

**A importância do planejamento sucessório na empresa familiar:
o papel das *holding companies*^(*)**

**The importance of succession planning in family business:
the role of holding companies**

La importancia de la planificación de la sucesión en la empresa familiar: el papel de las *holding companies*

Ronaldo Alves da Silva¹

Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque²

Sumário: Introdução. **1.** Sociedade (empresa) familiar. **2.** Planejamento sucessório no direito empresarial. **3.** *Holding company* como ferramenta do planejamento sucessório na empresa familiar. – Considerações finais. – Referências.

Resumo: O universo empresarial é repleto de empresas originadas do esforço de pessoas da mesma família. De pequenos negócios a grandes conglomerados, há uma vasta gama de

(*) Recibido: 15/12/2019 | Aceptado: 22/02/2020 | Publicación en línea: 01/04/2020.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

¹ Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV), Analista Judiciário – Bibliotecário do Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região. Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/2866594129211017>
ronaldoalves1975@yahoo.com.br

² Mestre em Direito Empresarial pela Faculdade de Direito Milton Campos (FDMC), Especialista em Direito Civil e Processual Civil pela Universidade Gama Filho, Graduada em Direito pela Universidade Federal do Espírito Santo, Professora de Direito Empresarial na Faculdade de Direito de Vitória (FDV), Advogada atuante na área empresarial. Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/7725518758665491>
alessandralmsa@gmail.com

empresas que nasceram familiares e continuam sendo tocadas pelos descendentes dos fundadores. Por conta disso, o ambiente empresarial e o doméstico estão interligados de forma que os conflitos de um têm reflexo no outro. A passionalidade e a cordialidade da relação familiar contrastam com a racionalidade do meio empresarial. Este artigo tem o objetivo de analisar as possibilidades de evitar que os negócios da família sejam atingidos pelos conflitos domésticos ao ponto de inviabilizar a continuidade da empresa familiar. As disputas ganham corpo na sucessão empresarial e a briga para ocupar os postos de comando dos negócios podem levar a família à ruína. O planejamento sucessório tem o objetivo de evitar que o patrimônio familiar seja dilapidado por causa das brigas familiares. Uma de suas principais ferramentas é a constituição de uma *holding company*, empresa utilizada para deter patrimônio e para exercer controle sobre outras empresas. A *holding* evita as disputas por postos na administração das sociedades familiares e equipara todos os membros da família na condição de sócios, titulares de suas cotas ou ações. A constituição da *holding* previne e soluciona conflitos, além de evitar que o patrimônio familiar seja pulverizado e dilapidado, mantendo o controle das empresas familiares nas mãos da família.

Palavras-chave: Empresa familiar, planejamento sucessório, sociedade holding.

Abstract: The business universe is full of companies originated from the efforts of people from the same family. From small businesses to large conglomerates, there is a wide range of family-owned businesses and that are still run by the founders' descendants. Because of this, the business and home environments are interconnected so that the conflicts of one are reflected in the other. The passionate and cordiality of the family relationship contrast with the rationality of the business environment. This article aims to analyze the possibilities of preventing family business from being affected by domestic conflicts to the point of making the continuity of family business unfeasible. Disputes increase with business succession, and the fight to occupy the business command posts can lead the family to ruin. Succession planning aims to prevent family assets from being dilapidated because of family quarrels. One of its main tools is the formation of a holding company, a company used to hold property and to exercise control over other companies. The holding company avoids disputes over positions in the management of family companies and equates all family members as partners, holders of their shares. The constitution of the holding company prevents and resolves conflicts, as well as

preventing family assets from being pulverized and dilapidated, keeping businesses control in the hands of the family.

Keywords: Family business, succession planning, holding companies.

Resumen: El universo empresarial está lleno de empresas originadas por los esfuerzos de personas de la misma familia. Desde pequeñas empresas hasta grandes conglomerados, existe una amplia gama de compañías que nacieron familiares y continúan siendo administradas por los descendientes de los fundadores. Debido a esto, los ambientes empresariales y domésticos están interconectados de manera que los conflictos de uno se reflejen en el otro. La pasión y la cordialidad de la relación familiar contrastan con la racionalidad del entorno empresarial. Este artículo tiene como objetivo analizar los modos de evitar que las empresas familiares se vean afectadas por conflictos internos hasta el punto de hacer inviable su continuación. Las disputas se materializan en la sucesión empresarial, y la lucha por ocupar los puestos de comando del negocio puede llevar a la familia a la destrucción. La planificación de la sucesión tiene como objetivo evitar que los activos familiares se deterioren debido a la disputa entre sus miembros. Una de sus principales herramientas es la formación de una sociedad de cartera, una empresa utilizada para mantener el patrimonio y ejercer el control sobre otras empresas. La sociedad de cartera evita disputas sobre puestos en la administración de empresas familiares y equipara a todos los miembros de la familia como socios, titulares de sus acciones. La constitución de la sociedad de cartera previene y resuelve conflictos, además de evitar que los activos familiares se pulvericen y se deterioren, manteniendo el control de las empresas en manos de la familia.

Palabras clave: Empresa familiar, planificación de la sucesión, sociedad de holding.

Introdução

Uma cena é frequente no cotidiano das grandes e pequenas cidades. De uma hora para outra, empreendimentos empresariais que pareciam sólidos fecham as portas. Aquela grande loja sempre cheia de clientes, o restaurante concorrido na hora do almoço, o bar descolado frequentado por um público

moderno, a indústria que é o orgulho da comunidade e de quem trabalha lá, as lojinhas de bugigangas, as lanchonetes espalhadas pelas cidades, grandes e pequenos empreendimentos morrem, muitas vezes, de maneira inesperada.

As causas são diversas, mas há uma em especial que parece ser recorrente. Há cerca de dez anos, em 2009, havia um posto de combustíveis na Rua Conselheiro Lafaiete, no bairro Sagrada Família, em Belo Horizonte (MG). O atendimento era ótimo e os serviços eram prestados com qualidade: abastecimento, troca de óleo, borracharia, lava-jato. Um dia o lugar foi fechado sem qualquer aviso e o terreno foi cercado com tapumes. Um comerciante da vizinhança contou que o “dono” do estabelecimento falecera e que os herdeiros estavam em pé de guerra. Muitos anos depois o posto voltou a funcionar, agora com outro nome empresarial e outra marca.

A morte de um sócio pode significar a morte da empresa. Fortunas são dilapidadas nas disputas intermináveis entre os herdeiros pelo controle dos empreendimentos familiares. O planejamento sucessório é de suma importância para a continuidade da empresa e para a proteção do patrimônio familiar. A organização prévia do processo de sucessão tem o condão de evitar a dilapidação dos ativos e a morte da empresa ou negócio familiar.

Neste trabalho, buscamos analisar a importância da constituição de uma *holding company* para a efetivação do planejamento sucessório e proteção dos bens familiares. A medida tem o condão de debelar os conflitos, evitando que disputas de sucessores insatisfeitos com seu quinhão no montante da herança ou sua participação nos negócios familiares destruam o patrimônio amealhado com tanto sacrifício.

Em primeiro lugar caracterizamos a empresa familiar, apresentando sua definição e características. Este tipo de empresa, comum no universo empresarial, tem a existência lastreada por uma família ou grupos de famílias. O tipo societário adotado pode ser diverso: sociedade em nome coletivo, em comandita simples ou por ações, limitada, anônima. O traço objetivo característico dessas empresas é a junção de esforços de irmãos, pais e filhos, tios e sobrinhos, primos para exercer a atividade empresarial.

Em seguida passamos à análise do planejamento sucessório empresarial como meio de proteção do patrimônio familiar, além de consubstanciar-se também como uma forma de dirimir conflitos entre membros da família pelos bens amealhados pelo sucedido. O planejamento pode ser dividido em várias etapas e concretizar-se por meio de instrumentos diversos como a doação de cotas e ações, o acordo de sócios, a criação de *offshore companies*, fundações, dentre outros. Destacamos o equívoco conceitual de se confundir o planejamento sucessório com a blindagem patrimonial, prática ilícita que visa a ocultação dos bens de determinada pessoa para fugir das

responsabilidades pelas obrigações assumidas por ela ou que lhe foram impostas.

Por fim, passamos à apresentação da principal ferramenta do planejamento sucessório empresarial: a constituição de uma *holding company*. Definidas como sociedades, simples ou empresárias, que podem assumir diversos tipos societários e até mesmo a configuração de empresa individual, a *holding* pode ser constituída para deter a participação em outras empresas, titularizando cotas ou ações, exercendo ou não o controle societário, além de poder deter o patrimônio de bens moveis e imóveis (*holding* imobiliária). Esse tipo sociedade (empresa) revela-se de suma importância para a proteção do patrimônio da família, para a manutenção do controle de seus negócios e para a perpetuação da atividade empresarial familiar.

Nossos propósitos não nos permitem aprofundar na matéria. A intenção é fazer uma breve incursão na temática buscando compreender a importância do planejamento sucessório para evitar a morte das empresas e a dilapidação do patrimônio da família. Passamos então ao tema analisando a empresa familiar, a importância do planejamento sucessório e o papel das *holdings* na concretização dos objetivos de tal planejamento. Utilizamos como suporte os textos de Gladston e Eduarda Mamede, Michael Lanz, Daille Toigo, Moisés Oliveira, dentre outros.

1. Sociedade (empresa) familiar

No universo empresarial incontáveis são os empreendimentos cuja existência está lastreada por uma família ou grupo de famílias. As atividades de empresa estão entrelaçadas com o ambiente doméstico e os vínculos afetivos que regem uma relação familiar. A caracterização de uma empresa como familiar não representa uma virtude, muito menos um defeito: “a condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade negocial” (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 200).

O Código Civil Brasileiro define empresa como a atividade exercida profissionalmente e de forma organizada para a produção ou circulação de bens e serviços; e empresário como o sujeito de direitos e obrigações que exerce a atividade de empresa (BRASIL, 2002). O empresário pode ser pessoa física – empresário individual – ou pessoa jurídica, que pode ser constituída individualmente (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) ou em forma de sociedade. Então, empresária é a sociedade e não seus sócios. Os dois não se confundem, assim como seu patrimônio. Os bens da sociedade (ativos) e suas dívidas e obrigações (passivos) não pertencem aos sócios, embora seja permitida a responsabilização, de maneira subsidiária, em hipóteses específicas.

E o que é uma empresa familiar? Gladston e Eduarda Mamede afirmam que, nos estudos teóricos, o tratamento mais comum é aquele que “reconhece como familiar as empresas cujas cotas ou ações estejam sob controle de uma família. Podendo ser administradas por seus membros, ainda que com auxílio de gestores profissionais” (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 202).

O critério que define a natureza da empresa como familiar é objetivo. Gladston e Eduarda Mamede consideram esse critério útil, por permitir o estabelecimento de diretrizes que orientam os estudos sobre essa modalidade de empresa. Eles, no entanto, optam por uma definição fundada num critério subjetivo. Pode ser compreendida como familiar “toda empresa em que o titular ou titulares do controle societário entendem como tal” (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 202).

Um adendo. Na dicção do art. 966 do Código Civil Brasileiro, o termo empresa familiar é impreciso.

Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa (BRASIL, 2002).

A legislação não prevê a entidade “empresa familiar”, mas nos termos do Código Civil, empresa familiar é, “na verdade a sociedade empresária (e não a empresa) que, por ser composta e controlada por sócios ligados por laços familiares destaca-se e especifica-se” (PIMENTA; ABREU, 2014, p. 53). Aliás, a atividade comercial familiar pode nem ser empresária, configurando-se como sociedade simples, e ainda assim ser altamente rentável. Para efeitos desse trabalho, continuaremos utilizando o termo empresa familiar para designar a sociedade empresária cujos sócios sejam ligados por laços familiares.

Nas empresas familiares a *affectio societatis*, caracterizada por Gladston e Eduarda Mamede como a “disposição para a vida societária a implicar atos e omissões que revelem, objetivamente, um ânimo de manter-se em sociedade” (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p. 83), é mais intensa. A *affectio* é um elemento essencial à existência das sociedades em geral, sem o qual o vínculo entre os sócios deixa de existir, culminando na saída de um deles ou na dissolução da sociedade.

Além da disposição para a vida societária, a *affectio societatis* implica um dever de fidúcia. Essa é sua face objetiva. O sócio tem o dever geral de atuar para o bem da sociedade, de modo que nas relações com outros sócios todos devem adotar comportamentos mútuos capazes de promover o sucesso lícito

da sociedade. A atuação em desconformidade com esse dever pode levar à exclusão do sócio e sua responsabilização pelos danos causados à sociedade e aos demais sócios.

Os conflitos são naturais nas interrelações dos indivíduos em comunidade. No ambiente empresarial, conflitos entre sócios são corriqueiros. Respeitados os limites da racionalidade e da licitude é salutar a existência de conflitos entre os indivíduos, seja nas suas relações familiares, trabalhistas ou negociais. Se o conflito ultrapassa esses limites ganha potencial para provocar o rompimento das relações. Por isso, a busca contínua por meios de prevenção e solução de conflitos.

De acordo com Gladston e Eduarda Mamede, os desafios enfrentados pela empresa familiar são significantes. Num universo de relações afetivas os conflitos são recorrentes. Os desentendimentos e disputas domésticas podem contaminar o ambiente empresarial. Sentimentos estranhos ao mercado, como amor, ódio, ciúmes, paixão, dentre outros, podem influenciar negativamente o negócio. Uma coisa deve estar bem esclarecida para a família: se em casa o indivíduo é pai, irmão ou primo, na empresa ele é sócio (MAMEDE; MAMEDE, 2019).

A invasão do espaço negocial pelo doméstico, muitas vezes, ofusca uma característica importante da empresa familiar: sua força como ferramenta de valorização da família. Gladston e Eduarda Mamede acreditam que “a empresa pode ser um instrumento para a unidade familiar, para a harmonia e boa convivência entre parentes” (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 206). A empresa familiar bem organizada pode servir como ponto de estruturação das famílias, quando integra os mais diversos membros, permitindo inclusive a convivência entre núcleos geracionais naturalmente distantes.

O planejamento sucessório, uma ferramenta que será abordada adiante neste trabalho, é uma forma de estruturar a empresa familiar de modo a evitar ou pelo menos amortecer o impacto dos conflitos familiares domésticos no âmbito da empresa. A tradição brasileira de enxergar o administrador como “dono da empresa” provoca a supervalorização de sua figura em detrimento da dos sócios. Assim, a posição de administrador passa a ser cobiçada como um lugar de poder, enquanto a posição de sócio é desvalorizada, ignorando que a titularidade da empresa é da sociedade. Ela é quem é o empresário, ela é quem é o “dono” do negócio.

É um equívoco confundir a empresa com o administrador societário ou achar que a administração é a única posição vantajosa na sociedade. É fundamental valorizar a condição de sócio e seus benefícios: ser titular de um capital rentável, remuneração de acordo com os resultados da sociedade, podendo participar das deliberações sociais e fiscalizar a administração empresarial (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 77).

Nas empresas familiares, não é incomum que a supervalorização da figura do administrador conduza os membros da família a disputar a posição ferrenhamente, buscando tornar-se o sucessor no comando da sociedade ou ocupar postos na administração societária. Os indivíduos não avaliam sua aptidão e capacidade técnica para conduzir o negócio ou mesmo o ônus de ocupar a posição (tempo de dedicação, desgaste físico e emocional etc.). Parece existir um fetiche pelo poder que o comando da empresa proporciona, como se o ocupar fosse a conquista de um título, e o posto de administrador fosse o único lugar de mérito na sociedade.

As empresas familiares estão sujeitas aos riscos de toda natureza. Assuntos estranhos ao meio empresarial estarão presentes no cotidiano da empresa de forma mais acentuada, na medida em que o elo entre os sócios ultrapassa a mera relação comercial. Os assuntos familiares influenciarão o funcionamento da empresa. Em razão disso, os riscos são potencializados. O planejamento sucessório, posto em prática por meio de um rol considerável de ferramentas, é uma forma de minimizar os impactos das desavenças domésticas nos negócios familiares.

2. Planejamento sucessório no direito empresarial

A sucessão no âmbito empresarial é uma questão delicada, em especial nos empreendimentos familiares, podendo ser um fator de extinção da empresa. Patrimônios são diluídos, negócios rentáveis e sólidos fracassam, e vidas são arruinadas por conta dos desentendimentos entre os herdeiros. O administrador do negócio deve ter capacidade de planejar o evento sucessório, considerando inclusive as situações imprevisíveis e indesejadas, como a própria morte, para não deixar ao acaso a sucessão na empresa. O planejamento sucessório evita as situações de risco ao patrimônio e ao negócio.

O planejamento sucessório vai além da sucessão empresarial. A sucessão empresarial opera no âmbito da substituição do controle acionário e gerencial das empresas, “tendo como objetivo específico a manutenção e a perpetuação do negócio e da própria empresa no mercado”, enquanto o planejamento sucessório consubstancia-se num “mecanismo de organização e estruturação antecipada do processo de sucessão”, com o objetivo de garantir que a “transmissão patrimonial *causa mortis* seja menos traumática e mais eficiente e célere, com menor custo de operacionalização jurídica e fiscal para os envolvidos e permitindo-se a estruturação e perpetuidade do patrimônio familiar” (OLIVEIRA, 2018).

O planejamento sucessório pode ser utilizado para garantir a continuidade de uma empresa ou negócio familiar (sucessão empresarial); como mecanismo de elisão fiscal (por meio de um planejamento tributário estratégico); ou para

organizar de forma mais satisfatória a transferência dos bens de acordo com os interesses da família (por meio da modificação do regime de bens, elaboração de testamentos) (OLIVEIRA, 2018).

No universo empresarial o planejamento sucessório tem a finalidade de proteger a empresa e garantir sua continuidade por meio da organização patrimonial e administrativa.

No âmbito empresarial (mais propriamente societário) o planejamento sucessório visa à organização patrimonial e compreende a possibilidade de alocação de bens e recursos nas mais variadas estruturas societárias (sociedades, fundos de investimentos, produtos de previdência, seguros, companhias *offshore*, *trust*, fundações), as quais dependerão da espécie de ativos, época, forma de aquisição, destinação e tributação a incidir na operação (TOIGO, 2016, p. 93).

O empresário, os sócios, os administradores e quem mais assuma posto de gestor dentro da empresa devem lançar mão de ferramentas capazes de garantir a continuidade do negócio ante as vicissitudes de uma realidade dotada de forte carga de imprevisibilidade. A sucessão deve ser uma preocupação constante de quem está à frente da atividade empresarial. O planejamento visa nortear os passos futuros da empresa e deve incluir as questões sucessórias. Este plano de continuidade desdobra-se em dois: plano de sucessão e plano de transição.

O plano de sucessão deveria definir o sucessor, o número de anos para ele assumir suas novas responsabilidades, o novo papel do sucedido no contexto da gestão empresarial, as eventuais mudanças na estrutura organizacional da empresa e as novas contribuições para os demais membros da família (LANZ, 2018, p. 217).

O plano de sucessão é um plano simples, mas ainda assim deve ser gestado com bastante antecedência, considerando sempre que a sucessão também pode decorrer de imprevistos. O plano deve ser elaborado alguns anos antes da data prevista para o evento sucessório, qual seja, o afastamento do voluntário do sucedido. As incertezas que cercam a ocorrência do evento recomendam que o plano de sucessão deve ser parte de todo o planejamento estratégico da empresa.

O plano de transição é mais complexo e consiste no planejamento da preparação dos diversos agentes afetados pelo procedimento sucessório: sucedido, sucessores, família, herdeiros controladores e a própria empresa (LANZ, 2018, p. 218). Abordaremos a preparação de cada um desses atores de forma sintética com base na obra de Michael Lanz.

O sucedido deixará o comando dos seus negócios para os sucessores. Essa fase da passagem do bastão é repleta de incertezas, angústias, inseguranças e medos, sentimentos compreensíveis em quem afasta-se da obra de uma

vida, por mais que esse afastamento seja necessário. Alguns fatores marcam a relação do sucedido com o processo de sucessão: *a rivalidade com o sucessor*, que passará a receber os holofotes, no que diz respeito à condução dos negócios; *a forma diferente de conduzir os negócios*, pois, possivelmente, o sucessor terá um estilo diferente de administrar, fruto mesmo da diferença entre gerações e da própria experiência da vida; *o sucesso do outro*, pois o sucedido deixará a posição de protagonista enquanto o sucessor passa a assumir este papel de destaque; *a pressão familiar*, especialmente quando o sucedido apresenta resistência quanto à passagem do comando dos negócios para sucessor, e quanto à modernização da gestão do empreendimento familiar.

A preparação do sucedido deve envolver também o estágio posterior ao processo sucessório. Quem está deixando o comando dos negócios deve planejar não somente a assunção do seu posto pelo sucessor, mas também a sua aposentadoria. Em resumo, ele deve planejar quais serão seus meios de renda e a que atividades dedicará quando não estiver mais dirigindo a empresa familiar.

A empresa enfrentará mudanças que afetarão todos os seus processos e rotinas. A sua preparação envolve atos (contábeis, administrativos, jurídicos) para colocar a casa em ordem, de modo que o novo administrador a encontre em pleno funcionamento. A equipe de profissionais, em especial os que desempenham funções de administração, deverá ser instruída de modo a adequar-se a qualquer novo dirigente ou estilo de gestão. Nesta parte do plano serão previstas as regras para a saída do sucessor em caso de insucesso, especialmente quando se trata de administrador profissional. Vale a máxima: é vedado contratar quem não possa ser demitido. Aplica-se inclusive ao presidente da empresa.

A preparação do sucessor talvez seja a pedra de toque do sucesso do processo sucessório. Afinal, nem todos os herdeiros estarão aptos para assumir a dura tarefa de administrar os negócios da família. Desde cedo, o herdeiro deve ser inserido na empresa familiar, de modo a conhecer os negócios familiares e os valores primordiais que os norteiam. Sua presença no ambiente da empresa familiar lhe dará a vivência e proporcionará o aprendizado que o capacitará para assumir os negócios futuramente. Há quem defenda a necessidade de adquirir experiência em outras empresas, fora da órbita da proteção familiar, o que colocará o herdeiro em contato com novas formas de gestão. Mesmo dentro da empresa, os futuros sucessores devem ser desafiados, assumindo funções que permitam seu aprendizado.

Os herdeiros controladores são aqueles que não participarão da gestão da empresa, mas serão titulares de cotas ou ações. Sua preparação pode evitar

sérios transtornos aos negócios. Os sócios da empresa familiar, inclusive os futuros sócios, devem entender que sua condição não lhes permite intrometerem-se na gestão do negócio de modo a comprometer seu bom andamento. O fato de ser sócio ou herdeiro não garante ao indivíduo a prerrogativa de transformar a empresa em um cabide de emprego, por exemplo. A preparação do herdeiro controlador evitará que a empresa sofra reveses por conta de ingerências e ao mesmo tempo permitirá que estejam sempre informados do andamento dos negócios familiares.

No universo dos negócios familiares, empresa e família estão imbricadas, sendo comum que as atividades comecem a se desenvolver no próprio lar. Familiares trabalham juntos e estão automaticamente envolvidos no cotidiano da empresa. Com o passar do tempo e a expansão dos negócios esses laços podem enfraquecer, mas dificilmente se rompem. O rompimento representaria o fim da caracterização da empresa como familiar. A preparação da família permite que os vínculos sejam mantidos, pelo menos no que diz respeito ao conhecimento e à informação. Em resumo, todos os membros da família serão envolvidos nos assuntos da empresa, uns mais que outros, ainda assim, todos terão conhecimento do que se passa nos negócios familiares.

Gladston e Eduarda Mamede defendem que a sucessão, no âmbito das famílias empresárias, deve ser concentrada em dois pontos distintos: na titularidade das cotas ou ações da empresa (o herdeiro controlador) e no exercício da administração empresarial (o sucessor). Para isso é importante reforçar as vantagens de ser sócio junto aos membros da família.

O sucesso da assessoria e do planejamento jurídico para uma empresa familiar, passa, comumente, pela capacidade de ensinar aos familiares as vantagens da condição de sócio, acompanhada da implementação de medidas que protegem e valorizam esta condição (MAMEDE; MAMEDE, p. 91).

Cabe a cada organização elaborar programas internos voltados para a preparação dos familiares para assumir o papel de sócio, independente de ocupar posição na administração da empresa. Aos sócios são outorgados direitos e deveres patrimoniais e sociais. Os primeiros decorrem da qualidade de bem jurídico com valor econômico das cotas e das ações. Com isso, o sócio tem dever de integralizar o capital social, por exemplo, e o direito de participação nos lucros e no saldo patrimonial em caso de dissolução. Os segundos derivam da relação de convivência e atuação dos sócios junto à coletividade social. Assim, o sócio tem o direito de participar das votações que deliberam sobre os assuntos da empresa, por exemplo.

O planejamento sucessório pode ser posto em prática por um conjunto diverso de ferramentas: testamento, fideicomisso, codicilo, seguro de vida,

usufruto, doação, partilha em vida, plano de previdência, *trust*, *holding*, fundação, fundos de rendimento (TEIXEIRA, 2019). No âmbito empresarial, temos como ferramentas a *holding*, o acordo de sócios, a doação de cotas e ações, os fundos de investimento, os planos de previdência, o *trust*, as fundações de interesse privado e as *offshore* (TOIGO, 2016).

2.1 Blindagem patrimonial: um equívoco conceitual

A ideia de planejamento sucessório e proteção do patrimônio são muitas vezes associadas ao conceito de blindagem patrimonial. As pessoas tendem a pensar na proteção patrimonial como um conjunto de medidas que deixaria seu patrimônio inalcançável. Moisés Oliveira sustenta que “a associação do planejamento sucessório à blindagem patrimonial revela-se falaciosa, pois transmite erroneamente a ideia de proteção patrimonial absoluta”. O autor vai além e afirma que a “a ideia de uma estrutura em que o patrimônio esteja imune a incidências tributárias, a débitos trabalhistas ou às normas de Direito de Família é, obviamente, falaciosa” (OLIVEIRA, 2018).

O patrimônio de uma pessoa é formado pelos bens e direitos que ela detém, e pelas obrigações que ela assume ou que lhe são impostas. Portanto, “patrimônio é o complexo de relações jurídicas de uma pessoa, dotadas de valor econômico (artigo 91 do Código Civil). Inclui, portanto, o que se tem (patrimônio ativo) e o que se deve (patrimônio passivo)” (MAMEDE; MAMEDE, 2015, p. 22).

A blindagem patrimonial, vendida no mercado jurídico como a solução para evitar a dilapidação, consiste num conjunto de medidas visando deixar o patrimônio a salvo do cumprimento de obrigações pelas quais o devedor acredita não ser responsável. Envolve, portanto, a utilização de meios diversos, revestidos de ilicitude: ocultação de titularidade dos bens, criação de pessoas jurídicas em paraísos fiscais, remessa ilegal de valores para o exterior, escrituração contábil fraudulenta, maquiagem de balanços patrimoniais, fraude nos negócios etc.

A blindagem patrimonial é um ato ilícito complexo, ou seja, envolve a prática de diversos atos que são considerados ilegais por disciplinas jurídicas diversas: ilícitos civis, ilícitos tributários e ilícitos penais, entre outros. Assim, tanto os profissionais, quanto os clientes, podem ser responsabilizados, inclusive por meio de processo criminal (MAMEDE; MAMEDE, 2015, p. 43).

O discurso que apresenta as maravilhas da blindagem patrimonial aos empresários, omite os riscos dessas operações, que podem ser ineficazes para o que propõem, e numa situação extrema podem resultar em processo criminal para o contratante do serviço. A condição muitos empresários, acuados com situações financeiras adversas, facilita que sejam vítimas do

engodo. A impossibilidade de se manter um patrimônio a salvo de responder pelas obrigações de seu titular decorre do princípio da garantia geral, segundo o qual as dívidas de uma pessoa são garantidas por seu conjunto de bens e créditos (MAMEDE; MAMEDE, 2015, p. 26).

A busca pela blindagem patrimonial é um dos reflexos do aumento de decisões judiciais que permitem a desconsideração da personalidade jurídica avançando sobre o patrimônio dos sócios para adimplir as obrigações da sociedade. A proteção do patrimônio dos sócios é uma medida de estímulo ao desenvolvimento de atividades negociais. Sabedores de que apenas o capital investido responde pelos riscos do negócio, as pessoas sentem-se estimuladas a investir em atividades que promovem o desenvolvimento global da sociedade.

Ocorre que a regra de proteção foi vista por alguns como oportunidade de obter vantagens indevidas, valendo-se dela para fugir ao cumprimento das obrigações. Deste comportamento surgiu a desconsideração da personalidade jurídica, como uma forma de combater o mau uso da personalidade. Há, no entanto, requisitos para que afaste a personalidade jurídica da sociedade e avance sobre o patrimônio dos sócios: abuso de direito, fraude, dissolução irregular, confusão patrimonial, desvio de finalidade.

Acreditar que o patrimônio possa ser totalmente blindado deixa os indivíduos vulneráveis a soluções que os levarão a cometer atos ilícitos, tal como a fraude contra credores e a fraude à execução, a evasão fiscal, dentre outros. Gladston e Eduarda Mamede afirmam que muitas pessoas buscam os serviços de blindagem patrimonial impulsionadas por uma visão negativa a respeito do peso dos custos da atividade empresarial: “a pesada carga tributária vigente no país e os altos custos da folha de pagamento, em muitos casos, criam em certos empresários uma revolta contra dívidas fiscais, previdenciárias e trabalhistas” (MAMEDE; MAMEDE, 2015, p. 21).

Estes são os clientes preferenciais dos serviços de blindagem patrimonial, mas há também aqueles que a veem como meio de potencializar ganhos, constituindo obrigações civis e deixando de cumpri-las. Em todos os casos, a promessa de colocar os bens do devedor fora do alcance do credor é atraente, embora revestida de ilicitude.

Muitos são os meios ilícitos utilizados para a proteção do patrimônio. Alguns simples, como a doação de bens a parentes, a alienação a preço vil para terceiros, o uso indevido do nome de terceiros (laranjas), ainda que essas operações não configurem a blindagem patrimonial em sentido estrito. As verdadeiras operações de blindagem são mais sofisticadas: a constituição de *offshores companies* em paraísos fiscais com o objetivo de remeter dinheiro

ilegalmente ao exterior; a constituição de empresas no país em nome de laranjas; a constituição de empresas-espelho que recebem os bens ativos e a atividade negocial de outra sociedade, enfraquecendo seu patrimônio; e o divórcio simulado com o objetivo de transferir os bens comuns ao casal para o cônjuge não devedor.

Esses são alguns exemplos da utilização de ardis para ocultar bens de um indivíduo a fim de evitar que eles respondam pelas obrigações contraídas. Muitas dessas ferramentas são lícitas em seu uso ordinário, mas servem ao ato ilícito da blindagem patrimonial.

3. *Holding* como ferramenta do planejamento sucessório na empresa familiar

Dentre as diversas ferramentas aptas a concretizar o planejamento sucessório de forma a preservar o patrimônio da família, garantir a continuidade da empresa familiar e evitar ou resolver os conflitos entre os herdeiros, a constituição de uma *holding* é aquela que parece ser mais efetiva.

A expressão *holding company*, ou simplesmente *holding*, serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.), investimentos financeiros etc. (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 14).

Daiille Toigo afirma que *holding* é uma

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) (TOIGO, 2016, p. 95).

Este tipo de sociedade de participação é uma ferramenta eficaz para garantir o êxito do processo sucessório. As disputas entre os herdeiros podem gerar reflexos nas atividades da empresa, tanto em seu funcionamento regular de produção e circulação de bens e serviços, quanto no cumprimento de suas obrigações com os funcionários, fornecedores, clientes e fisco. A constituição da *holding* é uma forma de amortecer os impactos desses desentendimentos, preservando os diversos interesses em jogo. Além disso, o fundador “poderá assegurar que a empresa continue em poder dos descendentes, que a sucessão seja familiar, bem como as vantagens sobre a tributação da herança” (TOIGO, 2016, p. 94).

O planejamento patrimonial e familiar pode representar uma forma de organizar as atividades da empresa e inserir os membros da família no cotidiano dos negócios. A *holding* é uma forma de estruturar as atividades empresariais, garantir a uniformidade administrativa, a contenção dos conflitos familiares, dentre outras possibilidades.

A *holding* pode centralizar a administração de diversas sociedades e unidades produtivas, dando-lhes unidade, estabelecendo metas e cobrando resultados. Dessa maneira, torna-se um núcleo de irradiação de uma cultura empresarial (*benchmarking*) que pode, até, influenciar sociedades nas quais tem simples participação societária e não o controle (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 70).

A constituição de uma *holding* possibilita a condução otimizada do negócio familiar, servindo como ferramenta de planejamento estratégico empresarial. A *holding* familiar, especialmente nos casos de existência de mais de uma sociedade operacional controlada, possibilita o alinhamento das estratégias de cada uma das empresas do grupo, e absorve os conflitos societários, amortecendo seus impactos nos negócios. Ela estabelecerá as diretrizes para todos os negócios familiares.

Com a constituição da *holding* familiar, cria-se um núcleo patrimonial e organizacional, um centro de poder personalizado (uma pessoa jurídica) que, mantendo uma coerência própria, poderá buscar vantagens econômicas lícitas em âmbitos diversos, conforme se apresentem as oportunidades, no mesmo setor ou em outro, na mesma região ou em outra, mantendo a condição de controlador ou aceitando a mera participação (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 98).

Para os propósitos deste trabalho, nos ateremos na utilização da *holding* como meio de evitar o impacto dos conflitos familiares nas atividades produtivas da empresa. Especialmente no momento da sucessão, os conflitos entre herdeiros têm potencial para influir no funcionamento do empreendimento e gerando riscos ao patrimônio da empresa e da família. Anos de trabalho árduo podem ser postos fora por conta da falta de entendimento entre os herdeiros e sucessores.

A concentração das cotas ou ações de uma empresa produtiva em uma sociedade de participação tem a capacidade de afastar os riscos da disputa sucessória. Os herdeiros serão titulares de cotas ou ações da *holding*, ficando sujeitos ao regramento do direito societário e ao contrato ou estatuto social, que regulam as relações entre sócios.

A constituição de uma *holding* erige uma instância societária para acomodar, segundo as regras do direito empresarial, eventuais conflitos familiares, fazendo com que, ao final, a família vote unida nas deliberações que sejam tomadas nas sociedades de que participa ou controla (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 73).

Uma das preocupações do planejamento sucessório empresarial é com o papel que cada herdeiro exercerá na empresa familiar. Muitos não estarão aptos a ocupar postos na administração do negócio, mesmo aqueles que almejam a posição de administrador ou outro cargo de gestão. A constituição da *holding* permite que todos sejam acomodados na posição de sócio, enquanto a administração da unidade produtiva pode ser exercida pelo

herdeiro mais capacitado ou mesmo por um administrador profissional. A empresa, ou grupo de empresas, permanece sob o controle da família (MAMEDE; MAMEDE, 2019, p. 80).

Para além de debelar conflitos, a constituição da *holding* mantém a unidade da participação societária, mesmo diante da morte do sócio detentor do controle societário. A *holding* titulariza as cotas ou ações da empresa, ou grupo de empresas da família, enquanto os membros titularizam as cotas ou ações da sociedade de participação. Assim, a participação da família nas atividades negociais continua intacta, sem a fragmentação que ocorreria se não existisse a *holding*. O controle societário permanece com a família.

A constituição da *holding* permite ainda a concentração de todo o patrimônio familiar, ou pelo menos parte dele, na composição de seu capital inicial. Os membros da família serão titulares de cotas ou ações da empresa constituída, em vez de serem proprietários dos bens individualmente. O ato constitutivo da sociedade de participação estabelecerá as regras para a administração do patrimônio, evitando assim conflitos entre os membros da família pela gestão dos bens.

O ato constitutivo também poderá prever muitas questões relevantes de acordo com o caso, como: normas próprias para a deliberação dos sócios, direito de preferência, possibilidade de exclusão extrajudicial de sócio, cláusulas de apuração de haveres em caso de sucessão ou separação, regras sobre administração, procedimentos para prestação de contas, existência de ações preferenciais ou condições especiais para determinado sócio ou classes de acionistas etc. (TOIGO, 2016, p. 103-104).

Uma *holding* familiar é caracterizada por sua função. Ela pode ser classificada como pura, operacional ou mista. A primeira, também denominada *holding* de participação ou patrimonial, tem o objetivo de deter o controle de outras sociedades; a segunda tem como objetivo a participação em outra sociedade, mas sem deter o controle; enquanto a terceira também exerce atividade produtiva ou de circulação de bens e mercadorias. A *holding* pura ainda pode ter como objeto a propriedade e administração de bens imóveis, sendo denominada *holding* imobiliária (TOIGO, 2016).

Para o planejamento sucessório, a *holding* patrimonial é fundamental.

A *holding* pura, também denominada *holding* de participação ou patrimonial, é uma sociedade cujo patrimônio é constituído por investimentos em outras sociedades. Geralmente, trata-se de uma empresa controlada por outra. Portanto, seu capital social é formado pela aquisição de outras empresas (através da conferência e integralização de cotas/ações), assim passando a ser sócia delas (TOIGO, 2016, p. 98).

A *holding* pode ser constituída por qualquer espécie e tipo societário e ainda como Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI). Pode

ainda ser simples ou empresária. Na modalidade simples pode adotar os tipos: simples em sentido estrito, nome coletivo, comandita simples e limitada. Na modalidade empresária poderá adotar os tipos: nome coletivo, comandita simples e por ações, limitada e anônima. A escolha do tipo dependerá do objetivo da *holding*. Se ela for constituída para titularizar bens, sem assumir obrigações, nada impede que adote a modalidade nome coletivo ou comandita simples, que têm como característica a responsabilidade ilimitada dos sócios. Do contrário, a adoção de um tipo que preveja a responsabilidade limitada é recomendável.

As sociedades podem ser constituídas com *status intuitu personae*, em função da pessoa, ou com *status intuitu pecuniae*, em função do capital investido. Essa classificação reflete especialmente na cessão de cotas e na exclusão dos sócios. Nas sociedades constituídas em função da pessoa os atributos dos sócios são determinantes para o sucesso ou fracasso da empresa. A *holding* familiar será sempre constituída com o *status intuitu personae*, mesmo que adote o tipo societário de comandita por ações ou sociedade anônima, que são naturalmente constituídas em função do capital.

Os tipos societários mais utilizados no Brasil são a sociedade limitada e a sociedade anônima. Ambas adotam ideia da independência patrimonial, ou seja, a responsabilidade pelas obrigações da empresa é restrita ao seu patrimônio. O patrimônio pessoal do sócio será atingido apenas em hipóteses específicas. Daiille Toigo elenca algumas questões a serem observadas na escolha do tipo societário: a responsabilização dos sócios (mais restritivas nas sociedades anônimas que nas limitadas); a estrutura exigida para constituição e funcionamento (mais complexa na sociedade anônima); a saída do sócio (quebra de vínculo mais simples na sociedade limitada); limites para a circulação de cotas e ações (previsão mais ampla nas limitadas) (TOIGO, 2016).

A entrada de terceiros nos negócios familiares pode desvirtuar a empresa familiar. A sociedade limitada prevê amplas possibilidades de limites na circulação de cotas: vedação da entrada do herdeiro na sociedade quando da transmissão causa mortis; vedação a entrada do cônjuge na sociedade quando da partilha causada pela separação ou divórcio; vedação da entrada do adquirente das cotas por ato intervivos (compra e venda, doação); vedação da entrada do credor em caso de penhora das cotas.

Junto com a *holding*, o acordo de sócios é um elemento importante do planejamento sucessório. O acordo é um negócio jurídico sujeito às regras ordinárias de validade e eficácia. Os acordos podem versar sobre temas diversos: controle societário, circulação de cotas e ações, direito de preferência, cláusulas de saída, direitos sucessórios e patrimoniais, critérios

de decisão no âmbito da administração societária, normas de governança corporativa, financiamento de empresa, meios de solução de conflitos etc.

Essas são algumas características da constituição de *holding* como ferramenta de planejamento empresarial e sucessório. Este bosquejo tem o intuito de mostrar que essa ferramenta tem amplo potencial para proteger os negócios familiares das intempéries que os conflitos domésticos podem trazer ao universo empresarial.

Considerações finais

As empresas familiares ocupam amplos espaços no universo empresarial. De pequenos negócios a grandes conglomerados, há uma vasta gama de empresas que nasceram no seio de uma família e continuam sendo tocadas pelos descendentes dos fundadores. O ambiente doméstico é perpassado por uma série de conflitos e sentimentos estranhos ao mundo dos negócios. A passionalidade e a cordialidade da relação familiar contrastam com a racionalidade do meio empresarial. Ainda assim, casa e empresa estão imbricadas no contexto dos negócios familiares.

Os conflitos de familiares interferem na relação dos sócios. Os problemas de família tornam-se problemas da empresa. Essa perturbação pode ter consequências devastadoras para o futuro do negócio familiar. Anos e anos de trabalho podem se perder por causa de uma disputa entre irmãos, pais e filhos, tios e sobrinhos, pelo controle administrativo da empresa familiar. Brigas que podem levar a empresa à falência e a família à miséria.

Boa parte desses conflitos ganham corpo na sucessão. Enquanto o administrador, que muitas vezes é o fundador da empresa ou é sucessor da segunda geração, está presente no cotidiano do negócio os problemas são contidos. Mas quando ele se afasta, voluntariamente ou não, a disputa pelo poder vem à tona de forma avassaladora. O planejamento sucessório tem o objetivo de evitar que o patrimônio familiar seja dilapidado por causa das brigas familiares.

O planejamento sucessório no âmbito empresarial concretiza-se por meio de diversos instrumentos: doações de cotas e ações, fundos de investimento, criação de *offshores companies* (de maneira e com propósitos lícitos), fundações etc. Uma ferramenta ganha destaque especial: a *holding company*, que pode ser constituída em forma de sociedade (simples ou empresária) ou EIRELI. Como sociedade de participação, a *holding* pode ser utilizada para deter patrimônio e/ou exercer controle sobre outras empresas, afastando os conflitos familiares das unidades produtivas.

No que diz respeito aos conflitos familiares propriamente ditos, a *holding* tem o condão de evitar as disputas por postos na administração das

sociedades familiares e de equiparar todos os membros da família reunindo-os numa mesma classe: a de sócios da sociedade de participação, titulares de suas cotas ou ações, enquanto ela titulariza os bens móveis e imóveis, o capital, os investimentos e as cotas e ações das empresas familiares que exercem a atividade de produção e circulação de bens.

Além de prevenir e solucionar conflitos, a constituição da *holding* permite que o patrimônio familiar não seja pulverizado, mantendo o controle das empresas familiares nas mãos da família. Como a sociedade de participação titulariza cotas ou ações das unidades produtivas, o controle societário, nos casos aplicáveis, será sempre dela. Quando as cotas ou ações do sócio majoritário são transferidas para seus herdeiros, ocorre uma pulverização e a depender do número de novos titulares, a família pode perder o controle societário da empresa. A *holding* permite que o controle permaneça com a família, pois as cotas ou ações daquele sócio majoritário serão titularizadas por ela, e os herdeiros dele serão titulares de cotas ou ações da sociedade de participação.

O patrimônio familiar, geralmente construído com o esforço de uma vida de dedicação e trabalho, pode esfacelar-se diante das desavenças instauradas no seio do lar e que contaminam as relações pessoais e os negócios. O planejamento sucessório prepara a família para o futuro, quando a primeira ou segunda geração já não estará mais à frente dos negócios, visando sempre eternizar as riquezas produzidas pelas empresas familiares. A constituição de uma *holding* parece ser um meio efetivo de alcançar essa proteção aos bens e negócios da família, permitindo essa perpetuação.

Referências

BRASIL. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil.

Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em: 25 maio 2019.

LANZ, Michael Thomas. Sucessão nas empresas familiares. In.: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Aspectos relevantes da empresa familiar e da família empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Cap. 2, p. 215-245.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Blindagem patrimonial e planejamento jurídico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão 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. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, Moisés M. Planejamento sucessório e a estruturação do patrimônio em *holding* familiar. **Consultor Jurídico**, 15 de maio 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-mai-15/moises-oliveira-planejamento-sucessorio-holding-familiar>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhôa; FÉRES, Marcelo Andrade. **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.
- TEIXEIRA, Daniele Chaves. **Planejamento sucessório**: pressupostos e limites. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.
- TOIGO, Daiille Costa. **Planejamento sucessório empresarial**: proteção patrimonial nacional e internacional. São Paulo: AGWM, 2016.