



**A HOLDING FAMILIAR COM PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
COMO ALTERNATIVA AO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UM DIÁLOGO A
PARTIR DA SÉRIE *SUCCESSION***

**THE FAMILY HOLDING COMPANY WITH CORPORATE GOVERNANCE
PRACTICES AS AN ALTERNATIVE TO SUCCESSION PLANNING: A DIALOG
BASED ON THE SUCCESSION SERIES**

Kelly Cristina Canela*

Marina Bonissato Frattari**

Tainá Fagundes Lente***

RESUMO

O planejamento sucessório é uma estratégia jurídica que possibilita a adoção de mecanismos voltados para a transferência eficaz e eficiente do patrimônio de uma pessoa para após a sua morte. Dentro do planejamento sucessório, a *holding* familiar ganha destaque por buscar a preservação do controle do patrimônio dentro da família, considerando aspectos de governança, transparência e responsabilidade dos envolvidos. A curto prazo, ainda em vida, é possível pensar na transferência de bens e direitos para os herdeiros a partir do tripé “família x patrimônio x vontade”, a fim de que esse patrimônio sobreviva sem traumas ou rupturas quando repassado aos herdeiros futuramente, considerando os problemas que possam surgir, como as brigas entre os sucessores e a falta de preparo desses para assumirem a liderança dos negócios. A partir disso, pretende-se discutir o planejamento sucessório e empresarial a partir da série *Succession*, a fim de demonstrar a necessidade de se pensar de forma estratégica a transmissão dos bens, sem que as lides familiares interrompam ou prejudiquem a produtividade e a integridade dos negócios e da família. Para isso, parte-se de uma metodologia dedutiva, com natureza qualitativa, empregando as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado, notou-se que a *holding* como instrumento do planejamento sucessório atrelada às práticas de governança corporativa pode trazer reais benefícios à continuidade do patrimônio empresarial da família.

Palavras-chave: planejamento sucessório; *holding* familiar; governança corporativa; família empresária; continuidade empresarial.

ABSTRACT

*Doutora em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Mestra em Direito pela *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*. Docente da UNESP – FCHS - Franca. E-mail: kellyccanela@gmail.com

**Doutoranda e mestre em Direito pela UNESP – FCHS – Franca. Especialista em Direito Processual Civil Empresarial. Professora universitária em Direito e advogada. Bolsista CAPES. E-mail: marina.b.frattari@unesp.br

***Mestranda em Direito pela UNESP – FCHS – Franca. Bolsista CAPES. Advogada inscrita na OAB/SP. E-mail: taina.lente.fagundes@gmail.com



Succession planning is a legal strategy that makes it possible to adopt mechanisms aimed at the effective and efficient transfer of a person's assets after their death. Within succession planning, the family holding company stands out because it seeks to preserve control of assets within the family, taking into account aspects of governance, transparency and responsibility of those involved. In the short term, while still alive, it is possible to think about the transfer of assets and rights to heirs based on the tripod “family x assets x wishes”, so that these assets survive without trauma or disruption when passed on to heirs in the future, considering the problems that may arise, such as fights between successors and their lack of preparation to take over the leadership of the business. The aim is to discuss succession and business planning based on the Succession series, in order to demonstrate the need to think strategically about the transmission of assets, without family disputes interrupting or damaging the productivity and integrity of the business and the family. To this end, a deductive, qualitative methodology was used, employing bibliographical and documentary research techniques. As a result, it was noted that the holding company as an instrument of succession planning linked to corporate governance practices can bring real benefits to the continuity of the family's business assets.

Keywords: succession planning; family holding; corporate governance; business family; business continuity.

INTRODUÇÃO

O planejamento sucessório empresarial desempenha papel fundamental quando se trata de empresas familiares. Envolve a preparação, cuidadosa e antecipada, para melhor preservação do poder de controle no seio familiar sem, contudo, desconsiderar os aspectos de governança, transparência e responsabilidade.

O planejamento envolve a transferência de bens, direitos e participações societárias para os herdeiros considerando três aspectos básicos: as características do patrimônio a ser transmitido, a necessidade da família e/ou dos herdeiros envolvidos na herança e a vontade do titular desses bens. Assim, o que se busca com o planejamento sucessório é aumentar as chances de continuidade dos negócios sem traumas ou rupturas, seja da família, seja da atividade empresarial.

Quando se trata de empresas ou grupos empresariais familiares é corriqueiro que as nuances do convívio familiar desaguem na atividade empresarial, o que afeta diretamente os resultados desse negócio.

A partir de um planejamento sucessório estratégico é possível amenizar tal questão, pois pensa-se em uma transição suave, evitando a interrupção das operações comerciais e pensando na atuação dos herdeiros nessas empresas.

Ao planejar com antecedência a sucessão empresarial, então, os empresários podem nomear sucessores adequados e prepará-los para assumir a singular responsabilidade de



liderança. É o caso de pensar na elaboração de uma holding com artifícios da governança corporativa como instrumento do planejamento sucessório.

Considerando as lides familiares que surgem no contexto da sucessão, expõe-se o enredo da série *Succession* (ou em português Sucessão), série do canal HBO dirigida por Jesse Armstrong, lançada em junho de 2018 e finalizada em março de 2023, como exemplo.

Tal ficção aborda o cotidiano da família Roy, uma família multibilionária estadunidense constituída por pai (Logan Roy), casado com Márcia, e seus quatro filhos, adultos, sendo três homens (Connor Roy, Kendall Roy e Roman Roy) e uma mulher (Siobhan Roy, apelidada “Shiv”), filhos de casamentos distintos e cujo maior patrimônio é um império empresarial fictício do ramo de comunicação, denominado de *Waystar RoyCo* (uma controladora de demais empresas do grupo).

O nome da série refere-se à problemática emergida após o adoecimento do patriarca Logan Roy, maior acionista do grupo empresarial e CEO nas atividades empresariais desempenhadas, que se vê despido de um sucessor apto a ocupar seu papel naquilo que demorou a vida inteira para edificar.

Dessa forma, pretende-se coligar a série em destaque com a elaboração de uma holding como alternativa ao planejamento sucessório e o uso de estratégias de governança corporativa para dar continuidade aos negócios familiares, pois considera-se imprescindível pensar de forma tática a transmissão do patrimônio empresarial, sem que as lides familiares interrompam ou prejudiquem a produtividade e a integridade dos negócios.

Isto, pois acredita-se que a conexão da arte com o direito torna palpável à sociedade compreender temas complexos e demasiados sérios, caso da sucessão empresarial e suas consequências quando não é realizado um planejamento de como ocorrerá a passagem da empresa. A interdisciplinaridade do direito e arte, portanto, faz-se imprescindível para contextualizar o tema.

Para isso, parte-se de uma metodologia dedutiva, com natureza qualitativa, empregando as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, já que para os resultados obtidos usou-se dados já publicados sobre a série e doutrina e legislação especializadas.

1 POTENCIAIS CONFLITOS DECORRENTES DA SUCESSÃO NA SÉRIE *SUCCESSION*



A empresa *Waystar RoyCo*¹, fundada por Logan Roy, com sede na cidade de Nova York, é tida como o quinto maior conglomerado de mídia do mundo, com operações em 50 países e 4 continentes. A *Waystar* é, portanto, uma controladora e opera vários negócios diversificados, seja em âmbito nacional ou internacional, nas áreas de mídia, entretenimento, parques, cruzeiros, entre outros.

A série enfatiza uma família disfuncional e as suas disputas emergentes em relação à sucessão do conglomerado empresarial, uma preocupação iminente após o adoecimento do patriarca de mais de 80 anos, que passa a repensar a necessidade de transmissão de seu império.

Na disputa pela gestão das empresas encontram-se Kendall Roy, o filho mais velho do segundo casamento de Logan, ao qual é dado o posto temporário de presidente na empresa familiar; Roman Roy, irmão mais novo de Kendall e o filho boêmio de Logan, ocupando o conselho de administração da empresa, mas não trabalhando realmente nela; Shiv Roy, a única filha de Logan, que também, como o irmão Roman, compõe o conselho administrativo, mas persegue uma carreira na seara política.

Quanto ao filho Connor, primogênito e fruto do primeiro casamento de Logan, este manifesta interesse em se afastar da disputa com os irmãos para gestão dos negócios, pois seu grande sonho era manter-se no Novo México com sua companheira e seguir planos próprios, como a disputa pela carreira presidencial.

Nessa linha, ao longo das quatro temporadas, há questões que se relacionam a casamentos dos filhos e do pai, aptidão e vontade dos herdeiros para dirigirem a empresa da família, questões cotidianas familiares e desavenças entre os membros da família, aproximação de parentes interessados em vantagens no referido cenário (caso do Greg Hersch, sobrinho neto de Logan), dívidas da empresa, escândalos corporativos, entre outros.

Na atual conjuntura da família Roy, desperta atenção a questão sucessória e a falta de um planejamento eficaz e eficiente para transmissão do patrimônio empresarial erguido por

¹A fim de avaliar a riqueza fictícia do grupo *Waystar*, a revista de economia Forbes (Klebnikov; Tognini; Voytko, 2021, *on-line*) colocou sua “equipe de investigadores de riqueza fictícia para calcular o patrimônio”, o qual tem valor de R\$ 90 bilhões (US\$ 16,4 bilhões) – referente à participação de Logan Roy. Ressalva-se que ele já perdeu uma parte da empresa graças ao divórcio de Lady Caroline Collingwood: a nobre inglesa e mãe de Kendall, Roman e Siobhan possui 3% da empresa, no valor de cerca de R\$ 7,7 bilhões (US\$ 1,4 bilhão). Para além da participação na *Waystar RoyCo*, a Forbes levantou que o “império Roy inclui pelo menos R\$ 1,9 bilhão (US\$ 345 milhões) em imóveis em Nova York, Inglaterra, Malibu e Novo México, R\$ 275 milhões (US\$ 50 milhões) em aviões e helicópteros, o iate de R\$ 715 milhões (US\$ 130 milhões) e uma participação de 50% no time de futebol escocês Hearts. A Forbes também estima de forma conservadora que os Roys detêm pelo menos R\$ 5,5 bilhões (US\$ 1 bilhão) em dinheiro e outros investimentos”.



Logan ao longo das décadas, pois não há uma vontade clara do referido titular do patrimônio para definir quem será seu sucessor, já que não pretendia se aposentar.

O planejamento sucessório empresarial desempenha função de suma importância para a continuidade das empresas familiares: envolve a preparação, cuidadosa e antecipada, dos herdeiros e sucessores, considerando aspectos relacionados à aptidão, vontade e disponibilidade desses para governança, adequação aos valores da empresa, transparência na gestão e responsabilidade.

Esse planejamento envolve a eventual e paulatina transferência de bens, direitos e participações societárias para futuras gerações ou herdeiros especificamente designados. Nas palavras de Frattari (2023, p. 17):

[...] planejamento sucessório é um processo que identifica sucessores para ocuparem funções dentro da sucessão. Tal processo inclui a elaboração de um plano estratégico para organização patrimonial, avaliando a força de trabalho atual, a previsão de tendências futuras e o desenvolvimento de funcionários em um plano estruturado para substituir os líderes que saem ou se aposentam em uma organização societária.

Em suma, trata-se de estratégia centrada na proteção do patrimônio familiar, consistindo em definir objetivos, instrumentos e as ações adequadas para preservar o acervo patrimonial de eventual deterioração, mantendo-o intacto, unificado e destinado a preservar o bem-estar moral e material da família (Loconte, 2018, *on-line*). Um desses instrumentos pode ser a holding, como se verá adiante.

Ao planejar, ainda em vida, a sucessão empresarial (ou profissional), o titular do patrimônio evita que assuntos familiares respinguem na empresa, pois é possível nomear sucessores adequados e/ou prepará-los para assumir a responsabilidade da liderança, considerando questões subjetivas e objetivas. Possibilita-se, então, uma transição mais sutil a fim de evitar a interrupção das operações comerciais, trazendo eficiência a elas.

Exemplo disso é o preparo do protagonista Kendall Roy². Ele que é o segundo filho de Logan, recebeu de seu pai aos 7 anos a notícia que um dia seria CEO do grupo. O ocorrido moldou a maneira como ele se sentiu sobre a posição durante toda a sua vida, fazendo o possível

²Embora o filho Kendall tenha se preparado durante toda a vida para ocupar o cargo de maior destaque nas empresas, cumprindo requisitos objetivos de preparo, ele não é quem herda o cargo. Kendall mostra-se emocionalmente imaturo para tal, relativo ao aspecto subjetivo. Embora tenha estudado na *Buckley School* e na universidade de Harvard, além da sua vivência em Xangai, o protagonista vivencia o vício em cocaína, sendo internado no que Roman denomina “manicômio”, problemas com sua ex-esposa Rava e convívio com seus dois filhos, Sophie e Iverson, além de uma instabilidade emocional que o leva a ser tido como imatura e inapto pelo pai.



para preparar-se para o encargo, como estudar em *Harvard* e passar um tempo em Xangai aprendendo os fundamentos dos negócios.

Devido a sua preparação objetiva aos negócios, contudo, o que não ocorreu com seus irmãos, ele acredita ser o único adequado a ocupar o cargo máximo de gestão dos negócios familiares.

A crença de Kendall em ser o mais apto dentre os quatro irmãos faz com que Roman e Shiv entrem em concorrência com ele, evidenciando um dos problemas que o planejamento sucessório e empresarial busca evitar: a dilapidação do patrimônio profissional por lides familiares entre os sucessores. Frattari (2023, p. 158) traz que “as brigas sucessórias corroboram, bem como a falta de planejamento sucessório, para o fim da atividade empresarial e, às vezes, do trabalho de uma vida toda desempenhado pelo patriarca ou matriarca da família”.

Por isso, “estruturar um plano de sucessão nada mais é do que definir e executar uma estratégia que garanta a melhor maneira de transmitir o patrimônio de uma empresa familiar para os seus sucessores” (Sampaio, *on-line*).

Esse plano sucessório é realizado pensando na melhor estratégia, a partir da escolha de um ou mais instrumentos³, jurídicos ou não, envolvendo o trinômio “família x patrimônio x vontade”⁴ (Frattari, 2023, p. 155). Dentre eles estão as *holdings*, pelos seus benefícios, como pretende-se refletir a seguir.

As *holdings* funcionam como uma camada que protege a operação da dinâmica familiar, ao passo em que o autor e seus familiares (ou outros sócios) conferem as participações por eles detidas na operação de integralização de seu capital social, tornando-se controladores diretos da *holding* e indiretos da operação.

Essa sociedade constituída transforma-se no centro estratégico⁵ das decisões, convidando à boas práticas de governança corporativa (que é um processo de estruturação da família empresária ao buscar sustentabilidade de longo prazo dos seus negócios ou mesmo da própria família (Frattari, 2023, p. 111)), para que as decisões sejam tomadas da forma mais organizada possível (Paolini, 2019, p. 71).

Contudo, como se verá, não é bem o que acontece com o núcleo familiar dos Roy.

³Fala-se, em um rol não exaustivo, do testamento, da doação, das *holdings*, *offshores*, *trusts* entre outros.

⁴A autora refere-se às características e necessidades da família e dos sucessores; às características do patrimônio; e à vontade do titular da herança em repassar seu patrimônio.

⁵A *Waystar RoyCo.* atua como o centro decisório das demais empresas do grupo, possuindo um conselho administrativo para melhor decidir sobre as necessidades dessas empresas. Contudo, como se verá, há falhas no que tange à participação da família, ora herdeiros, nesse patrimônio empresarial.



2 AS VANTAGENS DA HOLDING FAMILIAR AO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E À CONTINUIDADE EMPRESARIAL E OS DESAFIOS DE EDIFICAR UM PLANO EFICIENTE DE TRANSMISSÃO AOS ROY

Em relação à administração contínua do negócio dentro da família, *mister* refletir que empresas familiares passam por períodos de instabilidade e lidam com questões difíceis vezes ou outras, o que, se não observado, pode levá-las à “óbito”, em virtude do desalinhamento entre propriedade, empresa e família. Telmo Schoeler (2019, p. 256-259) alega que esses são os pilares de uma empresa familiar, mas lidar com esse tripé é um desafio à família empresária, pois os três fóruns devem ser operados de forma separada e técnica.

Em relação à empresa, sua perenidade se relaciona ao tripé “valores e princípios, capital e gestão, cada um possuindo desafios e procedimentos próprios” (Schoeler, 2019, p. 258).

Valores e princípios, como base de todo e qualquer empreendimento, “requer dos sócios aos colaboradores haja consciência para cumprirem as imposições, coerência para lidarem com os conflitos de posicionamentos, prática para não representarem apenas manuais ou recomendações para treinamento e certificação” (Frattari, 2023, p. 159) e, por fim, a sucessão, que prevê que tais valores e princípios devem ser repassados àqueles envolvidos na propriedade e gestão da empresa de forma sólida e imutável, constituindo-se no “DNA da organização” (Schoeler, 2019, p. 258-259).

Em relação ao capital, este é alvo de novas exigências por parte de seus supridores almejando a melhora na governança corporativa, pois há mudanças decorrentes de fatores internos e externos à organização.

Os desafios inerentes à gestão também são influenciados por mudanças decorrentes, por exemplo, “da evolução tecnológica, hábitos, demandas, mercados, etc., carecendo de ajustes em capacitação e perfil das pessoas, governança familiar, entre outros” (Frattari, 2023, p. 159-160). Em relação à sucessão, necessária a redobrada atenção para a continuidade do negócio.

Deve-se ter para continuidade do negócio, portanto, analisando o que Schoeler (2019) ensina, valores e princípios sólidos e imutáveis, mas capital e gestão flexíveis, dinâmicos, com tecnicidade e preparo dos envolvidos. O grande desafio, e o que fica claro no seriado *Succession*, é como fazer tudo isso.



Essa engrenagem pode funcionar através da *holding* familiar, “se considerado que essa empresa poderá ser criada com o fito de transpassar valores e princípios aos sucessores, bem como de organizar a gestão e o capital da empresa a ser herdada” (Frattari, 2023, p. 160). A autora ainda afirma: “Tudo isso é possível graças a possibilidade de elaboração de instrumentos que possibilitam pensar a participação de terceiros na sociedade, bem como estabelecer regras para o convívio entre os sócios, ora familiares, evitando prejuízos com conflitos familiares” (Frattari, 2023, p. 160).

É possível, por exemplo, elaborar um acordo de sócios, em que pode ser definido os “sócios”, isto é, os responsáveis por valores, princípios e objetivos macro estratégicos e de retorno, bem como eleição do Conselho de Administração e de eventual Conselho Fiscal; “membros do Conselho”, que são aquele que detém a incumbência de aprovar a estratégia, eleger e acompanhar gestores executivos e sua performance e escolher e avaliar auditoria externa; os “executivos”, que são os responsáveis pela execução da estratégia, operações e performance; e, por fim, do “órgãos de controle”, ou seja, da Auditoria Externa e Conselho Fiscal (Schoeler, 2019, p. 261).

Para que haja essa estruturação, contudo, é necessário que os sócios/sucessores estejam capacitados para elegerem: bons administradores e definirem seus papéis; bons conselheiros que tenham pensamento estratégico, tomada de decisões, etc.; executivos para executar; órgãos de controle para exercer as tarefas fiscalizadoras e demais atribuições a eles destinadas, trazendo a constatação de que em cada um desses níveis e posições existe “DOR” (direitos, obrigações e responsabilidades) legais e penais (Schoeler, 2019, p. 261).

Essa capacitação se dá pelo preparo informal e formal. A reparação informal é aquela relativa ao ensinamento prático relativo à operação, passada de pais para filhos ao colocá-los no desempenho de funções dentro do negócio; e formal, que decorre do saber administrar proveniente de ensino acadêmico e estudos, e da instigação a se construir um olhar aberto para o mundo, à concorrência e à inovação (Schoeler, 2019, p. 262).

Em *Succession*, nem todos os herdeiros cumprem a capacitação informal e formal. Em verdade, apenas Kendall se aproxima disso. Connor não demonstra interesse em aprender a prática da empresa, Shiv tem objetivos profissionais independentes e Roman não gosta da prática laboral.

Imperioso, portanto, que antes do treinamento de um herdeiro para ocupar a gestão dos negócios, deve-se avaliar a sua vontade e o seu perfil. Não basta somente estar capacitado se



não for da vontade do herdeiro suceder nas funções do negócio familiar. Para Telmo Schoeler (2019, p. 262):

A regra e o tratamento para treinamento, preparação e carreira de herdeiros deve ser exatamente igual ao que se pratica com quaisquer outros profissionais da organização, não cabendo nem podendo haver liberalidades ou concessões para herdeiros, especialmente por conta da deterioração corporativa por falta de coerência profissional.

Sobre isso, embora Kendall, por exemplo, tenha capacitação informal e formal, seu pai, titular do patrimônio, não o julga com perfil apto a tomar boas decisões para o grupo empresarial, o vê como um sujeito inseguro. Os outros filhos não demonstram firmemente vontade em ocupar o cargo de CEO, mantêm-se como co-CEO e defendem interesses profissionais próprios.

Não diferente, o protocolo familiar realizado dentro da *holding* também pode servir como ferramenta apta a registrar os valores, princípios e regras que nortearão os procedimentos, posicionamentos e expectativas da família (Schoeler, 2019, p. 265), seja em uma sociedade de pessoas, seja em uma sociedade de capital.

Esse protocolo funciona como uma espécie de “código de conduta”, cujo objetivo é delimitar regras aplicáveis aos sócios e herdeiros. Tais regras buscam evitar conflitos decorrentes de “favorecimento, conveniência e posicionamentos individuais. Esse código se refere não apenas a atitudes e comportamentos no âmbito estrito da empresa, mas também fora dela, na medida que possam afetar a imagem ou o valor da empresa e demais ativos” (Schoeler, 2019, p. 264).

Quanto à capacitação dos herdeiros, esta é benéfica aos negócios quando se fala também na possibilidade de se ter uma fase de teste. Poderá ser pensada uma sucessão qualitativa, considerando as aptidões dos herdeiros para distribuição das funções societárias (Frattari, 2023, p. 161). Com a nova administração empresarial, poderá se perceber, em tempo hábil, “que alguém que se esperava capacidade gerencial não a tem” (Mamede; E. C. Mamede, 2019, p. 102).

A sucessão premeditada não ocorreu como esperava Logan em *Succession*, vez que seus herdeiros assumiram responsabilidades empresariais repentinamente em decorrência de seu adoecimento. Contudo, foi um período de teste para que o patriarca concluísse que nenhum dos



seus possíveis sucessores estavam aptos, naquele momento, a tomar as rédeas do grupo. Logan, então, assim que se recupera do mal súbito sofrido, volta à presidência do grupo⁶.

Em contrapartida, se o teste monitorado dos herdeiros fosse bem conduzido, seria possível concordar que:

[...] a nova estrutura organizacional assenta-se enquanto está viva a geração anterior. A morte causa apenas danos sentimentais e não danos patrimoniais. Já está definido que todos os herdeiros são sócios da *holding* e, assim, participaram dos lucros da(s) empresa(s), assim como já está definida a administração das atividades negociais, por herdeiros ou administração profissional (Mamede; E. C. Mamede, 2019, p. 102).

Quanto à administração profissional, possível em casos de *holdings*, esta é referente à participação de terceiros especializados na administração de negócios, mediante retribuição financeira pelo serviço prestado. Alguém, portanto, de fora da família, ocupa os cargos de gestão e os herdeiros dividem os lucros e participam das decisões que lhe caibam determinadas em instrumento apto.

Nota-se, então, que dentro das vantagens apresenta-se, conforme Frattari (2023, p. 158), a administração contínua do negócio dentro da família; a elaboração de instrumentos que possibilitam estabelecer regras para o convívio entre os sócios, evitando prejuízos com questões familiares; a capacidade de conhecer a fundo o sucessor por ser predeterminado, possibilitando uma fase de teste; e a supervisão inicial para o possível sucessor.

3 A *HOLDING* FAMILIAR E A GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A CONTINUAÇÃO DO PATRIMÔNIO DOS ROY

Não resta dúvida de que é indispensável preparar a família para a sucessão. É observando o caso da família Roy, situação em que a arte imita a vida, que a atenção à necessidade de formar sucessores fica mais latente, haja vista o risco de um grande império empresarial não conseguir se recuperar do drama da passagem abrupta das gerações. Mas não é só com grandes conglomerados. O drama dos Roy é realidade em empresas de todos os portes, com famílias das mais variadas formações.

⁶Com o desenvolver da trama, Logan falece e quem ocupa seu lugar na direção da empresa é seu genro, Tom, marido de Shiv, que nada tinha a ver com a empresa, nem mesmo estava nos planos de Logan para tal encargo. Tom foi nomeado, pois Roman e Shiv não confiavam o bastante em Kendall para manter o controle da empresa e acabaram votando para a aquisição da *Waystar RoyCo.* pela *GoJo*, que resultava na mudança de poder.



Para isso, pensa-se na estruturação de uma *holding* com práticas de governança corporativa como alternativa ao planejamento sucessório dessa família que passa pelo drama de pensar a sucessão após o adocimento do patriarca.

Por governança corporativa, pode-se entender que é o “conjunto de mecanismos (internos ou externos, de incentivo ou controle) que visa a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a maximizar o valor de longo prazo do negócio e o retorno de todos os acionistas” (Silveira, 2010, p. 3 *apud* Bagnoli, 2016, p. 154).

Trata-se de um “processo de estruturação e organização das famílias na busca da sustentabilidade de longo prazo dos seus negócios ou mesmo de suas famílias” (Frattari, 2023, p. 111). De um modo geral, essa estruturação traz benefícios à família e ao patrimônio.

Deve-se prezar por três quesitos para que a governança corporativa seja realmente efetiva: transparência (*full disclosure*), lealdade ou integridade (*integrity*) e responsabilidade em prestar contas (*accountability*) (Wald, 2002, p. 53-78).

Além de tais quesitos, alguns elementos também devem estar presentes para que a família melhor se organize, sendo eles: (i) o acordo de família; (ii) o conselho de família; e (iii) o *Family Office* (Nicolliello, 2019, p. 201).

O primeiro elemento, acordo de família, é “uma declaração de princípios, um guia para a família contendo suas intenções, documentando compromissos e valores cruciais que muitas vezes estão apenas implícitos, proporcionando um marco consensual de valor moral” (Nicolliello, 2019, p. 201).

Já o segundo, o conselho de família, é “um órgão da estrutura da governança que fomenta, de forma organizada, discussões e decisões entre os membros da família sobre políticas e estratégias que afetam a família e sua relação com a empresa”. Em suma, incentiva discussões e decisões entre os integrantes da família sobre estratégias que afetam a família e sua relação com a sociedade (Nicolliello, 2019, p. 201).

O *Family Office*, por fim, é uma “organização que consolida a administração do planejamento pessoal e do negócio, e coordena uma agenda global de desenvolvimento dos ativos financeiros e humanos, alinhada com os valores e objetivos da família” (Nicolliello, 2019, p. 201).

Quanto ao conselho de família, uma de suas funções e, talvez a que mais chame atenção em relação às *holdings* familiares como estratégia ao planejamento sucessório, é a prevenção e



gestão de conflitos. Ao longo da aclamada série da HBO, percebe-se que na estrutura societária não há um conselho de família para lidar com assuntos subjetivos do núcleo familiar dos Roy, ao contrário, é uma família disfuncional, cujos filhos descontam as frustrações que possuem com o pai naquilo que ele mais dedicou a vida: os negócios. A gerência do grupo empresarial passa a ter, em determinado momento, cunho de interesse individual e não coletivo-familiar.

Dentre as funções que o conselho de família exerce, “está a adoção de medidas de prevenção dos conflitos, que costumam ser causa frequente de ruptura de empresas familiares” (Bonilha, 2019, p. 227), logo, de interrupção da continuidade empresarial.

Usa-se o protocolo familiar para contenção de conflitos, mas este não se confunde com o acordo de sócios (pois este último tem conotação jurídica e o primeiro não). Elaborado pelo conselho de família, é “capaz de implementar e reorganizar órgãos de governança que almejem separar a família dos negócios” (Frattari, 2023, p. 112). Também, poderá promover a comunicação entre os membros dessa família a partir de regras claras, especialmente no que se refere ao patrimônio comum (Bonilha, 2019, p. 227)⁷.

O conselho de família teria uma importância imprescindível aos membros da família Roy, por desempenhar função com família e a sociedade empresária, pois proporcionaria a esse núcleo um “ambiente seguro, para que possam ser genuinamente escutados em suas demandas” (Bonilha, 2019, p. 227)⁸.

Ao contrário, caso o diálogo buscado dentro do conselho de família seja infrutífero, o protocolo familiar deverá ser conferido, considerando o que ele prevê para resolver as lides familiares, como a mediação, a fim de que os desentendimentos familiares não influenciem os negócios da família.

Quanto a outros assuntos que o protocolo familiar pode tratar, a título de exemplo, tem-se,

[...] a execução de dividendos, remuneração sobre trabalho *versus* capital, compra e venda de ações, direito de preferência, controle, exercício do direito de voto e, principalmente a retirada de um sócio familiar, são questões de alta relevância e objeto de muitos conflitos, portanto, é saudável que as questões possam ser objeto de protocolo familiar (Bonilha, 2019, p. 231).

⁷Bonilha (2019, p. 227) traz sobre o assunto que: “desenvolver políticas de gestão da informação, para criar transparência e simetria das informações, gera um ambiente de confiança, que é essencial, em se tratando de sistemas tão interdependentes, como a família e a empresa”.

⁸Isso, pois o conselho de família busca uma escuta empática, aberta a compreender a situação e os sentimentos envolvidos para, só depois, avaliar e propor caminhos a serem seguidos, como por exemplo, optar pela mediação (Frattari, 2023, p. 113).



O protocolo familiar, portanto, age como um código ético e moral vinculativo aos membros da família, já que os acordos nele estabelecidos vão além de uma exigência legal (Bonilha, 2019, p. 230).

Ressalta-se que o protocolo familiar não tem valor jurídico, mas detém valor ético e moral, vinculando aqueles que o assinam. Por isso a “importância da participação coletiva e a disponibilidade e flexibilidade, para ser atualizado com o passar dos anos” (Bonilha, 2019, p. 232).

Os pactos parassociais buscam proporcionar a harmonia entre os membros da família e, conseqüentemente, evitar a deterioração do patrimônio originada por desentendimentos familiares. Portanto, mostra-se benéfico à *holding* familiar como objeto de planejamento sucessório, já que permitirá a continuidade dos bens, atuais e futuros, considerando que um dos resultados será a preservação patrimonial e a união dos membros da família enquanto detentores de um patrimônio comum.

CONCLUSÃO

A partir da série *Succession* é possível vislumbrar a necessidade de se pensar em um planejamento sucessório e empresarial efetivo e eficaz. Criar estratégias para transmissão do patrimônio ainda em vida é imprescindível para continuação da atividade empresarial e da preservação de todo o patrimônio familiar.

A série em apreço traz as nuances da família Roy, cujo titular do patrimônio, o empresário Logan Roy, com um patrimônio bilionário, cuja empresa em destaque é uma emissora televisiva, falha ao não pensar em seu afastamento da empresa por motivos diversos e vê-se sem um sucessor apto a ocupar suas funções no grupo.

No enredo da série fica evidente a disputa entre seus quatro filhos pela gestão dos negócios e brigas de poder, as lides acarretadas por assuntos familiares que, ao respingarem na administração dos negócios, fere sobremaneira os rendimentos e a solidez que Logan tanto trabalhou para conquistar.

Como forma de evitar tal realidade, o planejamento sucessório bem estruturado, considerando as necessidades da família, as características do patrimônio e a vontade do autor da herança, é capaz de amenizar tais prejuízos.



Como instrumento do planejamento sucessório, sugeriu-se a elaboração de uma *holding* familiar com práticas de governança corporativa. Dentro das vantagens apresentadas, como restou demonstrado, está a administração contínua do negócio dentro da família; a elaboração de instrumentos que possibilitam estabelecer regras para o convívio entre os sócios, evitando prejuízos com questões familiares, caso dos protocolos familiares, por exemplo; a capacidade de conhecer a fundo o sucessor por ser predeterminado, possibilitando uma fase de teste; e a supervisão inicial para o possível sucessor.

REFERÊNCIAS

BAGNOLI, Martha Gallardo Sala. **Holding imobiliária como planejamento sucessório**. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

BONILHA, Alessandra Fachada. Conselho de família, protocolo familiar e gestão adequada de conflitos como instrumentos estratégicos para a longevidade da família empresária. *In*: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares e famílias empresárias: governança e planejamento jurídico e sucessório**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

FRATTARI, Marina Bonissato. **LIMITES E VANTAGENS DA HOLDING PATRIMONIAL FAMILIAR COMO ALTERNATIVA AO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E PATRIMONIAL**. Dissertação submetida para obtenção do título em Mestrado na Universidade Estadual Paulista “Júlia de Mesquita Filho” – FCHS - Franca, Franca, 2023.

KLEBNIKOV, Sergei; TOGNINI, Giacomo; VOYTKO, Lisette. Guerra em “*Succession*”: Logan Roy pode salvar sua fortuna de quase R\$ 100 bilhões? **Forbes**, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbeslife/2021/10/guerra-em-succession-logan-roy-pode-salvar-sua-fortuna-de-quase-r-100-bilhoes/>. Acesso em: 26 nov. 2023.

LOCONTE, Stefano. **Strumenti di pianificazione e protezione patrimoniale**. Milão: IPSOA, 2018. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=JVR0DwAAQBAJ&pg=GBS.PT2&hl=pt>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. São Paulo: Atlas, 2019.

NICOLIELLO, Mary. Governança Familiar: desafios e oportunidades. *In*: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares e famílias empresárias: governança e planejamento jurídico e sucessório**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.



PAOLINI, Marcelo Trussardi. Planejamento son medida: soluções societárias que viabilizam a sucessão. *In*: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares e famílias empresárias: governança e planejamento jurídico e sucessório**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

SAMPAIO, Luciano. **Empresas familiares e plano de sucessão**. PwC, s/a. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html#:~:text=Dados%20do%20Instituto%20Brasileiro%20de,75%25%20dos%20trabalhadores%20no%20pa%C3%ADs>. Acesso em: 24 nov. 2023.

SCHOELER, Temo. Longevidade da empresa de controle familiar: princípios, pesquisa e constatações *In*: PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares e famílias empresárias: governança e planejamento jurídico e sucessório**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli. Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 *apud* BAGNOLI, Martha Gallardo Sala. **Holding imobiliária como planejamento sucessório**. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

WALD, Arnold. O regime jurídico da partilha em vida. *In*: **Revista dos Tribunais**, v. 622, p. 7, ago. 1987.