

UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM  
BOSCO CURSO DE DIREITO

**JOÃO VICTOR TEIXEIRA ARAUJO**

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO:** alternativa para evitar a falência das empresas familiares após a morte do gestor.

São Luís- MA

2022

**JOÃO VICTOR TEIXEIRA ARAUJO**

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO:** alternativa para evitar a falência das empresas familiares após a morte do gestor.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Direito do Centro Universitário UNDB como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Anna Valéria De Miranda Araujo

São Luís- MA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário – UNDB / Biblioteca

Araújo, Victor Teixeira

Planejamento sucessório: alternativa para evitar a falência das empresas familiares após a morte do gestor./ Victor Teixeira Araújo. \_\_ São Luís, 2022.

59 f.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Anna Valéria De Miranda Araujo  
Monografia (Graduação em Direito) - Curso de Direito –  
Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco –  
UNDB, 2022.

1. Empresa familiar. 2. Holding familiar. 3. Planejamento sucessório. 4. Secessão. I. Título.

CDU 347.65

**JOÃO VICTOR TEIXEIRA ARAUJO**

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO:** alternativa para evitar a falência das empresas familiares após a morte do gestor

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Direito do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela em Direito.

Aprovado em 21 / 06 / 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof<sup>a</sup>. Ma Anna Valéria De Miranda Araujo** (Orientadora)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

---

**Adv. Esp. Mariana Webá Lobato Vaz** (Membro Externo)

---

**Prof. Me Thiago Gomes Viana**

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente à todos os envolvidos que fizeram parte de alguma forma na minha caminhada acadêmica, inicialmente aos familiares, em especial à minha mãe, Tatiana Teixeira, que sempre me motivou e deu forças e ao meu pai, Francisco Lopes, que me passou ensinamentos que compuseram a formação do meu caráter e da minha idoneidade, agradecer também a todos os meus familiares que de certa forma em incentivaram e me ajudaram a continuar esta jornada.

Gostaria de agradecer também à minha segunda família, em especial a minha namorada Maria Clara Abdalla, que sempre foi um pilar na minha vida, sempre ao meu lado me apoiando mesmo nos momentos mais conturbados, agradeço imensamente à minha sogra, Samira Abdalla, que também fez parte dessa caminhada, inclusive, me disponibilizando residência nos momentos mais difíceis ocasionados pela pandemia da Covid- 19.

Nesse ponto, também se faz importante mencionar a tia da minha namorada, Soraya Abdalla, advogada, que me recebeu em seu escritório como estagiário desde os períodos iniciais, tornando-se uma mentora que me ensinou muito sobre a prática jurídica. Para mais, gostaria de agradecer a todos os membros da família da minha namorada que de certa forma sempre buscaram me incentivar e acreditaram no meu potencial.

Gostaria de agradecer também ao meu grupo de amigos, construído antes mesmo de iniciar o curso, eles sempre me apoiaram e entenderam os diversos momentos de ausência que se fizeram necessário em detrimento dos estudos.

Para mais, gostaria de ressaltar a importância de ter encontrado um grupo de amigos muito competente durante minha caminhada acadêmica dentro da UNDB, formado inteiramente por pessoa de extrema capacidade, ao passo que sempre se dedicaram nos trabalhos e sempre deram forças um para o outro com o objetivo de concluirmos o curso.

Por fim, gostaria de agradecer ao corpo docente da UNDB, que em todo é formado por profissionais extremamente competentes, que conseguiram passar o conteúdo de forma clara, ao passo que contribuiu muito para a formação do conhecimento necessário para ser aprovado no XXXIII Exame de Ordem e até mesmo na capacitação para concluir o curso com a certeza de que irei exercer a advocacia com competência técnica necessária.

*“Desejo que você*

*Não tenha medo da vida, tenha medo de não vivê-la.*

*Não há céu sem tempestades, nem caminhos sem acidentes.*

*Só é digno do pódio quem usa as derrotas para alcançá-lo.*

*Só é digno da sabedoria quem usa as lágrimas para irrigá-la.*

*Os frágeis usam a força; os fortes, a inteligência.*

*Seja um sonhador, mas una seus sonhos com disciplina,*

*Pois sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas.*

*Seja um debatedor de ideias.*

*Lute pelo que você ama.”*

*(AUGUSTO CURY)*

## RESUMO

O presente trabalho objetiva compreender o que são as empresas familiares e por que a falta de planejamento sucessório é a principal causa que as levam à falência após a morte do gestor fundador. Ocorre que, tratar de planejamento sucessório ainda é visto, por muitos, como um tabu. Ademais, também há a falta de habilidade do gestor familiar para organizar de maneira eficaz a sucessão e, no mais, acrescenta-se que a falta de planejamento sucessório atrai o procedimento natural que deve ser seguido nos moldes da legislação vigente, que é o inventário, o qual possui diversos custos que o torna caro, demorado e, portanto, ineficaz do ponto de vista da sucessão empresarial. Nesse ponto, pretende-se compreender 4 (quatro) espécies de planejamento sucessório disponíveis ao gestor fundador: o testamento, a doação, a previdência privada e a holding familiar. Diante da identificação das espécies, objetiva-se compará-las com o inventário judicial, para descobrir se, de fato, há vantagens em realizar um planejamento. Para isso, será utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica, quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, quanto a finalidade é uma pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa. Ato contínuo, busca-se analisar as espécies de planejamento sucessório frente as principais causas que levam as empresas familiares à falência para se descobrir a alternativa mais eficaz à disposição do gestor fundador. Posto isso, busca-se entender se a alternativa mais eficaz de planejamento sucessório possibilita a sua implementação diante da realidade vivenciada no Brasil.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Holding Familiar. Planejamento Sucessório. Sucessão.

## **ABSTRACT**

The present work aims to understand what family businesses are and why the lack of succession planning is the main cause that lead them to bankruptcy after the founding manager's death. It so happens that dealing with succession planning is still seen by many as a taboo. In addition, there is also a lack of ability of the family manager to effectively organize the succession and, moreover, it is added that the lack of succession planning attracts the natural procedure that must be followed in the molds of the existing legislation, which is the probate inventory, which has several costs that make it expensive, time-consuming and, therefore, ineffective from the point of view of business succession. At this point, it is intended to understand 4 (four) types of succession planning available to the founding manager: the will testament, the donation, the private pension and the family holding. In front of the identification of the species, the objective is to compare them with the judicial inventory, to find out if, in fact, there are advantages in carrying out a planning. For this, the methodology of bibliographic research will be used, as for the objectives it is exploratory research, as the purpose is an applied research, with a qualitative approach. A continuous act, it seeks to analyze the species of succession planning against the main causes that lead to family businesses going bankrupt to discover the most effective alternative available to the founding manager. That said, we seek to understand whether the most effective alternative of succession planning allows its implementation in the face of the reality experienced in Brazil.

**Keywords:** Family Business. Family Holding. Succession. Succession Planning.



## LISTA DE TABELAS

- Tabela 01 - Alíquota de Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD) no Maranhão (2022)..... p. 41
- Tabela 02 - Custas do poder judiciário do Estado do Maranhão com base no valor da causa em processos de inventários judiciais (2022) ..... p. 41
- Tabela 03 - A eficácia de cada espécie de planejamento sucessório diante da falta de comunicação eficaz entre os membros da família ..... p. 46
- Tabela 04 - A eficácia de cada espécie de planejamento sucessório diante da Divergência de visão de futuro e objetivos para a empresa..... p. 47
- Tabela 05 - A eficácia de cada espécie de planejamento sucessório diante dos Conflitos envolvendo disputa patrimonial ..... p. 47

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01 - Quantidade do PIB do Brasil que é composto pelas empresas familiares (2020)..... p. 24
- Gráfico 02- Quantidade de empregos no Brasil são preenchidos pelas empresas familiares (2022)..... p. 24
- Gráfico 03- Gráfico comparativo entre a taxa de êxito da sucessão em empresas familiares no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa ..... p. 24

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
CC	Código Civil.
CNN	Cable News Network
CPC	Código de Processo Civil.
DF	Distrito Federal.
FDC	Fundação Dom Cabral
FIA	Fundação Instituto de Administração.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ITCMD	Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação
OAB/MA	Ordem dos Advogados do Brasil no Maranhão
PGBL	Plano Gerador De Benefício Livre
PIB	Produto Interno Bruto.
RS	Rio Grande do Sul.
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
STF	Supremo Tribunal Federal.
USP	Universidade de São Paulo.
VGBL	Vida Gerador De Benefício Livre

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
2	<b>EMPRESAS FAMILIARES E SEUS IMPACTOS ECONÔMICOS NO BRASIL</b> .....	16
2.1	Noções gerais a respeito do instituto família .....	16
2.2	Empresas familiares: breve histórico, conceitos e noções gerais.....	18
2.3	Importância das empresas familiares para a economia do Brasil.....	22
3	<b>PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: ALTERNATIVA PARA OBTENÇÃO DE ÊXITO NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	26
3.1	Causas que levam as empresas familiares à falência após a morte do gestor fundador .....	26
3.2	Noções gerais de planejamento sucessório e sua aplicabilidade no âmbito das empresas familiares.....	30
3.3	Espécies de planejamento sucessório: testamento, doação, previdência privada e holding familiar.....	34
4	<b>ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS ALTERNATIVAS DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO</b> .....	40
4.1	Análise comparativa das espécies de planejamento sucessório frente ao procedimento de inventário judicial.....	40
4.2	Holding familiar como alternativa mais eficaz de planejamento sucessório para empresas familiares.....	44
4.3	Planejamento sucessório conforme análise individualizada das necessidades práticas das empresas familiares .....	48
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
6	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar é uma espécie de empresa na qual os membros da família são detentores das quotas sociais ou ações, importante elencar que esses membros familiares devem possuir a capacidade de influenciar nas decisões administrativas, conforme elucida Mamede e Mamede (2018). Ocorre que, após a morte ou aposentadoria do gestor fundador, tem-se que somente 5% dessas empresas familiares conseguem chegar à terceira geração (GUIMARÃES; VIEGAS, 2021).

Nesse contexto, se faz de impetuoso entender a importância das empresas familiares para o cenário econômico do Brasil para. então, compreender que o aumento na taxa de êxito no processo de sucessão empresarial no âmbito das empresas familiares pode trazer benefícios econômicos ao país. Posto isso, busca-se identificar as principais causas que levam essas empresas familiares à falência após a morte ou afastamento do gestor fundador. Após identificar essas causas, tem-se como ponto central do presente estudo entender as alternativas disponíveis como forma de evitar a falência das empresas familiares.

Ato contínuo, deve-se analisar cada uma dessas espécies disponíveis, de posse dessas compreensões, serão realizadas análises comparativas com fito de entender se existem benefícios em fazer uso de qualquer das alternativas de planejamento familiar frente ao caminho natural traçado caso não seja tomado nenhuma atitude pelo gestor fundador, referida análise tem por finalidade descobrir se de fato é vantajoso para o gestor fazer uso das alternativas estudadas. Nesse mesmo condão, necessário realizar uma análise comparativa entre as alternativas à disposição do gestor fundador com as principais causas identificadas que levam a empresa familiar à falência, para então se concluir qual a alternativa mais eficaz disponível aos gestores fundadores. Posto isso, busca-se vislumbrar a alternativa mais eficaz dos problemas identificados em comparação com a realidade vivenciada pelas empresas familiares, isso porque é importante compreender se de fato a alternativa mais eficiente pode ser amplamente empregada como forma de evitar à falência das empresas familiares após a morte do gestor fundador.

O presente estudo abarca a temática de planejamento sucessório empresarial, mais especificamente dentro do contexto das empresas familiares, este tema está dentro do processo sucessório no ramo do direito civil, que por sua vez está

no ramo do direito privado, ao passo que também encontra guarida no direito empresarial, de natureza privada. De pronto, perceptível uma carência legislativa referente à matéria, para mais, importante ressaltar que existem, para além dos prejuízos diretos para as famílias impactadas pela falta de planejamento sucessório, bem como também existem reflexos econômicos de forma indireta para o Estado como todo, isso porque uma empresa familiar ativa traz maior movimento à economia, por consequência, mais impostos são arrecadados, mais empregos são gerados, movimentando o setor econômico.

O vertente trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, para entender as alternativas à disposição do gestor fundador como forma de evitar a falência da empresa familiar (GIL, 2017). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, acerca de uma temática pouco abordada, qual seja: planejamento sucessório de empresas familiares, fazendo uma análise comparativa das possibilidades à disposição do gestor, no mais, quanto a sua finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois é voltada para aquisição de um conhecimento com finalidade de aplicar em situações específicas, não obstante, utiliza-se de uma abordagem qualitativa, pois se faz uma interpretação subjetiva dos dados já existentes, para então chegar às considerações finais. Para isso, buscou-se livros como fonte primária; livros, artigos e revistas acessados em base de dados virtuais, bem como uso de legislação para então, compreender a aplicação prática do problema em questão como fonte secundária (GIL, 2017).

Diante desse cenário, antes de adentrar no estudo das empresas familiares, se faz de suma importância a realização do entendimento do que é o instituto família, isso porque, naturalmente entender o que é família se faz um fator determinante para compreensão do que é empresa familiar. Após referido entendimento, busca-se entender o que é empresa familiar e a divisão em 3 tipos: empresas familiares tradicionais, empresa familiares híbridas e empresas com influência familiar (LETHBRIDGE, 1997). Posto isso, diante do entendimento do que é empresa familiar, passa-se a compreensão de que as empresas no Brasil são 99% compostas por micro e pequena empresas, no mais, 9 a cada dez empresas no Brasil são empresas familiares (SEBRAE; 2018;). Logo, por consequência, conclui-se que as empresas familiares são em sua grande maioria empresas familiares tradicionais e possuem uma grande importância para a economia do Brasil.

Assim, busca-se entender as principais causas que levam essas empresas familiares à falência após a morte ou afastamento do gestor fundador, portanto, deve-se analisar estudos que fizeram essa identificação e observar que a inércia do gestor fundador traz como consequência legal a necessidade de realizar o inventário, que pode ser judicial ou extrajudicial (BRASIL, 2015).

Assim, busca-se entender as principais causas que levam essas empresas familiares à falência após a morte ou afastamento do gestor fundador, portanto, deve-se analisar estudos que fizeram essa identificação e observar que a inércia do gestor fundador traz como consequência legal a necessidade de realizar o inventário, que pode ser judicial ou extrajudicial (BRASIL, 2015).

Com isso, o meio capaz de evitar as causas apontadas como determinantes para o resultado falência das empresas familiares é o planejamento sucessório, que pode ser entendido como organização prévia da sucessão do patrimônio de uma pessoa, nesse ponto, serão estudadas 4 (quatro) alternativas, quais sejam: testamento, doação, previdência privada e holding familiar.

Desta forma, chega-se ao ponto nefrálgico do presente estudo: qual a alternativa mais eficaz de planejamento sucessório capaz de evitar a falência das empresas familiares?

Ocorre que, de antemão, precisa-se entender se todas as alternativas de planejamento sucessório são mais benéficas frente ao caminho natural percorrido após a morte do gestor, o que se busca por meio de uma análise comparativa dessas alternativas com o inventário judicial. Ato contínuo, busca-se medir a eficácia das alternativas diante dos problemas que acarretam a falência da empresa familiar para descobrir se de fato a holding familiar é alternativa mais eficaz. Contudo, ainda se faz necessário entender se o meio mais eficaz encontrado é um meio condizente com os tipos de empresas familiares, para então se entender se de fato é possível implementar a aludida espécie diante da realidade vivenciada pelos tipos de empresas familiares estudadas.

## **2 EMPRESAS FAMILIARES E SEUS IMPACTOS ECONÔMICOS NO BRASIL**

Antes de adentrar propriamente na temática do planejamento sucessório para as empresas familiares, faz-se importante entender o que são as empresas familiares, sua forma de constituição, e principalmente, a sua relevância para o cenário econômico brasileiro.

Nesse contexto, deve-se levar em consideração o instituto da família, tendo em vista que se trata de um instituto extremamente volátil, que nas últimas décadas sofreu diversas alterações em razão da Constituição Federal de 1988 e do Código Civil de 2002.

De igual modo, faz-se necessário entender o que é uma empresa familiar e suas espécies, para então perceber que cada uma delas necessita de uma abordagem estratégica diferente quando se trata de planejamento sucessório.

Por fim, após compreender o que são as empresas familiares, impetuoso vislumbrar a magnitude do impacto econômico das empresas familiares no Brasil, para se entender a relevância do que uma empresa familiar bem planejada pode ocasionar na economia do Brasil.

### **2.1 Noções gerais a respeito do instituto família**

Para melhor esclarecimento do atual cenário do direito de família, a priori, faz-se necessário entender o contexto histórico no qual estava inserido no século XX, para então vislumbrar e entender as atualizações que ocorreram no Brasil com o passar dos anos. Nesse ponto, destaca-se que a primeira legislação brasileira que adotou a temática do direito de família em um tópico próprio foi o Código Civil de 1916, na época o direito de família foi o primeiro livro da parte especial (AZEVEDO, 2019).

Nesse aspecto, Bitta (1993) apud Dresch (2016) definiu o conceito de família a luz do Código Civil de 1916 como os indivíduos que possuíam uma relação de consanguinidade, ou seja, pessoas que possuíam a mesma genética, referido conceito se entendia somente em uma única hipótese, qual seja: para o Cônjuge.

Para mais, acrescenta Gagliano e Pamplona Filho (2017) que, apenas se reconhecia como forma legítima de família as decorrentes do casamento civil, isso porque o direito de família refletia a realidade social vivenciada à época, ao passo em que qualquer outra forma era considerada marginal, ou seja, nada se falava em união



estável, direito de casamento homoafetiva, multiparentalidade, entre outros temas que foram abordados pós Constituição Federal de 1988 e Código Civil de 2002.

Elucida Azevedo (2019) que, o direito de família é um ramo do direito muito sensível, tanto que o conceito de família pode sofrer imensas variações a depender da localidade mesmo estando no mesmo recorte temporal. Posto isso, importante explicitar que o presente trabalho aborda os conceitos e interpretações doutrinárias e jurisprudenciais adotadas no âmbito da República Federativa do Brasil.

Assim, a Constituição Federal (1988) atribuiu à família uma proteção do Estado, além de ser denominada como base da sociedade, referido entendimento pode ser colhido do artigo 226 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Ocorre que, em que pese o constituinte tenha atribuído a importância da família, não discriminou as formas de constituição familiar, tendo em vista que não é sua atribuição determinar como se constitui família (AZEVEDO, 2019). Logo, razoável presumir que a Constituição Federal vigente pode ser compreendida como importante marco quando se trata de direito de família, nesse ponto se tem o seguinte entendimento.

Imperava no Brasil até a Constituição da República de 1988 o modelo de família patriarcal e da consanguinidade. A Carta Constitucional promulgada em 1988 apresentou uma nova roupagem à família e ao Direito de Família com seu artigo 226 e 227, § 6º. No artigo 226, a família é taxada como alicerce da sociedade e merece amparo especial do Estado e inovou reconhecendo outras formas de famílias reconhecidas pelo Estado em seus parágrafos 3º e 4º, como a União Estável e a Família Monoparental. No artigo 227, § 6º da CF/1988 revolucionou o Direito de Família pátrio ao proibir expressamente de haver qualquer tipo de classificação ou discriminação dos filhos, sejam eles havidos ou não na constância do casamento e adotivos ou não (DRESCH, 2016, p. 6).

Posto isso, destaca-se que a Constituição Federal de 1988 trouxe um reflexo importante ao direito, pois se trata de uma constituição altamente principiológica, o que serve de base para as demais normas infraconstitucionais que surgiram posteriormente. Portanto, torna-se razoável presumir que o Código Civil que entrou em vigor no ano de 2002 também está amparado na base principiológica da Constituição Federal (1988), o que traz, por consequência, a mesma lógica a ser aplicada no âmbito do Direito de Família.

Conclui-se que, o Direito de Família passou a ser interpretado sob a ótica dos princípios da Dignidade Da Pessoa Humana, da Afetividade, Liberalismo e da Solidariedade Familiar (DA SILVA, 2017).

Diante do exposto, novas discursões passaram a ser levantadas diante do Supremo Tribunal Federal do Brasil, dentre os quais a possibilidade de união estável homoafetiva, multiparentalidade entre outros. Nesse contexto, O STF declarou a Inconstitucionalidade das distinções de tratamento legal às uniões estáveis constituídas por pessoas do mesmo sexo, nos moldes do julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade 4277/DF, Recurso Especial 1.183.378/RS, bem como Resolução 175 do Conselho Nacional de Justiça, juntamente com a equiparação da união estável com o casamento para fins de sucessão.

Ante ao apresentado, por se tratar de um instituto muito amplo e volátil, Pablo Stoze Gagliano e Rodolfo Pamplona Filho (2017) ao conceituarem família, trazem à baila inúmeras ressalvas quanto às diversas modalidades de constituição familiares e a ausência de um único conceito capaz de abarcar todos os casos, para somente então conceituar família como sendo:

“família é o núcleo existencial integrado por pessoas unidas por vínculo socioafetivo, teleologicamente vocacionada a permitir a realização plena dos seus integrantes, segundo o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana” (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2017, p.1360).

Posto isso, pode-se concluir que o direito de família, existente em 2022, é um direito muito mais amplo quando comparado pelos entendimentos que regiam no século XX. Frisa-se que, esse entendimento se faz importante para o conteúdo a seguir abordado, qual seja: empresa familiar, isso porque, paralelamente, com a ampliação do entendimento acerca das famílias, esta também possui um impacto direto no conceito de empresa familiar, tendo em vista que deve-se levar em consideração as inúmeras modalidades de constituição familiar.

## **2.2 Empresas familiares: breve histórico, conceitos e noções gerais**

As empresas familiares são uma das formas mais antigas de constituição de empresa, principalmente se levar em consideração que, para ser considerado uma empresa familiar, a empresa deve ter como fundador ou um pequeno grupo de fundadores como dono (os). Razão pela qual, após a morte do fundador, naturalmente, as cotas sociais da empresa seriam passadas para seus filhos e assim por diante. Posto isso, nota-se que, na sua origem, praticamente todas as empresas são consideradas familiares (SOARES, 2019).

De maneira ampla, pode ser aduzido que a origem das empresas familiares no Brasil caminha juntamente a partir da chegada dos portugueses no país durante o século XIV, tendo em vista que o modelo implementado na época para dividir as terras brasileiras foram as capitânicas hereditárias, que por sua vez eram gerenciadas pelos capitães, nesse contexto, o cargo de responsável pela administração eram passados para as próximas gerações (BOSA, 2017).

Ressalta-se que, não se sabe precisamente o local e nem o recorte temporal da origem das empresas familiares, isso por causa da sua natureza ter surgido juntamente com as primeiras noções de comércios, porém, para fins didáticos, considera-se empresa familiar as que advém da noção implementada após a Revolução Industrial no Século XVIII, tendo em vista que a partir de então se fortaleceu o entendimento de uma empresa com um viés de hierarquias e normas (SOARES, 2019).

Posto isso, superada referida temática, no que se refere às empresas familiares, estas possuem diversos conceitos, ao passo que a diferença de conceito adotado afeta diretamente alguns dados referentes à temática, posto isso, necessário se atentar para alguns dados divulgados, principalmente para o conceito utilizado como base para alcançar determinado resultado.

Pode-se conceituar empresa familiar como uma organização com finalidade econômica para exercer uma atividade relacionada à produção de bens ou de prestação de serviços na qual se tem o quadro social formado essencialmente por pessoas de um mesmo tronco/raiz familiar (GUERRA; GUERRA, 2015), referido conceito traz uma abordagem mais relacionada com o sentido estrito da palavra “empresa familiar”.

Para mais, Mamede e Mamede (2018), definem empresa familiar como sendo os membros da família que são detentores das quotas sociais ou ações de uma empresa, caminhando na mesma dinâmica trazida por Guerra e Guerra supramencionada, por se tratar de um conceito mais amparado a literalidade da palavra.

Não obstante, caminhando no mesmo sentido, porém mais complexo, acrescenta Ronda (2016) por empresa familiar como uma família que detém os poderes, nota-se que no presente conceito se vincula mais com a capacidade que os membros da família possuem em participar ativamente na gestão empresarial, ocorre

que, referido conceito abarca a possibilidade de existir um terceiro responsável pela administração contratado pelos membros da empresa familiar.

Para mais, diferente do conceito supracitado, Gonçalves (2000) apud Da Silva (2019), sustenta-se que para ser considerado uma empresa familiar, devem ser levados em consideração alguns requisitos, cita-se como exemplo que a família deve ter o controle econômico da empresa, cabendo a pelo menos um membro da família a capacidade de decidir os objetivos, as diretrizes, além do mais deve possuir pelo menos um membro no cargo executivo mais alto da empresa. Nota-se que o conceito trazido não abarca a possibilidade da empresa familiar ser administrada por um terceiro, profissional capacitado para administrar as empresa, uma vez que exige a presença do membro familiar em cargo de executivo.

Portanto, resta evidenciado que a diferença existente entre o conceito trazido por Gonçalves (2000) apud Da Silva (2019) e o conceito trazido por Ronda (2016), é que este segundo possibilita que os membros da empresa familiar contratem um terceiro para administrar o negócio, sem, contudo, perder a característica de empresa familiar, já o primeiro entende que referida contratação tira a característica de empresa familiar.

Outrossim, os conceitos supramencionados são entendimentos de empresas familiares consideradas tradicionais, pois guardam relação com a atuação ativa empresarial dos membros familiares, no entanto, alguns autores, como Donnelley (1976) e Lodi (1999) apud Soares (2019) sustentam que para uma empresa ser considerada empresa familiar, esta, necessariamente, deve ter passado pelo menos por um processo de sucessão, portanto, somente poderia ser considerada empresa familiar aquelas que já se encontrarem na segunda geração.

No mais, este entendimento não traz em seu bojo a necessidade de composição do quadro societário por membros da família, nem tampouco a necessidade de haver um membro da família em cargo executivo capaz de tomar decisões, ao passo que referido conceito leva em conta exclusivamente o êxito no processo de sucessão da empresa.

Posto isso, percebe-se que a existência de visões conflitantes, pois a necessidade de uma empresa familiar ter passado por um processo de sucessão, restringiria consideravelmente o número de empresas familiares ativas, mesmo que se busque um parâmetro mundial, pois trata-se de um evento com baixíssima taxa de êxito, conforme será demonstrado.

Conforme o exposto, o presente trabalho abordará o conceito de empresa familiar de acordo com Davis e Tagiuri (1989) apud Da Silva (2019) e Fagundes e Santos (2019), cujo entendimento majoritário baseia-se em: é uma empresa composta por membros de uma família, e controlada por esta, bem como se vislumbra a capacidade de intervenção predominante a partir dos membros na linha de frente dos negócios, ou seja, com poder de influência, mesmo que não possua a maioria das quotas sociais da empresa.

O entendimento supramencionado é exatamente a linha de entendimento adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) quando realizam pesquisas para levantamentos de dados, tais como: empresas familiares representam aproximadamente 90% (noventa por cento) das empresas ativas no Brasil (USP, 2018).

Diante desse contexto, a Fundação Instituto de Administração (FIA) no ano de 2019, trouxe uma divisão em 3 (três) tipos de empresas familiares, quais sejam: empresa familiar tradicional, empresa familiar híbrida e empresa com influência familiar. Nota-se que, referida classificação possui embasamento no que dispõe Lethbridge (1997), no artigo publicado na revista do BNDES, com o título: Tendências da empresa familiar no mundo, a qual denomina essa divisão em tipologia, sendo, pois, utilizado por diversos autores posteriores, como por exemplo Bosa (2017), que por sua vez denomina essa divisão em perfis. Posto isso, o presente estudo adotará a nomenclatura de tipologia ou tipos de empresas familiares.

Diante desse contexto, passa-se ao entendimento de cada um dos tipos de empresas familiares, primeiro, explica-se a empresa familiar tradicional, que é caracterizada por ser uma empresa de capital fechado, na qual a gestão é exercida exclusivamente por membros da família, este tipo é exatamente o caso da maioria das empresas familiares brasileiras, que são Micro e Pequenas empresas (FIA, 2019).

Para mais, por empresa familiar híbrida, entende-se como empresas que possuem capital aberto, bem como a família também é detentora da maioria das cotas sociais, mais de 50% (cinquenta por cento), razão pela qual a família tem participação direta no controle da organização da empresa. Importante destacar que, geralmente, em detrimento do tamanho da empresa familiar, a administração da empresa é feita por um profissional contratado especializado. Quanto à essa tipologia, também é

possível que exista uma empresa familiar de capital fechado, desde que haja a participação de um administrador externo contratado pela família (FIA, 2019).

Por fim, tem-se as empresas com influência familiar, estas, por sua vez também possuem o capital aberto, porém, difere da categoria anterior porque a família não detém a metade das cotas sociais, logo, não possuem o controle organizacional da empresa, no entanto, ainda sim possuem forte influência nas decisões administrativas da empresa (FIA, 2019).

Diante do contexto apresentado, importante frisar que a empresa familiar de nada se vincula ao capital social, muitas das vezes as empresas familiares são associadas ao comércio da esquina, uma padaria do bairro; porém, essa visão não guarda verdade absoluta, embora possa haver um comércio da esquina como empresa familiar, podem haver empresas multimilionárias, como por exemplo a Casas Bahia, Nike, Volkswagen (FIA, 2019).

Posto isso, se faz de suma importância destacar que no âmbito do Brasil, tem-se que 99% das empresas correspondem às Microempresas, Empresas de Pequeno Porte ou Microempreendedor Individual, dentro desse universo, tem-se que boa parte delas são compostas por empresas familiares, respectivamente, 59% (cinquenta e nove por cento), 51% (cinquenta e um por cento), 25% (vinte e cinco por cento), e, importante ressaltar que estes se classificam como empresa familiar tradicional (SEBRAE, 2017).

Referido entendimento quanto aos tipos de empresas familiares é de suma importância, pois a depender da magnitude da empresa, deve ser adotado um direcionamento diferente quando se trata de planejamento sucessório, uma vez que a estratégia adotada para uma empresa familiar tradicional não se equipara à estratégia adotada para sucessão de uma empresa com capital aberto, principalmente ao se considerar a complexidade envolvida.

### **2.3 Importância das empresas familiares para a economia do Brasil**

Como elucidado, as empresas familiares não gozam de um conceito único e consolidado, portanto, alguns dados podem sofrer alterações a depender do conceito utilizado. Nesse ponto, as pesquisas que serão citadas levam em consideração a empresa familiar como uma empresa na qual são compostas por membros familiares, e as que são capazes de interferir predominantemente nas

decisões administrativas da empresa, ou, mesmo que não possua o poder de interferir, estes membros possuem forte influência, como amplamente demonstrado no tópico alhures.

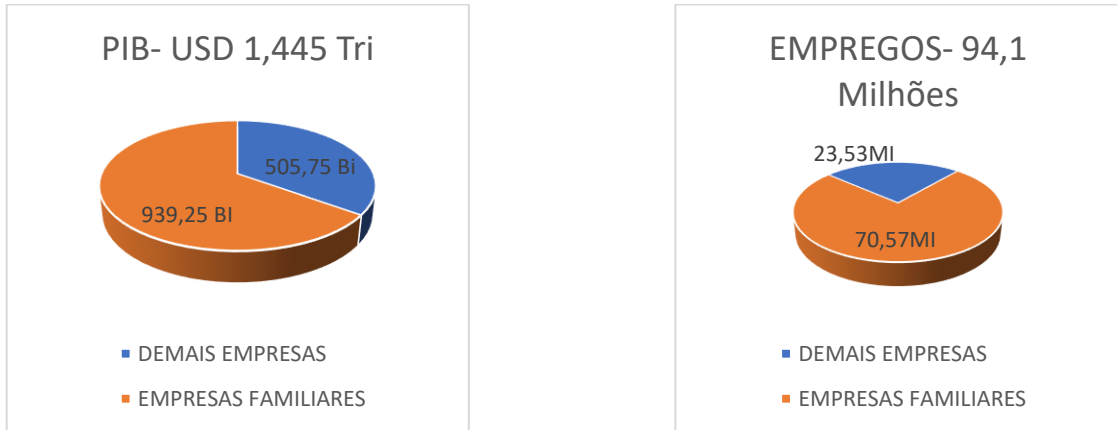
Posto isso, uma matéria disponibilizada no jornal da Universidade de São Paulo (USP) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) indicam que cerca de 90% (noventa por cento) das empresas ativas no Brasil são consideradas empresas familiares, ou seja, 9 (nove) a cada 10 (dez) empresas ativas no Brasil são empresas familiares, portanto, representa a grande massa das empresas atuantes (USP, 2018).

Em que pese as empresas familiares representem a maioria das empresas ativas no Brasil, cumpre esclarecer que também é a que mais fecha no país, isso porque um estudo realizado pelo SEBRAE, aponta que aproximadamente 60% (sessenta por cento) das empresas familiares encerram as suas atividades antes mesmo de completarem 4 (quatro) anos (GUIMARAES; VIEGAS, 2020).

Dentro desses dados, tem-se que aproximadamente 44% (quarenta e quatro) das empresas familiares sequer possuem qualquer tipo de planejamento sucessório, no mais, 72,40 % (setenta e dois inteiros e quatro décimos percentuais) das empresas familiares não apresentam qualquer definição prévia de cargos denominados chaves para a perpetuidade da empresa, referido dado evidentemente impacta diretamente nas causas que levam estas empresas à falência após a morte do gestor fundador. Para mais, a pesquisa também determinou a força econômica dessas empresas familiares, que podem chegar a representar até 65% do Produto Interno Bruto do Brasil, bem como podem chegar a empregar por volta de 75% (setenta e cinco por cento) dos trabalhadores (SAMPAIO, 2019).

Nesse ponto, se faz importante traduzir essa força econômica em números, pois, ao se considerar que o PIB do Brasil se aproxima de USD 1,445 trilhões, conforme dados do Banco Mundial (2020), tem-se que a cota parte desse valor originado pelas empresas familiares, corresponde à aproximadamente USD 939,25 Bilhões, ou seja, um impacto considerado na economia brasileira. No mais, ao se levar em conta os dados da CNN (2022) que no Brasil possuem 94,1 Milhões de empregados ativos, nota-se que a fração dos empregos gerados pelas empresas familiares são de 70,57 Milhões de vagas, o que também é um fator de extrema

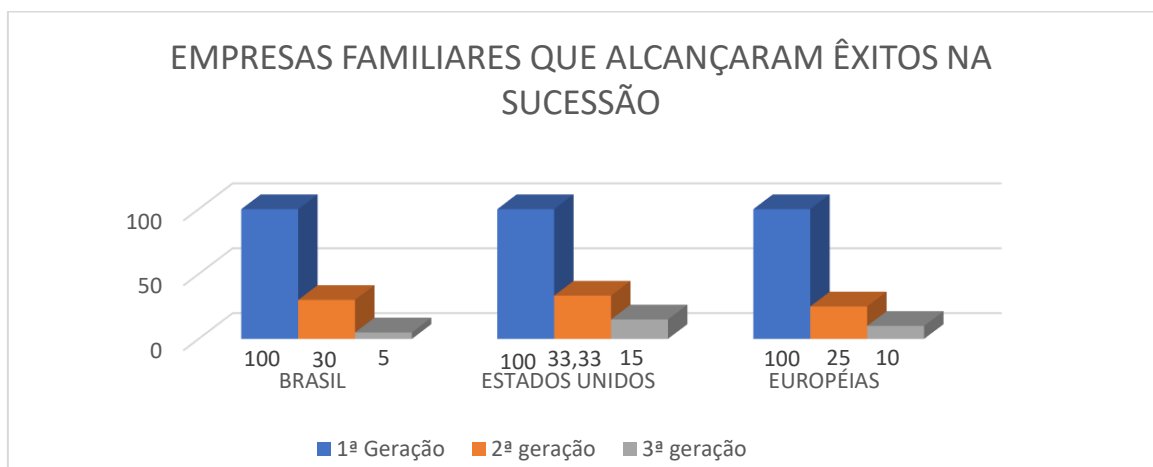
relevância. Para melhor visualização, segue gráfico demonstrativo da proporção da força das empresas familiares no Brasil.



Fonte: (Criado pelo autor, 2022)

Diante da magnitude apresentada, portanto, se faz de suma importância haver a preservação dessas empresas, pois a perpetuação delas estão paralelamente ligadas ao poder econômico do Brasil em um cenário internacional. Porém, em contrapartida dessa necessidade, tem-se que os índices de empresas familiares que conseguem suceder até a terceira geração é de aproximadamente 5% (cinco por cento), conforme dados dos SEBRAE exposto por Guimarães e Viegas (2021).

No entanto, estes dados não representam a realidade apenas do Brasil, eis que nos Estados Unidos a estatística de empresas que chegam à terceira geração é de apenas 15% (quinze por cento). No mesmo cenário, cita-se as empresas europeias, que somente 10% (dez por cento) das empresas familiares conseguem chegar à terceira geração (GUIMARÃES; VIEGAS, 2021).



Fonte: (Criado pelo autor, 2022)



Nota-se que, mesmo possuindo um índice acima dos índices brasileiros, os americanos e europeus também possuem uma baixa taxa de êxito quando o assunto é sucessão empresarial das empresas familiares, logo, torna-se razoável presumir que a ordem de grandeza e força econômica de cada país não possui um impacto tão significativo ao ponto de poder ser a responsável pelos índices tão baixo.

Posto isso, nota-se que as causas que levam as empresas familiares à falência estão diretamente ligadas com o ambiente familiar, surgindo várias causas envolvendo a complexidade de conciliar decisões empresariais com as decisões familiares, que não necessariamente guardam relações com a localidade de onde a empresa está situada.

Portanto, em que pese a extrema importância das empresas familiares, elas não conseguem se perpetuar no mercado como seria o objetivo inicial, ocorre que referidos dados existem em detrimento de alguns fatores que levam as empresas familiares à falência, o que será posteriormente explicitado.

### **3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: ALTERNATIVA PARA OBTENÇÃO DE ÊXITO NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Como explicitados, poucas são as empresas familiares que conseguem chegar à terceira geração no Brasil e no mundo, nesse aspecto, alguns estudos identificaram que, dentre as principais causas que levaram elas à falência após a morte do gestor, pode ser destacado a falta de planejamento sucessório adotado pelo gestor enquanto ainda em atividade.

A partir desse ponto, serão analisados 4 (quatro) alternativas à disposição dos gestores para buscar evitar a falência post mortem ou aposentadoria, quais seja: doação; testamento; previdência privada; holding familiar.

Essas espécies serão abordadas separadamente, para se buscar entender a utilidade de cada uma delas, para somente então se buscar a aplicabilidade a partir de cada espécie de empresa familiar.

#### **3.1 Causas que levam as empresas familiares à falência após a morte do gestor fundador**

De antemão, sabe-se que no Brasil, o índice de empresas- sejam elas familiares ou não- que vão à falências antes mesmo de completar dois anos, é altíssimo , segundo o SEBRAE referido número chega à 75,02%, frisa-se, referida consequência pode ocorrer por diversos motivos, dentre os quais pode se listar a globalização, que conta com um avanço acelerado da tecnologia, por consequência, requer do gestor da empresa uma maior capacidade estratégias administrativas, além de adaptar constantemente a visão de futuro da empresa (GUIMARÃES; VIEGAS, 2021).

Nesse ponto, destaca-se que as empresas, sejam elas familiares ou não, passam por um ciclo de vida, uma espécie de padrão, nesse ponto, todas as empresas precisam passar por tomadas de decisões críticas e até certo ponto problemáticas, que podem afetar diretamente o futuro da empresa, para mais, existem grupos de pesquisas que estudam os conceitos do ciclo de vida de uma empresa familiar, conforme elucida Bosa (2017), que apontam as seguintes etapas: as empresas primeiro são fundadas, logo em seguida passam por um processo de crescimento, até chegar no seu apogeu e por fim, inicia-se um declínio. Nessa narrativa, foram expostos

os quatro estágios do ciclo de vida de uma empresa, quais seja, a uma: fundação; a duas: crescimento; a três: apogeu; a quatro: declínio.

Referido entendimento é o primeiro passo que se deve ter conhecimento para buscar evitar o processo de declínio, a partir da identificação das suas causas e buscar um planejamento adequado o quanto antes. Posto isso, ao trazer para a realidade das empresas familiares, faz-se necessário um paralelo, no qual aponta que o processo de fundação e crescimento coincidem com a gestão do membro fundador da empresa familiar, ao passo em que a sua sucessão ocorreria exatamente no apogeu da empresa, momento em que começam a surgir conflitos e desentendimento, que podem estar ligados à visão de futuro da empresa, de modo que, ao passar para a terceira geração, os conflitos, cumulados com a falta de uma liderança clara na empresa, podem ter como o resultado o declínio e conseqüentemente a falência da empresa (BOSA, 2017).

Para mais, além das causas supracitadas, também se podem apontar como possibilidades que podem levar uma empresa familiar à falência, um estudo norte americano realizado por Martins et al., (2008), muito utilizado como parâmetro internacional dessa temática, no qual identificou 3 (três) causas principais que, após a morte ou aposentadoria do gestor fundador, acarretam a falência da empresa familiar, são elas:

“a) fraca comunicação ou assimetria de informações entre os membros da família; b) divergência de visão de futuro e objetivos para a empresa entre as gerações; e c) processo sucessório não conduzido de maneira profissional e submetido a pressões familiares diversas.” (MARTINS et al., 2008, p. 32).

Nesse contexto, nota-se que se a comunicação entre os membros familiares resta fraca ou assimétrica, comina, em cada membro familiar desenvolver uma visão de futuro para a empresa, o que pode ocasionar conflitos e desentendimentos. Ou seja, trata-se de um efeito cascata, no qual tem sua origem na falta de comunicação eficaz entre os membros da família, o que ocasiona um desalinhamento estratégico que pode ser um fator predominante no futuro da empresa.

Exatamente esse o entendimento corroborado pela empresa especializada em governança de empresas familiares, que atua no mercado desde 1983, Werner Bornholdt (2005) apud Guimarães e Viegas (2021), o qual sustenta que é natural haver em uma empresa na qual trabalham muitos membros da mesma família, bastante

divergências e diferenças entre os envolvidos no processo, pois existem diversos tipos de caráter e também de personalidades, ao passo que isso resulta em divergência nos pontos de vistas e opiniões.

No mais, acrescenta-se que um processo sucessório de um gestor da empresa familiar, quando é malconduzido, pode resultar na falência da empresa, pois nesse processo deve haver uma análise minuciosa dos detalhes e particularidades de cada membro para então adequar os cenários possíveis, qualquer equívoco nessa análise pode resultar em um membro com pouca aptidão como o próximo gestor, não obstante, percebe-se com clareza que o somatório das causas supramencionadas pode ter como consequência direta a falência de uma empresa familiar (MARTINS et al., 2008).

Por outro prisma, existe o entendimento de que parte das causas de falência das empresas familiares ocorrem em razão da inabilidade do fundador e dos sucessores em conseguir lidar com as complexas relações envolvendo família, empresa e sociedade (MARTINS et al., 2008), nesse aspecto, aduzem que os conflitos envolvendo membros familiares aumentam na medida em que as gerações vão assumindo a empresa, de modo que os conflitos existentes entre os membros da primeira e da segunda geração são considerados moderados, ao passo em que aumentam de forma considerável quando passado da segunda geração para a terceira.

Não obstante, importante trazer à baila que a inexistência de planejamento sucessório comina, naturalmente, na necessidade da realização de um inventário para que seja realizado a partilha dos bens do gestor fundador. Referido inventário pode ocorrer em duas modalidades, quais sejam: judicial ou extrajudicial, a depender do caso em concreto.

Posto isso, se faz necessário explicitar que o inventário judicial nada mais é do que o processo natural adotado pelo Código de Processo Civil (2015) e pelo Código Civil (2002), trata-se, portanto, da regra geral, ou seja, sempre que o de cujus deixar bens sem testamento, ou sem organização prévia do patrimônio, deve ser realizado o inventário.

Nesse ponto, o inventário judicial tem um procedimento a ser seguido na legislação processual civil, para então atingir sua principal finalidade, a partilha dos bens, no que se refere ao inventário judicial, Fernandez (2018) simplifica nos seguintes passos:

“O inventário via judicial, não ocorrendo variáveis – prestação de contas, recursos etc. – é até certo ponto simples: pedido de abertura de inventário, nomeação de inventariante e compromisso, recolhimento das custas processuais, declaração de bens do de cujus e herdeiros, eventuais citações e impugnações, apresentação de certidões negativas fiscais, eventual colações, cálculo e recolhimento do imposto de transmissão causa mortis, eventual impugnação, homologação de partilha e expedição de forma de partilha” (FERNANDEZ, 2018, p. 36).

Ocorre que, referido procedimento, em que pese simplificado pode ser um procedimento muito demorado e muito caro, ao passo que pode ocorrer a dilapidação patrimonial do de cujus, conforme explicita Santos e Costa (2020). Nesse diapasão, percebe-se que dentre os passos necessários, tem-se os honorários advocatícios, as custas judiciais, além de ser um fato gerador de uma espécie de imposto o qual é necessário pagamento, o Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD), de arrecadação estadual, logo cada Estado possui uma alíquota diferente para este tributo, disposta em Lei específica.

Importante ressaltar que, o inventário judicial é uma medida que se faz necessária quando se vislumbra algum dos casos a seguir: houver testamento, algum interesse de incapaz ou não houver concordância para com a partilha (BRASIL, 2015).

Ante ao exposto, passa-se para a análise do inventário extrajudicial, no qual, por óbvio, não pode haver a incidência de nenhuma das causas supracitadas que atraia a obrigatoriedade do inventário judicial. Quanto ao inventário extrajudicial, Teixeira e Rinaldi (2021) ressaltam a importância do CPC (2015), pois tornou a escritura pública um documento hábil para que se realize o registro e posterior levantamento da quantia depositada em instituição financeira. Nesse ponto, em que pese a maior celeridade, importante frisar que o tabelião somente lavrará a partilha se todas as partes estiverem devidamente representados por seus advogados ou por defensor público.

Logo, em síntese, pode-se elencar como custos do inventário extrajudicial os seguintes gastos: emolumentos do cartório de notas, honorários advocatícios, bem como a necessidade de recolher o Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD). Diante desse cenário, percebe-se que cada Estado possui um custo que envolve o inventário. No estudo em apreço serão abordados os custos referentes ao Estado do Maranhão que serão expostos quando comparado com as espécies de planejamento sucessório.

Portanto, importante destacar que independente da espécie do inventário, há custos envolvidos, no qual se estima uma perda de 20% (vinte por cento) à 40% (quarenta por cento) do valor do patrimônio deixado pelo de cujus (SANTOS; COSTA, 2020). Para além dos grandes custos, também existe uma baixa eficiência, principalmente no que se refere à sucessão do cargo de administrador, pois o herdeiro que assumir tal cargo pode não possuir as aptidões necessárias para dar a continuidade para a empresa familiar.

Diante deste cenário, percebe-se que a identificação das causas que levam as empresas familiares à falência após a morte ou afastamento do gestor fundador, por si só, não se traduz no maior desafio, principalmente ao se perceber que as causas apontadas já são bem conhecidas, posto isso, resta evidente de que o maior desafio se traduz na forma como a empresa familiar vai buscar superar esses desafios e buscar êxito na sucessão.

### **3.2 Noções gerais de planejamento sucessório e sua aplicabilidade no âmbito das empresas familiares**

Como demonstrado alhures, as causas que levam as empresas familiares à falência não são um mistério desconhecido, eis que desde o século XX já se vislumbram algumas das causas apontadas, que ainda perduram, como por exemplo a diferença da visão de futuro entre os membros da família e conflitos entre irmãos, portanto, o ponto central é buscar meios pelos quais o gestor fundador tem a sua disposição com a finalidade de perpetuar a sua empresa familiar.

Posto isso, se faz de suma importância a necessidade de refletir sobre o futuro da empresa e cada passo a ser tomado, ou seja, de suma importância haver um planejamento sucessório, tanto prova que Guerra e Guerra aduzem que:

“É necessário planejar a sucessão na empresa familiar. Pensar na nova geração que irá assumir o comando dos negócios é fundamental para a sobrevivência da empresa. Deixar que os herdeiros disputem o patrimônio após a morte do patriarca é postura antiga e inadequada que põe em risco todo o império antes criado à base de trabalho e suor ao longo de toda a vida do principal gestor” (GUERRA; GUERRA, 2015, p. 06)

Nesse mesmo sentido, sustenta Mariana Congo (2019) que o planejamento sucessório nada mais é do que uma organização prévia da sucessão do patrimônio de uma pessoa, assim, esclarece-se que é por meio do planejamento

sucessório que o indivíduo vai registrar os bens, bem como a prévia definição de como será feita a transferência de propriedade para quando ocorrer o falecimento, referido planejamento deve levar em conta um estudo minucioso da organização empresarial para se descobrir as suas necessidades.

Naturalmente, a primeira geração passa uma maior dificuldade quando o assunto é sucessão, isso porque nunca passou por esse processo antes. Quando se trata das demais gerações o assunto é mais fácil por já se entender a importância de passar pela situação mais preparado, referido entendimento pode ser corroborado quando se percebe que ao passar por um processo sucessório, a empresa também passa por uma maior profissionalização (SAMPAIO, 2019).

O processo de sucessão de uma empresa envolve transferir, para além de bens, contatos, capitais, bem como a autoridade e principalmente de habilidades que um gestor empresarial necessita, portanto, se vislumbra com clareza a necessidade de um processo capacitatório, pois não basta o mero apontamento do sucessor, este deve se encontrar apto para assumir nova responsabilidade. Para mais, não se trata de um processo simples e fácil, pois nessa tomada de decisão, ainda incidem fatores emocionais e psicológicos, além do que, a morte do gestor fundador pode ocorrer de maneira inesperada, tornando o processo mais complexo ainda (BOSA, 2017).

Nesse aspecto, o maior desafio de planejar a sucessão da empresa familiar é a impetuosa habilidade do atual gestor, tendo em vista este possui a necessidade de entender as particularidades de cada membro, bem como suas vulnerabilidades, para somente então iniciar um treinamento o quanto antes para preparar os futuros administradores da empresa (SAMPAIO, 2019). Nesse cenário, existem no Brasil empresas especializadas em capacitar os membros familiares, pode-se citar a Fundação Dom Cabral (FDC), com sede em Minas Gerais e atua através de programas que desenvolve e capacita os membros familiares para gerirem os futuros negócios que será herdado.

Posto isso, Sampaio (2019) afirma a necessidade do acompanhamento da empresa familiar por uma empresa especializada em planejamento sucessório, veja-se:

“A consultoria e a assessoria de uma empresa especializada podem ajudar nesse processo. Um bom plano de sucessão garante que quando chegar a hora de passar o bastão, essa mudança seja feita da forma mais segura, minimizando os riscos, evitando desgastes e levando em consideração as

necessidades da empresa e do futuro do patrimônio familiar” (SAMPAIO, 2019, p. 2)

Nessa esteira, completa Bosa (2017) que o êxito da sucessão empresarial requer, além de tudo, muita paciência, inclusive chama a atenção para a possibilidade de haver um novo membro na empresa familiar, como por exemplo um CEO, que cuidará da parte administrativa, referida atitude tem por origem a indisponibilidade de membro familiar disposto ou com as habilidades necessárias para assumir o cargo de executivo da empresa familiar, esta decisão traz como reflexo uma maior profissionalização e organização da segunda geração, conforme demonstrado pelo estudo realizado por Martins et al. (2008).

Complementa-se que, a organização prévia visa garantir a continuidade dos negócios, sem, no entanto, ter grandes prejuízos e perdas de tempo, com foco principal na manutenção da sustentabilidade da empresa para com os seus colaboradores (SAMPAIO, 2019). Posto isso, nota-se que o planejamento sucessório se encontra como principal alternativa para evitar a falência da empresa familiar após a morte ou afastamento do Gestor fundador.

Paralelamente, em que pese reste evidente a necessidade de planejar a sucessão, eis que muitas pessoas ainda tratam referida temática como um tabu, com muita superstição envolvida, a passo em que se imagina que de certa forma atraia algo de ruim, porém, referidas crenças acabam em afastar o planejamento, corroborando ainda mais com a probabilidade da empresa familiar falir em seu processo sucessório (DUBARD, 2019).

Posto isso, um possível conceito que pode ser elencado para planejamento sucessório, é:

“Planejamento sucessório, destarte, trata-se de uma opção do sucedido que, ainda em vida, busca proporcionar uma transição mais eficaz e menos tormentosa para os seus sucessores, garantindo a perenidade dos bens integrantes do acervo familiar, principalmente quando envolva transmissão empresarial, não consubstanciando, necessariamente, na gestão societária pelos sucessores” (FRANCISCO, 2017, p. 75).

Nesse mesmo diapasão, inobstante as evidências que demonstrem os benefícios e a importância das empresas familiares planejarem a sucessão, é notório que estas não fazem uso dos meios disponíveis, eis que ainda circula um dogma social no qual impede os indivíduos de discutir a morte como sendo um fator natural que trará futuras consequências jurídicas (FRANCISCO, 2017).



Posto isso, percebe-se que o primeiro passo em busca da perpetuidade da empresa familiar é entender a necessidade real de se planejar para o futuro. Dentro desse contexto, faz-se mister apontar um passo a passo de como realizar o planejamento com vistas a garantir a maior efetividade, para depois de buscar uma das espécies de planejamento que melhor se adequa ao caso concreto.

Quanto ao processo de sucessão, Bosa (2017), com base no que expõe Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2006), autor do livro empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório, destaca-se que ele faz um passo a passo dividido em 5 (cinco) etapas do processo sucessório de uma empresa familiar.

A primeira etapa é a identificação dos resultados a serem alcançados, em seguida, deve-se estabelecer o perfil básico do profissional, ato contínuo, estabelece-se um amplo debate acerca dos resultados esperados e o perfil básico do executivo sucessor, após essa etapa, vai ser escolhido o executivo sucesso e se inicia a implementação de avaliações da sucessão (BOSA, 2017).

Nesse aspecto, cada etapa possui uma finalidade, a primeira etapa (identificação dos resultados a serem alcançados) tem por objetivo “haver uma interligação entre os resultados esperados e o processo estruturado do planejamento estratégico, obtendo uma rede escalar de objetivos levando em consideração o objetivo da empresa e de todas as unidades organizacionais” (BOSA, 2017, p.28).

A segunda etapa (estabelecimento do perfil básico do profissional) deve-se buscar analisar as habilidades, bem como os conhecimentos necessários do futuro sucessor, referida análise deve ser feita com base nos resultados almejados pela empresa (BOSA, 2017).

Posto isso, passa-se para a análise da terceira etapa (amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor), na qual consiste em fechar “o processo de sucessão onde o perfil do sucessor e as interações dos resultados esperados ficam interligados” (BOSA, 2017, p. 29).

Superado esse passo, o quarto passo (escolha do executivo sucessor) torna-se uma consequência lógica dos passos anteriores, qual seja: a partir de todas as análises irá se buscar qual o membro familiar está mais adequado ao cargo de executivo sucessor, ou então, busca-se o membro com maior potencial, para que se trabalhe a capacitação dele para o futuro assumir tal responsabilidade (BOSA, 2017).

Após a escolha do executivo, passa-se para o quinto e último passo (implementação e avaliação da sucessão), este, por sua vez, consiste em analisar a evolução do membro após assumir em definitivo o cargo de executivo, esta etapa requer muito esforço e atenção para que os resultados que foram criados por expectativa no início do procedimento, de fato se tornarão factíveis (BOSA, 2017).

Nota-se que referido passo a passo se traduz em um aumento na expectativa de êxito da sucessão da empresa familiar, no entanto, não se trata de uma receita de bolo diretamente vinculada a esse êxito, nesse diapasão, mesmo que não exista referida garantia de sucesso e perpetuação da empresa familiar, ainda sim, é a melhor opção disponível para o gestor fundador com vistas à perpetuação de sua empresa familiar.

Por fim, diante desse cenário, passa-se à análise por menorizada das espécies de planejamentos sucessórios e suas peculiaridades, para então se buscar uma aplicabilidade prática no cotidiano de uma empresa familiar.

### **3.3 Espécies de planejamento sucessório: testamento, doação, previdência privada e holding familiar**

Por oportuno, reitera-se o entendimento da impetuosa necessidade de planejar a sucessão, com claro objetivo de aumentar a probabilidade de lograr êxito no processo sucessório da empresa familiar, posto isso, se faz de suma importância elencar as possibilidades existentes que estão à disposição do gestor fundador para buscar concretizar as ideias estabelecidas relacionadas ao futuro da empresa.

Nesse diapasão, o presente estudo irá abordar 4 (quatro) espécies de planejamento sucessório, quais sejam: o testamento, a doação, a previdência privada e a holding familiar.

Como primeira espécie a ser abordada, tem-se o testamento e, de antemão é importante especificar que esta espécie encontra previsão legal exposta no artigo 1.857 do Código Civil de 2002, no qual aduz que toda pessoa dotada de capacidade pode dispor de seus bens ou apenas uma parte, para depois de sua morte (BRASIL, 2002).

Nesse contexto, pode ser definido testamento como:

“ato unilateral de vontade de uma pessoa, dispondo gratuitamente sobre os bens, ou parte dos bens, ou até sobre os filhos menores, para valer após a

sua morte. Ou a manifestação da vontade, de forma documental pública e particular, atribuindo gratuitamente seu patrimônio a terceiros, herdeiros ou não (RIZZARDO, 2019, p. 215).

Nesse mesmo sentido, Gagliano e Pamplona Filho (2017), aduzem que testamento pode ser conceituado como um negócio jurídico, no qual alguém, de forma unilateral, faz uma declaração de vontade, desde que preenchidos os requisitos de existência, validade e eficácia, na qual possui a finalidade de dispor, parcialmente ou totalmente, de seus bens, além do mais, pode ser determinado no bojo do testamento algumas diligências que não possuem caráter patrimonial para depois do falecimento.

Nota-se que, o indivíduo não pode dispor da totalidade de seus bens quando houver herdeiro necessário, assim entendidos como os descendentes, ascendentes e os cônjuges, conforme rol elencado no artigo 1.845 do próprio Código Civil. Portanto, pode ser concluído que diante da existência de herdeiros necessários, somente 50% (cinquenta por cento) dos bens podem ser dispostos em testamento, ao passo que, caso não haja herdeiro necessário, poderá ser disposto a totalidade dos bens do de cujus (BRASIL, 2002).

Ocorre que, diferente do que parece ser, o testamento não versa somente sobre bens e valores, eis que existem diversas matérias que podem ser tratadas em testamento, tais como: disposição gratuita do próprio corpo, no qual o testador pode deixar em todo ou em parte com objetivo científico ou altruísta; pode haver reconhecimento de paternidade deixada no testamento; pode haver a instituição de um bem de família através do testamento (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2017).

Diante do entendimento supramencionado, nota-se que no contexto de uma empresa familiar, o testador pode deixar como disposição de última vontade as definições de alguns cargos, como por exemplo: o cargo de executivo antes ocupado por ele. Nesse ponto, há de se ressaltar que, em que pese referido método possa parecer pouco eficaz, se faz necessário analisar o contexto no qual ele está inserido e o objetivo do gestor almejado no início do planejamento. Diante disso, pode-se concluir que o testamento pode ser uma opção à disposição do gestor.

A segunda espécie de sucessão empresarial que está à disposição do gestor é a doação, na qual, inicialmente, deve ser esclarecido a necessidade do doador está vivo e em pleno gozo de sua capacidade para fazer uso desta espécie. Referida modalidade também se encontra tipificado na legislação vigente, mais precisamente no Código Civil em seus artigos 538 e seguintes (BRASIL, 2002).

O conceito legal de doação disposto no Código Civil (2002) é o contrato no qual uma pessoa transfere um patrimônio, bens ou vantagens para outra, por pura liberalidade (BRASIL, 2002). Nota-se que se trata de um ato personalíssimo, no qual somente o doador pode fazer em nome próprio, deste ponto se extrai a necessidade de estar vivo, no mais, trata-se de um negócio jurídico, ou seja, também se justifica a necessidade do agente ser capaz para realizar o ato, caso contrário, se for realizado uma doação por alguém absolutamente incapaz, o negócio jurídico nulo, ao passo em que, caso seja realizado por um relativamente incapaz, o negócio jurídico é anulável (SANTOS; COSTA, 2020).

Nessa temática, quando ocorre a doação realizada por um ascendente a um descendente, bem como a doação realizada por um cônjuge a outro, na verdade é entendido como um adiantamento da herança, razão pela qual no futuro, caso seja aberto o inventário, quem recebeu a doação deve colacionar, ou melhor especificar, informando ao juízo que já recebeu uma parte da herança e em caso de não haver a colação, este herdeiro vai ser considerado sonegador, o que trará consequências futuras, entre elas perda do direito sobre o bem sonegado (FERNANDEZ, 2018).

Dentro do contexto das empresas familiares, a doação é meio pelo qual o gestor tem disponível para organizar o patrimônio ainda em vida, principalmente ao se perceber que, caso os bens sejam devidamente distribuídos, conforme os limites legais, respeitando o quinhão pertencentes aos herdeiros necessários, não será preciso realizar o inventário após a morte, ante a ausência de objeto, qual seja: patrimônio, importante ressaltar que caso a doação extrapole o limite do que o doador poderia dispor em testamento, portanto, necessário ter um atenção redobrada nesse ponto (FERNANDEZ, 2018).

Dentro das opções viáveis de doação, a que se faz mais eficaz no contexto supracitado é a possibilidade de haver uma doação com usufruto vitalício do doador. Referida modalidade traz uma vantagem, porque mesmo que ele não seja mais o proprietário do bem, ainda pode usufruir enquanto vivo. Não obstante, pode ser utilizado a cláusula de reversão, no qual prevê que, acaso o donatário (pessoa que está recebendo o bem) venha a falecer, o bem retorne ao patrimônio do doador (DUBARD, 2019).

Explicitado isto, passa-se a análise da terceira espécie de planejamento sucessório, qual seja: a previdência privada, em que pese seja pouco falado como

alternativa de planejamento sucessório, esta vem se mostrando um instrumento muito eficaz.

Previdência privada pode-se entender como um investimento a longo prazo, pois vai ser feita uma contribuição ao longo da vida do contratante para no futuro receber uma espécie de pensão, que nada se confunde com a aposentadoria pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), referida modalidade vem sendo cada vez mais visada em detrimento das incertezas que circundam a previdência pública, importante frisar que a previdência privada não é obrigatória (MAIA JUNIOR, 2020).

Quanto à previdência privada, esta pode ser abertas ou fechadas, as fechadas são assim denominadas porque são feitas para um grupo específico, geralmente de uma empresa, portanto, somente os membros daquela empresa podem aderir. Já as abertas, são exatamente o contrário, pois qualquer pessoa com objetivo de auferir uma renda extra no futuro pode aderir (PONTES FILHO, 2022).

Esclarecido isso, se faz necessário informar que os planos de previdência privada aberta é dividida em duas espécies, quais sejam: Plano de Benefício de Geração de Vida Livre (VGBL) e Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL), ambas as espécies “após o período de captação de recursos (período de Deferimento), fornecem aos investidores (segurados e participantes) uma renda mensal.” (PONTES FILHO, 2022, p. 8).

O VGBL é considerado um seguro de pessoas, enquanto o PGBL é considerado uma pensão complementar aberta, ao passo em que a principal vantagem dessa espécie de planejamento sucessório é a imediatividade de transferência do valor segurado, tendo em vista que não precisa ser partilhado por intermédio do inventário (DUBARD, 2019), logo, o valor da previdência privada não vai compor o patrimônio do de cujus, tendo em vista a natureza jurídica equiparada ao seguro de vida (MAIA JUNIOR, 2020).

Explicitado isto, trazendo para a realidade da empresa familiar, ao se notar a imediatividade de resgate do valor ante a desnecessidade de inventariar, referida modalidade pode ser uma importante ferramenta estratégica adotada pelo gestor para garantir um capital para administração da empresa logo após sua partida, evitando assim, eventualmente, uma dilapidação patrimonial em detrimento do lapso temporal do inventário.

Após referido entendimento da previdência privada, passa-se para a quarta e última espécie de planejamento sucessório à disposição do gestor para visar a perpetuidade da empresa familiar, qual seja: a holding familiar. Nesse condão, antes de adentrar propriamente nas classificações e conceitos de holding familiar, se faz importante explicitar a origem do nome, que vem de uma palavra em Inglês (Estados Unidos da América), mais especificamente na palavra *The Hold* que, ao ser traduzida para o Português, significa: segurar, sustentar, deter, porém, mais adequado à palavra de domínio, nos ditames de Mamede e Mamede (2018, p.27). No Brasil, referida modalidade foi instituída pela lei das sociedades anônimas, Lei 6.404 de 1976.

Dito isto, as holding, conforme Mamede e Mamede (2018) são classificadas em pura (atua única e exclusivamente no capital de outras empresas) ou mista (além de atuar no capital de outras empresas possuem atividades empresariais). Elas também podem versar sobre patrimônio (almeja ser titular de patrimônios), controle (apresentam participação em outras sociedades o suficiente para ter o controle societário), participação (apresentam participação em outras sociedades, mas não o suficiente para ter o controle societário) e administração (cria estratégia e planos de atuação ao passo que possuem capacidade de influência nas atividades operacionais da empresa).

Ante ao exposto, nota-se com clareza que a holding familiar não se trata de uma classificação propriamente dita, ao passo que não pode ser entendida como uma espécie dentro do gênero holding, na verdade, trata-se de uma característica, qual seja, a existência de membros da família na composição do quadro societário da empresa em que será instituída a holding.

Nesse diapasão, evidencia-se a necessidade de entender a finalidade de instituir a holding familiar, qual seja: “designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.), investimentos financeiros etc.” (MAMEDE; MAMEDE, 2018, p.27).

Para Fernando Teodoro Fernandez (2018), holding familiar nada mais é do que uma parte dos bens, ou totalidade, que serve como forma de instrumento para reestruturar o patrimônio de uma família, nesse ponto, a holding passa a ser composto por sócios (membros familiares) que, ao integralizarem os bens na sociedade (holding), esta passa a formar o capital social da empresa.

Já para Rossi e Silva (2017) *apud* Mothe (2020, p.23), as holding familiares são:

“um instrumento criado para manter as atividades e quotas/ações de outras empresas pertencentes à família, concentrando a gestão dos negócios em uma única estrutura societária, desta maneira é possível desenvolver um planejamento sucessório e tributário, visando a melhor gestão do patrimônio e das finanças da família.”.

Ou seja, as holding familiares simplificam os bens familiares e ainda por cima determinaram o futuro gestor da empresa em caso de aposentadoria ou morte do atual, que pode trazer uma série de benefícios, tanto para a empresa, quanto para a família, como também para o Estado com um todo.

Portanto, para o âmbito das empresas familiares, nota-se que a holding familiar é a espécie de planejamento sucessório que goza de mais eficácia, uma vez que sua aplicabilidade busca resolver direta e objetivamente as principais causas que levam as empresas familiares à falência em razão da morte ou afastamento do gestor fundador.

## **4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS ALTERNATIVAS DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO**

Conforme já amplamente debatido, o planejamento sucessório é a melhor alternativa à disposição das empresas familiares para evitar a falência após a morte ou afastamento do gestor fundador, para mais, já foram expostos alguma das espécies de planejamento sucessórios, quais sejam: o testamento, a doação, a previdência privada e a holding familiar.

Posto isso, passa-se à análise comparativa entre as opções supramencionadas e dispostas para o gestor diante do inventário judicial, que é o desencadear natural na legislação, para então se vislumbrar os benefícios de fazer uso das opções.

Em seguida, com base na análise das causas que levam as empresas familiares à falência serão analisadas as peculiaridades de cada uma das espécies de planejamento sucessório, para então perceber qual das alternativas melhor resolve as causas, ou seja, a mais eficaz.

Posto isso, se faz necessário adequar à realidade do Brasil, qual seja: a maioria das empresas familiares são micro e pequenas empresas, nesse ponto, nem todas possuem uma complexidade tão grande a ponto de ser necessário realizar uma holding familiar, razão pela qual serão analisados à luz dos tipos de empresas familiares para se concluir a solução mais usual.

### **4.1 Análise comparativa das espécies de planejamento sucessório frente ao procedimento de inventário**

Como já demonstrado no presente estudo, o inventário judicial possui alguns custos, tais como: honorários advocatícios; a necessidade de recolher o Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD); e custas judiciais, que pode tornar o procedimento moroso e caro, razão pela qual pode haver a dilapidação patrimonial durante esse procedimento (SANTOS; COSTA, 2020).

Ante de apresentar alguns dados e valores que envolvem o inventário judicial, importante destacar que, em se tratando de empresa familiar, o inventariante será o responsável direto pela administração dos bens do *de cujus* razão pela qual



pode não ser a pessoa com domínio necessário para exercer a atividade empresarial, o que pode colocar em risco o futuro da empresa ou até mesmo causar um impacto relevante na gestão da empresa (SANTOS; COSTA, 2020).

Posto isso, segue alguns dados referentes a realização do inventário judicial no Estado do Maranhão. Primeiro, vejamos os custos relativos aos honorários advocatícios, a tabela da OAB/MA (2022) sugere que o advogado cobre o equivalente à 10% (dez por cento) do valor da herança, desde que o valor seja abaixo de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais), no entanto, caso o valor da herança seja acima de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil), recomenda-se que seja cobrado o valor de R\$4.500,00, mais 20% (vinte por cento) sobre o valor que exceda os R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais), de tal modo que, nunca poderá ser cobrado menos do que R\$ 10.570,00 (dez mil quinhentos e setenta reais) quando se tratar da segunda hipóteses.

Ato contínuo, analisa-se o Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD), verifica-se que se trata de um imposto estadual, ou seja, sofre alterações a depender da localidade, posto isso, tem-se que no Maranhão, amparado na Lei Estadual 7.799 (2002), a alíquota estabelecida para cobrança do ITCMD pode variar de 3% (três por cento) até 7% (sete por cento), com base no valor dos bens e direitos.

Valor venal dos bens e direitos	Alíquota do ITCMD
Até 300.000,00	3%
De R\$ 300.000,01 até R\$ 600.000,00	4%
De R\$ 600.000,01 até R\$ 900.000,00	5%
De R\$ 900.000,01 até R\$ 1.200.000,00	6%
Acima de R\$ 1.200.00000	7%

(fonte: Maranhão, 2002)

Não obstante, passa-se para a análise das custas judiciais cobradas no âmbito do Estado do Maranhão, nota-se que os valores cobrados também têm por base o valor do bem, referidos valores podem ser verificados no site do Tribunal de Justiça do Maranhão (2022).

Valor dos bens	Custas judiciais
----------------	------------------

Até R\$ 2.498,97	R\$ 101,32
De R\$ 2.498,98 a R\$ 3.748,47	R\$ 131,79
De R\$ 3.748,48 a R\$ 5.622,70	R\$ 192,71
De R\$ 5.622,71 a R\$ 8.434,05	R\$ 283,88
De R\$ 8.434,06 a R\$ 12.526,12	R\$ 426,17
De R\$ 12.526,13 a R\$ 18.976,59	R\$ 649,35
De R\$ 18.976,60 a R\$ 28.464,89	R\$ 963,92
De R\$ 28.464,90 a R\$ 42.697,33	R\$ 1.440,52
De R\$ 42.697,34 a R\$ 64.046,00	R\$ 2.170,99
e R\$ 64.046,01 a R\$ 96.069,00	R\$ 3.246,38
De R\$ 96.069,01 a R\$ 144.103,51	R\$ 4.879,97
De R\$ 144.103,52 a R\$ 216.155,26	R\$ 7.314,29
De R\$ 216.155,27 a R\$ 624.743,79	R\$ 10.043,22
Acima de R\$ 624.743,79	R\$ 13.046,11

(fonte: TJ-MA, 2022)

Ante ao que se apresenta, não se precisa medir esforços para concluir que o inventário judicial é um procedimento caro, porém, para além dos valores mencionados, importante destacar que também se trata de meio com longo tempo de duração, principalmente quando existem divergência na partilha (FRANCISCO, 2017).

Para mais, Junior e Martins (2019), trazem uma ressalva importante, tendo em vista que pode ocorrer a dilapidação do patrimônio do *de cujus* em razão do vasto lapso temporal necessário para que seja finalizado o inventário, para fins de parâmetros, a média do processo de inventário judicial no Brasil é de 5 (cinco) anos.

Diante do que foi exposto, inicia-se as análises comparativas entre as espécies de planejamento sucessório e o inventário judicial, primeiramente, tem-se o testamento, no qual possui como principal vantagem frente ao inventário judicial acelerar o processo de partilha, por se tratar da última vontade do *de cujus*. Os demais aspectos não são relevantes, isso porque como já explicitado, o testamento atrai, automaticamente o processo de inventário judicial por força do artigo 610 do Código de Processo Civil (2015), ou seja, automaticamente as custas judiciais, honorários advocatícios e Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD) também se aplicam ao testamento.

Posto isso, passa-se à análise da doação frente ao inventário judicial, de antemão, caso a doação não recaia sobre todos os bens, respeitando o limite legal, será necessário realizar o inventário da mesma forma, no entanto, o valor dos bens que já foram doados são abatidos do valor total dos bens, ou seja, menos gastos no geral, em detrimento da diminuição do total que servirá de base para os cálculos, principalmente caso o bem doado for uma casa (CPC, 2015).

Nesse contexto, a doação também é fato gerador do Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD), no mesmo valor já exposto em tabela supra, qual seja: entre 3% (três por cento) e 7% (sete por cento), a depender do valor do bem doado, no entanto, a doação possui a vantagem de não precisar arcar com custas judiciais e honorários advocatícios em caso haverá distribuição total dos bens (FERNANDEZ, 2018).

A terceira comparação realizada será entre a previdência privada e o inventário judicial, nesse ponto, se faz necessário resgatar o entendimento de que a previdência privada é equiparada ao seguro de vida, razão pela qual não entra na composição de bens do de cujus no inventário (POTES FILHO, 2022).

Para mais, importante destacar que nessa espécie não incide o Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD), bem como no caso de uma das modalidades de previdência privada (PGBL), é possível deduzir até 12% (doze por cento) do Imposto de Renda, razão pela qual se aponta a previdência privada além da alternativa de planejamento sucessório, mas também tributário e financeiro (MAIA JUNIOR, 2020).

Por fim, compara-se a holding familiar com o inventário judicial, nesse diapasão, necessário resgatar que as holding familiares são meio de organização patrimonial no qual o proprietário do bem deixa de ser proprietário do mesmo e passar a ser detentor de quotas sociais, ou seja, de uma porcentagem é disponibilizada aos membros por meio do contrato social (FERNANDEZ, 2018), nota-se que referida medida já existe, por si só, a divisão patrimonial, ou seja, a mera utilização desta espécie já pressupõe uma organização da sucessão.

Diante desse cenário, percebe-se que no contrato social já pode estar disponibilizado em seu corpo a distribuição de cargos e quotas sociais e como será resolvido após a morte do gestor ou de qualquer membro (COLOMBO; THAINES, 2020).

Em contrapartida, a holding familiar também possui um gasto elevado, tendo em vista que será necessário algum custo com advogado, certidões, contadores e registros, uma vez que está se instituindo uma nova empresa, ocorre que esses gastos são realizados enquanto a empresa familiar ainda está sob o comando do gestor fundador, logo, possui uma eficácia maior quando comparado com o testamento (COLOMBO; THAINES, 2020).

Importante frisar que mesmo possuindo gastos elevados, os custos com o inventário ainda são mais elevados do que os da holding, além do que os gastos com inventário não se traduzem muitas expectativas de retorno, uma vez que não existe organização prévia dos bens e distribuição de cargos da empresa familiar, ou seja, as probabilidades da empresa familiar falir são mais elevadas, conforme exposto no estudo realizado por Martins et al. (2008).

Posto isso, conclui-se que todas as espécies de planejamento sucessório possuem uma vantagem frente ao inventário judicial, razão pela qual fazer uso destes meios significam maior economia financeira e principalmente economia de tempo, pois todas as espécies apontadas são mais céleres que o inventário judicial.

#### **4.2 Holding familiar como alternativa mais eficaz de planejamento sucessório para empresas familiares**

De antemão, importante ressaltar no presente estudo que, dentre as principais causas que levam as empresas familiares após a morte ou afastamento do gestor fundador é a existência de conflitos entre os membros, o que pode ser disputa patrimonial no bojo do inventário judicial ou até mesmo disputa por cargos da empresa familiar, bem como pode haver divergência de visão de futuro da empresa familiar (MARTINS et al., 2008).

Nesse contexto, com vistas a tentar solucionar os presentes problemas que podem ocasionar a falência das empresas familiares, serão analisadas as espécies de planejamento sucessório e sua eficácia frente ao narrado, percebe-se que o principal objetivo da análise é entender a capacidade da espécie de planejamento sucessório resolver de fato as principais causas que levam as empresas familiares à falência.

Posto isso, inicialmente será abordado o testamento, nota-se que, em que pese tente buscar dispor os bens do *de cuius* enquanto ainda vivo, o gestor não

consegue prevê os conflitos futuros, principalmente ao ser observado a possibilidade de impugnar o testamento no prazo de 5 anos contado a partir da data de registro, conforme artigo 1.859 do Código Civil (2002), bem como a possibilidades dos legatários não restarem satisfeitos com a divisão realizada pelo *de cujus*, principalmente referente aos cargos chaves dentro da empresa.

Portanto, o testamento, mesmo que seja uma possibilidade de planejamento sucessório disponível ao gestor, esta espécie não é tão eficaz quando se refere aos problemas citados, principalmente porque fazer uso do testamento como alternativa do planejamento sucessório traz uma consequência legal, que é a necessidade de abrir, obrigatoriamente, o inventario judicial, o que atrai, por sua vez, custos como: honorários advocatícios; a necessidade de recolher o Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD); e custas judiciais (SANTOS; COSTA, 2020).

Posto isso, passa-se à análise da doação, frisa-se que, diferente do testamento, na doação há a distribuição dos bens enquanto ainda em vida, portanto, nota-se que esta modalidade consegue diminuir as chances de existir conflitos entre os membros da família, no entanto, caso não haja a distribuição total dos bens ainda será necessário realizar o inventário, porém com uma diferença, que é a necessidade de colacionar os bens recebidos, sob pena de ser declarado sonegadores e sofrer as consequências legais por este ato, nos termos do artigo 1.992 do Código Civil (2002).

Nesse diapasão, quando não houver distribuição total dos bens e for necessário realizar o inventário, nota-se que sobre os bens restantes, há a possibilidade de haver conflitos e divergências quanto a visão de futuro da empresa familiar, portanto, pode ser concluído que, mesmo que seja uma medida mais eficaz do que o testamento, ainda sim o gestor não consegue garantir a perpetuidade da empresa se não trabalhar paralelamente às doações realizadas um trabalho interno de planejamento sucessório.

Já a previdência privada, tem-se que a espécie de planejamento sucessório não visa solucionar os conflitos e nem tampouco distribuir cargos ou alinhar a visão de futuro da empresa, referida espécie busca tão somente garantir um valor com maior brevidade após a morte do gestor ao passo em que não será necessário ser levada ao inventário para partilhar (POTES FILHO, 2022).

Nesse ponto, esta modalidade pode ser apontada como uma opção a mais para o gestor fundador, uma vez que já foi explicitado a possibilidade de cumular as

espécies de inventário, referido entendimento pode ser corroborado ao passo em que a mera realização da previdência privada não resolve os problemas trazidos à baila, porém, traz grandes vantagens estratégicas que podem ser adotadas pro todos os tipos de empresas familiares (MAIA JUNIOR, 2020).

A holding familiar, como alternativa para soluções dos problemas apresentados, tem seu momento de instituição quando o gestor ainda se encontra em pleno gozo de suas atividades, razão pela qual haverá a organização patrimonial dentro da holding e a distribuição de quotas nessa época, ou seja, de igual modo ocorre na doação, o mero fato de acontecer essa divisão enquanto o gestor anda está vivo, por si só, já reduz as chances de conflitos (FERNANDEZ, 2018).

Para mais, a holding familiar, como já explicitado, é feito um contrato social, no qual pode ser inserido em seu corpo a distribuição de cargos e funções de cada membro, bem como pode versar sobre a redistribuição desses cargos para o caso de morte do gestor (MAMEDE; MAMEDE, 2018). Inobstante essa possibilidade, o gestor pode identificar a qualificação individual de cada membro e buscar profissionalizar a pessoa com maiores qualidades necessárias para gerir a empresa no futuro (FERNANDEZ, 2018).

Posto isso, também se pode perceber que a empresa familiar, antes de realizar o contrato social, deve haver diversas reuniões e alinhamentos entre os membros, pois todos devem acordar as cláusulas dispostas no contrato social, esta medida também tem o importante papel de alinhar a visão de futuro da empresa entre os membros familiares e esclarecer a função atual e futura de cada membro familiar frente a empresa (COLOMBO; THAINES, 2020).

Com efeito, a holding familiar é a medida mais eficaz quando se trata do objetivo de resolver conflitos, pois existe uma distribuição de bens enquanto o gestor ainda está vivo, distribui os cargos e funções dos membros, alinham as visões de futuro da empresa, as distribuições bens em caso de morte de um sócio já estão dispostas no contrato social da empresa.

Para melhor entendimento, segue tabela com as espécies de planejamento sucessório e os respectivos problemas trazidos para se vislumbrar a eficácia de cada espécie diante de cada problema separadamente.

- Falta de comunicação eficaz entre os membros da família

Espécie de planejamento sucessório	Problema apresentado
------------------------------------	----------------------

Testamento	Não há resolução
Doação	Não há resolução
Previdência privada	Não há resolução
Holding familiar	Há resolução

(Tabela criada pelo autor, 2022)

- Divergência de visão de futuro e objetivos para a empresa

Espécie de planejamento sucessório	Problema apresentado
Testamento	Não há resolução
Doação	Não há resolução
Previdência privada	Não há resolução
Holding familiar	Há resolução

(Tabela criada pelo autor, 2022)

- Conflitos envolvendo disputa patrimonial

Espécie de planejamento sucessório	Problema apresentado
Testamento	Há resolução parcial
Doação	Há resolução parcial
Previdência privada	Não há resolução
Holding familiar	Há resolução

(Tabela criada pelo autor, 2022)

Portanto, frente ao narrado, nota-se que a holding familiar de fato se mostra espécie mais eficaz de planejamento sucessório, no entanto, importante trazer ao bojo do presente estudo que a realização de uma holding familiar também envolve uma complexidade e precisa de um profissional especializado no assunto para conduzir de maneira correta o procedimento, como já demonstrado, sendo necessários alguns custos com advogado, certidões, contadores e registros (COLOMBO; THAINES, 2020).

Assim, em que pese meio mais eficazes de resolução de conflitos que envolvem uma empresa familiar, este também é um procedimento caro, razão pela qual não corresponde à realidade vivida pela maioria das empresas familiares atuante no Brasil, uma vez que em sua maioria se trata de micro e pequenas empresas, conforme dados do IBGE (2018).

Nesse diapasão, se faz necessário fazer uma reflexão quanto a real eficácia da holding familiar, uma vez que esta modalidade, em que pese se mostre eficaz no ponto de vista de resolver os principais problemas que levam as empresas

familiares à falência, ela também se mostra uma medida com elevado custo e com certo grau de complexidade que não corresponde à realidade vivida pela maioria das empresas familiares no Brasil.

### **4.3 Planejamento sucessório conforme análise individualizada das necessidades práticas das empresas familiares**

Conforme já abordado, o presente estudo divide empresas familiares em 3 (três) tipos, são elas, quais sejam: Empresa Familiar Tradicional, Empresa Familiar Híbrida e Empresa Com Influência Familiar. Para mais, também já foi ressaltado que o estudo de planejamento sucessório deve ser feito com base em uma análise pormenorizada da empresa familiar, para saber as reais necessidades e a partir de então buscar as melhores alternativas (FIA, 2019).

Para corroborar esse entendimento, cita-se uma empresa familiar de pequeno porte no qual existem apenas dois membros da família atuando, cenário este o qual não há conflitos e nem dúvidas quanto à sucessão de cargo chave, portanto, por mais que holding familiar seja a medida mais eficaz de planejamento sucessório, no caso narrado não haveria necessidade de abordar esta espécie, ante a ausência de complexidade envolvida (CONGO, 2019).

Nesse ponto, cabe mais uma ressalva, tendo por base a possibilidade de cumular as espécies de planejamento sucessório, posto que no mesmo exemplo narrado, caso os dois membros que atuam na empresa familiar sejam um pai e um filho, que moram juntos em uma casa de propriedade do pai, este pode tão somente realizar uma doação com usufruto vitalício e, ao mesmo tempo, aderir a uma previdência privada, com finalidade de abater Imposto de Renda e garantir ao filho o recebimento de um montante considerado após a morte do pai, ou seja, fazer uso de duas espécies de planejamento sucessório.

Posto isso, passa-se à análise dos tipos de empresas familiares e a aplicação prática da escolha das espécies de planejamento sucessório. Primeiro, analisa-se a empresa familiar tradicional, onde pode haver microempreendedores, empresa de pequeno porte, empresas de sociedades limitadas, ou seja, existem diversas possibilidades envolvidas, razão pela qual pode haver empresas com faturamentos de até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) de



faturamento anual, que são os casos das empresas de pequeno porte (EPP), conforme dados do SEBRAE (2021).

Dito isto, nota-se que a maioria das empresas atuante no Brasil se encaixam nesse perfil, bem como, por consequência, nem todas essas empresas são dotadas de complexidades, conflitos entre membros familiares, logo, diante do exposto, não se faz necessário a instituição de uma holding familiar, porém, ainda sim, se faz essencial a realização de planejamento sucessório.

Isso porque nem sempre os conflitos existem enquanto os gestores ainda estão vivos, porém, a partir da morte deste podem surgir conflitos, estes que podem ser antecipados por meio do planejamento sucessório, bem como escolhido alternativas eficazes que coadunam com o caso em concreto, portanto, o ponto nefrágico do planejamento sucessório é tentar antecipar os conflitos e percalços que podem surgir e pensar nas possíveis soluções (CONGO,2019).

Nesse contexto, podem ser utilizados as opções de testamento, doação com usufruto vitalício e previdência privada, uma vez que já foi explicado que são meios que trazem vantagens quando comparado com o inventário judicial, mesmo que não se mostrem tão eficazes quanto a holding familiar, porém, nota-se que estas espécies, quando realizado uma combinação estratégica, podem ser eficientes para resolver a demanda a depender do caso em concreto.

Quanto as empresas familiares híbridas (empresa com capital aberto, no entanto a família é detentora de mais de 50% do capital social) (FIA, 2019), nota-se que referido tipo de empresa familiar possui uma maior complexidade evolvida, ao passo em que se trata de empresas de sociedades anônimas, que possuem conselhos, administração, vários níveis de cargos, ao passo que faturamento envolvido já é mais elevado (BOSA, 2017).

Frisa-se que referida interpretação não se aplica aos casos em que a empresa familiar é administrada por um terceiro profissional, uma vez que, mesmo que o tipo de empresa familiar seja híbrida, pode haver características práticas de empresa familiares tradicionais e não possuir a mesma complexidade, razão pela qual se faz necessário uma análise minuciosa do caso em concreto, ao passo em que pode ser utilizado tanto as opções tratadas quando estudada as empresas tradicionais, quanto a opção que se trata o das empresas híbridas.

Portanto, no que se refere às empresas familiares híbridas, como o faturamento envolvido e a complexidade também é mais elevada, a instituição da

holding familiar já se torna uma medida mais atrativa, ao passo em que se restou demonstrado que é meio mais eficaz de planejamento sucessório, conforme análise já realizada.

Por fim, trata-se das empresas com influências familiares, as quais possuem o capital aberto, no entanto os membros familiares não detêm a maioria das quotas, e mesmo assim possuem capacidade de influências as decisões da empresa (FIA, 2019). Nota-se que referido tipo de empresa familiar, assim como as empresas familiares híbridas, também possuem uma maior complexidade envolvida, ao passo em que se trata de empresas de sociedades anônimas, que possuem conselhos, administração, vários níveis de cargos, ao passo que faturamento envolvido já é mais elevado (BOSA, 2017).

Quando comparado as empresas familiares híbridas com as empresas com influência familiar, esta segunda possui maior poder econômico frente a primeira, bem como detêm mais complexidades, de tal modo que a holding familiar se faz medida quase que necessária como tentativa de manter a família de posse das quotas sociais da empresa familiar.

Após referidas indicações, importante trazer à baila que a maioria das empresas familiares são tradicionais e representa 99% (noventa e nove por cento) das empresas ativas no Brasil, isso sem levar em conta as empresas familiares (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

Nesse diapasão, nota-se que a maioria das empresas ativas são micro e pequenas empresas, nas quais tem como melhor opção de planejamento sucessórios as dispostas no item anterior quais sejam: testamento, doação e previdência privada, porém, como já demonstrado, estas não possuem tanta eficácia quando se busca evitar conflitos, alinhar visão de futuro da empresa e evitar dilapidação patrimonial em decorrência do inventário.

Dito isto, resta evidente que somente uma análise dos problemas individuados e as reais necessidades expostas no caso em concreto podem servir como base para chegar na melhor estratégia para buscar a perpetuidade da empresa familiar, inclusive, se faz necessário uma participação ativa e contínua do gestor atual, para se identificar os principais pontos que merecem atenção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De antemão, o presente estudo buscou entender o que são as empresas familiares e a importância delas para a economia do Brasil, porém, para isso, necessário entender o que é o instituto família e suas formas de constituição, ao passo que restou definido que inexistia um único conceito capaz de definir família, pois se trata de um instituto muito volátil que está em constante mudanças, em boa parte porque está deixando de ser enxergado com uma visão patriarcal do século XX para um novo prisma amparado na base principiológica da Constituição Federal de 1988.

Assim, o presente estudo adotou o conceito de família como sendo uma empresa composta por membros de uma família, e controlada por esta, bem como se vislumbra a capacidade de intervenção predominante a partir dos membros na linha de frente dos negócios, ou seja, com poder de influência, mesmo que não possua a maioria das quotas sociais da empresa, mas tendo uma forte influência na economia do Brasil, pois além de representar 65% (sessenta e cinco por cento) do PIB, notou-se que também é responsável por gerações de 75% (setenta e cinco por cento) dos empregos no país.

Contudo, muitas empresas familiares encerram suas atividades após o falecimento ou afastamento do gestor fundador, cujas causas identificadas que levam as empresas familiares à falência são: a existência de conflitos entre os membros, disputa patrimonial no bojo do inventário judicial ou até mesmo disputa por cargos da empresa familiar, bem como pode haver divergência de visão de futuro da empresa familiar.

Como o inventário judicial é uma das causas identificadas que levam as empresas familiares à falência, é necessário entender as causas de ineficiência do ponto de vista da sucessão empresarial, inicialmente, restou demonstrado que o responsável pela administração dos bens será o inventariante, o que não necessariamente é a pessoa com aptidão para cargo, no mais, podem haver diversas disputas patrimoniais no bojo inventário, além do que se trata de um procedimento caro, ante a necessidade de pagar custas judiciais, honorários advocatícios e Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD), por fim, o prazo médio de conclusão no Brasil é de 5 (cinco) anos, logo, pode ocorrer a dilapidação patrimonial em detrimento deste vasto lapso temporal.

Dessa forma, o gestor fundador poderia buscar evitar a falência das empresas familiares, através do planejamento sucessório, ou seja, uma organização prévia da sucessão do patrimônio de uma pessoa, o qual deve levar em conta um estudo minucioso da organização empresarial para se descobrir as suas necessidades.

Para tanto há 4 (quatro) espécies de planejamento sucessórios que trazem algum tipo de benefício quando se vislumbrado unicamente a realização do inventário, a saber: o testamento; a doação; a previdência privada; e a holding familiar.

O testamento, em que pese atraia a obrigatoriedade de realização do inventário, tem-se a principal vantagem de acelerar o processo de partilha, por se tratar da última vontade do *de cujus*.

A doação de um bem possui a vantagem de retirá-lo do inventário, por consequência, diminui o valor da causa, o que resulta em menos gastos, no mais, em caso haverá distribuição total dos bens não precisar arcar com custas judiciais e honorários advocatícios, mas se faz necessário o pagamento do Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD), entre 3% (três por cento) e 7% (sete por cento), a depender do valor do bem doado.

A previdência privada é equiparada ao seguro de vida, razão pela qual não entra na composição de bens do *de cujus* no inventário, além do mais, é partilhado imediatamente e não incide o Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD).

A holding familiar já possui uma porcentagem é disponibilizada aos membros por meio do contrato social, ou seja, esta medida já existe, por si só, a divisão patrimonial, no mais, o próprio contrato social já deixa pormenorizado como será a distribuição de cargos e quotas sociais após a morte do gestor ou de qualquer membro.

Contudo, fez-se uma análise comparativa entre o testamento, doação, previdência privada e holding frente aos problemas retro apresentados, uma vez que o testamento não consegue prevê conflitos que podem surgir após a morte do gestor fundador, além do mais, não alinha a visão de futuro entre os membros e nem tampouco evita gastos com Honorários advocatícios, custas judiciais e Imposto de Transmissão e Causa Mortis e Doação (ITCMD), tendo em vista que o uso desta espécie atrai a obrigatoriedade de realização do inventário judicial. Portanto, o testamento não é tão eficaz quando se refere aos problemas citados.

Quanto a doação, esta modalidade consegue diminuir as chances de existir conflitos entre os membros da família, pois a distribuição dos bens ocorre ainda em vida, porém, caso não haja a distribuição total dos bens, ainda sim será necessário abrir o inventário para posterior partilha, ou seja, em que pese mais eficaz do que o testamento, o gestor não consegue garantir a perpetuidade da empresa se não trabalhar paralelamente às doações realizadas um trabalho interno de planejamento sucessório.

Quanto a previdência privada, concluiu-se que ela não visa solucionar os conflitos e nem tampouco distribuir cargos ou alinhar a visão de futuro da empresa, referida espécie busca tão somente garantir um valor com maior brevidade após a morte do gestor, portanto, diante dos problemas apresentado esta espécie não é eficaz.

Já a holding familiar é criada enquanto o gestor ainda se encontra em pleno gozo de suas atividades, referida criação pressupõe uma organização dos membros familiares para elaboração do contrato social, no qual, irá dispor sobre distribuição de quotas, a distribuição de cargos e funções de cada membro, bem como pode versar sobre a redistribuição desses cargos para o caso de morte do gestor, também se percebe a necessidade haver diversas reuniões e alinhamentos entre os membros antes da elaboração do contrato social o que por sua vez se traduz em alinhamento da visão de futuro da empresa.

Assim, de fato a holding familiar se mostra espécie mais eficaz de planejamento sucessório, no entanto, notou-se que esta alternativa envolve uma complexidade e precisa de um profissional especializado no assunto para conduzir de maneira correta o procedimento, como já demonstrado, serão necessários alguns custos com advogado, certidões, contadores e registros.

Ademais, as empresas ativas no Brasil são compostas por 99% (noventa e nove) de Microempresas, Empresas de Pequeno Porte ou Microempreendedor Individual, dentro desse universo, essas empresas não são dotadas de grande complexidade, ao passo que não se faz necessário a adoção a holding familiar em razão dos custos com advogado, certidões, contadores e registros.

Portanto, restou evidente que a holding familiar, mesmo sendo a alternativa mais eficaz, também é a medida mais complexa e mais cara dentre as alternativas de planejamento sucessório analisadas, ao passo que não reflete à realidade vivida pelas empresas familiares ativas no Brasil.

Destarte, somente uma análise dos problemas individuados e as reais necessidades expostas no caso em concreto podem servir como base para chegar na melhor estratégia para buscar a perpetuidade da empresa familiar.

## 6 REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Álvaro Villaça. **Curso de direito civil: direito de família**. 2. ed. v.6. São Paulo: Saraiva Educação, 2019

BOSA, Evelin. **Empresa familiar: o Desafio da sucessão**. Trabalho de Conclusão do Curso, Administração. UNESC- A Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma- Santa Catarina, p. 67. 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5606>. Acesso em: 23 de abr. de 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 20 de mar. de 2022.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm). Acesso em: 20 de maio de 2022.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil Brasileiro**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 01 de mar. de 2022.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 12 de maio de 2022.

CARLOS JÚNIOR, Luiz; MARTINS, Ferrari Adriano de Oliveira. **Da sucessão hereditária: a implementação da holding familiar como uma alternativa ao processo de inventário**. Trabalho de Conclusão do Curso de Direito. 2019. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/handle/11077/1824?show=full>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

COLOMBO, Daniela; THAINES, Aleteia Hummes. **Holding familiar: vantagens e desvantagens na sua constituição perante os aspectos societários, tributários e sucessórios, por meio de uma análise comparativa**. Revista eletrônicas de Ciências Contábeis, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1599>. Acesso em: 22 de maio de 2022.

CONGO, Mariana. **Planejamento Sucessório: entenda o que é e como fazer**. 10 de setembro de 2019. Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/planejamento-sucessorio/#:~:text=O%20planejamento%20sucess%C3%B3rio%20diz%20respeito,bens%20em%20caso%20de%20falecimento>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

CNN BRASIL. **Em 13º entre maiores economias, PIB do Brasil fica abaixo de média global**. Publicado em 04 de mar. de 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/em-13o-entre-maiores-economias-pib-do-brasil-fica-abaixo-de-media-global/>. Acesso em: 23 de mar. 2022.

DA SILVA, Bruna Rodrigues. **Aspectos gerais sobre a Holding Familiar do Planejamento Sucessório**. Revista Miríade Científica, v. 4, n. 1, 27 ago. 2019. Disponível em: <http://www.faculdadecuiaba.com.br/revista/index.php/miriadecientifica/article/view/51>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

DA SILVA, Daniel Vinícius Ferreira. **Princípios norteadores do direito de família**. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/56132/principios-norteadores-do-direito-de-familia>. Acesso em: 18 de abr. 2022.

DRESCH, Márcia. **A instituição familiar na legislação brasileira: conceitos e evolução histórica**. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/51859/a-instituicao-familiar-na-legislacao-brasileira-conceitos-e-evolucao-historica>. Acesso em: 18 de abr. 2022.

FAGUNDES, Gleyce Maryane e DOS SANTOS, Thaisa Renata. **HOLDING EM EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PUBLICAÇÕES NACIONAIS**. Revista eletrônica de Ciências Contábeis, v. 10, n. 2, 2021. Publicado em 30/04/2021. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/2081>. Acesso em: 15 de mar de 2022.

FERNANDEZ, Fernando Teodoro. **Planejamento Sucessório e Patrimonial Internacional**. São Paulo: Sodepe Editora, 2018.

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Gestão de Empresas Familiares: desafios, estratégias, exemplos**. Publicado em 24 de julho de 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/#:~:text=Nike%3A%20com%20a%20sucess%C3%A3o%20do,ser%20considerada%20uma%20empresa%20familiar.&text=Casas%20Bahia%3A%20%C3%A9%20outro%20exemplo,de%20empresa%20familiar%20bem%20Dsuucedida>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR: planejamento sucessório e continuidade empresarial**. Tese mestrado- Direito, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, p. 119. 2017. Disponível em: [Direito\\_FranciscoPA\\_1.pdf \(pucminas.br\)](#). Acesso em: 25 de maio de 2022.

GAGLIANO, Pablo Stolze, PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Manual de direito civil; volume único**. São Paulo: Saraiva, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, J. Sergio R. C. **As Empresas Familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.



GUERRA, Luiz e GUERRA, Luiz Felipe. **Direito De Família & Planejamento Sucessório Empresa Familiar & Sucessão Empresarial**. 2015.

GUIMARÃES, Daniele. Jung; VIEGAS, Silvio Cesar. **CONFLITO, GESTÃO E FALÊNCIA NUMA EMPRESA FAMILIAR**. REFAQI - Revista Eletrônica em Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 2, p. 30-50, 2021. Disponível em: <http://refaqi.faqi.edu.br/index.php/refaqi/article/view/58>. Acesso em: 25 de abr. de 2022.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

MAIA JUNIOR, Mairan Gonçalves. **A previdência privada como instrumento de planejamento sucessório**. Pensar, Revista de Ciências Jurídicas, Fortaleza, v. 25, n. 14, p. 1-13, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rpen/article/view/9545/pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

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

MARANHÃO. Lei Estadual nº 7.799, de 26 de dezembro de 2002. **Dispõe sobre o Sistema Tributário do Estado do Maranhão**. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=129635>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

MARTINS. Alessandra, MACCARI. Emerson Antonio, CAMPANARIO, Milton de Abreu e DE ALMEIDA. Martinho Isnard Ribeiro. **Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração**. Revista de Ciências da Administração. V. 10, n. 22, p. 30-54, 2008. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4000389>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Site do Governo. Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país: **Empreendimentos representam 99% dos negócios brasileiros, têm participação de 30% no PIB e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no país**. Publicado em 05/10/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

MOTHE. Deborah bastos. **As holdings familiares como instrumento no planejamento sucessório**. Monografia do Curso de Direito. Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj6pM-slbn2AhVFGLkGHS9bA54QFnoECAQQAaw&url=https%3A%2F%2Fpantheon.ufrj.br>

%2Fbitstream%2F11422%2F13881%2F1%2FDBMothe.pdf&usg=AOvVaw2v6\_OO7LNcoNZC3zWIGQxm. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

OAB/MA. Ordem dos Advogado do Maranhão. Tabela de Honorários. 2022. Disponível em: <https://www.oabma.org.br/servicos/tabela-de-honorarios>. Acesso em: 25 de maio de 2022.

PETRONI. Maju. Jornal da USP: **Empresas Familiares Representam 90% dos Empreendimentos no Brasil**. Publicada em 18 de outubro de 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

PONTES FILHO, Raimundo Pereira; GOMES, Giovanni Felipe de Oliveira. **A utilização de investimentos em planos de previdência privada para fins de facilitação sucessória**. Brazilian Journal of Development, Parana, v. 8, n. 4, mar. 2022. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/47238/pdf>. Acesso em: 29 de maio de 2022.

RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 18 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

RONDA, Thiago. **Empresas Familiares um dos Pilares da Economia Brasileira**. Atualizado em 05 de dezembro de 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/empresas-familiares-um-dos-pilares-da-economia-brasileira-ronda#:~:text=As%20empresas%20familiares%20s%C3%A3o%20de,mais%20de%2062%25%20do%20PIB.&text=Uma%20empresa%20familiar%20%C3%A9%20toda,fam%C3%ADlia%20como%20detentora%20dos%20poderes>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

SANTOS, Ghessica rodrigues dos; COSTA, Marcela Cristina Santos da. Por uma análise do testamento, doação e holding como ferramentas para o planejamento sucessório e tributário. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/86791/por-uma-analise-do-testamento-doacao-e-holding-como-ferramentas-para-o-planejamento-sucessorio-e-tributario>. Acesso em: 18 de abr. 2022.

SAMPAIO, Luciano. PWC Brasil: **Empresas familiares e plano de sucessão**. 2019. Disponível em: [Empresas familiares e plano de sucessão \(pwc.com.br\)](https://www.pwc.com.br/pt/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao). Acesso em: 20 de mar. de 2022.

SEBRAE. **Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei>. Acesso em: 15 de abr. De 2022.

SIQUEIRA, Andressa. **Planejamento sucessório: entenda o que é e como fazer**. 2019. Disponível em: [Planejamento sucessório: entenda sua importância \(magnetis.com.br\)](https://magnetis.com.br/pt/planificacao-sucessoria-entenda-sua-importancia). Acesso em: 21 de mar. 2022.

SOARES, Gabriel dos Santos Naressi. **Desafios da gestão administrativa em empresas familiares**. Trabalho de Conclusão do Curso, Administração. UNESC- A a Universidade de Taubaté. Taubaté- São Paulo, p. 32. 2019. Disponível em: Gabriel dos Santos Naressi Soares.pdf. Acesso em: 23 de abr. de2022.

TEIXEIRA. Andressa Fernandes e RINALDI. Leandro Luiz. **O processo de inventário e partilha no direito de sucessões**. Revista Recifaqui, Vol 01, n. 11, 2021. Disponível em: <http://recifaqui.faqi.edu.br/index.php/recifaqui/article/view/60>. Acesso em: 01 de mar. de 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO. **Tabela de Custas judiciais**. 2022. Disponível em: [https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/ferj/custas\\_judiciais\\_2022\\_03\\_01\\_2022\\_04\\_33\\_28.pdf](https://novogerenciador.tjma.jus.br/storage/arquivos/ferj/custas_judiciais_2022_03_01_2022_04_33_28.pdf). Acesso em: 20 de maio de 2022.