanto, revela-se especialmente vantajoso em contextos nos quais a profissionalização da gestão e a preservação do legado familiar coexistem como objetivos estratégicos. A responsabilidade limitada, ao oferecer proteção patrimonial e maior previsibilidade jurídica, contribui diretamente para a sustentabilidade do negócio, a institucionalização de boas práticas de governança e a continuidade das empresas familiares ao longo das gerações.

5.2. Responsabilidade dos Acionistas e o Papel do Capital Social

Ainda, a responsabilidade limitada é uma característica fundamental das Sociedades Anônimas, proporcionando segurança jurídica e financeira aos acionistas, já que restringe a responsabilidade ao valor do capital investido na empresa (Lamy Filho e Pedreira, 2017, p. 70). Essa limitação protege os bens pessoais dos acionistas, evitando que sejam afetados por eventuais dívidas ou dificuldades financeiras da sociedade.

Historicamente, essa característica representou um avanço significativo para o capitalismo moderno, possibilitando o financiamento de empreendimentos de grande escala e alto risco, como as companhias comerciais e colonizadoras da era mercantilista. A confiança gerada pela responsabilidade limitada ampliou o número de investidores e contribuiu significativamente para a industrialização e modernização econômica global.

No contexto específico das empresas familiares, a responsabilidade limitada oferece vantagens expressivas ao proteger o patrimônio pessoal dos familiares, evitando que bens particulares, como imóveis e economias pessoais, sejam afetados por eventuais dificuldades financeiras da empresa. Além disso, facilita a atração de investimentos externos sem que os fundadores ou herdeiros precisem comprometer recursos pessoais adicionais.

Desse modo, em consonância com os entendimentos dos doutrinadores, a limitação da responsabilidade promove não somente segurança jurídica, mas também favorece a longevidade, o crescimento sustentável e a continuidade geracional das empresas familiares.

5.3. Divisão do Capital em Ações

A divisão do capital social em ações, prevista pelo artigo 1º da LSA, é uma das principais características das Sociedades Anônimas. Essa estrutura permite que o capital seja fracionado em unidades padronizadas, chamadas ações, que podem ser de diferentes classes, como ordinárias e preferenciais, cada uma conferindo direitos específicos aos seus titulares.

Em entendimento consolidado por Lamy Filho e Pedreira (2017, p. 70), tal modelo facilita a captação de recursos financeiros ao permitir a livre negociação das ações, o que amplia o acesso a investidores diversos, confere liquidez ao capital e possibilita a substituição de acionistas sem a

necessidade de alteração estatutária — diferenciais relevantes em comparação com outras formas societárias mais rígidas.

Além disso, esse sistema societário — ao permitir a livre circulação das ações — fortalece a impessoalidade das relações societárias e favorece a profissionalização da gestão, elementos essenciais ao bom funcionamento do mercado de capitais e à expansão sustentável das atividades empresariais — a possibilidade de substituição dos acionistas sem a necessidade de anuência dos demais, por meio da simples transferência de ações, é um dos pilares que diferencia a sociedade anônima das demais formas societárias.

Sobre esse ponto, Ascarelli destaca que a substituição dos sócios sem consentimento mútuo, viabilizada pela natureza impessoal das ações, constitui uma inovação tão revolucionária quanto a limitação da responsabilidade dos acionistas, ao permitir que o capital da sociedade se despersonalize e circule com liberdade — rompendo com a lógica contratualista tradicional das sociedades personalistas, como a limitada (Ascarelli apud Lamy Filho e Pedreira, 2017, p. 70).

Nesse mesmo sentido, Claude Champaud (1962), em estudo de referência obrigatória na doutrina societária, aprofunda a análise do chamado “poder de concentração da sociedade por ações”, e qualifica a ação como o verdadeiro “catalisador econômico” da sociedade moderna. Sua análise demonstra como a ação, enquanto fração padronizada e livremente negociável do capital, tornou-se um instrumento eficaz para viabilizar o financiamento de grandes empreendimentos e permitir a participação de múltiplos investidores, sem comprometer a continuidade da pessoa jurídica — conforme também expõem Lamy Filho e Pedreira (2017, p. 70).

9. Mais ainda – e a observação é de Ascarelli – o fato de os sócios poderem ser substituídos sem anuência dos demais – mediante a simples transferência dos títulos – constitui uma inovação tão revolucionária como a da limitação da responsabilidade.

Em estudo de citação obrigatória na matéria, no qual analisa o “poder de concentração da sociedade por ações”, Claude Champaud (1962, p. 15 e segs.) expõe longamente a admirável eficácia da “ação” como o grande “catalisador econômico”. (Lamy Filho e Pedreira, 2017, p. 70)

Tais características — a impessoalidade, a liquidez e a circulação livre das ações — não apenas diferenciam a S.A. das LTDAs., mas também explicam sua vocação para empresas que buscam profissionalização, governança estruturada e mecanismos eficientes de sucessão e expansão patrimonial.

Para empresas familiares, essa divisão do capital em ações apresenta vantagens estratégicas. A emissão de ações pode ser utilizada como ferramenta de planejamento sucessório, permitindo a transferência gradual de participação aos herdeiros ou a venda parcial do capital para investidores externos, sem perder o controle majoritário da família sobre a sociedade.

Além disso, a possibilidade de emissão de ações preferenciais — que se diferenciam das ações ordinárias por concederem vantagens econômicas, como prioridade na distribuição de dividendos ou reembolso do capital — permite a captação de recursos sem que haja diluição do poder de controle da família, já que, geralmente, não conferem direito a voto.

Importa ressaltar que as ações preferenciais não constituem uma classe de ações, mas sim um tipo, o qual pode, por sua vez, ser subdividido em diferentes classes, conforme as vantagens e limitações estipuladas no estatuto social da companhia.

Essa estrutura possibilita o desenho de engenharias societárias sofisticadas, que conciliam a atração de capital externo com a preservação do controle estratégico nas mãos dos membros da família empresária, por meio, por exemplo, da emissão de ações ordinárias com direito a voto exclusivamente para os familiares.

Dessa forma, assegura-se o alinhamento entre os interesses familiares e os rumos da empresa, permitindo maior flexibilidade, sustentabilidade e perpetuidade do negócio ao longo das gerações.

5.3.1. Implicações da não personalização das Ações

A não personalização das ações é uma característica fundamental das Sociedades Anônimas, permitindo que as ações sejam adquiridas ou transferidas sem a necessidade de vínculo pessoal entre os acionistas ou de alteração no estatuto social da empresa.

Conforme doutrina de Lamy Filho e Pedreira (2017, p. 119):

Nas sociedades por ações, o estatuto fixa o número, espécies e classes das ações com abstração da identidade do acionista ou dos acionistas que são seus titulares; o acionista pode transferir a ação para outra pessoa sem alteração do estatuto da sociedade, e a mesma pessoa pode ser ou se tornar titular de várias ações, ou mesmo de todas as ações do capital social. É essa não personalização das ações que permite a modificação do corpo social da companhia sem alteração do estatuto social.

Como destacou Ascarelli (1969, p. 341), essa característica da companhia foi fundamental na difusão do instituto e na criação dos mercados de capitais, porque torna possível a circulação de ações sem maiores formalidades.

Essa flexibilidade distingue em mais um ponto as Sociedades Anônimas das Sociedades Limitadas, em que na última é necessário para a entrada ou saída de um sócio uma alteração contratual formal e a anuência dos demais sócios. Portanto, nas Sociedades Anônimas, a livre negociação das ações facilita a circulação de capital e traz dinamismo ao mercado financeiro, impulsionando grandes projetos financiados por diversos investidores.

Assim, ao diminuir a relevância da identidade pessoal dos acionistas, a sociedade anônima reforça seu caráter impessoal e orientado à expansão econômica, atraindo novos investidores e garantindo maior estabilidade ao negócio.

Destarte, para empresas familiares, a não personalização das ações é especialmente útil no planejamento estratégico e sucessório, simplificando a transferência do capital aos herdeiros ou investidores externos, sem ameaçar a continuidade e a governança familiar, que podem ser protegidas por meio de acordos ou ações diferenciadas. Essa estrutura, portanto, facilita o crescimento e a perpetuação da empresa por gerações.

5.4. Governança e Administração

A estrutura organizacional da sociedade anônima é singular entre as sociedades empresariais, pois não permite uma autonomia plena aos acionistas ou fundadores para decidirem sobre suas funções internas. Em vez disso, o legislador estabelece uma divisão rígida de poderes que atribui papéis específicos e indelegáveis a cada órgão — esses papéis são distribuídos entre a Assembleia-Geral, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho de Administração, cada qual com funções bem delimitadas e interdependentes.

A Assembleia-Geral é o órgão máximo das sociedades, sendo considerada a responsável por definir os rumos estratégicos da empresa - ela possui o poder soberano para decidir sobre questões essenciais, impondo suas deliberações a todos que atuam em nome da sociedade. Romano Cristiano (1982, apud RIZZARDO, 2019) reforça essa posição, afirmando ser ela o poder supremo do qual derivam os demais poderes, possuindo competências exclusivas que não podem ser delegadas.

José Xavier Carvalho de Mendonça (2001, apud RIZZARDO, 2019) destaca que a Assembleia-Geral reúne os acionistas regularmente convocados para debater e decidir assuntos sociais importantes, aprovar atos administrativos, e alterar estatutos ou contratos sociais. É nela que os sócios exercem efetivamente seu direito de propriedade e influência, embora na prática esse poder seja frequentemente concentrado em grupos majoritários ou acionistas dominantes.

Portanto, apesar de frequentemente influenciada por negociações internas e poder político, a Assembleia-Geral permanece como o órgão máximo que, ao deliberar sobre questões estratégicas, exerce indiretamente a administração da companhia, orientando suas ações futuras conforme previsto no artigo 121 da LSA.

O Conselho de Administração é um órgão colegiado e deliberativo que estabelece diretrizes estratégicas para a gestão da companhia, conforme previsto no art. 142 da LSA. Sua existência é obrigatória nas sociedades abertas e nas de capital autorizado, e facultativa nas demais sociedades. Assim, o Conselho funciona como elo entre a Assembleia-Geral e a Diretoria, supervisionando permanentemente as ações administrativas. Por força dos artigos 139 e §1º do art. 138 da LSA, suas funções deliberativas são exclusivas, não podendo ser delegadas a outros órgãos (Rizzardo, 2019, p. 441).

Conforme Oliveira (2015, p.4)

Conselho de Administração é o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.

Já a Diretoria é o órgão responsável pela administração direta e pela execução das decisões do Conselho de Administração ou da Assembleia-Geral nas Sociedades Anônimas. Segundo o art. 143 da LSA, deve ser composta por pelo menos dois diretores, eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia-Geral, com mandato de até três anos, permitida a reeleição (Rizzardo, 2019, p. 447).

Por fim, o Conselho Fiscal é um órgão facultativo nas demais estruturas societárias, mas de criação obrigatória nas Sociedades Anônimas, cuja função principal é fiscalizar a gestão administrativa e financeira da empresa, emitindo pareceres à Assembleia-Geral (art. 161, Lei nº 6.404/1976). Ele deve ser composto por três a cinco membros, eleitos pela Assembleia-Geral,

com mandato até a primeira Assembleia-Geral ordinária após sua instalação, limitado a um ano (§ 6º do art. 161 da LSA). Seu funcionamento ocorre apenas quando determinado pela Assembleia ou solicitado por acionistas (Rizzardo, 2019, p. 464).

Além disso, a existência de uma hierarquia entre os órgãos reforça o caráter regulatório da estrutura da sociedade anônima. A Assembleia-Geral, por exemplo, é considerada o órgão primário, com poderes não apenas para eleger e destituir os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal, mas também para estabelecer os rumos estratégicos da companhia, em conformidade com as expectativas dos acionistas. Assim, ao ocupar esse papel de órgão máximo, a Assembleia-Geral simboliza o "*imperium*" dentro da sociedade - o poder supremo que, no direito romano, representava a autoridade máxima.

Em contrapartida, os demais órgãos, como a Diretoria e o Conselho Fiscal, exercem o que se poderia chamar de "*potestas*", um poder subordinado, focado em funções específicas e limitadas pela Assembleia-Geral.

Esse modelo de organização limita a liberdade dos acionistas na criação de uma estrutura completamente autônoma, refletindo uma visão legislativa que busca proteger tanto os investidores quanto a integridade e a continuidade das Sociedades Anônimas.

No entanto, essa divisão de poderes não é apenas uma imposição legislativa, mas também uma forma de assegurar a longevidade e a estabilidade das Sociedades Anônimas, uma vez que evita conflitos de interesse internos e proporciona uma clareza de responsabilidades entre os diferentes órgãos.

O exercício de cargos de administração por pessoas que não são sócios é também peculiaridade da companhia: nas sociedades comerciais tradicionais, as funções de administração cabem necessariamente a sócios. Nas limitadas, o contrato social pode autorizar o exercício das funções de gerência por não sócio (C. Civil, art. 1.061).

Outra nota característica da companhia é a possibilidade de modificação do estatuto pelo voto da maioria (v. § 270), o que excepciona o princípio de que os contratos, inclusive dos tipos tradicionais das sociedades comerciais, somente podem ser alterados pelo consenso de todos os participantes. Hoje em dia a modificação é também admitida na sociedade limitada (C. Civil, art. 1.076, I) e na simples (art. 999). (Rizzardo, 2019)

Em resumo, a organização da sociedade anônima destaca-se pela imposição de uma hierarquia e uma divisão de funções que imitam a separação de poderes do Estado, o que protege

a empresa e seus acionistas ao impedir que a administração e a fiscalização se confundam, garantindo que cada órgão tenha suas competências respeitadas.

Essa estrutura, portanto, reforça uma governança corporativa voltada ao equilíbrio de interesses, à proteção do capital e à preservação dos direitos dos acionistas — especialmente dos minoritários —, promovendo maior previsibilidade e transparência na gestão societária.

6. SOCIEDADE LIMITADA (LTDA.)

De acordo com Arnaldo Rizzardo (2019, p. 165), a sociedade limitada caracteriza-se como pessoa jurídica de direito privado cuja responsabilidade dos sócios é restrita ao valor das cotas subscritas ou adquiridas, nos termos do artigo 1.052 do Código Civil.

Isso significa que, uma vez integralizado o capital social, os sócios não respondem com seu patrimônio pessoal pelas obrigações assumidas pela empresa, salvo nos casos de fraude ou abuso da personalidade jurídica, o que confere segurança jurídica e patrimonial — fator especialmente atrativo para empreendimentos de menor porte e para empresas de natureza familiar.

Adicionalmente, nos termos do parágrafo único do artigo 1.052 do Código Civil, os sócios respondem solidariamente pela integralização do capital social, ainda que tenham subscrito apenas parte dele. Tal dispositivo garante a proteção de credores e reforça a seriedade do compromisso assumido pelos sócios no momento da constituição da sociedade, prevenindo o uso da limitação da responsabilidade como escudo para práticas abusivas.

Historicamente, a sociedade limitada surgiu na Alemanha em 1892, como solução intermediária entre as sociedades de pessoas e as sociedades anônimas, atendendo à demanda por um tipo societário que oferecesse limitação de responsabilidade com maior simplicidade organizacional. No Brasil, sua regulamentação inicial deu-se por meio do Decreto nº 3.708/1919, inspirado no modelo alemão, e rapidamente se consolidou como a forma societária mais utilizada por pequenos e médios empresários, sobretudo em estruturas familiares.

Com o advento do Código Civil de 2002, a disciplina das sociedades limitadas foi significativamente ampliada, abrangendo os artigos 1.052 a 1.087. A nova legislação passou a incorporar diversos mecanismos de governança típicos das sociedades anônimas, como a possibilidade de criação de Assembleias-Gerais e Conselhos Fiscais, conforme autorização expressa no contrato social.

Essa modernização legislativa visa conferir maior transparência, organização e profissionalização à gestão, sem que se percam as características personalistas e contratuais da limitada.

No contexto das empresas familiares, essas evoluções normativas revelam-se especialmente relevantes. Isso porque a sociedade limitada oferece um modelo que equilibra a proteção patrimonial dos sócios, a preservação do controle familiar e a possibilidade de gestão flexível e adaptada à cultura da empresa, sendo, por isso, o tipo societário predominante nas estruturas familiares brasileiras.

6.1. Responsabilidade dos sócios

A sociedade limitada tem como característica marcante a limitação da responsabilidade dos sócios ao valor das cotas por eles subscritas. De acordo com o artigo 1.052 do Código Civil, os sócios respondem somente até o limite do capital que se obrigaram a integralizar, conferindo a essa forma societária maior segurança patrimonial. No entanto, até a integralização total do capital social, subsiste a responsabilidade solidária entre os sócios, o que impõe uma proteção relativa e temporária.

Essa limitação de responsabilidade foi crucial para a popularização da sociedade limitada no Brasil, especialmente entre pequenas e médias empresas, e também nas empresas familiares - a previsibilidade jurídica e a blindagem patrimonial oferecida tornam essa estrutura uma escolha estratégica para famílias que desejam empreender e preservar o patrimônio pessoal frente aos riscos da atividade empresarial.

No tocante à responsabilidade dos sócios, é necessário distinguir dois planos: a relação interna, ou *interna corporis*, e a relação externa com terceiros. Assim, internamente, a responsabilidade de cada sócio é proporcional à sua participação no capital social e externamente, enquanto o capital não estiver integralizado, todos os sócios respondem solidariamente perante terceiros, nos limites da integralização devida.

Nesse passo, o Código de Processo Civil, no artigo 790, inciso II, admite a possibilidade de o patrimônio pessoal dos sócios ser atingido quando os bens da sociedade forem insuficientes para a satisfação das dívidas, desde que limitado à parte ainda não integralizada do capital social.

Não menos importante, nos termos dos artigos 1.053 e 1.032 do Código Civil, a responsabilidade dos sócios não se extingue automaticamente com sua saída da sociedade, que

subsiste pelo prazo de dois anos após a averbação da retirada, permanecendo os sócios sujeitos às obrigações contraídas no período de sua permanência.

Quanto aos administradores, o artigo 1.016 do Código Civil impõe a responsabilidade pessoal e solidária sempre que houver conduta culposa — negligência, imprudência ou imperícia — ou dolosa na gestão dos negócios. De forma complementar, o artigo 1.080 do Código determina que sócios que aprovarem deliberações contrárias à lei ou ao contrato social respondem ilimitadamente pelos prejuízos causados à sociedade ou a terceiros, independentemente da aplicação da teoria da desconsideração da personalidade jurídica, não sendo exclusivo da sociedade limitada, também abrangendo aplicando às sociedades anônimas, ou seja, sendo um ponto convergente.

Essa estrutura normativa impõe padrões de conduta elevados aos sócios e administradores, incentivando uma gestão ética, transparente e diligente. Assim, a previsibilidade das obrigações e a delimitação de riscos patrimoniais contribuem para que o processo sucessório ocorra com maior segurança jurídica, resguardando o patrimônio familiar e estimulando a continuidade do negócio.

Contudo, essa mesma limitação pode se tornar um entrave quando os herdeiros assumem cotas sem estarem suficientemente preparados para a gestão ou para os riscos empresariais, o que reforça a necessidade de planejamento sucessório estruturado e da profissionalização progressiva da empresa.

6.2. Capital social

A cota na sociedade limitada possui natureza jurídica própria, distinta de um direito real ou de um crédito simples. Trata-se de um título representativo da participação do sócio na sociedade, dotado de valor patrimonial e gerador de direitos sociais específicos, nos moldes do contrato social firmado (Rizzardo, 2019, p. 181). É, portanto, um instrumento que traduz tanto a titularidade do capital quanto o vínculo jurídico entre o sócio e a pessoa jurídica, sendo essencial à composição e funcionamento da sociedade.

Diferentemente das ações nas Sociedades Anônimas, as cotas não possuem natureza circulável, razão pela qual sua cessão se sujeita a restrições legais e contratuais, ou seja, as cotas

podem ser livremente transferidas entre sócios, salvo disposição expressa em contrário, conforme estabelece o artigo 1.057 do Código Civil. Por outro lado, a cessão a terceiros estranhos à sociedade depende da não oposição por parte dos sócios que representem, no mínimo, um quarto do capital social, o que confere maior controle sobre a composição societária e a entrada de novos membros.

Outro ponto relevante é que, perante a sociedade, as cotas são indivisíveis. Assim, nos casos em que haja transmissão parcial a terceiros, forma-se um condomínio sobre a cota, devendo os condôminos indicarem um representante comum, conforme determina o artigo 1.056 do Código Civil. Essa exigência visa preservar a unidade de representação no âmbito societário, evitando a fragmentação da vontade no exercício de direitos sociais.

Ademais, para que a cessão de cotas produza efeitos perante terceiros e a própria sociedade, é imprescindível sua formalização por meio de averbação na Junta Comercial competente, nos termos do parágrafo único do artigo 1.057 do Código Civil. Essa exigência formal é indispensável para assegurar a publicidade do ato, a oponibilidade da nova titularidade e a segurança jurídica das relações empresariais.

No contexto das empresas familiares, essa estrutura rígida do capital social na sociedade limitada representa um elemento de significativa influência sobre a sucessão empresarial. A necessidade de anuência dos sócios para a cessão de cotas a terceiros e a limitação da livre circulação patrimonial reforçam a proteção ao controle familiar da empresa, permitindo maior previsibilidade e estabilidade interna. Por outro lado, essas mesmas restrições podem dificultar a transição geracional, sobretudo em situações em que não há consenso entre os sucessores ou quando o planejamento sucessório não foi previamente pactuado por meio de cláusulas contratuais específicas.

6.2.1. A sucessão das cotas *post mortem*

Conforme ensina Arnaldo Rizzardo (2019, p. 190), a sucessão *causa mortis* das cotas em Sociedades Limitadas é regulada pelo artigo 1.028 do Código Civil, aplicável por força do artigo 1.053. Regra geral, com o falecimento de um sócio, ocorre a liquidação de suas cotas, salvo nas hipóteses em que o contrato social disponha de forma diversa, os sócios remanescentes optarem

pela dissolução parcial da sociedade, ou ainda haja acordo entre os herdeiros e os sócios para a substituição do falecido na sociedade.

Nesse passo, nos termos do artigo 1.057 do Código Civil, a entrada dos herdeiros no quadro societário está condicionada à aprovação dos sócios remanescentes, devendo ser autorizada por titulares de, ao menos, 75% do capital social. Caso não haja consentimento, impõe-se a dissolução parcial da sociedade e a apuração dos haveres do sócio falecido, conforme determina o artigo 599 do Código de Processo Civil. Essa apuração deve observar o método previsto no contrato social e, na ausência de estipulação, será realizada por acordo entre as partes ou, em última instância, por decisão judicial.

No mesmo sentido, a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça tem reiterado que essa apuração de haveres deve ser realizada de forma equitativa, com base em balanço patrimonial atualizado após o falecimento do sócio. Essa medida visa evitar prejuízos aos herdeiros e prevenir o enriquecimento sem causa por parte da sociedade ou dos sócios remanescentes.

Importa destacar que o falecimento do sócio não implica, automaticamente, a sucessão dos herdeiros na condição de sócios, uma vez que a *affectio societatis* — ou seja, a comunhão de interesses e confiança mútua entre os sócios — é elemento essencial à constituição e manutenção da sociedade limitada. Assim, diante da recusa da entrada dos herdeiros, subsiste apenas o direito à justa compensação patrimonial pelo valor correspondente às cotas herdadas.

Esse regramento legal assume especial relevância no contexto da sucessão empresarial em empresas familiares — objeto central deste trabalho —, uma vez que evidencia como a natureza jurídica da sociedade limitada pode dificultar a continuidade da empresa sob controle familiar - a exigência de aprovação dos sócios remanescentes para a entrada dos herdeiros no quadro societário impõe um filtro que, embora vise preservar a estabilidade da sociedade, pode comprometer o planejamento sucessório e a perpetuação do negócio dentro da família.

6.3. Divisão do Capital em Cotas

Na sociedade limitada, o capital social é dividido em cotas, conforme disposto no art. 1.055 do Código Civil. Cada sócio subscreve determinada quantidade de cotas, que representam

sua participação na sociedade e lhe conferem direitos e obrigações proporcionais à sua contribuição, conforme estabelecido no contrato social.

Diferentemente das ações nas sociedades anônimas — que são títulos patrimoniais com alta liquidez e ampla negociabilidade no mercado —, as cotas das sociedades limitadas não são livremente negociáveis. A cessão de cotas a terceiros estranhos à sociedade depende, como regra, da anuência dos demais sócios, salvo disposição contratual em sentido diverso, conforme estabelece o art. 1.057 do Código Civil.

Nesse sentido, essa estrutura normativa evidencia o caráter personalista da sociedade limitada, reforçado pelo princípio do *intuitu personae*, que exige a escolha dos sócios com base na confiança recíproca e na relação pessoal, especialmente relevante em empresas de controle familiar. Não obstante, é possível observar que as sociedades limitadas também incorporam características das sociedades de capitais, notadamente no que tange à proteção patrimonial dos sócios e à organização do capital.

Segundo PEIXOTO (1955, p. 51, apud RETTO, 2017, p. 16):

o que caracteriza a sociedade de pessoas é a predominância do *intuitu personae* no seu funcionamento. Nessa sociedade, as pessoas, ao se associarem, levam em conta os companheiros e sua capacidade para o bom êxito da empresa, sendo o capital, na hipótese, secundário. Nas sociedades de capitais, ao contrário, é possível levar-se em conta os que a fundaram ou estão à sua frente, mas o que prepondera é o capital, até porque existe a possibilidade de a pessoa, na maioria dos casos, ser facilmente modificada com a transferência das ações a que os sócios não se podem opor.

No mesmo sentido, MARCONDES (1956, p. 179, apud RETTO, 2017, p. 20) esclarece que a sociedade limitada ocupa uma posição intermediária entre as sociedades de pessoas e as de capitais, sendo caracterizada por uma natureza híbrida:

Como tipo intermediário entre a sociedade anônima e a sociedade em nome coletivo, a sociedade de responsabilidade limitada ocupa uma posição mista e, no esquema proposto, pode ser enquadrada como a espécie em que todos os sócios prestam contribuição-patrimonial-limitada-por quotas e contribuição pessoal máxima. Na sociedade de responsabilidade limitada, a *affectio societatis* está, para todos os sócios, em função do *intuitu personae*, como nas sociedades em nome coletivo, relativamente à natureza da contribuição pessoal, mas também está em função do *intuitu pecuniae*, como nas sociedades anônimas, relativamente à contribuição patrimonial, ressalvada apenas a transmissibilidade da parte social que só é livre para as ações.

Desse modo, a estrutura da sociedade limitada oferece uma margem significativa de adaptação, podendo assumir características mais personalistas ou mais capitalistas, conforme a intenção dos sócios manifestada no contrato social. Nesse sentido, BARRETO FILHO (1980, p. 67 apud RETTO, 2017, p. 20) observa que a doutrina e a jurisprudência evoluíram para reconhecer essa maleabilidade, permitindo que a sociedade por cotas seja organizada com base em modelos mais simples, típicos das sociedades de pessoas, ou em estruturas mais sofisticadas, semelhantes às das sociedades anônimas, conforme faculta a LSA.

Nesse contexto, a divisão do capital em cotas se mostra especialmente funcional para empresas familiares, ao permitir tanto a manutenção do controle dentro da família — por meio de cláusulas restritivas à cessão de cotas — quanto a abertura para aportes de capital externo, por exemplo, pela criação de cotas preferenciais sem direito a voto, preservando o controle estratégico dos familiares fundadores.

Assim, ao admitir essa maleabilidade organizacional, a sociedade limitada consolida-se como uma estrutura jurídica adequada ao processo de sucessão empresarial, equilibrando continuidade administrativa e proteção patrimonial com flexibilidade na governança e planejamento de longo prazo.

6.4. Governança e Administração

A sociedade limitada possui uma estrutura de governança que se caracteriza por órgãos específicos com funções bem definidas pela legislação, especialmente pelo Código Civil. Os órgãos principais são a Administração e o Conselho Fiscal.

A Administração é o órgão responsável pela gestão diária e execução das decisões tomadas pelos sócios, podendo ser exercida por sócios ou terceiros. Entre as obrigações específicas dos administradores está a prestação de contas anual aos demais sócios, conforme previsto no artigo 1.065 do Código Civil. Caso o administrador não cumpra esse dever espontaneamente, poderá ser acionado judicialmente por meio de ação específica de prestação de contas.

Para nomeação de administradores não sócios, exige-se unanimidade dos sócios quando o capital não estiver integralizado e aprovação de, no mínimo, dois terços dos sócios após

integralização, segundo o artigo 1.061 do Código Civil. Os administradores são investidos no cargo mediante termo de posse lavrado em livro próprio, devendo sua nomeação ser averbada no registro competente, conferindo transparência e segurança jurídica às relações societárias e comerciais. Já a destituição dos administradores pode ocorrer a qualquer tempo, por decisão da maioria absoluta do capital social, devendo ser averbada da mesma forma.

O Conselho Fiscal, por sua vez, é um órgão facultativo, previsto no artigo 1.066 do Código Civil, cuja criação depende da previsão expressa no contrato social. Sua função é fiscalizar as contas, os atos da administração e zelar pela legalidade e regularidade das operações da sociedade. É composto por, no mínimo, três membros efetivos e suplentes, eleitos pela assembleia anual dos sócios, podendo ser sócios ou pessoas externas à sociedade. A composição do Conselho Fiscal é orientada pela isenção, impedindo a participação de membros da Administração, seus familiares próximos e empregados da sociedade ou empresas controladas, conforme determina o artigo 1.066, § 1º do Código Civil.

O Conselho Fiscal assegura também aos sócios minoritários, que representem pelo menos um quinto do capital social, o direito de eleger um membro de maneira separada (§ 2º do artigo 1.066 do Código Civil). A atuação desse órgão reforça o controle interno, contribuindo para maior transparência e governança corporativa dentro da sociedade limitada.

Portanto, a estrutura de governança e administração da sociedade limitada é organizada de maneira a garantir uma gestão profissional, diligente e responsável, com instrumentos eficazes de fiscalização e controle para proteger os interesses sociais e individuais dos sócios.

7. A ESCOLHA DO MODELO SOCIETÁRIO NA SUCESSÃO EMPRESARIAL

A escolha do modelo societário configura-se como uma das decisões mais relevantes para a perenidade das empresas familiares brasileiras, sobretudo quando se considera a inevitabilidade do processo sucessório. No contexto de organizações fortemente marcadas por vínculos afetivos e estruturas de poder consolidadas ao longo de gerações, a forma jurídica adotada para a constituição da sociedade pode facilitar ou dificultar sobremaneira a transição de controle entre os membros da família.

A sucessão em Sociedades Limitadas tende a apresentar obstáculos mais pronunciados, especialmente pela rigidez imposta pelo Código Civil quanto à entrada de herdeiros no quadro societário. A necessidade de aprovação dos sócios remanescentes para a cessão de cotas a terceiros (inclusive herdeiros), prevista no artigo 1.057 do Código Civil, pode servir como instrumento de preservação do controle familiar, bem como, pode se tornar um entrave à continuidade do negócio quando inexistente um planejamento sucessório prévio, formal e amplamente pactuado entre os sócios e seus sucessores.

Essa estrutura, ainda que protetiva, exige harmonia e alinhamento entre os sócios, sob pena de disputas internas, dissolução parcial da sociedade e impactos negativos sobre a gestão e a operação empresarial. Assim, na ausência de um protocolo familiar, cláusulas contratuais sucessórias bem elaboradas ou instrumentos societários que garantam previsibilidade, as Sociedades Limitadas podem intensificar os conflitos e comprometer a continuidade do empreendimento.

Por outro lado, as Sociedades Anônimas oferecem maior fluidez e previsibilidade na transmissão do patrimônio empresarial, uma vez que a titularidade de ações pode ser transferida automaticamente aos herdeiros, independentemente de consentimento dos demais acionistas. Tal característica contribui para uma transição patrimonial mais célere e menos litigiosa, especialmente em grupos familiares numerosos e/ou heterogêneos. Além disso, a possibilidade de emissão de diferentes classes de ações e a estrutura mais sofisticada de governança corporativa permitem que a família fundadora mantenha o controle estratégico do negócio mesmo após abrir parte do capital a investidores externos.

Contudo, a flexibilização das regras de ingresso e saída de acionistas pode representar um risco à preservação do controle familiar, sobretudo quando não se adotam mecanismos como acordos de acionistas, emissão de ações preferenciais sem direito a voto, ou políticas internas claras de sucessão. Nesses casos, a diluição do controle pode resultar na descaracterização da identidade familiar da empresa e na perda de sua cultura organizacional, com impactos diretos sobre sua reputação e estratégia de longo prazo.

Dessa forma, conforme a análise desenvolvida ao longo deste trabalho, constata-se que a sociedade limitada se revela mais adequada à preservação do controle familiar e à manutenção de uma gestão concentrada, característica frequentemente valorizada em negócios familiares. Por outro lado, a sociedade anônima demonstra maior aptidão para processos de profissionalização da gestão, bem como para a captação de investimentos externos e a estruturação de uma sucessão mais fluida e juridicamente menos restritiva, ainda que sob o risco de diluição do poder decisório familiar caso não sejam adotados mecanismos de blindagem.

A escolha entre essas estruturas deve, portanto, ser orientada por critérios que ultrapassam o aspecto jurídico-formal e penetram no campo estratégico e emocional das famílias empresárias.

Empresas que valorizam a manutenção da gestão entre membros da família, o controle restrito das decisões e a proteção patrimonial podem encontrar nas Sociedades Limitadas um modelo mais coerente com seus objetivos. Já aquelas que pretendem ampliar sua atuação, captar recursos no mercado e integrar profissionais externos à gestão podem encontrar nas Sociedades Anônimas uma estrutura mais aderente à sua visão de futuro, desde que adotem salvaguardas jurídicas adequadas para mitigar os riscos da dispersão acionária.

Independentemente do modelo escolhido, torna-se evidente, à luz do desenvolvimento doutrinário e jurisprudencial analisado neste trabalho, que o sucesso da sucessão empresarial depende menos da forma jurídica e mais da adoção de práticas preventivas de governança. Instrumentos como protocolos familiares, conselhos consultivos, acordos de sócios e cláusulas específicas nos contratos sociais ou estatutos devem ser mobilizados como ferramentas fundamentais à condução ordenada da sucessão, assegurando tanto a continuidade do negócio quanto a harmonia no ambiente familiar.

Conclui-se, portanto, que o modelo societário pode ser decisivo, mas não determinante: é o planejamento sucessório – ou a falta dele – o verdadeiro ponto nevrálgico na preservação do legado empresarial e familiar ao longo das gerações.

Vejam, a seguir, a partir de cenários reais do contexto empresarial brasileiro, como a escolha pela natureza jurídica – seja sociedade limitada ou sociedade anônima – foi estrategicamente utilizada por empresas familiares no enfrentamento dos desafios sucessórios. Os exemplos demonstram, na prática, como tais modelos jurídicos influenciaram a manutenção do controle familiar, a profissionalização da gestão e a continuidade das atividades empresariais ao longo das gerações.

7.1. Empresas familiares com natureza de Sociedades Limitadas

Grupo Boticário

O Grupo Boticário, fundado em 1977 por Miguel Krigsner como uma pequena farmácia de manipulação em Curitiba, destaca-se como um exemplo de transição bem-sucedida de liderança em empresas familiares.

Ao longo de oito anos, Krigsner planejou meticulosamente a sucessão, culminando, em 2008, na nomeação de Artur Grynbaum, seu cunhado e sócio desde 1992, como CEO.

Grynbaum iniciou sua trajetória na empresa em 1986, aos 17 anos, como assistente financeiro, e ascendeu por diversos cargos, incluindo diretor financeiro e vice-presidente, demonstrando comprometimento e competência em cada função desempenhada.

A transição foi pautada pela implementação de práticas robustas de governança corporativa, incluindo a criação de um conselho de administração e a clara distinção entre papéis familiares e empresariais.

Essa abordagem não apenas assegurou a continuidade dos valores e da cultura organizacional, mas também fortaleceu a confiança dos franqueados durante o processo de mudança na liderança.

Sob a gestão de Grynbaum, o Grupo Boticário diversificou seu portfólio ao lançar novas marcas, como Eudora, quem disse, Berenice? e The Beauty Box, consolidando sua presença no mercado de beleza. Além disso, a empresa implementou o programa "O Futuro em Nossas Mãos", visando preparar sucessores para as franquias, refletindo seu compromisso com a sustentabilidade e continuidade dos negócios.

Em 2021, dando continuidade ao planejamento sucessório, Fernando Modé, que ingressou na empresa em 1999 na área jurídica e posteriormente atuou como CFO, assumiu o cargo de CEO. Grynbaum, por sua vez, tornou-se vice-presidente do Conselho Consultivo, assegurando a manutenção da cultura e dos valores corporativos.

O caso do Grupo Boticário exemplifica como um planejamento sucessório estruturado e a profissionalização da gestão em empresas familiares podem garantir a longevidade e o crescimento sustentável do negócio.

7.2. Empresas familiares com natureza de Sociedades Anônimas

Grupo JBS

Um exemplo muito conhecido na indústria brasileira é o grupo JBS - hoje uma das maiores empresas de processamento de carnes do mundo.

Com natureza de Sociedade Anônima, a empresa conseguiu captar grandes volumes de investimento para expandir suas operações globalmente, mantendo, ao longo do tempo, o controle familiar por meio de estruturas de ações diferenciadas e de governança corporativa.

Esse é um grande exemplo de como a sociedade anônima funciona na prática.

De acordo com a Exame (2024), desde que Wesley e Joesley Batista enfrentaram problemas legais e deixaram a liderança da empresa, o atual COO assumiu um papel central na administração da empresa, reportando-se diretamente a José Batista Sobrinho, o fundador e CEO.

Segundo reportagem da Bloomberg Línea (2023), em 2018 Gilberto Tomazoni tornou-se COO global da JBS, acumulando o mais alto cargo de governança da empresa. Gilberto foi a primeira pessoa que não é da família a assumir esse cargo, após os escândalos da família Batista

com a Operação Lava Jato. Não obstante, Gilberto tem sido visto como um estabilizador para investidores preocupados com o futuro da empresa após os escândalos de corrupção que envolvem a família Batista.

Desse modo, podemos claramente observar a importância da sociedade anônima no cenário da JBS, permitindo o afastamento de membros da família Batista da gestão após os escândalos, atendendo à pressão de acionistas que buscavam maior transparência e estabilidade.

Em uma Sociedade Anônima, o modelo de governança possibilita que o controle e a supervisão da empresa sejam realizados por um conselho de administração independente, o que facilita o afastamento de familiares da gestão direta sem comprometer o legado da empresa.

Assim, o poder de controle é exercido pelo chamado bloco de controle — grupo de acionistas titulares de ações com direito a voto que, ao reunir participação relevante ou majoritária, consegue fazer prevalecer sua vontade nas deliberações das assembleias gerais, conforme disposto no artigo 116 da Lei das Sociedades por Ações.

Além disso, a natureza de Sociedade Anônima da JBS permitiu a entrada de profissionais de mercado, como Gilberto Tomazoni, trazendo uma gestão mais profissional e centrada em interesses dos acionistas. Esse modelo trouxe uma camada de governança e segurança que ajudou a restaurar a confiança dos investidores e a garantir que a empresa pudesse continuar suas operações de forma eficiente, mesmo com o afastamento dos membros familiares.

Ainda, a separação entre propriedade e gestão foi fundamental para reforçar a confiança dos stakeholders e assegurar a continuidade do negócio, preservando seu valor no mercado e atendendo às expectativas de governança moderna.

Tudo isso foi realizado sem romper o vínculo familiar, uma vez que o CEO da JBS permanece sendo um membro da família Batista. Como se trata de uma sociedade anônima, a estrutura societária possibilitou o afastamento dos membros envolvidos em escândalos — os chamados "elos fracos" — da gestão executiva da empresa, sem que isso implicasse a perda do poder de controle. Desse modo, esse modelo se revela particularmente útil em situações de crise ou de necessidade de profissionalização da gestão, como demonstrado no caso da JBS.

Isso se deu graças à manutenção do bloco de controle familiar, formado por acionistas com direito a voto que, ao reunirem participação majoritária ou estratégica, conseguem fazer prevalecer sua vontade nas deliberações das assembleias gerais, nos termos do artigo 116 da Lei das Sociedades por Ações.

Dessa forma, a natureza jurídica da sociedade anônima proporcionou à JBS uma solução institucional equilibrada, em que se preservou o controle familiar e a continuidade dos negócios, ao mesmo tempo em que se atendeu às exigências do mercado por maior transparência, governança e profissionalização da gestão.

Em conclusão, a estrutura de sociedade anônima permitiu que os irmãos Batista mantivessem participação na empresa como acionistas, embora sem cargos administrativos. Dessa forma, eles foram afastados das decisões da empresa devido às acusações de corrupção, preservando, no entanto, seu vínculo acionário.

8. CONCLUSÃO

A sucessão em empresas familiares configura-se como um dos maiores desafios à sua continuidade e sustentabilidade, sobretudo no contexto jurídico e econômico brasileiro, em que tais organizações desempenham papel fundamental na geração de empregos, na distribuição de renda e no fortalecimento do tecido empresarial nacional. Nesse cenário, a escolha do modelo societário — seja Sociedade Limitada ou Sociedade Anônima — adquire importância estratégica, uma vez que impacta diretamente os mecanismos de governança, a proteção patrimonial, a fluidez sucessória e, sobretudo, a preservação da identidade familiar da empresa.

O caso do Grupo Boticário exemplifica como a adoção de práticas preventivas, aliada a um planejamento sucessório sólido e estruturado, é capaz de superar as limitações comumente atribuídas às Sociedades Limitadas. A sucessão foi conduzida com base em critérios objetivos de competência, preparo técnico e alinhamento com os valores organizacionais, revelando um alto grau de maturidade da governança familiar e um compromisso com a profissionalização progressiva da gestão.

O modelo limitado, frequentemente criticado por impor barreiras à entrada de herdeiros, demonstrou-se eficaz quando complementado por mecanismos como conselhos consultivos, protocolos familiares e uma clara separação entre os papéis empresariais e familiares. Dessa forma, o Grupo Boticário assegurou a continuidade do controle familiar sem comprometer o dinamismo da gestão, servindo como exemplo de que a estrutura limitada pode ser compatível com uma sucessão bem-sucedida, desde que amparada por boas práticas internas.

Por sua vez, a trajetória da JBS, estruturada como Sociedade Anônima, evidencia como a flexibilidade dessa forma societária pode ser decisiva diante de contextos críticos, especialmente quando a continuidade da empresa demanda uma gestão profissionalizada e independente da família fundadora. A substituição de membros da família Batista por executivos do mercado, como o atual CEO, foi viabilizada pela estrutura de governança da S.A., a qual permite a separação entre propriedade e administração.

Essa característica possibilitou à família manter sua participação acionária e influência estratégica, ao mesmo tempo em que a condução cotidiana da empresa foi transferida a gestores profissionais, restaurando a confiança dos investidores e assegurando a continuidade operacional. O caso da JBS demonstra que, quando aliada a instrumentos como acordos de acionistas e mecanismos de controle societário, a Sociedade Anônima se mostra especialmente adequada a empresas de grande porte, com exposição pública elevada e exigência de práticas sofisticadas de governança corporativa.

Esses dois casos, analisados à luz do panorama teórico e normativo desenvolvido ao longo deste trabalho, evidenciam que não existe um modelo societário ideal e universal para todas as empresas familiares.

A decisão entre adotar uma Sociedade Limitada ou uma Sociedade Anônima deve ser pautada por uma avaliação criteriosa do perfil da empresa, da cultura organizacional e dos objetivos estratégicos da família empresária.

Dessarte, negócios que priorizam a manutenção do controle interno e a preservação de valores tradicionais podem se beneficiar da estrutura da Sociedade Limitada, desde que adotem mecanismos de governança que previnam conflitos e promovam a profissionalização. Já empresas que almejam expansão, abertura ao mercado de capitais e maior institucionalização da gestão encontrarão na Sociedade Anônima um modelo mais compatível com tais ambições, desde que atentos aos riscos de dispersão do controle e descaracterização do vínculo familiar.

Conclui-se, portanto, que o modelo societário pode ser decisivo, mas não é determinante: é o planejamento sucessório — ou sua ausência — o verdadeiro ponto nevrálgico na preservação do legado familiar e empresarial. O verdadeiro fator decisivo para a continuidade do legado empresarial e familiar reside na qualidade do planejamento sucessório, na clareza das regras de convivência societária e na disposição dos envolvidos em harmonizar tradição e inovação.

Assim, a natureza jurídica da empresa deve ser compreendida como uma ferramenta a serviço da estratégia familiar, sendo essencial que esteja acompanhada de práticas robustas de governança, protocolos familiares, acordos de sócios e cláusulas sucessórias eficazes. Somente

assim será possível garantir a longevidade, a harmonia e a prosperidade das empresas familiares ao longo das gerações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, T. L. P. O administrador e a gestão de empresas familiares. 2009. Conteúdo disponível em
<http://www.catolicaorione.edu.br/portal/wp-content/uploads/2015/01/O-Administrador-e-a-Gest%C3%A3o-de-Empresas-Familiares-Revista-S%C3%A3o-Luis-Orione-v.-1-n.-3-jan.dez_.-2009.pdf>. Acesso em: 18 març. 2025.
- BARRETO FILHO, Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, nº 25, p. 67.
- BACKES, M. A. Gestão de empresas familiares: Sustentabilidade, crescimento e sucessão. 2012. Conteúdo disponível em <http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/134_277.pdf>. Acesso em: 18 març. 2025.
- BELDI, C. et al. De herdeiro para herdeiro: como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família. São Paulo. Editora Gente. 2010.
- BICHUETTI, José L. Governança, gestão e sucessão - Passo a passo. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. E-book. p.27. ISBN 9786586407211. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407211/>. Acesso em: 09 out. 2024.
- BLOOMBERG LINEA. Como a JBS prepara a sucessão no comando com um membro da família Batista. Disponível em:
<https://www.bloomberglinea.com.br/2023/05/18/como-a-jbs-prepara-a-sucessao-no-comando-com-um-membro-da-familia-batista/>. Acesso em: 28 out. 2024.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo. Editora Atlas. 2010.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo. Editora Atlas. 2012.

BERNHOEFT, Rosa. A sucessão na estratégia dos negócios. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. E-book. p.i. ISBN 9788550808253. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550808253/>. Acesso em: 28 out. 2024.

BORNHOLD, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. Acesso em: 09 out. 2024.

BOTREL, Sergio. Fusões e aquisições. São Paulo: [editora não especificada], [ano não especificado].

BOTTINO, C. Modelo tridimensional de análise e compreensão das empresas familiares. Portal Tudo em Família, 2009. Disponível em:
<http://portaltudoemfamilia.com.br/site/modelo-tridimensional-de-analise-e-compreensao-das-empresas-familiares/>. Acesso em: 09 out. 2024.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 04 set. 2024.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 04 set. 2024.

BRASIL. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 04 set. 2024.

BULGARELLI, Waldirio. Fusões, incorporações e cisões de sociedades. São Paulo: Atlas, 1999.

COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. O poder de controle na sociedade anônima. São Paulo: [editora não especificada], [ano não especificado].

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Disponível em:
<https://www.portaldaindustria.com.br/cni/>. Acesso em: 04 set. 2024.

DELOITTE BRASIL. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt.html>. Acesso em: 04 set. 2024.

EMPRESA FAMILIAR. Dados sobre as empresas familiares brasileiras. Ricca & Associados, 2015. Disponível em:

<https://empresafamiliar.com.br/dados-sobre-as-empresas--familiares-brasileiras/>. Acesso em: 09 out. 2024.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. Gestão de empresas familiares: estudo de caso. Acesso em: 09 out. 2024.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). Disponível em: <https://www.fdc.org.br/>. Acesso em: 04 set. 2024.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). Biblioteca Digital FGV. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 04 set. 2024.

GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Alta Books Editora, 1997. Acesso em: 09 out. 2024.

IBGE. Pesquisa industrial – empresa 2015. 2015. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/2015/defaultempresa.shtm>. Acesso em: 20 set. 2024.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/codec/Documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Conselheiros%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20IBGC_CODEC%20nov16.pdf. Acesso em: 06 set. 2024.

IBGC. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. São Paulo: IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2019/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>. Acesso em: 06 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Sucessão em Empresas Familiares. São Paulo, SP: IBGC, 2020.

KPMG BRASIL. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home.html>. Acesso em: 04 set. 2024.

LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz Bulhões. Direito das companhias. São Paulo: GEN | Grupo Editorial Nacional, 2017.

LEÃES, Luís Gastão Paes de Barros. Do direito do acionista ao dividendo. São Paulo: [editora não especificada], [ano não especificado].

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. Fotografias de família pela ótica das sucessoras: estudo sobre uma organização familiar. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 3, p. 478-494, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a06.pdf>. Acesso em: 09 out. 2024.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. ERA eletrônica, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000100014&lng=pt&tln_g=pt. Acesso em: 06 set. 2024.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. Empresas Familiares: O Papel do Advogado na Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p.4. ISBN 9788522487080. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522487080/>. Acesso em: 09 out. 2024.

MUNIZ, Ian; et al. Fusões e aquisições. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

NERY, C. O futuro das empresas familiares está nas mãos dos millenials. Gazeta do Povo, 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/o-futuro--das-empresas-familiares-esta-nasmaos-dos-millennials-2stuy96k3ojrsb20odvjktqdm/>. Acesso em: 09 out. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Governança Corporativa na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. p.4. ISBN 9788522494569. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522494569/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

PENTEADO, Mauro Rodrigues. Aumentos de capital das Sociedades Anônimas. São Paulo: Quartier Latin, [ano não especificado].

PWC. As empresas familiares precisam adotar novas prioridades para garantir seu legado. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/>. Acesso em: 04 set. 2024.

REALE, Miguel. A Sociedade Simples e a Empresária no Código Civil. Disponível em: <https://www.miguelreale.com.br/artigos/socse.htm>. Acesso em: 18 març. 2025.

RESEARCHGATE. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 04 set. 2024.

RETTO, Marcel Gomes B. Sociedades limitadas. Barueri: Manole, 2007. E-book. p.16. ISBN 9788520442166. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520442166/>. Acesso em: 14 mai. 2025.

RIZZARDO, Arnaldo. Direito de Empresa - 7ª Edição 2019. Rio de Janeiro: Forense, 2019. E-book. p.14. ISBN 9788530985837. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530985837/>. Acesso em: 12 dez. 2024.

ROBERT, Bruno. Dividendo mínimo obrigatório nas S.A.: apuração, declaração e pagamento. São Paulo: Quartier Latin, 2011.

ROSSIGNOLI, Estefânia. Os desafios da gestão de uma empresa familiar. 2015. Disponível em <<https://www.unaerp.br/documentos/1859-os-desafios-da-gestao-em-uma-empresa-familiar/file>>. Acesso em: 18 març. 2025.

SADDI, Jairo (Org.). Fusões e aquisições: aspectos jurídicos e econômicos. São Paulo: IOB, 2002.

SCIELO. Disponível em: <https://www.scielo.org/>. Acesso em: 04 set. 2024.

TOSO JÚNIOR, R. Alguns aspectos da administração familiar no Brasil. 2015. Conteúdo

Disponível em

<<http://www.fatecid.com.br/reverte/index.php/revista/article/viewFile/37/41>> Acesso em: 18

març. 2025.

VALLADÃO, Erasmo Azevedo e Novaes Franca. Conflito de interesses nas assembleias de S.A.

São Paulo: Malheiros, [ano não especificado].

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. São Paulo: Negócio Editora, 1999.