

FACULDADE DE DIREITO DE VITÓRIA
GRADUAÇÃO EM DIREITO

THAÍS CARONE

AS ENGRENAGENS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO
NO QUE TANGE ÀS EMPRESAS FAMILIARES E A
HOLDING COMO FERRAMENTA DE EFETIVAÇÃO

VITÓRIA
2021

THAÍS CARONE

**AS ENGRENAGENS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO
NO QUE TANGE ÀS EMPRESAS FAMILIARES E A
HOLDING COMO FERRAMENTA DE EFETIVAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Direito da
Faculdade de Direito de Vitória – FDV, como requisito
para obtenção do título de Bacharela em Direito.
Orientadora: Professora Ma. Alessandra Lignani de
Miranda Starling e Albuquerque.

VITÓRIA

2021

THAÍS CARONE

**AS ENGRENAGENS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NO QUE
TANGE ÀS EMPRESAS FAMILIARES E A HOLDING COMO
FERRAMENTA DE EFETIVAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Faculdade de Direito de Vitória – FDV,
como requisito para obtenção do título de Bacharela em Direito.

Aprovada em ____ de dezembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Ma. Alessandra Lignani de
Miranda Starling e Albuquerque
Faculdade de Direito de Vitória
Orientadora.

Prof.

RESUMO

O presente trabalho possui como objetivo estabelecer e indicar, dentro de um contexto que apresenta forte identidade empresarial, as características, particularidades e complexidades existentes nas sociedades empresarias familiares. Apresenta-se, no cenário exposto e estudado, as empresas familiares como característica específica de um empreendimento, independente da modalidade pertencente. Assim, analisa-se e discute-se as dificuldades enfrentadas pelas sociedades familiares em superar o processo sucessório. Diante do anseio de dar continuidade, através das próximas gerações, a um legado intensamente construído, encontra-se o grande obstáculo compreendido pelas empresas familiares. Nessa perspectiva, evidencia-se a necessidade de se planejar, ainda em vida, a sucessão dos administradores, a fim de, ao menos, amenizar os problemas que virão. Para isso, as holdings são apresentadas como instrumento e alternativa viável a problemática exposta, podendo ser aplicada em toda e qualquer empresa familiar, respeitando e analisando as necessidades de cada caso. Sendo assim, a holding familiar surge como opção para o planejamento sucessório da sociedade empresarial familiar, de forma a preservar-se, dentro de um contexto familiar complexo, evitando sua extinção precoce.

Palavras-chave: Empresas familiares. Processo sucessório. Planejamento sucessório. Holdings. Holdings familiares.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	05
1 AS EMPRESAS FAMILIARES	07
1.1 OS CONCEITOS E AS CARACTERÍSTICAS EXPLÍCITAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	08
1.2 OS PONTOS FORTES E OS PONTOS FRACOS EXISTENTES NAS EMPRESAS FAMILIARES	12
2 O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS EMPRESAS FAMILIARES	17
3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PARA A PROSPERIDADE DA EMPRESA FAMILIAR	21
3.1 AS POSSIBILIDADES DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES	25
3.1.1 A doação	26
3.1.2 O testamento	28
3.2 A HOLDING E SEU FUNCIONAMENTO	30
3.3 AS HOLDINGS FAMILIARES E SUA APLICABILIDADE NO QUE TANGE AO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

INTRODUÇÃO

A sociedade empresarial familiar enquadra-se de maneira intensa no contexto corporativo do Brasil, caracterizando-se como um empreendimento de grande impacto na economia do país, o que demonstra a relevância e a repercussão causada por esse tipo organizacional.

Dúvidas não há quanto a relação afetiva existente nas empresas familiares, esta gerada pela presença dos laços sanguíneos que carregam, além, é claro, do laço societário vigente. Pode-se considerar como ponto alto desse empreendimento o vínculo emocional forte, característico das empresas familiares.

Nesse sentido, é fundamental para aqueles que fazem parte de um empreendimento familiar compreender a extrema importância de usufruir os bônus expostos, mas, acima de tudo, admitir e controlar os seus ônus. Contudo, entende-se que tal equilíbrio requer grandes esforços, não sendo uma das tarefas mais fáceis de se executar.

As sociedades familiares possuem desafios próprios, adversidades e complexidades que não estão presentes em outros empreendimentos, sendo assim, dispõem de grandes desafios no que se refere a proteger e isentar a empresa às possíveis discordâncias e incompatibilidades que geralmente manifestam-se tanto no âmbito familiar quanto no âmbito empresarial.

Nessa conjuntura, percebe-se que um dos maiores obstáculos enfrentados dentro da empresa familiar, considerando os conflitos e desvantagens presentes, é a perpetuação do negócio para as próximas gerações, dando continuidade à gestão empresarial, principalmente após a morte do sócio fundador.

Assim, torna-se fundamental, dentro do cenário empresarial familiar, que a sucessão seja previamente planejada. É primordial que o gestor principal da empresa, aquele que em algum ponto se ausentará, pense maneiras de planejar o momento da

sucessão, ponderando alternativas para a estrutura da empresa familiar, amenizando os impactos dentro do negócio.

Dessa maneira, será discutido no presente estudo os conceitos e características existentes e estabelecidos na sociedade empresarial familiar, bem como os pontos fortes e fracos vigentes. Nessa linha de raciocínio, compreenderá o processo sucessório como uma prova e um teste supremo para as sociedades familiares, sendo demonstrado enquanto vínculo que leva a empresa e a família de um estágio para outro.

Assim, como aspecto principal, será evidenciado a extrema necessidade e importância do planejamento sucessório, este que tem se mostrado fundamental para manter a empresa familiar próspera, evitando sua extinção precoce. Para isso, nasce a possibilidade de se criar uma holding, no caso em questão, caracterizada como sendo familiar, surgindo como instrumento de proteção e estruturação, de forma a manter a sociedade por longos anos no mercado, sem degenerar ao sofrer os impactos da modificação da titularidade.

Dado o exposto, o questionamento que se propõe no presente trabalho é: nas empresas familiares, diante do anseio pela perpetuação do legado, a criação de holdings familiares como instrumento de efetivação do planejamento sucessório constitui-se como alternativa competente?

1 AS EMPRESAS FAMILIARES

Preliminarmente, faz-se imperioso destacar o conceito de empresa adotado atualmente. Conforme leciona Fabio Ulhoa Coelho e Marcelo Andrade Feres (2014), o Código Civil de 2002 não conceituou a empresa, fazendo-o apenas com relação ao empresário, segundo determina o artigo 996, o qual dispõe: “[...] Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços” (BRASIL, 2002).

Nessa linha de raciocínio, o professor Osmar Brina Corrêa-Lima (2006, p. 06) esclarece que, da definição estabelecida no art. 996 do CC, infere-se qual seja o conceito de empresa: “Empresa é o exercício profissional de atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços [...]”.

Dentro desse contexto, previamente ao tratamento do início do ponto aqui exposto, é necessário o entendimento de que a “[...] proteção da dignidade humana, justiça social, cidadania e democracia não podem ser transformados em moeda de troca no mercado mundial” (ALMEIDA, C.; ALMEIDA, W., 2020, p. 340). Conforme lecionam Pompeu e Matos (2020), a Constituição Federal de 1988, em seu art. 170, estruturou a ordem econômica embasada “[...] na valorização do trabalho humano, na busca do pleno emprego, na existência digna, na justiça social, na redução das desigualdades regionais e sociais [...]” (BRASIL, 1988).

Assim, tendo isso como base, salienta-se que o incentivo à prática empresarial advém do Código Civil e do seu princípio e fundamento sumo disposto na Constituição Federal, “[...] a partir da opção pelo sistema de liberdade de mercado e de iniciativa do agente privado” (RIBEIRO; GALESKI JUNIOR, 2009, p. 9). Nessa conjuntura, existe a possibilidade de tal agente agir como empresário individual, da mesma forma que por meio de uma sociedade.

Em outras palavras, a atividade em questão pode ser desempenhada por um empresário unipessoal ou por uma sociedade empresarial, ou seja, pela pessoa física

do empresário ou pela pessoa jurídica constituída para a prática e o exercício da atividade econômica (FAZZIO JÚNIOR, 2017, p. 17).

Nesse sentido, diante dessa concepção, faz-se necessário evidenciar alguns elementos acerca das empresas denominadas familiares. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (apud SAMPAIO, 2021) “[...] indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país”.

Como ponto interessante a ser observado, cabe destacar que empresas como Cargill nos Estados Unidos, Samsung na Coreia do Sul, BMW na Alemanha e Gerdau no Brasil, além de serem grandes corporações em seus países, possuem, ainda, outro tópico em comum, sendo este o fato de que todas cresceram com base em uma forte identidade familiar (MERHI; SALVI, 2017).

Nessa perspectiva, dando a devida importância a essa específica característica empresarial, dados demonstram que as sociedades familiares são a forma predominante de empreendimento no mundo inteiro (GERSICK et al., 2006). No Brasil, como já demonstrado, esse número pode chegar à incrível marca de 90%.

Diante de tais razões, insta claro a importância de estudos relacionados as empresas denominadas familiares, destacando suas principais características, além de conceitos traçados, auxiliando na identificação de aspectos vantajosos e, até mesmo, desvantajosos que se constata neste tipo organizacional.

1.1 OS CONCEITOS E AS CARACTERÍSTICAS EXPLÍCITAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Considerando a evidente importância das empresas familiares no cenário econômico, social e político do país, representando um empreendimento extremamente praticado,

faz-se primordial e indispensável sua conceituação. Segundo definição formulada por Lodi (1988, p. 06), empresa familiar é:

Aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Ante o exposto, pode-se dizer que uma empresa familiar é a interação entre dois sistemas separados, a família e o negócio, estando estes conectados. Assim, tal organização empresarial é “[...] constituída por membros familiares ocupando diferentes funções e/ou atuando como acionistas e/ou fazendo parte da diretoria” (CAMARGO, 2018).

Nessa perspectiva, a fim de não deixar margens para dúvidas, cabe demonstrar outra definição utilizada para caracterizar esse tipo organizacional, esta aplicada por Gladston Mamede e Eduarda Mamede (2012, p. 11):

Há muitas maneiras pelas quais se pode compreender o que seja uma empresa familiar. O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administrada por seus membros, ainda que com auxílio de gestores profissionais.

Isto posto, conforme leciona Renata Freitas Camargo (2018), “[...] é denominada empresa familiar aquele tipo de empresa cujos cargos de direção são ocupados por membros de uma mesma família, ou cujo controle está na família.”.

Ainda, conceitualmente, Roberta Nioac Prado (2011, p. 20) apresenta uma série de definições possíveis para as sociedades familiares, senão vejamos:

(i) a empresa familiar é aquela que se identifica há pelo menos duas gerações, pois é a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a gestão, transforma a empresa em familiar; (ii) é familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário; (iii) é familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com o da família; (iv) é familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias.

Perante o exposto, embora não haja uniformidade nos referidos conceitos, eles “[...] nos permitem ter a ideia clara de que uma sociedade deverá ser considerada familiar quando sua estrutura de poder e de gestão pode ser influenciada ou definida em razão de divórcio ou inventário relacionado aos sócios” (PRADO, 2011, p. 22).

Dessa maneira, o que distingue uma empresa familiar de uma empresa não familiar é o controle da mesma, sendo que, aquele empreendimento caracterizado por possuir o controle limitado entre um ou mais integrantes da família fundadora, é tido como empresa familiar (MOREIRA JR; BORTOLI NETO, 2007).

Sendo assim, caracterizam-se como organizações empresariais instituídas e sustentadas por indivíduos de uma mesma família, os quais compreendem relações societárias e familiares. Diante disso, afirma-se que um dos principais aspectos observados nas referidas empresas é o ato de conservar e manter o poder decisório nas mãos daqueles que perpetuam o legado da família, o que faz com que, na maioria dos casos, terceiros não sejam priorizados.

Nesse sentido, vale ressaltar a existência de algumas classificações no que diz respeito as empresas familiares. Eric Lethbridge (apud GESTÃO..., 2019), conhecido por estabelecer a classificação mais popular e conhecida, declara que os três tipos mais comuns são: a tradicional, na qual a administração é exercida, exclusivamente, pelos próprios familiares, encontrando, na maior parte dos casos, mais controle, inclusive financeiro; o híbrido, caracterizado por possuir equilíbrio entre integrantes da família e profissionais de fora, desprovido de elos pessoais, e, apesar do forte controle, o capital é aberto; por último, o de influência familiar, que integra também um modelo com controle estratégico, mas possivelmente à distância.

À vista disso, não obstante tais classificações, as empresas continuam enquadradas como sendo familiares, consideradas e caracterizadas como empreendimentos firmados entre pessoas de uma mesma família que, evidentemente e na maioria dos casos, mantém uma relação para além da empresa, compreendendo em suas mãos o poder decisório.

Assim, conforme ilustra Diego Manganelli (2018, p. 34):

Empresas familiares são aquelas fundadas com a atividade laboral de toda uma família. Na maioria das vezes, seu fundador exerce o cargo de administração, já que labutou durante toda sua vida para a constituição da sociedade. Com o passar dos anos, o nascimento de filhos, a participação de outras pessoas da família como sócios, o crescimento da empresa e o envelhecimento de seu sócio fundador, as relações vão se tornando mais complexas, até chegar ao ponto de se ter que realizar a transferência dessa administração, bem como do seu capital, para outras pessoas.

Considerando tal esclarecimento, antes de adentrar aos detalhes da transferência de poder, é de fundamental importância destacar o trecho de uma crônica escrita por Millôr Fernandes (1994), esta que demonstra e resume as relações familiares:

Como indivíduos podemos escolher as pessoas de nossa preferência. Na família somos obrigados a enfrentar diferenças essenciais no ser humano [...]. Pela família pagamos o supremo tributo à condição humana: ao parto, à doença, à roupa suja, à mediocridade de nós mesmos, à morte. A família nos lembra sempre que viemos do pó, a ele voltaremos e, pior, temos que limpá-lo dos móveis diariamente.

Nesse contexto, levando em conta o que fora exposto, pode-se afirmar que na vida individual e no cotidiano de cada pessoa, consegue-se fazer a escolha de grupos de convivência, delimitando quais indivíduos devem fazer parte, ou não, da vivência e do ciclo de vida. Por outro lado, na relação familiar, na maior parte das vezes, o caminho é diferente. Em outros termos, não há uma escolha a ser feita e, em alguns casos, tais relações acabam não sendo as melhores possíveis.

Sendo assim, analisando o contexto das relações familiares acima citado, é de conhecimento geral o fato de que tal relação, por si só, geralmente, não é simples e fácil de se lidar. Dessa maneira, deve-se ter em mente que, na proposta aqui exposta, enfrenta-se as referidas relações familiares juntamente com a atividade empresarial, ou seja, tem de se unir dois polos, a relação familiar com a relação comercial, duas vertentes em um mesmo contexto.

Diante desse cenário, antes de mais nada, faz-se de extrema necessidade esclarecer que, acima de qualquer aspecto, “[...] a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir a empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família” (DRUCKER apud SILVA, 2019).

Cada ser humano, como um indivíduo, com desejos, interesses e seus próprios conflitos, já consegue gerar dificuldades básicas dentro da empresa. Desse modo, se cada ponto não for identificado, elucidado, contextualizado e discutido entre os familiares dentro de tal empreendimento, passa-se a ter um problema ainda maior. Por isso, devem estar claras todas as possibilidades relacionadas ao o que é ou não possível no meio empresarial familiar, para que, assim, esteja definido e esclarecido que, caso a família apenas se servir da empresa, nenhuma delas sobreviverá.

Nessa lógica, fazendo uma associação com o pensamento do renomado André Felipe Pereira Reid do Santos, Paula Ferraço Fittipaldi e Rosana Júlia Binda (2013, p. 239), é necessário compreender que “A vida em sociedade exige a necessidade de regulamentação [...]”. Para tanto, existe a possibilidade da prévia elaboração de normas a serem seguidas, a fim de minimizar ao máximo os malefícios presentes.

Isto posto, é indispensável esclarecer que conhecer e entender o universo das empresas familiares significa compreender, também, os benefícios trazidos, e, para além disso, os malefícios encarados, tendo em vista que este tipo de empreendimento, assim como possui vantagens únicas, enfrenta desafios únicos.

1.2 OS PONTOS FORTES E OS PONTOS FRACOS EXISTENTES NAS EMPRESAS FAMILIARES

Cabe esclarecer, de início, que, apesar de cada família ter uma história única, alguns padrões merecem atenção especial. Nesse sentido, pode-se dizer que muitos declaram e estabelecem que uma empresa familiar bem-sucedida é aquela que consegue manter o equilíbrio entre a gestão profissional, a propriedade responsável e uma dinâmica familiar saudável.

No entanto, preservar o equilíbrio entre os três pontos supracitados não é uma tarefa fácil. Pode-se dizer que, no Brasil, um dos maiores desafios encarados por aqueles que desejam constituir uma empresa é se estabelecer no mercado diante da

instabilidade econômica e social vivida no país. Contudo, após este período, firmando-se no mercado e tornando-se sólidas, as empresas familiares se deparam com outro obstáculo, qual seja perpetuarem o trabalho próspero pelas próximas gerações.

Nessa lógica, conforme leciona Domingos Ricca (2007, p. 85):

Com a maioria dos familiares participando do quadro organizacional, todo emocional e racional de uma família se transpõem e contrapõem à estrutura empresarial da organização, gerando uma grande carga emocional na tomada de decisões, e por consequência falta de objetividade e disciplina e conflitos de interesse. Esses elementos todos agregados conduzem, certamente, ao risco de divisão e exposição de conflitos, fraquezas e divergências, tanto para o público interno (funcionários e colaboradores) quanto para os concorrentes, já que as emoções passam a ser demonstradas abertamente.

Nessa perspectiva, insta claro que, ao falar-se de família empresária, compreende-se uma complexidade de relação muito maior no que se refere a questões emocionais e morais que, normalmente, já integram o núcleo familiar.

Assim, é possível dizer que são justamente os laços íntimos e estreitos entre a empresa, a família e a propriedade que fazem com que a empresa familiar tenha essa dificuldade e complexidade citada, ocorrendo, conseqüentemente, uma sobreposição de papéis, visto que ao mesmo tempo se é pai e diretor, o que atrapalha a divisão entre a esfera familiar e a esfera empresarial (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Dessa maneira, pode-se afirmar que a intimidade existente consegue prejudicar e dificultar a relação profissional entre os indivíduos, uma vez que há uma grande possibilidade de ser levado para o ambiente de trabalho antigas histórias e problemas familiares. Sendo assim, um dos principais desafios encarados pelas empresas familiares é o equilíbrio e a capacidade de manter um relacionamento saudável entre os administradores, haja vista que, como já demonstrado, estes possuem um relacionamento pessoal e profissional (GERSICK et al., 1997).

Ademais, acerca dos pontos fracos presentes em um empreendimento familiar, Eduardo Secchi Munhoz (2014, p. 690) declara:

Os pontos negativos, usualmente atribuídos às companhias familiares, dizem respeito, sobretudo, à tendência de entrincheiramento de posições de controle ineficientes. Num ambiente de baixa proteção aos investidores, as famílias controladoras tendem a extrair excessivos benefícios particulares do controle. Também procuram manter-se no poder, interferindo diretamente na gestão da companhia, independentemente da competência técnica dos membros da família.

A partir de tal exposição, pode-se asseverar que, na grande maioria das vezes, em empresas familiares, o nepotismo prepondera e prevalece sobre a qualificação, a excelência e a competência, o que, certamente, prejudica a gestão empresarial (MUNHOZ, 2014).

Pode-se dizer, ainda, que as empresas familiares estão completamente vulneráveis a acontecimentos não empresariais, como, por exemplo, o casamento, o divórcio e o falecimento de sócio. Contudo, apesar disso, é importante esclarecer que a prévia estruturação e o estabelecimento de regras conseguem, seguramente, limitar tal vulnerabilidade, ampliando os pontos fortes existentes.

Ante o exposto, ao observar tais aspectos iniciais, assim como já ilustrado anteriormente, é importante reconhecer que o grande obstáculo encontrado pelas empresas familiares, considerando as desvantagens expostas, é dar continuidade à atividade empresarial ao longo de diferentes gerações, e, ainda, conseguir, principalmente, suprir a falta do sócio fundador.

Nesse contexto, apesar das características negativas descritas, estas que podem ser consideradas os pontos fracos existentes nas empresas familiares, faz-se importante destacar que, nessa mesma linha de raciocínio, encontram-se vantagens que devem ser ressaltadas.

Nas empresas familiares, o referido vínculo sanguíneo familiar existente entre os sócios administradores também representa, sem sombra de dúvidas, uma grandiosa vantagem para este tipo organizacional, tendo em vista que o cuidado e o zelo pela preservação da sociedade e do patrimônio arduamente construído serão excessivamente maiores.

Nesse sentido, pode-se dizer que as empresas familiares dispõem de uma equipe altamente determinada e dedicada, visto possuírem a vantagem de ter funcionários e administradores que fazem parte da família, assim, aderindo ao trabalho com entusiasmo, ânimo, disposição e iniciativa, tendo em vista a representatividade daquele empreendimento.

Nessa linha de raciocínio, Ana Bárbara Santos e Cláudia Viegas (2018, p. 289) determinam o elemento familiar como um aspecto positivo na empresa:

[...] o fator “familiar” pode ser um diferencial frente às demais empresas, os elos afetivo e emocional colaboram para que, em uma eventual crise, todos os membros da família lutem com garra pela sobrevivência do negócio, não só pela paixão pela empresa, mas, também, por ser a empresa a fonte de renda e o ponto em comum da família, o que não ocorre nos demais tipos societários, em que a preocupação será muito mais superficial, estando os funcionários, por exemplo, não preocupados com a empresa em si, mas com o próprio emprego.

No Brasil, um exemplo prático e real do que está sendo constatado na discussão exposta é o caso da empresa de Confecção Hope. “Fundada em 1966 por Nissim Hara, a empresa de lingerie tem 161 lojas e uma marca conhecida nacionalmente” (ROVEDA, 2016). Nos dias atuais, a segunda geração da família, formada por três mulheres, atua vigorosamente no negócio (ROVEDA, 2016).

Conforme relata Vinicius Roveda (2016), as três mulheres que optaram por seguir na empresa da família, com a missão de dar continuidade ao empreendimento do pai, estão concentradas e focadas em manter aceso o espírito empreendedor existente na família.

Nessa lógica, Eduardo Valério (apud CONHEÇA..., 2014), diretor-presidente da JValério, associada à Fundação Dom Cabral, aponta que “[...] é um pouco mais difícil casos de corrupção, desvios e sonegação em empresas familiares. Dificilmente você será passado para trás por um irmão ou parente que esteja na gestão”. Afirma-se que o grau de confiança é altíssimo, o que acaba sendo passado, também, para outros funcionários (VALÉRIO apud CONHEÇA..., 2014).

Assim, Santos e Viegas (2018, p. 289) estabelecem que “[...] há um constante embate ‘família x empresa’, cumprindo aos membros torna-lo vantajoso, de modo que a afetividade seja o impulso necessário à boa administração dos negócios [...]”, para que, dessa forma, seja visado e priorizado não apenas o bem-estar familiar, mas, também, a excepcionalidade da empresa.

Desse modo, levando em consideração tudo o que foi dito até aqui, faz-se necessário constatar que o fato de a empresa ser familiar não sugere que ela está destinada ao sucesso ou insucesso do empreendimento praticado (MAMEDE, G.; MAMEDE, E., 2018, p. 198). É imprescindível que a empresa familiar saiba lidar com as adversidades presentes, sendo flexível para desviar e adequar-se aos pontos fracos existentes, consolidando e aproveitando os pontos fortes vigentes, para que, assim, esteja preparada para enfrentar, também, o processo sucessório.

2 O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS EMPRESAS FAMILIARES

De início, faz-se necessário compreender o que significa e representa o processo sucessório. Entende-se que tal processo de sucessão baseia-se na alternância entre titulares de um bem, podendo dar-se pela causa morte ou por definição de sujeitos vivos. Nessa perspectiva, pode-se dizer que o processo sucessório possui como objetivo conceder a continuidade de determinado bem, transferindo o que lhe são devidos.

Dessa maneira, segundo declara Salomão de Araújo Cateb (2012, p. 03), “[...] a sucessão em razão de morte acontece quando existe uma relação jurídica entre o autor do patrimônio e o sujeito ainda vivo que receberá, por direito, estes bens”. Sendo assim, conforme supracitado, é importante observar que existe, também, a antecipação da transferência dos bens, sendo esta a sucessão por atos entre pessoas vivas, com o intuito de que não decorra em virtude da causa morte.

Nesse sentido, é fundamental esclarecer que no Direito brasileiro o sistema adotado pelo Código Civil para reger o processo sucessório foi o “sistema da divisão necessária”, em que o autor do patrimônio, caso existam herdeiros considerados necessários, possui apenas uma relativa margem de disponibilidade dos seus bens, conforme pode-se observar da leitura dos arts. 1.845 e 1.846 do Código Civil (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2019, p. 50), senão vejamos:

Art. 1.845. São herdeiros necessários os descendentes, os ascendentes e o cônjuge;

Art. 1.846. Pertence aos herdeiros necessários, de pleno direito, a metade dos bens da herança, constituindo a legítima (BRASIL, 2002).

Isto ocorre, pois, historicamente, criou-se um padrão em que o primogênito era o herdeiro de todo patrimônio, desconsiderando a existência dos demais. Por este motivo, tais regras que determinam a maneira que deve ser feita a partilha do patrimônio entre os herdeiros foram desenvolvidas, tendo como objetivo a uniformização dos sucessores em um mesmo nível e patamar.

Dessa maneira, depreende-se que, “[...] havendo herdeiros necessários, apenas 50% (cinquenta por cento) da herança é considerada disponível, sendo que em relação a este montante se pode fazer o que bem entender.”. (SANTOS; VIEGAS, 2018, p. 300). Assim, no que se refere aos 50% (cinquenta por cento) restantes, estes são considerados herança legítima.

Posto isto, acerca do processo de sucessão aqui tratado, percebe-se, atualmente, um padrão comportamental. Progressivamente mais, as pessoas tentam esquivar-se do processo exaustivo e moroso que é a partilha de inventário, sobretudo tratando-se de um patrimônio que abrange uma empresa, especialmente familiar, visto que a apreensão e preocupação maior de todo empreendimento é protegê-lo de qualquer dano relacionado a um processo de transição traumático.

Pode-se dizer que o processo sucessório simboliza um período de muita oscilação e insegurança para as empresas, de modo especial para aquelas denominadas familiares. Sabe-se que o principal desafio em relação ao processo de sucessão da sociedade familiar é tornar a empresa imune aos possíveis problemas e divergências causadas em consequência do referido processo, este que ocorre, não só, mas predominantemente, pela morte do sócio fundador.

À vista disso, tratando-se de sucessão de sociedades familiares, tem de se lembrar que “[...] todos os sócios, quando da morte do administrador, são herdeiros. Estes, por sua vez, não podem ser discriminados em relação aos demais [...]” (MANGANELLI, 2018, p. 34).

Nessa lógica, conforme leciona Diogo Luís Manganelli (2018, p. 34):

Com a sucessão, as participações societárias bem como o comando da empresa serão transferidos para os sucessores. Este último poderá ser exercido por todos ou por somente um deles. Entretanto, mesmo que mais capaz que os demais, essa tomada de frente das decisões por um único administrador pode ser o estopim para o início da disputa entre os herdeiros, já que, legal e acionariamente, estão em situação de igualdade.

Por esse ângulo, compreende-se que é necessário depositar extrema atenção nesse momento, uma vez que, tratando-se de família, decisões podem ser tomadas levando-

se em conta histórias antigas, problemas não resolvidos, ou até mesmo o sentimento de posse com a empresa. Consequentemente, a competência e a aptidão para se estabelecer o administrador são desprezadas, instaurando-se uma rivalidade e disputa de egos que dificultará o desenvolvimento da sociedade e a conservação do patrimônio.

Nesse contexto, apesar da numerosa quantidade de sociedades familiares existentes no país, dados demonstram que apenas 5% destas empresas conseguem sobreviver a terceira geração (LETHBRIDGE, 2011).

Sendo assim, no que se refere a transição de poder e controle entre as gerações familiares para a continuidade do negócio, percebe-se um grande e intenso obstáculo. “O processo de sucessão é uma das fases mais delicadas na vida de uma empresa familiar e, se não for adequadamente conduzido, pode comprometer a sobrevivência do negócio [...]” (REDECKER; BONDAN, 2015, p. 46).

Contudo, é de conhecimento geral que o processo sucessório, na maior parte das vezes, é tratado como tabu. Admite-se que, no âmbito da sociedade familiar, discutir sobre tal assunto não é uma tarefa fácil, visto que as pessoas não estão dispostas, ou até mesmo preparadas, para conversar sobre a possibilidade da morte, especialmente de seus familiares.

Seguindo essa linha de raciocínio, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede (2014, p. 121) discorrem que: “[...] não considerar, permanentemente, a necessidade de sucessão na administração societária é um erro comum nas corporações e que cobra um preço alto das empresas”.

Dessa maneira, apesar da dificuldade de se estudar e planejar uma sucessão de forma inteligente, consciente e responsável, é de extrema necessidade e importância que tal processo de sucessão seja abertamente discutido nas empresas, principalmente em empresas familiares, tornando-se uma obrigação ainda maior, visto que o debate envolve todo o processo de inventário e discussões sobre partilha de bens, sendo altamente desgastante, além de demandar um longo período de tempo.

Assim, tratando-se de processo sucessório, é de extrema relevância pontuar sobre o Modelo dos três círculos para empresas familiares desenvolvido em 1978 por John Davis e Renato Tagiuri (CAMARGO, 2019). Criou-se a ideia de que uma empresa familiar possui três dimensões: família, propriedade e negócio, no qual, em um cenário ideal, os interesses de cada uma dessas dimensões devem convergir.

Diante disso, deve-se levar em consideração que no processo de sucessão é necessário pensar os três veículos acima citados para analisar e conduzir essa estrutura empresarial.

Dessa forma, analisa-se a propriedade, isto é, o patrimônio, a gestão da empresa, ou melhor dizendo, o modo que funcionará, e a estrutura da família, estando todos estes, na melhor das hipóteses, dirigindo-se e tendendo para o mesmo objetivo e ponto em comum. Contudo, diante de tudo que já foi demonstrado, pode-se afirmar que, na prática, torna-se um trabalho excessivamente mais dificultoso. Sendo assim, considerando a complexidade existente, é de fundamental importância pensar maneiras de planejamento deste momento, ponderando alternativas para a estrutura da empresa familiar.

Pode-se dizer que a sucessão é caracterizada por ser um teste supremo da sociedade familiar, sendo o veículo que leva a família de um estágio para outro. Por esta razão, é crucial que o proprietário fundador, ainda em vida, organize a empresa através de um planejamento de sucessão, sendo esta uma alternativa que tem se mostrado essencial para manter o empreendimento próspero e saudável.

3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PARA A PROSPERIDADE DA EMPRESA FAMILIAR

Desde logo, faz-se importante evidenciar conceitos utilizados ao falar-se de planejamento sucessório. De acordo com Daniele Chaves Teixeira (2018, p. 35), “[...] trata-se de um instrumento jurídico que permite a adoção de uma estratégia voltada para a transferência eficaz e eficiente do patrimônio de uma pessoa após a sua morte”.

Nessa perspectiva, “[...] consiste o planejamento sucessório em um conjunto de atos que visa a operar a transferência e a manutenção organizada e estável do patrimônio do disponente em favor dos seus sucessores”. (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2016, p. 404).

Por esse ângulo, ao tratar-se de uma sucessão não planejada, pode-se dizer que a perspectiva que gira em torno do assunto é extremamente negativa. Dessa forma, analisando conforme o contexto, destaca-se que Lodi (1998, p. 07) considera a sucessão como “[...] o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares”, estando seus efeitos ligados a ‘quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás’”.

Assim, segundo já demonstrado, a dificuldade e o bloqueio formado pela disputa do comando da empresa e do poder a ser nela executado, pode tornar o cenário difícil ou até mesmo insustentável, “[...] principalmente pelo fato de que nesse momento há uma canalização da energia dos herdeiros em busca de se resolver não a situação da empresa, mas seu posicionamento dentro dela” (SANTOS; VIEGAS, 2018, p. 301).

Nessa lógica, conforme explanado anteriormente, para desviar-se de possíveis confrontos e conservar a empresa, o empresário possui a possibilidade de começar, ainda em vida, a planejar como deverá ser analisada e definida a sua sucessão. Logo, “[...] ao invés de deixar um patrimônio que precisará ser partilhado, que com certeza será palco de brigas entres os herdeiros, deixará quotas da empresa, respeitada a vontade do patriarca e a legítima” (SANTOS; VIEGAS, 2018, p. 301).

Diante desse contexto, pode-se pensar o planejamento sucessório como a constituição de mecanismos pacíficos de transição, os quais auxiliam a família a desfrutar de seu patrimônio sem a possibilidade de invalidá-lo após a morte do indivíduo controlador. Assim, afirma-se que é uma ferramenta de extrema necessidade, enquadrando-se como apoio aos proprietários para formular uma visão nítida acerca da futura estrutura societária, dentre uma série de possibilidades existentes.

É importante compreender que o planejamento sucessório pode ser efetuado mediante numerosos instrumentos jurídicos, sendo fundamental para aquele que busca o cumprimento de sua vontade após a morte. Dessa forma, entende-se que o referido planejamento é feito em vida, e sua completa aplicabilidade ocorre com o evento morte.

Acerca do assunto abordado, evidencia-se, como caso concreto existente no Brasil, a marca O Boticário, um importante exemplo de empresa familiar que, apesar de ter passado pelo obstáculo maior caracterizado pelo processo sucessório, conseguiu, através de um plano de sucessão bem sucedido, alcançar a boa gestão, a popularidade e a produtividade.

Barbara Bigarelli (2014), em artigo publicado na Revista Época Negócios acerca da empresa O Boticário, ressalta que “[...] em 2008, seu desafio era passar o bastão de uma companhia que ultrapassava as 3 mil lojas e buscava novas formas de crescimento, indo além dos limites do mercado de cosméticos”.

Segundo destaca Bigarelli (2014), Miguel Krigsner, fundador da empresa, evidenciou durante palestra na HSM Expo Management que “[...] o plano de sucessão [...] durou oito anos e seguiu o mesmo planejamento aplicado durante as últimas décadas para enfrentar as diversas crises econômicas e instabilidades do país”.

Diante disso, é necessário perceber que o planejamento sucessório não é estático. Observa-se que tal planejamento é constante, sendo analisado, pensado e estudado a todo tempo e durante um certo período. Dessa maneira, cria-se um mecanismo de

sucessão definido, com todas as questões já expostas, evitando litígios futuros e a dilapidação do patrimônio, havendo uma celeridade da sucessão, além de transformações das famílias e seus desdobramentos jurídicos.

Ante o exposto, acerca da temática trazida, faz-se interessante realizar uma contextualização com a realidade vivida nos dias presentes. Infelizmente, sobrevive-se, atualmente, em meio à crise sanitária e econômica causada pela pandemia do Coronavírus, esta que fez com que fosse percebido pela humanidade a imprevisibilidade da vida e a necessidade de estar preparado para enfrentar situações extremas.

Dessa maneira, com a pandemia causada pela Covid-19, pode-se dizer que o instituto morte ficou mais próximo, ou até mesmo mais “palpável”. Assim, apesar de, culturalmente, não ser o habitual do brasileiro preocupar-se com o futuro, refletir ou planejar a sucessão, diante do caos que a pandemia e o vírus instauraram no mundo, percebeu-se uma mudança. Conforme dados que serão demonstrados mais a frente, de tabu, o planejamento sucessório passou a ser uma preocupação comum dos brasileiros.

Segundo declara Andrey Guimarães Duarte (apud METRÓPOLES..., 2020), diretor do CNB-CF, em nota enviada ao jornal Metrôpoles, “[...] fica claro que neste período de pandemia, com a presença mais constante das notícias sobre mortes, principalmente devido à Covid-19, tal tendência se reforçou”. Para Duarte, as pessoas estão ultrapassando o tabu de falar sobre morte e se conscientizando da importância do planejamento sucessório.

Dito isto, resta claro, diante de todo o exposto, a importância e a necessidade do assunto abordado. Nesse sentido, no universo aqui apresentado, tratando-se da perpetuação das empresas familiares, faz-se essencial a implementação de planos sucessórios competentes, a fim de viabilizar a continuação dos negócios por meio da nova gestão.

Dentro desse contexto, apesar de não ser o foco da discussão exposta, cabe ressaltar, de forma sucinta e em caráter informativo, algumas das alternativas existentes para a

estrutura da empresa familiar. Assim, como institutos novos e de extrema importância para a funcionalização da empresa, deve-se destacar a governança corporativa e a criação de um conselho de administração.

Brenes, Madrigal e Requena (2011, p. 280) definem que “[...] a governança corporativa é um guia e uma estrutura de gestão buscando alinhar e organizar a gestão do patrimônio e a gestão do negócio”.

Nessa perspectiva, acerca da aplicabilidade da referida governança corporativa, acredita-se que, para a eficácia da continuação dos negócios, deverá ser “[...] sopesado a importância de se adotar práticas profissionalizadas de administração, como forma de permitir a segurança e transparência dos atos de gestão, que poderão se dar por meio das boas práticas da governança” (BONFIM; VIEGAS, 2016, p. 83).

Por sua vez, a respeito da importância de um conselho administrativo em empresas familiares, Alberto Borges Matias (2018) afirma:

A formação do conselho de administração é um dos elementos mais relevantes e úteis que compõem o repertório de ótimas soluções oferecidas pelas boas práticas de governança corporativa. Em termos gerais, trata-se de um grupo composto por membros da família e, por vezes, profissionais externos, que formam uma verdadeira equipe de caráter consultivo e deliberativo, assumindo o controle geral da organização.

Sendo assim, dentre as principais funções do conselho, encontram-se “[...] contribuições ligadas a conhecimentos, planejamentos, estratégias e ações articuladas no intuito de garantir o bom andamento dos negócios, encarregando-se pela implementação de boas práticas de governança” (MATIAS, 2018).

Isto posto, perante tudo o que foi explanado e discutido até aqui, restou claro que a criação antecipada de um planejamento de sucessão, escolhendo a ferramenta e alternativa eficiente para cada contexto empresarial e familiar, apresenta-se como meio competente e possível para tentar solucionar as dificuldades enfrentadas na sucessão.

Dessa forma, é preciso compreender que não existem modelos de processos sucessórios iguais. Para cada caso individual é desenvolvido um planejamento que contempla fatores importantes para as circunstâncias e os cenários específicos.

3.1 AS POSSIBILIDADES DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Diante das explicações e conceitos explorados acerca da importância do planejamento sucessório para a continuidade da empresa familiar através das gerações, restou claro e evidente que a utilização do referido plano de sucessão, “[...] nesses casos, é um ato de amor [...]”, de maneira que a “[...] definição antecipada dos procedimentos de transferência da titularidade de bens, quando bem executada, cria um ambiente favorável à harmonia”. (MAMEDE, G.; MAMEDE, E., 2015, p. 8).

Nessa lógica, conforme ilustra Mário Luiz Delgado (2018), “[...] não são poucas as empresas que feneceram em razão das disputas entre os herdeiros ou de sua inabilidade para gerir o patrimônio ou conduzir os negócios”. Por isso, “[...] advém, como uma necessidade premente nesse contexto, para prevenir ou minimizar litígios futuros e praticamente certos” (DELGADO, 2018).

Não obstante a isso, é necessário esclarecer que não existe uma receita única que possa ser aplicada em todas as empresas familiares. É importante destacar que, em relação ao planejamento sucessório, são diversos instrumentos jurídicos que devem ser selecionados, analisados e discutidos com as partes envolvidas para, assim, formar e implantar um sistema adequado para o caso específico.

Nesse contexto, tratando-se do planejamento da sucessão, “[...] a acurada observação das peculiaridades do caso concreto é fundamental para o seu sucesso” (DELGADO, 2018). Dessa forma, considerando o que foi apresentado, torna-se primordial a exposição dos variados instrumentos de planejamento sucessório existentes para a estrutura da empresa familiar, tanto no Direito de Família e

Sucessões, quanto no Direito Empresarial, sendo possível, dependendo dos objetivos e necessidades de cada caso, a utilização de mais de uma opção em um único planejamento.

Acerca deste ponto, antes de adentrar a temática, é de extrema importância ressaltar que os institutos da doação e do testamento a seguir demonstrados, serão meras indicações, com o único intuito de constatar a existência de mais de uma possibilidade ao tratar-se de planejamento sucessório de empresas familiares, não constando, assim, como o foco da discussão aqui exposta.

3.1.1 A doação

De início, faz-se importante compreender que a doação em vida é uma maneira de planejar a sucessão, na qual “[...] consubstancia-se no contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para outra pessoa (art. 538 e seguintes do CC/2002)” (TOIGO, 2016, p. 76).

Assim, o doador poderá, “[...] desde que reserve uma renda mínima para a sua sobrevivência digna, efetuar a denominada “partilha em vida”, referida no art. 2.018 do Código Civil [...]” (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2019, p. 444), senão vejamos: “Art. 2.018. É válida a partilha feita por ascendente, por ato entre vivos ou de última vontade, contanto que não prejudique a legítima dos herdeiros necessários” (BRASIL, 2002).

Nesse sentido, é necessário esclarecer, preliminarmente, que “[...] no caso de doação para herdeiros deve-se enxergar o patrimônio dividido igualmente em duas partes: a legítima e a disponível” (TOIGO, 2016, p. 77). Como já demonstrado em capítulos anteriores, a primeira parte está relacionada a transferência obrigatória aos herdeiros necessários, sendo a segunda porção de livre destinação.

Por esse ângulo, ao falar-se das formas de doação, no contexto aqui exposto, é essencial a compreensão da doação como adiantamento de legítima e da doação com reserva de usufruto. Nessa perspectiva, acerca da primeira forma apresentada, Mário Tavernard Martins de Carvalho (2014, p. 456) destaca:

Por intermédio da doação, é possível que os ascendentes transfiram parte ou todos os bens para os descendentes, da forma que melhor lhes convierem. Essa doação é considerada antecipação da herança legítima.

Assim, com a doação em vida, pode-se distribuir os bens consoante aos interesses e perfis de cada herdeiro, sem a necessidade de se estabelecer o condomínio. Ao lado disso, caso todos os bens sejam doados em vida, não haverá bens a inventariar quando ocorrer o falecimento.

De forma sucinta, entende-se que “[...] a doação como adiantamento de legítima nada mais é do que a doação aos herdeiros necessários da parte do patrimônio que irão herdar (art. 544 do CC/2002)” (TOIGO, 2016, p. 79).

Sobre a doação com reserva de usufruto, em síntese, é aquela feita em vida sem, contudo, abrir mão dos direitos de usufruto (arts. 1.390 a 1.411 do CC/2002). Nesse mesmo sentido, Daille Costa Toigo (2016, p. 79) enfatiza:

Tal doação possui finalidade econômica, pois garante o sustento dos doadores, seja com habitação, seja com rendimentos ou outros meios que lhes sejam mais proveitosos, bem como garante ao doador a manutenção dos direitos de controle e voto em caso de pessoa jurídica.

Sendo assim, pode-se concluir que muitos não apreciam o instituto da doação como instrumento de planejamento sucessório, pelo receio de abrir mão do patrimônio ainda em vida e, caso necessite depois, fique desamparado. Entretanto, como demonstrado, há possibilidade de transferência do bem, por doação, dispondo de todos os benefícios e as vantagens deste instituto e, ainda, se resguardando, estando seguro de que, até a morte, poderá usufruir do bem.

3.1.2 O testamento

Primordialmente, acerca do testamento, pode-se dizer que “[...] consubstancia-se no ato pelo qual alguém dispõe, no todo ou em parte, do seu patrimônio para depois do seu falecimento [...]”, sendo, assim, “[...] ato de disposição de última vontade fundamentada no princípio da autonomia da vontade [...]”. (TOIGO, 2016, p. 68).

Nesse sentido, é imprescindível compreender a possibilidade de ocorrer a sucessão testamentária, definida e identificada pelo exercício da autonomia de vontade do proprietário sob seus bens, determinando o modo com que acontecerá a partilha dos referidos bens após a morte.

Diante desse contexto, em relação a utilização do testamento como instrumento e método de planejar a sucessão, Daille Costa Toigo (2016, p. 71) leciona:

O testamento é uma das formas de planejamento sucessório mais utilizadas para determinar a transmissão do patrimônio do morto aos sucessores, pois trata-se de respeitada disposição de última vontade do autor da herança e oferece certa segurança.

Ainda conforme ensinamentos de Daille Toigo (2016, p. 69), assim como no instituto da doação, no testamento, “[...] há que se respeitar a legítima, haja vista que a lei determina que 50% do patrimônio hereditário (dos herdeiros necessários, descendentes, ascendentes e cônjuge) não poderá ser incluído no testamento.”.

Assim, em relação a parte disponível, o sujeito, autor do patrimônio, poderá deixar testamento para quem quer que seja e queira, até mesmo para algum herdeiro necessário, com exceção as pessoas referidas nos artigos 1.801 e 1.802 do CC/2002.

Nessa perspectiva, faz-se interessante destacar de forma sucinta e em caráter informativo, as características explícitas do testamento. De início, é um ato personalíssimo, ou seja, privativo do autor do bem, não reconhecendo atuação de terceiro, além de unilateral, sendo da vontade do testador, solene, respeitando as formas determinadas em lei, e, diferentemente do instituto da doação evidenciado

anteriormente, revogável, com a possibilidade de o testador revogar as disposições integralmente e a qualquer momento.

Por esse ângulo, apenas em condição de complementação, é necessário observar que o Código Civil elenca algumas formas de testamentos que se diferenciam entre si, possuindo características e métodos distintos. Nessa lógica, é imprescindível atentar-se a existência do testamento público, testamento cerrado e testamento particular, levando em consideração os aspectos de cada forma presente.

Dito isso, considerando ser o testamento um dos instrumentos mais utilizados para a realização do planejamento sucessório, é de fundamental importância recapitular a análise feita acerca do contexto de pandemia que se vive atualmente, consubstanciado com o crescimento da procura pelos aspectos de elaboração do plano em questão.

Conforme dito anteriormente, com a presença mais constante das notícias sobre mortes, principalmente devido à Covid-19, a população começou a se conscientizar acerca da importância do planejamento sucessório. Segundo matéria publicada pela Seção de São Paulo do Colégio Notarial do Brasil, com dados arrecadados pela Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados (CENSEC), a formalização de testamentos no Brasil aumentou em 134% durante a pandemia causada pelo Coronavírus (METRÓPOLES..., 2020).

Por esse lado, ainda relata que “Em números absolutos, o Brasil passou de 1.249 testamentos validados em abril para 2.918 em julho” no ano de 2020. (METRÓPOLES..., 2020). Dessa forma, conforme os números expostos, é possível verificar que, no Brasil, a população, devido ao choque causado pelas consequências da disseminação do vírus da Covid-19, deu início a uma preocupação acerca da sucessão e do futuro de suas famílias e patrimônios, dando a devida importância ao planejamento sucessório.

Diante desse cenário, como ponto central da presente discussão, será evidenciado, nesse próximo momento, uma das maneiras e ferramentas utilizadas para efetuar o

planejamento sucessório, demonstrando-se como uma das alternativas viáveis para se gerir uma empresa familiar.

3.2 A HOLDING E SEU FUNCIONAMENTO

Vem se popularizando, atualmente, a constituição de sociedades denominadas “holdings”, utilizadas como uma das maneiras de efetivar o planejamento sucessório de uma empresa.

Nesse sentido, segundo entendimentos de Diogo Luís Manganelli (2018, p. 29), “[...] a sociedade holding pode ser definida como aquela concebida para que o seu objeto social seja a participação societária em uma ou várias sociedades, podendo ou não exercer o controle das mesmas”.

Por esse ângulo, Modesto Carvalhosa (2009, p. 14) define a holding como:

As holdings são sociedades não operacionais que tem seu patrimônio composto de ações de outras companhias. São constituídas ou para o exercício do poder de controle ou para a participação relevante em outras companhias, visando nesse caso, constituir a coligação. Em geral, essas sociedades de participação acionária não praticam operações comerciais, mas apenas a administração de seu patrimônio. Quando exerce o controle, a holding tem uma relação de dominação com as suas controladas, que serão suas subsidiárias.

Diante do exposto, é importante observar que a holding é tida como uma sociedade, em que a atividade, o objetivo e o propósito é compreendido como “[...] o exercício do controle acionário de outras empresas: deter bens, imóveis e direitos, bem como a administração dos bens das empresas que controla” (TOIGO, 2016, p. 95).

Nessa lógica, entende-se que o objetivo contido na holding se resume na centralização das decisões e da administração de empresas de um mesmo grupo empresarial, sem, contudo, influenciar ou envolver-se na operacionalização das mesmas, para que, com isso, cumpra a sua finalidade principal, qual seja, a proteção patrimonial, a sucessão hereditária e, até mesmo, a economia de impostos.

Sendo assim, conforme leciona João Bosco Lodi e Edna Pires Lodi (1987, p. 3):

A holding não precisa operar comercialmente e não deve operar industrialmente. Dessa forma, podemos conceitua-la como aquela sociedade que participa de outras sociedades como cotista ou acionista, formalmente constituída, com personalidade jurídica, cujo capital social, ou ao menos parte dele, é subscrito e integralizado com participações societárias de outra(s) pessoa(s) jurídica(s).

Ou seja, as holdings caracterizam-se como uma sociedade constituída com o intuito de exercer sua participação, exclusiva ou não, em outras empresas (MAMEDE, G.; MAMEDE, E., 2018). Por esse lado, apesar dos conceitos expostos, em que transparece uma situação voltada para a proteção de patrimônio vultoso, qualquer empresa ou pessoa física pode usufruir desse mecanismo legal (CLEMENTE, 2018).

Em relação a base legal, de acordo com informações apresentadas por Daille Costa Toigo (2016, p. 95), na legislação pátria, as sociedades holdings encontram respaldo no art. 2º, § 3º, da Lei nº 6.404/1976, em que é prevista a existência das mesmas, senão vejamos:

Art. 2º [...]

§ 3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais (BRASIL, 1976).

Posterior a isso, conforme destaca Augusto de Andrade Mansur (2017, p. 30) “[...] o Código Civil (LGL/2002/400) (CC) prescreveu em seus arts. 1.097 a 1.101 espécies de relações societárias, denominando-as de sociedades coligadas [...]” as quais, nos termos do art. 1.097 do Código Civil, são “[...] as sociedades que, em suas relações de capital, são controladas, filiadas, ou de simples participação [...]” (BRASIL, 2002) de outras.

Sendo assim, “[...] resta evidente a licitude no sistema jurídico pátrio de dada sociedade empresária deter participação de outra(s), seja tal detenção o propósito societário dela(s) ou não” (MANSUR, 2017, p. 30).

Nessa perspectiva, ainda em conformidade com as percepções destacadas por Toigo (2016, p. 95), a sociedade holding pode ser organizada sob a forma de sociedade limitada ou sociedade por ações ou, ainda, como Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (art. 980-A, do Código Civil), visto que, como já explanado, “[...] a terminologia holding não remete a um tipo societário determinado e, sim, à administração e controle da sociedade que possuir preponderância nas ações ou quotas de outra” (DONNINI, 2017).

Isto posto, é importante esclarecer que, referente a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), sabe-se que não está revogada, contudo, é necessário evidenciar que está em processo de transição, visto a inserção da Sociedade Unipessoal Limitada (art. 1.052, §1º, do Código Civil) pela Lei 13.874/2019.

Dessa maneira, voltando para o contexto da holding, é fundamental compreender que “[...] o tipo societário não altera a sua característica, nem compromete a sua finalidade, tampouco diferencia o tratamento fiscal da holding” (TOIGO, 2016, p. 95).

Ainda, é indispensável o entendimento de que as holdings podem ser desenvolvidas com diferentes características e para diferentes finalidades. Em outros termos, há a possibilidade de classificação das holdings com base em suas atividades, sendo estas denominadas de puras ou mistas.

A holding pura “[...] é uma sociedade cujo patrimônio é constituído por investimentos em outras sociedades. Portanto, seu capital social é formado pela aquisição de outras empresas (através de conferência e integralização de cotas/ações)” (TOIGO, 2016, p. 98). Ou seja, não é desenvolvido nenhum tipo de atividade operacional, agindo tão somente no controle e distribuição de riquezas provenientes das empresas controladas.

Em contrapartida, acerca da holding mista, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede (2018, p. 15) destacam que:

Em oposição à holding pura, fala-se em holding mista. Neste caso, tem-se uma sociedade que não se dedica exclusivamente à titularidade de participação ou participações societárias (quotas e/ou ações), mas que se

dedica simultaneamente a atividades empresariais em sentido estrito, ou seja, à produção e/ou circulação de bens, prestação de serviços etc.

Assim, pode-se compreender a holding como aquela sociedade que exerce o controle, financeiro ou administrativo, de uma ou mais empresas controladas. Dessa maneira, é importante esclarecer, de forma sucinta, que dentro da divisão supracitada, existe uma subdivisão entre as holdings de controle e as holdings de participação.

Seguindo, ainda, as informações ressaltadas por Mamede e Mamede (2014, p. 49) “[...] esta sociedade pode atuar como holding de controle (sociedade de controle), exercendo o controle sobre uma ou mais sociedades, ou apenas uma holding de participação [...]”, possuindo mera participação dos títulos societários.

Dentre outras classificações, aspectos e divisões no que diz respeito às sociedades holdings, faz-se de extrema necessidade e importância, nesse momento, focalizar no ponto relacionado a discussão exposta.

Desse modo, cabe esclarecer que as holdings podem ser, também, classificadas com base na composição de seu quadro societário. Assim, no que se refere as empresas familiares, caso haja a constituição de uma holding, esta, geralmente, possui características que fazem dela a denominada holding familiar.

Nesse contexto, diante de tudo que foi apresentado até aqui, é fundamental, como aspecto principal, a compreensão da holding familiar como alternativa e instrumento viável e competente ao planejamento sucessório tratado.

3.3 AS HOLDINGS FAMILIARES E SUA APLICABILIDADE NO QUE TANGE AO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Primordialmente, antes de adentrar aos detalhes do assunto, faz-se indispensável compreender que as holdings denominadas familiares são, na prática, uma característica organizacional do tipo societário em questão, sendo comum, de modo

geral, uma confusão em relação a este ponto, o que faz com que seja crucial o entendimento de que as holdings familiares não são uma modalidade de constituição de uma holding.

Dito isso, é imprescindível, neste momento, que seja lembrado todos os pontos observados e analisado nos capítulos anteriores, atentando-se as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares no que se refere a superação do processo sucessório existente.

Nesse contexto, no que tange ao já mencionado planejamento sucessório das empresas familiares, torna-se inegável, como uma das possibilidades válidas, a “[...] constituição de uma sociedade empresária formada por uma pessoa natural e seus herdeiros na qual o acervo de bens inicial é composto pelo patrimônio daquele sujeito de direitos cuja finalidade é controlar/gerir esse patrimônio” (MANSUR, 2017, p. 32).

Como melhor explica Cláudio Tessari, Camila Pinheiro e Fernanda Moreira (2018, p. 14):

A holding familiar é constituída como o patrimônio das pessoas físicas (membros de determinada família) que a compõem, as quais integralizam seus bens nesta sociedade em forma de capital social. Assim, ao invés de essas pessoas físicas possuírem bens em seus próprios nomes, elas os possuem através de uma pessoa jurídica, da qual passam a ser detentoras de quotas e estão vinculadas por meio de contrato ou estatuto social.

Ou seja, “[...] é como se, em vez de uma única pessoa ser a responsável por deter a posse e administrar seu conjunto de bens, a sociedade montada via holding passasse a ter esta função” (ISMAR, 2020).

Diante disso, pode-se afirmar que a holding familiar consiste em ser a conexão, o elo entre o empresário, a família e o seu grupo patrimonial. Nesse sentido, “[...] são muitos os benefícios que a holding familiar pode trazer, seja no sentido de organizar o patrimônio familiar, seja no sentido de preparar os herdeiros para a sucessão da empresa familiar” (REDECKER; BONDAN, 2015, p. 53).

Sendo assim, conforme leciona Djalma de Pinho Rebouças Oliveira (2010, p. 7):

As empresas holdings podem facilitar o planejamento, a organização, o controle, bem como o processo diretivo de suas empresas afiliadas. E, no caso de holdings formadas por empresas familiares, também proporciona a seus proprietários a melhor distribuição em vida de seu patrimônio a seus herdeiros, sem ficar privado do efeito e amplo processo administrativo.

Assim, Oliveira (2010, p. 21) conclui que “[...] as duas maiores vantagens da holding são o confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários, que ficará dentro da empresa holding, e a maior facilidade na transmissão da herança.”.

Nessa lógica, pode-se dizer que a holding familiar torna-se um instrumento capaz de separar o grupo familiar e a sociedade operacional, em que esta última não será atingida pelas consequências de algum conflito existente no âmbito da família, servindo, dessa forma, como um “amortecedor” dos problemas familiares e societários.

Por esse ângulo, entende-se que a holding trata-se de uma possibilidade para as empresas familiares, caracterizando-se como uma alternativa a fim de estruturar tal empreendimento de maneira mais profissional, sendo um caminho de extrema necessidade, haja vista que não são todos os herdeiros que possuem aptidão, conexão ou, até mesmo, interesse em relação a empresas da família.

Logo, a holding torna-se essencial no sentido de manter na empresa e no controle aqueles que estão preparados para tanto, conservando, ainda o direito daqueles que não dispõem da ligação direta com tal empreendimento, já que o próprio fundador ou sócio administrador poderá decidir, de maneira prévia, a melhor maneira de gerir a empresa e realizar sua sucessão.

Nessa perspectiva, segundo determina Augusto de Andrade Mansur (2017, p. 32):

A inserção de patrimônio pessoal dentro de uma empresa que apresente como sócios os eventuais herdeiros desse sujeito (holding familiar) permitirá (i) a simplificação do processo de transferência de patrimônio da herança (ii) a continuação da fluidez das atividades nas quais os bens da empresa são aplicados, pois não será necessário inventariar a totalidade de bens, mas apenas a participação societária do de cujus.

Posto isto, Mansur (2017, p. 32) estabelece que a constituição de holdings familiares “[...] tanto melhora a eficiência da administração de dado patrimônio, uma vez que sua fruição não é paralisada ou reduzida pela burocracia do processo de inventário [...], como reduz o custo de sua transferência [...]”, dado que, no contexto exposto, o processo é simplificado.

Em suma, “[...] por meio da constituição da sociedade de participações, a sucessão do patrimônio e das empresas é decidida em vida, sob a liderança do(a) fundador(a) [...]” (REDECKER; BONDAN, 2015, p. 80). Assim, após a morte, não haverá comprometimento em relação a continuidade da holding e das empresas, já que “[...] os herdeiros são sócios e seguem na gestão do patrimônio segundo a estrutura montada em vida por seu pai e/ou mãe [...]” (MAMEDE, G.; MAMEDE, E., 2013, p. 85), ocorrendo a sucessão apenas nas quotas ou ações que o de cujus detinha na holding.

Desse modo, a holding familiar mostra-se como um instrumento jurídico viável e importante no que se refere ao planejamento sucessório das empresas familiares, promovendo a proteção do patrimônio e da continuidade do negócio, devido a idealização da sucessão ainda em vida, “[...] de forma a antecipar o que seria objeto de um inventário, o qual, em muitos casos, pode durar longos anos e ameaçar a continuidade da empresa familiar” (REDECKER; BONDAN, 2015, p. 89).

Sendo assim, a holding pode ser utilizada em toda e qualquer empresa familiar, respeitando e analisando, primordialmente, as devidas proporções e as necessidades de cada empreendimento, havendo, dessa forma, uma gestão adequada não apenas durante a vida do fundador, mas também após sua morte, “[...] momento em que seus herdeiros, sob seus ensinamentos e por força de sua vontade, darão continuidade e perpetuarão o negócio” (SANTOS; VIEGAS, 2018, p. 306).

Portanto, diante de todo o exposto, restou evidente que a holding familiar é um instrumento, dentre outros existentes, plenamente viável e competente no que diz respeito ao planejamento sucessório de empresas familiares, que buscam e caminham para o prosseguimento de suas atividades posteriormente ao falecimento do grande sócio e administrador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após delongar a respeito do contexto vivenciado nas sociedades empresariais familiares, demonstrou-se a complexidade presente, além das peculiaridades existentes no cenário em questão, motivo pelo qual estabeleceu-se como primordial determinar devida atenção e cuidado por parte dos administradores, para que, assim, o empreendimento não feche suas portas em um curto período de tempo.

Nessa conjuntura, faz-se importante evidenciar que no presente estudo, há, por trás de cada ponto analisado e discutido, juntamente, por óbvio, ao entendimento doutrinário apresentado, um aspecto particular especial, de alguém que vive meio a todo cenário exposto de empresa familiar. Desse modo, este trabalho caracteriza-se como uma orientação e direção para aquele que procura trazer à realidade a aplicação dos ensinamentos e institutos mostrados.

Vislumbrou-se, no decorrer do estudo apresentado, a possibilidade de implementação, dentro do empreendimento familiar, de um planejamento sucessório, visto como uma alternativa essencial para as adversidades vividas na empresa.

Diante da transição de controle e poder entre as gerações familiares, caracterizado como um dos momentos mais delicados de uma empresa familiar, torna-se extremamente necessário a criação, pelo gestor principal da empresa, de um planejamento de sucessão, para que, de maneira cautelosa e responsável, os possíveis conflitos existentes com a ausência do referido sócio fundador, juntamente com o conseqüente comprometimento da sobrevivência da empresa, sejam evitados.

Restou evidenciado a indispensabilidade da conversa e do debate entre a família, considerando a possibilidade de sucessão e pensando maneiras de planejá-la, cogitando alternativas para a estrutura da empresa familiar. Nesse sentido, incluiu-se no estudo, como instrumento viável para o planejamento de tal sucessão, a criação de holdings familiares, possibilidade que vem se popularizando atualmente.

Tratou-se das holdings familiares, sendo caracterizada como uma das alternativas existentes, respeitadas as devidas particularidades e necessidades de cada caso. Desse modo, notou-se, por meio do referido instrumento, a garantia de uma boa gestão, e, acima de qualquer aspecto, a preservação da empresa familiar, evitando que os laços emocionais, ou até a falta deles, surtam efeitos negativos, afastando a empresa dos impactos causados pelo longo processo de inventário.

A holding, portanto, não é a receita única ou a solução de todos os problemas que compreendem as empresas familiares, contudo, acredita-se representar um instrumento importante para a proteção do patrimônio e da sociedade familiar, destinado aos que se preocupam com a perpetuação de suas empresas.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Cleber Lucio; ALMEIDA, Wânia Guimarães Rabêllo. Trabalho, direitos inerentes ao trabalho, direito do trabalho e constituição da república: o significado humano, social e político da reforma trabalhista. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, Vitória, v. 21, n. 3, p. 337-364, set./dez. 2020. Disponível em: <<https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/1365/573>>. Acesso em: 08 nov. 2021.

BIGARELLI, Barbara. Por que a sucessão é tão importante para O Boticário. **Revista Época: Negócios**, [s.l.], 10 dez. 2014. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/11/por-que-sucessao-e-tao-importante-para-o-boticario.html>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

BONFIM, Gabrielle Cristina Menezes Ferreira; VIEGAS, Cláudia Mara Almeida Rabelo. Governança corporativa nas empresas familiares: profissionalização da administração e viabilidade na implantação de planos jurídico-sucessórios eficientes. **Revista de Direito Empresarial**, São Paulo, v. 14, p. 73-91, mar./abr. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 ago. 2021.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm>. Acesso em: 13 nov. 2021.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Lei das Sociedades Anônimas**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 13 nov. 2021.

BRENES, Esteban; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. Corporate and Family Business performance. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 64, n. 3, p. 280-285, mar. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

CAMARGO, Renata Freitas. Como se definem os 3 círculos na sua família empresária?. **Glic Fàs**, São Paulo, 28 mar. 2019. Disponível em: <<https://glicfas.com.br/modelo-dos-tres-circulos-para-empresas-familiares/>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

_____. Tudo o que você precisa saber sobre empresa familiar. **Glic Fàs**, São Paulo, 12 set. 2018. Disponível em: <<https://glicfas.com.br/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-empresa-familiar/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

CARVALHO, Mário Tavernard Martins de. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar (Coords.). In: **Empresa Familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 445-464.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 4, t. II.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmem. **Gestão da Empresa Familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

CATEB, Salomão de Araujo. **Direito das Sucessões**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CLEMENTE, Lucas. Você conhece os principais tipos de holding? **Inepad Consulting**, [s.l.], 8 jun. 2018. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/tipos-de-holding/>>. Acesso em: 25 out. 2021.

COELHO, Fabio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade. **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

CONHEÇA as 10 vantagens de uma empresa familiar. **Administradores.com**, [s.l.], 18 dez. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/conheca-as-10-vantagens-de-uma-empresa-familiar>>. Acesso em: 13 set. 2021.

CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. **Sociedade limitada**. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

DELGADO, Mário Luiz. Planejamento sucessório como instrumento de prevenção de litígios. **Consultor Jurídico**, [s.l.], 26 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-ago-26/processo-familiar-planejamento-sucessorio-instrumento-prevencao-litigios#author>>. Acesso em: 21 out. 2021.

DONNINI, Cristina Figueiredo. Definição de Holding. **Portal de Auditoria**, [s.l.] 2017. Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/definicao-de-holding/>>. Acesso em: 25 out. 2021.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Manual de direito comercial**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, Millôr. **A Bíblia do Caos**. Porto Alegre: L&PM, 1994. Ebook.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo curso de Direito Civil: Direito das Sucessões**. 6 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. v. 7.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo curso de Direito Civil: Direito das Sucessões**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. v. 7.

GERSICK, Kelin et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GESTÃO de empresas familiares: desafios, estratégias, exemplos. **FIA: Fundação Instituto de Administração**, [s.l.], 24 jul. 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>>. Acesso em: 1 out. 2021.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, nov. 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.5335/rtee.v6i11.4785>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ISMAR, Bruno. Tudo sobre Holding Familiar. **Renova Invest**, São Paulo, 20 mai. 2020. Disponível em: <<https://renovainvest.com.br/blog/tudo-sobre-holding-familiar/>>. Acesso em: 1 nov. 2021.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame**, [s.l.], 18 fev. 2011. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/o-desafio-de-trabalhar-com-o-pai-m0040697/>>. Acesso em: 18 out. 2021.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **Holding**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares:** administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2012.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares:** O papel do advogado na administração e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens:** Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens:** Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Planejamento Sucessório:** introdução à arquitetura estratégica – patrimonial e empresarial – com vistas à sucessão causa mortis. São Paulo: Atlas, 2015.

MANGANELLI, Diogo Luís. Holding Familiar Como Estrutura de Planejamento Sucessório em Empresas Familiares. **Revista Síntese:** Direito de Família, São Paulo, v. 19, n. 107, p. 27-42, abr./mai. 2018.

MANSUR, Augusto de Andrade. Aspectos tributários da constituição patrimonial de holdings familiares como mecanismo de planejamento sucessório. **Revista Tributária e de Finanças Públicas**, São Paulo, v. 25, n. 132, p. 29-40, jan./fev. 2017.

MATIAS, Alberto Borges. A importância de um conselho de administração em empresas familiares. **Inepad Consulting**, [s.l.], 3 jan. 2018. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/a-importancia-de-um-conselho-de-administracao-em-empresas-familiares/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

MERHI, Danielle Quintanilha; SALVI, Adriano. A força das empresas familiares. **Danielle Quintanilha Assessoria**, Vitória, 22 set. 2017. Disponível em: <<http://www.daniellequintanilha.com.br/coluna-familia-sa-forca-das-empresas-familiares/>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

METRÓLOPES: formalização de testamentos aumenta 134% durante a pandemia de coronavírus. **Colégio Notarial do Brasil:** Seção São Paulo, São Paulo, 21 set.

2020. Disponível em:

<https://www.cnbsp.org.br/?url_amigavel=1&url_source=noticias&id_noticia=20080&id_j=1280>. Acesso em: 20 out. 2021.

MOREIRA JR, Armando Lorenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: Um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In.: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coords.). **Empresa Familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 684-727.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POMPEU, Gina Vidal Marcílio; MATOS, Liliane Gonçalves. Os custos do bem-estar social: como fechar a conta no ordenamento socioeconômico brasileiro? **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, Vitória, v. 21, n. 1, p. 49-78, jan./abr. 2020. Disponível em: <<https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/1675/543>>. Acesso em: 08 nov. 2021.

PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar, governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011.

REDECKER, Ana Claudia; BONDAN, Heloisa Korb. A holding familiar como instrumento de efetivação do planejamento sucessório. **Revista Jurídica**, Porto Alegre, v. 447, p. 45-92, jan./fev. 2015.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; GALESKI JUNIOR, Irineu. **Teoria geral dos contratos: contratos empresariais e análise econômica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: CLA, 2007.

ROVEDA, Vinicius. Negócios de pai para filho: 3 histórias inspiradoras de gestão familiar. **Conta Azul Blog**, [s.l.], 12 ago. 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/gestao-familiar-negocio-de-pai-para-filho-historias-inspiradoras>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. **PwC**, [s.l.], 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>>. Acesso em: 18 ago. 2021.

SANTOS, Ana Bárbara Moraes; VIEGAS, Cláudia Mara Almeida Rabelo. Planejamento Sucessório e Societário: a Holding Familiar e a Governança Corporativa. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 988, p. 285-318, fev. 2018.

SANTOS, André Filipe Pereira Reis dos; FITTIPALDI, Paula Ferraço; BINDA, Rosana Júlia. O problema da legitimidade social do direito e da justiça numa sociedade desigual: considerações sociológicas a partir da realidade brasileira. **Revista de Direitos Fundamentais e Democracia**, Curitiba, v. 13, n. 13, p. 235-249, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/351>>. Acesso em: 08 nov. 2021.

SILVA, Victor Perez. O que muda na sociedade e na empresa a partir da 2ª geração?. **Alta Direção Consultores**, [s.l.], 20 fev. 2019. Disponível em: <<http://altadirecao.com.br/wp/2019/02/20/o-que-muda-na-sociedade-e-na-empresa-a-partir-da-2a-geracao/>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

TEIXEIRA, Daniele Chaves. **Arquitetura do planejamento sucessório**. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

TESSARI, Cláudio; PINHEIRO, Camila Bandel Nunes; MOREIRA, Fernanda da Rosa. Holding Familiar: uma Alternativa Segura de Proteção Patrimonial, Planejamento Sucessório e Tributário. **Revista Síntese: Direito de Família**, São Paulo, v. 19, n. 107, p. 9-26, abr./mai. 2018.

TOIGO, Dailie Costa. **Planejamento sucessório empresarial: proteção patrimonial nacional e internacional**. São Paulo: AGWM, 2016.