



A CONSTITUIÇÃO DE HOLDING COMO ESTRATÉGIA DE PRESERVAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

THE CONSTITUTION OF HOLDING AS A STRATEGY TO PRESERVE FAMILY BUSINESSES IN BRAZIL

Frederico de Andrade Gabrich*

João Augusto Detoni Baêta de Melo Cançado**

RESUMO

O presente artigo visa analisar o instituto da *Holding* como ferramenta do planejamento estratégico empresarial para a manutenção e sustentabilidade das empresas familiares. Apresenta-se uma análise das informações acerca dos números das empresas no Brasil, com destaque para as empresas familiares, realizando-se ponderações acerca das razões para o encerramento de milhões de empreendimentos, que possuem, dentre diversos motivos, a ausência de um planejamento sucessório societário. Após serem apresentadas as informações referentes às empresas brasileiras, o presente artigo explora a necessidade e importância do estabelecimento de um planejamento estratégico para a consecução dos objetivos da sociedade empresária, ressaltando-se que as ações e planos devem prever cenários futuros, sendo capazes de fornecer meios e alternativas jurídicas para as empresas superarem incertezas e adversidades. Posteriormente, o presente artigo analisa o aspecto sucessório e adoção da *Holding* como estratégia de preservação das empresas familiares brasileiras, realizando-se exposição sobre as formas de sucessão e as vantagens na adoção da

* Doutor, Mestre e Especialista em Direito Comercial/ Empresarial pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professor adjunto da Universidade FUMEC. Endereço postal: 30.310-190. E-mail: fredericogabrich@fumec.br

** Mestrando em Direito Privado no programa de pós-graduação *stricto sensu* em Direito da Universidade FUMEC. Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MINAS. Advogado. Endereço postal: 30.330-050. E-mail: joaoaugustodetoni@gmail.com





Holding como mecanismo de perpetuação e diminuição de conflitos que possam levar ao encerramento das atividades empresariais. Ao final, o presente artigo apresenta conclusão referente a oportunidade de as empresas familiares utilizarem a *Holding* como instrumento do planejamento estratégico e de manutenção e sustentabilidade das atividades no plano jurídico. A metodologia utilizada corresponde à análise do tema por meio do método hipotético dedutivo, com a realização de revisão bibliográfica de fontes documentais, livros, artigos, doutrina do Direito Empresarial/Societário, da análise estratégica do Direito, de planejamento estratégico e da legislação vigente.

Palavras-chave: Direito empresarial; Direito societário; Análise estratégica; Holding; Planejamento sucessório.

ABSTRACT

This article aims to analyze the Holding Institute as a tool for strategic business planning for the maintenance of family businesses. An analysis of information about the number of companies in Brazil is presented, with emphasis on family businesses, making considerations about the reasons for the closure of millions of enterprises, which have, among several reasons, the absence of succession planning. After presenting the information regarding Brazilian companies, this article explores the need and importance of establishing strategic planning to achieve the objectives of the business society, highlighting that actions and plans must predict future scenarios, being able to provide means and alternatives for companies to overcome uncertainties and adversities. Subsequently, this article analyzes the succession aspect and the adoption of Holding as a strategy for preserving Brazilian family businesses, explaining the forms of succession and the advantages in adopting Holding as a mechanism for perpetuating and reducing conflicts that could lead to the closure of business activities. In the end, this article presents a conclusion regarding the possibility for family businesses to use Holding as an instrument for strategic planning and maintenance of activities. The methodology used corresponds to the analysis of the topic through the analytical-deductive method, with the carrying out of a bibliographical review of documentary sources, books,





articles, doctrine of Business/Corporate Law, strategic analysis of Law, strategic planning and current legislation.

Keywords: Business law; Corporate law; Strategic analysis; Holding; Succession planning.

1. INTRODUÇÃO

No dia 25 de fevereiro de 2023, a Revista Exame publicou matéria elencando os desafios referentes a manutenção das empresas familiares no Brasil, após estudo desenvolvido por Carlos Martins Pereira, professor associado da Fundação Dom Cabral. Dentre os obstáculos existentes, verificou-se que a falta de um planejamento sucessório adequado é um dos fatores que impedem a manutenção das empresas, além do apego e concentração excessiva de poder.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% (noventa por cento) das empresas brasileiras possuem perfil familiar e respondem por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) produzido, bem como empregam 75% (setenta e cinco por cento) da mão de obra do País, conforme números destacados na matéria.

Outrossim, a Revista Exame expõe, ainda, que estudo realizado pelo Banco Mundial aponta que apenas 30% (trinta por cento) das empresas familiares chegam à 3^a (terceira) geração e apenas 15% (quinze por cento) permanecem operando.

Inafastável a relevância das empresas familiares para a economia e sociedade brasileira. Ocorre que as dificuldades no âmbito da gestão e planejamento empresarial, inclusive no âmbito jurídico, colocam em xeque o sucesso iniciado pelos patriarcas e/ ou matriarcas das famílias brasileiras, culminando no encerramento precoce de milhões de empresas que poderiam vir a serem negócios duradouros.

Conforme levantamento realizado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) no ano de 2022, 1.695.763 empreendimentos foram fechados no Brasil, enquanto 3.838.063 novas empresas foram abertas.





Esse fluxo constante de abertura e fechamento de novos negócios compreende diversos fatores, dentre eles, como fator que alavanca a abertura das empresas, a facilidade e rapidez no procedimento de abertura de uma empresa (média de um dia apenas), sendo que, por outro lado, a ausência de práticas de gestão e de planejamento contribuem para o encerramento de milhões de atividades. No âmbito das empresas familiares, a não realização de um planejamento sucessório estratégico contribui, também, para a manutenção dos números negativos.

Nesse diapasão, necessário que as empresas familiares atuem de forma estratégica, promovendo ações que contribuem para a manutenção da atividade empresarial, sobretudo no cenário sucessório, momento em que, aquelas sociedades que não estão preparadas, acabam encerrando as suas atividades em verdadeiro processo de seleção natural promovido pelo mercado.

Como forma de organizar e planejar a segregação de riscos, a transferência dos bens e ativos para as gerações futuras, tem-se como alternativa para as empresas familiares a constituição de uma ou mais *Holdings*, que podem ser usadas tanto para segregar a propriedade (*holding pura*, cujo objeto é apenas a administração do seu patrimônio e a participação em outras sociedades), quanto para organizar a realização das atividades empresariais (*holding operacional*, cujo objeto é operacional e vinculado à realização do objeto social dos negócios da família), segregando-se o risco do negócio da necessidade de sucessão da propriedade.

A *Holding* (sobretudo, a *holding pura*) confere maior autonomia para que os patriarcas/matriarcas disponham, ainda em vida, dos bens da família, incluindo a titularidade das quotas e ações relativas aos negócios da empresa familiar, facultando maior flexibilidade e liberdade de organização da sucessão, de modo que os atos são realizados de forma pensada e de acordo com seus interesses, criando-se base sólida para quando a segunda e demais gerações venham a assumir a titularidade das participações societárias.

Necessário, portanto, que as empresas familiares adotem posturas estratégicas para não entrarem nas estatísticas como mais uma empresa que teve de encerrar as suas atividades após a sucessão para as gerações futuras, podendo utilizarem da *Holding* como ferramenta útil para atingirem o sucesso de preservação ao longo do tempo.

Por conseguinte, o presente artigo visa analisar o instituto da *Holding* como estratégia jurídica para a manutenção e sustentabilidade das empresas familiares no Brasil.



Utilizando-se a análise estratégica do Direito como marco teórico e do método hipotético dedutivo por meio de pesquisa doutrinária, jurisprudencial e de normas jurídicas, o presente artigo expõe a necessidade de as famílias empresárias adotarem o planejamento jurídico estratégico para a apartada da propriedade e da gestão das suas empresas e consequente manutenção dos seus negócios.

Em um primeiro momento é abordado o planejamento empresarial estratégico, destacando-se a forma das ações estratégicas e sua abordagem. Posteriormente, apresenta-se exposição acerca da *Holding* Familiar, seus aspectos de constituição, formas de realização e impactos sobre as empresas familiares, bem como suas vantagens e desvantagens. Ao final, é realizada análise acerca da utilização da *Holding* como mecanismo de preservação das empresas familiares e sua importância no planejamento estratégico empresarial.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Conforme se verifica pelas estatísticas expostas no tópico anterior, anualmente no Brasil são abertas e encerradas milhões de empresas, sendo que a falta de planejamento na condução das atividades empresariais é causa preponderante para este fenômeno.

Frederico de Andrade Gabrich (2010, p. 13), destaca que não faz parte da cultura brasileira a prática de ações decorrentes de um planejamento, quanto mais de um planejamento estratégico. Segundo leciona o autor:

A maioria avassaladora dos negócios dos empresários individuais e das sociedades empresárias são constituídos e administrados sem qualquer tipo de planejamento jurídico (societário, tributário, contratual ou trabalhista), financeiro, contábil ou administrativo. Somente algumas poucas organizações empresariais, inseridas no capitalismo internacional, têm uma atitude um pouco diferente. (GABRICH, 2010, p. 13).

Planejamento, conforme significado exposto no Dicionário Houaiss, é o ato ou efeito de planejar. Trata-se da determinação de um conjunto de procedimentos visando a realização de um projeto. Denis Alcides Rezende (2008, p. 18), leciona que planejamento pode ser entendido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.



Por sua vez, o dicionário Houaiss define *estratégia* como sendo a arte de aplicar com eficácia os recursos disponíveis visando a consecução de objetivos previamente determinados. Segundo Paulo Roberto Motta (2002, p. 82), “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”.

Por conseguinte, o planejamento estratégico pode ser entendido como o estabelecimento de formas sistemáticas para a tomada de decisões com vistas ao sucesso da empresa no presente e nos cenários futuros (LOBATO *et al*, 2005, p. 30 *apud* GABRICH, 2010, p. 14). As ações praticadas hoje devem ser voltadas a garantir o sucesso posterior, possibilitando contornar as incertezas e percalços até a consecução dos objetivos inicialmente traçados.

Sendo, no Brasil, 90% (noventa por cento) das empresas sociedades familiares, e considerando o elevado número de negócios fechados anualmente, inegável a ausência de planejamento estratégico nestas organizações, que acabam tendo suas atividades encerradas por deixarem de resguardar aspecto primordial na condução das atividades e necessário para alcançar os objetivos pelos quais a empresa foi constituída.

Entende-se como sociedade empresária, a partir das disposições dos artigos 966 e 981 do Código Civil, aquela sociedade que tem como finalidade a produção ou a circulação de bens ou de serviços, desempenhando suas atividades econômicas de forma profissional e organizada com vista a partilha dos resultados entre as pessoas que a compõe.

A sociedade empresária, por conseguinte, desempenha atividade econômica e possui personalidade própria, restando assegurada a capacidade de contrair obrigações e titularizar direitos, sendo permitida a prática de atos que visem assegurar seu objetivo, ou seja, o propósito de sua constituição.

Neste aspecto, é necessário que os sócios e administradores das empresas estabeleçam um planejamento estratégico para resguardarem o objeto social, sobretudo para enfrentar as adversidades futuras e lograrem êxito na perpetuação da atividade empresarial.

Frederico de Andrade Gabrich (2010, p. 15) leciona que o planejamento estratégico se desenvolve dentro das organizações por meio de um conjunto de ações visando:



- a) conhecer a organização (estatal ou privada), por meio de um diagnóstico empresarial que pesquise todas as informações relacionadas com a mesma e determine no plano externo as oportunidades e ameaças; e no plano interno, as forças e as fraquezas;
- b) conhecer os negócios e os mercados nos quais a organização atua;
- c) definir os objetivos da organização e do planejamento que se propõe desenvolver;
- d) definir as metas que serão perseguidas para que sejam atingidos os objetivos propostos pela organização;
- e) elaborar um planejamento estratégico sistêmico, por meio de cenários factíveis que descrevam o custo, o benefício e as alternativas (políticas, econômicas, sociais, culturais, financeiras e jurídicas) existentes para sua implementação eficaz;
- f) elaborar e implementar um plano de ação, pois todo planejamento somente faz sentido se for aplicado visando maximizar os resultados do negócio no qual o mesmo se insere. (GABRICH, 2010, p. 15).

Assim como em qualquer outra entidade, as empresas familiares necessitam de um planejamento estratégico para a consecução de seus objetivos. Há, contudo, um elemento que deve ser considerado na tomada das ações e definição do planejamento, qual seja, a circunstância sucessória da empresa.

As empresas familiares, independente do sucesso momentâneo, não podem deixar de considerar a grande reviravolta pessoal que a perda de um ente familiar causa, sobretudo quando toda uma família labora no mesmo meio e depende essencialmente da empresa para o sustento do núcleo familiar.

Conforme já abordou o historiador francês Philippe Ariés, “a única certeza que se pode ter na vida é a de que todo ser humano morre; e essa certeza vem acompanhada de uma incerteza, que é precisar o momento exato do fim” (TEIXEIRA, 2019, n.p), de modo que o aspecto da sucessão familiar dentro da sociedade empresária assume relevância destacada em meio aos diversos objetivos e metas a serem atingidos.

Por conseguinte, dentro do estabelecimento do planejamento estratégico das empresas familiares, é imprescindível que seja considerado o elemento da sucessão e suas implicações para a manutenção da atividade empresarial.

Os sócios administradores, que normalmente são os patriarcas/ matriarcas do núcleo familiar, devem prever no planejamento da empresa o que ocorrerá após seu falecimento, quem assumirá cada um dos setores da instituição, como solucionar, visando a manutenção da empresa, os dissídios entre os familiares das novas gerações, de que forma eventuais conflitos devem ser dirimidos evitando prejuízo a continuidade das atividades, dentre outros fatores.



Havendo a possibilidade de prever estes fatores ainda em vida, o planejamento sucessório se torna aspecto elementar dentro planejamento estratégico da empresa familiar, vislumbrando na criação de uma *Holding* como uma forma de preservação da empresa e impedimento de conflitos que podem causar a interrupção da atividade empresarial, conforme será analisado no tópico seguinte.

3. HOLDING FAMILIAR

O ordenamento jurídico brasileiro prevê as normas que incidem nos casos de falecimento, disciplinando regras referentes a transmissão dos bens e direitos aos sucessores. Nos termos do Código Civil, há duas disposições referentes a transmissão *causa mortis*, quais sejam, a legítima e a testamentária.

A primeira se refere ao direito daqueles que, por vocação hereditária, são convocados a sucederem ao falecido, seguindo critérios específicos taxados na lei. O segundo se refere a partilha dos bens e direitos de acordo com a disposição de última vontade do falecido.

Ocorre que ambas as possibilidades, na maior parte das vezes, não encontram guarida nos anseios da sociedade contemporânea, sobretudo perante as sociedades empresárias familiares que podem acabar sendo extintas em razão do falecimento do patriarca/ matriarca, momento em que surgem indefinições e possíveis conflitos entre os herdeiros que se encontram em completa desorganização.

Importante registrar uma ressalva referente ao testamento no âmbito de um planejamento estratégico. Trata-se, sem dúvida, de método possível na realização de um planejamento sucessório estratégico, todavia não se trata do meio mais desejável isoladamente, tendo em vista suas implicações aos herdeiros e limitações.

É que, havendo testamento, necessária a abertura de processo de inventário que, a depender do caso, será complexo e demorado, limitando o exercício de poderes pelos sucessores sobre a gestão da empresa familiar, vez que as quotas sociais do *de cuius* serão objeto do inventário o que impede alterações contratuais até a definição dos sócios sucessores e das suas respectivas funções, fator que causa, em tese, risco à sobrevivência dos negócios da empresa familiar.



Estando o planejamento da sucessão pautado unicamente na figura do testamento, o controle da empresa familiar dependerá essencialmente de pronunciamento judicial sobre a matéria, o que, habitualmente, culmina em insegurança para os herdeiros, para o mercado e para os parceiros com quem a empresa familiar se relaciona, além da possibilidade de longas e prejudiciais disputas judiciais.

Fabio Pereira da Silva e Alexandre Alves Rossi (2017, p. 83-84), lecionam sobre o processo de inventário, que:

Conveniente lembrar que o processo de inventário pode se arrastar durante anos caso os herdeiros não se entendam acerca da divisão dos bens. O procedimento pode ser recheado de conflitos, o que é extremamente gravoso, especialmente se, como foi dito entre os bens a serem sucedidos houver uma sociedade empresarial. Isso porque, durante o processamento do inventário, a empresa poderia acabar por ser administrada pelo inventariante, nem sempre preparado para o exercício da função. (SILVA e ROSSI, 2017, p. 83-84).

Outrossim, conforme leciona Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, no caso da sucessão na qual figura disposições testamentárias, inexistente a possibilidade de previsão acerca das funções dos sucessores nas empresas familiares, o que coloca em risco a atividade empresarial:

Contudo, o testamento permite apenas a divisão antecipada dos bens, incluindo participações societárias, respeitando o direito de cada herdeiro à sua parte legítima sobre o patrimônio. Não resolve o problema da empresa ou empresas, na medida em que não permite definir uma distribuição de funções no âmbito das unidades produtivas. E se essa distribuição deixou a dois ou mais herdeiros participações na sociedade, mantém-se grande a chance de que a abertura da sucessão seja seguida por uma disputa por poder pelos negócios. (MAMEDE e MAMEDE, 2018, p. 115).

Verifica-se, portanto, que o testamento, apesar de se tratar de uma forma para realização de um planejamento sucessório, não é aquele que, isoladamente e apenas em casos específicos, melhor poderia atender aos interesses do patriarca/ matriarca na preservação da empresa e dos bens da família, sobretudo por não coibir de forma contundente os riscos de litígios entre os herdeiros na busca do poder sobre a empresa familiar, além de pressupor a existência de processo judicial de inventário que é moroso e depende do pagamento de custas e taxas judiciais expressivas.

Como estratégia para a solução deste futuro incerto dentro da empresa familiar, a constituição de uma ou mais *Holdings* se mostra como método legal que traduz em maior eficiência, celeridade e otimização no amparo aos interesses da família, possibilitando a diminuição



de atritos entre os sucessores e estabelecimento dos cenários pelos sócios sobre como a empresa e os bens serão dispostos após o falecimento.

A *Holding* afasta as normas jurídicas do Direito Sucessório, salvo aquelas referentes à preservação da legítima, e tem sua operação pautada no vasto leque de possibilidades garantido pelo Direito Societário, com o uso de instrumentos mais maleáveis e adequados para cada situação, permitindo que as empresas familiares realizem um planejamento mais eficaz e vantajoso.

Sobre o tema, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede (2018, p. 117) lecionam que:

É preciso se atentar para o fato de que a constituição de uma Holding familiar implica uma transmutação da natureza jurídica das relações mantidas entre os familiares. Relações que estavam submetidas ao Direito de Família passam a estar submetidas ao Direito Societário, no qual há instrumentos mais eficazes para a regência do comportamento dos indivíduos. (MAMEDE e MAMEDE, 2018, p. 117).

No cenário da Holding Familiar, o patrimônio transferido para a nova pessoa jurídica, as relações entre os herdeiros e a disposição sobre os bens são disciplinados pelas normas do Direito Societário, nas quais o contrato social, o acordo de quotistas e demais deliberações sociais são as responsáveis por disciplinar as regras de administração, conferindo ao instituidor a liberdade e autonomia para prever regras, impedimentos, obrigações que no âmbito do Direito Sucessório propriamente dito são impossíveis de serem definidos de forma prévia. E isso pode ser realizado com a utilização de duas *holdings* ; a *holding pura* , para organização exclusiva da sucessão no âmbito da propriedade, e a *holding operacional* , para organização da sucessão no âmbito da gestão e realização do objeto social do grupo empresarial familiar.

Tem-se, por exemplo, no âmbito de uma *holding pura* , a possibilidade do patriarca/matriarca, definir, em vida, a sucessão da propriedade das quotas e ações, e no âmbito das quais são os critérios de gestão e governança, bem como quem serão os herdeiros que ficarão a cargo da administração da *Holding* e, conseqüentemente, da empresa familiar. Outros aspectos que podem ser organizado por meio das *holdings* são as formas de avaliação dos bens e haveres sociais, bem como as formas de pagamento que poder ser utilizadas sem comprometer a estrutura financeira e operacional da empresa familiar, tudo com vistas a mitigar possíveis conflitos que possam se instaurar no momento da sucessão, pois, caso existentes, poderão ser dirimidos mas facilmente com fundamento nas normas do Direito Societário que tem como princípio a preservação da empresa e a continuidade da atividade empresarial.



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 que controla [...]. A constituição da Holding viabiliza a antecipação do desafio criado pela morte e pode, mesmo, evitar o estabelecimento de disputas, na medida em que permite que o processo de sucessão seja conduzido pelo próprio empresário ou empresária, na sua condição de chefe e orientador da família. (MAMEDE e MAMEDE, 2018, p. 88-127).

Conforme acima destacado, a estratégia judicial de constituição de uma (ou mais) *Holding* Familiar para realização do planejamento sucessório é complementada por outras estratégias jurídicas, como a celebração de acordo de quotistas, acordo de família, instituição de usufruto sobre os imóveis, sobre as quotas ou ações da *Holding* , sendo que, caso estes instrumentos não sejam personalizados e respeitem as peculiaridades de cada núcleo familiar, a estratégia da *Holding* acaba por não representar nenhuma vantagem aos herdeiros e nem consegue assegurar a vontade inicial do patriarca ou matriarca que decidiram constituírem uma *Holding* .

É que na execução de qualquer estratégia jurídica de sucessão em sociedades familiares, é necessário que se conheça a empresa, seus negócios, o mercado no qual resta inserida, a capacidade financeira, os riscos e plausibilidade jurídica dos instrumentos utilizados para complementar o planejamento sucessório por meio da constituição de *Holding* vez que, só assim, será possível conceber um planejamento sucessório estratégico que não irá obstar ou prejudicar os objetivos de gestão da empresa familiar e da sucessão patrimonial da própria família.

A *Holding* (especialmente a “pura”) possui como uma de suas principais características a centralização do poder sobre os bens e direitos. Com a criação de uma *Holding* Familiar (pura), o patriarca e/ou matriarca poderá alocar todos os bens da família, incluindo a empresa familiar, para que sejam controlados por uma empresa que será criada e, a partir de então, estabelecer as diretrizes em que se dará o planejamento sucessório quando de seu falecimento ou incapacidade. E a gestão dos negócios, em tese, pode ser alocada abaixo de um outra *holding operacional* .

As novas empresas possuem personalidade jurídica própria, afastando da personalidade de seus sócios (e dos herdeiros), e desenvolverá os seus objetos de acordo com o que restar definido em seus contratos sociais, acordos de quotistas/acionistas e outras deliberações que ocorrerem no campo societário, que será aquele em que ocorrerá as tratativas sobre os bens do núcleo familiar e também da gestão dos negócios.



A partir da constituição da *Holding* , é possível o estabelecimento de cláusulas restritivas no contrato social, a exemplo da impenhorabilidade, inalienabilidade e incomunicabilidade das quotas sociais, evitando interferências de terceiros sobre o patrimônio constituído por aquele núcleo familiar.

Ademais, eventuais disputas familiares entre os herdeiros sobre o patrimônio serão regidas por normas previamente estabelecidas que, caso editadas em atenção as características individuais do núcleo familiar, possibilitará a preservação do patrimônio e da empresa familiar sem que algum dos herdeiros seja lesado. Nesse aspecto, destaca-se a elaboração de cláusulas personalíssimas a título de apuração de haveres em caso de saída de um dos sócios.

Após a criação da *Holding* e a transferência de suas quotas ou ações aos herdeiros, estes serão os novos sócios da *Holding* no lugar de seus genitores. Por diversas razões, um herdeiro poderá não desejar permanecer no quadro societário com seus irmãos e irmãs, de modo que o estabelecimento de critério de apuração de haveres condizente com a realidade econômica, aumentará exponencialmente as chances de manutenção do patrimônio construído por gerações sem que seja necessário negociá-lo para fins de indenizar o herdeiro que deixa a sociedade, como ocorre em diversos casos em inventários judiciais.

Além da vantagem de estabelecer critérios de administração dos bens do núcleo familiar, a *Holding* como instrumento do planejamento estratégico das empresas familiares apresenta potencial vantagem fiscal quando da transferência dos bens e direitos aos herdeiros, sendo que a sucessão comumente ocorre por meio da doação. E mais: quando existem duas holdings (uma “pura”, para sucessão da propriedade, e outra “operacional”, para gestão da administração dos negócios), as chances de sucesso da estruturação jurídica aumentam geralmente de forma exponencial.

Com a criação da *Holding* (“pura”), também é possível realizar maior planejamento financeiro visando a redução do imposto incidente na transmissão *causa mortis* e doação (ITCMD), tendo em vista que o que será transferido aos sucessores não são mais diversos bens móveis e imóveis, mas sim quotas sociais ou ações, possibilitando a redução da carga tributária.

Isso ocorre em razão da faculdade conferida às pessoas físicas de transferirem seus bens e direitos para a pessoa jurídica (*Holding*), a título de integralização de capital social, pelo valor



constante na declaração de imposto de renda, não sendo necessária a transferência daqueles bens a valor de mercado, o que pode resultar em redução da carga tributária e confere, em tese, vantagem econômica para as famílias empresárias que constituem uma *Holding* Familiar.

Sobre o tema, Fabiano Furlan (2021, p. 58) explicita que:

O valor monetário dos bens integralizados no capital social do estabelecimento empresarial, para fins de formação da Holding, se compararmos os valores avaliados pela Fazenda Pública e assim tributados em um inventário judicial, de acordo com o Imposto de Renda da Pessoa física e valor de mercado, por si só torna a divisão patrimonial extremamente onerosa. (FURLAN, 2021, p. 58).

Destarte, no caso da *Holding* , ainda que não ocorra a transmissão das quotas sociais ou ações em vida, é manifesto que sua constituição tornará eventual processo judicial de inventário mais célere e com menor complexidade, haja vista que haverá apenas um tipo de bem a ser partilhado, qual seja, as quotas sociais ou as ações da sociedade anônima. Gladstone Mamede e Eduarda Cotta Mamede (2018, p. 118), explicam que:

A sucessão hereditária, assim, se fará não nos bens ou na empresa ou na participação societária na(s) sociedade(s) operacionais, mas na participação societária na Holding. (MAMEDE e MAMEDE, 2018, p.118).

Inegável, portanto, as inúmeras vantagens da *Holding* para a preservação do patrimônio e da empresa familiar e organização da gestão, sendo que podem ser sintetizadas da seguinte forma:

[...] a proteção do patrimônio contra a interferência de terceiros, escolha do herdeiro mais capacitado para dar continuidade a administração da empresa familiar; ausência de conflitos no momento da sucessão, especialmente aquela que decorre da morte de um dos patriarcas, e dos custos decorrentes do processo de inventário; planejamento do pagamento dos tributos advindos da sucessão, e não necessidade de realizar condomínio de bens e alienação de um bem de família para pagamento de impostos e custas processuais (SILVA e ROSSI, p. 2017, p. 85).

Noutro giro, em que pese as vantagens proporcionadas pela constituição de Holding como planejamento estratégico sucessório, deve-se, em todos os casos, sopesar o custo tributário da escolha, vez que o atual entendimento dos tribunais pátrios é desfavorável aos contribuintes quanto a imunidade tributária do Imposto de Transmissão de Bens Imóveis – ITBI.

Ao constituir uma *Holding* para fins de planejamento sucessório, os sócios integralizam o capital social com bens imóveis pelo valor constante na declaração de imposto de renda, ou seja, pelo valor pago à época da compra.



O ato da integralização dos imóveis ao capital social representa uma transmissão de bens, representando, portanto, hipótese de incidência do ITBI. Por sua vez, a Constituição da República de 1988 (CR/88), no inciso I do §2º do artigo 156 confere imunidade tributária ao ITBI sobre os bens e direitos incorporados ao patrimônio da pessoa jurídica em realização de capital, in litteris:

Art. 156. Compete aos Municípios instituir impostos sobre:

[...]

II - transmissão "inter vivos", a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição;

[...]

§2º - O imposto previsto no inciso II:

I - não incide sobre a transmissão de bens ou direitos incorporados ao patrimônio de pessoa jurídica em realização de capital, nem sobre a transmissão de bens ou direitos decorrente de fusão, incorporação, cisão ou extinção de pessoa jurídica, salvo se, nesses casos, a atividade preponderante do adquirente for a compra e venda desses bens ou direitos, locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil;. (BRASIL, 1988, título VI, seção V, art. 156, §2º, inc. I).

Sobre a temática, em 2020 o Supremo Tribunal Federal julgou em regime de repercussão geral o Recurso Extraordinário nº 796.376/SC, Tema nº 796 STF, estabelecendo a tese de que a imunidade tributária constitucionalmente prevista, não alcança o valor do patrimônio que exceder o valor do capital social integralizado.

Em decorrência deste julgado, as fazendas municipais estão tributando os contribuintes sobre a diferença do valor da avaliação dos imóveis transferidos e integralizados em relação a seus valores pelos quais foram integralizados, isto é, pelo valor constante na declaração de imposto de renda.

A tese fixada pelo Tema nº 796 exige a necessidade de avaliar os custos tributários da *Holding*, tendo em vista possível fiscalização e exigência do ITBI sobre os bens que estão sendo integralizados no patrimônio da sociedade, que poderá culminar em judicialização contra a cobrança para discutir a imunidade e os valores que estão sendo exigidos pelos Municípios.

Necessário destacar que após a decisão do STF, os contribuintes ingressaram com ações judiciais visando a discutir a extensão, de fato, da tese fixada, haja vista que os fatos e o direito debatidos no julgamento do Recurso Extraordinário nº 796.376/SC são distintos da tese que acabou sendo fixada, uma vez que no caso concreto dos autos os sócios integralizaram imóveis e estabeleceram reserva de capital/ ágio sobre a diferença para com o valor de mercado dos imóveis,



ganhando vantagem financeira, de modo que os bens não foram transferidos e contabilizados pela empresa nos exatos valores das quotas sociais, o que fundamentou a limitação da extensão da imunidade tributária conferida pela CR/88.

Por conseguinte, as famílias empresárias que desejam constituir *Holding* como instrumento de planejamento sucessório estratégico para transferir o patrimônio imobiliário, devem ter conhecimento de que os imóveis integralizados na sociedade não podem formar contabilmente reserva de capital e ágio, sendo que, ainda assim, correm o risco de serem autuadas para arcarem com o ITBI sobre a diferença, tendo como alternativa a possibilidade de ingressar junto ao Poder Judiciário requerendo a aplicação do instituto do *distinguishing* entre o caso concreto e aquele julgado pelo STF que culminou no Tema nº 796, pleiteando o reconhecimento da diferença de como restou contabilizada a integralização dos bens na *Holding* .

Em que pese os possíveis custos tributários a título de ITBI, inegável que a utilização da *Holding* como instrumento do planejamento sucessório oferece vantagens significativas as empresas familiares, devendo a execução ser precedida de estudos e realizada de forma personalizada de acordo com as características de cada núcleo familiar, vez que, apenas desta forma, será possível obter a simplificação, segurança, eficiência e celeridade almejados com o planejamento estratégico.

4. CONCLUSÃO

As empresas familiares no Brasil encontram diversos desafios para sua manutenção no mercado, sendo que um dos mais desafiadores ocorre quando as gerações mais novas acabam sucedendo na administração da empresa.

Conforme publicado pela Revista Exame, a ausência de planejamento sucessório trata-se de fator preponderante para o fechamento das empresas familiares no Brasil, que representam 90% (noventa por cento) do perfil das sociedades empresárias brasileiras.

A ausência de um planejamento estratégico dentro da cultura das empresas brasileiras se trata de fator que contribui para os baixos números de empresas que conseguem se manter por gerações, sendo incontestável a necessidade da adoção de estratégias sucessórias robustas que



assegurem a continuidade das atividades empresariais e impedir que as empresas familiares acabem encerrando suas atividades com a passagem das gerações.

É neste contexto que a *Holding* Familiar se destaca como uma ferramenta estratégica a ser contemplada pelas organizações, devendo ser integrada aos planos e objetivos da empresa e tratada de forma ampla e estudada, evitando contratempos.

Tratando-se de planejamento estratégico empresarial, os aspectos a serem abarcados não podem se limitar aos espectros operacionais e financeiros da atividade empresarial, sobretudo na realidade brasileira na qual 9 a cada 10 empresas são familiares e milhões de sociedades são encerradas anualmente.

Deve-se adotar um planejamento jurídico abrangente e que contemple os cenários sucessórios, tendo em vista que implica diretamente na continuidade dos negócios e exige uma abordagem que antecipe conflitos e assegure a sustentabilidade da atividade empresarial.

A *Holding* Familiar trata-se de meio viável como uma solução estratégica para a defesa, preservação e continuidade das empresas familiares e do patrimônio familiar. Ao proporcionar uma unidade centralizadora dos bens e direitos, a *Holding* oferece soluções flexíveis e adequadas aos interesses das partes envolvidas.

Ademais, a *Holding* não oferece apenas autonomia na disposição do patrimônio na sucessão, mas também se apresenta como um mecanismo eficaz para mitigar conflitos familiares, agindo como um antídoto para os desafios da sucessão e estabelecimento de possíveis cenários e suas consequentes soluções, oferecendo segurança jurídica que não é possível de se obter em processos de inventário judicial.

As vantagens da *Holding* são abrangentes, abarcando desde a salvaguarda do patrimônio contra interferências externas até benefícios fiscais e econômicos e, sobretudo, conferindo maior simplificação ao processo sucessório, autonomia para definição de quem comandará o futuro da empresa familiar e do patrimônio da família sem prejudicar os herdeiros, sendo fatores que contribuem para a manutenção da continuidade da empresa e preservação do núcleo familiar. E mais, como restou demonstrado, a estratégia de criação de uma *holding pura* , voltada para a organização da sucessão do patrimônio da empresa familiar, pode ser complementada com a



criação de uma outra *holding operacional*, focada na segregação dos riscos e na organização da gestão dos negócios familiares.

Destarte, necessário que o planejamento estratégico visando a sucessão empresarial deve observar os custos para a criação da *Holding*, como o potencial custo tributário a título de ITBI que pode vir a ser cobrado sobre a diferença de valor dos imóveis integralizados no capital social e o valor de mercado, de modo que os impactos financeiros podem vir a prejudicar a consolidação do objetivo do planejamento sucessório.

Sendo uma estratégia jurídica do planejamento sucessório, a constituição da *Holding* deve ser realizada com base na análise estratégica do Direito e, muitas vezes, aliada a outras estratégias jurídicas que tem a função de atender os interesses que levaram a escolha da *Holding* dentro do planejamento sucessório, como a celebração de acordo de quotistas/ acionistas, acordos familiares, usufruto sobre as quotas ou ações.

Em todos os casos, é necessário amplo conhecimento da empresa familiar e sobre seus sócios (patriarca/ matriarca), seus negócios, o mercado no qual se encontram inseridos, as metas futuras e atuais para, então, ser elaborado um plano de execução da *Holding* como instrumento ao planejamento sucessório estratégico.

Em síntese, inegável que as empresas familiares devem adotar planejamentos estratégicos para atingirem seus objetivos, observando as incertezas futuras e possíveis soluções. Neste diapasão, inegável que a adoção da *Holding* como ferramenta do planejamento estratégico, permitindo a realização de um planejamento sucessório considerando as características de cada empreendedor, figurando como meio para a manutenção das empresas familiares após as gerações.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 out. 2023.

BRASIL. Código Civil de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidente da República, [2002]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em: 29 out. 2023.





BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidente da República, [1976]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 29 out. 2023.

BRASIL. Código de Processo Civil de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidente da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 29 out. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). Recurso Extraordinário nº 796.376/SC. Constitucional e tributário. Imposto de transmissão de bens imóveis – ITBI. Imunidade prevista no art; 156, §2º, I da Constituição. Aplicabilidade até o limite do capital social a ser integralizado. Recurso Extraordinário improvido. Recorrente: Lusframa Participações Societárias Ltda. Recorrido: Município de São João Batista. Relator: Ministro Marco Aurélio. Redator para o Acórdão: Ministro Alexandre de Moraes, 05 de agosto de 2020. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=4529914&numeroProcesso=796376&classeProcesso=RE&numeroTema=796>. Acesso em: 26 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Brasil registrou abertura de 3.838.063 novas empresas em 2022. Site oficial. 23 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/brasil-registrou-abertura-de-3-838-063-novas-empresas-em-2022>. Acesso em: 28 de out. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Mapas de Empresas. Site oficial. 23 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-3o-quadrimestre-2022.pdf>. Acesso em: 29 de out. 2023.

CHAGAS, Edilson Eneidino das. Direito empresarial esquematizado. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GABRICH, Frederico de Andrade. Análise Estratégica do Direito. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Belo Horizonte, 2010, p. 9/31.

ESTRATÉGICO. *In* Houaiss. Belo Horizonte, UOL, 2023. Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br/>. Acesso em: 29 out. 2023.

FURLAN, Fabiano. Blindagem Patrimonial: Holding Familiar, planejamento patrimonial e prevenção de riscos. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

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

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2002.





PLANEJAMENTO. *In* Houaiss. Belo Horizonte, UOL, 2023. Disponível em: <<https://houaiss.uol.com.br/>>. Acesso em: 29 out. 2023.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REDAÇÃO. Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral. Revista Exame. 25 de fevereiro de 2023. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>>. Acesso em: 28 de out. 2023.

SILVA, Fabio Pereira da; ROSSI, Alexandre Alves. Holding Familiar Visão jurídica do planejamento societário sucessório e tributário. 2^a. ed. São Paulo: Trevisan, 2017.

TEIXEIRA, Tarcisio. Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática. 7^a. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.