



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA  
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO  
DE CONCLUSÃO DE CURSO  
MONOGRAFIA JURÍDICA

**CONFLITOS SOCIETÁRIOS EM HOLDINGS FAMILIARES:**  
EXCLUSÃO DE SÓCIOS-HERDEIROS, RESPONSABILIZAÇÃO PATRIMONIAL,  
LIMITES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS REFLEXOS NOS DIREITOS  
SUCESSÓRIOS

ORIENTANDO: JOÃO VICTOR DOS ANJOS LOUZA  
ORIENTADORA: PROF. MESTRA PAULA RAMOS NORA DE SANTIS

GOIÂNIA-GO

2026

JOÃO VICTOR DOS ANJOS LOUZA

**CONFLITOS SOCIETÁRIOS EM HOLDINGS FAMILIARES:**  
EXCLUSÃO DE SÓCIOS-HERDEIROS, RESPONSABILIZAÇÃO PATRIMONIAL,  
LIMITES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS REFLEXOS NOS DIREITOS  
SUCESSÓRIOS

Monografia Jurídica apresentada à disciplina  
Trabalho de Curso II, da Escola de Direito,  
Negócios e Comunicação da Pontifícia  
Universidade Católica de Goiás (PUCGOIÁS).  
Prof. Orientadora: Mestra Paula Ramos Nora de  
Santis

GOIÂNIA-GO

2026

Dedico este trabalho, de forma especial, à minha mãe, Mara Rúbia dos Anjos, por sempre acreditar em mim, por me apoiar nos momentos de incerteza e por me dar forças para concluir um curso com o qual, em determinado momento, já não me sentia tão conectado e sua confiança foi essencial para que eu persistisse. Ao meu pai, Lourival Louza Júnior, grande inspiração em minha vida e minha maior referência. Dedico, ainda, a toda a minha família, aos meus avós e às minhas irmãs, que foram minha base para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha companheira, Carolina Nince, por ter sido fundamental nessa caminhada, oferecendo apoio, incentivo e força nos momentos em que a desistência parecia uma possibilidade. Sua presença tornou esse percurso mais leve e possível.

À Professora Mestra Paula Ramos Nora de Santis, que me desafiou a buscar um tema de maior impacto e me orientou para que eu pudesse transformar uma ideia inicial em uma pesquisa concreta, relevante e juridicamente significativa.

À equipe da *Cambridge Family Enterprise Group*, pela orientação e assistência prestadas durante o processo, contribuindo para o amadurecimento da pesquisa e para a compreensão prática da realidade das empresas familiares.

Dedico, ainda, este trabalho aos estudantes de Direito, aos herdeiros e sucessores de famílias empresárias, bem como juristas que se interessam pelos conflitos societários oriundos de relações envolvendo holdings familiares, na expectativa de que esta pesquisa possa contribuir para novas reflexões sobre governança e preservação das empresas familiares.

## RESUMO

O presente trabalho analisou os conflitos societários em holdings familiares, com enfoque na exclusão de sócios-herdeiros, na responsabilização patrimonial, nos limites da governança corporativa e nos reflexos dessas controvérsias nos direitos sucessórios. O estudo teve como objetivo compreender de que forma a holding familiar, quando associada a instrumentos de governança, pôde contribuir para prevenir litígios, preservar o patrimônio, assegurar a continuidade empresarial e compatibilizar a autonomia privada com a legítima, a meação e a partilha de quotas. O método utilizado consistiu em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de doutrinas, artigos científicos, legislação, jurisprudência e estudo de caso do Grupo Votorantim e visita in loco ao Memória Votorantim. Os resultados evidenciaram que a holding familiar é instrumento legítimo de planejamento sucessório e organização patrimonial, desde que utilizada com finalidade lícita, transparência e separação efetiva entre os bens da sociedade e dos sócios. Contudo, verificou-se que sua utilização pode gerar riscos jurídicos quando empregada para ocultar patrimônio, fraudar credores ou herdeiros, simular negócios jurídicos, misturar bens pessoais e societários ou promover blindagem patrimonial abusiva. Verificou-se, ainda, que acordos de sócios, protocolos familiares, conselhos de governança e cláusulas de mediação e arbitragem reduziram a judicialização e fortaleceram a longevidade das empresas familiares. Concluiu-se que a governança corporativa preventiva representou mecanismo essencial para equilibrar proteção patrimonial, continuidade empresarial e respeito aos direitos sucessórios dos herdeiros necessários.

**Palavras-chaves:** *Holding familiar*; Conflitos; Responsabilização; Governança.

## ABSTRACT

This study analyzed corporate conflicts in family holding companies, focusing on the exclusion of heir-partners, patrimonial liability, the limits of corporate governance, and the effects of these disputes on inheritance rights. The research aimed to understand how a family holding company, when associated with governance instruments, could contribute to preventing disputes, preserving assets, ensuring business continuity, and reconciling private autonomy with the reserved portion of the estate, marital property rights, and the partition of shares. The method used consisted of bibliographic and documentary research, based on the analysis of legal doctrine, scientific articles, legislation, case law, and a case study of the Votorantim Group. The results showed that the family holding company, although a legitimate instrument of succession planning and asset organization, presented risks when used for fraud, simulation, commingling of assets, or improper asset shielding. It was also found that shareholders' agreements, family protocols, governance councils, and mediation and arbitration clauses reduced litigation and strengthened the longevity of family businesses. It concluded that preventive corporate governance represented an essential mechanism to balance asset protection, business continuity, and respect for the inheritance rights of necessary heirs.

**Keywords:** Family holding; Conflicts; Patrimonial liability; Corporate governance.

## SUMÁRIO

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b>                                                                        | 8  |
| <b>1 HOLDING FAMILIAR E SEUS FUNDAMENTOS JURÍDICOS</b>                                   | 10 |
| 1.1 CONCEITO E ORIGEM DA HOLDING                                                         | 10 |
| 1.1.1 Estrutura e classificação: holdings puras, mistas e familiares                     | 12 |
| 1.1.2 Função patrimonial e sucessória da holding familiar                                | 14 |
| 1.1.3 Aspectos legais e tributários da constituição de holdings                          | 16 |
| 1.2 A HOLDING COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO                                | 18 |
| 1.2.1 Vantagens jurídicas e econômicas do planejamento sucessório                        | 21 |
| 1.2.2 Limites legais e riscos                                                            | 23 |
| 1.2.3 Importância da assessoria jurídica e governança preventiva                         | 28 |
| <b>2 CONFLITOS SOCIETÁRIOS E RESPONSABILIZAÇÃO PATRIMONIAL</b>                           | 31 |
| 2.1 EXCLUSÃO DE SÓCIOS-HERDEIROS E A PERDA DA AFFECTIO SOCIETATIS                        | 32 |
| 2.1.1 Fundamentos jurídicos da exclusão de sócios                                        | 34 |
| 2.1.2 A legítima e seus limites à autonomia privada                                      | 35 |
| 2.1.3 Jurisprudência recente sobre exclusão de herdeiros                                 | 36 |
| 2.2. RESPONSABILIZAÇÃO PATRIMONIAL E DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA           | 39 |
| 2.2.1 Pressupostos legais da desconsideração e sua modalidade inversa                    | 40 |
| 2.2.2 Fraude, confusão patrimonial e blindagem indevida                                  | 40 |
| 2.3 REFLEXOS SUCESSÓRIOS DOS CONFLITOS SOCIETÁRIOS                                       | 41 |
| 2.3.1 Meação, legítima e partilha de quotas                                              | 42 |
| 2.3.2 O equilíbrio entre continuidade empresarial e direito sucessório                   | 43 |
| <b>3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PREVENÇÃO DE CONFLITOS</b>                                 | 45 |
| 3.1 PRINCÍPIOS E MECANISMOS DA GOVERNANÇA FAMILIAR                                       | 45 |
| 3.1.1 Transparência, equidade e prestação de contas (IBGC, 2023)                         | 46 |
| 3.1.2 Acordos de sócios, protocolos familiares e conselhos de administração e de família | 47 |
| 3.1.3 Cláusulas de mediação e arbitragem nos contratos sociais                           | 48 |
| 3.2 BOAS PRÁTICAS E MODELOS INTERNACIONAIS                                               | 48 |
| 3.2.1 Experiências de governança familiar na União Europeia e nos EUA                    | 49 |
| 3.2.2 Adaptação dos modelos estrangeiros à realidade jurídica brasileira                 | 50 |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3 ESTUDO DE CASO: GRUPO VOTORANTIM.....                                 | 51        |
| 3.3.1 Estrutura de governança e sucessão familiar.....                    | 52        |
| 3.3.2 Estratégias de mitigação de litígios e preservação patrimonial..... | 53        |
| 3.3.3 Convergência entre teoria e prática na longevidade empresarial..... | 54        |
| <br><b>CONCLUSÃO.....</b>                                                 | <br>56    |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                   | <b>59</b> |

## INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como tema os conflitos societários em holdings familiares, com enfoque na exclusão de sócios-herdeiros, na responsabilização patrimonial, nos limites da governança corporativa e nos reflexos dessas controvérsias nos direitos sucessórios. A contextualização do tema parte da constatação de que as empresas familiares ocupam posição de elevada importância na economia brasileira, mas frequentemente enfrentam dificuldades de continuidade quando ocorre a transição entre gerações, especialmente diante da ausência de planejamento sucessório e de mecanismos formais de governança.

A relevância do estudo decorre da interface entre direito societário, direito de família e sucessões, direito empresarial e governança corporativa. A holding familiar, quando adequadamente estruturada, pode funcionar como instrumento de organização patrimonial, preservação empresarial e prevenção de litígios. Entretanto, sua utilização inadequada pode produzir efeitos opostos, como a intensificação de conflitos entre herdeiros, a tentativa de exclusão patrimonial indevida, a simulação, a confusão patrimonial e a responsabilização da pessoa jurídica. A relevância jurídica, portanto, reside na necessidade de compreender os limites de validade dessas estruturas, bem como os critérios que diferenciam o planejamento sucessório legítimo da blindagem patrimonial abusiva.

O problema de pesquisa que orienta o trabalho é: de que forma a governança corporativa aplicada às holdings familiares pode prevenir conflitos societários, reduzir riscos de responsabilização patrimonial e compatibilizar a continuidade da empresa com os direitos sucessórios dos herdeiros necessários? A partir dessa indagação, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) mapear a atuação da holding familiar no planejamento sucessório; (ii) identificar os principais fatores econômicos e jurídicos que contribuem para a eclosão de conflitos societários; e (iii) avaliar instrumentos como acordos de sócios, protocolos familiares, conselhos de família e de administração, cláusulas de mediação e arbitragem e regras de apuração de haveres são capazes de mitigar litígios sem violar a legítima, a meaça e a partilha de quotas.

A justificativa da pesquisa está na atualidade do tema e em sua utilidade prática para famílias empresárias, advogados, gestores, magistrados e estudiosos do direito empresarial e sucessório. A constituição de holdings familiares tornou-se prática

recorrente no planejamento patrimonial brasileiro, mas ainda suscita controvérsias relevantes quanto à exclusão de sócios-herdeiros, à perda da *affectio societatis*, à desconsideração inversa da personalidade jurídica e ao equilíbrio entre autonomia privada e direitos indisponíveis. Além disso, o tema possui pertinência pessoal e prática, pois envolve realidade cada vez mais presente em famílias empresárias que buscam organizar patrimônio, sucessão e governança de forma preventiva.

A metodologia adotada consistiu em pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, baseada na análise de doutrinas, artigos científicos, legislação, jurisprudência e documentos institucionais. Utilizou-se, ainda, estudo de caso do Grupo Votorantim, com o objetivo de observar, em perspectiva prática, a relação entre governança estruturada, sucessão familiar, mitigação de litígios e longevidade empresarial. O método adotado permitiu articular fundamentos teóricos e jurídicos com evidências institucionais, a fim de compreender os limites e as potencialidades da holding familiar como instrumento de planejamento sucessório e prevenção de conflitos.

A estrutura do trabalho foi organizada em três seções. A primeira analisa os fundamentos jurídicos da holding familiar, seu conceito, origem, classificação, funções patrimoniais e sucessórias, aspectos legais e tributários, bem como sua utilização como instrumento de planejamento sucessório. A segunda seção examina os conflitos societários e a responsabilização patrimonial, com destaque para a exclusão de sócios-herdeiros, a legítima, a jurisprudência recente, a desconsideração da personalidade jurídica e os reflexos sucessórios dos conflitos societários. A terceira aborda a governança corporativa e a prevenção de conflitos, analisando princípios, instrumentos, modelos internacionais e o estudo de caso do Grupo Votorantim. Por fim, a conclusão retoma o problema de pesquisa e apresenta as principais considerações alcançadas ao longo do estudo.

## 1 HOLDING FAMILIAR E SEUS FUNDAMENTOS JURÍDICOS

A holding familiar tornou-se, nas últimas décadas, um dos instrumentos mais relevantes para a organização, proteção e continuidade do patrimônio de famílias empresárias no Brasil. Em um ambiente econômico marcado pela elevada mortalidade das empresas familiares após a segunda e terceira geração, a adoção de estruturas formais de governança e planejamento sucessório deixou de ser mero diferencial competitivo para se transformar em necessidade estratégica. A holding emerge como mecanismo capaz de integrar, em uma única arquitetura jurídica, funções patrimoniais, sucessórias e organizacionais, permitindo a centralização de ativos, a profissionalização da gestão, a mitigação de conflitos internos e a preservação do controle familiar ao longo do tempo.

Do ponto de vista jurídico, o instituto encontra respaldo no Código Civil e na Lei das Sociedades por Ações, que conferem às sociedades a possibilidade de constituir-se com finalidade predominantemente holding. Sua adoção pelas empresas familiares responde à crescente complexidade das relações entre família, propriedade e gestão, exigindo instrumentos normativos capazes de disciplinar direitos políticos, organizar processos sucessórios e resguardar a integridade do patrimônio. A evolução doutrinária e jurisprudencial recente reforça que a eficácia da holding familiar depende não apenas de sua constituição formal, mas da coerência entre contrato, acordo de sócios, protocolo familiar e práticas de governança.

Nesse contexto, examinar os fundamentos jurídicos da holding familiar é essencial para compreender como esse instrumento contribui para reduzir litígios, prevenir discontinuidades na gestão, harmonizar interesses entre herdeiros e assegurar a longevidade das empresas familiares brasileiras.

### 1.1 CONCEITO E ORIGEM DA HOLDING

A figura da holding ocupa papel central no direito societário contemporâneo. Trata-se da sociedade constituída com o propósito predominante de participar do capital de outras sociedades, exercendo influência, coordenação ou controle, conforme dispõe a Lei nº 6.404/1976 (Lei das S.A.), especialmente em seus arts. 2º, 4º e 116, e os arts. 981 a 1.089 do Código Civil, no tocante às sociedades limitadas.

Embora de origem anglo-saxônica, o instituto foi plenamente incorporado ao ordenamento brasileiro como estrutura de organização patrimonial e societária dotada de autonomia jurídica, patrimonial e funcional.

No Brasil, as holdings começaram a se consolidar a partir da década de 1970, acompanhando a formação de grandes conglomerados empresariais e a necessidade de racionalização administrativa e separação entre gestão e propriedade. No contexto familiar, contudo, sua difusão se intensificou nos anos 1990 e 2000, quando famílias empresárias passaram a buscar mecanismos de profissionalização, sucessão organizada, proteção contra litígios internos e preservação do controle para as gerações futuras (Garcia, 2018; Mamede, 2021; Vieira; Peixoto, 2023).

Segundo Mamede e Mamede (2023), a holding deixou de ser uma estrutura meramente defensiva, criada apenas para blindagem ou redução fiscal, para se tornar verdadeiro instrumento de governança corporativa, capaz de sistematizar direitos de voto, definir a política de distribuição de resultados, estabelecer regras de entrada e saída de sócios, e disciplinar a atuação de herdeiros. A evolução recente está alinhada ao movimento de fortalecimento das boas práticas de governança preconizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), que enfatiza transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

No plano jurídico, estudos contemporâneos como os de Nóbrega (2022), Alves (2020) e Furlan (2023) destacam que a holding familiar assumiu papel estratégico ao servir como interface entre três sistemas: o sistema empresarial, o sistema familiar e o sistema patrimonial/sucessório. Trata-se de estrutura híbrida que permite harmonizar interesses familiares com exigências de eficiência corporativa, mitigando conflitos que, segundo dados da PwC (2023), estão entre os principais fatores de dissolução de empresas familiares.

A evolução também foi impulsionada pela crescente complexidade patrimonial das famílias empresárias e pela necessidade de mecanismos formais para lidar com conflitos de agência, sucessão de controle, preservação de capital e tratamento igualitário (ou proporcional) entre herdeiros. A literatura empírica, reforçada por estudos recentes sobre longevidade de empresas familiares no Brasil (Cerutti et al., 2023; Bissani; Milano, 2023), evidencia que instituições familiares bem estruturadas — com holdings, conselhos de família, acordos de sócios e protocolos — aumentam significativamente a probabilidade de sobrevivência intergeracional.

Assim, no cenário contemporâneo, a holding familiar não se limita a ser “empresa-cofre”, mas se converte em plataforma normativa, estrutura de governança, instrumento de planejamento sucessório e mecanismo de prevenção de litígios, oferecendo racionalidade jurídica e previsibilidade para a continuidade dos negócios familiares (Vieira; Peixoto, 2023).

#### 1.1.1 Estrutura e classificação: holdings puras, mistas e familiares

A classificação das holdings e a compreensão de sua estrutura jurídica constituem passo fundamental para analisar seu papel dentro das empresas familiares. A doutrina tradicional distingue as holdings conforme sua finalidade e extensão das atividades exercidas, diferenciando-as principalmente em puras, mistas e familiares. A holding pura é caracterizada por possuir como atividade exclusiva a participação no capital de outras sociedades, exercendo coordenação ou controle sem desenvolver operações próprias. Trata-se da forma mais utilizada em planejamentos sucessórios, pois permite concentrar o poder de decisão e a administração patrimonial em uma entidade juridicamente estável, facilitando a organização dos direitos políticos e a transmissão de quotas ou ações às gerações subsequentes.

Por sua vez, a holding mista acumula a administração de participações com a exploração direta de atividades empresariais, o que a aproxima de modelos operacionais mais complexos e exige maior rigor tributário e societário. Essa modalidade é habitualmente adotada em famílias empresárias que buscam centralizar não apenas o controle das sociedades do grupo, mas também serviços de gestão, administração imobiliária ou atividades auxiliares às empresas operacionais. As exigências de governança costumam ser mais intensas, pois a sociedade passa a assumir riscos empresariais diretos, ampliando a necessidade de segregação de responsabilidades e de controles internos estruturados (Antunes, 2015; Vieira; Peixoto, 2023).

A holding familiar, embora possa assumir natureza pura ou mista, distingue-se por sua finalidade: serve como instrumento estruturante das relações patrimoniais e empresariais de um núcleo familiar. Seu desenho jurídico prioriza a preservação do controle, a redução de conflitos sucessórios e a organização das regras internas entre os membros da família. Ao centralizar bens e participações societárias, a holding familiar permite que a sucessão ocorra principalmente por meio da transmissão de

quotas ou ações, e não pela divisibilidade direta do patrimônio, evitando o condomínio forçado e a dispersão do controle. Essa característica confere ao instituto notável capacidade de organizar o processo sucessório e de assegurar a continuidade administrativa, especialmente quando combinada com mecanismos formais de governança, como acordos de sócios e protocolos familiares (Mamede; Mamede, 2023).

A estrutura jurídica da holding familiar é fruto de escolhas estratégicas que envolvem o tipo societário, a definição de classes de participação e a disciplina dos direitos políticos e econômicos. A possibilidade de criar quotas ou ações com diferentes poderes, por exemplo, permite separar os direitos de voto (poder de controle) dos direitos econômicos (participação nos resultados), facultando que apenas membros preparados exerçam funções decisórias, ao passo que os demais herdeiros podem ser remunerados proporcionalmente, sem interferir na gestão. Essa engenharia societária é amplamente recomendada pela literatura contemporânea por prevenir conflitos e preservar a eficiência administrativa.

Outro aspecto essencial da estrutura das holdings está relacionado aos mecanismos de liquidez e às regras de saída de sócios. A ausência de instrumentos que permitam compra e venda de participações de forma ordenada costuma estar entre as principais causas de judicialização em empresas familiares. Por isso, a doutrina recomenda que as holdings adotem parâmetros objetivos de avaliação (*valuation*<sup>1</sup>), regras de preferência, travas de alienação e prazos de pagamento, de forma a evitar que a disputa pelo valor das quotas se converta em litígio, frequentemente com impacto devastador sobre a empresa e sobre o relacionamento familiar. A centralidade desses mecanismos evidencia que a holding não é apenas uma estrutura jurídica, mas um sistema normativo destinado a equilibrar interesses e reduzir conflitos.

Além disso, a estrutura da holding familiar se completa com a adoção de práticas de governança corporativa, tais como a implantação de conselhos de administração ou consultivos, conselhos de família, políticas claras de remuneração e distribuição de resultados, e mecanismos de resolução extrajudicial de conflitos. A

---

<sup>1</sup> É o processo de determinar o valor de mercado de uma empresa ou ativo, considerando lucros futuros, ativos e riscos. É usado em decisões de investimento, fusões, aquisições e estratégias financeiras. Também chamado de avaliação de empresas.

incorporação dessas práticas aproxima a empresa familiar dos padrões de governança presentes em sociedades mais complexas, ao mesmo tempo em que preserva as especificidades do ambiente familiar. Como observa o IBGC (2023), a qualidade da governança é fator determinante para a longevidade de empresas familiares e está diretamente ligada à clareza e coerência dos documentos societários que regem a holding.

Em síntese, a estrutura e a classificação das holdings revelam seu caráter multifuncional e a importância de um planejamento jurídico sólido. Enquanto as holdings puras e mistas se diferenciam pelo escopo de atividades, a holding familiar se distingue pelo propósito: organizar o patrimônio, disciplinar as relações entre familiares e garantir a continuidade empresarial. A eficácia do instituto depende da harmonia entre sua arquitetura societária, os instrumentos de governança e o comportamento das gerações que a integram.

#### 1.1.2 Função patrimonial e sucessória da holding familiar

A holding familiar desempenha três funções centrais no contexto jurídico e empresarial contemporâneo: a função patrimonial, sucessória e organizacional. Cada uma delas corresponde a uma dimensão distinta das necessidades das famílias empresárias, mas todas se entrelaçam em um único sistema normativo privado destinado a preservar o patrimônio, estruturar a governança e assegurar a continuidade intergeracional da empresa. A literatura especializada destaca que, em um país onde a mortalidade das empresas familiares após a segunda geração é especialmente elevada, a adoção de estruturas formais como a holding é determinante para aumentar a resiliência e a capacidade de transição entre gerações (PwC, 2023; Cerutti et al., 2023).

No plano patrimonial, a holding opera como mecanismo de centralização e racionalização dos ativos familiares. Ao transferir imóveis, participações societárias e investimentos para a pessoa jurídica, a família cria um ambiente de gestão unificada, com contabilidade padronizada, governança estruturada e maior facilidade para administração e tomada de decisões. Essa centralização evita a pulverização de bens, reduz conflitos de posse e de uso, facilita auditorias e torna o patrimônio mais protegido contra disputas internas e riscos externos. Embora não se trate de blindagem absoluta — pois a autonomia patrimonial pode ser relativizada nos termos

do art. 50 do Código Civil — a estrutura societária confere maior previsibilidade e estabilidade na gestão dos ativos, desde que não haja abuso ou desvio de finalidade (Furlan, 2023).

A função sucessória talvez seja a mais emblemática da holding familiar. Ao permitir a transferência das quotas ou ações em vida, com cláusulas restritivas como incomunicabilidade, impenhorabilidade, inalienabilidade e reversão, a holding transforma a sucessão em processo contínuo, planejado e institucionalizado. Dessa forma, os herdeiros passam a receber participações societárias — e não frações aleatórias de bens dispersos — o que evita a formação de condomínio caótico sobre ativos essenciais à atividade empresarial. A sucessão deixa de ocorrer exclusivamente no inventário e passa a ser regulada por instrumentos societários e protocolos familiares, tornando o processo mais transparente, menos litigioso e mais alinhado às necessidades do negócio (Alves, 2020; Machado, 2018; Gonçalves, 2021). Além disso, a criação de classes distintas de participação separa direitos políticos e direitos econômicos, permitindo que apenas herdeiros preparados ocupem funções diretivas, enquanto os demais recebem dividendos proporcionalmente, sem interferir na gestão.

A função organizacional é o elemento que articula e dá coerência às funções patrimonial e sucessória. A holding funciona como estrutura reguladora capaz de transformar expectativas familiares — muitas vezes implícitas, informais e potencialmente conflituosas — em normas societárias claras e juridicamente vinculantes. Por meio de instrumentos como o acordo de sócios e o Protocolo de Família, a holding estabelece regras sobre entrada e saída de familiares, critérios de elegibilidade para cargos, política de remuneração, conflitos de interesse, comportamento esperado dos membros e mecanismos de solução de disputas. A governança familiar deixa de ser improvisada e passa a ser formalizada, reduzindo a influência de fatores emocionais e fortalecendo a racionalidade decisória (Vieira; Peixoto, 2023; IBGC, 2023).

Estudos recentes mostram que famílias empresárias que implementam órgãos estruturados, como o Conselho de Família e o Conselho Consultivo, apresentam maiores níveis de continuidade empresarial, menor desgaste nas transições geracionais e maior estabilidade nas relações internas (Cerutti et al., 2023; Bissani; Milano, 2023). Esses órgãos funcionam como instâncias mediadoras entre

família e empresa, equilibrando expectativas e fiscalizando o cumprimento das regras pactuadas. A previsão expressa de mecanismos de mediação e arbitragem completa o sistema organizacional da holding, oferecendo métodos mais eficientes, confidenciais e técnicos para resolver conflitos que, se levados ao Judiciário, poderiam comprometer a reputação e a sobrevivência do negócio.

A holding familiar, portanto, deve ser compreendida como estrutura normativa e institucional que articula patrimônio, sucessão e governança em um único sistema coerente. Sua eficácia depende tanto da qualidade técnica de sua constituição quanto da capacidade da família empresária de aderir às regras estabelecidas, atualizar periodicamente os instrumentos de gestão e investir na formação das próximas gerações. Quando utilizada de maneira estratégica e responsável, a holding familiar se revela um dos mecanismos mais robustos para preservar o legado, mitigando conflitos e assegurando a perenidade das empresas familiares brasileiras.

### 1.1.3 Aspectos legais e tributários da constituição de holdings

A adoção da holding familiar como instrumento de organização patrimonial e sucessória oferece um conjunto expressivo de vantagens jurídicas e econômicas, que justificam sua crescente utilização no cenário empresarial brasileiro. Essas vantagens decorrem, em grande medida, da capacidade da holding de centralizar ativos, padronizar direitos entre os membros da família, estruturar a sucessão e prevenir conflitos decorrentes da convivência simultânea entre relações familiares e societárias. Ao mesmo tempo, a experiência prática e a literatura contemporânea indicam que a eficácia da estrutura depende do respeito a limites legais e da observância de boas práticas de governança, sob pena de a holding tornar-se fonte de litígios, nulidades e riscos de responsabilização.

Do ponto de vista jurídico, um dos principais benefícios consiste na redução da chamada entropia sucessória. A centralização do patrimônio em uma pessoa jurídica evita que herdeiros, ao sucederem o patriarca ou matriarca, formem um condomínio involuntário sobre bens operacionais — situação que historicamente gera conflitos, paralisa decisões, prejudica a gestão e muitas vezes conduz à dissolução da empresa familiar. A holding também permite padronizar direitos políticos e econômicos mediante a criação de classes diferenciadas de quotas ou ações, separando o poder de voto dos direitos de percepção de resultados, o que protege a

empresa contra ingerências de herdeiros não preparados e assegura equidade na distribuição dos frutos do patrimônio. Instrumentos como acordos de sócios reforçam essa engenharia ao prever quóruns qualificados, regras de sucessão interna, políticas de dividendos e mecanismos de compra e venda de participações.

Outrossim, a adoção de regras de liquidez e critérios de *valuation* constitui vantagem essencial, pois reduz a insegurança e a litigiosidade relacionada à saída de sócios ou herdeiros. O valor das participações deixa de ser objeto de disputa subjetiva e passa a seguir parâmetros previamente definidos, evitando dissoluções parciais contenciosas ou tentativas de pressionar a empresa por meio da via judicial. As cláusulas de mediação e arbitragem igualmente desempenham função preventiva relevante, oferecendo meios técnicos, céleres e confidenciais para a resolução de conflitos societários e familiares, protegendo a reputação do grupo e evitando processos longos e emocionalmente destrutivos.

No campo econômico, a holding familiar contribui para a continuidade dos negócios e para a eficiência alocativa dos recursos, ao promover maior profissionalização da gestão, instituir práticas de *accountability*<sup>2</sup> e reduzir interferências emocionais nas decisões empresariais. A literatura empírica demonstra que grupos familiares que adotam estruturas formais de governança — incluindo holdings, acordos de sócios e conselhos constituídos — apresentam maior longevidade e menor propensão ao colapso em transições críticas, como doença ou falecimento do fundador (Cerutti et al., 2023; PwC, 2023; Bissani; Milano, 2023). A estabilidade conferida pela holding também melhora a percepção de credores e investidores, reduzindo riscos e facilitando o acesso a capital.

Entretanto, ao lado das vantagens, a holding familiar apresenta riscos jurídicos que não podem ser negligenciados. Entre os principais limites legais estão os direitos sucessórios indisponíveis — legítima e meação — que não podem ser burlados pela estrutura societária. Tentativas de excluir herdeiros necessários, reduzir artificialmente seus quinhões ou ocultar patrimônio por meio de reorganizações simuladas tendem a ser invalidadas, produzindo efeitos opostos aos pretendidos. A blindagem patrimonial é admitida pelo ordenamento, mas apenas quando fundada em

---

<sup>2</sup> O termo é uma expressão de origem inglesa cuja tradução ao português remete à prestação de contas e à responsabilidade. *Accountability* envolve o compromisso com os resultados e o fornecimento de explicações satisfatórias pelas decisões e ações adotadas em um processo.

propósito negocial legítimo e sem abuso. A utilização da holding para frustrar credores, manipular regime de bens ou evitar obrigações legais pode ensejar a desconsideração da personalidade jurídica, inclusive em sua modalidade inversa, quando se atinge o patrimônio da sociedade para satisfação de obrigações pessoais do sócio controlador. A jurisprudência do STJ, nesse ponto, tem sido rigorosa ao exigir prova inequívoca de abuso, distinguindo cuidadosamente entre penhora de quotas e desconsideração inversa, sempre com observância dos critérios de proporcionalidade e causalidade.

Há também riscos tributários, especialmente quando a estrutura é utilizada sem propósito negocial ou de forma artificial. Reorganizações cuja finalidade é exclusivamente reduzir a carga tributária podem ser caracterizadas como simulação ou interposição ficta, com consequências que incluem autuações, nulidades e responsabilização dos sócios. A documentação das deliberações, a manutenção de contabilidade idônea, o registro de atos societários e a coerência entre os instrumentos jurídicos são fundamentais para demonstrar regularidade e afastar suspeitas de abuso.

Por fim, a holding familiar oferece um conjunto robusto de instrumentos para proteger o patrimônio, institucionalizar a sucessão e estruturar a governança das empresas familiares. Contudo, sua eficácia depende da observância rigorosa dos limites legais e da implementação de práticas sólidas de governança. Quando bem constituída, a holding reduz litígios, aumenta a previsibilidade das relações familiares e empresariais e contribui significativamente para a continuidade intergeracional da empresa. Quando mal utilizada ou orientada por finalidades ilícitas, pode gerar riscos mais severos que os problemas que inicialmente buscava solucionar.

## 1.2 A HOLDING COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

A utilização da holding como instrumento de planejamento sucessório consolidou-se, nas últimas décadas, como uma das práticas mais eficazes para estruturar a perpetuação das empresas familiares e reduzir a incidência de conflitos que historicamente comprometem a continuidade desses empreendimentos. No modelo tradicional, a sucessão ocorre por meio de inventário e partilha direta de bens, frequentemente resultando na fragmentação patrimonial, na formação de

condomínios hereditários caóticos e na distribuição desordenada de poderes e responsabilidades entre herdeiros com interesses distintos. A holding familiar surge justamente para superar esses entraves, fornecendo uma arquitetura jurídica integrada que transforma o processo sucessório de um evento contingente e litigioso para um fluxo planejado, gradual e juridicamente controlado.

Sua função central consiste em deslocar o foco da sucessão do plano dos bens para o plano das participações societárias. Em vez de dividir imóveis, empresas operacionais, investimentos ou ativos da família, o titular do patrimônio transfere aos herdeiros quotas ou ações da holding, preservando a unidade e a integridade dos ativos subjacentes. Tal mecanismo permite que a sucessão se realize de forma menos conflituosa, com menor dispersão patrimonial e maior estabilidade institucional. A literatura especializada ressalta que esse modelo reduz significativamente a interferência do processo sucessório na gestão cotidiana das empresas, evitando paralisações, disputas de comando e rupturas abruptas no ciclo decisório (Garcia, 2018; Mamede, 2021; Vieira; Peixoto, 2023).

Além de organizar a transmissão patrimonial, a holding possibilita institucionalizar critérios objetivos para a sucessão de poder. O fundador pode estabelecer, em vida e com plena liberdade dentro dos limites da legítima e da meação, regras que delimitem quem terá direitos políticos, quem exercerá funções de gestão, quem será remunerado por desempenho e quem será meramente quotista ou acionista investidor. A distinção entre herdeiros gestores e herdeiros não gestores — problemática recorrente em empresas familiares — passa a ser regulada juridicamente, evitando que familiares sem competência técnica assumam cargos decisórios apenas por vínculo sanguíneo, o que é apontado pela literatura como um dos principais fatores de ruptura intergeracional (PwC, 2023; Cerutti et al., 2023).

O planejamento sucessório realizado via holding também adequa o processo sucessório brasileiro ao regime jurídico da legítima dos herdeiros necessários. Embora a holding não permita suprimir direitos sucessórios indisponíveis, ela possibilita organizar, de modo eficiente, a forma como esses direitos serão exercidos. Por meio de doações em vida com reserva de usufruto, cláusulas restritivas (incomunicabilidade, impenhorabilidade e inalienabilidade), acordos de sócios e protocolos familiares, o titular pode equilibrar interesses afetivos, patrimoniais e empresariais, sem violar os limites impostos pelo Código Civil (Gonçalves, 2021;

Venosa, 2023). Assim, respeita-se o núcleo mínimo do direito sucessório, ao mesmo tempo que se preserva a função econômica dos bens e a própria continuidade da empresa.

Outro elemento essencial do planejamento sucessório por meio de holding é a previsibilidade. A sucessão deixa de ser uma surpresa jurídica e emocional para se converter em um processo transparente, pactuado e conhecido pelos sucessores. A previsibilidade não apenas reduz conflitos potenciais, mas também aumenta a segurança de credores, parceiros comerciais e instituições financeiras, que passam a ver a família empresária como um agente institucionalizado, com regras de transição de liderança e mecanismos de governança bem definidos.

A holding, ao centralizar a sucessão, fortalece a profissionalização da gestão. É comum que estruturas familiares instituam conselhos de administração, conselhos consultivos ou conselhos de família, definindo critérios de elegibilidade, programas de formação e políticas de participação. Esses instrumentos reduzem a influência de decisões personalistas e permitem que as empresas familiares adotem práticas semelhantes às de grandes corporações, aumentando sua capacidade competitiva e resiliência em mercados voláteis — tendência amplamente documentada nos estudos contemporâneos sobre longevidade empresarial (Bissani; Milano, 2023; Pwc, 2023).

Ademais, o uso da holding como instrumento sucessório reduz custos, tempo e fragilidade jurídica. Processos de inventário e partilha podem se estender por anos, implicando em custas, honorários, perda de valor de mercado dos ativos e deterioração dos vínculos familiares. Ao antecipar a transmissão das participações e disciplinar a sucessão em instrumentos particulares, a holding torna desnecessária — ou significativamente mais simples — a partilha judicial ou extrajudicial. Evita-se, por exemplo, que bens operacionais ou quotas de sociedades dependam de alvarás judiciais para alienações ou reorganizações, preservando a agilidade do negócio.

Por fim, a holding permite que o planejamento sucessório seja concebido não apenas como transmissão mecânica de patrimônio, mas como continuação do projeto empresarial da família. A sucessão passa a incluir valores, princípios, modelos de conduta, diretrizes de governança e políticas de continuidade, elementos indispensáveis para empresas que pretendem atravessar gerações. É nesse sentido que doutrina e pesquisas empíricas convergem: famílias empresárias que tratam a holding como plataforma normativa e não apenas como veículo patrimonial

apresentam maiores índices de longevidade, menor litigiosidade e maior alinhamento estratégico entre gerações (Neubauer; Lank, 2016; IBGC, 2023).

Assim, a holding como instrumento de planejamento sucessório constitui uma solução jurídica sofisticada e alinhada às demandas contemporâneas das empresas familiares, consolidando um modelo de transição organizado, eficiente e compatível com os limites legais, ao mesmo tempo que promove estabilidade e perenidade patrimonial.

### 1.2.1 Vantagens jurídicas e econômicas do planejamento sucessório

O planejamento sucessório por meio da holding familiar oferece um conjunto de vantagens jurídicas e econômicas que explicam sua ampla adoção pelas famílias empresárias brasileiras nas últimas décadas. Diferentemente do modelo tradicional de sucessão — marcado pela partilha direta de bens, pela fragmentação patrimonial e por disputas que frequentemente paralisam o negócio —, a adoção da holding possibilita um processo organizado, previsível e juridicamente seguro, reduzindo sobremaneira o risco de conflitos e assegurando a continuidade das atividades empresariais. Tais benefícios são reconhecidos de forma convergente pela doutrina especializada (Mamede, 2021; Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023; Alves, 2020) e por estudos empíricos recentes sobre a longevidade das empresas familiares (PwC, 2023; Cerutti et al., 2023; Bissani; Milano, 2023).

Uma das principais vantagens consiste na redução da chamada “entropia sucessória”, expressão utilizada na doutrina para descrever o caos patrimonial que decorre da transmissão desorganizada de bens a múltiplos herdeiros. Sem a holding, cada bem — imóveis, empresas operacionais, investimentos — é transmitido individualmente, com a consequente formação de condomínios hereditários instáveis, sujeitos a conflitos sobre uso, administração e alienação. Ao concentrar os bens em uma pessoa jurídica, a holding permite que os herdeiros recebam quotas ou ações, e não frações ideais dos bens, o que elimina o condomínio, mantém a integridade patrimonial e facilita a tomada de decisões. A substituição da indivisão patrimonial por um sistema societário de quotas gera segurança jurídica, padroniza direitos e impede que um herdeiro, isoladamente, impeça decisões essenciais ao funcionamento da empresa, como alienações necessárias, reorganizações societárias e contratações.

Outra grande vantagem jurídica reside na possibilidade de disciplinar, de

forma clara e antecipada, os direitos políticos e econômicos dos herdeiros. A holding permite distinguir herdeiros gestores e herdeiros não gestores, conforme a aptidão e o interesse de cada um, organizando o exercício de poderes societários segundo critérios técnicos. Essa distinção, que seria difícil ou até inviável no regime de condomínio hereditário, viabiliza sucessões ordenadas, reduz a probabilidade de disputas por cargos de direção e contribui para a profissionalização da gestão empresarial — aspecto amplamente recomendado por códigos de governança, como o Código das Melhores Práticas do IBGC (2023). A criação de classes de quotas ou ações (com ou sem voto, com restrições ou preferências) fortalece a governança e permite calibrar direitos de forma adequada ao perfil de cada sucessor.

Além disso, o planejamento sucessório via holding permite instituir regras de liquidez que inexistem no regime sucessório comum. Instrumentos como *tag along*<sup>3</sup>, *drag along*, *lock-up*<sup>4</sup> e cláusulas de compra e venda de participações (*put/call*) garantem previsibilidade e evitam que herdeiros possam, unilateralmente, alienar participações a terceiros ou bloquear operações estratégicas. A existência de regras de saída é fundamental para reduzir tensões, pois oferece alternativas negociadas para sucessores que não desejem permanecer no grupo empresarial, sem comprometer a continuidade da empresa ou forçar dissoluções parciais.

No campo econômico, as vantagens são igualmente expressivas. O planejamento sucessório via holding protege a empresa familiar contra choques decorrentes da morte do fundador ou de divergências entre herdeiros, evitando paralisações na gestão e interrupções em contratos e operações. Como as participações societárias já foram previamente transferidas, o inventário torna-se menos complexo, o que reduz custos, prazos e impactos no fluxo de caixa. Credores e parceiros comerciais percebem a família empresária como estrutura organizada e institucionalizada, reduzindo o risco de crédito e aumentando a confiança no longo prazo — fator que influencia diretamente a competitividade da empresa em mercados dependentes de financiamento ou de relações contratuais continuadas.

A Pesquisa Global de Empresas Familiares (PwC, 2023) demonstra que

---

<sup>3</sup> É um mecanismo de proteção para acionistas minoritários na Bolsa de Valores. Ele garante o direito de vender as suas ações pelo mesmo preço (ou por uma porcentagem dele) oferecido aos controladores da empresa, caso o controle da companhia seja vendido para outro grupo

<sup>4</sup> Cláusula de bloqueio ou restrição temporária de alienação. Impede que sócios vendam suas quotas ou ações por determinado período ou antes do cumprimento de certas condições, preservando estabilidade societária e controle familiar.

famílias que adotam estruturas formais de governança e planejamento sucessório apresentam, em média, desempenho superior em resiliência, continuidade e expansão, especialmente nas transições geracionais. Estudos nacionais, como os de Cerutti, Costa, Pauli e Laval (2023), indicam que a adoção de conselhos de família e de protocolos sucessórios está diretamente associada à redução de conflitos e ao aumento da longevidade empresarial. De forma semelhante, Bissani e Milano (2023), em pesquisa voltada a empresas que ultrapassaram a terceira geração, mostram que mecanismos jurídicos de controle, como acordos de sócios e cláusulas sucessórias, são determinantes para que essas famílias atravessem ciclos de sucessão sem ruptura ou dissolução.

Há ainda benefícios relacionados à eficiência econômica e fiscal. Quando estruturada corretamente, a holding permite otimizar o uso do capital, padronizar políticas de distribuição de resultados, evitar dispersão patrimonial e reduzir custos tributários decorrentes da partilha e da gestão dispersa de bens. Contudo, tais vantagens fiscais são sempre condicionadas ao propósito comercial claro e legítimo, para evitar questionamentos pela administração tributária (Furlan, 2023).

Ademais, as vantagens jurídicas e econômicas do planejamento sucessório por meio da holding familiar convergem para um único resultado: a racionalização das relações patrimoniais e societárias, a preservação da unidade econômica da família empresária e a redução substancial da litigiosidade, fatores essenciais para garantir que o patrimônio e a empresa perpetuem gerações com estabilidade e eficiência.

### 1.2.2 Limites legais e riscos

Embora a holding familiar seja instrumento altamente eficiente de planejamento sucessório e patrimonial, sua utilização encontra limites jurídicos expressos, além de riscos inerentes ao mau uso da forma societária. A compreensão desses limites é essencial para que a estrutura não seja invalidada, desconsiderada ou requalificada pelo Poder Judiciário ou pela administração tributária. A doutrina contemporânea é uníssona ao afirmar que a holding não possui poder absoluto de reorganizar a sucessão nem pode ser empregada como mecanismo de supressão de direitos assegurados por normas de ordem pública (Gonçalves, 2021; Venosa, 2023; Furlan, 2023).

O principal limite decorre dos direitos sucessórios indisponíveis,

especialmente a legítima dos herdeiros necessários e a meação do cônjuge ou companheiro. Embora a holding permita organizar a sucessão com grande flexibilidade, ela não pode ser utilizada para esvaziar a legítima, reduzir indevidamente a participação de herdeiros obrigatórios ou fraudar a meação. Estruturas societárias que busquem disfarçar liberalidades inoficiosas, transferências desproporcionais de patrimônio ou criação artificial de classes de participação com o intuito de excluir herdeiros do poder econômico correm sério risco de anulação judicial. A jurisprudência recente do STJ tem reiterado que reorganizações patrimoniais realizadas às vésperas do falecimento, sem propósito negocial claro, podem ser consideradas simulações ou fraudes sucessórias, passíveis de desfazimento mediante ação própria.

Outro limite relevante decorre da proibição de fraude contra credores. A holding não pode ser utilizada como mecanismo de ocultação de bens, blindagem ilícita ou esvaziamento patrimonial com o intuito de frustrar a execução de dívidas. O abuso da personalidade jurídica — manifestado na confusão patrimonial, desvio de finalidade ou constituição da sociedade para ocultar patrimônio — legitima a aplicação do art. 50 do Código Civil e pode ensejar tanto a desconsideração direta quanto a desconsideração inversa da personalidade jurídica. Na modalidade inversa, admite-se atingir o patrimônio de sociedades controladas quando se verificar que os bens foram indevidamente concentrados na pessoa jurídica para proteger o sócio de responsabilidades pessoais. O STF, no RE1387795, tem reforçado que a desconsideração — direta ou inversa — exige prova concreta do abuso, não se confundindo com a mera dificuldade de satisfação do crédito. Essa evolução jurisprudencial evidencia a necessidade de formalidade, documentação robusta e manutenção de contabilidade regular nas holdings familiares.

Recurso extraordinário com repercussão geral reconhecida. Tema nº 1.232. Direito processual civil e do trabalho. Possibilidade de inclusão no polo passivo de execução trabalhista de empresa integrante do mesmo grupo econômico da parte executada que não tenha participado da fase de conhecimento. Responsabilidade solidária (CLT, art. 2º, §§ 2º e 3º). Teoria do empregador único. Ofensa aos princípios constitucionais do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa. Necessidade de se instaurar incidente de desconsideração de personalidade jurídica, mesmo antes da Reforma Trabalhista de 2017. Ausência de violação da cláusula de reserva de plenário (CF, art. 97) e da Súmula Vinculante nº 10. Interpretação fundada somente em normas celetistas e em suas particularidades. Análise que não adentra no art. 513, § 5º, do CPC, que nem implicitamente é considerado incompatível com a Constituição. Conhecimento e provimento do recurso extraordinário. 1. A despeito

de toda a controvérsia existente na doutrina especializada e na jurisprudência trabalhista quanto à aplicação do instituto da desconsideração da personalidade jurídica, diante da teoria do empregador único e da responsabilidade solidária das empresas integrantes de grupo econômico ( CLT, art. 2º, §§ 2º e 3º), o redirecionamento da execução à empresa pertencente ao mesmo grupo econômico da reclamada e que não tenha participado da fase de conhecimento não prescinde – e nunca prescindiu – da observância dos princípios constitucionais do contraditório, da ampla defesa e do devido processo legal, por meio de um procedimento mínimo, padronizado, que permita à empresa chamada a integrar a lide a oportunidade de se manifestar previamente, produzir as provas pertinentes e participar de eventual recurso. Hoje, tal rito é o do incidente de desconsideração da personalidade jurídica, previsto nos arts. 133 a 137 do CPC, com as modificações constantes do art. 855-A da CLT. Mas, mesmo antes da Reforma Trabalhista de 2017, que introduziu o citado art. 855-A na CLT, já era de se aplicar, ainda que subsidiariamente, o procedimento descrito nos arts. 133 a 137 do CPC a tais hipóteses, sob pena de ofensa das aludidas garantias constitucionais.

2. A desconsideração da personalidade jurídica para atingir o grupo econômico deve ser realizada com a devida cautela e razoabilidade, prevenindo sua utilização de forma indiscriminada, a qual tem sérios impactos sobre a atividade empresarial por atingir um de seus aspectos fundamentais, a segurança jurídica. Apenas situações excepcionais, qualificadas pelo abuso da personalidade jurídica, devem motivar sua desconsideração, visto que a manutenção da aludida ficção jurídica é aspecto basilar ao desenvolvimento da atividade empresarial, e, conseqüentemente, de sua função social. Decorre do art. 170 da Constituição de 1988 a necessidade de se conciliarem a valorização do trabalho humano e o princípio da livre iniciativa, ambos fundamentos da ordem econômica. É preciso harmonizar a garantia do crédito trabalhista, tão cara à dignidade do trabalhador, com a necessidade de se preservar a empresa contra incursões desarrazoadas em seu patrimônio.

3. O redirecionamento da execução trabalhista a corresponsável tem como fundamento o reconhecimento da responsabilidade solidária das empresas integrantes do mesmo grupo econômico, nos termos do art. 2º, §§ 2º e 3º, da CLT, estando fundada tão somente em juízo interpretativo das normas celetistas, que possuem suas particularidades. Não há, pois, violação do art. 97 da Constituição ou da Súmula Vinculante nº 10 quando o Tribunal de Origem nem sequer adentra na análise do art. 513, § 5º, do CPC, interpretando e aplicando ao caso concreto outras normas mais específicas, sem cogitar de incompatibilidade daquele dispositivo, de aplicação geral, com a Constituição. Precedentes: Rcl nº 52.864-AgR, Rel. Min. Dias Toffoli, Primeira Turma, DJe de 5/8/22; Rcl nº 52.649-AgR, Rel. Min. Cármen Lúcia, Primeira Turma, DJe de 24/5/22; Rcl nº 52.649-AgR, Rel. Min. Cármen Lúcia, Primeira Turma, DJe de 24/5/22.

4. No caso concreto, a recorrente foi incluída no polo passivo da lide na fase de execução trabalhista, embora não tenha participado da fase de conhecimento e não tenha sido instaurado incidente de desconsideração de personalidade jurídica, só tendo oportunidade de apresentar razões por ocasião dos embargos à execução e observadas as restrições próprias dessa via, motivo pelo qual se há de reconhecer o flagrante desrespeito a suas garantias constitucionais, ao devido processo legal, ao contraditório e à ampla defesa, sendo nulos, por conseguinte, os atos executivos praticados em seu desfavor pela Justiça do Trabalho.

5. Recurso extraordinário do qual se conhece e ao qual se dá provimento, fixando-se a seguinte tese de repercussão geral: “1 - O cumprimento de sentença trabalhista não poderá ser promovido em face de empresa que não tiver

participado da fase de conhecimento do processo, devendo o reclamante indicar, na petição inicial, as pessoas jurídicas corresponsáveis solidárias contra as quais pretende direcionar a execução de eventual título judicial, inclusive nas hipóteses de grupo econômico (art. 2º, §§ 2º e 3º, da CLT), demonstrando concretamente, nessa hipótese, a presença dos requisitos legais; 2 - Admite-se, excepcionalmente, o redirecionamento da execução trabalhista a terceiro que não tenha participado do processo de conhecimento nas hipóteses de sucessão empresarial (art. 448-A da CLT) e abuso da personalidade jurídica (art. 50 do CC), observado o procedimento previsto no art. 855-A da CLT e nos arts. 133 a 137 do CPC; 3 - Aplica-se tal procedimento mesmo aos redirecionamentos operados antes da Reforma Trabalhista de 2017, ressalvada a indiscutibilidade relativa aos casos já transitados em julgado, aos créditos já satisfeitos e às execuções findas ou definitivamente arquivadas”.<sup>5</sup>

No campo societário, outros riscos decorrem da banalização da holding como estrutura meramente formal, sem operacionalidade e sem alinhamento entre contrato social, acordo de sócios e protocolo familiar. Quando esses instrumentos apresentam contradições, lacunas ou excesso de rigidez, a holding perde funcionalidade e se torna foco de litígios. A falta de regras claras sobre poderes de gestão, direitos políticos, regras de saída, critérios de *valuation* e política de distribuição de resultados é fonte frequente de disputas entre herdeiros, que podem recorrer ao Judiciário buscando interpretá-los conforme interesses individuais. A ausência de governança documental ou a existência de normas contraditórias aumenta significativamente o risco de judicialização — justamente o que o modelo da holding busca evitar.

Há, ainda, limites decorrentes da tutela do regime de bens no casamento e na união estável. A constituição ou reorganização societária realizada por um dos cônjuges pode não produzir os efeitos desejados se violar a meação ou se for considerada fraude à comunicação patrimonial prevista no regime de bens. Assim, operações de integralização de bens pessoais na holding, feitas sem anuência ou ciência do cônjuge, podem ser invalidadas caso resultem em prejuízo à meação, especialmente se realizadas em momento próximo ao falecimento ou à ruptura conjugal. Esse é um dos temas mais sensíveis da intersecção entre direito societário, direito de família e direito sucessório.

No plano tributário, os riscos de simulação e de elisão abusiva merecem destaque. A criação de holding sem propósito comercial concreto, com a única finalidade de reduzir carga tributária, tende a ser requalificada pela Receita Federal

---

<sup>5</sup> (STF - RE: 00000000000001387795 MG, Relator: DIAS TOFFOLI, Data de Julgamento: 13/10/2025, Tribunal Pleno, Data de Publicação: PROCESSO ELETRÔNICO DJe-s/n DIVULG 09-12-2025 PUBLIC 10-12-2025)

com base em princípios como o da substância sobre a forma e na regra antielisão do art. 116, parágrafo único, do CTN. Estruturas artificiais, sem vida societária real, sem atividade econômica demonstrável ou sem coerência documental, frequentemente são alvo de autuações que podem incluir exigência de tributos, multas qualificadas e responsabilização de administradores. É por isso que a doutrina contemporânea insiste na necessidade de comprovação do propósito negocial, consubstanciado em deliberações regulares, governança efetiva, registros contábeis idôneos, políticas documentadas e organograma operacional compatível com a estrutura declarada (Furlan, 2023; Nóbrega, 2022).

Outro risco tributário decorre da precária gestão de bens imóveis dentro da holding. A atividade preponderante da sociedade tem relevância direta na incidência ou não do ITBI na integralização de imóveis. Caso a holding exerça, mesmo que incidentalmente, atividade imobiliária ou de compra e venda de bens imóveis, a não incidência constitucional do ITBI pode ser afastada, gerando autuação. Assim, é fundamental que o objeto social, a contabilidade e as operações estejam alinhadas para evitar a caracterização de atividade preponderante imobiliária.

Por fim, há riscos decorrentes da própria dinâmica familiar. A holding somente cumpre sua função quando existe clareza estratégica, transparência de governança e adesão efetiva dos sucessores ao modelo. Famílias que constituem holding apenas para fins fiscais, sem formação societária dos herdeiros, sem órgãos familiares estruturados e sem política clara de substituição de lideranças, tendem a reproduzir no interior da holding os mesmos conflitos que buscavam evitar mediante sua constituição. Estudos recentes confirmam que a falta de preparo das novas gerações, aliada a estruturas societárias deficientes, pode intensificar disputas, reduzir a confiança entre membros da família e até comprometer a continuidade do negócio (Cerutti et al., 2023).

Assim, os limites legais e os riscos associados ao uso da holding como instrumento de planejamento sucessório reforçam a necessidade de prudência, técnica jurídica qualificada e governança preventiva. A holding não é solução mágica, mas ferramenta que exige aderência rigorosa às normas jurídicas, compatibilidade com o sistema sucessório brasileiro e gestão institucionalizada para alcançar seus objetivos de forma legítima e segura.

### 1.2.3 Importância da assessoria jurídica e governança preventiva

A constituição e a manutenção de uma holding familiar exigem assessoria jurídica especializada e a adoção de práticas robustas de governança preventiva. Isso porque a holding, embora seja um instrumento eficaz de organização patrimonial e planejamento sucessório, opera em um terreno normativo complexo — no qual interagem o direito societário, o direito de família e sucessões, o direito tributário e as práticas de governança corporativa. Sem orientação técnica adequada, a holding corre o risco de se tornar uma estrutura formalmente constituída, mas materialmente ineficiente ou, pior, juridicamente vulnerável. Por essa razão, a doutrina contemporânea enfatiza que o sucesso da holding depende tanto de sua arquitetura jurídica quanto da qualidade de sua governança (Mamede, 2021; Vieira; Peixoto, 2023; IBGC, 2023).

A assessoria jurídica multidisciplinar é essencial para elaborar um contrato social ou estatuto coerente com os objetivos da família empresária, compatibilizando regras societárias com os limites sucessórios, de forma a evitar conflitos e nulidades futuras. Cabe ao assessor identificar os riscos de violação da legítima ou da meação, ajustar a estrutura para que respeite os direitos dos herdeiros necessários e orientar sobre cláusulas restritivas, como incomunicabilidade, inalienabilidade e impenhorabilidade, quando adequadas. Também é papel do assessor jurídico estruturar acordos de sócios que contemplem regras de voto, quóruns qualificados, políticas de dividendos, critérios de avaliação de quotas (*valuation*), regras de saída (*put/call*<sup>6</sup>, *tag* e *drag along*<sup>7</sup>) e procedimentos para resolução de disputas. A ausência de tais instrumentos ou sua elaboração precária tende a gerar lacunas interpretativas, que podem se transformar em litígios futuros — especialmente no momento da sucessão.

O assessor jurídico, aliado à equipe tributária e contábil, atua ainda na prevenção de riscos fiscais. A demonstração do propósito negocial da holding — continuidade, organização e governança — deve estar documentada em atas, deliberações, pareceres e registros contábeis confiáveis, de modo a afastar suspeitas

---

<sup>6</sup> A opção **put** confere ao sócio o direito de vender sua participação em determinadas condições; a opção **call** confere a outro sócio ou à sociedade o direito de comprar essa participação

<sup>7</sup> É uma cláusula em acordos de acionistas que permite ao sócio majoritário obrigar os minoritários a venderem suas partes na empresa caso ele receba uma oferta de compra

de simulação ou elisão abusiva. Estruturas artificiais, incompatíveis com a atividade declarada ou com a realidade econômica, são mais facilmente desconsideradas pela administração tributária, razão pela qual a governança documental é tão importante quanto a governança societária.

A governança preventiva, por sua vez, transcende a mera conformidade documental e alcança a dinâmica das relações familiares e societárias. O primeiro elemento dessa governança é o Protocolo de Família, instrumento que formaliza valores, princípios, regras de convivência, política de educação societária, critérios de ingresso na gestão, parâmetros para participação de familiares nos negócios, regras sobre conflitos de interesse e diretrizes para o exercício da função de sócio. Ao complementar o contrato social e o acordo de sócios, o protocolo atua como norma interna de conduta que reduz incertezas, dá previsibilidade ao exercício dos direitos societários e proporciona alinhamento intergeracional.

Outro componente fundamental é a criação de órgãos de governança, tais como o Conselho de Família, o Conselho de Administração (ou Conselho Consultivo) e, em alguns casos, Comissões de Sucessão ou de Patrimônio. Esses órgãos funcionam como instâncias deliberativas e consultivas que estruturam, de maneira institucional, o processo de tomada de decisão. A existência desses espaços reduz a centralização excessiva no fundador, facilita a preparação das novas gerações e cria ambiente para debates sobre estratégia, sucessão e gestão de patrimônio — temas que, quando relegados à espontaneidade familiar, tendem a gerar conflitos emocionais e jurídicos intensos.

Além disso, a adoção de mecanismos extrajudiciais de resolução de disputas, como mediação e arbitragem, é considerada prática essencial de governança. Conflitos societários que envolvem família combinam dimensões econômicas e afetivas, demandando métodos adequados, céleres e confidenciais de solução. A doutrina e a prática empresarial indicam que a mediação prévia e obrigatória reduz substancialmente a litigiosidade e preserva vínculos familiares, enquanto a arbitragem oferece uma via tecnicamente especializada para disputas mais complexas, evitando exposição pública e lentidão típica do Judiciário.

A Pesquisa Global de Empresas Familiares (PwC, 2023) mostra que organizações com protocolos familiares escritos, conselhos estruturados e sucessão planejada apresentam performance superior e menor incidência de conflitos

destrutivos. Da mesma forma, Cerutti et al. (2023) destacam, em estudo de caráter comportamental, que governança estruturada reduz tensões, melhora o alinhamento de expectativas e fortalece o capital humano das novas gerações. Bissani e Milano (2023), ao estudarem empresas brasileiras que atravessaram a terceira geração, concluem que a governança preventiva e a clareza de regras sucessórias são elementos determinantes para a sobrevivência dessas organizações no longo prazo.

Por fim, a governança preventiva possui um componente pedagógico essencial: a educação societária e financeira dos herdeiros. A formação das novas gerações em temas como princípios de governança, *compliance*<sup>8</sup>, direitos e deveres de sócios e noções de gestão empresarial reduz a assimetria de informação e fortalece a coesão familiar. Sem essa formação, herdeiros podem exercer direitos societários de maneira impulsiva ou desalinhada, aumentando o risco de conflitos.

Em suma, a assessoria jurídica qualificada e a governança preventiva formam o alicerce para o bom funcionamento da holding familiar como instrumento de planejamento sucessório. Quando integradas e aplicadas de maneira consistente, elas transformam o que poderia ser um arranjo meramente formal em uma estrutura institucional robusta, capaz de garantir segurança jurídica e assegurar a continuidade dos empreendimentos familiares ao longo das gerações.

---

<sup>8</sup> Conjunto de práticas voltadas à conformidade legal.

## 2 CONFLITOS SOCIETÁRIOS E RESPONSABILIZAÇÃO PATRIMONIAL

A consolidação da holding familiar como instrumento de planejamento sucessório e organização patrimonial não elimina, por si só, a ocorrência de conflitos societários. Ao contrário, a convivência entre vínculos familiares e relações empresariais tende a potencializar tensões, especialmente em contextos de sucessão, divergências estratégicas e disputa por poder decisório. A intersecção entre afetividade, patrimônio e governança cria um ambiente singular, no qual conflitos não apenas são possíveis, mas, em muitos casos, inevitáveis.

No âmbito das empresas familiares estruturadas sob a forma de holding, tais conflitos assumem contornos jurídicos específicos, envolvendo questões como a exclusão de sócios-herdeiros, a perda da *affectio societatis*<sup>9</sup>, a delimitação da autonomia privada frente aos direitos sucessórios e a responsabilização patrimonial dos envolvidos. A ausência de alinhamento entre expectativas familiares e regras societárias frequentemente conduz à judicialização, colocando em risco não apenas o patrimônio, mas a própria continuidade da empresa.

Nesse cenário, o direito societário e o direito civil oferecem instrumentos para solução dessas controvérsias, dentre os quais se destacam a exclusão de sócios, a desconsideração da personalidade jurídica e a aplicação de princípios como boa-fé objetiva e função social da empresa. A jurisprudência recente, especialmente do Superior Tribunal de Justiça, tem desempenhado papel fundamental na delimitação desses institutos, estabelecendo critérios para sua aplicação e evitando abusos.

Assim, esta seção tem por objetivo analisar os principais conflitos societários em holdings familiares, com ênfase na exclusão de sócios-herdeiros, na responsabilização patrimonial e nos reflexos sucessórios dessas disputas, buscando compreender como o ordenamento jurídico equilibra a autonomia privada, a proteção patrimonial e os direitos dos herdeiros.

---

<sup>9</sup> A *affectio societatis* pode ser definida como o elemento subjetivo consistente na intenção do sócio de constituir e de permanecer em uma sociedade. É o animus, à disposição da pessoa física ou jurídica, de participar da sociedade, mediante a aceitação das suas normas, funcionamento e objetivo da sociedade.

## 2.1 EXCLUSÃO DE SÓCIOS-HERDEIROS E A PERDA DA AFFECTIO SOCIETATIS

A exclusão de sócios-herdeiros constitui um dos temas mais sensíveis e complexos no contexto das holdings familiares, pois envolve a colisão entre dois regimes jurídicos distintos: o direito societário, que admite a exclusão de sócios em determinadas hipóteses, e o direito sucessório, que assegura direitos mínimos aos herdeiros necessários. Essa tensão revela o desafio de compatibilizar a lógica empresarial, baseada na eficiência e cooperação, com a lógica familiar, fundada em vínculos afetivos e direitos indisponíveis (Brasil, STJ, 2018; Gonçalves, 2021).

O conceito de *affectio societatis* ocupa posição central nessa análise. Trata-se do elemento subjetivo que caracteriza a intenção dos sócios de se associar para a realização de um objetivo comum, pautado pela confiança recíproca, colaboração e lealdade. Embora não esteja expressamente positivado no ordenamento jurídico brasileiro, o instituto é amplamente reconhecido pela doutrina e pela jurisprudência como fundamento implícito das relações societárias, especialmente nas sociedades limitadas (Brasil, STJ, 2018; Conselho da Justiça Federal, 2012; Nóbrega, 2022).

Nas holdings familiares, a *affectio societatis* assume contornos ainda mais complexos. Diferentemente das sociedades formadas por escolha voluntária entre agentes econômicos, a participação de herdeiros decorre, muitas vezes, de sucessão, e não de vontade deliberada de integrar a sociedade. Isso significa que nem todos os sócios compartilham, necessariamente, do mesmo grau de comprometimento com a empresa ou da mesma visão estratégica, o que pode gerar conflitos relevantes ao longo do tempo (Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

A perda da *affectio societatis* manifesta-se, em geral, por meio de comportamentos que inviabilizam a continuidade da relação societária, tais como conflitos reiterados, quebra de confiança, atuação contrária aos interesses da sociedade, abuso de direitos ou ausência de colaboração mínima. Em empresas familiares, esses conflitos são frequentemente agravados por disputas emocionais, rivalidades entre herdeiros, divergências quanto à gestão e ausência de preparo das novas gerações para o exercício de funções empresariais (Cerutti et al., 2023; Vieira; Peixoto, 2023; Brasil, STJ, 2018).

Nóbrega (2022) e Mamede; Mamede (2023) destacam que a exclusão de sócio não deve ser encarada como medida punitiva, mas como instrumento de

preservação da empresa e do interesse social. Busca-se evitar que a permanência de um sócio incompatível comprometa o funcionamento da sociedade e prejudique os demais sócios. Esse entendimento é especialmente relevante em holdings familiares, nas quais a manutenção artificial de sócios em conflito pode levar à paralisação da gestão, à deterioração do patrimônio e à ruptura definitiva das relações familiares.

Sob essa ótica, a exclusão de sócios-herdeiros surge como mecanismo jurídico legítimo, desde que observados os requisitos legais e respeitados os direitos sucessórios envolvidos. A sua aplicação exige cautela redobrada, pois não se trata apenas de afastar um sócio, mas de lidar com um membro da família, cuja participação societária decorre de vínculo sucessório protegido por normas de ordem pública. Além disso, a exclusão de herdeiros não pode ser utilizada como forma de esvaziamento da legítima ou de restrição indevida aos direitos patrimoniais assegurados pelo ordenamento jurídico. O desafio consiste em estabelecer critérios objetivos e juridicamente válidos que permitam a exclusão quando necessária, sem violar garantias fundamentais dos herdeiros (Gonçalves, 2021; Brasil, STJ, 2018; Venosa, 2023).

Os tribunais de justiça têm evoluído no sentido de reconhecer a possibilidade de exclusão de sócios-herdeiros, desde que demonstrada justa causa e observados os princípios da proporcionalidade, da boa-fé e da preservação da empresa. Contudo, ainda há grande debate sobre os limites dessa exclusão, especialmente quando envolve direitos sucessórios e estruturas de holdings familiares.

AÇÃO ANULATÓRIA DE ALTERAÇÃO CONTRATUAL. EXCLUSÃO DO SÓCIO FUNDADA EM JUSTA CAUSA. PERMISSIBILIDADE JURÍDICA. QUEBRA DA 'AFFECTIO SOCIETATIS'. DEVER DE INDENIZAR AFASTADO. - Não se afigura ilegal a exclusão do sócio, desde que se verifique causa justa e que se faça sempre em benefício imediato da própria sociedade e mediato dos sócios remanescentes, devendo ser afastada a pretendida indenização por danos morais.<sup>10</sup>

EMPRESARIAL. APELAÇÃO CÍVEL. EXCLUSÃO DE SÓCIO. RECONVENÇÃO. FALTA GRAVE. CRIME. PRINCÍPIO DA PRESERVAÇÃO DA EMPRESA. PONDERAÇÃO DE INTERESSES. 1. O art. 1.030, aplicado supletivamente às sociedades limitadas, estipula que o sócio pode ser excluído judicialmente, por iniciativa da maioria dos demais sócios, caso haja justa causa por falta grave no

---

<sup>10</sup> (TJ-MG - AC: 10390040071933001 Machado, Relator.: Duarte de Paula, Data de Julgamento: 26/05/2010, Câmaras Cíveis Isoladas / 11ª CÂMARA CÍVEL, Data de Publicação: 28/06/2010)

cumprimento de suas obrigações ou, ainda, incapacidade superveniente. Para tanto, não basta a alegação de quebra da *affectio societatis*, pois se deve demonstrar a prática de grave inadimplemento dos deveres essenciais, que efetivamente ponha em risco a continuidade da própria atividade empresarial. 2. A prática de crime no exercício das funções de sócio configura a quebra do dever de lealdade e de cooperação entre os sócios e coloca em risco a continuidade da empresa. 3. As sócias tinham quotas em valor idêntico e ambas praticaram faltas graves no exercício das funções, porém, considerou-se a expertise de uma das sócias e a ponderação de gravidade entre as condutas praticadas para se manter a sociedade em favor de apenas uma delas. 4. Recurso de apelação conhecido e não provido.<sup>11</sup>

Assim, a análise da exclusão de sócios-herdeiros exige abordagem integrada entre direito societário e direito sucessório, considerando não apenas os aspectos jurídicos formais, mas também as implicações econômicas e familiares da medida. A compreensão desses elementos é essencial para avaliar a legitimidade da exclusão e seus impactos na continuidade da empresa e na preservação do patrimônio familiar.

#### 2.1.1 Fundamentos jurídicos da exclusão de sócios

A exclusão de sócios nas sociedades limitadas tem por finalidade, sobretudo, preservar, pois busca proteger a continuidade da sociedade quando a permanência de determinado sócio se torna incompatível com o interesse social, com a estabilidade da empresa ou com o cumprimento dos deveres inerentes à condição societária (Nóbrega, 2022).

O Código Civil disciplina a exclusão de sócios nos arts. 1.030 e 1.085. O primeiro prevê a possibilidade de exclusão judicial do sócio por falta grave no cumprimento de suas obrigações, mediante iniciativa da maioria dos demais sócios. O segundo disciplina a exclusão extrajudicial do sócio minoritário nas sociedades limitadas, desde que exista previsão contratual e justa causa, quando atos de inegável gravidade colocarem em risco a continuidade da empresa.

A exclusão deve ser compreendida como medida excepcional, admitida diante do descumprimento grave dos deveres de lealdade, cooperação e boa-fé. A *affectio societatis*, embora relevante para compreensão da dinâmica societária, não constitui, isoladamente, fundamento suficiente para exclusão. O Superior Tribunal de Justiça, no Agravo Interno no Recurso Especial n. 1.479.860/MG, entendeu que a simples

---

<sup>11</sup> (TJ-DF 07317408820188070015 1906224, Relator.: GETÚLIO DE MORAES OLIVEIRA, Data de Julgamento: 14/08/2024, 7ª Turma Cível, Data de Publicação: 28/08/2024)

alegação de quebra da *affectio societatis* não basta para justificar a exclusão judicial, sendo necessária a demonstração de justa causa concreta (Brasil, STJ, 2018; Conselho da Justiça Federal, 2012).

Em precedente relevante, o STJ reconheceu no Recurso Especial n. 1.653.421/MG a possibilidade de exclusão judicial de sócio majoritário por falta grave, reforçando que nem mesmo o controlador está imune aos deveres de lealdade e colaboração. Tal orientação possui grande importância para holdings familiares, nas quais o controle pode estar concentrado em determinado herdeiro ou ramo familiar (Brasil, STJ, 2017).

A exclusão extrajudicial exige cautela ainda maior, pois além da previsão contratual deve assegurar contraditório, ampla defesa e convocação específica para deliberação. A justa causa deve consistir em conduta grave, atual e comprovada, capaz de comprometer a continuidade da empresa ou o objeto social. Em 2024, o STJ<sup>12</sup> reconheceu que retirada indevida de valores do caixa da sociedade, em desacordo com deliberação social, configura falta grave apta a justificar exclusão (Brasil, STJ, 2024a).

No contexto das holdings familiares, a exclusão de sócios-herdeiros exige análise cuidadosa, pois a participação societária pode decorrer de planejamento sucessório, doação de quotas, partilha ou herança. A condição de herdeiro não impede a exclusão societária, mas impõe a preservação dos efeitos patrimoniais da participação. Deste modo, a exclusão não pode significar confisco da quota nem supressão da legítima, conservando o excluído, em regra, direito à apuração de haveres (Gonçalves, 2021; Mamede; Mamede, 2023).

### 2.1.2 A legítima e seus limites à autonomia privada

A análise da exclusão de sócios-herdeiros em holdings familiares exige compreender a legítima como limite jurídico à autonomia privada. No direito sucessório brasileiro, a liberdade de disposição patrimonial não é absoluta, pois o Código Civil estabelece proteção aos herdeiros necessários. São herdeiros necessários os descendentes, ascendentes e cônjuge, pertencendo-lhes, de pleno direito, metade dos bens da herança (Brasil, 2002).

---

<sup>12</sup> (STJ - AREsp: 2047352, Relator.: Ministra MARIA ISABEL GALLOTTI, Data de Publicação: Data da Publicação DJ 09/12/2024)

Nas holdings familiares, essa limitação assume relevância especial, pois o planejamento sucessório frequentemente envolve transferência antecipada de quotas ou ações aos herdeiros, com o objetivo de evitar inventários complexos, preservar o controle empresarial e reduzir conflitos futuros. Todavia, a estrutura societária não pode resultar na supressão ou no esvaziamento da legítima. A holding pode organizar a forma de exercício dos direitos sucessórios, mas não afastá-los (Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023; Gonçalves, 2021).

Esse ponto diferencia planejamento sucessório lícito de fraude sucessória. A autonomia privada permite organizar o patrimônio por instrumentos societários, mas deve respeitar a boa-fé objetiva, a função social da empresa, a legítima e a vedação ao abuso de direito. Cláusulas que dificultem de modo desproporcional o acesso do herdeiro ao valor econômico de sua participação ou que atribuam quotas sem conteúdo patrimonial real podem ser questionadas judicialmente (Furlan, 2023).

A doação de quotas em vida, prática comum na holding familiar, também deve observar limites legais. O art. 549 do Código Civil dispõe ser nula a doação quanto à parte que exceder o limite de que o doador poderia dispor em testamento, caracterizando doação inoficiosa. Além disso, os descendentes que concorrerem à sucessão devem conferir o valor das doações recebidas para igualar as legítimas, salvo dispensa válida nos limites da parte disponível (Brasil, 2002; Gonçalves, 2021; Venosa, 2023).

A legítima também limita a exclusão de sócios-herdeiros. A exclusão societária fundada em justa causa pode afastar o herdeiro da condição de sócio, mas não pode privá-lo automaticamente de sua posição econômica. A retirada compulsória deve ser acompanhada da correspondente apuração de haveres, sob pena de funcionar como deserdamento indireto ou supressão patrimonial indevida (Brasil, STF, 2018; Gonçalves, 2021).

### 2.1.3 Jurisprudência recente sobre exclusão de herdeiros

Não há linha específica sobre holding familiar, mas há critérios transportáveis das sociedades limitadas. O que se observa no Superior Tribunal de Justiça é a construção de critérios aplicáveis à exclusão de sócios em sociedades limitadas, sociedades familiares fechadas e sociedades de caráter personalista, os quais podem ser transportados, com cautela, para o contexto das holdings familiares.

CIVIL E PROCESSUAL. RECURSO ESPECIAL. ALEGAÇÃO DE OFENSA AO ART. 1.022 DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. INEXISTÊNCIA. FALÊNCIA. EXTENSÃO DOS EFEITOS A EMPRESAS DO MESMO GRUPO ECONÔMICO. DESVIO DE FINALIDADE OU CONFUSÃO PATRIMONIAL. ART. 50 DO CÓDIGO CIVIL. NECESSIDADE DE INDICAÇÃO ESPECÍFICA E INEQUÍVOCA DOS REQUISITOS PELO TRIBUNAL DE ORIGEM. 1. Não há que se falar em ofensa ao art. 1.022 do Código de Processo Civil se o Tribunal de origem se pronuncia suficientemente sobre as questões postas a debate, apresentando fundamentação adequada à solução adotada. 2. O tipo de relação comercial ou societária travada entre as empresas, ou mesmo a existência de grupo econômico, por si só, não é suficiente para ensejar a desconsideração da personalidade jurídica. 3. No caso, a extensão da responsabilidade pelas obrigações da falida às empresas que nela fizeram investimentos dependeria, como sustentado pelo Ministério Público em primeira instância, da "eventual concentração de prejuízos e endividamento exclusivo de apenas uma, ou algumas, das empresas participantes falidas", o que, todavia, não foi comprovado pela perícia para tal fim determinada, a qual o acórdão recorrido consignou não haver "apontado, ou descartado, a existência dos critérios mencionados pelo MP, nem elaborado o histórico de pagamento e a comparação pedida". 4. Para ensejar a desconsideração da personalidade e a extensão da falência, seria necessário demonstrar quais medidas ou ingerências, em concreto, foram capazes de transferir recursos de uma empresa para outra, ou demonstrar o desvio da finalidade natural da empresa prejudicada. 5. Fatos assentados pelo acórdão recorrido que não configuram abuso de personalidade, desvio de finalidade ou confusão patrimonial, pressupostos necessários, à luz do art. 50 do Código Civil, para a desconsideração das personalidades jurídicas das empresas envolvidas nas transações, a fim de justificar lhes fosse estendida a falência. 6. Razões de recurso especial do segundo recorrente que, além da carência de interesse em recorrer, não impugnam especificamente os fundamentos do acórdão recorrido, atraindo o verbete nº 283 da Súmula do Supremo Tribunal Federal. 7. Recurso especial parcialmente conhecido e, nesta parte, provido para afastar a decisão de extensão dos efeitos da falência na origem.<sup>13</sup>

DIREITO CIVIL. RECURSO ESPECIAL REPETITIVO. DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA. INTERPRETAÇÃO DO ART. 50 DO CÓDIGO CIVIL. REQUISITOS. ABUSO DA PERSONALIDADE JURÍDICA. MERO ENCERRAMENTO IRREGULAR OU INEXISTÊNCIA DE BENS PENHORÁVEIS. NÃO CARACTERIZAÇÃO DA DISREGARD. RECURSO DESPROVIDO. I. CASO EM EXAME<sup>1</sup>. Recurso especial interposto contra acórdão que afastou a desconsideração da personalidade jurídica de sociedade empresária, porquanto entendeu pela inviabilidade da medida apenas com base na ausência de bens penhoráveis e no encerramento irregular das atividades da empresa. II. QUESTÃO EM DISCUSSÃO<sup>2</sup>. O recurso foi afetado ao rito dos recursos repetitivos para consolidar entendimento sobre o cabimento da desconsideração da personalidade jurídica em casos de inexistência de bens penhoráveis e/ou encerramento irregular das atividades empresariais. III. RAZÕES DE DECIDIR<sup>3</sup>. A desconsideração da personalidade jurídica, prevista

<sup>13</sup> (STJ - REsp: 1900149 RJ 2019/0226814-9, Relator.: Ministra MARIA ISABEL GALLOTTI, Data de Julgamento: 03/09/2024, T4 - QUARTA TURMA, Data de Publicação: DJe 10/09/2024)

no art. 50 do Código Civil, é medida excepcional que exige a comprovação de abuso da personalidade jurídica, caracterizado por desvio de finalidade ou confusão patrimonial . 4. A mera inexistência de bens penhoráveis e o encerramento irregular das atividades da empresa, por si sós, não configuram abuso da personalidade jurídica e não autorizam a aplicação da disregard. 5. A jurisprudência consolidada do STJ adota a teoria maior da desconsideração, que exige prova robusta de abuso, afastando a presunção de abuso com base apenas na insolvência ou encerramento irregular . 6. No caso concreto, o acórdão recorrido desconsiderou a personalidade jurídica com base exclusivamente na ausência de bens e no encerramento irregular, sem comprovação de desvio de finalidade ou confusão patrimonial, em desacordo com o entendimento consolidado. IV. TESE REPETITIVA: 7 . Para os fins dos arts. 927 e 1.036 do CPC, fixa-se a seguinte tese repetitiva: Nas relações jurídicas de direito civil e empresarial, a desconsideração da personalidade jurídica requer a efetiva comprovação de abuso da personalidade jurídica, caracterizado por desvio de finalidade ou por confusão patrimonial, nos termos exigidos pelo art. 50 do Código Civil (Teoria Maior), sendo insuficiente a mera inexistência de bens penhoráveis e/ou de encerramento irregular das atividades da sociedade empresária . V. CASO CONCRETO 8. Recurso desprovido.<sup>14</sup>

O primeiro ponto consolidado é que a mera quebra da *affectio societatis* não autoriza, isoladamente, a exclusão de sócio. Para a exclusão judicial, exige-se demonstração de justa causa, com indicação concreta dos atos que tornaram inviável a permanência do sócio na sociedade. Tal entendimento impede que desavenças familiares genéricas sejam artificialmente convertidas em causa de exclusão societária (Brasil, STJ, 2018).

A mesma orientação se harmoniza com o Enunciado 67 das Jornadas de Direito Civil, segundo o qual a quebra da *affectio societatis* não constitui causa suficiente para exclusão do sócio minoritário, embora possa justificar dissolução parcial (Conselho da Justiça Federal, 2012). Para holdings familiares, essa distinção é essencial, pois o conflito familiar pode demonstrar perda de confiança, mas a exclusão exige atuação desleal, abuso de direito, desvio de recursos ou prática de atos contrários ao interesse social.

Outro ponto relevante diz respeito à possibilidade de exclusão judicial de sócio majoritário. No REsp n. 1.653.421/MG, o STJ reconheceu que o art. 1.030 do Código Civil admite a exclusão judicial de sócio majoritário por falta grave, afastando a ideia de que o controle societário confere imunidade ao controlador (Brasil, STJ, 2017).

O Superior Tribunal de Justiça também reconhece como falta grave a retirada

<sup>14</sup> (STJ - REsp: 00000000000001873811 SP 2020/0109040-2, Relator.: Ministro RAUL ARAÚJO, Data de Julgamento: 07/05/2026, S2 - SEGUNDA SEÇÃO, Data de Publicação: DJEN 01/06/2026)

indevida de valores do caixa social em desacordo com deliberação societária (Brasil, STJ, 2024a). Assim, a exclusão de sócio-herdeiro é juridicamente possível, mas deve ser medida excepcional, fundada em justa causa, sujeita a procedimento regular e limitada pela proteção dos direitos patrimoniais e sucessórios.

## 2.2 RESPONSABILIZAÇÃO PATRIMONIAL E DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA

A autonomia patrimonial da holding familiar somente produz efeitos legítimos quando há separação real entre os bens da sociedade e os bens dos sócios. Assim, a holding não pode ser utilizada para ocultar patrimônio, frustrar credores, manipular a partilha ou reduzir artificialmente o acervo sucessório, sob pena de responsabilização dos sócios ou administradores beneficiados pelo abuso. Essa separação é essencial para a organização da atividade econômica, mas não possui caráter absoluto (Brasil, 2002; Furlan, 2023; Nóbrega, 2022).

Quando a holding é estruturada com propósito negocial lícito, contabilidade própria, separação patrimonial efetiva e governança documentada, funciona como mecanismo legítimo de organização patrimonial. Entretanto, quando utilizada de maneira dolosa, abre-se espaço para relativização da personalidade jurídica. O Código de Processo Civil disciplina o incidente nos arts. 133 a 137, assegurando contraditório e ampla defesa (Furlan, 2023; Mamede; Mamede, 2023).

A desconconsideração da personalidade jurídica surge como técnica excepcional destinada a impedir o uso abusivo da autonomia patrimonial. A jurisprudência do STJ reforça que a desconconsideração não pode ser banalizada. Não basta inadimplemento ou dificuldade de satisfação do crédito; exige-se prova concreta do abuso, aplicando-se, no regime geral do Código Civil, a teoria maior da desconconsideração (Brasil, STJ, 2024b).

Nas holdings familiares, ganha destaque a desconconsideração inversa, pela qual se busca atingir patrimônio da pessoa jurídica para satisfazer obrigação pessoal do sócio. Essa modalidade é relevante quando o sócio transfere bens à holding para ocultar patrimônio ou reduzir artificialmente o acervo sujeito à partilha. O art. 133, §2º, do Código de Processo Civil reconhece a aplicabilidade do incidente à modalidade inversa (Brasil, 2015a).

### 2.2.1 Pressupostos legais da desconsideração da PJ e sua modalidade inversa

Os pressupostos legais da desconsideração da personalidade jurídica estão previstos no art. 50 do Código Civil, que condiciona a superação episódica da autonomia patrimonial à demonstração de abuso da personalidade jurídica, caracterizado por desvio de finalidade ou confusão patrimonial (Brasil, 2002).

O desvio de finalidade consiste na utilização da pessoa jurídica com propósito diverso daquele para o qual foi constituída, especialmente quando empregada para fraudar a lei ou encobrir interesses pessoais. Já a confusão patrimonial ocorre quando inexistente separação efetiva entre bens, contas, despesas e obrigações da pessoa jurídica e dos sócios (Furlan, 2023).

A desconsideração não extingue a pessoa jurídica, mas produz efeitos pontuais em determinada relação obrigacional. No caso da modalidade inversa, expressamente admitida pelo art. 133, §2º, do CPC, busca atingir o patrimônio da pessoa jurídica por obrigação pessoal do sócio quando demonstrado uso abusivo da sociedade.

A simples existência de holding familiar não autoriza desconsideração inversa, haja vista que a constituição de sociedade para organizar patrimônio é prática lícita quando há finalidade legítima. A jurisprudência do STJ tem reiterado que grupo econômico, vínculo familiar ou relação de controle não bastam, por si sós, para a desconsideração, sendo indispensável prova de abuso (Brasil, STJ, 2024b).

### 2.2.2 Fraude, confusão patrimonial e blindagem indevida

A análise da responsabilização patrimonial em holdings familiares exige distinguir proteção patrimonial lícita de blindagem patrimonial indevida. A proteção patrimonial legítima consiste na organização preventiva dos bens, na separação entre patrimônio pessoal e societário, estruturado com regras sucessórias e gestão profissional. Por outro lado, a blindagem indevida ocorre quando a pessoa jurídica é utilizada para fraude e ocultação de bens (Furlan, 2023; Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

Nas holdings familiares, essa distinção é relevante porque a própria estrutura favorece a concentração de bens em pessoa jurídica controlada por familiares. A mera integralização de imóveis, participações ou ativos financeiros em uma holding não configura fraude. O problema surge quando a transferência é realizada sem propósito

negocial, em momento suspeito, com prejuízo a terceiros, ou quando a sociedade passa a funcionar como extensão informal do patrimônio dos sócios (Furlan, 2023; Mamede; Mamede, 2023).

Para Furlan (2023) a fraude pode ocorrer no plano sucessório, quando o titular transfere bens à holding para reduzir artificialmente o acervo hereditário, favorecer determinados herdeiros ou dificultar a apuração da legítima; no plano familiar, quando bens sujeitos à meação são integralizados para afastar cônjuge ou companheiro; e no plano obrigacional, quando o devedor transfere patrimônio à sociedade para impedir execução.

A confusão patrimonial revela-se pelo pagamento de despesas pessoais com recursos da sociedade, utilização de imóveis sociais sem contrato, ausência de escrituração contábil, inexistência de atas ou registros de decisões relevantes e circulação informal de valores (Furlan, 2023).

A blindagem patrimonial somente será legítima quando acompanhada de regularidade formal e respeito aos direitos de terceiros. A manutenção de registros de uso dos bens da holding constitui elemento probatório indispensável para demonstrar a licitude da estrutura (Furlan, 2023; Nóbrega, 2022).

## 2.3 REFLEXOS SUCESSÓRIOS DOS CONFLITOS SOCIETÁRIOS

Os conflitos societários em holdings familiares produzem efeitos diretos sobre o direito sucessório, especialmente quando envolvem titularidade de quotas e continuidade da empresa após a morte do fundador. As quotas ou ações passam a representar, juridicamente, a posição patrimonial dos herdeiros na estrutura familiar. Enquanto, o falecimento do fundador pode gerar discussões sobre ingresso de herdeiros na sociedade, exercício do direito de voto, administração da holding, distribuição de lucros e apuração do valor das participações holding familiar. No contexto das empresas familiares, a sucessão não representa apenas transmissão de patrimônio, mas também transferência de posições jurídicas, direitos econômicos e responsabilidades empresariais (Davis, Sinanis, 2020; Gonçalves, 2021).

A particularidade da holding está no fato de que bens antes pertencentes diretamente ao titular passam a ser representados por quotas ou ações. Com isso, a sucessão deixa de incidir diretamente sobre investimentos isolados e passa a recair

sobre participações societárias. Essa transformação oferece vantagens organizacionais, mas exige cuidado técnico, pois os herdeiros sucedem na posição societária correspondente ao capital da holding, e não na propriedade direta dos bens sociais (Mamede; Mamede, 2023; Garcia, 2018; Vieira; Peixoto, 2023).

A ausência de regras claras no contrato social, no acordo de sócios ou no protocolo familiar pode gerar insegurança sobre o ingresso de herdeiros, como se verifica no art. 1.028, do Código Civil, cuja redação prevê que, salvo disposição contratual em contrário, opera-se a liquidação da quota do falecido, exceto se o contrato dispuser de modo diverso, se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade ou se houver acordo com os herdeiros para substituição do sócio (Brasil, 2002).

Os reflexos sucessórios também aparecem na apuração de haveres. Quando há retirada, exclusão ou falecimento de sócio, torna-se necessário calcular o valor da participação. Nas holdings familiares, essa apuração pode ser complexa, pois o patrimônio social frequentemente inclui ativos de difícil avaliação e a ausência de critérios objetivos de *valuation* pode transformar a partilha de quotas em litígio prolongado (Brasil, 2002; Brasil, 2015a; Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

### 2.3.1 Meação, legítima e partilha de quotas

De acordo com Gonçalves (2021) a análise da meação, da legítima e da partilha de quotas é indispensável para compreender os reflexos sucessórios dos conflitos societários em holdings familiares. Enquanto, a meação decorre do regime de bens do casamento ou da união estável e representa a parcela patrimonial pertencente ao cônjuge ou companheiro sobrevivente, quando houver comunicação patrimonial. A legítima corresponde à metade dos bens da herança reservada aos herdeiros necessários. Já a partilha de quotas refere-se à forma pela qual as participações societárias serão transmitidas, avaliadas ou liquidadas em favor dos sucessores.

A primeira distinção relevante é que meação não se confunde com herança. O meeiro não recebe parcela em razão da sucessão, mas em razão do regime patrimonial estabelecido no casamento ou união estável. Antes da partilha, é necessário identificar quais bens integram o patrimônio comum e qual parcela

pertence ao cônjuge ou companheiro sobrevivente. Em se tratando de holdings familiares, essa distinção é relevante porque quotas sociais podem ter sido adquiridas, integralizadas ou valorizadas durante a relação conjugal (Brasil, Código Civil, 2002; Gonçalves, 2021).

A depender do regime de bens, as quotas da holding podem ou não integrar a meação. No regime da comunhão parcial, comunicam-se, em regra, os bens adquiridos onerosamente durante o casamento, permanecendo particulares aqueles recebidos por herança ou doação com cláusula de incomunicabilidade. No regime da comunhão universal, a comunicação patrimonial é mais ampla, salvo exceções legais; na separação convencional, cada cônjuge conserva patrimônio próprio (Brasil, Código Civil, 2002; Gonçalves, 2021).

No contexto das holdings familiares, é comum que quotas sejam doadas com cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade e inalienabilidade. A legítima, por sua vez, atua como limite à autonomia privada do fundador: ainda que possa organizar a sucessão, não pode suprimir a parcela mínima assegurada aos herdeiros necessários (Gonçalves, 2021; Venosa, 2023).

A partilha de quotas exige atenção quanto à natureza da participação societária. As quotas não representam os bens individualmente considerados da holding, mas fração do capital social. O herdeiro não se torna proprietário direto dos imóveis, investimentos ou empresas controladas, mas titular de direitos societários correspondentes, é essa distinção que evitará confusão patrimonial (Mamede; Mamede, 2023).

A existência de regras prévias é fundamental para prevenir litígios. Sem essas regras, a partilha pode se transformar em dissolução litigiosa e gerar uma disputa prolongada entre ramos familiares.

### 2.3.2 O equilíbrio entre a continuidade empresarial e direito

O equilíbrio entre continuidade empresarial e direito sucessório constitui um dos maiores desafios jurídicos das holdings familiares. A empresa familiar não representa apenas conjunto de bens economicamente avaliáveis, mas estrutura produtiva, organizacional e social que depende de estabilidade decisória, previsibilidade patrimonial e preservação do controle. Por outro lado, o direito sucessório impõe limites materiais à autonomia privada, especialmente por meio da

legítima, da meação e das regras de partilha (Gonçalves, 2021; Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

Nas holdings familiares, essa tensão se manifesta quando o fundador busca assegurar a continuidade da empresa, concentrando poder de gestão em determinados herdeiros ou administradores profissionais, ao mesmo tempo em que precisa preservar o conteúdo econômico mínimo devido aos demais sucessores. A continuidade empresarial pode exigir que o controle não seja pulverizado entre todos os herdeiros, pois a divisão excessiva do poder decisório pode gerar paralisia administrativa e perda de competitividade (Davis, Sinanis, 2020).

A holding familiar permite conciliar esses interesses ao separar direitos econômicos e políticos. Alguns herdeiros podem exercer funções de gestão, enquanto outros participam dos resultados patrimoniais sem interferência direta na administração. Essa diferenciação é legítima, tendo em vista que a igualdade sucessória não exige igualdade administrativa, mas preservação substancial da parcela econômica assegurada aos herdeiros necessários (Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

O contrato social, o acordo de sócios e o protocolo familiar podem estabelecer regras de controle, ingresso na administração, política de dividendos e mecanismos de solução de impasses. Esses instrumentos permitem que a empresa permaneça funcional após a sucessão (IBGC, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

A preservação da empresa não pode, contudo, justificar abusos. O argumento da continuidade empresarial não pode legitimar retenção abusiva de dividendos, subavaliação de quotas ou exclusão indireta de herdeiros dissidentes. Por isso, continuidade empresarial deve ser acompanhada de transparência e mecanismos de fiscalização e prestação de contas (IBGC, 2023; Furlan, 2023).

### **3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PREVENÇÃO DE CONFLITOS**

A governança corporativa, no contexto das holdings familiares, assume função central na prevenção de conflitos societários, sucessórios e patrimoniais. Diferentemente das sociedades empresárias compostas por sócios sem vínculo familiar, as empresas familiares concentram interesses econômicos e disputas de poder. Essa sobreposição entre família, propriedade e gestão cria ambiente propício ao surgimento de divergências, especialmente quando não existem regras claras sobre administração e sucessão.

Nas holdings familiares, a governança corporativa deve ser compreendida como instrumento jurídico de organização e prevenção de litígios. Sua finalidade é estabelecer parâmetros objetivos para o exercício do poder de controle, assegurar transparência na gestão patrimonial, equilibrar direitos de sócios gestores e não gestores, preservar a legítima e reduzir a probabilidade de judicialização (IBGC, 2023; Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

A ausência de governança estruturada é uma das principais causas de conflitos em empresas familiares. Quando não se fazem presentes os mecanismos de proteção, as decisões tendem a ser guiadas por relações pessoais e disputas internas de poder. Essa informalidade pode gerar abuso de controle, exclusão indevida de herdeiros e uso da empresa como extensão do patrimônio pessoal dos sócios (Bissani; Milano, 2023; Cerutti et al., 2023; Pwc, 2023).

A literatura especializada demonstra que empresas familiares dotadas de estruturas formais de governança apresentam maior capacidade de atravessar processos sucessórios e menor propensão à ruptura intergeracional. Estudos como os de Bissani e Milano (2023), Cerutti et al. (2023) e PwC (2023) indicam que a sobrevivência intergeracional depende não apenas da transmissão patrimonial, mas da capacidade de institucionalizar práticas de governança.

#### **3.1 PRINCÍPIOS E MECANISMOS DA GOVERNANÇA FAMILIAR**

A governança familiar constitui dimensão específica da governança corporativa, voltada à regulação das relações. Nas holdings familiares, sua importância decorre do fato de que os sócios geralmente compartilham vínculos

peçoais, afetivos e sucessórios, o que torna insuficiente a aplicação isolada das normas societárias tradicionais. Sua finalidade é reduzir a informalidade e transformar expectativas subjetivas em regras objetivas. Em empresas familiares sem governança, decisões relevantes costumam ser tomadas de maneira personalista, concentradas no fundador ou em determinado ramo familiar. Essa centralização pode funcionar na primeira geração, mas tende a se tornar problemática com a entrada de sucessores e cônjuges no núcleo familiar (IBGC, 2023; Vieira; Peixoto, 2023; Cerutti et al., 2023).

No âmbito das holdings familiares, os princípios da governança atuam como critérios de legitimação das decisões societárias. A transparência exige acesso às informações relevantes; a equidade impõe tratamento justo entre sócios e herdeiros; a prestação de contas obriga administradores e controladores a justificar decisões; e a responsabilidade corporativa orienta a atuação para a preservação do patrimônio e da empresa no longo prazo (IBGC, 2023).

Entre os principais mecanismos de governança familiar destacam-se contrato ou estatuto social, acordo de sócios, protocolo familiar, conselhos de família, conselhos consultivos ou de administração e instrumentos de resolução de controvérsias. Tais mecanismos permitem que a empresa deixe de depender exclusivamente da autoridade pessoal do fundador e passe a operar com base em regras estáveis, transparentes e juridicamente controláveis (IBGC, 2023; Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

### 3.1.1 Transparência, equidade e prestação de contas

De acordo com Vieira e Peixoto (2023) a transparência consiste no dever de disponibilizar aos sócios, herdeiros e demais interessados informações relevantes sobre a situação patrimonial, econômica, financeira e administrativa da holding. Em sociedades familiares, a assimetria informacional tende a gerar desconfiança e judicialização, especialmente quando apenas alguns herdeiros participam da gestão.

Gonçalves (2021) explica que a equidade impõe tratamento justo e proporcional entre sócios, herdeiros e integrantes da estrutura familiar-empresarial. Não significa tratamento idêntico em todas as dimensões, mas tratamento juridicamente justificado e coerente com a posição de cada membro. É possível

diferenciar herdeiros gestores e não gestores, desde que preservados os direitos econômicos mínimos assegurados pelo direito sucessório.

Enquanto a prestação de contas, conforme Vieira e Peixoto (2023), corresponde ao dever de administradores e controladores justificarem suas decisões e assumirem responsabilidade pelos atos praticados. Em holdings familiares, esse princípio é essencial porque a gestão patrimonial envolve bens que representam patrimônio construído por gerações. A existência de relatórios, controles, auditorias e deliberações documentadas reduz o risco de abuso e fortalece a confiança entre os sócios (IBGC, 2023).

### 3.1.2 Acordos de sócios, protocolos familiares e conselhos de administração e de família

Os processos que dão nome a esta seção constituem os principais instrumentos de governança aplicáveis às holdings familiares. Enquanto o contrato ou estatuto social define a estrutura jurídica básica da sociedade, esses mecanismos complementares disciplinam exercício do poder, convivência entre familiares, sucessão na gestão, distribuição de resultados e solução de conflitos.

O acordo de sócios é instrumento contratual destinado a regular o comportamento dos sócios no exercício de direitos políticos e econômicos. Pode disciplinar voto, quóruns qualificados, política de lucros, restrições à transferência de quotas, direito de preferência, regras de saída, apuração de haveres e critérios de avaliação patrimonial. Sua função principal é reduzir incertezas e evitar que conflitos futuros sejam resolvidos apenas por disputas de poder ou interpretações judiciais. (Brasil, Lei das S.A, 1976; Brasil, Código Civil, 2002; Mamede; Mamede, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

O protocolo familiar possui natureza mais ampla e institucional. Trata-se de instrumento voltado à organização das relações entre os familiares e a empresa, estabelecendo valores, princípios, missão, critérios de ingresso de familiares na gestão, formação de sucessores etc., na prática, é uma ferramenta que auxilia na separação dos papéis dentro dos negócios (Vieira; Peixoto, 2023; IBGC, 2023; International finance corporation, [s. d.]).

Os conselhos de família e de administração complementam esse sistema. O Conselho de Família funciona como espaço institucional de diálogo sobre sucessão,

formação de herdeiros, dividendos, ingresso de familiares e preservação de valores. O Conselho de Administração ou Consultivo tem função estratégica e supervisora, profissionalizando decisões, avaliando desempenho e reduzindo a influência de disputas afetivas na gestão empresarial.

### 3.1.3 Cláusulas de mediação e arbitragem nos contratos sociais

As cláusulas de mediação e arbitragem constituem mecanismos essenciais de governança preventiva nas holdings familiares, especialmente porque os conflitos nesse ambiente envolvem aspectos patrimoniais, societários, sucessórios e afetivos. Diferentemente de litígios empresariais comuns, as controvérsias familiares raramente se limitam à interpretação de cláusulas; normalmente envolvem disputas de poder, ressentimentos, divergências sobre sucessão e desconfiança entre herdeiros (Vieira; Peixoto, 2023; IBGC, 2023).

A mediação mostra-se adequada porque privilegia diálogo, preservação de vínculos e construção de soluções consensuais. A Lei nº 13.140/2015 disciplina a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias, permitindo composição voluntária com auxílio de terceiro imparcial. Em holdings familiares, pode ser prevista como etapa obrigatória anterior à arbitragem ou à judicialização.

A arbitragem, por sua vez, é adequada para disputas patrimoniais e societárias que exigem solução técnica, especializada e definitiva. A Lei nº 9.307/1996 permite a arbitragem para litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis. Em holdings familiares, pode abranger apuração de haveres, validade de deliberações, interpretação de acordos de sócios, cláusulas de não concorrência e critérios de *valuation*.

## 3.2 BOAS PRÁTICAS E MODELOS INTERNACIONAIS

As boas práticas de governança familiar representam conjunto de mecanismos institucionais destinados a organizar, profissionalizar e preservar empresas controladas por famílias ao longo das gerações. Em holdings familiares, tais práticas permitem que patrimônio e poder decisório não dependam exclusivamente da autoridade pessoal do fundador ou da informalidade das relações familiares (IBGC, 2023; International Finance Corporation, [s. d.]; European Family Businesses, 2021).

No plano internacional, os modelos de governança familiar costumam partir da separação entre família, propriedade e gestão. Essa divisão permite compreender que nem todo familiar deve atuar na administração, nem todo sócio precisa participar da gestão cotidiana e nem todo gestor deve pertencer à família. As boas práticas internacionais buscam estabelecer fronteiras entre esses papéis, permitindo administração profissional sem exclusão dos familiares de seus direitos econômicos e sucessórios (Davis, Sinanis, 2020).

Entre os modelos internacionais, destacam-se a criação de conselhos de família, assembleias familiares, conselhos de administração, *family* charters, constituições familiares e acordos de acionistas. Esses instrumentos organizam expectativas, estabelecem critérios de sucessão, disciplinam a atuação de familiares, regulam a liquidez das participações e criam procedimentos para solução de conflitos. No contexto brasileiro, tais práticas devem ser adaptadas por meio de acordos de sócios, protocolos familiares, contratos sociais e estatutos, observando os limites do Código Civil, da legislação societária e do direito sucessório.

### 3.2.1 Experiências de governança familiar na união europeia e nos EUA

As experiências de governança familiar desenvolvidas na União Europeia e nos Estados Unidos oferecem parâmetros importantes para análise das holdings familiares no Brasil. Embora existam diferenças relevantes entre os sistemas jurídicos, a experiência comparada demonstra que a longevidade das empresas familiares está relacionada à criação de estruturas formais de governança, à profissionalização da gestão e à preparação gradual das novas gerações (International Finance Corporation, [s. d.]; European Family Businesses, 2021).

Na União Europeia, a governança das empresas familiares é marcada pela continuidade intergeracional e pela preocupação com preservação do controle familiar no longo prazo. Famílias empresárias longevas estruturam sua governança por meio de conselhos de família, assembleias familiares, constituições familiares, acordos de acionistas e veículos patrimoniais destinados à preservação do controle. A *European Family Businesses* destaca a relevância de conselhos de família, conselhos de proprietários, assembleias e cartas familiares como instrumentos de organização das relações entre família, propriedade e empresa (European Family Businesses, 2021; International Finance Corporation, [s. d.]; OCDE, 2023).

Nos Estados Unidos, a governança familiar assume feição mais contratual e flexível, em razão da ampla liberdade de organização societária e sucessória. É comum a utilização de *family offices*, *trusts*<sup>15</sup>, sociedades de responsabilidade limitada, acordos de acionistas e conselhos consultivos para organizar patrimônio, investimentos, sucessão e filantropia familiar.

O *Family Office* funciona como centro especializado de administração patrimonial, investimentos, governança familiar e educação de sucessores. Embora não se confunda com a holding, pode atuar de forma complementar. A International Finance Corporation ressalta a importância da constituição familiar formal e de políticas claras de emprego para familiares, especialmente em empresas familiares mais complexas (*International Finance Corporation*, [s. d.]).

### 3.2.2 Adaptação dos modelos estrangeiros à realidade jurídica brasileira

A adaptação dos modelos estrangeiros de governança familiar à realidade brasileira exige cautela metodológica e rigor jurídico. Experiências europeias e norte-americanas oferecem referências de profissionalização, institucionalização e prevenção de conflitos, mas não podem ser transplantadas automaticamente para o ordenamento brasileiro, especialmente em razão da legítima, da meação e dos limites à autonomia privada.

Nos países de tradição anglo-saxônica há maior liberdade para disposição patrimonial por meio de *trusts*, *family offices* e estruturas contratuais flexíveis. No Brasil, a liberdade sucessória é limitada pela legítima, que reserva metade do patrimônio aos herdeiros necessários. Assim, instrumentos que no exterior poderiam concentrar controle ou patrimônio em determinados sucessores devem ser adaptados para não violar a parcela indisponível (Brasil, Código Civil, 2002; Gonçalves, 2021).

O *trust*, amplamente utilizado na *common law*<sup>16</sup>, não possui equivalência plena no direito brasileiro. Embora existam estruturas funcionalmente semelhantes, como holdings, fundos, testamentos, doações com reserva de usufruto e cláusulas

---

<sup>15</sup> Instituto típico da *common law* pelo qual determinados bens são transferidos a um administrador, chamado *trustee*, para gestão em benefício de pessoas indicadas como beneficiárias. Não possui equivalência plena no direito brasileiro, mas costuma ser comparado funcionalmente a estruturas de planejamento patrimonial e sucessório.

<sup>16</sup> É um sistema jurídico originário da Inglaterra, adotado em países como Estados Unidos, Canadá e Austrália. Ele se baseia principalmente nas decisões dos tribunais e nos precedentes judiciais, em vez de em leis escritas e códigos engessados

restritivas, o planejamento brasileiro deve utilizar instrumentos compatíveis com o sistema jurídico nacional.

Elementos estrangeiros adaptáveis incluem conselhos de família, assembleias familiares, conselhos consultivos, protocolos familiares, profissionalização da gestão, regras de liquidez e saída, bem como cláusulas escalonadas de negociação, mediação e arbitragem. Tais mecanismos são compatíveis com o direito brasileiro, desde que respeitem boa-fé, função social da empresa, legítima, meação e direitos mínimos dos herdeiros (IBGC, 2023; OCDE, 2023; Vieira; Peixoto, 2023).

Os Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE reforçam a importância de estruturas formais de transparência e responsabilização como instrumentos de confiança e sustentabilidade empresarial (OCDE, 2023). Assim, a adaptação dos modelos estrangeiros deve ser seletiva, funcional e juridicamente compatível.

### 3.3 ESTUDO DE CASO: GRUPO VOTORANTIM

O estudo de caso do Grupo Votorantim mostra-se relevante para análise da governança corporativa em empresas familiares, pois se trata de exemplo expressivo de longevidade empresarial no Brasil. A Votorantim apresenta trajetória centenária, estrutura societária complexa, atuação diversificada e presença contínua da família controladora em instâncias estratégicas de governança.

O Memória Votorantim é um hub de conteúdo que trabalha seu acervo histórico e sua capacidade de análise e gestão do conhecimento com o propósito de gerar conteúdos estratégicos que agreguem valor para a Votorantim e seus negócios. Também buscam ampliar a solidez da organização no Brasil e no mundo, destacando o papel que a Votorantim desempenha no desenvolvimento do país há 105 anos.

A Votorantim se define como holding de investimentos permanentemente capitalizada, com abordagem de longo prazo e objetivo de obter retornos financeiros com impactos socioambientais positivos. Essa autodefinição evidencia que sua estrutura atual não se limita à administração passiva de participações, mas assume papel ativo na gestão estratégica de portfólio diversificado (Votorantim, 2024a).

O portfólio da Votorantim contempla setores como materiais de construção,

financeiro, suco de laranja, aços longos, imobiliário, alumínio, energia, mineração e infraestrutura. Tal diversificação demonstra que a governança precisa lidar não apenas com sucessão familiar, mas também com riscos setoriais, parceiros estratégicos e interesses de stakeholders (Votorantim, 2024a).

No Relatório Anual de 2023, a companhia afirma que sua governança corporativa integra o modelo de negócio e que, embora seja companhia de capital fechado, adota boas práticas inspiradas em companhias listadas, com processos relacionados à gestão de riscos, transparência e comunicação com stakeholders (Votorantim, 2024b).

O caso Votorantim indica que institucionalização da governança, órgãos estruturados, atualização normativa, *compliance* e controles internos podem atuar como fatores de mitigação de litígios e fortalecimento da longevidade empresarial.

### 3.3.1 Estrutura de governança e sucessão familiar

A estrutura de governança da Votorantim evidencia a aplicação concreta do modelo de separação entre propriedade, família e negócios. O Relatório Anual de 2023 informa que a governança corporativa é estruturada em três eixos: propriedade, família e negócios. A propriedade é expressa no Conselho da Hejoassu, holding proprietária da Votorantim; a família é representada pelo Conselho de Família; e os negócios são conduzidos pelo Conselho de Administração e pela Diretoria-Executiva (Votorantim, 2024b).

Essa estrutura revela alto grau de institucionalização. Ao separar propriedade, família e negócios, a Votorantim evita que decisões empresariais se confundam diretamente com disputas familiares ou interesses individuais de acionistas. Cada esfera possui papel próprio, reduzindo sobreposições indevidas e permitindo que decisões estratégicas sejam tomadas em instâncias adequadas.

O Conselho da Hejoassu é composto por acionistas e transmite à organização a visão da propriedade. O Conselho de Família representa a dimensão familiar, tratando de sucessão, formação de novas gerações, valores, identidade e alinhamento entre ramos familiares. A dimensão dos negócios é conduzida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria-Executiva, revelando profissionalização da gestão e separação entre condição de acionista e função executiva (Votorantim, 2024b).

O relatório também registra a entrada gradual de integrantes da quinta geração em instâncias de conselho, evidenciando sucessão familiar planejada e institucionalizada. A sucessão, nesse modelo, não se limita à transmissão patrimonial, mas envolve preparação, inserção em órgãos estratégicos e transição entre gerações (Votorantim, 2024b).

A presença de membros independentes, auditoria interna e comitês de auditoria reforça controle e prestação de contas. Logo, a prevenção de conflitos em holdings familiares depende menos da simples constituição de pessoa jurídica e mais da criação de arquitetura institucional capaz de disciplinar sucessão, controle, transparência e responsabilidade.

### 3.3.2 Estratégias de mitigação de litígios e preservação patrimonial

As estratégias de mitigação de litígios e preservação patrimonial adotadas pelo Grupo Votorantim evidenciam a governança corporativa como mecanismo de estabilidade em empresas familiares de grande porte. A longevidade do grupo não decorre apenas da acumulação patrimonial, mas da institucionalização de práticas de gestão, controle, transparência e sucessão.

Um primeiro elemento relevante é a separação entre família, propriedade e negócios. A Votorantim estrutura sua governança a partir de instâncias próprias para cada esfera, reduzindo sobreposição entre vínculos familiares e decisões empresariais. Essa separação impede que divergências familiares sejam imediatamente convertidas em disputas de gestão ou impasses societários.

A existência de órgãos formalizados contribui para preservação patrimonial. Conselho de Administração, Diretoria-Executiva, Comitês de Auditoria, Auditoria Interna, Conselho de Família e instâncias ligadas à propriedade formam arquitetura de controle voltada à integridade do patrimônio.

Outro instrumento relevante é a existência de *compliance* e canais de denúncia. A Linha Ética da Votorantim permite encaminhar dúvidas e denúncias de descumprimento do Código de Conduta, com sigilo e possibilidade de relatos anônimos ou identificados (Votorantim, 2024d). Esse mecanismo reduz informalidade e fortalece a responsabilização interna.

A preservação patrimonial também decorre da profissionalização da gestão e da diversificação do portfólio. A Votorantim atua como holding de investimentos de

longo prazo, com participações em diversos setores, reduzindo dependência de um único mercado e distribuindo riscos (Votorantim, 2024a).

A atualização periódica de instrumentos internos, como Estatuto Social e Código de Conduta, demonstra que governança é processo contínuo de adaptação às transformações sociais, econômicas e regulatórias (Votorantim, 2024b). No plano sucessório, a entrada gradual de novas gerações em conselhos reduz disputas por legitimidade e fortalece a continuidade familiar.

### 3.3.3 Convergência entre teoria e prática na longevidade empresarial

A análise do Grupo Votorantim permite observar a convergência entre fundamentos teóricos desenvolvidos ao longo deste trabalho e a prática de uma empresa familiar brasileira de trajetória centenária. A literatura sobre holdings familiares sustenta que longevidade empresarial depende da combinação entre planejamento sucessório, governança corporativa, profissionalização da gestão, transparência, mecanismos de resolução de conflitos e separação entre patrimônio pessoal e empresarial.

A primeira convergência está na separação entre família, propriedade e negócios. A doutrina de governança familiar indica que empresas familiares enfrentam conflitos quando essas dimensões se confundem. No caso da Votorantim, há instâncias próprias para representação da propriedade, deliberação familiar e condução dos negócios, confirmando a importância da institucionalização (Votorantim, 2024b).

A segunda convergência diz respeito à profissionalização da gestão. A sucessão familiar não deve ser confundida com direito automático de administração. A Votorantim demonstra essa lógica ao adotar Diretoria-Executiva estruturada, Conselho de Administração, conselheiros independentes e mecanismos de auditoria e *compliance* (Votorantim, 2024b; Votorantim, 2024c).

A terceira convergência refere-se à governança documental e ética. A Votorantim mantém Código de Conduta, Linha Ética, Auditoria Interna, *compliance* e atualização de instrumentos normativos. Essas práticas mostram que governança envolve padrões de comportamento, controle e responsabilização.

A quarta convergência está na sucessão planejada, com ingresso gradual da quinta geração em instâncias estratégicas. A quinta converge com a preservação

patrimonial por meio de diversificação e estratégia de longo prazo. Em poucas palavras, o caso evidencia que a longevidade de uma empresa familiar não resulta da ausência de conflitos, mas da capacidade de institucionalizá-los e administrá-los.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho analisou os conflitos societários em holdings familiares, com enfoque na exclusão de sócios-herdeiros, na responsabilização patrimonial, nos limites da governança corporativa e nos reflexos dessas controvérsias nos direitos sucessórios. A pesquisa partiu do problema de compreender de que forma a governança corporativa aplicada às holdings familiares pode prevenir litígios, reduzir riscos de responsabilização patrimonial e compatibilizar a continuidade da empresa com os direitos sucessórios dos herdeiros necessários.

Verificou-se, inicialmente, que a holding familiar constitui instrumento jurídico legítimo de organização patrimonial e planejamento sucessório, desde que estruturada com finalidade lícita, propósito negocial demonstrável, coerência documental e respeito aos limites legais. Sua utilização permite deslocar a sucessão do plano dos bens individualmente considerados para o plano das participações societárias, reduzindo a fragmentação patrimonial e preservando a unidade econômica da empresa. Entretanto, constatou-se que a holding não elimina os direitos sucessórios indisponíveis, especialmente a legítima e a meação, os quais funcionam como limites materiais à autonomia privada.

No tocante aos conflitos societários, concluiu-se que a exclusão de sócios-herdeiros é juridicamente possível, mas deve ser tratada como medida excepcional. A simples perda da *affectio societatis* não se mostra suficiente para justificar a exclusão, sendo indispensável a demonstração de justa causa, procedimento regular, contraditório, ampla defesa e preservação do valor econômico da participação do sócio excluído. A exclusão não pode ser utilizada como forma indireta de deserdamento, supressão da legítima ou concentração abusiva de poder entre determinados ramos familiares.

Quanto à responsabilização patrimonial, observou-se que a autonomia patrimonial da pessoa jurídica é elemento essencial da holding familiar, mas não possui caráter absoluto. O abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade ou pela confusão patrimonial, pode justificar a desconsideração da personalidade jurídica, inclusive em sua modalidade inversa. A pesquisa evidenciou que a proteção patrimonial lícita deve ser distinguida da blindagem patrimonial indevida, pois a primeira organiza e preserva o patrimônio, enquanto a segunda busca ocultar bens, fraudar credores, frustrar meeiros ou esvaziar direitos sucessórios.

Também se constatou que os conflitos societários em holdings familiares produzem reflexos diretos sobre a meação, a legítima e a partilha de quotas. A transmissão de participações societárias não confere aos herdeiros propriedade direta sobre os bens da holding, mas direitos econômicos e políticos correspondentes às quotas ou ações recebidas. Essa distinção é relevante para evitar confusão entre patrimônio social e patrimônio pessoal dos sócios. A ausência de critérios objetivos de avaliação, regras de liquidez, política de dividendos e disciplina sobre ingresso de herdeiros pode deslocar o conflito do inventário para a esfera societária.

No campo da governança corporativa, concluiu-se que instrumentos como acordos de sócios, protocolos familiares, conselhos de família, conselhos de administração, cláusulas de mediação e arbitragem e mecanismos de prestação de contas são essenciais para prevenir conflitos e reduzir a judicialização. A transparência, a equidade e a accountability fortalecem a confiança entre sócios gestores e não gestores, reduzem assimetrias informacionais e limitam o abuso de controle. A governança preventiva, portanto, não é elemento acessório, mas condição de eficácia da holding familiar.

A análise das experiências internacionais e do estudo de caso do Grupo Votorantim reforçou essa conclusão. Verificou-se que empresas familiares longevas tendem a separar família, propriedade e gestão, profissionalizar a administração, preparar sucessores de forma gradual, instituir órgãos de governança e manter controles internos. O caso Votorantim demonstrou que a continuidade intergeracional depende menos da simples transmissão patrimonial e mais da construção de uma arquitetura institucional capaz de organizar poder, sucessão, responsabilidade e patrimônio.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que a holding familiar representa instrumento relevante para a preservação patrimonial e a continuidade empresarial, desde que acompanhada de governança efetiva e respeito aos direitos sucessórios. Sua eficácia depende da integração entre direito societário, direito sucessório, direito de família e práticas de governança corporativa. Quando bem estruturada, a holding reduz litígios, fortalece a profissionalização da gestão e preserva os direitos dos herdeiros necessários. Quando mal utilizada, pode intensificar conflitos, gerar responsabilização patrimonial e comprometer a própria finalidade para a qual foi constituída.

Assim, a hipótese central do trabalho foi confirmada: a adoção consistente de práticas de governança corporativa em holdings familiares, associada a instrumentos jurídicos claros e ao respeito à legítima, à meação e à boa-fé, contribui para reduzir a judicialização, preservar o patrimônio familiar e assegurar a longevidade das empresas familiares. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se o aprofundamento empírico sobre holdings familiares brasileiras, com análise de casos judiciais específicos e investigação sobre a efetividade prática de protocolos familiares e cláusulas de mediação e arbitragem na prevenção de litígios sucessórios e societários.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9307.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm). Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2015a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2015b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo Interno no Recurso Especial n. 1.479.860/MG. Brasília, DF: Superior Tribunal de Justiça, 2018.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial n. 1.653.421/MG. Brasília, DF: Superior Tribunal de Justiça, 2017.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça STJ: AREsp 2047352. Retirada indevida de valores do caixa da empresa configura falta grave e sujeita sócio à exclusão. Brasília, DF: STJ, 2024a. Disponível em: <https://www.stj.jus.br>. Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça STJ: REsp 1900149 RJ 2019/0226814-9. Existência de grupo econômico não basta para desconconsideração da personalidade jurídica. Brasília, DF: STJ, 2024b. Disponível em: <https://www.stj.jus.br>. Acesso em: 2 maio. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça STJ: REsp 000000000000001873811 SP 2020/0109040-2. Desconconsideração da personalidade jurídica exige prova robusta de abuso. Brasília, DF: STJ, 2026. Disponível em: <https://www.stj.jus.br>. Acesso em: 2 junho. 2026.

CERUTTI, P. S.; COSTA, C.; PAULI, J.; LAVAL, L. C. Relação entre estilos de liderança e conflitos em empresas familiares. *Brazilian Business Review*, v. 20, 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Jornadas de Direito Civil: enunciados aprovados. Brasília, DF: CJF, 2012.

DAVIS, John A.; SINANIS, Maria; COLLETTE, Courtney. Os segredos das famílias empreendedoras: o que pode impulsionar o sucesso dos negócios na próxima geração. São Paulo: Alta Books, 2020.

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES. Corporate governance framework for family businesses. Brussels: European Family Businesses, 2021. Disponível em: <https://europeanfamilybusinesses.eu>. Acesso em: 2 maio. 2026.

FURLAN, F. Blindagem patrimonial. 2. ed. São Paulo: Dialética, 2023.

GARCIA, Fátima. Holding familiar: planejamento sucessório e proteção patrimonial. Viseu, 2018.

GONÇALVES, Carlos R. Direito civil brasileiro: direito das sucessões. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. v. 7.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Family business governance handbook. Washington, DC: IFC, [s. d.]. Disponível em: <https://www.ifc.org>. Acesso em: 2 maio. 2026.

MIGALHAS. Affectio societatis. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/311412/affectio-societatis>. Acesso em: 2 maio. 2026

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 15. ed. rev., atual. e reform. Barueri: Atlas, 2023.

MEMÓRIA VOTORANTIM. Memória Votorantim. São Paulo: Memória Votorantim, 2024. Disponível em: <https://memoriavotorantim.com/>. Acesso em: 6 maio 2026.

NÓBREGA, Camile Silva. Direito empresarial e societário. Curitiba: Intersaberes, 2022.

OCDE. G20/OECD principles of corporate governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 2 maio. 2026.

PWC. Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html>. Acesso em: 2 maio. 2026.

VENOSA, Sílvio de Salvo. Direito civil: contratos. 23. ed. Barueri: Atlas, 2023.

VIEIRA, L.; PEIXOTO, M. Holding familiar e planejamento sucessório na prática. 2. ed. São Paulo: Cronus, 2023.

VOTORANTIM. Votorantim: holding de investimentos. São Paulo: Votorantim, 2024a. Disponível em: <https://www.votorantim.com.br>. Acesso em: 2 maio. 2026.

VOTORANTIM. Relatório anual Votorantim 2023. São Paulo: Votorantim, 2024b. Disponível em: <https://www.votorantim.com.br>. Acesso em: 2 maio. 2026.

VOTORANTIM. Governança. São Paulo: Votorantim, 2024c. Disponível em: <https://www.votorantim.com.br/pt/esg/governanca/>. Acesso em: 2 maio. 2026.  
VOTORANTIM. Código de conduta. São Paulo: Votorantim, 2024d. Disponível em: <https://www.votorantim.com.br>. Acesso em: 2 maio. 2026.