



FACULDADE BAIANA DE DIREITO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

BRUNA VITÓRIA CRUZ

**O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM SOCIEDADES
FAMILIÁRES: A GOVERNANÇA CORPORATIVA,
FAMILIAR E JURÍDICA COMO DIRETRIZES NO
PROCESSO DE TRANSAÇÃO GERACIONAL**

Salvador
2019

BRUNA VITÓRIA CRUZ

**O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM SOCIEDADES
FAMILIÁRES: A GOVERNANÇA CORPORATIVA,
FAMILIAR E JURÍDICA COMO DIRETRIZES NO
PROCESSO DE TRANSAÇÃO GERACIONAL**

Monografia apresentada ao curso de graduação em
Direito, Faculdade Baiana de Direito, como requisito
parcial para obtenção do grau de bacharel em
Direito.

Orientador: Prof. Mestre Lara Rafaelle Pinho Soares

Salvador
2019

TERMO DE APROVAÇÃO

BRUNA VITÓRIA CRUZ

**O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM SOCIEDADES
FAMILIÁRES: A GOVERNANÇA CORPORATIVA,
FAMILIAR E JURÍDICA COMO DIRETRIZES NO
PROCESSO DE TRANSAÇÃO GERACIONAL**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito,
Faculdade Baiana de Direito, pela seguinte banca examinadora:

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Salvador, ____/____/2019.

A

Todos aqueles que, de alguma forma, tornaram essa jornada mais leve e prazerosa, seja pela indicação de uma bibliografia, por dicas de correção ou simplesmente por um sorriso.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado força e saúde para enfrentar as dificuldades enfrentadas ao longo do meu percurso acadêmico.

A meus pais e minha irmã por todo o apoio e incentivo, me dando o amparo necessário para que eu pudesse conseguir finalizar mais essa etapa.

A meu namorado, Leo, pelo carinho e apoio durante toda a minha vida acadêmica.

Aos presentes que a faculdade me deu e que hoje chamo de amigas: Belle, Rafa, Lari, Isa, Paulinha e Bia, pelos conselhos, motivações e por tornarem essa jornada mais leve.

A 2ª DP da Infância e Juventude, ao Escritório Joau Bastos Batista, Escritório Caso a Caso e Escritório Soares Advocacia, pelas bases profissionais, constituídas através do exemplo de excelentes profissionais e por todo o conhecimento a mim passado.

Agradeço a Faculdade Baiana de Direito e Gestão e ao seu corpo docente, em especial minha orientadora Lara Soares, pela paciência, suporte, correções e incentivos. Obrigada por sempre estar à disposição.

Aos professores das matérias que foram abordadas no presente trabalho, Professor Ruy Andrade, João Glicério, Daniela Borges, Luciano Figueiredo e Camilo Colani por todos os ensinamentos para que esse trabalho se tornasse possível.

Aos funcionários da biblioteca da presente instituição de ensino, por toda a paciência e prestatividade, sempre estando dispostos a ajudar.

A Beto e Mari da xerox, pela paciência e por sempre estarem dispostos a ajudar.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”.

Arthur Schopenhauer

RESUMO

Harmonizar os interesses e propósitos organizacionais com as expectativas da família empresária multigeracional na esfera da sociedade familiar é uma atividade de alta complexidade. Diante disso, o presente trabalho tem como demarcação a análise do planejamento sucessório em sociedades familiares através da aplicação de mecanismos de governança corporativa, familiar e jurídica e suas repercussões, além de considerar suas possibilidades como reguladores das relações de propriedade e controle em uma sociedade familiar. A sucessão nessas sociedades, quando não devidamente planejada, acaba por deixar a organização vulnerável e suscetível à ameaças que podem repercutir de forma negativa no negócio e também nas relações familiares. Por outro lado, em havendo a elaboração e aplicação de um planejamento sucessório eficiente, a probabilidade de sucesso durante e após a sucessão aumentam consideravelmente, proporcionando que a sociedade permaneça estável e com reais possibilidades de prosperar. Com a finalidade de aprofundar o exame de tais teses, o presente trabalho buscou, inicialmente, a análise das sociedades familiares, notadamente no que toca ao seu conceito, características e estruturação, dos conflitos decorrentes das relações familiares que atingem a sociedade e gestão familiar. Em seguida, passou-se ao estudo de como a implantação do mecanismo de holding, entre outras ferramentas, podem facilitar o processo sucessório nas empresas familiares e como se dão suas repercussões tributárias. Por fim, procurou-se evidenciar a importância da adoção de diretrizes de governança na estrutura das sociedades, juntamente com a profissionalização dos seus membros que exercerão cargos de gestão, e a utilização do planejamento sucessório como instrumento de gerenciamento de riscos.

Palavras-chave: sucessão, sociedade familiar, planejamento sucessório, planejamento tributário, governança.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

art.	Artigo
nº	Número
CC	Código Civil
CF	Constituição Federal da República
CPC	Código de Processo Civil
CTN	Código Tributário Nacional
LSA	Lei das Sociedades Anônimas
S.A.	Sociedades Anônimas
Min.	Ministro
STJ	Superior Tribunal de Justiça
AREsp	Agravo em Recurso Especial
DF	Distrito Federal
SC	Santa Catarina
ITBI	Imposto de transmissão de bens imóveis
ITCMD	Imposto de transmissão causa mortis e doação
IR	Imposto de renda
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
IRPJ	Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Presumido
RFB	Receita Federal do Brasil
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FIP	Fundos de Investimentos em Participações

IPO *Initial Public Offering*

SPE Sociedades de propósito específico

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 01	O Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar	27
Figura 02	Modelo Tridimensional de Desenvolvimento	30
Figura 03	Evolução da estrutura de governança	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 SOCIEDADES FAMILIARES	16
2.1 CONCEITUAÇÃO DAS SOCIEDADES FAMILIARES	16
2.2 CARACTERIZAÇÃO DAS SOCIEDADES FAMILIARES	21
2.3 MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS DAS SOCIEDADES FAMILIARES A LUZ DA OBRA DE KELIN E. GERSICK JOHN A. DAVIS, MARION M. HAMPTON E IVAN LANSBERG	26
2.3.1 A dimensão de desenvolvimento da propriedade	31
2.3.2 A dimensão de desenvolvimento da família	34
2.3.3 A dimensão de desenvolvimento societário	37
3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO ATRAVÉS DA <i>HOLDING</i> FAMILIAR	40
3.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA SUCESSÃO HEREDITÁRIA	40
3.2 <i>HOLDING</i> FAMILIAR	43
3.2.1 Conceito, vantagens e desvantagens da <i>holding</i> familiar	43
3.2.2 Estruturação da <i>holding</i> familiar	48
3.2.2.1 <i> Holding</i> pura	51
3.2.2.2 <i> Holding</i> Mista	53
3.2.3 <i> Holding</i> como ferramenta de sucessão hereditária	54
3.2.4 Repercussão tributária na criação de <i>holding</i> para fins de planejamento sucessório	60
4 A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA	67
4.1 A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO DE FAMÍLIA	70
4.2 A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	74
4.2.1 Competência, deveres e responsabilidades do Conselho de Administração.	78
4.2.3 Papel do Conselho de Administração no planejamento sucessório	82
4.3 A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS GESTORES	83
4.3.1 A profissionalização dos gestores para a sucessão	87
5 CONCLUSÃO	92

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações mundiais são sociedades familiares, e isso lhes confere um lugar de destaque na economia mundial, tornando relevante e extremamente necessário a realização de pesquisas e estudos que aprofundem sobre a dinâmica e performance dessas organizações.

O grande desafio das sociedades familiares é se perpetuar nas gerações além do seu fundador, sendo que, quando surge a necessidade de troca do comando, seja pela aposentadoria ou falecimento do sócio fundador ou promoção do líder, a instituição não consegue se manter ativa, seja por não ter adotado um planejamento adequado para processo sucessório ou pela forma que ele foi conduzido, envolvendo questões pessoais e não empresariais, tampouco investir no desenvolvimento e a preparação dos sucessores.

Essas sociedades vivem um processo dinâmico complexo, uma vez que as diferenças de idade e de ideologias entre os membros, a capacitação dos herdeiros na linha sucessória, a centralização das decisões por parte dos fundadores e a inexistência de diretrizes claras para objetivos a curto, médio e longo prazo, ou mesmo brigas entre os herdeiros pelo poder, são fatores tidos como desafios enfrentados no momento de transição de uma geração a outra.

Por isso, as fases e o processo sucessório em si devem ser compreendidos e adotados pelas sociedades a fim de atingir seus objetivos empresariais, estabelecer a longevidade da sociedade entre as gerações e simultânea preservação do patrimônio familiar. As sociedades familiares de maior sucesso são aquelas em que há um bom equilíbrio entre a gestão profissional, a apropriação responsável dos negócios e uma dinâmica familiar saudável.

O então trabalho se propõe à análise aprofundada dos aspectos que são decisivos para que a sucessão de lideranças não seja traumática nem atinja a sobrevivência das sociedades.

O principal aspecto, e que é o objeto do presente trabalho, é bom planejamento sucessório, o qual visa à escolha e preparação adequada dos sucessores, a administração de conflitos, a preservação patrimonial, a descentralização do poder, a realização de um plano de desligamento gradual do fundador, e a conscientização da família acerca da importância na participação do processo de sucessão.

Esse estudo se reveste do necessário zelo, na medida em que a sociedade familiar é permeada por um antagonismo de interesses e ações, ora contrapondo-se nos valores e motivações (racionalidade subjetiva), ora com orientação para o mercado e ações livres das premissas

ético-valorativas (racionalidade instrumental). Essa inclinação nas ações é percebida em todos os ciclos vivenciados pelas sociedades familiares, o que as configura como um tipo peculiar de organização.

Essa singularidade pode ser descrita a partir da conceituação e identificação das características, além dos desafios trazidos pelo entrelaçamento dos três círculos envolvidos: a família, a sociedade e a gestão, o que será abordado no primeiro capítulo.

No segundo capítulo, por sua vez, será abordada a importância da compreensão de que as mudanças para implementação de um processo sucessório na gestão de sociedades familiares é um processo e não uma ação isolada. Essas alterações vão desde reorganizações societárias para agrupamento de núcleos familiares em *holdings* e negociação de acordos de sócios e acionistas, até a elaboração de protocolos de família com regras internas sobre como os familiares devem usar os recursos da sociedade, as regras de contratação de familiares e os requisitos mínimos para tanto.

Por fim, será abordado a relevância e o mérito da implementação de mecanismos de governança na estrutura da sociedade, além da necessidade da profissionalização da gestão para a perpetuidade da organização.

2 SOCIEDADES FAMILIARES

2.1 CONCEITUAÇÃO DAS SOCIEDADES FAMILIARES

Inicialmente, insta salientar que as sociedades familiares podem apresentar as mais diversas características, seja em termos de porte, quanto ao faturamento e à geração de empregos diretos e indiretos. Existem sociedades familiares em todas as classificações: grupos e conglomerados empresariais, sociedades grandes, médias, pequenas e micro, podendo, ainda, atuar em qualquer segmento de negócios, explorar quaisquer tipos de atividades no comércio, na indústria ou na prestação de serviços¹.

Por essa sua grande diversidade, juntamente por sua relevância econômica e política, os estudos acerca das sociedades familiares permeiam entre diversas matérias, sendo um objeto interdisciplinar de estudo. A análise desse modelo de sociedade deve ser desenvolvida por variados profissionais, desde psicólogos, sociólogos, economistas, advogados, a contadores e historiadores, tendo em vista que traz a junção de dois institutos de grande relevância e com significativa repercussão na sociedade: a família e a sociedade.

É verdade que muitas sociedades familiares são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra, não possuindo assim grande relevância na economia e na sociedade. Mas também é verdade que muitas dessas organizações estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo, como a Cargill Incorporated, a Nick Inc e a L'Oréal SA².

Esse cenário pode ser comprovado pelo estudo realizado pelo Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen³, na Suíça, que listou as 500 maiores sociedades familiares do mundo, classificadas por receita. Segundo a pesquisa, ocupa o topo da lista a gigante varejista Walmart, dos Walton, com receita de U\$\$ 485.87 bilhões por ano. Na segunda colocação encontramos a Volkswagen, dos Porsche, com receita de U\$\$ 287.90 bilhões por ano, e logo

¹ PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares – governança corporativa familiar e jurídica-sucessória**. In: Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 19

² Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen. **How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age**. 2019. Disponível em: <http://familybusinessindex.com/>. Acesso em: 31.03.2019.

³ Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen. **How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age**. 2019. Disponível em: <http://familybusinessindex.com/>. Acesso em: 31.03.2019.

em seguida a norte-americana Berkshire Hathaway, de Warren Buffet, com receita de U\$\$ 242.14 bilhões por ano.

O Brasil é representado por 12 organizações nessa lista formulada pela pesquisa do Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen, sendo que duas delas estão entre as 50 primeiras colocadas: JBS da família Batista, em 24º lugar, com receita de U\$\$ 49.50 bilhões por ano e o Itaú Unibanco, da família Moreira Salles, na 47º posição, com receita de U\$\$ 28.02 bilhões por ano.

Dada a tamanha relevância que essas organizações representam, sendo a forma predominante de sociedade em todo o mundo, necessário se faz o estabelecimento do que seriam e o que caracterizariam essas sociedades.

A sociedade familiar se inicia, assim, a partir do empreendedorismo do fundador que, possuidor de uma ideia, parte em busca da realização de sua aspiração pessoal. A história da sociedade é, em geral, fruto da experiência de vida do seu próprio fundador, de suas origens e de seus talentos pessoais.

Em assim sendo, John Davis⁴ entende por sociedade familiar aquela controlada por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais de governança, direitos de propriedade e relações familiares.

Necessário esclarecer que o eixo da sociedade familiar gira em torno da identificação de três pilares: a propriedade, a gestão e a continuidade. A propriedade é compreendida como sendo o acervo patrimonial da organização. A gestão da sociedade familiar, por sua vez, é caracterizada pela presença de pelo menos um membro da família no comando da organização. Por fim, a continuidade demonstra que, em alguma circunstância, a gestão do negócio precisará ser sucedida.

Nesse mesmo sentido, Eduardo Pimenta e Maíra Abreu⁵, caracterizam a sociedade familiar como aquela que possui pessoas da mesma família determinando as deliberações sociais, as diretrizes a serem seguidas pela sociedade, bem como a composição e atividade da administração. Ou seja, o grupo controlador deve ser familiar.

⁴ DAVIS, John. Managing **The Family Business**. HSM special management program, 7 e 8 de agosto de 2007, HSM, São Paulo, 2007, p. 4.

⁵ PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 58.

Aqui se faz necessário a abertura de um parêntese para análise de uma questão voltada a nomenclatura utilizada, apontando a própria imprecisão técnica inerente à expressão “empresa familiar”, que é comumente usada.

Conforme se extrai da definição de empresário, expressa no art. 966 do Código Civil Brasileiro⁶, empresa é a atividade econômica exercida profissionalmente e de forma organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços.

No mesmo sentido, bem observa Eduardo Pimenta e Maíra Abreu⁷, ao disporem que não há dúvidas de que empresa é a atividade e empresários são os sujeitos titulares de direito e obrigações que exercem tal atividade.

As sociedades empresárias, por sua vez, conforme disposto no art. 981, do Código Civil Brasileiro, são organizações econômicas dotadas de personalidade jurídica e patrimônio próprio, constituídas, ordinariamente, por mais de uma pessoa, que tem como objetivo a produção ou troca de bens ou serviços com fins lucrativos.

Essa definição, de natureza analítica, procura congrega os vários elementos que caracterizam a sociedade. Destaca-se, de logo, a sua condição de pessoa jurídica e, por conseguinte, de ente capaz de adquirir direitos e assumir obrigações. O patrimônio próprio ressalta a sua autonomia perante os sócios, cujos bens não se confundem com os da sociedade. A sociedade negocial é a marca da sua atuação como entidade voltada para o mundo dos negócios. E o fim lucrativo é a essência da sociedade, a qual se destina a produzir lucro, para distribuição aos que participam de seu capital⁸.

Nesse contexto, nota-se que o termo usualmente referido, empresa familiar, remete, nos termos do atual ordenamento brasileiro, na verdade à atividade empresária (e não à empresa em si), composta e controlada por sócios ligados por laços familiares. Destaca-se e especifica-se, portanto, a aplicação correta do termo como sendo sociedade familiar⁹.

Superadas as questões terminológicas, volta-se a análise da conceituação das organizações familiares.

⁶ BRASIL, **Código Civil: Lei Federal nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002, institui o Código Civil. Brasília, DF, 10 de janeiro de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em 01 de junho de 2019.

⁷ PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), p. 53.

⁸ BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário** – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2019, p. 25

⁹ PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 53.

A conceituação da sociedade familiar, principalmente por uma falta de previsão legal, ainda se reveste de pontos controversos na doutrina e na jurisprudência, como a falta de precisão técnica da nomenclatura utilizada conforme anteriormente sinalizada e aspectos mais complexos, como a variação dos requisitos essenciais para caracterização dessas sociedades. Entretanto, apesar das diversas definições já apresentadas, a identificação do poder de controle está presente de forma praticamente uníssona nas conceituações desse tipo de sociedade, o que o caracteriza como um aspecto imprescindível, e eficaz para essa definição.

Por controle, conforme se extrai do art. 116 da Lei n. 6.406¹⁰, entende-se como o exercício da maioria dos votos nas deliberações sociais, a eleição da maioria dos administradores da sociedade e direção das atividades da companhia. É o poder de dominação da sociedade, de eleger os ocupantes dos órgãos da administração, e determinar a ação da sociedade.

Ressalta-se que a identificação do controlador é uma questão de fato, e não de direito, de maneira que são diferentes os conceitos de “poder de controle societário” e de “controle societário”.

O primeiro é a responsabilidade de exercício de controle, independentemente da sua efetiva realização. Deter o poder de controle não significa necessariamente impor sua vontade nas condutas da sociedade, mas simplesmente ter esse potencial. É o que ocorre, por exemplo, com o sócio detentor da maioria das ações votantes que, embora tenha o poder de controle, não é controlador, pois não exercita seu poder de voto. Controle, por sua vez, é a efetiva utilização desse poder para dirigir a sociedade ou determinar quem exercerá essa função¹¹.

Assim, é familiar a sociedade que possui pessoas da mesma família determinando as deliberações sociais, as diretrizes a serem seguidas pela sociedade, bem como a composição e atividades da administração. Ou seja, o grupo controlador deve ser familiar. Também é possível a existência de mais de um tronco familiar como participantes desse grupo de controle.

Vale ressaltar, entretanto, que nem sempre todos os membros da administração são da mesma família. É necessário, porém, que os órgãos administrativos estejam vinculados ao poder daquela ou daquelas famílias controladoras, de maneira que a execução de todas as atividades deve estar vinculada à vontade familiar. Aliás, é o que tem ocorrido com a atual tendência de

¹⁰ Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm. Acesso em: 28.10.2019.

¹¹ PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 58.

profissionalização da administração, como exigem as regras de governança corporativa. Porém, embora os gestores não sejam familiares, continuam subordinados aos controladores¹².

Diante disso, o tipo de relação estabelecida entre os sócios controladores ou, em muitos casos, entre todos os sócios, é a característica mais importante das sociedades familiares, independentemente do tipo societários adotado. Mais do que a simples vinculação por graus de parentesco, prevalecem as ligações pessoais e a confiança recíproca entre os sócios¹³.

Adjetivar uma sociedade como familiar significa que ela tem como base estrutural o trabalho de diversas pessoas físicas ligadas por um vínculo de parentesco. Entretanto, o empresário é a pessoa em nome da qual são adquiridos os direitos e assumidos os deveres necessários ao exercício do negócio¹⁴.

Portanto, é possível que uma sociedade familiar se forme em torno de um empresário individual. Isso quando um dos parentes for a pessoa que, em seu próprio nome, pratica os atos jurídicos e empresariais, arcando com os correspondentes riscos e benefícios.

Esta é a visão de Roberta Nioac Prado¹⁵, que dispõe:

Entretanto, em meu ponto de vista e em termos de necessidade de implementação de estruturas e instrumentos de governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória, uma empresa de um único dono pode sim ser familiar. Imaginemos, por exemplo, uma firma de um único dono consolidada no mercado há algumas décadas, na qual o cônjuge, casado sob o regime de comunhão total de bens, e os filhos do empresário participam da gestão, ainda que de forma eventual e informal. E, além disso, algum ou alguns deles têm interesse em suceder o fundador na sua atividade. Porque tal empresa constituída sob forma de sociedade limitada, na qual o sócio controlador, também casado sob o regime de comunhão total de bens, detém 98% das suas quotas, e cada um de seus dois filhos é titular de 1%? É fato que, em ambas, uma separação ou divórcio do fundador, bem como sua morte ou afastamento, por exemplo, por incapacidade civil, acarretaria efeitos jurídicos que poderiam vir a comprometer a estrutura do controle e gestão empresarial e, conseqüentemente, o andamento regular dos negócios e sua continuidade.

As sociedades possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem conseqüências positivas e negativas. Quando os dirigentes-chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma forma

¹² PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 59

¹³ PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 61

¹⁴ PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 67.

¹⁵ PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares – governança corporativa familiar e jurídica-sucessória**. In: Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 21.

comum. A força especial dessas organizações é extraída da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias, assim, suas comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos tem maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo ao pondo do auto sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família¹⁶.

Entretanto, antigas histórias e dinâmicas familiares podem se interromper nos relacionamentos de negócios, assim, esta mesma intimidade pode atrapalhar o profissionalismo do comportamento empresarial. Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes, uma vez que os papéis na família e na sociedade podem se tornar confusos. Quando, trabalhando mal, as pressões da organização podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares, criando níveis de tensão, raiva e confusão que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas sociedades e famílias sadias¹⁷.

As sociedades familiares são de alta complexidade, porém, também são extremamente decisivas para a saúde da nossa economia.

Observa-se que sua peculiaridade é tão incontestável que na Espanha, optou-se por regular especificamente o assunto nas “*Ley de Sociedades de Capital y Empresa Familiar*”. Do mesmo modo, o art. 230-*bis* do Código italiano disciplina especificamente as relações trabalhistas estabelecidas no âmbito das sociedades familiares¹⁸.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DAS SOCIEDADES FAMILIARES

Após identificar uma sociedade com essa estrutura, o mais importante é reconhecer as várias situações e características específicas que envolvem as sociedades familiares como resultado da estreita ligação entre propriedade e gestão, além do tipo de relação que possuem seus sócios que, muitas vezes, não conseguem a real separação entre os setores “família”, “propriedade” e “gestão”. Muitas dessas sociedades são constituídas em modelos que

¹⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 3.

¹⁷ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 3.

¹⁸ PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. *In: Empresa Familiar, estudos jurídicos*. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 67.

priorizam referências pessoais entre sócios em detrimento de critérios racionais e de eficiência, conseqüentemente, o desempenho da sociedade, especialmente no que tange à sua governança, está sujeito a uma série de ameaças adicionais, atribuídos a pouca racionalidade das relações familiares e os possíveis conflitos daí provenientes¹⁹.

Apesar de toda essa complexidade e destaque econômico, a sociedade familiar, além de enfrentar todos os desafios do empreendedorismo brasileiro perante um ambiente hostil aos negócios, em que a legislação trabalhista, o sistema tributário e os fundamentos econômicos do país impõem elevados riscos para a continuidade de suas atividades, o atual ordenamento jurídico nacional não prevê a sua disciplina como um tipo societário próprio e, portanto, não existe um regime jurídico especificamente proposto para sua regulação.

Ainda que desprovidos de caracterização legal específica no ordenamento jurídico brasileiro, as sociedades familiares são objeto de análise pela jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, sendo a elas aplicados institutos que não seriam cabíveis às demais (impenhorabilidade dos bens de titularidade da sociedade, reconhecimento de legitimidade do filho sócio da sociedade familiar para remir bens executados de titularidade da pessoa jurídica; impossibilidade de dissolução parcial de sociedade anônima fechada familiar, entre outros)²⁰.

Uma das características dessas peculiaridades é a confusão entre o patrimônio familiar e societário, principalmente quando se trata de sociedades de pequeno porte, na qual é comum que não haja a devida fragmentação de fato entre o patrimônio da família e da sociedade, como recorrentemente acontece nos casos em que a residência da família é utilizada como sede da atividade empresária.

Essa realidade, para o Superior Tribunal de Justiça, tem como consequência jurídica a impenhorabilidade do bem que, apesar de ser de titularidade da pessoa jurídica, pode ser considerado um bem de família, conforme pode ser verificado no julgado do Agravo em Recurso Especial nº. 1334260, relatado pelo então Ministro Antônio Carlos Ferreira, em 2018²¹.

¹⁹ PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Máira Leitoguinhas de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 63.

²⁰ PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Máira Leitoguinhas de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar**. In: Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014, p. 55.

²¹ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo em Recurso Especial nº 1334260 – Proc. 2018/0186470-3. Agravante: Leda Castro Fonseca. Agravado: BRB Banco de Brasília SA. Relator: Min. Antônio Carlos Ferreira.

Outra questão proveniente da ausência de separação fática dos bens da pessoa jurídica e seus sócios é o caso do financiamento dado à sociedade, do qual também se beneficia a família, como o caso do julgamento do Recurso Especial nº. 1292263, relatado pelo então Ministro Marco Buzzi²².

Todas essas adversidades se revelam ainda mais críticas no momento da sucessão, quando o sócio fundador deixa o cargo e é aberta uma questão para decidir quem o substituirá. Sendo assim, uma das questões mais relevantes para que a sociedade familiar possa perdurar dentro do mercado é a forma como ela enfrenta esse processo sucessório.

A forma como a organização enfrenta o processo sucessório é uma questão que se denota como uma das mais relevantes para que a sociedade familiar possa perdurar dentro do mercado. E isso, certamente, não somente pelos efeitos e mudanças diretas e operacionais que o dito processo traz à sociedade, mas também pelos diversos fatores emocionais e intangíveis nele existentes. Esse é possivelmente o momento mais crítico que a sociedade familiar pode enfrentar, salientando que a sucessão deve ser encarada como um processo e não como um evento isolado.

O dilema que muitas vezes se denota do trato do planejamento sucessório dentro das organizações familiares é evidente. Segundo Cláudia Tondo²³, ao mesmo tempo em que o líder (muitas vezes o empreendedor e fundador da sociedade) tem consciência que dele se espera uma postura austera e sábia em relação à questão da continuidade do empreendimento familiar, ele é, igualmente, confrontado com seus próprios dramas pessoais, em relação ao tema.

Considerado um dos maiores consultores mundiais em sociedades familiares, para Renato Bernhoeft e Miguel Angel Gallo²⁴, o sucesso de uma sociedade familiar está na capacidade de seus membros separarem os três chapéus, que não podem se sobrepor: o chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o chapéu de acionista e o chapéu de

Brasília, DJ 22.08.2018. Disponível em: https://ww2.stj.jus.br/processo/monocraticas/decisoes/?num_registro=201801864703&dt_publicacao=22/08/2018. Acesso em: 31.10.2019

²² BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo em Recurso Especial nº 1292263 – Proc. 2018/0111481-5. Agravante: Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Agravado: Maristela Aparecida Corá Segat. Relator: Min. Marcos Buzzi. Brasília, DJ 12.11.2018. Disponível em: https://ww2.stj.jus.br/processo/monocraticas/decisoes/?num_registro=201801114815&dt_publicacao=12/11/2018. Acesso em: 31.10.2019

²³ TONDO, Cláudia. (Ed.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**, Sulina, Porto Alegre, 2008, p. 10.

²⁴ BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Elsevier Editora, 2003, p. 11.

executivo da sociedade. Não se pode misturar as figuras, os direitos e os deveres de membro da família, acionista e gestor da organização familiar, sob pena de se permitir a instalação de conflitos de interesses entre os membros da família, prejudicando e colocando em risco o processo sucessório e o sucesso do negócio. A sucessão representa o poder de continuidade de um nome de família. Ela representa a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem.

A consequência em resolver os dilemas gerados por circunstâncias frágeis e que envolvem grande responsabilidade emocional recaem sobre o sócio fundador e aqueles indivíduos que ocupam os cargos mais relevantes nos dois polos em conflito: a sociedade e a família. A ambivalência do pai-sucedido tem origem, segundo Erikson, Erikson e Kivnick²⁵, em uma luta interior entre o que qualificam como “senso de integridade” e o “senso de desespero”.

O senso de integridade pode ser identificado pela capacidade do líder de ter uma apreciação profunda de seu ciclo de vida, do processo de envelhecimento e da própria ligação entre as gerações ascendentes e descendentes. Essa consciência e a própria capacidade de identificação das realizações trazidas pela relação afetiva da família à sociedade, lhe permitem colaborar e incentivar com o processo de transferência de poder aos sucessores dentro dos eixos da família e da sociedade, possibilitando manter a sua vinculação ao negócio familiar de forma saudável²⁶.

Já o senso de desespero apontado por Erikson, Erikson e Kivnick²⁷ reflete a busca por um último feito de reviravolta, que seja de tamanha grandiosidade que possibilite uma suposta retirada triunfal. Essa conduta pode levar o sucedido a se agarrar infinitamente ao atual poder estratégico da sociedade, tornando-o incapaz de planejar e levar adiante o processo de sucessão na esperança do reconhecimento de que a sua permanência no cargo é o melhor para a sociedade empresarial.

Pode não haver, por parte desses sujeitos, um sentimento de apropriação ou plenitude em relação ao que viveram e realizaram, temendo desesperadamente abrir mão do papel e do poder. Essa resistência do pai-sucedido pode levar a sociedade ao fracasso por conta do decréscimo de suas habilidades e dos conflitos criados pelos embates de ideia e gerações. Ao

²⁵ ERIKSON, Joan M.; ERIKSON, Erik H.; KIVNICK, Helen. **Vital involvement in old age**. New York: Norton, 1994.

²⁶ KANITZ, Stephen. **A relação entre pai e filho nas empresas familiares**. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 205-217.

²⁷ ERIKSON, Joan M.; ERIKSON, Erik H.; KIVNICK, Helen. **Vital involvement in old age**. New York: Norton, 1994

postergar a transição de poder e a aposentadoria, o sucedido foge do conflito integridade X desespero. Nesse sentido, o sucessor agora é percebido pelo sucedido como uma ameaça ao seu posto, mostrando um sinal do desespero, confusão e sofrimento vivido pelo patriarca²⁸.

Assim como no caso do sucedido, o potencial sucessor da sociedade familiar vive uma forte situação de ambiguidade, enfrentando dilemas. Ao mesmo tempo em que se depara com a fragilidade física e mental por um parente, que provavelmente tem uma forte ligação efetiva e, ao mesmo tempo é chefe-sócio da organização em que trabalha, busca a consolidação de sua identidade como profissional e pessoa de valor. Segundo Stephen Kanitz²⁹, “o maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria”. Esse conflito, entretanto, pode trazer grandes repercussões tanto para a sociedade quanto em relação ao seio familiar.

A intenção dos patriarcas ao construir uma trajetória empresarial vitoriosa, agregando no decorrer de suas atividades um patrimônio que ofereça segurança a sua família, é ver a perpetuação de seus negócios, protegendo a riqueza conquistada dos percalços e armadilhas inerentes ao ambiente empresarial. Buscam assim, garantir que as conquistas perpassem a geração atual e dela à sua próxima, deixando uma marca de sucesso além de suas vidas³⁰.

Em razão desse desejo, é natural que o empresário tenha fundado receio de que, em razão das incertezas apontadas anteriormente, o patrimônio construído com grande esforço ao longo de sua vida profissional seja severamente deteriorado, para completo desamparo da família³¹.

Entretanto, quando o planejamento sucessório é conduzido de forma correta e técnica, como veremos nos próximos capítulos do presente estudo, as chances de perpetuação da sociedade crescem significativamente. Hoje é possível observar organizações poderosas como a Magazine Luiza, Vulcabras Azaleia, MRV, Grupo SEB, Óticas Diniz e Pague Menos que são comandadas por sucessores que conquistaram respeito no mercado e destaque na economia³².

²⁸ KANITZ, Stephen. **A relação entre pai e filho nas empresas familiares**. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 205-217.

²⁹ KANITZ, Stephen. **A relação entre pai e filho nas empresas familiares**. In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 205-217.. p.212.

³⁰ SILVA, Fabio Pereira da; ROSSI, Alexandre Alves. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário** – 2. ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 15.

³¹ I SILVA, Fabio Pereira da; ROSSI, Alexandre Alves. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário** – 2. ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 16.

³² ERTEL, Luderte. Conheça os jovens sucessores em empresas familiares. **Forbes**, 2018. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2018/05/conheca-os-jovens-sucessores-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 25.10.2019.

Diante de um contexto socioeconômico tão hostil, resta aos empresários buscarem alternativas e estratégias para o melhor gerenciamento de seus negócios e de seu patrimônio. Não há dúvida de que, para tanto, o planejamento é a chave para o sucesso. Por meio de um planejamento cuidadoso, os riscos já relatados são mitigados, aumentando a probabilidade de que todos os desafios empresariais sejam superados com êxito.

2.3 MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS DAS SOCIEDADES FAMILIÁRES A LUZ DA OBRA DE KELIN E. GERSICK JOHN A. DAVIS, MARION M. HAMPTON E IVAN LANSBERG

Nesse cenário, diante da complexidade trazida pela dinamicidade das sociedades familiares e do ainda controverso entendimento jurisprudencial, emerge a necessidade da compreensão de que essas organizações são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Como bem esclarece Kelin Gersick, *et al*³³, cada um desses dois círculos tem suas próprias normas e regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos, por exemplo, como pais e como gerentes profissionais.

Além disso, a organização em si precisa operar de acordo com as práticas e princípios de negócios sadios, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades familiares de emprego, identidade e renda. Sempre restou claro que era um desafio-chave enfrentado por todas as sociedades familiares a descoberta de estratégias capazes de satisfazer ambos os subsistemas.

Essa compreensão de dois sistemas é usada por profissionais e pesquisadores como base para suas análises sobre o comportamento organizacional complexo, estratégia, competitividade e a dinâmica familiar. Essa pressão conflitante que os círculos familiar e empresarial colocam sobre os agentes que se encontram no meio deles, foi o primeiro conceito prático estudado por esse nesse campo.

John A. Davis e Renato Tagiuri³⁴ ao proporem o então modelo de dois sistemas, contribuíram para o desenvolvimento desse conceito de estruturas que delineiam essas sociedades.

³³ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 5.

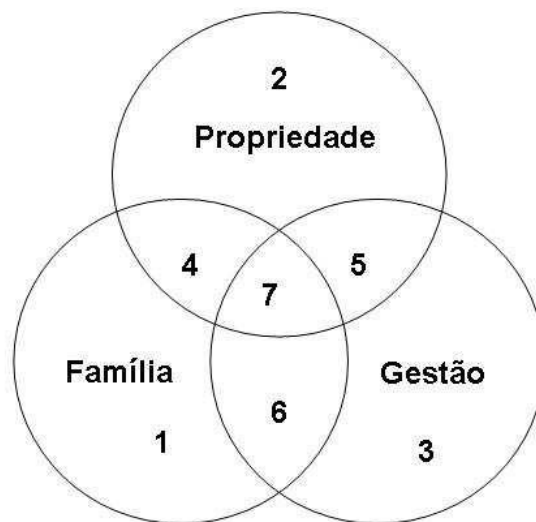
³⁴ DAVIS, John. Managing **The Family Business**. **HSM SPECIAL MANAGEMENT PROGRAM**, 7 e 8 de agosto de 2007, HSM, São Paulo, 2007, p. 6.

Segundo eles, um retrato mais preciso de toda a gama de sociedades familiares precisa fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da organização. Isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da sociedade; outras são gerentes, mas não controlam ações³⁵.

O modelo de dois círculos reconheceu a influência da família sobre os negócios e vice-versa, além da necessidade de alinhamento de metas e interesses familiares e da companhia. Este modelo também facilitou a compreensão da confusão que os indivíduos e o sistema podem fazer entre si devido às normas concorrentes da família e do negócio.

Entretanto, os dois círculos ficaram aquém de captar as interações e tensões que envolviam os sistemas das sociedades familiares. O trabalho realizado por Kelin E. Gersick John A. Davis, Marion M. Hampton e Ivan Lansberg, com pesquisas envolvendo diversos tamanhos de companhias fortaleceu o entendimento de John A. Davis e Renato Tagiuri de que os maiores obstáculos enfrentados pelas sociedades familiares têm maior ligação com a delimitação entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo. Como consequência dessa análise, surgiu o Modelo dos Três Círculos (Figura 1).

Figura 1. O Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar.



Fonte: GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan³⁶.

³⁵ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 5.

³⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 6.

O Modelo identifica onde as pessoas chave estão localizadas no sistema, explica Davis³⁷, e pensa sobre os diferentes papéis que os membros da família têm: ser proprietário de uma família ou funcionário da família. Essas áreas de sobreposição no Modelo indicam justaposição de papéis e possível confusão de setores.

Esclarece Kelin Gersick, *et al*³⁸, que:

O modelo de três círculos descreve o sistema da sociedade familiar como três subsistemas independentes, mas pressupostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos setes setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos – 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2 – dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros, um membro da família que não é nem proprietário e nem funcionário estará no setor 1.

As pessoas com mais de uma conexão com a sociedade estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de propriedade e da família. Um proprietário que trabalha na sociedade, mas não é membro da família estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos. Nesse modelo, cada pessoa que é membro do sistema da sociedade familiar em uma única localização.

Cada um dos sete grupos de interesse identificados pelo Modelo tem seus próprios pontos de vista, metas, preocupações e dinâmicas. O Modelo nos lembra que os pontos de vista de cada setor são legítimos e merecem ser respeitados. Nenhum ponto de vista é mais legítimo do que outro, mas as diferentes visões devem ser integradas para definir a direção futura do sistema de negócios da família. O sucesso a longo prazo dos sistemas das sociedades familiares depende do funcionamento e do apoio mútuo de cada um desses grupos³⁹.

Todas as metas de pesquisa e teorias convergem para a descoberta de estruturas para desfazer os nós desse comportamento complexo. Ao separar os domínios, o modelo dos três círculos

³⁷ Cambridge Family Enterprise Press. **How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business**. 2018. Disponível em: <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>. Acesso em: 18.08.2019.

³⁸ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 6.

³⁹ Cambridge Family Enterprise Press. **How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business**. 2018. Disponível em: <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>. Acesso em: 18.08.2019, p. 6.

tem sido uma ferramenta poderosa para se atingir essas metas, esclarecendo a motivação e as perspectivas das pessoas em vários locais do sistema como um todo.

Os círculos de gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de sociedade familiar em determinado momento. Este pode ser um valioso primeiro passo na compreensão da sociedade. Entretanto, muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas sociedades familiares são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças da organização, na família e na distribuição da sociedade⁴⁰.

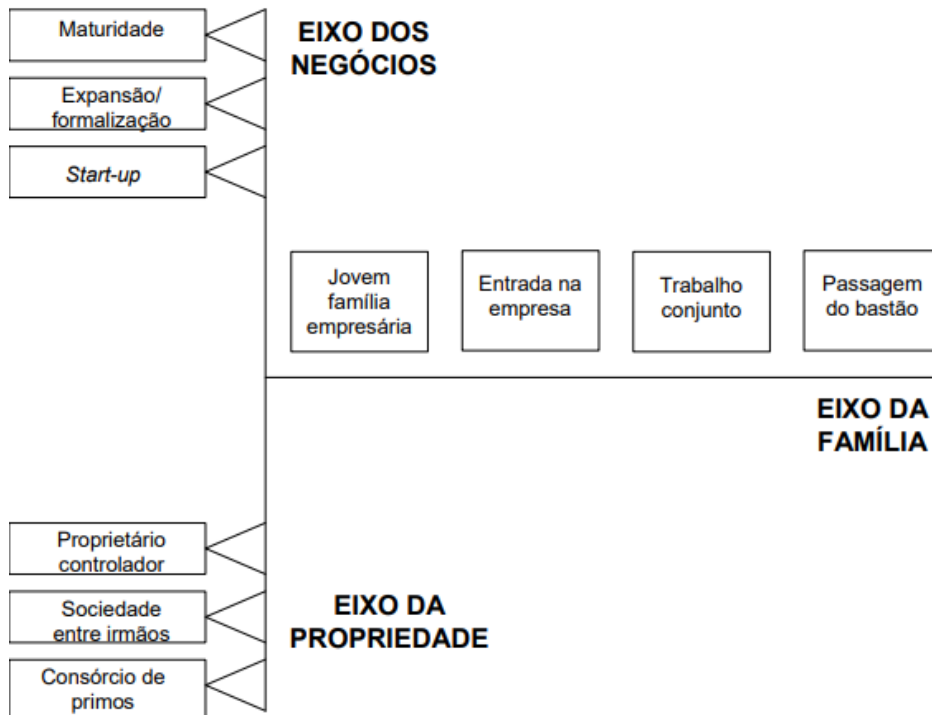
Ao longo do tempo, as sociedades familiares enfrentam diversas mudanças em função das alterações que ocorrem na família, na propriedade e na organização, diante disso, o Modelo dos Três Círculos, em lugar de analisar a sociedade e a família como algo estático, tenta captar as diversas fases em que a organização familiar adquire diferentes características e estruturas.

O resultado da adição da compreensão de desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da sociedade familiar (Figura 2). Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedade passa por sua sequência de estágios, o da família tem sua sequência própria, e o da gestão também progride por meio de uma sequência de estágios. Essas progressões de desenvolvimento influenciam uma ou outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência⁴¹.

Figura 2. Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

⁴⁰ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 16.

⁴¹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 18.



Fonte: Explica GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan ⁴².

Através do conjunto dos três eixos de desenvolvimento de propriedade, família e sociedade, o modelo descreve um espaço tridimensional. Toda sociedade familiar progrediu até um certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família, e ainda outro no eixo de desenvolvimento da sociedade. O empreendimento assume um caráter particular, definido por esses três pontos de desenvolvimento. À medida em que a sociedade familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características⁴³.

Também é relevante indicar que cada uma das três esferas indicadas, é conduzida por um método característico de governança, compreendida esta como a regulamentação das ligações estabelecidas entre as pessoas componentes do microssistema constituído pela sociedade familiar.

Isto posto, a governança familiar se dá, a título de exemplo, pelo código de ética ou de conduta da família, na qual são definidos valores e preceitos que a alicerçam. No plano da gestão, por sua vez, se desenvolve a governança corporativa, domínio onde se desenvolve o

⁴² GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 17.

⁴³ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 18.

regimento interno da sociedade e demais determinações disciplinadoras das relações entre os indivíduos envolvidos com a operacionalização da atividade econômica. Enfim, a governança jurídica é área organizacional que desfruta de maior porção de Ferramentas legais, tais como acordo e acionistas ou quotas, estatuto ou contrato, social, contratos, reguladores de relações intersocietárias, entre outros⁴⁴.

Os três círculos são pertinentes para identificação da origem dos conflitos interpessoais, as adversidades, as propriedades e as fronteiras da família que atingem as sociedades familiares. Esse sistema evidencia e esclarece que os indivíduos podem estar firmados em mais de um subsistema e sua localização pode interferir no desenvolvimento da companhia e a identificação das fontes de desavenças. Tais conflitos podem ser das mais diversas matérias, como a administração da sociedade, a partilha de lucros ou mesmo as decisões sobre os rumos da atividade. Boa parte dos conflitos podem ser decifrados ou evitados através da introdução de estruturas adequadas na sociedade familiar⁴⁵.

2.3.1 A dimensão de desenvolvimento da propriedade

Com o passar do tempo, a estrutura da família passa naturalmente por mudanças em função de casamentos, nascimentos, mortes e divórcios, o que gera alterações importantes na distribuição de propriedade e, muitas vezes, na administração.

O modelo dos três círculos identificou de forma explícita o grupo de propriedade no sistema da sociedade familiar, substituindo o modelo de dois círculos, que não estabelecia a necessária diferença entre propriedade e gestão, chamando atenção para as diferentes categorias de propriedade para as sociedades familiares.

Tem havido a tendência de se ver a simples passagem da propriedade de uma geração para a outra como um subproduto de controle de gerenciamento. Na verdade, um retrato preciso e detalhado da gama de sociedades familiares revela uma variedade muito mais ampla e interessante de estrutura de propriedade. A propriedade pode ser mantida por meio de diferentes classes de ações, de infinitas variedades de fundos e elaboradas combinações

⁴⁴ PLETI, Ricardo Padovini. **Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas**. In: Empresa Familiar. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.) – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 77

⁴⁵ TOMAZETTE, Marlon. **O conselho de administração nas sociedades familiares**. In: Empresa Familiar. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.) – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 294

multigeracionais de pequenas e grandes distribuições. Além disso, essas configurações de posse de ações são normalmente a principal característica dominante do estágio de desenvolvimento da sociedade familiar⁴⁶.

A estrutura da propriedade em uma sociedade familiar pode permanecer estática por gerações, mesmo quando mudam os acionistas. Normalmente, porém, depois da primeira geração, a forma de propriedade, e não apenas os proprietários, muda, principalmente durante a transição geracional. Com muita frequência, a tendência é que a propriedade se torne cada vez mais diluída a partir de um único proprietário majoritário para poucos ou vários proprietários, e depois para uma distribuição muito mais ampla. Para cada mudança na estrutura da propriedade ocorrem outras correspondentes, nas dinâmicas da sociedade e da família, no nível de poder detido por acionistas funcionários e não-funcionários e nas demandas financeiras feitas sobre a sociedade⁴⁷.

Embora haja uma gama quase ilimitada de estruturas de propriedade nas organizações familiares, na qual sua estrutura específica reflete a sua história única e a composição da família, na maioria dos casos ela cai em um dos três tipos: sociedades controladas por proprietários únicos (Proprietário Controlador), por irmãos (Sociedade entre Irmãos) e por um grupo de primos (Consórcio de Primos).

Para Kelin Gersick; *et al*⁴⁸, a progressão da propriedade de uma forma para outra é desenvolvimentista, tendo em vista que ela segue uma sequência previsível e é, ao menos em parte, motivada pelo envelhecimento e pela expansão da família proprietária. Porém, esta é uma interpretação livre do conceito de desenvolvimento. A sequência de estágios não é determinada de forma inalterável ao longo de uma trilha fixa, e as sociedades podem ser fundadas sob qualquer uma das três formas de propriedade. Alternativamente, a distribuição de ações pode ir e vir entre o controle individual, de irmãos e de primos, depois de períodos de consolidação expansão e transferência da propriedade dentro de uma geração ou entre gerações.

Vale ainda ressaltar que, algumas organizações têm formas híbridas de propriedade, possuindo em sua constituição, por exemplo, maioria controlada por um grupo de irmãos, mas também com alguns acionistas primos, entre outras variações.

⁴⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 30.

⁴⁷ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 30-31.

⁴⁸ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 31.

Como características do estágio do Proprietário Controlador no desenvolvimento de propriedade podem ser citadas: controle na propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal e; outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa. Por outro lado, seus desafios-chave se configuram pela: capitalização (geralmente o recurso financeiro vem da família); equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave (a figura do líder é clara e indiscutível, em contrapartida, a sociedade pode ficar dependendo dele); escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração (o fundador deverá decidir se passará a sociedade para um dos seus filhos ou para todos eles, e esta é uma decisão que depende de uma série de fatores – as tradições culturais, refletidas em leis de herança, normas sociais e doutrinas religiosas também podem contribuir no processo de escolha)⁴⁹.

Afirma Kelin Gersick, *et al*⁵⁰, que as sociedades familiares de Proprietários Controladores variam muito de porte. Embora a maioria permaneça modesta em escala, algumas atingem receitas de muitos milhões de dólares. Os funcionários membros da família costumam ser limitados ao núcleo da família do proprietário.

O Conselho de Administração, em especial na primeira geração, normalmente existe apenas simbolicamente, isto é, para preencher os requisitos legais, não desempenhando qualquer papel de aconselhamento, se reunindo somente para endossar aquilo que o primeiro decidiu fazer. Em ambos os casos, esses Conselhos tendem a ser compostos total ou principalmente por membros da família. Devido à posição dominante do proprietário-gerente na sociedade e, com frequência, na família, as reuniões do Conselho em geral não constituem fatos para debates familiares ou de negócios⁵¹.

O estágio de Sociedade Entre Irmãos do desenvolvimento de propriedade por sua vez, possui as seguintes características: dois ou mais irmãos com controle acionário e; controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos. Seus desafios-chave se destacam pela: capitalização; desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários; definir o papel dos sócios não-funcionários (irmãos que trabalham ou não na sociedade); reter o capital e; controlar a orientação das facções dos ramos da família (as organizações se tornam mais

⁴⁹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 32.

⁵⁰ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 32-33.

⁵¹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 33.

complexas e pode acontecer de cada família tomar as suas decisões de acordo com o bem estar do seu núcleo familiar)⁵².

Como quase todas as Sociedades Entre Irmãos estão em sua segunda geração familiar ou além, em média elas sobrevivem mais tempo e crescem mais do que as organizações no estágio de Proprietário Controlador. No estágio de Sociedade Entre Irmãos o controle é partilhado por dois ou mais irmãos, que podem ou não ser funcionários da organização. Pode haver outros sócios, da geração dos pais ou entre os netos, mas eles não exercem influência significativa nesse estágio de organização. Se o pai detém um papel ativa, então a organização é híbrida dos dois estágios (Proprietário Controlador e Sociedade entre irmãos)⁵³.

Por fim, caracteriza-se o estágio de Consórcio entre Primos do desenvolvimento da propriedade: muitos primos acionistas e; mistura de sócios funcionários e não-funcionários. E tem por desafios-chave: administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas (à medida que a família se modifica e se torna mais complexa, bem como à medida que os planos patrimoniais dos diferentes irmãos e ramos criam uma gama de situações acionárias) e; criar um mercado de capital para a sociedade familiar⁵⁴.

Nesse estágio, o controle da sociedade é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família, não possuindo nenhum ramo, sozinho, ações com direito a voto suficiente para controlar as decisões. Normalmente são necessárias três gerações para que uma sociedade atinja este estágio de propriedade. Assim, o Consórcio de Primos tende a ser sociedades maiores e mais complexas que as outras duas configurações. (GERSICK; *et al*, 2017, p. 48).

2.3.2 A dimensão de desenvolvimento da família

A entrada de uma nova geração, a passagem da autoridade dos pais para os filhos, os relacionamentos entre irmãos e primos, os efeitos do casamento e da aposentadoria evidenciam as grandes transformações que uma família sofre, ficando claro porque se faz necessária uma abordagem desenvolvimentista para a compreensão das sociedades familiares.

⁵² GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 40.

⁵³ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 40.

⁵⁴ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 48.

Os estágios utilizados no eixo de evolução da família são baseados nas tarefas comuns de desenvolvimento que surgem, independente do tamanho ou da estrutura familiar. Divórcios e novos casamentos criam variações quase infinitas, as quais exigem algumas adaptações para o encaixe nas descrições genéricas, entretanto, as questões centrais são bastante consistentes ao longo das muitas diferentes definições de família⁵⁵.

O eixo de desenvolvimento da família inclui quatro estágios sequenciais: a Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, e Família que Trabalha em Conjunto e a Família Passagem do Bastão. O eixo da família é diferente dos outros dois (propriedade e empresa), nesse modelo, como é dirigido pelo envelhecimento biológico dos membros da família, ele é mais em um único sentido do que os outros. Embora seja possível deter o desenvolvimento de uma sociedade, ou ir adiante ou para trás de qualquer forma de propriedade, isto não pode ser facilmente feito com as famílias⁵⁶.

É verdade que, em determinada família, um estágio pode ser relativamente mais longo ou mais curto, assim como os eventos em cada estágio pode diferir muito de uma para outra. Muitos adultos reciclam os estágios à medida que passam de um casamento para o outro. Algumas famílias têm poucos filhos ou nenhum, outras têm muitos. Algumas famílias têm longos períodos de duas ou mais gerações trabalhando em conjunto, por outro lado, outras não. Contudo, como não se pode deter o tempo ou ficar mais jovem, a progressão da família através dos estágios, à medida que pais e filhos amadurecem, segue fundamentalmente em uma direção⁵⁷.

Como características do estágio da Jovem Família Empresária de desenvolvimento familiar, cita-se: geração adulta abaixo de 40 anos e; filhos, se houver, abaixo de 18 anos. Quando aos desafios-chave por ela enfrentados, existem: criar um “empreendimento casamento” viável (cuidar do empreendimento casamento); tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família (identificar limites); estabelecer relacionamento com a família ampliada e; educar os filhos (legado material e legado psicológico)⁵⁸.

⁵⁵ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 61.

⁵⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 62.

⁵⁷ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 62.

⁵⁸ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 63.

Este estágio pode abranger um longo período para a família, dos primeiros anos de vida adulta dos jovens empreendedores até a adolescência de seus filhos, abarcando muitas etapas tradicionais do desenvolvimento familiar.

Por outro lado, o estágio de Entrada na Empresa do desenvolvimento da família, traz como características: geração mais velha entre 35 e 55 anos e; geração mais jovem entre a adolescência e aos 30 anos. Por desafios-chave, enfrentam: administrar a transição de meia idade; separar e individualizar a geração mais nova (diferenciação com os pais e entre si) e; facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras (exemplo: os pais querem que os filhos considerem carreiras na administração da sociedade ou que participem somente como proprietários?)⁵⁹.

A maior parte da nova geração que se encontra nesse estágio é composta por adolescentes e jovens adultos que mal começaram a trabalhar e estão tomando suas decisões iniciais a respeito de ingressar ou não na sociedade. Eles precisam de esclarecimentos sobre as oportunidades oferecidas pela sociedade da família, como futuros proprietários e também como líderes em potencial⁶⁰.

Já o estágio de Trabalho Conjunto de desenvolvimento da família apresenta as seguintes características: geração mais antiga entre 50 e 65 anos e; geração mais jovem entre 20 e 45 anos. Por sua vez, tem como desafios-chave: promover cooperação e comunicação entre gerações (honestidade, abertura, consistência e cuidado com o lugar dos agregados); encorajar a administração positiva de conflitos (a geração mais nova deve respeitar as realidades fundamentais da hierarquia de autoridade nesta fase e a geração mais velha deve reconhecer que a geração dos filhos é composta por adultos cujos pontos de vista também exigem respeito) e; administrar as três gerações da família que Trabalha em Conjunto (determinar quem é a autoridade e discriminar papéis)⁶¹.

Nesse estágio, a geração mais antiga está no auge da sua autoridade no círculo da sociedade. Se a organização está lucrativa, os proprietários-gerentes podem usar a renda para expansões e novos empreendimentos, além de financiar um estilo de vida confortável. A geração mais jovem por sua vez, tomou a decisão, pelo menos inicialmente, a respeito de ficar ou não na

⁵⁹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 73.

⁶⁰ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 73.

⁶¹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 82.

sociedade. Os que resolveram ficar estão preocupados com a abertura do espaço para si, como adultos independentes e competentes⁶².

Por fim, o estágio da Passagem do Bastão do desenvolvimento da família tem como característica: geração mais velha com 60 anos ou mais. E por desafios-chave possui: afastamento da geração mais velha da sociedade (é complexo reconhecer o limite da gestão, deve-se buscar outro lugar na sociedade e fora dela) e; transferência da liderança da família de uma geração para outra (a passagem das responsabilidades no ciclo vital e a reprodução do estágio no ciclo familiar)⁶³.

Nas famílias empresárias, muitas das questões mais importantes estão agora diretamente relacionadas à mudança do controle acionário e de gestão, mas é um erro deixar que o drama das transações na sociedade obscureça os eventos igualmente poderosos que estão ocorrendo no eixo da família. Agora, em quase todos os casos há uma mistura de famílias intactas, famílias de um único gestor, novos casamentos e famílias mistas, alguns relacionamentos íntimos e duradouros, e alguns afastamentos⁶⁴.

2.3.3 A dimensão de desenvolvimento societário

Ao longo das dimensões de desenvolvimento da propriedade e da família, é preciso levar em conta o porte, idade, estrutura e desempenho financeiro da sociedade em si para que se compreenda como o sistema está funcionando atualmente e como necessita se desenvolver.

Organizações jovens, pequenas e simples demandam muito dos grupos familiares e de acionistas. Estes estão preocupados com a sobrevivência, e quase sempre enxergam à família como uma fonte de mão-de-obra barata e dedicada. Organizações maduras, grandes e complexas enfrentam um conjunto muito diferente de desafios, tais como a coordenação das unidades de negócios e o planejamento estratégico. A família ainda desempenha um papel crítico na participação acionária e, com frequência, no gerenciamento, mas a presença de

⁶² GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 82.

⁶³ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 92.

⁶⁴ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 92.

profissionais não-pertencentes a ela é provavelmente muito maior, e os inter-relacionamentos dos três círculos são diferentes⁶⁵.

Nessa dimensão de desenvolvimento, estão estabelecidos três estágios: Início, Expansão/Formalização e Maturidade. Eles foram desenvolvidos usando critérios de forças externas sociais e econômicas, além da perspectiva de que as organizações vêm mudando em uma sequência previsível de estágios, motivados em parte por condições do ambiente externo, mas principalmente por complexos fatores maturativos internos à organização.

O primeiro estágio, o Inicial, cobre o começo da vida da sociedade e inclui duas etapas: formação e sobrevivência. Ela abrange o período em que a sociedade é apenas uma ideia a ser realizada, bem como o período no qual o empreendedor e, com frequência, membros da sua família estão vivendo a nova sociedade o tempo todo⁶⁶.

Esse estágio se caracteriza da seguinte maneira: estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro e; um produto. Por sua vez, tem por desafios-chave: sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento) e; análise racional *versus* o sonho (quando apostar e quando desistir)⁶⁷.

Depois de sobreviver anos incertos do período inicial, o segundo estágio, Expansão/Formalização, pode ser um período breve e explosivo à medida que a sociedade conduz uma grande ideia ou produto como um foguete, ou uma prolongada fase de evolução gradual. Aqui se torna clara a importância do crescimento e da complexidade como medidas de desenvolvimento⁶⁸.

São características encontradas nesse estágio: estrutura cada vez mais funcional (diversificação de funções) e; vários produtos ou linhas de negócios. Em contrapartida, enfrenta como desafios-chave: evolução do papel do proprietário-gerente (sociedade centralizada no fundados) e profissionalização da sociedade (funções diferenciadas); planejamento estratégico (planos para médio e longo prazo); sistemas e políticas

⁶⁵ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 103.

⁶⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 106.

⁶⁷ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 106.

⁶⁸ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 114.

organizacionais (organizar subsistemas com normas de funcionamento) e; administração do caixa (planejamento financeiro)⁶⁹.

De forma repentina ou gradativa, uma organização acaba passando a outro estágio, algumas vezes final. A maturidade em relação ao mercado se torna evidente quando as margens, antes estáveis, começam a decair, os concorrentes se aumentam, o produto central de vendas não possui mais um diferencial relativo aos de outras sociedades no mercado ou quando as vendas se estabilizam ou declinam. Até mesmo uma sociedade com um produto ou serviço de sucesso enfrenta dificuldades cada vez maiores para preservar sua atividade. Exemplo bastante conhecido é o da Bayerische Motoren Werke AG (BMW), da família Quandt, que se reergueu após uma crise que durou 14 anos, desde o final da segunda guerra mundial, até o ano de 1959.

Essa fase tem por características: formação organizacional propicia a estabilidade; base de clientes estável (ou em declínio), com modesto progresso; estrutura divisional conduzida pela equipe de alta gerência e; práticas organizacionais bem-sucedidas. Já como desafios-chave, enfrenta: novo foco estratégico (responsabilidade com a alta gerência⁷⁰ o conselho de administração; a complexidade organizacional; o cronograma de alterações e o conselho consultivo); comprometimento de gerentes e acionistas e; reinvestimento (equilibrar necessidades financeiras da família com necessidades de re-investimento)⁷¹.

A dimensão de desenvolvimento societário completa o modelo tridimensional. Cada uma das dimensões possui uma característica rapidamente divergente, o ritmo e o modelo de desenvolvimento ao longo do tempo são distintos para acionistas, família e sociedades, mas o conhecimento do estágio vigente de cada uma contribui para a percepção da particularidade de cada da sociedade familiar.

Após a identificação das fronteiras que devem ser estabelecidas entre a família e a sociedade empresária a fim de evitar possíveis conflitos, passa-se a análise de ferramentas que podem auxiliar na estruturação desses limites e que forneçam instrumentos para a prevenção e solução de conflitos.

⁶⁹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 114.

⁷⁰ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 114.

⁷¹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 122

3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO ATRAVÉS DA *HOLDING* FAMILIAR.

3.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA SUCESSÃO HEREDITÁRIA

A família, apesar de ser uma entidade basilar de todo indivíduo, traz consigo alta carga de complexidade diante de suas interligações, sendo suas relações extremamente difíceis, razão pela qual, todos os dias o Judiciário recebe inúmeras, e das mais variadas espécies, ações acerca deste tema, desde ações de inventário e sociedade familiar em um mesmo processo, conforme julgado do Superior Tribunal de Justiça partilha de bens à execuções fiscais com presunção de fraude e desconsideração da personalidade jurídica de uma em julgamento do Recurso Especial 1810414, julgado pela segunda turma, em 15.10.2019⁷²

O Direito de Família e do Direito Sucessório, são ramos especiais do direito civil, suas especificações os tornam importantes figuras para o Judiciário brasileiro, bem como para todas as ciências sociais que os acompanham. Quando esse complexo tema se atrela à constituição de uma sociedade empresarial, gera como consequência um emaranhado de possibilidades e condutas que podem facilmente se embaralharem em inúmeras situações, e, se não bem administradas, levar ao possível encerramento das atividades do empreendimento.

Objetivando a melhor compreensão do processo de sucessão posto às sociedades familiares e, dada a complexidade do tema, faz-se necessário breve introdução acerca da forma tradicional pela qual a sucessão é realizada do ponto de vista da legislação e da doutrina.

Giselda Maria Fernandes Novaes Hironaka ressalta, para o Direito das Sucessões, a indispensabilidade de alinhar o Direito de Família ao Direito de Propriedade, tendo em vista que o fundamento da transmissão *causa mortis* estaria, principalmente, no fator de proteção, coesão e de perpetuidade da família, e não somente na conservação patrimonial, isto é, na manutenção pura e simples dos bens como forma de acumulação do capital⁷³.

A sucessão no Direito brasileiro se encontra regida pelos artigos 1.748 a 2.027 do Código Civil (CC). Nesse contexto, o princípio *Droit de Saisine*, conhecido como *ope leges*, institui

⁷² BRASIL. SUPERIOR Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1810414 – Proc. 2019/0112568-5. Recorrente: Estado de Rondônia. Recorrido: Prisma Livraria e Papelaria EIRELI. Relator: Min. Francisco Falcão. Brasília, DJe 18.10.2019. Disponível em: https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1877495&num_registro=201901125685&data=20191018&formato=PDF. Acesso em: 31.10.2019.

⁷³ HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. **Direito das Sucessões**. 6.ed. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2011.

que, “aberta a sucessão, a herança transmite-se logo aos herdeiros legítimos ou testamentários”⁷⁴. Assim, quis dizer o legislador, no art. 1.784 do CC, que no instante da morte do *de cuius*, imediatamente será transmitido aos herdeiros a sua herança, sem que eles tenham que, *a priori*, concordar ou discordar com essa transmissão natural e legal.

Destaca-se que a sucessão será constituída em duas maneiras. A primeira, conhecida como legítima, tem bases nos laços sanguíneos e familiares que restam da relação do *de cuius* com seus herdeiros, e deve obedecer à ordem de vocação hereditária, prevista no artigo 1.829 do CC. Já a segunda é constituída pela vontade do falecido, que dispõe acerca do destino da herança ainda em vida, por meio de testamento válido, de acordo com o artigo 1.788 do CC ou qualquer outro instrumento de expressão da vontade aceito pelo Direito brasileiro.

O artigo 1.845 do CC, identifica como herdeiros necessários, que deverão compor a legítima, os descendentes até o infinito grau, os ascendentes, também sem restrições, e o cônjuge, não sendo excluídos da legítima os herdeiros necessários que podem ser contemplados em eventual testamento.

Quanto aos herdeiros facultativos, estes não possuem a proteção da legítima e compreendem os parentes colaterais de até quarto grau, consoante estabelecido pelo artigo 1.839, do CC.

Entretanto, sinaliza o art. 1.789 do CC que deverá o *de cuius*, independentemente de qualquer vontade, respeitar a parte reservada à legítima, destinada aos herdeiros necessários, 50% (cinquenta por cento) do patrimônio, sendo livre para a vontade do testador os outros 50% (cinquenta por cento), chamada de porção disponível.

Com relação à ordem preferencial da convocação para sucessão disposto no artigo 1.829 do CC, dar-se o nome de vocação hereditária, e beneficia os parentes próximos. Os primeiros a herdar são os filhos e o cônjuge, e, em não havendo, chama-se aos ascendentes do falecido, sendo todos estes herdeiros necessários. Posteriormente se convoca os herdeiros facultativos.

Entretanto, esse processo nas sociedades familiares, ante toda a complexidade dessas organizações, pode muitas vezes acabar por comprometer de maneira vital a continuidade da sociedade.

À medida que novas gerações surgem, que há entrada de cônjuges, há existência de membros da família que podem ou não trabalhar na sociedade familiar, ter distintos níveis de

⁷⁴ 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/L10406compilada.htm. Acesso em: 31.10.2019.

participação no capital e, certamente diferentes interesses, gera-se um número maior de ramos familiares, e, conseqüentemente, cria-se um ambiente extremamente complexo.

A formação desses vários núcleos familiares decorre do simples fato de que todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial, mais que isso, torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária⁷⁵.

Diante disso, a fim de evitar possíveis confrontos e resguardar sociedade, pode o empresário começar, em vida, a planejar como se dará a sua sucessão. No lugar de deixar um patrimônio que precisará ser partilhado, e que, muito provavelmente, será palco de desavenças entre os herdeiros, deixará quotas da sociedade respeitadas a legítima e a sua vontade.

O que se trata aqui é totalmente distinto do chamado Pacta Corvina, previsto no artigo 426 do CC brasileiro, onde dispõe que “não se pode ser objeto de contrato a herança de pessoa viva”. Em verdade, refere-se a uma escolha de cunho totalmente objetivo e profissional, a ser feita pelo administrador da sociedade levando em consideração todas as repercussões que a sucessão do poder dentro da organização pode trazer.

Ao se tratar da sucessão de sociedades, principalmente familiar, deve-se lembrar que todos os sócios, quando da morte do administrador, são herdeiros, e estes, por sua vez, não podem ser discriminados em relação aos demais. Com a sucessão, as participações societárias, bem como o comando da sociedade, serão transferidos para os sucessores. A administração poderá então ser exercida por todos ou por somente um deles, entretanto, mesmo que pelo mais capaz, essa tomada de frente das decisões por um único administrador pode desencadear uma disputa entre os herdeiros, já que, legal e acionariamente, estão em situação de igualdade⁷⁶.

Assim, instaura-se uma disputa de personalidades e concepções que poderá desencadear em decisões que acabam levando em consideração histórias pessoais e familiares ou sentimentos de posse com a sociedade, deixando de lado a aptidão e competência para determinar o administrador. Todo esse cenário, não gira em torno da estratégia negocial e profissionalização dos membros, mas acaba permanecendo ao redor de questões particulares e afetivas que acometem o desenvolvimento da sociedade.

⁷⁵ SANTOS, Ana Bárbara Moraes; VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo. **Planejamento sucessório e societário: a holding familiar e a governança corporativa**. In. Revista do Tribunais. Ano 107 – Fevereiro de 2018- Vol. 988. P. 308.

⁷⁶ MAGANELLI, Diogo Luís. **Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares**. Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, *et al.* v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo. P. 34.

O planejamento sucessório, feito no bojo da sociedade familiar, tem por finalidade resguardar a sociedade e evitar que conflitos sobre ela recaiam de forma tão impactante, a ponto de provocar sua ruína. A complexidade gira em torno de se transformar básicos quotistas em herdeiros, havendo não uma simples conversão, mas um processo de transformação e aprendizado para que aquela sociedade não seja apenas herdada, no sentido simplório da palavra, mas que seja administrada e perpetuada, permitindo a continuidade do negócio e seu consequente sucesso advindo de boas práticas⁷⁷.

Diante disso, necessário se faz o estudo de alternativas que possam auxiliar em seu processo sucessório, fazendo com que toda a complexidade e desarranjo familiar e emocional não seja transferido à sociedade, evitando, assim, a fuga de investidores e estimulando o desenvolvimento da sociedade, mostrando ao mercado, aos funcionários, e à sociedade civil o profissionalismo da gestão da organização, mantendo sua credibilidade com consumidores, fornecedores e favorecedores.

Para a proteção da sociedade, que se busca através do planejamento sucessório, é oferecido pelo ordenamento jurídico alguns mecanismos a fim de que o patrimônio seja resguardado de possíveis dissoluções e conflitos de interesse, os quais serão discutidos a seguir.

3.2 *HOLDING* FAMILIAR

3.2.1 Conceito, vantagens e desvantagens da *holding* familiar

Diante da complexidade das relações familiares e da alta carga tributária nacional suportada pelos empresários, torna-se imprescindível a elaboração de um planejamento patrimonial, sucessório e tributário, razão pela qual a constituição de uma *holding* familiar desponta como relevante alternativa para amparar os interesses e objetivos de um grupo familiar, tendo em vista que questões como a sucessão, impostos e doação são também temas mais fáceis de equacionar quando abrigados sob a proteção da *holding*.

Para tanto, muitos são os benefícios do planejamento societário, ou seja, da constituição de estruturas societárias que não apenas organizem adequadamente as atividades empresariais de

⁷⁷ SANTOS, Ana Bárbara Moraes; VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo. **Planejamento sucessório e societário: a holding familiar e a governança corporativa**. In. Revista do Tribuna. Ano 107 – Fevereiro de 2018- Vol. 988. P. 309.

uma pessoa ou família, separando áreas produtivas de áreas meramente patrimoniais, mas constituem uma instância societária apropriada para conter e proteger a participação e o controle mantido sobre outras sociedades.

Por um lado, uma boa estruturação societária compreenderá as características e as necessidades das atividades negociais para, então, sugerir uma distribuição do conjunto dos atos empresariais por uma ou mais pessoas, concentrando numa só sociedade ou desmembrando por duas ou mais, de modo a otimizar relações jurídicas, conter custos, riscos etc. De outra parte, a parcela não operacional do patrimônio da pessoa ou da família pode ser atribuída a uma sociedade (*holding*), com vantagens que aqui serão explicadas. Essa parte não operacional do patrimônio pode ser constituída, inclusive, pelas participações societárias, em uma ou mais sociedades, o que também será muito proveitoso⁷⁸.

Toda organização, ao estabelecer um planejamento estratégico societário, tem como um de seus objetivos manter seus investimentos e rentabilidade. Na língua inglesa, o verbo manter é interpretado como *to hold*. Sendo assim, tem-se um tipo especial de negócio, que também reflete o conceito de manter, conhecido como *holding*.

A expressão *Holding Company*, ou simplesmente *holding*, convém para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, sejam eles bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc), investimentos financeiros, dentre outros. Usualmente, as pessoas preservam esses bens e direitos em seu patrimônio pessoal, no entanto, para certos perfis de pessoas e de patrimônios, pode ser interessante a constituição de uma sociedade, ou até de uma estrutura societária (duas ou mais sociedades), com finalidade de assumirem a titularidade desses bens, direitos e créditos, bem como a própria titularidade de atividades negociais⁷⁹.

A origem da *holding* remota a meados de 1780, nos Estados Unidos, mais especificamente no Estado da Pensilvânia, onde havia uma autorização legislativa para que cerca de 40 organizações assumissem participação no capital de outras sociedades. Entretanto, é em 1888, no Estado de Nova Jersey, que surge a primeira lei geral aprovando a aquisição de ações de uma companhia por outra sociedade. O sucesso dessa legislação foi tamanho que o Estado passou a constatar um grande acréscimo financeiro com a constituição de inúmeras sociedades dessa espécie. Seguindo esse posicionamento e objetivando, também, o aumento

⁷⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 6.

⁷⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 6.

das arrecadações, logo todos os Estados da Federação passaram a copiar Nova Jersey, fazendo com que, em pouco tempo, a rede de *holdings* se expandisse para quase todo o território nacional.⁸⁰

No Direito Brasileiro não há, em nenhum diploma normativo, qualquer referência à denominação *holding*. Entretanto, é possível encontrar inúmeros aparatos que fazem menção à participação de uma sociedade nas ações de outras.

A Lei 6.404/76, conhecida como Lei das Sociedades Anônimas, é um dos principais argumentos favoráveis à existência desse tipo societário, uma vez que traz o contorno jurídico da definição sobre o conceito de sociedade *holding* bastante inteligível, autorizando, em seu artigo 2º, § 3º, que “a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é faculdade como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais”⁸¹.

Outros diplomas ainda abordam, de maneira superficial, esse modelo societário, como, por exemplo, as Leis nºs 9.430/1996, 10.833/2003 e 11.033/2004⁸². Todas, no entanto, têm o enfoque tributário, buscando a regularização da arrecadação desse tipo de sociedade.

Diante disso, a doutrina concretiza e delinea de forma mais específica o conceito de *holding*.

Para Gladston Mamede e Eduarda Mamede⁸³, “*holding* (ou *holding company*) é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso (sociedade de participação), ou não (*holding* mista).”

No mesmo sentido, para Fabio da Silva e Alexandre Rossi, *holding* familiar é a sociedade que tem o objetivo de deter bens e participar de outras sociedades que integram o patrimônio da família, tornando-se possível manter o controle das diversas atividades empresárias de que participam por meio de uma única entidade societária⁸⁴.

⁸⁰ MAGANELLI, Diogo Luís. **Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares**. In: Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, et al. v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo, p. 29.

⁸¹ BRASIL, **Lei 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404compilada.htm. Acesso em: 31.10.2019.

⁸² Lei que dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências; Lei que altera a Legislação tributária Federal e dá outras providências; e Lei que altera a tributação do mercado financeiro e de capitais, institui o regime tributário para incentivo à modernização e à ampliação da estrutura portuária, respectivamente.

⁸³ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 6.

⁸⁴ SILVA, Fabio Pereira da; e ROSSI, Alexandre Alves. **Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. – 2.ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 20.

Uma das finalidades atribuídas às *holdings* está associada a questões familiares, através da sucessão civil, ou pela perpetuação dos negócios, por meio da sucessão societária. A constituição de uma *holding* familiar está inserida no chamado planejamento sucessório, e, além de evitar o procedimento burocrático tradicional de partilha, os inventários, também previne que as consequências das disputas entre os herdeiros afetem a sociedade, já que o procedimento sucessório passa a ser conduzido pelo próprio empresário, autor da herança.

Tendo em vista o contexto de disputas que ocorrem no seio familiar, em especial quando se trata de sucessão hereditária, a constituição de uma *holding* familiar se revela um importante instrumento para fixação de regras que propendem a garantir um bom relacionamento familiar a longo prazo, reduzir os custos fiscais decorrentes da manutenção desse patrimônio e perpetuar a riqueza da família.

Diante da concentração e proteção do patrimônio familiar decorrente da sua instituição, a *holding* familiar ainda tem como vantagem a otimização da administração e afastamento do risco de dilapidação patrimonial. Além disso, com a realização de um plano sucessório, evita-se a delonga, os custos e os desgastes familiares decorrentes do processo de transição geracional, bem como a redução da carga tributária, especialmente quanto à incidência do imposto de transmissão de bens imóveis – ITBI, imposto de transmissão *causa mortis* e doação – ITCMD e imposto de renda – IR.

A constituição de uma *holding* familiar visa à proteção do patrimônio pessoal do sócio frente às diversas circunstâncias, inclusive da responsabilidade solidária de sociedades das quais tenha participação, conforme prescreve o Código Tributário Nacional, em seu artigo 135⁸⁵, bem como de questões relacionadas a sua vida pessoal, as quais podem desencadear medidas judiciais, como, por exemplo, penhora de bens, busca e apreensão etc.

Sendo assim, a constituição dessas sociedades deve ter como propósito central a realização de negócios jurídicos de boa-fé, isto é, válidos e dentro das possibilidades legais de redução da carga tributária, simplificação do processo sucessório, redução de despesas com partilhas e inventários, entre outras⁸⁶.

Através da constituição da *holding* familiar, o domínio acionário da sociedade controlada passará àquela pessoa jurídica e, assim, a morte do sócio fundador, não atingirá a sociedade

⁸⁵ BRASIL, **Lei 5.172**, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios.

⁸⁶ ROCHA JÚNIOR, Arlindo Luiz; Araújo, Elaine Cristina de; SOUZA, Kátia Luiza Nobre de. **Holding: aspectos contábeis, societários e tributários**. São Paulo: IOB Folhamatic EBS – Sge, 2014, p. 67.

controlada, haja vista que suas quotas/ações estarão integralizadas pela sociedade controladora. As complicações da sucessão, portanto, em ocorrendo, procederão dentro da *holding* familiar, não incidindo sobre a sociedade controlada, diminuindo assim, a chance da perda de controle desta sociedade. O patriarca tem, ainda, a opção de deixar a partilha realizada, reservando-se o direito de usufruto da sociedade empresária.

O planejamento sucessório através da *holding* familiar, frente aos riscos de disputas entre os herdeiros ou uma possível incapacidade para gerir de forma eficaz o patrimônio e os negócios da sociedade familiar, torna-se um instrumento muito útil como estratégia para gerenciar o patrimônio de uma família e otimizar a estrutura corporativa de uma sociedade ou grupo de sociedades.

Em suma, a constituição da *holding*, juntamente com outras ferramentas (profissionalização dos herdeiros, estruturação de órgãos de governança, acordos entre sócio, dentre outros) pode viabilizar a antecipação dos desafios advindos pela morte do fundador, podendo evitar o estabelecimento de litígios, na medida em que permite que o processo de sucessão seja conduzido pelo empresário, autor da herança, na sua condição de chefe e orientador da família.

Por outro lado, também há algumas desvantagens da utilização da *holding* com finalidade de ferramenta da sucessão empresarial. Como a *holding* acaba congregando todo o patrimônio sucedido, fornece aos seus sucessores um menor grau de disponibilidade deste patrimônio. Se por um lado isso se mostra uma vantagem sob o aspecto operacional da sociedade empresária, por outro, percebe-se uma desvantagem quando analisado sobre a ótica do herdeiro, que não pode, a priori e imediatamente dispor do seu patrimônio.

Outras desvantagens podem ser observadas quando as regras da gestão não forem claras e, mais que isso, justas, ao passo que oportunizada de tirania, mesmo que involuntária, seja do sucedido, seja do gestor que lhe suceder, no sentido de reter os lucros com a finalidade de deixar a sociedade cada vez mais rica ao passo que os sócios e/ou acionistas se veem privados de recursos. Pode haver ainda desmotivação dos herdeiros quando o sucedido não lhes transfere poderes de gestão e responsabilidades relevantes no comando dos negócios, deixando isso somente para após sua morte ou completo afastamento.

Por fim, a chamada *holding* familiar não é um tipo específico, mas uma contextualização específica, é uma sociedade administrada por uma família em particular, sendo constituída justamente com o objetivo de deter o patrimônio que lhe pertence. Ela pode ser ainda uma

holding pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial. Entretanto, sua marca característica é o fato de se aditar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc.

3.2.2 Estruturação da *holding* familiar

A constituição de uma sociedade no modelo de *holding*, inicialmente, é como a criação de qualquer outra sociedade. Para tanto, deve possuir registro na Junta Comercial de seu estatuto ou contrato social, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), bem como todos os outros requisitos exigidos para que qualquer sociedade seja constituída seguindo a atual legislação brasileira, conforme disciplinado pela Lei nº 8.934/1994⁸⁷, pelo Decreto nº 1.800/1996⁸⁸ e pelo estabelecido no artigo 967 do Código Civil brasileiro.

Importante ressaltar que não é indispensável que uma sociedade *holding* (ou sociedade de participação) tenha apenas pessoas físicas como sócios, podendo ter como sócios, tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas. Aliás, entre os sócios pode haver, inclusive, outra ou outras sociedades de participação, o que não é raro. Não há limitações sobre o tipo de pessoa, nem mesmo natureza jurídica, podendo, as pessoas jurídicas, serem até fundações ou associações. Portanto, uma única sociedade operacional pode ser constituída por várias sociedades de participação (*holding*)⁸⁹.

Vigora no Direito brasileiro o princípio da *tipicidade societária*. Sendo assim, as sociedades, para adquirirem a condição de empresários coletivos, são obrigados a possuir personalidade jurídica, sendo que o legislador, para elas, convencionou uma tipicidade estrita, tendo condicionado a validade de sua constituição à submissão a um dos formatos já regradados no texto legal, concebidos especialmente para o seu funcionamento. É indispensável, assim, a utilização de um dos tipos societários disciplinados entre os artigos 1.039 e 1.092 do Código Civil.

⁸⁷ BRASIL. Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994 – **Dispõe sobre o registro público de empresas mercantis e atividades afins**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18934.htm. Acesso em: 30.10.2019.

⁸⁸ BRASIL. Decreto nº 1.800, de 30 de janeiro de 1996 – **Dispõe sobre o registro público de empresas mercantis e atividades afins e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1800.htm. Acesso em: 30.10.2019.

⁸⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 10.

Não é possível, portanto, criar um novo tipo de sociedade diferente daqueles elencados pelo ordenamento jurídico, nem se pode intentar criar uma sociedade que adote uma conformação mista, onde haja partes de variadas espécies societárias. Isso não indica, contudo, que as organizações brasileiras sejam uniformizadas. Cada espécie societária possui uma coleção mínima de particularidades, entre elementos obrigatórios e atributos vedados. Uma vez que atendido os requisitos mínimos, é possibilitada, através do contrato ou estatuto social, uma maior liberalidade na formação da estrutura e diretrizes que serão adotadas para aquela sociedade.

Diante disso, um dos principais documentos que será apresentado em registro deverá ser o estatuto ou contrato social da organização. Nesse termo, a sociedade decide todas as questões que nortearão a sua estrutura de funcionamento, bem como o seu tipo societário. A definição da espécie societária eleita indicará a responsabilidade dos sócios frente aos compromissos assumidos pela sociedade, bem como se será permitida ou não a participação de terceiros. Determinará, ainda, se o capital social se repartirá em ações ou quotas e se será elaborado um contrato social ou um estatuto social⁹⁰.

A *holding*, portanto, não é por si só um tipo societário, como uma sociedade por ações ou uma EIRELI, mas sim um modelo de sociedade voltado à participação no capital social de outra organização, desta forma, a *holding* é uma sociedade independente, constituída com essa função específica. Poderão, portanto, ser constituídas como sociedades simples, sociedades limitadas e sociedades anônimas.

As sociedades simples, conforme disciplina o artigo 983 do Código Civil, podem ser concebidas sob conformação de sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada ou sociedade cooperativa. Entretanto, ao final do artigo, ao dispor que “às normas que lhe são próprias”, o dispositivo igualmente possibilita a constituição de sociedade subordinada. Dessa maneira, acabou por reconhecer um quinto tipo societário, conhecido como sociedade simples comum ou sociedade simples em sentido estrito.

Essa última espécie societária é regulada pelas normas constantes nos artigos 997 a 1.038 do Código Civil. Basicamente se trata de tipo societário que possui natureza societária única, ou seja, sempre irá constituir uma sociedade simples e contratual, constituída a partir do registro do contrato social no Cartório de registro Civil das Pessoas Jurídicas do local de sua sede.

⁹⁰ MAGANELLI, Diogo Luís. **Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares**. In: Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, *et al.* v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo, p. 32.

A sociedade limitada emergiu ante ao interesse de pequenos e médios empreendedores que desejavam se beneficiar da limitação da responsabilidade no exercício da atividade econômica, contudo, sem ter que se sujeitar às complexas formalidades que esta demanda, nem se submeter à previa anuência estatal.

Na sociedade limitada, preceitua o artigo 1.052 do Código Civil, a responsabilidade de cada sócio pelos encargos da sociedade é restrita ao valor não integralizado de suas quotas, embora todos sejam solidariamente responsáveis pela integralização total do capital social. Se o capital social estiver realizado em sua totalidade, não mais serão os sócios responsáveis pelas obrigações sociais, à exceção de situações em que haja desconsideração da personalidade jurídica.

A sociedade limitada é regida pelos artigos 1.052 a 1.087 do Código Civil., sendo que, diante da existência de omissões desses dispositivos, aplica-se as normas das sociedades simples, conduzidas pelos artigos 997 a 1.038 do Código Civil, embora ainda seja admissível aos sócios, através de cláusula redigida de forma expressa no contrato social, estabelecerem a regência acessória da Lei 6.404/76, que estabelece as normas cabíveis às sociedades por ações.

Já as sociedades anônimas, de acordo com o estabelecido no artigo 1º da Lei 6.404/76, são aquelas constituídas por ações, isto é, “terá o capital social dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço da emissão das ações subscritas ou adquiridas”.

A ação pode ser entendida como uma espécie de valor mobiliário, ou seja, títulos e créditos impróprios. É o valor mobiliário característico de uma fração do capital da sociedade emissora que atribui ao seu titular a condição como estatutárias. A sociedade anônima se organiza e se constitui através da constituição do estatuto social, razão pela qual são conhecidas como estatutárias⁹¹.

A eleição da natureza jurídica e do respectivo tipo societário constitui uma decisão importante e que deverá observar alguns fatores, como responsabilização dos sócios com as obrigações da sociedade, questões tributárias, e questões que levam em conta o *affectio societatis*. O profissional especialista que será consultado para essa escolha deverá se ater às características das atividades negociais titularizadas pela sociedade e, até, as peculiaridades da própria

⁹¹ MAGANELLI, Diogo Luís. **Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares**. In: Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, *et al.* v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo, p. 33.

família empresária. Para tanto, é necessária uma análise, ainda que resumida, acerca de cada um dos tipos societários para evidenciar seus méritos e deméritos, considerando a sua conveniência para as finalidades desejadas pelos sócios, a cada caso concreto.

Pode ser utilizado como exemplo a eventual existência de práticas operacionais de qualquer natureza, estabelecendo riscos de prejuízos. Se a sociedade só é titular de patrimônio, seja ele material e/ou imaterial, não assumirá obrigações e, assim, não será imprescindível se valer de um tipo societário que preveja limite de responsabilidade entre as obrigações da sociedade e o patrimônio dos sócios. Em contrapartida, se a sociedade for assumir obrigações, havendo risco de não suportar as consequências, melhor será a adoção de um tipo societário em que os sócios não tenham responsabilidade subsidiária pelas obrigações sociais, ou seja, a sociedade limitada ou a sociedade anônima⁹².

Diante do poder de liberalidade nos estatutos e contratos sociais ante o preenchimento dos requisitos essenciais na escolha do tipo societário, como anteriormente mencionado, a holding possui algumas classificações de acordo com o seu objeto (*holding* pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial), no entanto, a doutrina a qualifica em essencialmente dois tipos básicos, a *holding* pura e *holding* mista.

Consoante Fábio Ulhoa⁹³, essa variação será determinada em relação ao que pretende a sociedade controladora, quando a realizar somente o controle de outras sociedades ou, também, organizar atividades de produção e circulação de bens, que é conceito para definir qualquer atividade como empresária.

3.2.2.1 *Holding* pura

A constituição de uma sociedade *holding* pode se concretizar dentro de diversos cenários e para atender a objetivos variados. Por isso, é comum se referir a tipos diferentes de *holdings*, como a denominada *holding* pura, também conhecida como sociedade de participação, que tem por objeto social exclusivamente a titularidade de quotas ou ações de outra ou outras sociedades.

⁹² MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 92.

⁹³ COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito empresarial: direito de empresa**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2014, p. 12.

O assentamento pela modalidade de *holding* pura estará previsto no contrato ou estatuto social, e se refere àquela sociedade que será formada única e exclusivamente para exercer participação no capital social de outra organização. Essa classificação remete a conceitos clássicos e à formação histórica desse modelo – criação de sociedades exclusivamente para o controle de outras – sendo ferramenta de centralização das decisões e preservação da hierarquia de administração, capaz de gerenciar qualquer grupo societário com o mesmo objetivo, por meio da mesma estratégia comercial⁹⁴.

Edison Carmagnani Filho e Fabíola d’Ovidio⁹⁵ afirmam que a *holding* pura tem no seu objeto social somente a participação no capital de outras sociedades, ou seja, não tem diferente atividade senão a de controlar outras sociedades. Assim, ela pode ser definida como a sociedade cujos objetivos principais são a aquisição, titularidade, alienação e controle de participações societárias. Tais escopos são exercidos com profissionalismo, uma vez que a *holding* os tem como principal atividade e razão da sua existência como vértice de estrutura de controle.

Como essas sociedades não desenvolvem atividade comercial (operacional), sua receita é composta exclusivamente pela distribuição de lucros e juros sobre o capital próprio, pagos pelas sociedades nas quais tem participação. Em alguns casos, havendo autorização no seu contrato social ou estatuto social, ou autorização concedida em reunião ou assembleia de sócios, a receita poderá resultar de operações realizadas com os títulos que possuem em carteira, como o aluguel de ações, aquisição e alienação de participações societárias, debêntures, etc⁹⁶.

No âmbito das *holdings* puras, há ainda distinção entre *holding* de controle (sociedade de controle) e *holding* de participação (sociedade de participação). A *holding* de controle teria por finalidade específica deter quotas e/ou ações de outra ou outras sociedades em montante suficiente para exercer o seu controle societário. Já a *holding* de participação é constituída para titularizar quotas e/ou ações de outra ou outras sociedades, sem que detenha o controle de qualquer delas. Essa distinção, porém, não é legal, ou seja, as sociedades de participação não precisam se dedicar exclusivamente ao controle ou à mera participação societária,

⁹⁴ MAGANELLI, Diogo Luís. **Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares.** In: Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, Daniel Ustároz, João Baptista Villela, José Roberto Neves Amorim, Priscila M. P. Correa de Fonseca, Sergio Matheus Garcez, Sergio Resende de Barros. v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo, p. 31.

⁹⁵ CARMAGNANI FILHO, Edison; D’OVIDIO, Fabíola. **A Proteção da Empresa Familiar: com Holdings, Fundos de Investimentos Fechados e Outras Ferramentas Jurídicas.** São Paulo: Dobra Editorial, 2013, p. 17.

⁹⁶ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar.** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 6.

podendo mesmo controlar uma(s) sociedade(s) e ter mera participação minoritária em outra(s)⁹⁷.

Em muitos casos, de acordo com o planejamento estratégico de determinada sociedade, família ou grupo empresarial, a *holding* pura pode ser constituída não com o objetivo de simplesmente titularizar participação ou participações societárias, mas com o propósito de centralizar a administração das atividades realizadas por todas essas sociedades, controladas ou não.

As expressões *holding* de administração e *holding* de organização, com pequenas variantes entre si, são utilizadas para traduzir essa situação. A diferença sutil entre ambas está no fato de que a *holding* de administração efetivamente funciona estruturando planos de atuação, definindo estratégias mercadológicas, distribuindo orientações gerenciais e, se necessário, intervindo diretamente na condução das atividades negociais das sociedades controladas ou, a partir de ajustes com os demais sócios, nas sociedades em que haja mera participação societária⁹⁸.

Em oposição, a *holding* de organização não demanda efetiva coordenação administrativa, podendo ser constituída dentro de determinada estruturação societária, para possibilitar a conformação que se planejou, o que não raro implica a assimilação de parâmetros fiscais, negociais, entre outros. A *holding* de organização também é muito usada para permitir a acomodação de sócios⁹⁹.

3.2.2.2 *Holding* Mista

É possível também que a sociedade não se dedique exclusivamente à titularidade de participação ou participações societárias (quotas e/ou ações), mas simultaneamente a atividades empresariais em sentido estrito, ou seja, à produção e/ou circulação de bens, prestação de serviços, etc. Estas são as chamadas *holdings* mistas ou operativas

⁹⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 7.

⁹⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 8.

⁹⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 8.

Essa segunda modalidade tem como finalidade as mais diversas situações, incluindo controle, administração, titularidade, ou gerência de bens, ações ou quotas, como prevê também a exploração de atividade empresarial, de qualquer tipo, mesmo que sejam atividades simples, que envolvam compra, venda e aluguel de bens imóveis. Este modelo de organização previsto no estatuto social permite que a sociedade exerça, além da participação no capital social de outra sociedade, a organização e circulação de bens de consumo e serviços, em atitude, essencialmente, de sociedade¹⁰⁰.

Nesse sentido, importante se faz recordar o artigo 2º, § 3º, da Lei 6.404/76, segundo o qual a sociedade pode ter como objeto social a participação de outras sociedades, ou seja, pode ser constituída sob a forma e *holding* pura. A mesma norma, mais adiante, contempla a *holding* mista quando afirma que essa participação em outras sociedades, mesmo quando não seja precisa no contrato social ou no estatuto, é permitida como meio de se realizar o objeto social para se beneficiar de incentivos fiscais. Portanto, uma sociedade que tenha por objetivo a produção ou comercialização de certo produto, ou a prestação de determinado serviço, pode titularizar quotas ou ações de outra ou outras sociedades, sem que isso precise constar no seu objeto social.

Embora o referido artigo 2º, § 3º, da Lei 6.40/76 nada mencione a respeito, é possível também que se constitua uma sociedade com a finalidade de ser a titular de um determinado patrimônio, entre bens imóveis, propriedade imaterial (patentes, marcas etc), aplicações financeiras, direitos e créditos diversos. Desse patrimônio podem constar, inclusive, quotas e ações de outras sociedades. Para esses casos é comum a utilização da expressão *holding patrimonial*, da mesma forma que é usual a referência à *holding imobiliária*, isto é, a sociedade constituída para ser proprietária de imóveis, tenham ou não a finalidade locativa.¹⁰¹

Analisadas as espécies de *holding* e suas finalidades, importante se faz o exame mais detalhado dos benefícios atribuídos a implementação de uma sociedade *holding* para fins de sucessão hereditária.

3.2.3 Holding como ferramenta de sucessão hereditária

¹⁰⁰ COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder do controle na sociedade anônima**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

¹⁰¹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 9.

A *holding* familiar tem por uma de suas finalidades simplificar e agilizar o processo de sucessão dos bens deixados para os herdeiros-sócios integrantes da sociedade, já que se pretende estruturar o patrimônio familiar de maneira a evitar futuros conflitos entre os beneficiários da herança e tornar a sucessão patrimonial menos dispendiosa possível.

Ressalta-se que a *holding* familiar poderá trazer, em seu instrumento de constituição, entre outras especificações, a quem competirá sua administração e o procedimento em caso de morte ou retirada de algum dos sócios, de maneira que, nessa última hipótese, poderá constar no contrato social a preferência na compra de quotas pelos sócios remanescentes, objetivando, justamente, à conservação dos bens na família por muitas gerações e impedindo que terceiros integrem essa sociedade sem a concordância dos demais sócios¹⁰².

No planejamento sucessório, o objetivo primordial é referente à antecipação da legítima, com a divisão do patrimônio empresarial e particular em vida pelos patriarcas, objetivando a redução dos custos sucessórios e a colaboração com a permanência do patrimônio no seio familiar, em especial com a designação de pessoas competentes para a administração perene da sociedade empresária, mesmo que diante do afastamento do seu principal executivo.

A eclosão de conflitos familiares, quando versarem sobre questões afetas à *holding*, e estando as diretrizes dos dois ciclos (familiar e societário) bem consolidadas, encontrará, nas balizas do direito empresarial, uma ferramenta segura para sua resolução. O regime jurídico societário foi desenvolvido, ao longo dos séculos, para atender aos desafios da convivência entre os indivíduos, evitando que as desavenças eventuais possam pôr em risco a organização produtiva.

No entanto, ainda que não se verifiquem desavenças entre os herdeiros ou inabilidade destes na condução do patrimônio ou dos negócios familiares, o planejamento sucessório prévio se revela como a melhor alternativa para desembaraçar os procedimentos decorrentes do evento morte, uma vez que permite a utilização de alternativas lícitas que afastam a prática de condutas que podem resultar em hipóteses de incidência tributária, possibilitando a menor oneração fiscal quando da transferência do patrimônio aos sucessores, como será melhor discutido mais à frente no presente tópico.

Isto é, tendo em vista que, como exposto em tópico anterior, ocorrendo o evento morte, abre-se a sucessão, transferindo a herança aos herdeiros legítimos e testamentários, conforme

¹⁰² TESSARI, Cláudio; PINHEIRO, Camila Bandel Nunes; MOREIRA, Fernanda da Rosa. **Holding familiar: uma alternativa segura de proteção patrimonial, planejamento sucessório e tributário.** In: Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, *et al.* v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo, p. 14

determina o artigo 1.784 do Código Civil. Ademais, de acordo com o disposto no artigo 1.786 do mesmo diploma normativo, a sucessão se dará por força de lei ou por disposição de última vontade, ou seja, sucessão para os herdeiros legítimos e sucessão para os herdeiros testamentários, respectivamente, com incidência tributária.

A complexidade das relações do setor empresarial passou a exigir uma nova postura no tocante à sua organização e sua atuação, objetivando, sobretudo, à redução de custos e ao incremento da sua receita. Para o sucesso desse novo modelo de atividade empresarial, o Direito se mostra indispensável, uma vez que, somente a partir de um programa jurídico adequado, o negócio se desenvolverá de maneira segura e dentro dos limites da licitude do planejamento tributário, com fim a inibir futuras autuações fiscais e obter o resultado desejado.

Tratando-se de uma *holding* familiar, a integralização do capital comumente ocorre por meio da transferência do patrimônio da família para a sociedade, não se fazendo obrigatória a transferência de todo o conjunto patrimonial, ficando a critério dos familiares eleger quais bens servirão à integralização do capital social da *holding*. E quando integralizado, esse patrimônio familiar passa a ser de propriedade da pessoa jurídica constituída, e os sócios passam a ser quotistas desta sociedade.

O inventário é procedimento especial de direito processual que, a depender dos ânimos das partes, pode tramitar por muitos anos. Outro ponto de expressiva relevância é o alto custo para sua operacionalização, inclusive com a incidência do expressivo imposto de transmissão *causa mortis* e doação – ITCMD. Observe-se que esses dois pontos aqui expostos poderão ser evitados quando o patrimônio familiar, que seria objeto dessa disputa judicial, estiver no acervo patrimonial da *holding* e os futuros sucessores já compuserem o quadro societário. A composição societária referida deverá ser exercida mediante um planejamento sucessório prévio e lícito¹⁰³.

Quanto à transferência de quotas desta sociedade *holding*, é necessário a percepção se ela ocorrerá antes ou depois da morte do patriarca. Caso ocorra em vida, a transferência se dará por meio de doação, que se caracteriza em adiantamento da legítima, entrega antecipada da parte que caberá aos herdeiros necessários após a morte.

¹⁰³ TESSARI, Cláudio; PINHEIRO, Camila Bandel Nunes; MOREIRA, Fernanda da Rosa. **Holding familiar: uma alternativa segura de proteção patrimonial, planejamento sucessório e tributário.** In: Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, et al. v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo, p. 17

Podem ainda os ascendentes, gravarem a doação com cláusula de usufruto vitalício, por meio da qual se transfere aos descendentes somente a nua propriedade das quotas, de maneira que os ascendentes, na condição de usufrutuários, poderão exercer os direitos relativos àquelas quotas, receber seus dividendos, bem como administrar a *holding* e os demais investimentos da família¹⁰⁴. Somente com a morte do dono da sociedade, os herdeiros se tornarão plenos proprietários e passarão a perceber os rendimentos daquela quota dentro da sociedade, bem como o poder advindo da sua administração.

Caso a transferência aconteça *post mortem*, utiliza-se o testamento para determinar que o controle da *holding* somente passe aos descendentes após a morte.

Ademais, o planejamento sucessório na *holding* familiar admite regulamentação do procedimento em caso de falecimento dos sócios no contrato social, tendo em vista que o artigo 1.028 do Código Civil determina o procedimento de liquidação das quotas do falecido apenas se o contrato social não dispuser. Sendo assim, o contrato social da *holding* familiar fixará a sucessão das quotas, e no que importa, a partilha ocorrerá de forma mais ágil e prática.

Vislumbra-se, ainda, como forma de proteção ao patrimônio da sociedade, na porção hereditária disponível, a possibilidade da doação aos filhos de quotas gravadas com a cláusula restritivas, que podem ser de incomunicabilidade e inalienabilidade, permitindo, a exemplo, que independentemente do regime de casamento adotado pelo filho e seu cônjuge, a propriedade não seja alcançada por este terceiro, evitando que o bem seja alvo de partilha resultante de uma separação ou divórcio.

Importa ressaltar que a autonomia do autor da herança de gravar a parte que lhe é disponível com as cláusulas restritivas é pleno. Deste modo, poderá atribuir quaisquer das cláusulas sobre os bens que compreendem a parte disponível, livremente, transmitindo-a por testamento ou doação. Poderá, inclusive, estipular sanções para eventuais violações da cláusula restritiva gravada, através de cláusula penal de resolução de liberalidade.

Entretanto, para aplicação dessas cláusulas restritivas aos bens da legítima, o artigo 1.848 do Código Civil condiciona a existência de justa causa declarada no testamento e confirmada judicialmente.

¹⁰⁴ TESSARI, Cláudio; PINHEIRO, Camila Bandel Nunes; MOREIRA, Fernanda da Rosa. **Holding familiar: uma alternativa segura de proteção patrimonial, planejamento sucessório e tributário.** In: Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, et al. v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paul, p. 14

Isso acontece porque não é plausível consentir que o autor da herança pudesse, livre e imotivadamente, inviabilizar o patrimônio transferido. Um exemplo que pode ser indicado com justa causa é o receio da dissipação do patrimônio comprometendo a própria subsistência do sucessor, como no caso da prodigalidade¹⁰⁵.

A cláusula de incomunicabilidade, nos termos do artigo 1.668, I, do Código Civil, dispõe que os bens com este gravame não comporão a comunhão. O autor da herança, através do testamento, pode estabelecer que o quinhão do sucessor não seja alcançado pelo seu cônjuge ou companheiro. A intenção do testador é beneficiar exclusivamente o seu herdeiro, entretanto, ainda sim deverá justificar a restrição da legítima.

Este gravame somente tem coerência quando o regime adotado na união estável ou casamento é o da comunhão universal de bens, tendo em vista que é a única hipótese que advém a comunicação de todos os bens, até mesmo aqueles recebidos por herança.

Fala-se em coerência tendo em vista que nos demais regimes de bens, a incomunicabilidade já é manifestamente consagrada. Na comunhão parcial, tipificado pelos artigos 1.659 ao 1.666 do Código Civil, e na participação final dos aquestos, tipificado pelos artigos 1.672 ao 1.686 também do Código Civil, os bens adquiridos por herança são declarados como reservados.

No regime de separação convencional por sua vez, regulado no artigo 1.687 do Código Civil, nada se comunica, conseqüentemente, nem o que o cônjuge percebe através de herança. Igualmente, no regime de separação obrigatória, artigo 1.641 do Código Civil, de início, se o herdeiro não optou pelo regime de comunhão universal de bens, não haveria justificativa coerente para a imposição da limitação.

A cláusula de inalienabilidade, por sua vez, faz com que os bens se tornem indisponíveis, não sendo possível sua alienação a qualquer título. O herdeiro adquire o domínio restrito da herança e tem ele a liberdade de usá-la, gozá-la e reivindicá-la, entretanto, falta-lhe o direito de dela dispor.

Ainda assim, a proteção não é unicamente à alienação. Não pode o herdeiro doar, permutar ou dar em pagamento o bem recebido. É anulável toda transação gratuita ou onerosa. Também não pode ser objeto de garantia real, nem de hipoteca, nem de penhor, tendo em vista que há o

¹⁰⁵ FARIAS, Cristiano Chaves de. **Disposições testamentárias e clausulação da legítima**. In: HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novais; PEREIRA, Rodrigo da Cunha. *Direito das Sucessões*. – Belo Horizonte: Del Rey, 2007, p. 258.

risco da perda do bem. Contudo não há impedimento à instituição de outros direitos reais, como usufruto, uso e direito de habitação¹⁰⁶.

Há ainda a possibilidade do estabelecimento da cláusula de impenhorabilidade, que intenta em proteger o sucessor, buscando blindá-lo de seus credores. Assim, prejudicada a penhora de bens recebidos por herança, desobriga-se o herdeiro da responsabilidade por seus débitos.

Não obstante, essa restrição não é plena, uma vez que os frutos e rendimentos dos bens clausulados de impenhorabilidade, na falta de outros bens, submetem-se à constrição judicial, conforme determinado pelo artigo 834 do Código de Processo Civil. A ressalva se verifica quando a destinação oferecida aos frutos e rendimentos dos bens inalienáveis, uma vez que, imposta a cláusula de inalienabilidade, é permitido ao testador expressamente estabelecer que os rendimentos do bem têm natureza alimentar.¹⁰⁷

O Superior Tribunal Federal consolidou o entendimento através da Súmula nº 49, de que a cláusula de inalienabilidade inclui a incomunicabilidade, tendo sido também esta a concepção inserida no artigo 1.911 do CC, ao instituir que a cláusula de inalienabilidade, imposta aos bens por ato de liberalidade, implica impenhorabilidade e incomunicabilidade. Vale frisar, entretanto, que a cláusula de incomunicabilidade pode ser instituída isoladamente, em caráter autônomo e, com isso, o titular de direito de propriedade sobre o bem incomunicável não sofrerá qualquer limitação no poder de alienar ou dele dispor.

Por fim, existe ainda a possibilidade de se inserir uma cláusula de reversão às doações. Assim, ao realizar uma doação, a título de exemplo e se encaixando principalmente à sociedade familiar, o patriarca doa ao filho, com a finalidade de se realizar de antemão seu planejamento sucessório, quotas gravadas com a cláusula de reversão. Tal ato é realizado para que, na possibilidade de o filho morrer antes do pai, as quotas da sociedade retornem ao patrimônio do doador, não se tornando parte de seu monte-mor, tampouco gerem uma possível descaracterização da sociedade familiar¹⁰⁸

Tal cláusula é aduzida pelo Código Civil em seu artigo 547: “o doador pode estipular que os bens doados voltem ao seu patrimônio, se sobreviver ao donatário”. Com ressalva em seu parágrafo único: “Não prevalece cláusula de reversão em favor de terceiro”.

¹⁰⁶ DIAS, Maria Berenice. **Manual de sucessões** – 5. ed. rev., atual. E ampl. – São Paulo: Thomsom Reuters Brasil, 2018, p. 291.

¹⁰⁷ DIAS, Maria Berenice. **Manual de sucessões** – 5. ed. rev., atual. E ampl. – São Paulo: Thomsom Reuters Brasil, 2018, p. 292.

¹⁰⁸ SANTOS, Ana Bárbara Moraes; VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo. **Planejamento sucessório e societário: a holding familiar e a governança corporativa**. In: Revista dos Tribunais. Ano 107 – Fevereiro de 2018 – Vol. 988, p. 311.

Frisa-se que se trata de uma cláusula de condição resolutiva, pela qual somente fica resolvido o negócio, caso o herdeiro da sociedade familiar venha a falecer antes do patriarca.

Enfim, por todo o exposto, a *holding* familiar pode proporcionar uma certeza, tanto ao sucedido quanto ao sucessor, de que o patrimônio transferido será administrado de forma adequada, e anda lhes assegura que cada sucessor hereditário/cotista auferirá o que lhe foi especificado, tudo em consonância com as orientações e parâmetros estabelecidos por eles próprios.

Além disso, é possível observar também vantagens tributárias diante da constituição da *holding* com fins sucessórios, é o que será analisado no seguinte tópico.

3.2.4 Repercussão tributária na criação de *holding* para fins de planejamento sucessório

Inicialmente, é importante sinalizar que as sociedades podem escolher seu sistema de tributação, tendo por possíveis os regimes do lucro real, lucro presumido ou lucro arbitrado.

Qualquer pessoa jurídica poderá optar ser tributada com base no lucro real, que, entretanto, será obrigatório para aquelas organizações listadas pelo artigo 14 da Lei 9.718/1998¹⁰⁹, como por exemplo, para aquelas cuja receita total no ano-calendário anterior seja superior a R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais), ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a doze meses).

Outrossim, estabelece que o artigo 1º da Lei 9.430/96¹¹⁰ que o lucro real poderá ser calculado trimestralmente, através de balanço trimestral, em que os períodos de apuração serão encerrados em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano-calendário, ou pelo lucro real anual, tendo de ser calculado por receita bruta mais acréscimos ou balancete de redução e suspensão do valor a ser recolhido mensalmente

Para esse cálculo, nos termos do artigo 6 do Decreto-Lei nº 1.598/77¹¹¹, “o lucro real é o lucro líquido do exercício ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou

¹⁰⁹ BRASIL, **Lei 9.718**, de 27 de novembro de 1998. **Altera a legislação tributária federal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9718compilada.htm. Acesso em: 30.10.2019.

¹¹⁰ BRASIL, **Lei 9.430**, de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9430compilada.htm. Acesso em: 30.01.2019.

¹¹¹ BRASIL, **Decreto-Lei nº 1.598**, de 26 de dezembro de 1977. Altera a legislação do imposto sobre a renda. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/del1598compilado.htm. Acesso em: 30.01.2019.

autorizadas pela legislação tributária”. Dispõe ainda, o mesmo dispositivo, que a determinação do lucro real será adquirida por meio da soma do lucro operacional, dos resultados não operacionais, deduzidos os custos e despesas inerentes às suas atividades e também das atividades não operacionais.

No que se refere ao regime de tributação pelo lucro presumido, a presunção legal estabelecida pelo artigo 13 da Lei 79.718/98 dispõe que a opção por este regime somente é possível para empresas cuja receita bruta total no ano-calendário anterior não tenha ultrapassado R\$ 78.000.000,00 ou R\$ 6.500.000,00 multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando menor que doze meses.

O Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), independente de se tratar de lucro real presumido ou arbitrado incidirá sobre a alíquota de 15%, somada ao adicional de 10% sobre a parcela que exceder o valor resultante da multiplicação de R\$ 20.000,00 pelo número de meses do período de apuração, conforme Instrução Normativa RFB nº 1700, de 14 de março de 2017¹¹².

A pessoa jurídica, independente da adoção da tributação por lucro real ou presumido, também estará submetida à incidência da Contribuição Social sobre o Lucro Presumido (CSLL), incidindo uma alíquota que pode ser de 9% ou 15% dependendo da atividade exercida pela pessoa jurídica, conforme as elencadas pelo artigo 30 da Instrução Normativa RFB nº 1700, de 14 de março de 2017.

A pessoa jurídica ainda pode ser tributada pelo lucro arbitrado, o qual é arbitrado pela fiscalização da Receita Federal ou pela própria sociedade, nas hipóteses em que a contabilidade da sociedade se mostra ineficiente ou diante da recusa de apresentação dos documentos exigidos. Frente ao exposto, é importante ressaltar que a alíquota efetiva do tributo da pessoa jurídica pode ser menor do que as alíquotas acima mencionadas, conforme o volume de receita apurada mês a mês, bem como da forma de tributação, seja pelo lucro real,

¹¹² BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1700**, de 14 de março de 2017. Dispões sobre a determinação e o pagamento do imposto sobre a renda e da contribuição social sobre o lucro líquido das pessoas jurídicas e disciplinadas o tratamento tributário da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins no que se refere às alterações introduzidas pela Lei nº 12.973, de 13 de maio de 2014. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=81268&visao=original>. Acesso em: 31.10.2019.

haja vista os custos e despesas que poderão ser deduzidos, seja pelo lucro presumido, considerando a alíquota de presunção da atividade¹¹³.

Na *holding* que se preste a finalidade de sucessão patrimonial, os bens terão de estar efetivamente de posse da sociedade. Nas sociedades e empregadas para fins de transferência de patrimônio aos herdeiros, a deliberação é feita aos poucos, conforme for o sucedido adquirindo bens, que o faça em nome da sociedade de forma direta. Essa transferência de patrimônio já constituído ao sucedido, pessoa jurídica, pode se dar por três contornos: doação, compra e venda e integralização do capital social.

Essa última forma, na maioria dos casos, se mostra a melhor, especialmente por dois motivos: pela possibilidade de isenção do Imposto de Transmissão de Bens Imóveis - ITBI, oportunizada pelo artigo 36 do Código Tributário Nacional, CTN, conjugado com o artigo 156, inciso II, §2º, inciso I, da Constituição Federal de 1988, e pela possibilidade de ser realizada até mesmo a transferência de bens imóveis por contrato particular (alteração contratual ou ato de constituição de sociedade), devidamente registrado no Registro do Comércio.

O ITBI é um imposto de competência municipal, que tem como fato gerador a transmissão *intervivos*, por ato oneroso, de propriedade ou domínio útil de bens imóveis, estando previsto no artigo 156, inciso II da Constituição Federal.

Ao integralizar o capital de uma sociedade, ou seja, ao transferir os recursos que foram prometidos à sociedade no ato da subscrição de capital, transmitindo tais recursos para o patrimônio da sociedade, e recebendo, em contrapartida, quotas sócias, há incidência do fato gerador do ITBI.

Apesar da integralização do capital social da sociedade por meio de um imóvel ser fato gerador do ITBI, a vantagem que se observa, é de que, conforme a Constituição Federal previu, em seu artigo 156, § 2º, esse ato é imune, ou seja, não incide o ITBI nessa operação, exceto se a atividade preponderante do adquirente for a compra e venda desses bens ou direitos, locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil. Nessa senda, fortalece ainda essa hipótese o Código Tributário Nacional, no inciso I do seu artigo 36.

O CTN ainda previu, no parágrafo primeiro do referido artigo, que o ITBI não incidirá sobre a desincorporação do patrimônio da pessoa jurídica, desde que a transmissão seja realizada ao

¹¹³ JUNIOR ROSALEM, Laerte; PRADO, Marina de Almeida. **A tributação das sociedades holdings patrimoniais**. In: CARVALHO, Daniel Cesar Leal de. Revista dos tribunais. Ano 106 – fevereiro de 2017 – vol. 976, p. 410.

mesmo alienante. Em termos mais objetivos, se uma determinada pessoa física ou jurídica integralizar o capital com um imóvel, caso ocorra a desincorporação do capital, retornando o bem ao proprietário original, o imposto não incidirá.

Importante salientar que a *holding* é uma sociedade autônoma, podendo optar por qualquer regime tributário aplicável aos demais contribuintes, sendo aplicáveis as mesmas especificidades de cada sistema, bem como suas limitações. Além disso, em termos gerais, não há na legislação pátria nenhuma obrigação específica para a sociedade *holding*, nem mesmo em relação ao cumprimento de obrigações acessórias. Portanto, deve cumprir todas as obrigações acessórias inerentes a qualquer sociedade.

Outro benefício trazido pelo formato de sociedade em *holding* está relacionado ao estadual Imposto de Transmissão *Causa Mortis* e Doação – ITCMD, que tem como fato gerador a transmissão não onerosa de bens ou direitos, seja por ato *intervivos* ou *causa mortis*, e está previsto no artigo 155, inciso I da Constituição Federal.

É oportuno alertar que, sendo o ITCMD um imposto estadual, há diversas legislações acerca do tema, o que requer uma especial atenção no momento de avaliar os custos decorrentes da doação, especialmente considerando que a alíquota do tributo varia de Estado para Estado.

Entretanto, há uma alíquota máxima que é fixada pelo Senado Feral em razão de expressa disposição constitucional do artigo 155, IV. Assim, a Resolução nº 9 do Senado Federal, de 5 de maio de 1992, vigorando que os dias atuais, fixou esta alíquota em 8% (oito por cento)¹¹⁴.

O ITCMD é devido ao Estado onde se situam os bens imóveis e, no caso de bens móveis, títulos e créditos, ele deve ser recolhido onde se processar o inventário ou arrolamento, ou tiver domicílio do doador. Nessa linha de análise, é cediço que as quotas ou ações de uma sociedade são títulos que representam a propriedade de parte da organização, de modo que, no caso de doação desses direitos, o tributo é devido ao Estado onde reside o doador ou se processar o inventário, no caso de transmissão *causa mortis*¹¹⁵.

Embora quanto ao critério espacial prevaleça o local de domicílio do doador, em relação ao critério pessoal, geralmente, compete ao donatário o cumprimento da obrigação tributária, ou seja, aquele que recebe a doação é o responsável pelo pagamento do tributo. Quanto à base de

¹¹⁴ BRASIL. **Resolução do Senado Federal nº 9**, de 05 de maio de 1992. Estabelece alíquota máxima para imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação de que trata a alínea ‘a’, inciso 1 e parágrafo 1, inciso 4 do artigo 155 da Constituição Federal. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/590017>; consultado em 17 de setembro de 2019.

¹¹⁵ SILVA, Fabio Pereira da; e ROSSI, Alexandre Alves. **Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. – 2.ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 130.

cálculo, a regra geral é a do valor de mercado dos bens transmitidos, independentemente de seu custo de aquisição.

É comum que o planejamento comtemple não apenas a parte hereditária disponível, mas, igualmente, o adiantamento da legítima, isto é, a transmissão aos herdeiros dos bens que teriam direito no momento do passamento de seus ascendentes. Esse procedimento é o fato gerador do ITCMD, sendo necessário o recolhimento do tributo sobre o valor de mercado dos bens transmitidos. Porém, se feita somente a transmissão da nua-propriedade dos bens, sendo seus frutos mantidos em favor dos doadores, a base de cálculo deverá ser reduzida, devendo ser observado os parâmetros estabelecidos por cada Estado¹¹⁶.

Com efeito, ao realizar a doação das quotas da *holding* como parte de planejamento envolvendo o adiantamento da legítima, o que ocorre é a antecipação do custo tributário, que se efetivaria apenas com o passamento dos proprietários dos bens. Assim, o pagamento antecipado é vantajoso, uma vez que pode ser programado, facilitando o levantamento do montante devido, sem a necessidade de alienação de algum bem, como pode ocorrer no momento do inventário.

Nesse aspecto, é importante frisar que, na transferência do patrimônio, nas quotas e/ou ações, quando de ascendentes para descendentes, por imposição do artigo 496 do CC se faz necessária a anuência expressa dos demais descendentes e do cônjuge do cedente, caso contrário, o ato pode ser anulado.

O mesmo não ocorre, entretanto, com a doação, onde não é necessário o consentimento ou mesmo a ciência dos demais herdeiros. Entretanto, essa espécie de doação é considerada como adiantamento da legítima, o que quer dizer que, quando o pai-doador morrer, esse bem será descontado do valor a que o filho que recebeu o bem teria direito da herança.

O empresário, visando evitar os problemas descritos nos tópicos anteriores com a sua morte, observados os critérios impostos pelo Código Civil, pelo qual deverá ser observada a legítima, dividirá a quota parte da herança destinada exclusivamente aos herdeiros necessários (50% do espólio), cabendo a cada um dos herdeiros igual quota-parte nessa partilha, podendo ser aumentada por meio de testamento, no que concerne porção disponível¹¹⁷.

¹¹⁶ SILVA, Fabio Pereira da; e ROSSI, Alexandre Alves. **Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. – 2.ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 132.

¹¹⁷ SANTOS, Ana Bárbara Moraes; VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo. **Planejamento sucessório e societário: a holding familiar e a governança corporativa**. In: Revista dos Tribunais. Ano 107 – Fevereiro de 2018 – Vol. 988, p. 310.

É importante salientar que, no planejamento patrimonial é comum a ocorrência de duas operações distintas: a transmissão onerosa de patrimônio no momento da integralização de bens imóveis na sociedade, fato gerador do ITBI, ressalvado o caso de imunidade constitucional antes discutida, e, posteriormente, caso seja realizada a doação das quotas ou de ações para os herdeiros, estar-se diante do fato gerador do ITCMD. Sendo assim, o planejamento patrimonial por meio de uma *holding* não significa, em absoluto, a não incidência de ambos os tributos, constatação que, por si só, justifica o cuidado envolvido no planejamento patrimonial.

Quanto ao Imposto de Renda (IR), este é federal, e tem como fato gerador a aquisição de disponibilidade econômica ou jurídica de renda, conforme dispõe o art. 43 do CTN.

A condição primordial para a incidência desse imposto, nas hipóteses de transferência patrimonial, seja ela por ato oneroso ou não, é que o bem seja transferido por valor superior ao que constar como custo de aquisição na declaração de IR do proprietário original, seja ela transmitente, doador ou falecido¹¹⁸.

Por outro lado, caso o bem seja transferido pelo mesmo valor que conste da declaração do IR original, não se considera a incidência de imposto sobre a renda, pois, nesse caso, não há qualquer acréscimo do patrimonial verificado que justifique a tributação. Há que se destacar que, nas doações ou integralizações de bens, o contribuinte está autorizado a transferir o bem pelo valor constante da declaração ou pelo valor de mercado e, em optando por este último caso, deverá pagar o IR incidente sobre essa diferença, conforme expressamente consta no art. 23 da Lei 9.249/1995.

Outra vantagem da constituição de uma *holding* familiar referente a incidência do IR é a redução da carga tributária consequente dos rendimentos obtidos com a locação e compra/venda de imóveis, tendo em vista que a tributação que normalmente ocorreria em relação aos rendimentos da pessoa física passa a transcorrer na pessoa jurídica, em razão da integralização dos bens pessoais à sociedade.¹¹⁹

Além disso, outro benefício fiscal decorrente da constituição de uma *holding* familiar diz respeito ao retorno de capital de seus sócios sob forma de lucros e dividendos, os quais não

¹¹⁸ SILVA, Fabio Pereira da; e ROSSI, Alexandre Alves. **Holding familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**. – 2.ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 145.

¹¹⁹ ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz; ARAÚJO, Elaine Cristina de; SOUZA, Katia Luiza Nobre de. **Holding: aspectos contábeis, societários e tributários**. São Paulo: IOB Folhamatic EBS – Sage, 2014, p. 35

têm tributação pelo imposto de renda, consoante disposto na Lei nº 9.249/1995¹²⁰. Isso porque tem como lucro os rendimentos resultantes do capital investido na sociedade, o qual pertence aos seus proprietários, ou seja, os quotistas, quando a sociedade *holding* for limitada.

Insta esclarecer que, para tanto, os quotistas deverão informar os lucros obtidos no campo denominado como rendimentos isentos e não tributáveis, constante da declaração de pessoa física¹²¹.

Outro encargo a ser afastado na utilização da *holding* com a finalidade sucessória, são as custas processuais ou cartorárias, que normalmente são cobradas da operacionalização de um inventário. A menos que o sucedido possua bens particulares que não estejam sob a proteção da propriedade da *holding*, não haverá inventário a ser realizado, tendo em vista que estará diante de um cenário de patilha feita em vida.

Entretanto, é necessário ressaltar que as repercussões tributárias vão muito além do que as aqui trabalhadas, tendo em vista que esse não é o objeto da pesquisa. As nuances são extremamente complexas e devem ser analisadas a cada caso por uma equipe profissional capacitada.

Além disso, quanto a constituição de uma *holding*, não se trata de uma equação universal que se aproveite a todos. Há casos em que é melhor recorrer a sua constituição e/ou manutenção, enquanto há casos que o melhor é não o fazer. É preciso procurar uma solução específica para cada pessoa, cada família, para cada conformação patrimonial, para cada negócio ou conjunto de negócios. Será sempre indispensável o trabalho de um especialista para analisar as situações que se apresentam, avaliar seu estado e suas alternativas e, enfim, definir a melhor estratégia¹²².

O planejamento societário, sucessório e tributário requer análise detalhada, não se consubstanciando em uma regra válida para todos os casos. Embora, a princípio, seja indicada a realização do planejamento, é peremptório avaliar todas as nuances presentes no processo para, ao final, optar pela melhor alternativa segundo o interesse dos envolvidos. Feito isso, certamente a probabilidade de sucesso será significativa.

¹²⁰ BRASIL, **Lei 9.249**, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm. Acesso em: 31.10.2019

¹²¹ ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz; ARAÚJO, Elaine Cristina de; SOUZA, Katia Luiza Nobre de. **Holding: aspectos contábeis, societários e tributários**. São Paulo: IOB Folhamatic EBS – Sage, 2014, p. 28 e 201.

¹²² MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2013, p. 6.

4 A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA

A adoção de boas práticas de governança corporativa traz consigo vantagens para a sociedade como um todo. Tais proveitos constituem geralmente em uma melhora da organização entre os controladores e os minoritários, além de uma melhoria nos processos de decisão relacionados à gestão da organização. Ademais, a governança possibilita que a sociedade tenha mais capacidade para atrair e reter talentos, além de um incremento nos critérios de avaliação de desempenho e remuneração dentro da sociedade. Todavia, o mais importante é que a governança melhora o acesso da sociedade a fontes de financiamento, permitindo o melhor desempenho das suas atividades¹²³.

Caracteriza-se por governança corporativa a estrutura pela qual as sociedades e demais organizações são dirigidas, controladas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas¹²⁴.

Em todos os tipos societários que podem ser utilizados pelas sociedades familiares não há uma grande rigidez quanto a estrutura da gestão, isto é, os sócios ou acionistas acabam tendo discricionariedade para decidir como será organizada a gestão da sociedade, e, para tanto, os sócios ou acionistas devem observar as boas práticas da chamada governança corporativa.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com o objetivo de proteger e maximizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

O primeiro princípio básico de governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC¹²⁵, é o da transparência. Ele consiste na disponibilização para as partes interessadas, das informações que lhes sejam relevantes e não somente aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que

¹²³ TOMAZETTE, Marlon. O conselho de administração nas sociedades familiares. In: Empresa familiar, estudo jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 299.

¹²⁴ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 05 de outubro de 2019.

¹²⁵ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 05 de outubro de 2019.

norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da sociedade.

A equidade também é indicada como um dos princípios da governança corporativa, caracterizando-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), tendo em atenção seus direitos, obrigações, necessidades, interesses e expectativas.

O princípio da proteção de contas (*accountability*), por sua vez, dispõe que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, exato, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Por fim, no princípio da responsabilidade corporativa, os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, amenizar os fatores externos desfavoráveis de seus negócios e suas operações e aumentar as vantagens, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, entre outros) no curto, médio e longo prazo.

Várias estruturas e planos, tais como Conselhos de Administração, comitês e papéis de liderança podem ajudar os três grupos que compõem a sociedade familiar – propriedade, família e sociedade – a realizar suas tarefas imediatas e se preparar para o futuro. Cada um dos três sistemas da sociedade familiar, pode beneficiar-se com uma estrutura de coordenação, que a auxilia na realização das suas tarefas de desenvolvimento. Nesse entendimento, cada sociedade familiar prevê as condições para formalizar cada órgão de governança de modo a atender o que exige toda a sua estrutura familiar e empresarial.

Para Kelin E. Gersick¹²⁶, a criação e o papel das estruturas, como os conselhos, irão depender, em grande parte, do estágio de desenvolvimento da sociedade e do estilo dos seus líderes centrais. Nas sociedades com estruturas e planos plenamente operacionais e planejamento abrangente, o Conselho está envolvido na criação de, no mínimo, quatro planos importantes. Primeiro, em conjunto com os altos gerentes da sociedade, ele formula o plano estratégico. O Conselho também trabalha com alta gerência para criar a equipe de desenvolvimento gerencial, assumindo um papel de revisão, deixando para a gerência a identificação das

¹²⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 235/236.

necessidades de recursos humanos e avaliação dos candidatos internos em potencial, da família ou não, para cada posição-chave.

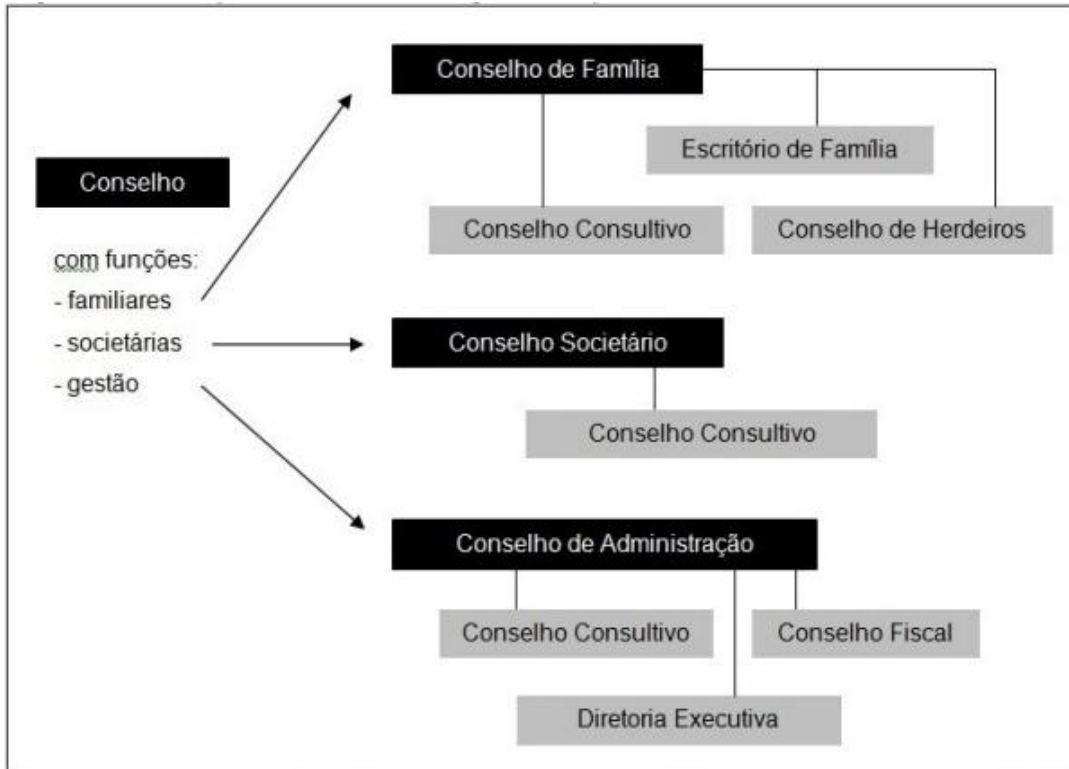
Finalmente, os conselhos, como estruturas das sociedades, têm importante papel a desempenhar na criação de dois planos: plano de continuidade e plano de contingenciamento. Para assegurar a continuidade, o papel do Conselho segue a determinação, pela família, da estrutura de participação acionária que irá prevalecer na próxima geração e suas decisões a respeito das regras e critérios que irão reger os candidatos da família à liderança. O plano contingencial garante que o Conselho pode assegurar que o sistema esteja preparado para tomar providências, jurídicas e operacionais, necessárias à sua estabilização diante de uma emergência, e que a família e a gerência tenham opções de reserva quando o curso esperado dos acontecimentos for interrompido¹²⁷.

Diante da importância desses órgãos, as organizações buscaram, ao longo dos anos, se estruturarem para a implementação dos conselhos, que nem sempre foi concebido nos termos que se tem hoje. A figura 3 demonstrada abaixo, de acordo com os autores Passos, *et. al.*¹²⁸, representa a evolução da estrutura de governança, onde tanto as necessidades como as condições particulares para implantação de um ou outro conselho variam de sociedade para sociedade, de família para família.

Figura 3 - Evolução da estrutura de governança

¹²⁷ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 236/237.

¹²⁸ PASSOS, Édio, *et al.* Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 130.



Fonte: Passos *et. al.*¹²⁹

Essa nova estrutura apresentada na figura acima demonstra que, inicialmente, um único conselho era criado para exercer todas as três funções basilares da sociedade: familiares, societárias e de gestão. Posteriormente, com a evolução do pensamento empresarial no país e a necessidade histórica de se melhorar a governança corporativa para garantir a sobrevivência em longo prazo das sociedades brasileira, as foi vislumbrada a necessidade de se desenvolver organismos para cada função, de modo a possibilitar a maior profissionalização e especialização dos setores.

4.1 A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO DE FAMÍLIA

Muito se fala dos impasses das sociedades familiares, de seus desafios, e suas dificuldades. É um discurso crítico comum, mas que desconsidera um aspecto importantíssimo: a sociedade pode ser um mecanismo para a unidade familiar, para a harmonia e a boa convivência entre os

¹²⁹ PASSOS, Édio, *et al.* Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 156

parentes. Mais do que isso, é possível intervir juridicamente sobre a sociedade empresária familiar para otimizar a sua condição em um ambiente que favorece e estimula o bom relacionamento entre os familiares.

Efetivamente, é possível criar estruturas jurídicas que transformem a sociedade em um ambiente que favoreça e estimule o bom relacionamento entre parentes. Essa meta tem como estímulo a participação de cada familiar na condição de investidor, de sócio, de proprietário de parcelas do capital social (quotas ou ações) e, assim, com participação útil nas reuniões e assembleias, com interesse nos assuntos societários e no futuro da sociedade. Sim. Mais do que simplesmente manter a sociedade no âmbito da família, é possível transformar a sociedade em um espaço para a preservação da unidade familiar¹³⁰.

Entretanto, não se pode ignorar a existência de conflitos entre os membros de uma família empreendedora, e por este motivo, merece um tratamento adequado visando a mitigação dos riscos que possam vir a comprometer a prosperidade do negócio. Para tanto, há ferramentas que buscam propiciar um ambiente societário que envolva os parentes, aproximando-os e estimulando o diálogo, as boas relações, a harmonia. Ferramentas que não apenas prolonguem a convivência, mas trabalhem pela melhoria dos laços fraternais e, ademais, contribuam para o sucesso da atividade negocial, a bem de todos.

Pois bem, o ambiente apropriado para que estes conflitos possam ser abordados, debatidos e equacionados, antes que causem consequências mais sérias à saúde dos negócios, é o Conselho de Família.

O Conselho de Família é um grupo de pessoas que se reúne periodicamente para discutir questões relacionadas ao envolvimento de suas famílias com uma sociedade. O objetivo fundamental desse Conselho é prover um espaço no qual os membros possam articular seus valores, necessidade e expectativas em relação à sociedade e elaborar políticas que protejam seus interesses em longo prazo da família¹³¹.

Importante ressaltar que enquadramento do Conselho de Família nas categorias jurídicas tradicionais é um tanto complexo sob o ponto de vista técnico. Não é possível afirmar que o Conselho de Família constitui um órgão da sociedade familiar, não sendo adequada, desse modo, a sua equiparação a órgãos societários como a Diretoria, o Conselho de Administração,

¹³⁰ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. – São Paulo: Atlas, 2012, p. 16.

¹³¹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 237.

as Assembleias gerais, ou o Conselho Fiscal. No entanto, considerando que a investigação acerca da natureza jurídica do Conselho de Família extrapola os limites deste ensaio, opta-se por se referir a ele como um órgão parassocial da sociedade familiar.

Esse Conselho, vale ressaltar, é um fórum importantíssimo nas sociedades familiares. É através dele que se procura unir a família em torno da missão e da política família-sociedade, que envolve identificação de talentos, preparações para as próximas gerações, resoluções de conflitos e discussões estratégicas sobre o futuro da família empreendedora¹³².

A instituição do Conselho de Família se mostra como uma técnica eficaz na harmonização dos interesses dos membros da família com a sociedade. Este órgão desempenha o papel de interlocutor entre a família e a sociedade. Isso porque, nas reuniões do Conselho de Família, as expectativas, necessidades, e demandas dos familiares são expostos e discutidas em foro próprio, evitando a perda de foco da gestão nos negócios da sociedade, e preservando a privacidade de determinados assuntos que não merecem ser expostos aos demais executivos da sociedade, que não sejam membros da família, além disso, o fornecimento de informações da sociedade, com esclarecimentos em linguagem mais acessível aos membros da família, pode ser realizado de maneira mais eficiente por este órgão, poupando desgastes e questionamentos – decorrentes de ausência de compreensão adequada e sobre os negócios da família – nas Assembleias Gerais da sociedade.

De acordo com Kelin E. Gersick¹³³, há pelo menos quatro razões importantes para se formar um Conselho de família. A primeira delas é por se tratar de um cenário ideal para se educar os membros da família sobre os direitos e responsabilidades advindos da propriedade de uma sociedade e sua gerência.

A segunda razão está no fato de que ele ajuda a esclarecer os limites entre a família e a sociedade, e dá, aos membros que não estão nos círculos da sociedade ou da propriedade, a oportunidade de serem ouvidos. Isso reduz a probabilidade de assuntos de família serem indevidamente embutidos nas decisões da sociedade, e vice-versa¹³⁴.

Outra motivação seria que as famílias que possuem sociedades usam frequentemente reuniões informais para discutir assuntos prementes de negócios familiares, usualmente com resultados

¹³² BLOCH, Vicky. **O equilíbrio da governança em empresas familiares**. Valor Econômico, São Paulo, 22 de março de 2018, Caderno Carreira.

¹³³ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 237.

¹³⁴ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 237/238.

frustrantes. Um Conselho de Família provê um cenário adequado, nos quais os parentes podem discutir seus assuntos sem tumultuar os eventos familiares com discussões de negócios¹³⁵.

Por fim, a quarta razão é a de que o Conselho pode prever a estrutura que ajudará a família a criar uma visão comum e um código de compreensão – um plano familiar¹³⁶.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC¹³⁷, o Conselho de família é responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse exclusivo da família.

Dessa forma, o Conselho de Família se mostra como o órgão indicado, ademais, para o debate sobre assuntos que podem propiciar rompimentos familiares que interferiram na sociedade familiar, tais como o casamento, nascimento, educação e adolescência dos filhos, e sua saída do lar, aposentadoria, morte, etc. Poderá competir ao conselho de Família, ainda, zelar pelos valores e história familiar, promover a preparação intelectual das gerações mais jovens, criar e gerir programas de formação e treinamento dos familiares para o exercício do papel de acionista, assim como orientar os familiares acerca de seus investimentos pessoais¹³⁸.

Dessa forma, deve-se ter em mente que os objetivos do Conselho de Família não se confundem com os do Conselho de Administração, que são voltados unicamente para a organização, como restará analisado mais a frente.

A composição desse Conselho normalmente muda à medida que a família passa por diferentes estágios e planos. Como o Conselho é uma estrutura da família, e não da sociedade e dos acionistas, ele precisa levar em conta o fato de todos os membros terem interesses em questões de identidade da família, como funcionários atuais ou futuros, acionistas atuais ou futuros, ou simplesmente como membros de uma família cuja vida é continuamente afetada por aquilo que acontece na sociedade. Os membros centrais desses conselhos são,

¹³⁵ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 238.

¹³⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 238.

¹³⁷ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 05 de março de 2019.

¹³⁸ BOTREL, Sérgio. **Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar**. In: Empresa familiar, estudo jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 391.

tipicamente, o proprietário-gerente, seu cônjuge e filhos adultos e seus cônjuges¹³⁹. O Conselho pode ainda ser composto por terceiros estranhos aos membros da família, auxiliando na mediação externa de possíveis conflitos e dando um caráter imparcial e neutro às discussões.

A importância do Conselho de Família na transição geracional das empresas familiares se demonstra principalmente nas responsabilidades que lhe são atribuídas. Novamente da análise do quanto estabelecido no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa¹⁴⁰, vislumbra-se que são atribuições desse Conselho: (i) a definição dos limites entre interesses familiares e empresariais; (ii) a preservação dos valores familiares e o tratamento da organização como fator de união e continuidade da família; (iii) a definição de critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens de família; (iv) a criação de mecanismos (ex. fundo de participação) para aquisição de participação de sócios que desejam se retirar da sociedade; (v) o planejamento da sucessão, da transmissão de bens de herança; (vi) o acompanhamento da preparação dos membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada, e; (vii) a definição de critérios para identificação, se for o caso, de membros da família para atuarem como colaboradores ou administradores.

Para garantir que o processo sucessório seja adequado e eficaz, é necessário considerar que haja um sistema bem estruturado de formação e profissionalização dos sucessores, além da existência de diretrizes claras com fim de amortecer os conflitos entre os familiares e dar continuidade ao bom funcionamento da sociedade.

4.2 A IMPORTÂNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

É muito frequente encontrarmos sociedades familiares com um caráter mais conservador, nas quais todo o poder está centralizado nas mãos dos fundadores. Entretanto, diante de um cenário que demanda constantes renovações, essa postura mais tradicional encontra óbices nas transformações trazidas pelas novas gerações e exigidas pelo mercado.

¹³⁹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração** – ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 238/239.

¹⁴⁰ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 05 de março de 2019.

A literatura atual sobre sociedades familiares identifica três círculos de poder a serem considerados na análise desse tipo de organização: círculo da família, da gestão e da propriedade. A influência das questões familiares na governança corporativa aparece quando há sobreposição de um desses círculos. Assim, os conflitos podem surgir quando o mesmo indivíduo tem o encargo de cumprir obrigações diferentes tanto na área familiar (como fundador ou herdeiro), quanto na gestão (como administrador) ou na propriedade (como acionista). Essa sobreposição constitui potencial cenário gerador de interesses conflitantes.

Diante disso, as sociedades familiares apresentam maiores riscos nos seguintes temas: transição entre gerações e elaboração de planos de sucessão; separação dos interesses entre sociedade e família; manutenção do profissionalismo e exercício da autoridade nas relações entre parentes; possibilidade de nepotismo; e rivalidade entre gerações¹⁴¹.

Tendo essas questões em vista, é importante que alguns pontos específicos do funcionamento da sociedade familiar sejam trabalhados de forma preventiva, como a necessidade de organizar e estimular uma cultura societária em todos os herdeiros, a discussão dos critérios para definição de novas lideranças e de processos decisórios e a criação de uma dedicação comum sobre o empreendimento¹⁴².

Dessa forma, é importante definir quais são as normas prevalentes de cada círculo de poder com a finalidade de reduzir e evitar os conflitos de interesses entre a família, a propriedade e a gestão, contribuindo para a sua perenidade. Para isso, faz-se necessário o entendimento da importância do principal órgão que deverá compor a estrutura nas sociedades de controle familiar.

O Conselho de Administração é a conexão entre os acionistas à gestão diária do negócio, sendo responsável pela supervisão dos executivos e pela tomada de decisões mais importantes, incluindo-se as estratégias, de investimento e financiamento. A existência de um Conselho de Administração ativo, independente e bem informado está entre os principais mecanismos de governança corporativa de qualquer sociedade, familiar ou não¹⁴³.

O Conselho de Administração exerce basicamente duas funções: uma referente à propriedade e outra relacionada à gestão. No que tange à propriedade, o Conselho deve atuar

¹⁴¹ DONAGGIO, Angela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares. In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 124.

¹⁴² BORNHOLD, Wener. Governança na empresa familiar. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 186.

¹⁴³ DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares.** In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 124/125.

representando o interesse da sociedade, da atividade e não dos acionistas, realizando escolhas estratégicas de investimento e financiamento, bem como outras temáticas mais complexas. Já quanto à gestão, o Conselho deve atuar para ratificar as decisões dos diretores e monitorar suas atividades. Os Conselhos são instituídos para orientar, não administrar, e têm a tarefa de definir o propósito da sociedade e de tracejar a estratégia para êxito desse propósito. São responsáveis por nomear executivos que deverão colocar em prática esses planos estratégicos, por apoiar e os aconselhar nesse seguimento e, se necessário, por substituí-los¹⁴⁴.

Ou seja, as três finalidades fundamentais de um Conselho de Administração são: (i) monitorar e representar os interesses dos proprietários; (ii) formular o monitorar o objeto estratégico de longo prazo da sociedade; e (iii) ser o principal conselheiro para o executivo principal¹⁴⁵.

Para que o Conselho de Administração execute de forma apropriada suas atribuições, em especial na sociedade familiar, faz-se necessário que tenha em sua agenda, além dos temas exigidos por lei, (i) o planejamento estratégico da sociedade; (ii) a avaliação de desempenho do negócio e dos executivos; (iii) o desenvolvimento de lideranças; (iv) a definição da estrutura de capital, com deliberação sobre investimentos e financiamento; e (v) a gestão de riscos (operacionais, de mercado, e financeiros).

Em sociedades nas quais a gerência é estritamente profissional, o *Chief Executive Officer* - CEO (diretor executivo) trabalha para o Conselho e é por ele contratado e supervisionado. Quando o CEO também é um acionista importante, como acontece na maioria das sociedades familiares, a função de revisão assume a configuração de um *feedback* honesto e, em alguns casos, de monitoria da capacidade de alta gestão para implantar o plano estratégico da empresa. Por exemplo, é permitido ao Conselho rever os orçamentos anuais de capital e operacional, analisar uma decisão sobre a adoção de uma nova linha de negócios ou a renúncia de uma antiga, reconsiderar arranjos contratuais de longo prazo, cogitar grandes estruturas organizacionais ou oferecer Conselhos sempre que quiser decisões que redirecionem ou enfatizem o negócio¹⁴⁶.

Os proprietários-gerentes, com frequência, resistem à formação de um Conselho de Administração e ao seu uso efetivo. Eles estão preocupados com a perda de autonomia e do

¹⁴⁴ BOTREL, Sérgio. **Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar**. In: Empresa familiar, estudo jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 300.

¹⁴⁵ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 229.

¹⁴⁶ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 229.

controle discricionário, além da confidencialidade e da privacidade. Entretanto, é justamente em sociedades familiares que a existência de um Conselho de Administração efetivo se apresenta como questão ainda mais relevante, tendo em vista que a temática da governança corporativa adquire uma complexidade maior em virtude da provável incidência de questões familiares, inclusive psicológicas, sobre a condução dos negócios.

O Conselho de Administração exerce ainda dois papéis: um relacionado à propriedade e outro à gestão. Quanto à propriedade, sua missão é proteger e valorizar o patrimônio da empresa e maximizar o retorno do investimento. Ressalta-se, no entanto, que não é papel do conselheiro representar apenas o interesse do acionista (ou grupo de acionistas) que o elegeu, devendo atuar no melhor interesse da empresa como um todo¹⁴⁷.

No que tange a esse papel, o Conselho é responsável por tomar decisões estratégicas, de investimento e de financiamento, entre outras matérias complexas, que terão consequências importantes para a empresa.

Quanto à gestão, o papel do Conselho é o de ratificar o planejamento estratégico elaborado pela administração e monitorar a atividade dos executivos. Ele deve constantemente verificar os sistemas de controles da companhia relativos, por exemplo, às políticas de gestão de risco e aos trabalhadores das auditorias. Deve também definir alguns critérios quanto à atuação dos executivos, decidindo sobre a seleção e substituição dos principais, avaliação de desempenho e definição de políticas de remuneração¹⁴⁸.

O conselho de administração trabalha sua atenção para os negócios, protegendo e maximizando o retorno sobre o capital, sempre zelando pela manutenção de valores, das crenças, dos propósitos éticos e das políticas dos sócios da empresa. Recomenda-se que os membros deste órgão sejam independentes, preferencialmente sem vínculo com o negócio ou com a família, nem os diretores e ou funcionários da empresa. É responsabilidade deste conselho definir as diretrizes e aprovar o plano estratégico, assim como fiscalizar a atuação dos gestores, através de indicadores de resultados e avaliação do desempenho financeiro¹⁴⁹.

¹⁴⁷ DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares.** In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica.* São Paulo: Saraiva, 2011, p. 125.

¹⁴⁸ DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares.** In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica.* São Paulo: Saraiva, 2011, p. 126.

¹⁴⁹ PASSOS, Édio, *et al.* **Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006, p. 156

Os diretores ideais, mas não pertencentes à família são estranhos experientes e independentes – pessoas que não têm conflitos de interesses com a sociedade e nem com a família. Eles devem ter um forte histórico de realizações em área úteis para as organizações, e suas qualificações devem ser complementares às do proprietário-gerente. Os diretores podem ser líderes de sociedades que estão, em termo de desenvolvimento, um passo a frente da sociedade familiar, em termos de desempenho, porte ou complexidade organizacional¹⁵⁰.

O diretor ideal possui uma sabedoria derivada da sua convivência com muitos dos dilemas atualmente enfrentados pela alta gerência. A familiaridade com a indústria da sociedade é desejável, mas não indispensável. Contudo, os diretores externos devem estar familiarizados com as questões típicas das sociedades familiares, tais como sucessão e perpetuidade, desenvolvimento de carreiras e dinâmicas familiares. Finalmente, os membros do Conselho devem ter empatia com o proprietário-gerente, ser entusiasmados quanto ao futuro da sociedade e proteger os mesmos valores e princípios defendidos pela família¹⁵¹.

4.2.1 Competência, deveres e responsabilidades do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração tem grandes poderes e tem ganhado mais notoriedade quanto a sua formação e atuação, considerando-se tal órgão fundamental para a realização das boas práticas de governança corporativa. Trata-se de um órgão de deliberação e não de execução, sendo a instância mais adequada para a prevenção dos conflitos entre os diversos núcleos envolvidos em uma sociedade familiar, protegendo-se a atividade da organização.

Sua composição é exercida por no mínimo três membros. Normalmente, o número de membros será superior para atender a necessidades de representação dos diversos interesses envolvidos na sociedade. Exige-se que todos os membros do Conselho sejam pessoas físicas, residentes ou não no país, com reputação ilibada, possuam idoneidade e não possuam conflito de interesses com a sociedade. Não mais se exige a condição de acionista, permitindo-se com isso maior flexibilidade na escolha dos membros.¹⁵²

¹⁵⁰ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 231.

¹⁵¹ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 231.

¹⁵² BOTREL, Sérgio. **Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar**. In: Empresa familiar, estudo jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 302.

Embora, legalmente, um terço dos membros do Conselho de Administração possa compor a diretoria (órgão de execução), recomenda-se uma maior separação entre esses órgãos, a fim de facilitar o exercício das funções de fiscalização e controle.

O IBGC recomenda que a maioria dos conselheiros sejam independentes, de modo a permitir uma gestão mais profissional da companhia. No caso das sociedades familiares, o cumprimento dessa recomendação é bem mais difícil, tendo em vista o crescente interesse dos núcleos da família e da propriedade, de possuir alguma influência sobre a gestão da sociedade¹⁵³.

O Conselho de Administração é um órgão colegiado obrigatório nas sociedades anônimas, sendo facultativo para os demais tipos de sociedade, dependendo de previsão estatutária. De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas¹⁵⁴ (doravante denominada de Lei das S.A. ou LSA), o Conselho de Administração tem uma série de competências e atribuições que não podem ser outorgadas a qualquer outro órgão da sociedade, independentemente de previsão estatutária ou determinação legal.

Compete ao Conselho de Administração, tendo em vista o disposto no art. 142 da Lei 6.404 de dezembro de 1976, fixar a orientação geral dos negócios. Isso quer dizer que o Conselho deve definir a missão da sociedade, estabelecer quais devem ser os objetivos e quais as diretrizes a serem seguidas. Ele também será o responsável pela revisão e atualização desses objetivos e diretrizes.

O Conselho também tem a prerrogativa de eleger e destituir os executivos da sociedade e fixar as suas atribuições. Contudo, o estatuto, contrato social ou acordo de acionistas poderá estabelecer qual será o processo de escolha dos executivos.

Também é competência do Conselho de Administração fiscalizar a gestão dos diretores, o que significa que o órgão poderá examinar os livros e papéis da companhia a qualquer tempo, solicitando informações que entenda serem relevantes, como sobre contratos celebrados ou em via de celebração. Caso o estatuto preveja, o Conselho poderá ter a obrigação de se

¹⁵³ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21997>. Acesso em: 05 de março de 2019.

¹⁵⁴ BRASIL, **Lei 6. 404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404compilada.htm. Acesso em: 31.10.2019.

manifestar previamente com relação a determinados contratos ou atos, como os que excederem o limite de alçada previsto no estatuto¹⁵⁵.

Sua responsabilidade é de se manifestar sobre o relatório da diretoria (administração) e sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela gestão; deliberar sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição, quando autorizado pelo estatuto, e autorizar a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigação de terceiros, caso o estatuto não disponha em contrário¹⁵⁶.

No exercício dessas atribuições, podem ser instituídos órgãos auxiliares que permitam uma atuação mais profissional, como um comitê de auditoria. De todo modo, tais competências pertencem ao Conselho, que é um órgão colegiado de deliberação, e não aos conselheiros individualmente, mesmo que o conselheiro seja o acionista controlador.

Quanto aos deveres do Conselho, estabelece a seção IV da Lei das Sociedades Anônimas, três deveres fundamentais a todos os administradores da sociedade, são eles: dever de diligência, de lealdade e o dever de informar.

O dever de diligência, tipificado pelo artigo 153 da Lei 6.404/76, exige que o administrador sempre exerça o cargo com competência, honestidade e cuidado na condução dos negócios. Nessa linha, entende Marcelo Andrade Féres¹⁵⁷, que os diretores deverão empregar, no exercício de suas funções, tanto no interesse da sociedade como no do bem público, a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios.

O dever de lealdade está disposto no artigo 155 da referida Lei das S.A, e traz o dever que os administradores têm no que tange o sigilo que deve ser mantido sobre os negócios da companhia. Compreende a reserva que deve ser mantida sobre os negócios da companhia, assim como não utilização em proveito próprio ou de terceiros das oportunidades de negócio de que tenha ciência em função do cargo.

¹⁵⁵ DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares.** In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 127.

¹⁵⁶ DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares.** In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 127.

¹⁵⁷ FÉRES, Marcelo Andrade. **Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar.** In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coord.). Empresa familiar. Estudos jurídicos. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 367.

Por fim, o dever de informar trata da obrigação de informar o número de valores mobiliários de emissão da companhia de que o administrador seja titular, assim como comunicar imediatamente ao mercado a respeito de fatos relevantes que possam influir de modo ponderável no valor percebido da companhia.

Além desses deveres, é importante destacar ainda o que versa a Lei sobre as situações que envolvam conflito de interesses, vedando ao administrador a possibilidade de intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da companhia, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores¹⁵⁸.

Em face desses serviços prestados à companhia, o conselheiro fará jus a uma remuneração, que será fixada pela assembleia geral em montante global ou individualizado, conforme disposto no art. 152 da Lei n 6.404.

Na hipótese de fixação do montante globalizado, competirá ao Conselho de Administração repartir os valores entre os diversos administradores. De todo modo, a remuneração deverá ser fixada atentando para as responsabilidades, o tempo dedicado àquela atividade, a competência e reputação profissional do conselheiro e para o valor dos serviços no mercado. Esses parâmetros são extremamente relevantes, na medida em que permitem aos minoritários questionar a fixação da remuneração, inclusive juridicamente. A par dos valores fixos, o estatuto pode assegurar aos administradores outras vantagens, destacando-se entre estas, a participação nos lucros.

No que tange a responsabilidade aplicada aos administradores, cumpre esclarecer que não se vinculam solidariamente pelos atos de gestão que praticaram. Isto porque, eles se caracterizam como órgão da companhia e é nessa qualidade que agem, em nome e por conta da sociedade.

No entanto, há possibilidades em que essa imunidade caia, respondendo civilmente o administrador pelos prejuízos que causar em duas situações: a primeira se refere a quando o administrador agir dentro de suas atribuições com culpa ou dolo; e a segunda quando agir com violação à Lei ou ao estatuto ou contrato social¹⁵⁹.

¹⁵⁸ DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares.** In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 127.

¹⁵⁹ DONAGGIO, Ângela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares.** In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 129.

Cabe acrescentar que a responsabilidade dos administradores pode ser dividida em civil ou administrativa. Nesse sentido, a responsabilização de administradores tem ocorrido na esfera cível pelos tribunais brasileiros, enquanto a responsabilidade na esfera administrativa tem sido apurada pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, no âmbito das companhias abertas, com aplicação de penalidades por infrações à legislação de sociedade por ações e de mercado de capitais. E mais, tratando-se de atividade regulada administrativamente, a poder concedente, por meio de agências reguladoras, poderá apurar eventual responsabilidade de administrador ou da sociedade se causar prejuízos à concessão¹⁶⁰.

Com o advento do Novo Código Civil em 2015¹⁶¹, foi ampliada de forma significativa a perspectiva da responsabilização dos administradores das sociedades limitadas. Portanto, cabe a eles adotarem as cautelas necessárias nos atos de gestão, a fim de evitar as hipóteses de responsabilidade solidária, decorrentes das relações de direito privado (societária e de consumo), bem como das decorrentes de previsão legal do direito público (tributário, previdenciário, trabalhista e ambiental).

4.2.3 Papel do Conselho de Administração no planejamento sucessório

A elaboração do plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual transferência de um cargo executivo, seja por aposentadoria, morte, ou qualquer outro motivo específico, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para a perpetuidade do bom desempenho da organização. Dessa forma, o planejamento da sucessão é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC¹⁶², dispõe que o Conselho de Administração deve, periodicamente, reavaliar o perfil dos principais cargos de liderança, tomando em

¹⁶⁰ SILVA, Alexandre Couto. **Responsabilidade dos administradores de S/A: *business judgment rule***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 129.

¹⁶¹ BRASIL. **Lei 13.105**, de 16 de março de 2015. Código de processo civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 31.10.2019.

¹⁶² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 05 de março de 2019.

consideração os desafios indicados no seu planejamento estratégico, podendo ainda contar com o auxílio do comitê de pessoas, se houver.

Além disso, o Conselho de administração deve manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, tendo em vista que liderança do planejamento de sucessão é de responsabilidade do presidente do conselho, que deve, ainda, assegurar-se de que o diretor-presidente possui um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas chave da organização, sem exceções.

E, intentando a nomeação de forma responsável e pautada nos princípios da governança corporativa, tendo como finalidade a saúde da sociedade, cabe ao diretor-presidente aproximar o Conselho de Administração dos executivos da organização, para que sejam avaliados criteriosamente os possíveis candidatos à sucessão.

Diante de todo o aqui exposto neste capítulo, demonstrou-se que, na formação do Conselho de Administração, o dilema mais importante enfrentado pelas sociedades familiares é encontrar o equilíbrio ótimo entre diretores que não compõem a família e escolher os membros da família que constituirão o conselho. A mais eficiente solução para esses dilemas é manter em mente a função crítica do Conselho: assistir a gerência na liderança eficaz da sociedade e de acordo com as metas dos acionistas. O Conselho tem um papel importante a exercer, e só pode executá-lo eficientemente se integrar pessoas que devem estar lá, e não outras¹⁶³.

Usar o Conselho como órgão de representação política dos vários ramos e facções familiares é um desperdício de recursos potencialmente vitais, necessários para a sociedade competir com sucesso. Dinâmicas e valores familiares são extremamente importantes, mas devem ser debatidos até se chegar a um consenso no Conselho de Família. Em seguida, essas conclusões podem ser transmitidas ao Conselho por meio de um pequeno número de diretores da família¹⁶⁴.

A representação da família é importante, mas não é necessário que cada galho da sua árvore genealógica esteja presente.

4.3 A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS GESTORES

¹⁶³ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 230.

¹⁶⁴ GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Atlas Books, 2017, p. 231.

Afora os instrumentos legais que regem as relações entre sócios, tais como acordos societários, a estabilidade e permanência de boas relações dependem da busca constante dos meios para elevar o nível ético das relações entre irmãos, parentes e sócios, além de colegas de profissão.

Concebida a ética, em um primeiro momento, como setor da filosofia responsável pela investigação pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo especialmente a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade virtual¹⁶⁵.

O sonho do fundador, a sua visão e valores nem sempre conseguem ser estendidos além daquele indivíduo. Com efeito, a forma de condução da sociedade pelo seu fundador, sua dificuldade em delegar o poder, o relacionamento entre os herdeiros, as expectativas tanto do sucedido quanto dos sucessores em relação ao seu posicionamento na sociedade, são fatores que devem ser levados em consideração para que o processo sucessório ocorra de forma satisfatória.

Diversos fatores são decisivos para a sobrevivência das sociedades familiares. A maneira de condução da sociedade pelo seu fundador, os conflitos familiares, a estratégia de atuação e outras questões já levantadas ao longo deste estudo, influenciam inevitavelmente no seu sucesso ou fracasso. Dessa forma, a realização da sucessão familiar deve ser iniciada pelo próprio fundador da sociedade, preparando assim, seus sucessores para assumir o seu lugar e para suplantarem, durante o processo, os problemas estruturais que acompanham a sociedade desde a sua criação.

No momento da sucessão, o fundador da companhia tem a sua disposição, um leque de decisões a tomar. Pode vender a companhia, abrir seu capital e tornar dispersa sua propriedade acionária, profissionalizando sua gestão. Pode, ainda, permanecer ou manter a família em órgãos de planejamento e monitoramento, profissionalizando a direção executiva. Pode, finalmente, transferir a chefia da direção executiva a seus herdeiros e ainda adotar instrumentos com a finalidade de reforçar o controle familiar, notadamente por meio da

¹⁶⁵ LUCCA, Newton de. **A ética nas empresas familiares**. In: Empresa familiar, estudo jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 21.

adoção de estruturas piramidais, ou pela criação de diferentes classes de ações com poderes políticos distintos¹⁶⁶.

Dentre os mecanismos que podem ser utilizados na tentativa de amenização dos impactos da transação geracional, pode-se citar a profissionalização dos membros da sociedade. Este é o processo pelo qual uma organização, seja familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. É a adoção de determinado código de formação ou de conduta em um grupo de trabalhadores, onde acontece a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, e a mudança de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais para formas assalariadas.

A profissionalização nas sociedades familiares requer cuidados, tendo em vista que nesse tipo de organização, há fortes laços afetivos entre os sócios, familiares e herdeiros. Esses contornos culturais, quando mal-empregados, pode desencadear problemas na hierarquia, sucessão e, até mesmo, na relação de confiança estabelecida entre os familiares.

Essa profissionalização começa a acontecer quando a sociedade deixa de ser apenas um negócio de família para se tornar uma organização profissional. Entretanto, a gestão profissionalizada não pode ser considerada imune às influências dos valores familiares. Se a propriedade da sociedade muda em função do fator herança, então os herdeiros irão intervir na condução do empreendimento. Logo, os herdeiros mal preparados para a gestão poderão provocar repercussões negativas na sociedade.

É importante anotar, ademais, que a implementação dos processos de profissionalização da sociedade familiar é um agente decisivo para o alcance da harmonia, equilíbrio e do respeito às limitações dos familiares que não se mostram aptos a assumir um papel de gerência dos negócios. É de igual importância respeitar os livres projetos de vida de cada um dos membros da família.

A adesão das práticas noticiadas nos itens anteriores, contribui significativamente para o equacionamento dos interesses que envolvem a sociedade familiar, criando uma estrutura capaz de lhes conferir longevidade. Ademais, permiti-lhe captar recursos para o desenvolvimento de novos projetos ou projetos de expansão para os quais o crédito disponibilizado para a sociedade não é suficiente junto a um mercado que se fortalece exponencialmente no Brasil, qual seja o mercado de atuação de investidores financeiros,

¹⁶⁶ MUNHOZ, Eduardo Secchi. **Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica.** In: Empresa familiar, estudo jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 323.

dentre os quais se destacam os bancos de investimentos, os fundos de *private equity*, os de *venture capital* e os *mezanino*.¹⁶⁷.

Os veículos mais comuns para realização de investimentos de *private equity* no Brasil são os Fundos de Investimentos em Participações – FIPs, constituídos sob a forma de condomínio fechado, consistindo em uma comunhão de recursos destinados à aquisição de ações debêntures bônus de subscrição ou outros títulos e valores mobiliários conversíveis ou permutáveis em ações de emissão de companhia, abertas ou fechadas, participando do processo decisório da companhia investida, com efetiva influência na definição de política estratégica e na sua gestão, notadamente através da indicação de membros do Conselho de Administração, conforme dispõe o artigo 2º, da Instrução Normativa da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, nº 391, texto consolidado¹⁶⁸.

Os *venture capital funds* são fundos de investimento que gerenciam o dinheiro de investidores que buscam participações em *private equity* em empresas iniciantes e pequenas e médias empresas com forte potencial de crescimento. Esses investimentos geralmente são caracterizados como oportunidades de alto risco / alto retorno¹⁶⁹. São uma espécie de primeiro estágio dos FIPs, investindo em companhias de capital fechado, recém-criadas, normalmente resultado de ideias advindas de pesquisas científicas.

No *mezanino*, os recursos são emprestados para uma sociedade executar determinado projeto e, em troca, recebe um título que lhe confere o direito de participar do capital da companhia no futuro, semelhante a uma debênture conversível¹⁷⁰.

Esses investimentos financeiros buscam:

Adquirir participações em negócios que podem crescer ou melhorar significativamente suas performances com a injeção de capital e expertise financeira ofertadas para, num segundo momento – período que tem duração entre 3 e 10 anos – realizarem o desenvolvimento, com o maior lucro possível (mediante a alienação das participações adquiridas). No caso de investimentos feitos em sociedades de capital fechado a abertura do capital constitui, também, uma opção perseguida pelos investidores financeiros. Nesse caso, o investimento é realizado á com vistas a que a sociedade investida ganhe eficiência (ou cresça) e se adapte a um determinado nível

¹⁶⁷ BOTREL, Sérgio. **Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar**. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). *Empresa familiar, estudo jurídicos*– São Paulo: Saraiva, 2014, p. 391.

¹⁶⁸ BRASIL, **Instrução Normativa CVM nº 391**, de 16 de julho de 2003, com alterações introduzidas pelas instruções CVM nº 450/07, 453/07, 496/11, 535/13, 540/13, 545/14, 549/14 e 554/14. Dispõe sobre a construção, o funcionamento e a administração dos Fundos de Investimento em Participações.

¹⁶⁹ CHEN, James. **Venture Capital Funds**. *Investopedia*, 26 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/v/vcfund.asp>. Consultado em: 2 de outubro de 2019, p. 1.

¹⁷⁰ BOTREL, Sérgio. **Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar**. In: *Empresa familiar, estudo jurídicos*. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014, p. 392.

de governança corporativa para, então, realizar a oferta pública inicial (IPO – *Initial Public Offering*). A abertura do capital da sociedade de liquidez dos valores mobiliários emitidos por companhias que tem seus títulos negociados nas bolsas de valores ou no mercado de balcão organizado¹⁷¹.

A rigor, a admissão desses investidores financeiros com sócios na sociedade familiar não só contribui para o desenvolvimento de novos projetos ou planejamentos de expansão, como insere a sociedade em posição que lhe permite, com maior facilidade, acessar o mercado de capitais.

Em países com considerável proteção legal aos investidores, a possibilidade de o controlador extrair benefícios particulares do controle é baixa. Nesse caso, o resultado do equilíbrio na sucessão do fundador será o da dispersão do capital, seguida da profissionalização da gestão, ou ainda a nomeação de administradores profissionais com a manutenção da família em órgão de monitoramento. A transferência do comando empresarial com a família e a consequente perda de seu valor decorrente do agravamento do seu desempenho. Ou seja, para a família do fundador será benefício o resultado de transferir o comando da sociedade a terceiros, aumentando com isso a riqueza gerada pela companhia. O resultado será, portanto, mais benéfico a todos – família controladora e conjunto de acionistas.

Por outro lado, em ambientes caracterizados pela alta capacidade de o controlador extrair benefícios privados do controle, ainda que a transferência do comando aos herdeiros, unicamente por razões de parentesco, possa significar a destruição de riqueza, o resultado pode ser melhor para a família controladora, em detrimento dos demais acionistas e *stakeholders*. Trata-se da clássica situação de enriquecimento de controlador ineficiente, que busca a manutenção do seu poder econômico e político, ainda que em detrimento dos demais titulares de interesse.

4.3.1 A profissionalização dos gestores para a sucessão

O sucesso de uma boa profissionalização da gestão em uma sociedade familiar se estabelece na certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências para desenvolverem suas funções empresariais. Entretanto, em alguns casos, não se encontram nos familiares essas pessoas profissionalizadas e competentes para gerir a sociedade, por isso, a busca por profissionais terceiros à família empresária se torna inevitável para que a sociedade não

¹⁷¹ BOREL, Sérgio. **Fusões e aquisições**. São Paulo: Saraiva, 2012, p.25.

obtenha resultados decrescentes em sua expansão, o que pode ocasionar a perda de competitividade no mercado em que atua e, ate mesmo, problemas à sua perpetuidade.

Uma das características das atividades empresariais é a expectativa de continuidade, que lhes é inerente. É usual que as sociedades sejam constituídas com prazo indeterminado de duração, ou seja, que sua instituição se faça sobre a presunção de que se prolongarão no tempo. Somente algumas sociedades de propósito específico (SPE) são constituídas com um horizonte determinado para o encerramento de sus atividades. São sociedades constituídas com o objetivo de personificar consórcios empresariais (*joint ventures*) que se ocupam de empreitadas específicas, como a construção de uma usina hidrelétrica ou coisa parecida¹⁷².

Diretamente vinculado à ideia de perpetuidade está o princípio da continuidade, utilizado em matéria contábil. Essa baliza, que orienta o trabalho de todos os contadores, assim como dos auditores e consultores, compreende a escrituração contábil como sendo um relato das variações patrimoniais de um ente (a sociedade empresária) cujo funcionamento, pressupõe-se, irá se prolongar no tempo. Assim, é uma função da contabilidade oferecer informações uniformes sobre a evolução de atividades negociais da sociedade. Diante da expectativa de perpetuidade a falta de uma reserva técnica de líderes / gestores constitui um risco extremado para a organização, em níveis próximos ao da irresponsabilidade¹⁷³.

O problema se torna muito maior e mais complexo quando se trata de sociedades familiares. Isso porque, a falta de uma perspectiva permanente de sucessão está na origem de crises reiteradamente enfrentadas por atividades negociais familiares, desde as microsociedades aos grandes grupos, em boa medida por legar para os parentes, após a incapacidade do fundador, sua aposentadoria, e principalmente, logo após o evento morte, a função de definir a substituição do comando da sociedade.

Não se pode deixar de considerar o custo elevado da ausência de um plano sucessório e, mesmo, da preparação de pessoas para que venham eventualmente a ocupar a administração societária a bem da proteção dos interesses familiares. Em outras palavras, é preciso profissionalizar e formar sucessores.

No entanto, quando se planeja realizar a sucessão em vida, a simples possibilidade de os fatos anteciparem a necessidade de substituição do administrador societário, é recomendável

¹⁷² MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios.** – São Paulo: Atlas, 2012, p. 123

¹⁷³ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios.** – São Paulo: Atlas, 2012, p. 123.

edificar soluções jurídicas para o desafio. Observa-se que não se encontram soluções para esse desafio no Direito de Família ou no Direito Sucessório. Ainda que tais disciplinas cuidem das relações que os familiares e os herdeiros, até que se inventarie o patrimônio do falecido, não ofertam respostas concretas e seguras para as adversidades experimentados pelas sociedades diante do falecimento de seu administrador.

Ainda fora do âmbito jurídico, é preciso realçar a importância de se dar preparação técnica adequada àquele que se escolheu ou, melhor ainda, àqueles que estão sendo avaliados para uma escolha futura. Essencialmente, administradores qualificados tendem a exibir um leque maior de competências para o desempenho de suas atribuições, a exemplo de matérias fundamentais, como capacidade de delegar funções, desempenhar estratégias, fixar metas, monitorar resultados, gerir finanças e, ademais, usar instrumentos modernos de administração empresarial.

Para além dessas questões que são mais próprias da ciência da administração, importante se faz a análise os instrumentos do Direito Empresarial, notadamente do Direito Societário, que assistirão aos profissionais que assessoram famílias empresárias. É possível conjugar instrumentos societários com os institutos do Direito de Família para assim estruturar condições adequadas para a manutenção da riqueza empresarial, apesar da sucessão, no tempo, de seus titulares. Em outras palavras, a substituição no comando dos negócios, sem o prejuízo da organização empresarial, pode ser planejada por meio de mecanismos jurídicos.

A sucessão da sociedade familiar, em termos gerais, é formada por quatro estágios, divididos compreendendo a relação existente entre a diferença de idade existente entre os empreendedores e os sucessores, e cada um desses estágios marca um momento diferente da sucessão.

No primeiro estágio, os empreendedores têm entre 25 e 40 anos, enquanto os sucessores de zero até 18, e a ideia central desse período é transmitir aos sucessores a percepção da missão e o estabelecimento dos valores familiares. Esse primeiro estágio é relativamente tranquilo, uma vez que não há interferências dos sucessores, tendo em vista que são muito jovens, e por isso lhes falta maturidade para integrar as ações empresariais¹⁷⁴.

No segundo estágio, os fundadores têm entre 40 e 50 anos, e os sucessores por volta de 18 a 25 anos. Nesse momento eles estão entrando na sociedade familiar, o que demanda alguma

¹⁷⁴ WERNER, René Afonso. **Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis**. In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas Familiares. Governança corporativa, governança familiar, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 182/183.

atenção, devendo alguns critérios objetivos na sucessão serem estabelecidos. O sucessor que tiver a melhor formação, o melhor relacionamento interpessoal e for o mais especializado profissionalmente, deverá merecer mais reconhecimento e melhores oportunidades no interior da sociedade¹⁷⁵.

O terceiro estágio é formado por empreendedores de idade entre 50 e 60 anos e sucessores com mais de 40 anos, eles já trabalham juntos na sociedade. Aqui começam a surgir mais preocupações, tendo em vista que pode surgir conflitos de interesses, devido à estrutura informal fundada na sociedade somada a conflitos familiares, dado que os sucessores já formam suas famílias e assim podem pretender fins diferentes para a sociedade. Além disso, os mais jovens têm uma percepção diferente do mercado, o que agrava ainda mais os conflitos entre gerações¹⁷⁶.

Por fim, no quarto estágio, ambos já estão bastante maduros, e os empreendedores estão se retirando e a sucessão, dando-se por completa. Aqui já estão definidos os rumos da sucessão e as garantias profissionais conquistadas pelo sucessor. Findando o processo, iniciando-se, agora, a sucessão desse último em favor de seus herdeiros, fechando, portanto, um ciclo sucessório lógico¹⁷⁷.

Para Luiz Kingel e René Afonso Werner, para elaboração de um processo de transição, e não de sucessão, são necessários alguns pré-requisitos essenciais:

(i) cumplicidade entre as gerações quanto à sua visão de futuro, compartilhamento do sonho e capacidade de fazer acontecer o real transformando a visão em ação e a ação em realização; (ii) compreensão de que as gerações, mesmo que cúmplices no presente e partilhando a visão de futuro, não são idênticas, pelo contrário, são as diferenças entre elas que asseguram o grande somatório de experiências, pois o aprendizado não foi só transferido como simples informação, mas sim compartilhado como formação; (iii) que o tempo passe a ser apenas uma medida que determina um processo, mas não um momento que tem princípio e fim, pois a transferência de ônus e bônus, decorrente da propriedade e da gestão, acontece naturalmente, sem que haja a necessidade de causa e efeito característica típica do processo de sucessão em que a causa é a saída de cena de um e a entrada de outro. Transição implica simultaneidade; (iv) para que um processo de transição seja efetivo, é importante que haja um processo educativo de todos, considerando que a coeducação compartilha o aprendizado. Além de unificar o conhecimento, proporciona a vivência da evolução de ambas as gerações. A transição exercida por todos é a sucessão feita ao longo da vida; é transformar um feito em um processo e

¹⁷⁵ WERNER, René Afonso. **Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis**. In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas Familiares. Governança corporativa, governança familiar, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 182/183.

¹⁷⁶ WERNER, René Afonso. **Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis**. In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas Familiares. Governança corporativa, governança familiar, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 182/183.

¹⁷⁷ WERNER, René Afonso. **Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis**. In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas Familiares. Governança corporativa, governança familiar, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 182/183.

deixar que o processo determine o fato; (v) buscar a transição é a questão fundamental da sociedade familiar. É a partir dessa conscientização da sucessão e da perpetuação das sociedades familiares que devemos fortalecer os processos, menos preocupados em achar uma única solução ou uma verdade absoluta para convencer nossos sucessores a ficar dentro do negócio¹⁷⁸.

Dessa forma, a realização simultânea da profissionalização da gestão, juntamente com o planejamento da sucessão familiar, mostra-se um mecanismo oportuno para a sociedade que deseja realizar a sucessão de forma harmoniosa. Através da formalização das atividades, partindo dos princípios básicos de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais, é que a inserção dos membros da família nesse processo, assumindo cargos cada vez de maior responsabilidade, possibilita a familiarização com o negócio e o desenvolvimento do aprendizado necessário para assumir de forma efetiva a condução da sociedade.

Cada organização tem sua própria carga de valores e costumes familiares e, portanto, cada caso deve ser tratado de acordo com suas características, devendo as soluções serem planejadas e bem articuladas. Uma ação de sucesso implantada na sociedade ao lado pode ser uma catástrofe na sua, ainda que ela seja do mesmo ramo, tenha o mesmo faturamento e assim por diante.

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da sociedade familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua sociedade pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos.

¹⁷⁸ KINGEL, Luiz. WERNER, René Afonso. ... e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare, 2007, p. 175-177.

5 CONCLUSÃO

A influência recíproca entre os vínculos familiares e os aspectos empresariais atinentes à propriedade e à gestão se deduzem em variadas peculiaridades, entre elas: (i) dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro; (ii) postura de autoritarismo e austeridade do fundadores, seja na forma de investir, seja na administração dos gastos, alternando com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação, e; (iii) exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da sociedade.

Ainda é possível se falar também em (iv) forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da sociedade; (v) laços afetivos extremamente fortes, influenciando no desempenho da sociedade; (vi) expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais, que não estejam relacionadas com a vida da sociedade. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade; (vii) jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Em sendo assim, entende-se que a solução para complexas questões trazidas pelo processo sucessório passa, necessariamente, pela estruturação de um bom planejamento sucessório que possibilite a conservação da organização com sucesso. A fim de alcançar essa consagração, faz-se necessário identificar aquele que está preparado para suceder a gestão, quais suas competências e grau de profissionalização e até que ponto está capacitado para assumir o comando da sociedade.

Para tanto, e tendo em vista as variadas particularidades existentes nas sociedades familiares, como vista ao longo desse trabalho, faz-se adequada a atuação transdisciplinar da equipe responsável que irá assessorar a organização de forma jurídica, econômica e, até mesmo, psicológica. Logo, para indicar a solução mais satisfatória de cada dilema enfrentado no seio de uma sociedade familiar é necessário considerar todas as influências que permeiam a corporação, sejam elas emocionais ou financeiras. Cada sociedade dessa natureza requer atendimento personalizado, capaz de viabilizar o diagnóstico dos aprimoramentos necessários

conforme o grau de influência proporcionado pelos aspectos emocionais, econômicos e corporativos presentes em sua conjuntura.

Além disso, essas soluções apresentadas por profissionais devem ser implementadas através dos instrumentos oferecidos pela governança, que possibilitam que o processo sucessório aconteça de maneira mais harmoniosa, conduzindo-o de tal forma que as atribuições do fundador e dos seus sucessores sejam cumpridas dentro de um ritmo satisfatório e apropriado, com foco nos resultados e dotado de maior eficiência e qualidade.

O instrumento mais eficaz na governança das sociedades familiares é a adoção de estratégias capazes de proporcionar a gestão jurídica estratégica do empreendimento. Isso porque, em sociedades familiares particularmente, os laços afetivos entre os indivíduos se ressaltam em relação às regras concernentes à disciplina legal e à administração da atividade econômica. Entretanto, conforme essa realidade evolui para o aparecimento de famílias empresárias, o foco deve ser invertido para se estruturar o empreendimento a partir de técnicas jurídicas e gerenciais mais eficientes, embora de maior complexidade.

Por todo o explorado no presente trabalho, percebe-se que para a perpetuação da sociedade é necessário a promoção da família com mecanismos de gestão, independentes da gestão operacional; criar estruturas formais para a comunicação entre os acionistas e seus herdeiros com o objetivo de elucidar dúvidas e administrar as hostilidades de maneira que elas não intervenham no desenvolvimento organizacional da sociedade. E, nesse processo, quatro ângulos devem ser considerados: a família, o patrimônio, a gestão e o indivíduo – os quais, relacionados entre si, fazem parte de um resultado único e, por meio da identificação dos aspectos culturais e peculiares, proporcionam uma inter-relação saudável. Restou evidenciado que criar estruturas de governança corporativa e familiar revela o amadurecimento da sociedade, a profissionalização da família no sentido de exigir de seus membros comprometimento do meio e do objetivo.

REFERÊNCIA

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar**. São Paulo: Elsevier Editora, 2003.

BLOCH, Vicky. O equilíbrio da governança em empresas familiares. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 de março de 2018, Caderno Carreira.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário** – 17. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

BOREL, Sérgio. **Fusões e aquisições**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BORNHOLD, Wener. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOTREL, Sérgio. **Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar**. *In*: Empresa familiar, estudo jurídicos. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014.

BRASIL, **Decreto-Lei nº 1.598**, de 26 de dezembro de 1977. Altera a legislação do imposto sobre a renda. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/del1598compilado.htm. Acesso em: 30.01.2019.

BRASIL, **Instrução Normativa CVM nº 391**, de 16 de julho de 2003, com alterações introduzidas pelas instruções CVM nº 450/07, 453/07, 496/11, 535/13, 540/13, 545/14, 549/14 e 554/14. Dispõe sobre a construção, o funcionamento e a administração dos Fundos de Investimento em Participações.

BRASIL, **Lei 5.172**, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios.

BRASIL, **Lei 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404compilada.htm. Acesso em: 31.10.2019.

BRASIL, **Lei 9.249**, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências.

BRASIL, **Lei 9.430**, de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9430compilada.htm. Acesso em: 30.01.2019.

BRASIL, **Lei 9.718**, de 27 de novembro de 1998. **Altera a legislação tributária federal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9718compilada.htm. Acesso em: 30.10.2019.

BRASIL, **Lei Federal nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002, institui o Código Civil. Brasília, DF, 10 de janeiro de 2002. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em 01 de junho de 2019.

BRASIL. **Decreto nº 1.800**, de 30 de janeiro de 1996 – Dispõe sobre o registro público de empresas mercantis e atividades afins e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1800.htm. Acesso em: 30.10.2019.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1700**, de 14 de março de 2017. Dispões sobre a determinação e o pagamento do imposto sobre a renda e da contribuição social sobre o lucro líquido das pessoas jurídicas e disciplinadas o tratamento tributário da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins no que se refere às alterações introduzidas pela Lei nº 12.973, de 13 de maio de 2014. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=81268&visao=original>. Acesso em: 31.10.2019.

BRASIL. **Lei 13.105**, de 16 de março de 2015. Código de processo civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em: 31.10.2019.

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/L10406compilada.htm. Acesso em: 31.10.2019.

BRASIL. Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994 – **Dispõe sobre o registro público de empresas mercantis e atividades afins**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18934.htm. Acesso em: 30.10.2019.

BRASIL. **Resolução do Senado Federal nº 9**, de 05 de maio de 1992. Estabelece alíquota máxima para imposto sobre transmissão causa mortis e doação de que trata a alínea ‘a’, inciso 1 e parágrafo 1, inciso 4 do artigo 155 da Constituição Federal. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/590017>; consultado em 17 de setembro de 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo em Recurso Especial nº 1292263 – Proc. 2018/0111481-5. Agravante: Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Agravado: Maristela Aparecida Corá Segat. Relator: Min. Marcos Buzzi. Brasília, DJ 12.11.2018. Disponível em: https://ww2.stj.jus.br/processo/monocraticas/decisoos/?num_registro=201801114815&dt_publicacao=12/11/2018. Acesso em: 31.10.2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo em Recurso Especial nº 1334260 – Proc. 2018/0186470-3. Agravante: Leda Castro Fonseca. Agravado: BRB Banco de Brasília SA. Relator: Min. Antônio Carlos Ferreira. Brasília, DJ 22.08.2018. Disponível em: https://ww2.stj.jus.br/processo/monocraticas/decisoos/?num_registro=201801864703&dt_publicacao=22/08/2018. Acesso em: 31.10.2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1810414 – Proc. 2019/0112568-5. Recorrente: Estado de Rondônia. Recorrido: Prisma Livraria e Papelaria EIRELI. Relator: Min. Francisco Falcão. Brasília, DJe 18.10.2019. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1>

877495&num_registro=201901125685&data=20191018&formato=PDF. Acesso em: 31.10.2019.

Cambridge Family Enterprise Press. **How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business**. 2018. Disponível em: <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>. Acesso em: 18.08.2019.

CARMAGNANI FILHO, Edison; D'OVIDIO, Fabíola. **A Proteção da Empresa Familiar: com Holdings, Fundos de Investimentos Fechados e Outras Ferramentas Jurídicas**. São Paulo: Dobra Editorial, 2013.

Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen. **How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age**. 2019. Disponível em: <http://familybusinessindex.com/>. Acesso em: 31.03.2019.

CHEN, James. *Venture Capital Funds*. Investopedia, 26 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/v/vcfund.asp>. Consultado em: 2 de outubro de 2019.
COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito empresarial: direito de empresa**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2014.

COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder do controle na sociedade anônima**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

DAVIS, John. Managing **The Family Business**. **HSM special management program**, 7 e 8 de agosto de 2007, HSM, São Paulo, 2007.

DAVIS, John. Managing **The Family Business**. **HSM SPECIAL MANAGEMENT PROGRAM**, 7 e 8 de agosto de 2007, HSM, São Paulo, 2007.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de sucessões** – 5. ed. rev., atual. E ampl. – São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

DONAGGIO, Angela Rita Franco; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **A importância dos conselhos de administração para as empresas familiares**. In: Prado, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

ERIKSON, Joan M.; ERIKSON, Erik H.; KIVNICK, Helen. **Vital involvement in old age**. New York: Norton, 1994.

ERTEL, Luderte. Conheça os jovens sucessores em empresas familiares. **Forbes**, 2018. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2018/05/conheca-os-jovens-sucessores-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 25.10.2019.

FARIAS, Cristiano Chaves de. **Disposições testamentárias e clausulação da legítima**. In: HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novais; PEREIRA, Rodrigo da Cunha. *Direito das Sucessões*. – Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FÉRES, Marcelo Andrade. **Protocolo ou pacto de família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar.** In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coord.). *empresa familiar. Estudos jurídicos.* São Paulo: Atlas Books, 2017.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Atlas Books, 2017.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. **Direito das Sucessões.** 6.ed. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2011.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** Disponível em: <https://ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 05 de outubro de 2019.

JUNIOR ROSALEM, Laerte; PRADO, Marina de Almeida. **A tributação das sociedades holdings patrimoniais.** In: CARVALHO, Daniel Cesar Leal de. *Revista dos tribunais.* Ano 106 – fevereiro de 2017 – vol. 976.

KANITZ, Stephen. **A relação entre pai e filho nas empresas familiares.** In: MELO, Marcelo; Menezes, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar.* São Paulo: Saraiva, 2008.

KINGEL, Luiz. WERNER, René Afonso. **... e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea.** São Paulo: Integrare, 2007.

Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976/ Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em: 28.10.2019.

LUCCA, Newton de. **A ética nas empresas familiares.** In: *Empresa familiar, estudo jurídicos.* COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014.

MAGANELLI, Diogo Luís. **Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares.** In: *Revista Síntese. Direito de família.* Álvaro Villaça Azevedo, *et al.* v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo.

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

MUNHOZ, Eduardo Secchi. **Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica.** In: *Empresa familiar, estudo jurídicos.* COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord). – São Paulo: Saraiva, 2014.

PIMENTA, Eduardo Goulart, ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. **Conceituação Jurídica da Empresa Familiar.** In: *Empresa Familiar, estudos jurídicos.* COELHO, Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.), 2014.

PLETI, Ricardo Padovini. **Empresas familiares e famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas.** *In:* Fábio Ulhoa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). Empresa Familiar, estudos jurídicos. COELHO, 2014.

PRADO, Roberta Nioac. **Empresas familiares – governança corporativa familiar e jurídica-sucessória.** *In:* Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROCHA JÚNIOR, Arlindo Luiz; Araújo, Elaine Cristina de; SOUZA, Kátia Luiza Nobre de. **Holding: aspectos contábeis, societários e tributários.** São Paulo: IOB Folhamatic EBS – Sge, 2014.

SANTOS, Ana Bárbara Moraes; VIEGAS, Cláudia Mara de Almeida Rabelo. **Planejamento sucessório e societário: a holding familiar e a governança corporativa.** *In:* Revista do Tribunais. Ano 107 – Fevereiro de 2018- Vol. 988. P. 309.

SILVA, Alexandre Couto. **Responsabilidade dos administradores de S/A: business judgment rule.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, Fabio Pereira da; ROSSI, Alexandre Alves. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário** – 2. ed. – São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

TESSARI, Cláudio; PINHEIRO, Camila Bandel Nunes; MOREIRA, Fernanda da Rosa. **Holding familiar: uma alternativa segura de proteção patrimonial, planejamento sucessório e tributário.** *In:* Revista Síntese. Direito de família. Álvaro Villaça Azevedo, *et al.* v. 19, n. 17, abr./maio 2018, São Paulo.

TOMAZETTE, Marlon. **O conselho de administração nas sociedades familiares.** *In:* Empresa Familiar. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.) – São Paulo: Saraiva, 2014.

TONDO, Cláudia. (Ed.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária,** Sulina, Porto Alegre, 2008.

WERNER, René Afonso. **Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis.** *In:* Prado, Roberta Nioac (Coord.). Empresas Familiares. Governança corporativa, governança familiar, governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011.