



**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
PROGRAMA DE MESTRADO EM DIREITO CONSTITUCIONAL
ECONÔMICO**

RENATA MALACHIAS SANTOS MADER

**HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA
FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA**

**GOIÂNIA-GO
2023**



RENATA MALACHIAS SANTOS MADER

**HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA
FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Direito do Centro Universitário Alves Faria, como requisito para obtenção de grau de Mestre em direito, sob orientação do Professor Doutor Bruno César Lorencini.

Linha de Pesquisa 1 – Desenvolvimento econômico e princípios constitucionais da ordem econômica.

**GOIÂNIA-GO
2023**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M181h

Mader, Renata Malachias Santos.

Holding familiar como instrumento de efetivação da função social da empresa. / Renata Malachias Santos Mader. – 2023. 66 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Bruno César Lorencini.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional Econômico, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Holding Familiar. 2. Planejamento Sucessório. 3. Empresas Familiares Brasileiras. 4. Função Social da Empresa. I. Lorencini, Bruno César. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 346.9



**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
PROGRAMA DE MESTRADO EM DIREITO CONSTITUCIONAL
ECONÔMICO**

RENATA MALACHIAS SANTOS MADER

**HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA
FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Direito do Centro Universitário Alves Faria, como requisito para obtenção de grau de Mestre em direito, sob orientação do Prof. Dr. Bruno César Lorencini.

BANCA EXAMINADORA: 30/03/2023

Dr. Bruno César Lorencini – Orientador

Dra. Michelle Asato Junqueira

Dr. Rodrigo de Camargo Cavalcanti

**GOIÂNIA-GO
2023**

Dedico este trabalho a Deus, fonte inesgotável de todo o saber, e à minha família, que são presentes de Deus na minha vida e meu porto seguro em tudo.

AGRADECIMENTOS

Estudar sempre foi algo que me trouxe prazer, sempre considerei um privilégio; e sempre foi motivo de gratidão e satisfação. Talvez por isso a docência hoje seja uma paixão, por intermédio dela encontrei um meio para poder inspirar outros a estudar e incentivá-los a nutrir a mesma gratidão e satisfação em aprender.

O mestrado não representa apenas a busca por mais qualificação, mas também por acesso a outros patamares da atividade prazerosa que é estudar.

Agradeço a Deus, primeiramente, pelo dom da vida e pela fé que me permitiu, mesmo em momentos difíceis e não tão favoráveis, acreditar que conseguiria chegar até aqui.

Agradeço também aos meus preciosos pais, Henrique e Alexandra, por todo o amor, por todo o esforço que sempre dispensaram no auxílio à realização dos meus sonhos; por serem sempre tão presentes e essenciais em todos os momentos da minha vida; e, principalmente, por me ensinarem desde muito criança a valorizar a maior riqueza que eu poderia colecionar: o conhecimento.

Agradeço ao meu amado esposo, Arthur, meu grande parceiro de todas as horas, compreensivo nos momentos de ausência em razão do foco nos estudos para a concretização do mestrado, bem como meu apoio nos momentos de cansaço e desânimo, além de ser exemplo de determinação e esforço.

Agradeço à minha querida irmã e amiga, Flávia, que, com sua coragem e determinação, me mostrou que devemos criar o momento favorável em vez de esperá-lo; e que foi minha inspiração e ajuda na concretização do mestrado em razão da sua prévia experiência.

Agradeço à minha amiga Alana, que, além de me auxiliar na escolha do tema aqui trabalhado, foi importante na conclusão deste trabalho, com seus sábios e pertinentes conselhos.

Agradeço, ainda, ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Lorencini, pela paciência e condução na concretização desta dissertação, bem como a todos os professores dos quais tive o prazer e honra de ser aluna ao longo destes dois anos na Fadisp-Unialfa, todos inspiradores e admiráveis.

O mestrado foi, sem sombra de dúvidas, um marco em minha vida. Trouxe crescimento profissional, pessoal e emocional. Serei eternamente grata por ter vivido essa experiência.

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a influência de um bom planejamento sucessório nas empresas familiares, especificamente mediante constituição de *holding* familiar, permitindo perpetuar a duração dessa atividade e consequentemente cumprindo com a sua função social enquanto empresa atuante na ordem econômica do país. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 90% das empresas possuem perfil familiar e empregam cerca de 75% da população, o que demonstra a importância de tal atividade para a economia brasileira. Afinal, o alto faturamento anual dessas empresas geram, consequentemente, o recolhimento de impostos para os cofres públicos, transformando esses recursos em bem-estar para toda a sociedade brasileira, além do grande número de empregos gerados, beneficiando direta e indiretamente diversas famílias, fomentando a economia brasileira. Entretanto, segundo dados da pesquisa realizada pela Price Waterhouse Coopers Brasil (PwC) no ano de 2018, 75% das empresas familiares no Brasil fecham após serem sucedidas pelos herdeiros. E, ainda de acordo com a mencionada pesquisa, 44% das empresas familiares não têm um plano de sucessão e 72,4% não definiram um sucessor para cargos-chave como os ligados à diretoria, presidência, gerência e gestão. Acontece que o ambiente organizacional da empresa familiar, sobretudo nas pequenas e médias empresas, é marcado por conflitos que saem do campo familiar e acabam por se infiltrar no campo empresarial. Assim, a *holding* familiar tem-se apresentado como uma ótima opção de planejamento sucessório, auxiliando na contenção de conflitos familiares, distribuindo melhor as funções dentro da empresa para cada herdeiro, trazendo proteção contra terceiros, bem como auxiliando no planejamento tributário e fiscal; e, dessa forma, permitindo a continuidade da atividade empresarial ao longo das gerações, possibilitando que as empresas familiares, tão importantes para a economia brasileira, possam continuar sendo instrumento no fomento à economia do país e, consequentemente, desenvolvendo a sua função social.

Palavras-chaves: *holding* familiar; planejamento sucessório; empresas familiares brasileiras; função social da empresa.

ABSTRACT

The present work seeks to analyze the influence of good succession planning in family businesses, specifically through the constitution of a family holding company, allowing to perpetuate the duration of this activity and consequently fulfilling its social function as an active company in the economic order of the country. According to data from Brazilian institute of geography and statistic (IBGE), around 90% of companies have a family profile, and employ around 75% of the population, which demonstrates the importance of such activity for the Brazilian economy. After all, the high annual revenues of these companies consequently generate the collection of taxes for the public coffers, transforming these resources into well-being for the entire Brazilian society, in addition to the large number of jobs generated, directly and indirectly benefiting several families, promoting the Brazilian economy. However, according to data from the survey carried out by Price Waterhouse Coopers Brasil (PwC) in 2018, 75% of family businesses in Brazil close after being succeeded by the heirs. And, according to the aforementioned survey, 44% of family businesses do not have a succession plan and 72.4% have not defined a successor for key positions such as those linked to the board, presidency, administration and management. It turns out that the organizational environment of the family business, especially in small and medium-sized companies, is marked by conflicts that leave the family field and end up infiltrating the business field. Thus, the family holding company has been presented as a great option for succession planning, helping to contain family conflicts, better distributing functions within the company to each heir, providing protection against third parties, as well as helping with tax and fiscal planning, and in this way, allowing the continuity of business activity over generations, enabling family businesses, so important for the Brazilian economy, to continue to be an instrument in promoting the country's economy and, consequently, developing their social function.

Keywords: family holding; estate planning; Brazilian family businesses; social function of the company.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil das empresas respondentes da pesquisa	28
Gráficos 2 e 3 – Faturamento e longevidade das empresas respondentes da pesquisa ...	29
Gráficos 4 e 5 – Gerações atuantes e quantidade de funcionários das empresas respondentes da pesquisa.....	30
Gráfico 6 – Questões consideradas importantes para sucesso das empresas respondentes da pesquisa.....	32
Gráfico 7 – Atributos considerados relevantes para escolha de um sucessor das empresas respondentes da pesquisa	33
Gráficos 8 e 9 – Interesse e preparação da próxima geração para sucessão das empresas respondentes da pesquisa	34
Gráfico 10 – Quantidade de membros da família ocupantes de cargos nas empresas respondentes da pesquisa.....	35
Gráfico 11 – Quantidade de Diretores Executivos (ou equivalente) membros da família nas empresas respondentes da pesquisa.....	35
Gráfico 12 – Expectativas de mudanças na gestão no próximo triênio pelas empresas respondentes da pesquisa.....	36
Gráfico 13 – Existência de planejamento sucessório nas empresas respondentes da pesquisa.....	36
Gráfico 14 – Participação, controle e tipo das sociedades respondentes da pesquisa.....	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL	15
1.1. A EMPRESA NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO.....	15
1.2. DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR	19
1.3. EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL	23
1.4. DADOS ESPECÍFICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL E SEU IMPACTO NA ECONOMIA BRASILEIRA.....	26
2. HOLDING FAMILIAR	39
2.1. OS TIPOS DE HOLDING	40
2.2. O PAPEL DA HOLDING FAMILIAR NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	43
3. ORDEM ECONÔMICA BRASILEIRA E A ATIVIDADE EMPRESARIAL ..	47
3.1. FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE.....	50
3.2. FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA.....	51
4. HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA	54
CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca analisar a influência de um bom planejamento sucessório nas empresas familiares, especificamente mediante a constituição de *holding* familiar, na busca de perpetuar a duração dessa atividade e consequentemente cumprir com a sua função social enquanto empresa atuante na ordem econômica do país.

Num primeiro momento contextualizamos e apresentamos os conceitos de empresa e sociedade dentro do ordenamento jurídico brasileiro; e apresentamos o que se entende por “empresa familiar”, bem como quais os critérios para defini-la como tal.

No Brasil, segundo dados do IBGE, cerca de 90% das empresas possuem perfil familiar, e empregam cerca de 75% da população, o que demonstra a importância de tal atividade para a economia brasileira.¹

Ocorre que as empresas familiares, além de todas as mazelas que qualquer outra empresa enfrenta no cotidiano, conta com fatores emocionais, afetivos e sucessórios que envolvem seus sócios e herdeiros, especialmente a partir do falecimento do(a) patriarca/matriarca. Tais eventos, se ocorridos sem a confecção de um planejamento sucessório, podem levar, inclusive, à finalização das atividades.

Num segundo momento, apresentamos e contextualizamos a *holding* familiar, instituto que atualmente tem sido muito utilizado como meio de planejamento sucessório para empresas familiares.

A *holding* familiar constitui-se, resumidamente, em uma empresa, que pode ser constituída sob os diversos tipos societários disponíveis na legislação brasileira (sociedade anônima, sociedade limitada etc.), cujo objetivo é, fundamentalmente, administrar o patrimônio de uma família.

Dessa forma, diversas famílias empresárias têm encontrado, na constituição de uma *holding* familiar, a solução para a criação de um plano sucessório eficiente, tornando, portanto, a *holding* um instrumento para a formalização de um planejamento sucessório que não infrinja a lei e possibilite a não submissão aos processos sucessórios comuns determinados pelo ordenamento pátrio – tais como inventários, testamentos ou doações em vida.

¹ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 3. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

Todavia, na literatura jurídica há quem defenda a possibilidade de se utilizar a *holding* familiar como instrumento de planejamento sucessório, bem como há quem a refute para tal utilidade. Dessa forma, serão apresentados os argumentos em torno de um e outro posicionamento, a fim de compreendermos as vantagens, desvantagens e os riscos de se adotar a *holding* familiar diante do ordenamento brasileiro.

Os impactos da sucessão pelos meios tradicionais e impostos pelo ordenamento jurídico serão analisados em capítulo próprio, demonstrando os prejuízos que tais instrumentos podem causar no processo de sucessão não planejado de uma empresa familiar.

Cientes do impacto que o encerramento de uma empresa pode causar para toda uma sociedade em termos econômicos, num terceiro momento, relembremos os fundamentos da ordem econômica constitucionalmente previstos, que se fundamentam na valorização do trabalho e na livre iniciativa, com finalidade de manutenção de uma existência humana digna.

Dessa forma destacamos os fundamentos acima mencionados em consonância com o princípio da função social da empresa, demonstrando a importância da empresa, neste caso com ênfase na empresa familiar, tão significativa no mercado brasileiro, enquanto geradora de postos de trabalho, agente circulador de bens e serviços e recolhadora de tributos, fomentando e contribuindo para o desenvolvimento da economia.

Por fim, busca-se demonstrar que a constituição de uma *holding* familiar pelas famílias empresárias, como instrumento para concretização de um planejamento sucessório, tem se apresentado como uma opção viável e eficiente, capaz de possibilitar a continuidade da atividade mesmo em situações reconhecidamente críticas para uma empresa familiar, como o falecimento de um/uma patriarca/matriarca, permitindo que essa empresa se perpetue ao longo das gerações, mantendo não só o negócio da família, mas também a sua função social perante toda a sociedade, tão importante para a ordem econômica brasileira.

São objetivos deste trabalho: destacar a importância das empresas familiares enquanto componentes da economia brasileira; demonstrar a importância do planejamento sucessório nas empresas familiares; conceituar e explicar o que são e quais as vantagens e desvantagens da *holding* familiar; analisar a *holding* familiar como

uma forma de planejamento sucessório viável para a manutenção das empresas familiares, cumprindo sua função social.

O presente estudo segue a seguinte metodologia: método hipotético-dedutivo, objetivo exploratório e descritivo, procedimento de coleta de dados bibliográfico e documental e abordagem qualitativa.

A partir do desenvolvimento da pesquisa, busca-se responder os seguintes questionamentos: a) A *holding* familiar é uma alternativa eficaz, enquanto meio de planejamento sucessório para a manutenção de empresas familiares?; e b) Pode-se entender a *holding* familiar como um instrumento de efetivação da função social da empresa?

A pesquisa se realizará no âmbito do Direito Constitucional Econômico e do Direito Empresarial, principalmente, como forma de compreender e analisar a importância de um planejamento sucessório para a continuidade de uma empresa familiar ao longo das gerações, permitindo que ela exerça sua função social ao longo dos anos, contribuindo e fomentando a economia brasileira.

1. EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

O conceito de empresa, do ponto de vista jurídico, atualmente estampado no artigo 966 do Código Civil, determina o que é empresa a partir da conceituação do empresário, possibilitando, assim, compreender que a empresa é a “atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”².

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, entretanto, não é suficiente conceituar a empresa apenas do ponto de vista legal, é preciso determinar o que, doutrinariamente, tem se entendido por empresa familiar, definindo quais os critérios e características da figura em análise.

Em seguida, será avaliado como surgiu e em quais contextos está inserida a empresa familiar no Brasil, sinalizando alguns de seus pontos fortes, bem como suas mazelas.

Por fim, serão pontuados dados de uma pesquisa importante realizada pela KPMG no Brasil, por intermédio da ACI Institute Brasil e do Board Leadership Center, publicada em 2021, acerca de empresas familiares no Brasil, que trouxe importantes dados que vão desde gestão, investimentos, governança até a forma de atuação dessas empresas; e que nos auxiliará a entender a importância delas para a economia brasileira.

1.1. A EMPRESA NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

Para conceituar ‘empresa’, o ordenamento jurídico brasileiro segue o que se chama de Teoria da Empresa, inspirada no Direito Italiano, e que veio em substituição à Teoria dos Atos do Comércio, para definir a figura do “empresário” e da “empresa”. Enquanto a teoria dos atos do comércio (anteriormente adotada) se limitava a enumerar atos que poderiam ser reconhecidos como mercantis ou de comércio, a teoria da empresa, como bem salienta RAMOS³:

² BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002, artigo 966. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

³ RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito Empresarial Esquematizado** – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2014, p. 10.

(...) faz com que o direito comercial não se ocupe apenas com alguns atos, mas com uma forma específica de exercer uma atividade econômica: a forma empresarial. Assim, em princípio qualquer atividade econômica, desde que seja exercida empresarialmente, está submetida à disciplina das regras do direito empresarial.

Pertinente destacar aqui também o chamado “fenômeno econômico poliédrico”, descrito pelo jurista italiano Alberto Asquini na construção do conceito de empresa. De acordo com a teoria por ele desenvolvida, a empresa se apresenta em pelo menos quatro perfis, a depender de qual aspecto jurídico se analisa, assim:

Transposto o fenômeno econômico para o universo jurídico, a empresa acaba não adquirindo um sentido unitário, mas diversas acepções distintas. Daí porque o jurista italiano Alberto Asquini observou a empresa como um fenômeno econômico poliédrico, quatro perfis distintos quando transporto para o direito: a) o *perfil subjetivo*, pelo qual a empresa seria uma pessoa (física ou jurídica, é preciso ressaltar), ou seja, o empresário; b) o *perfil funcional*, pelo qual a empresa seria uma “particular força em movimento que é a atividade empresarial dirigida a um determinado escopo produtivo”, ou seja, uma atividade econômica organizada; c) o *perfil objetivo (ou patrimonial)*, pelo qual a empresa seria um conjunto de bens afetados ao exercício da atividade econômica desempenhada, ou seja, o estabelecimento empresarial; e d) o *perfil corporativo*, pelo qual a empresa seria uma comunidade laboral, uma instituição que reúne o empresário e seus auxiliares ou colaboradores, ou seja, “um núcleo social organizado em função de um fim econômico comum”. (grifos do autor)⁴

A teoria poliédrica de Asquini tem crucial importância na construção da Teoria da Empresa adotada pelo ordenamento jurídico brasileiro. Todavia, o aspecto/perfil corporativo (ou também chamado institucional), que se refere aos colaboradores e empregados que atuam juntos para atingir o objetivo comum da empresa – e, em razão de tal aspecto, submetem-se às regras da legislação trabalhista em nosso país –, acabou por não ser adotado pelo legislador brasileiro para construir o conceito de empresa. De forma que, para a legislação pátria, a Teoria da Empresa reúne apenas os perfis subjetivo (o empresário), objetivo (o estabelecimento ou conjunto de bens destinados à atividade empresarial) e funcional (a atividade econômica organizada).

Neste contexto, no artigo 966 o Código Civil brasileiro define o que é empresário. E indiretamente define também o que é a empresa, vejamos:

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

⁴ RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito Empresarial Esquematizado** – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2014, p. 11.

Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.⁵

Dessa forma se reconhece como empresário aquele que exerce atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, e tem-se que a empresa é a própria “atividade econômica organizada”.

Mais uma vez, emprestando o raciocínio de RAMOS, é preciso dizer que, portanto, “o mais adequado sentido técnico-jurídico para a expressão empresa é aquele que corresponde ao seu perfil funcional, isto é, empresa é uma atividade econômica organizada”.⁶

Por isso, quando nos referimos juridicamente à expressão ‘empresa’, estamos nos referindo à atividade econômica organizada que se exerce. Enquanto que, ao nos referirmos, sob o prisma jurídico, às expressões ‘empresário’ e ‘estabelecimento’, estamos nos referindo respectivamente a quem exerce a atividade empresarial (aspecto subjetivo); e ao conjunto de bens que estão afetados para o exercício da atividade empresarial (aspecto objetivo). Embora o próprio legislador se atrapalhe e, em diversos textos normativos já editados (desde Código Civil, Código de Processo Civil e leis esparsas), utilize-se a expressão ‘empresa’ de forma não técnica, os termos especificados no início deste parágrafo são os corretos usos para cada uma das expressões mencionadas.

Podemos afirmar, portanto, que a teoria da empresa permite uma maior abrangência daquilo que se entenderá por empresa, uma vez que a teoria dos atos do comércio, ao se limitar em identificar ou relacionar o que seriam atos mercantis, acabava por deixar de fora atividades econômicas extremamente importantes, como: prestação de serviços, agricultura, pecuária, negociação imobiliária, dentre outros.⁷

Destaque-se, ainda, que, sob o perfil subjetivo da empresa, o empresário pode se configurar como pessoa física ou como pessoa jurídica; e deve exercer de maneira profissional, isto é, exercer de forma habitual uma atividade econômica organizada (empresa sob o aspecto funcional). Esta é aqui entendida como aquela com

⁵ BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 01 jul. 2022;

⁶ RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito Empresarial Esquematizado** – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2014, p. 11.

⁷ RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito Empresarial Esquematizado** – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2014, p. 11.

intuito lucrativo e que articula fatores de produção, quais sejam, capital, mão-de-obra, insumos e tecnologia, com a finalidade de produzir ou circular determinados bens e serviços, o que enfatiza que nenhum tipo de atividade econômica estará excluída ou proibida de ser realizada de maneira empresarial, a princípio.

Dessa forma, “não será considerado empresário aquele que exercer atividade econômica organizada à custa de outrem, ou sob o risco deste; nem o será quem exerce simples profissão, de forma autônoma”⁸.

O empresário pessoa física é o que conhecemos por Empresário Individual, enquanto o empresário pessoa jurídica apresenta-se por meio de uma Sociedade Empresária, ou, ainda – antes da promulgação da Lei 14.195 de 26 de agosto de 2021, que expressamente extinguiu essa figura do ordenamento jurídico –, por meio de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI).

No tocante a isso:

Nova alteração seguiu-se com a sanção da Lei n. 14.195, de 26 de agosto de 2021, com a transformação das empresas individuais de responsabilidade limitada em sociedades unipessoais, a partir da entrada em vigor desse diploma legal e que corresponde, quanto a essa alteração (outros artigos da lei somente entrarão em vigor em 3 anos, 360, 180 dias ou, ainda, no primeiro dia útil após à publicação), à data sua publicação. O art. 41 inserido no Capítulo IX – “Da desburocratização empresarial e dos atos processuais e da prescrição intercorrente” dessa ampla reforma, prevê, ainda, que a transformação se dá “independentemente de qualquer alteração em seu ato constitutivo”. Assim, não mais existe a chamada EIRELI mas, tão somente a sociedade limitada unipessoal (SLU).⁹

Note que, quando constituído por meio de pessoa jurídica, tem-se que empresário é a própria sociedade, e não os sócios. Diferentemente de quando constituído por pessoa física, em que o indivíduo que exerce a empresa se constitui no próprio empresário, e com ele se confunde, daí o porquê deste responder ilimitadamente, ou seja, inclusive com seus bens pessoais por eventuais dívidas assumidas em razão da atividade exercida.

No que tange às sociedades, como bem se extrai do artigo 981 do Código Civil, referem-se à reunião de pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. Mas é importante compreender que a sociedade pode ser empresária ou

⁸ NEGRÃO, Ricardo. **Curso de Direito Comercial e de Empresa** – v. 1– 18. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022, p. 27.

⁹ NEGRÃO, Ricardo. **Curso de Direito Comercial e de Empresa** – v. 1– 18. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022, p. 28.

simples, sendo a primeira aquela que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário (artigo 982 do Código Civil). Deverá constituir-se em conformidade com um dos tipos regulados nos artigos 1.039 a 1.092, subordinando-se às normas que lhes são próprias (artigo 983 do Código Civil), quais sejam: sociedade simples comum, sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada, sociedade anônima e sociedade em comandita por ações. A segunda, por sua vez, se caracteriza pela prestação de serviços intelectuais, artísticos, científicos ou literários. Assim:

Esses serviços são espécies de um mesmo gênero e podem ser caracterizados pelo fato de a prestação ter natureza estritamente pessoal. É o trabalho prestado pelo médico, advogado, dentista, pesquisador, escritor etc. Ainda que esses profissionais realizem suas atividades com o concurso de auxiliares ou colaboradores, a organização não terá caráter empresarial.¹⁰

Dito isso, temos que empresa é a própria atividade econômica e organizada, enquanto a sociedade é a forma como o empresário se apresenta, quando este se constitui por meio de pessoa jurídica.

1.2. DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

No que tange à sociedade ou empresa familiar, depois de conhecidos os conceitos de empresa e sociedade trabalhados no tópico anterior, tem-se que empresa familiar é a atividade econômica e organizada exercida num seio familiar; e sociedade familiar é a pessoa jurídica cujo corpo societário é constituído por membros de uma mesma família ou famílias. Ao passo que empresa é a atividade e empresários são os sujeitos titulares de direitos e obrigações que exercem tal atividade.

Compreendidos os significados técnicos, a discussão que agora se apresenta é: quais seriam os elementos necessários para caracterização de uma empresa familiar? Afinal, para assim ser considerada, “a sociedade deve ser administrada por membros da família por mais de uma geração? Bastaria, sob outra premissa, somente a existência de familiares no quadro societário?”.¹¹

¹⁰ NEGRÃO, Ricardo. **Curso de Direito Comercial e de Empresa** – v. 1– 18. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022, p. 136.

¹¹ FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR: planejamento sucessório e continuidade empresarial**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2017, p. 50.

Neste contexto, declaram Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede¹² que:

Há muitas maneiras pelas quais se pode compreender o que seja uma empresa familiar. O tratamento teórico mais comum é aquele que reconhece como familiar as empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administradas por seus membros, ainda que com o auxílio de gestores profissionais. Por esse ângulo, estariam incluídas apenas as sociedades em que o controle é detido por dois ou mais parentes. Essa equação nos remeteria a duas situações mais comuns: ou a constituição da sociedade foi levada a cabo por parentes (pais, filhos, primos etc.), ou já houve uma sucessão na titularidade do capital social e, assim, a chegada dos herdeiros à corporação teria o condão de transformá-la em empresa familiar. Mais rara é a hipótese de parentes adquirirem, em conjunto, o controle de uma sociedade já existente, o que também criaria uma situação que se amoldaria à fórmula usual de caracterização de sociedades familiares.

Já para Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira¹³:

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Na definição de Silva, Lozada, Villani, Ferreira e Xarão¹⁴:

Empresa familiar é aquela que foi fundada e desenvolvida por uma única pessoa que, com o passar do tempo, compôs a empresa com os membros da família, de forma que esta pudesse assumir posteriormente o comando do negócio. Também é denominada familiar a empresa cujo controle acionário está nas mãos de uma família, que, em função desse poder, detém também o controle gerencial.

Percebe-se, então, que “(...) não há uma posição uníssona acerca das indagações ventiladas alhures, tendo na doutrina a apresentação de ideais dissonantes sobre sua caracterização”¹⁵. Muitas obras que tratam da figura em questão, inclusive,

Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

¹² MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 211.

¹³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 3.

¹⁴ SILVA, Vanessa F. da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019, p. 13.

¹⁵ FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR**: planejamento sucessório e continuidade empresarial. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2017, p. 50.

relacionam características comuns dessas empresas, a fim de facilitar a identificação destas como empresa/sociedade familiar. Neste sentido, Bernhoeft, citado por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira¹⁶, entende que são características da empresa familiar:

- forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; e exemplos são os velhos da casa ou, ainda, os que começaram com o velho;
- laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência;
- exigência de dedicação, ou seja, vestir a camisa da empresa;
- postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- expectativa de elevada fidelidade;
- dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Roesel¹⁷, por sua vez, destaca que nem o ordenamento jurídico internacional conceitua o que seja a empresa familiar. Entretanto, numa análise que leva em consideração a natureza jurídica do instituto, pode-se dizer que são características dessas empresas:

- (i) que uma ou mais famílias tenham uma participação relevante (normalmente a maioria) ou influente do capital social da empresa familiar;
- (ii) que algum membro da família exerça a administração da empresa;
- (iii) que exista uma intenção de continuidade da permanência da propriedade e gestão desta para as gerações seguintes.

Plínio Augusto Loreiro Francisco¹⁸ defende que, para reconhecer uma sociedade como familiar, é necessário que o “poder de direção e de decisão sobre os negócios da sociedade esteja sob o crivo de um ou mais membros de uma mesma família, com potencial de deliberar acerca dos caminhos econômicos e estruturais a serem seguidos por aquela atividade econômica”.

Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

¹⁶ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 6.

¹⁷ ROESEL, Claudiane Aquino. A função social da empresa e o protocolo de família. **Roesel Advogados**, [s.d.]. Disponível em: <http://www.roeseladvogados.com.br/a-funcao-social-da-empresa-e-o-protocolo-de-familia/>. Acesso em: 2 nov. 2022.

¹⁸ FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR**: planejamento sucessório e continuidade empresarial. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2017, p. 51. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

Segundo o citado Autor, esse conceito:

(...) permite-nos, inclusive, incluir o empresário individual e a EIRELI familiar na definição ora defendida, já que nesta estrutura, ele atuaria como administrador e gestor da atividade econômica enquanto seus familiares o ajudariam, exercendo certas funções internas.

Ainda, segundo pesquisa oferecida pelo SEBRAE¹⁹, a empresa familiar brasileira pode se apresentar em três tipos que foram denominados de: empresa de controle familiar, empresa de administração familiar e a empresa familiar tradicional. A primeira é caracterizada por empresas cujas quotas sociais ou ações pertencem em sua maioria, ou seja, pelo menos 51% delas, a membros de uma mesma família, e, portanto, estes exercem o controle daquela empresa e possuem papel determinado nas estratégias de atuação dela. A segunda, por sua vez, é aquela em que os cargos mais importantes e de alto escalão – a administração da empresa – são compostos por membros de uma mesma família. Já a terceira, que, segundo o estudo apresentado, representa a maior parte das empresas familiares brasileiras, são aquelas cujo controle – e administração – é exercido por membros de uma mesma família.

Quanto à natureza da sociedade familiar, tem-se que ela pode ser tanto empresária como simples, inclusive, há quem defenda a possibilidade de “incluir o empresário individual e a EIRELI familiar na definição ora defendida, já que nesta estrutura, ele atuaria como administrador e gestor da atividade econômica enquanto seus familiares o ajudariam, exercendo certas funções internas”²⁰.

No que tange às famílias que exercem atividade intelectual, artística, científica ou literária, e se organizam em sociedade simples (não empresária), tem-se que “a entidade familiar poderá ser uma sociedade empresária ou uma sociedade simples, raciocínio que se aplica igualmente na hipótese do exercício individual da atividade econômica”²¹.

¹⁹ SEBRAE. **Guia Completo sobre gestão em empresas familiares**. E-book, disponível em: encurtador.com.br/oxGLP. Acesso em: 10 maio 2022.

²⁰ FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR: planejamento sucessório e continuidade empresarial**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2017, p. 51. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

²¹ FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR: planejamento sucessório e continuidade empresarial**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2017, p. 54. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

Dessa forma, diante de todos os conceitos vislumbrados, podemos entender que a melhor definição de empresa familiar, especialmente levando em conta as pesquisas que forneceram base de dados para o presente estudo, é aquela em que encaixe esse modelo empresarial em pelo menos uma de três situações: ou porque a maior parte de suas quotas sociais ou ações pertencem a membros de uma mesma família, que dessa forma detêm o controle da empresa; ou porque a administração, e, portanto, cargos de alto escalão estejam em poder de membros de uma mesma família; ou, ainda, aquelas que reúnam as duas primeiras situações, e que, segundo pesquisa do Sebrae²², é a realidade de grande parte das empresas familiares no Brasil, isto é, empresas cujos membros de uma mesma família detêm tanto o controle societário quanto a administração em suas mãos.

1.3. EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

Ao longo do tempo, as empresas familiares surgiram e acabaram por desenvolver papel de destaque na criação de empregos e na contribuição para o crescimento da economia brasileira.

Historicamente, pode-se dizer que o surgimento e o desenvolvimento das empresas familiares se confundem com a própria evolução da sociedade, afinal, desde a Antiguidade ofícios são transmitidos de pai para filho, a fim de dar seguimento à atividade familiar.

A Revolução Industrial foi a responsável por destacar e diferenciar o contexto familiar de trabalho, já que o aumento da necessidade de fornecimento de produtos permitiu o surgimento de negócios mais estruturados, e o surgimento das fábricas e indústrias absorveu aqueles trabalhos que antes eram exercidos dentro das casas das famílias, trazendo maior complexidade e diversidade, possibilitando que um negócio que se iniciou de maneira familiar passasse a gerar empregos e influenciar diretamente na economia dos lugares onde se instalou.

No Brasil, tem-se que foi por meio das capitânias hereditárias que o embrião da cultura do negócio familiar se instalou. Criadas em 1534 pela Coroa Portuguesa para acelerar o processo de colonização do Brasil, consistiram na doação de

²² SEBRAE. **Guia Completo sobre gestão em empresas familiares**. E-book, p. 3. Disponível em: encurtador.com.br/oxGLP. Acesso em: 10 maio 2022.

largas faixas de terras para os capitães-donatários, que explorariam e administrariam aquelas terras, colonizando, criando vilas, em troca de reservarem à Coroa um quinto do que obtivessem. Tais capitanias eram transmitidas de maneira hereditária, de forma que a próxima geração do capitão-donatário deveria dar continuidade ao legado da família.

Posteriormente, a semente da cultura do negócio familiar foi incrementada com “vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês e o alemão, levando em consideração também o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso”.²³

Neste sentido, declaram Silva, Lozada, Villani, Ferreira e Xarão²⁴:

No Brasil, as empresas familiares contribuíram para o desenvolvimento econômico do país. O surgimento desse tipo de empresa se deu principalmente a partir das capitanias hereditárias, que eram transmitidas por herança, como ocorria com a monarquia. Assim, a família conseguia preservar a unidade da propriedade. Conforme Vidigal (1999), os períodos relacionados aos grandes engenhos de açúcar de Pernambuco, às fazendas de café e ao desenvolvimento industrial de São Paulo marcam o início do desenvolvimento das empresas familiares no país. A plantação de cana-de-açúcar fazia as empresas familiares prosperarem. Os imigrantes também têm importante participação no processo de formação das empresas familiares no Brasil. Vindos de diversos países, cheios de desejos de desbravar um novo território, eles encontraram no Brasil um país rico em recursos naturais, com uma vasta economia agrícola e cheio de oportunidades.

Empreendedores italianos, por exemplo, tiveram ampla participação no avanço industrial no final do século XIX, período em que o país passou a incorporar seu espírito empreendedor. Assim, pode-se dizer que a empresa familiar brasileira teve forte influência da cultura dos imigrantes, que trabalhavam arduamente para construir seus patrimônios. Os imigrantes frequentemente se uniam a primos, irmãos e pessoas de mesma origem para organizarem e ampliarem seus negócios, que eram baseados nos valores e crenças trazidos do ambiente familiar.

Dessa forma, a empresa familiar, por muitos anos, tem construído sua história e importância na economia brasileira. Inclusive, no início da década de 1990, com a abertura da economia brasileira e o aumento da competitividade proporcionado pela chegada das empresas multinacionais e estatais, a empresa familiar precisou se reinventar, tornar-se mais eficiente, a fim de sobreviver dentro do cenário que agora se via inserida.

²³ PETRÓ, Mônica; CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. Análise do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, n. 3, 2016, p. 4. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/342>. Acesso em: 05 nov. 2022.

²⁴ SILVA, Vanessa F. da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019, p. 14-15.

Entretanto, não é só o cenário externo que influencia na continuidade dessas empresas, em verdade, o cenário interno tem grande influência na perpetuação no mercado, isso porque, além da preocupação com o mercado e a concorrência que aflige qualquer outra empresa, as empresas familiares contam também com preocupações e conflitos que envolvem as relações de parentesco entre gestores e sucessores.

Tanto é verdade, que “75% dessas organizações fecham as portas após sucessões malfeitas — número que, além de afetar os negócios, coloca em risco os laços familiares”.²⁵

O ambiente organizacional da empresa familiar, sobretudo nas pequenas e médias empresas, é marcado por conflitos, isso porque a “vida da empresa avança sobre a vida da família ou das famílias, quando não é o contrário: a vida de uma família torna-se a vida da empresa”²⁶.

Dessa forma, não são somente questões de gestão e administração que impactam no dia a dia de uma empresa familiar, questões emocionais e familiares têm um peso considerável. E são desde questões de longo prazo, como quem será o sucessor na direção da empresa dentre os filhos/primos/irmãos, até questões de curto prazo, como quando desentendimentos ocorridos no âmbito familiar são levados para dentro da empresa, gerando um mau relacionamento entre sócios/gestores dentro da empresa.

É preciso que a família que também atua em conjunto de forma empresarial saiba diferenciar os dois setores: familiar e profissional, e seus membros não se deixem contaminar por sentimentos trazidos do âmbito doméstico quando estiverem tomando decisões e dirigindo os negócios dentro da atividade empresarial, isso porque:

É inegável que, habitualmente, as sociedades familiares estão submetidas a uma potencialidade conflituosa mais exacerbada do que a experimentada pelas demais corporações. A causa disso é bem simples: para além dos conflitos próprios calçados em interesses econômicos diversos, que são próprios de todas as sociedades, assomam-se conflitos afetivos, que podem estar alicerçados em pilares diversos – e de compreensão difícil – como mágoa, ressentimento, frustração etc. Aqueles que estão habituados a trabalhar com empresas familiares, por longos anos, acabam por formar um repertório triste de situações insólitas, a exemplos de assembleias nas quais se discutem exclusivamente aspectos contábeis, técnicos, empresariais, mas que experimentam, sem mais, nem menos, uma guinada insólita: “Minha mãe

²⁵ SEBRAE. **Guia Completo sobre gestão em empresas familiares**. E-book, p. 3. Disponível em: encurtador.com.br/gxISX. Acesso em: 10 maio 2022.

²⁶ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 209.

sempre disse que o seu pai tratava mal ao meu pai e que a sua mãe, apesar de ser irmã dele, nunca fez nada para impedir isso.”²⁷

Exercer uma atividade empresarial familiar não é sinônimo apenas de desvantagens, pois:

(...) [a] condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade negocial. A realidade mostra que há empresas cuja principal virtude é justamente ser uma empresa familiar. Seu sucesso está calçado na condição familiar. Mais do que isso, não se desconhecem casos de empresas que, abandonando a gestão familiar e optando por uma administração profissional, viram-se conduzidas a crises econômico-financeiras, em muitos casos pela incapacidade do gestor estranho à família de compreender-lhe a estrutura, a dinâmica e o funcionamento.²⁸

Silva, Lozada, Villani, Ferreira e Xarão²⁹ mencionam algumas importantes peculiaridades que norteiam os conflitos enfrentados pela empresa familiar brasileira, são eles:

- Maior dependência do fundador, considerando-se que muitas empresas fecham após a morte do fundador, e poucas sobrevivem após a terceira geração familiar assumir o comando.
- Tendência a uma menor formalidade.
- Maior agilidade na tomada de decisão, o que é bom, por um lado, pois permite à empresa responder mais rapidamente ao mercado. Por outro lado, pode ser ruim, pois leva ao item seguinte.
- Falta de planejamento, uma vez que decisões muito rápidas tendem a não ser bem planejadas.

Sendo assim, a preocupação com a manutenção e conservação dessas empresas, que movem a economia brasileira, é genuína, sendo imprescindível adentrar o assunto da sucessão da empresa familiar brasileira, que trataremos em tópico específico.

1.4. DADOS ESPECÍFICOS SOBRE EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL E SEU IMPACTO NA ECONOMIA BRASILEIRA

Muitos estudos e doutrinas têm se ocupado em analisar a empresa familiar no Brasil, o que por si só já demonstra a importância dessa figura em nosso país, e não é atoa, afinal “90% das empresas no Brasil têm perfil familiar, segundo

²⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 221.

²⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 209.

²⁹ SILVA, Vanessa F. da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019, p. 27.

dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além de responder por mais da metade do PIB, os *family businesses* empregam 75% da mão de obra brasileira”³⁰.

Esse destaque compreende desde pequenas a grandes empresas brasileiras, muitas com reconhecimento e importância mundial, pois, segundo pesquisa veiculada pela Ernst & Young Global Limited (EY) e pela Universidade de St. Gallen na Suíça, em 2021 pelos menos 10 empresas brasileiras estavam entre as 500 maiores empresas de propriedade familiar do mundo, considerando o seu faturamento, sendo que uma delas ocupava a 22ª (vigésima segunda) posição, como bem salienta matéria veiculada no *site* da EY Brasil:

Empresas brasileiras sob comando familiar ganham destaque no mundo dos negócios em todo o planeta. A JBS S.A. aparece na 22ª posição do Índice das Empresas Familiares de 2021, um ranking das 500 maiores empresas de propriedade familiar do mundo de acordo com o seu faturamento. O levantamento foi feito pela EY e a Universidade de St. Gallen, da Suíça. Estas companhias, juntas, somam uma receita de US\$ 7,28 trilhões e empregam 24,1 milhões de pessoas. No topo da lista, está a americana Walmart Inc. Além da JBS S.A., outras nove companhias brasileiras aparecem no ranking: Marfrig Global Foods S.A., Metalúrgica Gerdau S.A., Votorantim Participações S.A., Companhia Siderúrgica Nacional, Magazine Luiza S.A., Cosan Ltda., Energisa S.A, WEG S.A. e Porto Seguro S.A. “O faturamento da receita dessas empresas corresponde à terceira maior economia do mundo. Com isso, dá para entender a dimensão e o poder que as empresas familiares têm na economia mundial”, comenta Carolina Queiroz, líder da área de empresas familiares da EY.³¹

A 4ª (quarta) edição da pesquisa “Retratos de Família: Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras”, realizada pela KPMG no Brasil, por meio da ACI Institute Brasil e do Board Leadership Center, publicada em 2021, contou com a análise de 197 empresas familiares brasileiras e traz informações em números que são impressionantes. Isso nos permite, mediante gráficos apresentados (e que anexamos em seguida), concluir a importância das empresas familiares para a economia brasileira.

A pesquisa “Retratos de Família” vem sendo realizada pela KPMG, desde o ano de 2016, e os resultados têm sido comparados entre si. Os questionamentos

³⁰ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 3. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

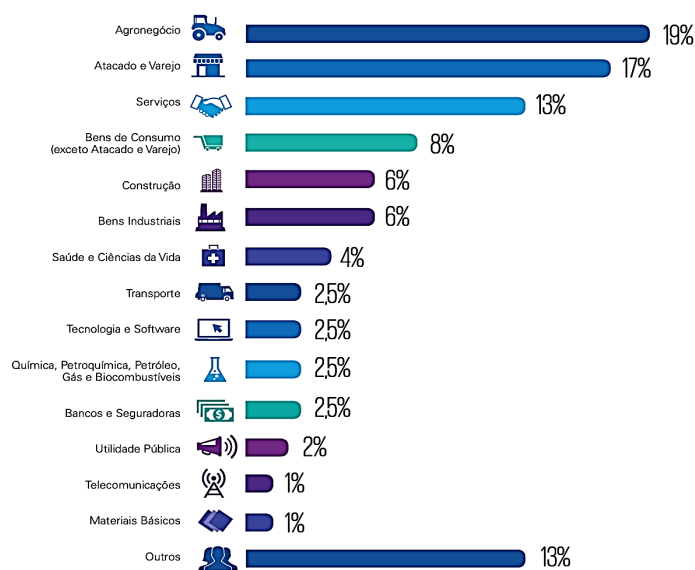
³¹ BRASILEIRAS estão entre as maiores empresas familiares do mundo em faturamento. **Agência EY**. EY, Building a better working world, 2021. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-. Acesso em: 24 nov. 2022.

propostos transitam pelos mais diversos campos da atividade, desde gestão, investimentos, governança até a forma de atuação dessas empresas.

Na última edição, que ora comentamos, a pesquisa foi lançada no mês de março de 2020, e o período de resposta pelas sociedades familiares se estendeu até o final do ano, abrangendo, portanto, o primeiro momento de impacto da pandemia da COVID-19. A mencionada pesquisa que será aqui explorada, “contou com 197 respondentes, distribuídos por 18 estados brasileiros. A maioria deles é membro da família proprietária (66%) ou integrante da Diretoria (13%)”³², o que acaba por demonstrar “a consistência e a relevância das informações aqui compiladas, dado que foram transmitidas por quem de fato conhece a estrutura e o negócio da empresa”³³.

Das empresas que responderam à pesquisa em análise, 19% delas atuam no Agronegócio; 17%, no Atacado e Varejo; e 13%, na Prestação de Serviços. Conforme gráfico abaixo ilustrado pela pesquisa³⁴.

Gráfico 1 – Perfil das empresas respondentes da pesquisa



Retratos de Família • 7

Fonte: KPMG.³⁵

³² KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 6. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

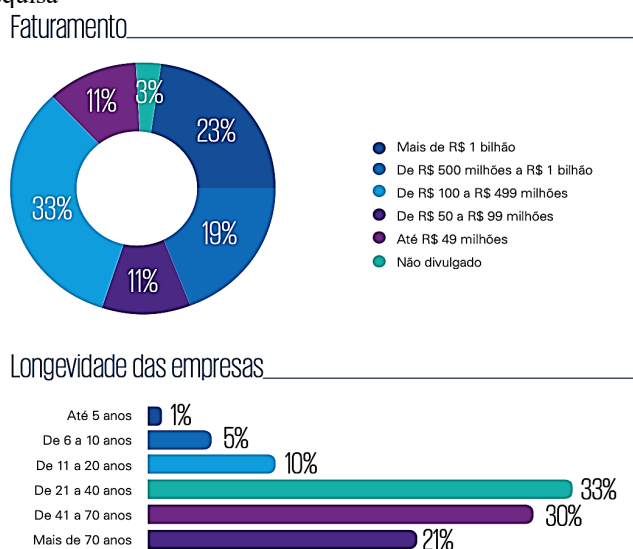
³³ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 6. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

³⁴ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 7. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

Conforme se pode extrair de outros gráficos também ilustrados na mencionada pesquisa e abaixo apresentados, 33% das empresas familiares que compuseram a pesquisa têm faturamento anual entre R\$ 100 milhões a R\$ 499 milhões; 19% contam com um faturamento anual entre R\$ 500 milhões a R\$ 1 bilhão; e 23% têm faturamento anual acima de R\$ 1 bilhão³⁶.

No tocante ao tempo de existência, 33% delas têm entre 21 a 40 anos, e 21% delas têm mais de 70 anos de atividade no país³⁷.

Gráficos 2 e 3 – Faturamento e longevidade das empresas respondentes da pesquisa



8
Fonte: KPMG.³⁸

A classificação de uma empresa como pequena ou média pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) leva em consideração a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, ou seja, uma empresa é considerada

³⁵ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 7. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

³⁶ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 8. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

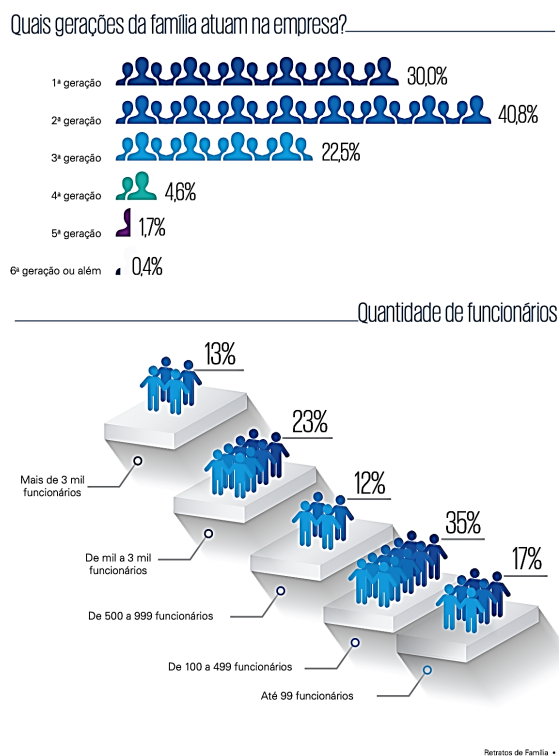
³⁷ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 8. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

³⁸ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 6. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

como pequena quando seu faturamento anual for maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; e é considerada como média quando seu faturamento anual é maior que 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões. Significa dizer, portanto, que as empresas familiares brasileiras que responderam a pesquisa em análise, em sua maioria, ocupam o *status* de média a grande empresa em nosso país.³⁹

No tocante à geração que já atua no negócio familiar, tem-se que 30% ainda estão na primeira geração da família empresária; 40,8% já possuem membros da segunda geração atuando no negócio; e apenas 1,7% contam com membros da quinta geração, o que por si só já demonstra a dificuldade dessas empresas perpassarem gerações ao longo do tempo⁴⁰.

Gráficos 4 e 5 – Gerações atuantes e quantidade de funcionários das empresas respondentes da pesquisa



Fonte: KPMG.⁴¹

³⁹ BNDES. **Portes de Empresa**. Classificação de porte dos clientes. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

⁴⁰ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 9. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁴¹ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 9. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

Ainda analisando os dados da pesquisa, tem-se que, em relação ao número de pessoas empregadas pelas empresas familiares brasileiras que responderam a pesquisa, 35% delas têm entre 100 a 499 funcionários; 23% delas têm entre mil a 3 mil funcionários empregados; e 13% empregam mais de 3 mil funcionários⁴².

Mais uma vez, agora considerando o número de funcionários para classificação como pequena ou média empresa, critério utilizado para tanto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) quanto pelo SEBRAE⁴³, tem-se que as empresas que responderam a pesquisa enquadram-se entre médias a grandes empresas. Isso porque, segundo o IBGE, no setor da Indústria são consideradas como micro e pequenas empresas aquelas que contam com até 99 funcionários, e como médias empresas aquelas que empregam entre 100 a 499 colaboradores; já no setor do comércio e varejo, são micro e pequenas aquelas que possuem até 49 funcionários, e médias aquelas que possuam entre 50 a 99 funcionários.

Outros dados interessantes trazidos pela pesquisa envolvem questões de gestão e governança pelos membros da família, de forma que as sociedades respondentes definiram como extremamente importante para o sucesso da empresa familiar: a adoção de boas práticas de governança corporativa (57%), a harmonia e comunicação entre as gerações da família (43%), a preparação e a capacidade demonstrada pelos sucessores (49%). Definiram ainda como muito importante para o sucesso da empresa familiar: a manutenção do controle da família no negócio (32%); e como irrelevante a aquisição da participação societária dos membros da família que não estejam envolvidos nos negócios por aqueles que estejam atuando diretamente⁴⁴.

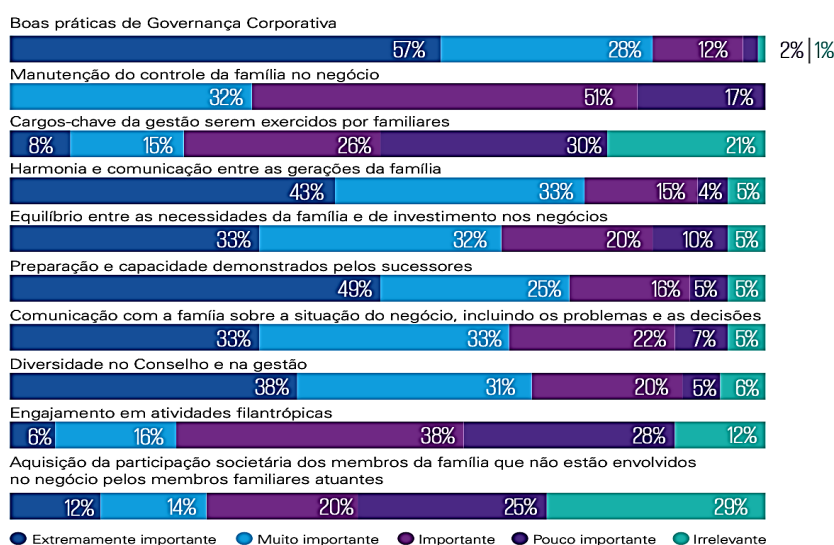
⁴² KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 9. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁴³ SEBRAE-NA/Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 23 jan. 2023.

⁴⁴ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 22. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

Gráfico 6 – Questões consideradas importantes para sucesso das empresas respondentes da pesquisa

Avalie a importância das questões abaixo para o sucesso da empresa familiar _____



22

Fonte: KPMG.⁴⁵

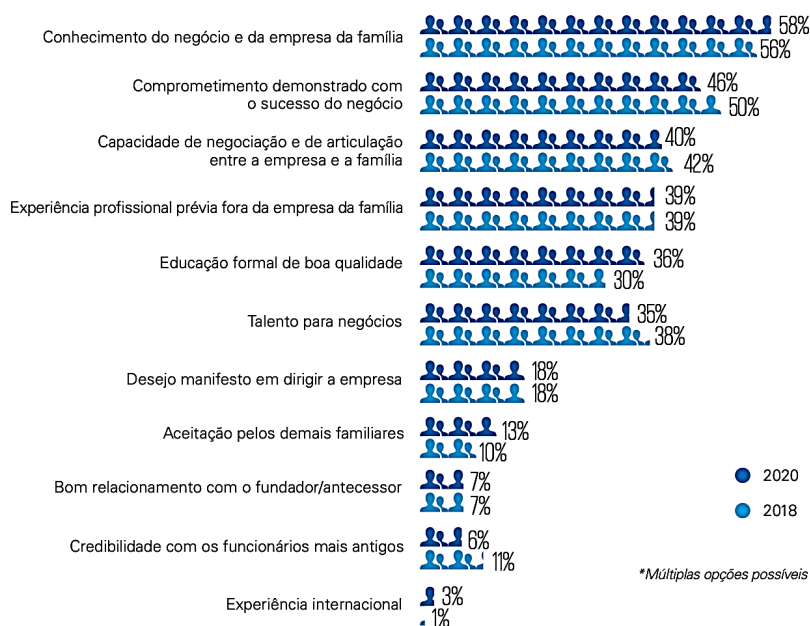
No tocante ao tema sucessão, a pesquisa também trouxe vários dados significantes em relação ao que as sociedades respondentes consideravam como importante para definir um sucessor entre os membros da família, que, de acordo com o que foi levantado, as qualidades mais importantes para um sucessor são: conhecer o negócio e a empresa familiar (58%); ter comprometimento com o sucesso do negócio (46%); e a capacidade de negociação e de articulação entre a empresa e a família (40%)⁴⁶.

⁴⁵ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 22. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁴⁶ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 23. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

Gráfico 7 – Atributos considerados relevantes para escolha de um sucessor das empresas respondentes da pesquisa

Quais são os três atributos mais importantes para a escolha de um sucessor familiar?



Retratos de Família • 23

Fonte: KPMG.⁴⁷

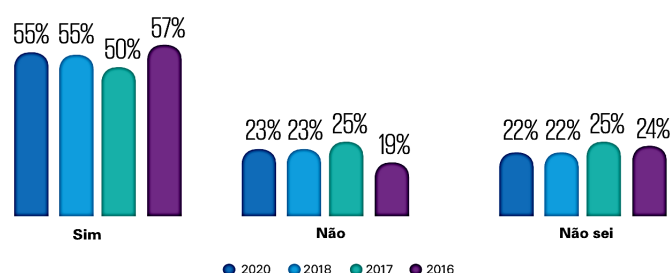
Questionados acerca do interesse e preparação das próximas gerações para a gestão da empresa, apurou-se que 55% das sociedades familiares possuem membros da família com interesse em participar da gestão do negócio, entretanto, 44% consideram que essa geração não está preparada para tanto, sendo que apenas 11% já se encontram preparados e 45% estão em processo de preparação⁴⁸.

⁴⁷ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 23. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

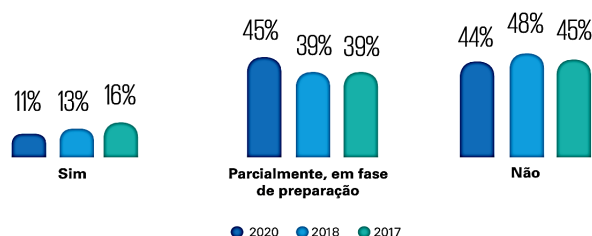
⁴⁸ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 24. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

Gráficos 8 e 9 – Interesse e preparação da próxima geração para sucessão das empresas respondentes da pesquisa

Há familiares da próxima geração que demonstram interesse em participar da gestão da empresa?



Você considera que a próxima geração já está preparada para participar da gestão da empresa?



Fonte: KPMG.⁴⁹

Destaque-se que, no gráfico apresentado, a pesquisa trouxe informações de anos anteriores em que fizeram os mesmos levantamentos, e é possível notar que no que tange ao interesse de membros da família, em participar da gestão, houve uma queda de 2016 para 2017, seguida de uma estabilização dos números de 2018 para 2020. Todavia, em relação ao reconhecimento da preparação desses membros para a gestão, o número vem caindo do ano de 2017 até 2020⁵⁰.

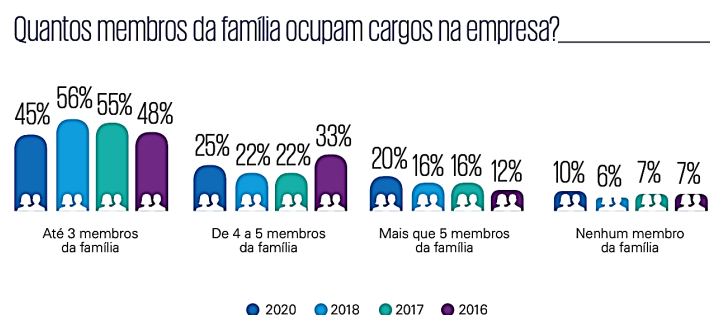
Em relação à quantidade de membros que ocupam cargos na empresa, em sua maioria são de até três membros da família (45%), sendo que os demais membros da família podem ser simplesmente acionistas, mas sem ocupar cargo funcional na atividade⁵¹.

⁴⁹ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 24. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁵⁰ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 24. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁵¹ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 26. Disponível em:

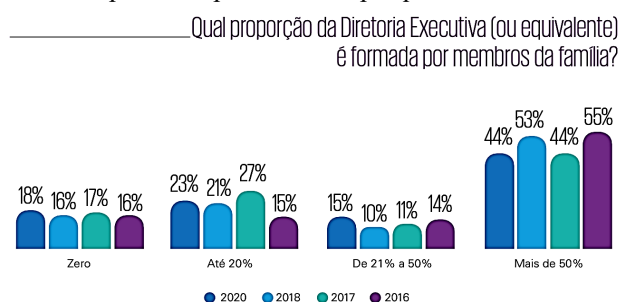
Gráfico 10 – Quantidade de membros da família ocupantes de cargos nas empresas respondentes da pesquisa



Fonte: KPMG⁵².

Esses cargos, todavia, tendem a ser os de diretores ou equivalentes (gestores), sendo que, em 2020, pelo menos 44% das empresas familiares eram dirigidas por membros da família⁵³.

Gráfico 11 – Quantidade de Diretores Executivos (ou equivalente) membros da família nas empresas respondentes da pesquisa



Fonte: KPMG.⁵⁴

Entretanto, pelo que foi levantado pela pesquisa em comento, já existe uma abertura para que se contrate um diretor especializado não componente da família, o que não tira o caráter familiar da atividade, apenas transfere e remunera outra pessoa com habilidade, conhecimento e experiência para a gestão, mantendo os familiares como quotistas ou acionistas. Neste sentido, a KPMG verificou dentre as sociedades

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁵² KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 26. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

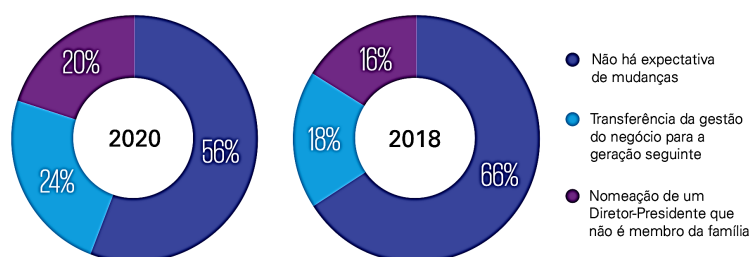
⁵³ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 38. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁵⁴ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 38. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

entrevistadas que, no ano de 2018, a intenção de nomeação de um diretor que não fosse membro da família era de 16%. Em 2020 esse número cresceu, e já são 20% cogitando a nomeação de um Diretor-Presidente que não seja membro da família⁵⁵.

Gráfico 12 – Expectativas de mudanças na gestão no próximo triênio pelas empresas respondentes da pesquisa

Há expectativa, para os próximos 3 anos, das seguintes mudanças na gestão da empresa? _____

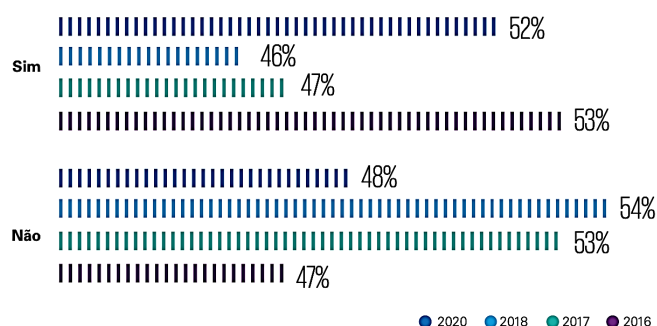


Fonte: KPMG.⁵⁶

Em relação à existência de um plano sucessório, tem-se que, em 2020, 52% das sociedades respondentes contam com um plano de sucessão⁵⁷.

Gráfico 13 – Existência de planejamento sucessório nas empresas respondentes da pesquisa

Há planejamento sucessório? _____



Fonte: KPMG.⁵⁸

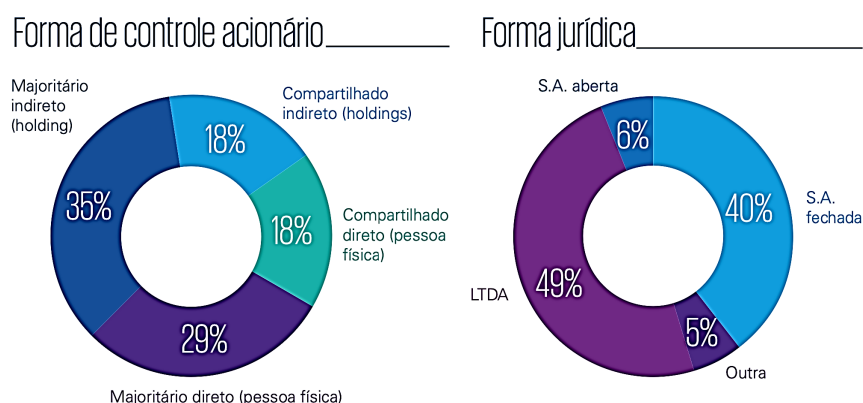
⁵⁵ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 40. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁵⁶ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 40. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁵⁷ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 40. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

No que tange à forma de controle acionário das sociedades respondentes, tem-se que 35% são realizados por pessoa jurídica (*holdings* familiares) e 29%, por pessoa física. Aqui, importante esclarecer que controle acionário majoritário é aquele em que o acionista/quotista com maior número de ações ou quotas é o mesmo que dirige a empresa, já o compartilhado ocorre quando vários exercem o controle da atividade em conjunto, independentemente de haver um majoritário ou não⁵⁹.

Gráfico 14 – Participação, controle e tipo das sociedades respondentes da pesquisa



Fonte: KPMG.⁶⁰

No tocante à forma jurídica adotada pelas sociedades familiares entrevistadas, 49% delas assumem o formato de sociedade limitada, e 40% delas, o formato de sociedade anônima fechada⁶¹.

Assim, dentre tantos outros pontos importantes da pesquisa analisada, coletamos e transcrevemos alguns dos dados importantes para o assunto que aqui se propõe, e todos demonstram a importância das sociedades familiares em nosso país, que atuam nos mais diversos setores do mercado, contribuindo diretamente para a economia

⁵⁸ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 42. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁵⁹ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 10. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁶⁰ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 10. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁶¹ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 10. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

e oferta de empregos, motivo pelo qual o Direito Brasileiro deve se debruçar sobre questões pertinentes para encontrar soluções que garantam a perpetuação das empresas familiares e sua sobrevivência.

Provas disso é o alto faturamento anual dessas empresas, que consequentemente gera o recolhimento de impostos para os cofres públicos, transformando esses recursos em bem-estar para toda a sociedade brasileira, bem como o grande número de empregos gerados, beneficiando direta e indiretamente diversas famílias, fomentando a economia brasileira.

Outro ponto importante é o grande interesse dessas sociedades em manter o negócio no âmbito familiar, não importando o quão grande ele seja (se grande, médio, micro ou pequeno porte) nem o número de familiares atuando diretamente na atividade empresarial exercida, mas que de uma forma ou de outra, essas famílias mantenham-se no controle da atividade, seja atuando diretamente, seja em razão de ser quotista ou acionista. A razão desse desejo é perpetuar, ao longo de gerações, o legado construído e pensado para o futuro daqueles que compõem aquela família.

Relevante, também, perceber que das sociedades entrevistadas muitas já são controladas majoritariamente por pessoas jurídicas, *holdings* familiares, em sua maioria constituída sob a natureza jurídica de sociedade limitada, o que demonstra que essas sociedades familiares já possuem a preocupação do planejamento sucessório e usam a *holding* para tanto.

E, como bem destacado pela KPMG na conclusão de sua pesquisa, mesmo diante de todas as dificuldades enfrentadas em razão da pandemia de COVID-19 que se instalou em todo o mundo, o que se pode perceber é que a empresa familiar manteve-se firme, especialmente pelos diferenciais que marcam esse tipo de empresa, “como tomada de decisão rápida e flexível, que permite agilidade na condução dos negócios, presença de mercado, capacidade empreendedora e atendimento personalizado, para se adaptar à nova realidade, manter e atrair novos clientes”⁶².

⁶² KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 47. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

2. HOLDING FAMILIAR

A tradução da palavra ‘*holding*’ por si só já diz muito de seu conceito. Do inglês para o português, ‘*holding*’ significa segurar, deter, sustentar, etc. No sentido jurídico, por sua vez, ‘*holding company*’ refere-se a “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.”⁶³

Logo, a *holding* se refere a uma pessoa jurídica, constituída para atuar como titular de participações societárias em outras sociedades, entretanto, não se trata de um tipo societário, em verdade, a *holding* enquanto pessoa jurídica pode se constituir como uma sociedade simples ou empresária, podendo assumir um tipo societário contratual, como no caso de se constituir como sociedade limitada, ou assumir um tipo societário estatutário, como no caso de se constituir como sociedade anônima, bem como poderá ter em seu quadro societário não só pessoas físicas como também pessoas jurídicas.

De fato, os tipos societários: sociedade limitada e sociedade por ações (sociedade anônima) são os tipos mais comumente assumidos por aqueles que se reúnem para a constituição de uma *holding*. Entretanto, a *holding* pode assumir qualquer tipo societário disponível, que deverá ser escolhido de acordo com as particularidades de cada caso.

A *holding* é:

(...) uma empresa criada com o objetivo de controlar o patrimônio de uma ou mais pessoas físicas de uma mesma família que possuam bens e participações societárias em seu nome, com isso os herdeiros assumem a posição de sócios. Dessa forma a sucessão patrimonial ocorre de forma simples, evitando-se que conflitos familiares afetem a atividade produtiva⁶⁴.

Quanto às espécies, dentre as várias existentes, a *holding* familiar é a que pretendemos explorar. Entretanto, antes entenderemos, a partir dos próximos tópicos, a origem legal dessa figura e como ela chegou a se tornar instrumento de planejamento

⁶³ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 16.

⁶⁴ GUIMARÃES, Bruna; RODRIGUES, Vinicius dos Santos. **Planejamento sucessório na holding familiar**: um estudo a partir do sistema jurídico brasileiro. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Repositório Institucional AEE, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/5955>. Acesso em: 20 jan. 2023.

sucessório, evidenciando, inclusive posicionamentos doutrinários que se mostram a favor, bem como os contrários, ao uso do instituto para esse fim.

2.1. OS TIPOS DE HOLDING

Apesar dos inúmeros conceitos acerca de *holding* na doutrina, a legislação brasileira não possui uma definição específica e concreta sobre a *holding*, apenas o artigo 2º, § 3º, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, chamada Lei das Sociedades Anônimas, que declara: “a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais”⁶⁵.

A partir desse dispositivo, a doutrina identifica duas espécies de *holding*, entendendo que esta pode ser pura ou mista. É pura aquela que tenha por objetivo social, unicamente, a participação no capital de outras sociedades, logo, a que tem por única atividade manter quotas ou ações de outras companhias e que comumente é chamada de sociedade de participação. E por mista entende-se aquela cujo objetivo social não é apenas a participação em outras empresas, mas, além disso, a busca pela exploração de alguma outra atividade empresarial.⁶⁶

Em verdade, muitas são as espécies de *holding* reconhecidas pela doutrina tais como: *holding* de controle, *holding* de administração, *holding* de organização, *holding* de participação, *holding* patrimonial, *holding* imobiliária, *holding* familiar. Entretanto, como bem pontuam Mamede e Mamede: “Não é o rótulo que se dá à sociedade, mas as normas redigidas para a sua estruturação e atividade que a qualificam”⁶⁷. Ou seja, é mediante contrato social/estatuto social que os sócios definirão a atuação dessa *holding*, de forma que as nomenclaturas destinadas aos diversos tipos de *holding* estão mais ligadas à sua finalidade do que a aspectos jurídicos em si. Neste sentido:

⁶⁵ BRASIL. Lei nº 6.404 de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**, 17 de dezembro de 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

⁶⁶ SILVA, Fabio; ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário** – 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 21-22.

⁶⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding Familiar e suas Vantagens. Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 17.

É bem verdade, contudo, que a doutrina faz menção a outras espécies de holding, como, por exemplo, holding familiar, holding administrativa, holding de participação e holding de controle. Parece-nos, contudo, que não se trata de definições jurídicas apropriadas, visto o contorno legal contido no artigo 2º, parágrafo terceiro, da Lei n. 6.404/76. Essas demais espécies são na verdade caracterizadas por sua finalidade, tratando de mera definição para fins didáticos, sem qualquer efeito jurídico em particular. É o caso, por exemplo, da chamada holding patrimonial. Não há previsão legal definindo os contornos jurídicos dessa espécie de holding. Trata-se, a bem da verdade, de uma sociedade que tem como objetivo deter os bens patrimoniais e exercer atividades imobiliárias. Semelhante é o caso da holding familiar, cujo nome advém do fato de ser uma sociedade administrada por uma família em particular, sendo constituída justamente com o objetivo de deter o patrimônio que lhe pertence. Em síntese, a denominação de outras espécies de holding tem caráter eminentemente didático e atende às finalidades da sociedade, podendo ser mais abrangente do que a denominação dualista (holding pura e holding mista).⁶⁸

No que tange à *holding* familiar, como bem pontuou Gladston Mamede e Eduarda Mamede:

A chamada holding familiar não é um tipo específico, mas uma contextualização específica. Pode ser uma holding pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial, isso é indiferente. Sua marca característica é o fato de se enquadrar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc.⁶⁹

Dessa forma, tem-se que a *holding* familiar constitui-se como qualquer outra, entretanto, o objetivo, neste caso, será para controlar e administrar o patrimônio das pessoas físicas e jurídicas que compõem o mesmo grupo familiar. Neste sentido:

A holding pode ser utilizada por famílias empresárias ou não. Para os grupos familiares que não exercem atividade empresária, a holding é um importante instrumento de organização, administração, gestão e, eventual, divisão do patrimônio familiar. Já para os grupos familiares que exercem atividade empresária, além da organização do patrimônio, a criação de sociedades do tipo “holding” podem ser utilizadas para a melhor organização dos negócios, criação de estruturas centralizadas para as diversas atividades exercidas pelo grupo e ainda para facilitar eventual rateio de despesas das empresas operacionais.⁷⁰

⁶⁸ SILVA, Fabio; ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário** – 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 22.

⁶⁹ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 18.

⁷⁰ FREITAS, Ciro Mendes. Holding Familiar como ferramenta de planejamento patrimonial e sucessório. **IBDFAM – Instituto Brasileiro de Direito de Família**, 2020. Disponível em: <https://shre.ink/kArQ>. Acesso em: 12 nov. 2022.

Um dos principais motivos que levam as famílias empresárias a constituírem uma *holding* é objetivando a proteção de patrimônio – muitas vezes em busca do que muitos chamam de “blindagem patrimonial”, o que, destaque-se, é uma ilusão, uma vez que a *holding* pode sim promover alguma proteção patrimonial, mas a total ‘blindagem’ é algo impossível – e a possibilidade de criar um planejamento sucessório.

A maior parte das empresas familiares tem sua gestão, inicialmente, concentrada nas mãos dos patriarcas, e uma das maiores preocupações desses patriarcas é manter ao longo do tempo o negócio construído com muito esforço e dedicação, perpetuando a atividade no seio familiar por meio de seus sucessores. Conforme Silva e Rossi:

Sabe-se que a intenção dos patriarcas ao construir uma trajetória empresarial vitoriosa, amalhando no decorrer de suas atividades um patrimônio que ofereça segurança à família, é ver a continuidade de seus negócios, protegendo a riqueza conquistada dos percalços e armadilhas inerentes ao ambiente empresarial. Buscam garantir que as conquistas perpassem a geração atual, deixando uma marca de sucesso além de suas vidas.⁷¹

Neste contexto, a *holding* familiar apresenta-se como:

(...) um importante instrumento de planejamento patrimonial, quando usada de forma devida. Possibilita a divisão do patrimônio familiar, a inserção de cláusulas contra a dilapidação do patrimônio familiar (cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade, inalienabilidade) e a expressa definição dos bens que pertencerão a cada um dos herdeiros.⁷²

Todavia, para se chegar à conclusão de que a *holding* se apresenta como a melhor opção para tanto, é importante uma avaliação minuciosa de cada caso, isto é, de cada família e empresa familiar envolvida no processo, para se concluir pela *holding* como instrumento plausível e suficiente ao planejamento sucessório daquela entidade familiar.

⁷¹ SILVA, Fabio; ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário** – 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 12.

⁷² FREITAS, Ciro Mendes. **Holding Familiar como ferramenta de planejamento patrimonial e sucessório. IBDFAM – Instituto Brasileiro de Direito de Família**, 2020. Disponível em: <https://shre.ink/kArQ>. Acesso em: 12 nov. 2022.

2.2. O PAPEL DA HOLDING FAMILIAR NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Estudos comprovam que a maioria das empresas familiares não sobrevivem até a terceira geração, inclusive, de acordo com uma pesquisa de consultoria da Price Waterhouse Coopers Brasil (PwC) no ano de 2018, 75% das empresas familiares no Brasil fecham após serem sucedidas pelos herdeiros. E, ainda de acordo com a mencionada pesquisa, 44% das empresas familiares não têm um plano de sucessão e 72,4% não definiram um sucessor para cargos-chave como os ligados à diretoria, presidência, gerência e gestão.⁷³

A mortalidade dessas empresas impacta consideravelmente a economia do país, afinal, considerando as informações do IBGE já mencionadas neste trabalho, empresas familiares representam pelo menos 65% do PIB e empregam 75% de trabalhadores no Brasil.⁷⁴ A razão da mortalidade dessas empresas apresenta-se, principalmente, por consequência da ausência de um plano sucessório.

No Brasil, carregamos, infelizmente, uma cultura do não planejamento da morte, como algo que poderia atrair maus fluidos ou de conotação macabra, de forma que a maioria das pessoas tendem a não se preocupar com um plano de sucessão, deixando que as regras de sucessão do ordenamento jurídico brasileiro definam a destinação e a divisão dos bens entre os herdeiros por meio do inventário.

Disponíveis no ordenamento jurídico pátrio, sendo, portanto, meios legais de “planejamento sucessório”, temos o testamento e a doação em vida. Todavia, ainda assim, ambos muitas vezes não proporcionam a liberdade necessária que os sócios de uma empresa familiar necessitam para formalizar o planejamento sucessório empresarial, isso porque apenas a parte disponível da herança, que corresponde a 50% do patrimônio⁷⁵, poderá ser destinada como bem desejar o autor da herança, seja por testamento, seja por meio de doação.

⁷³ SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. **PwC - Brasil**, 2019. Disponível em: <https://pwc.to/2W0lhSt>. Acesso em: 20 nov. 2022.

⁷⁴ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 3. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

⁷⁵ Art. 1.789, Código Civil: Havendo herdeiros necessários, o testador só poderá dispor da metade da herança.

Dessa forma, “em relação aos bens pertencentes à legítima ou não havendo testamento com as disposições de última vontade do *de cujus*, é procedida a sucessão legítima, conforme se verifica na leitura do artigo 1.784⁷⁶ do Código Civil”⁷⁷.

Ciro Mendes Freitas diz que o Brasil vive a ‘cultura do inventário’, de maneira que para os brasileiros é comum “deixar as questões patrimoniais sem nenhum planejamento, o que acaba gerando, por sua vez, inventários extensos, repletos de litígio e bens consequentemente deteriorados com o tempo”.⁷⁸

Com efeito, pode-se dizer que é mais do que comum ter notícias sobre processos de inventário que acabaram por tornar herdeiros em verdadeiros inimigos, em razão de desentendimentos acerca da partilha.

Ademais, a finalização de um inventário pode levar anos para acontecer, sem contar os custos advindos de custas e taxas judiciais (no caso de inventário judiciais), impostos, honorários advocatícios etc., que tornam o processo ainda mais penoso, não sendo raras as vezes em que os familiares decidem pela venda de um bem para a quitação das despesas, especialmente as tributárias.

Além de todas as desvantagens advindas do processo de inventário, é importante destacar que:

(...) em muitos casos, a sucessão pode ter como consequência o condomínio de bens, ou seja, duas ou mais pessoas passam a ser proprietárias em conjunto de um determinado bem, dificultando, por exemplo, a sua venda. Tanto pior se o bem em discussão for quotas ou ações de empresas, uma vez que, por serem indivisíveis, somente oferece um voto por quota, o que pode travar as deliberações societárias se os proprietários em condomínio não tiverem interesses convergentes.⁷⁹

Essa realidade, quando trazida para o contexto de gestão de uma empresa familiar, pode trazer consequências drásticas, como a finalização da atividade empresarial, pois:

(...) gerir um processo sucessório é uma das maiores dificuldades que as empresas familiares costumam enfrentar. Uma série de valores e fatores estão envolvidos nesse processo. Surgem muitas contradições de ideias entre os

⁷⁶ Art. 1.784, Código Civil: Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários.

⁷⁷ SILVA, Fabio; ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**, 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 100.

⁷⁸ FREITAS, Ciro Mendes; TASSINARI, Simone. De peça em peça. **Revista IBDFAM**, 56. ed., 2021, p. 7.

⁷⁹ SILVA, Fabio; ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**, 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 84.

membros da família; ainda, é muito comum ocorrer a mistura entre os bens da empresa e os bens pessoais. Em meio a essas dificuldades, o gestor precisa definir o modo como o processo de sucessão vai ocorrer na empresa.⁸⁰

Ainda neste sentido:

O planejamento sucessório é um dos pilares que envolvem a constituição de uma holding familiar por possibilitar a organização prévia e cuidadosa da transferência do patrimônio aos herdeiros e, especialmente, proporcionar uma sucessão eficaz na condução dos negócios de eventual empresa que integre o conjunto de bens, reservando aos patriarcas a responsabilidade de determinar em vida o destino de seu patrimônio.⁸¹

Todavia, há entendimentos contrários à possibilidade de utilização da *holding* como instrumento de planejamento sucessório, por entenderem que haveria ilegalidade em tal instrumento, defendendo, inclusive, a possibilidade de se declararem tais contratos nulos, diante da proibição estampada no artigo 426 do Código Civil, o *pacta corvina*, insinuando que a *holding* usada dessa forma, seria uma espécie de contrato de herança de pessoa viva. Neste sentido, é o posicionamento de Flávio Tartuce⁸²:

(...) a verdade é que a categoria esbarra na *segunda regra de ouro* aqui antes apontada, qual seja a vedação dos pactos sucessórios ou *pacta corvina*, retirada do art. 426 do Código Civil. Conforme esse preceito, não pode ser objeto de contrato a herança de pessoa viva. Reitere-se que a situação é de nulidade absoluta virtual, situada na segunda parte do art. 166, inc. VII, da própria codificação privada, uma vez que a lei proíbe a prática do ato sem cominar sanção.

Em verdade, é preciso ter cuidado ao analisar a legalidade ou não da *holding* constituída para fins sucessórios, evidentemente que, se a *holding* foi constituída com finalidade ilegal e fraudulenta, ferindo direito de terceiros e regras de sucessão patrimonial do ordenamento jurídico, estará fadada a ser nula. Entretanto, se constituída de forma legal, respeitando os limites da legítima dos herdeiros necessários, não há que se falar em nulidade nem mesmo em afronta à vedação do *pacta corvina*.

Neste contexto, pactuamos do entendimento despendido por Santos e Valim:

⁸⁰ SILVA, Vanessa F. da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019, p. 153.

⁸¹ SILVA, Fabio; ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário**, 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 81.

⁸² TARTUCE, Flávio. Planejamento sucessório: novos instrumentos. Breves considerações sobre a holding familiar e o trust (Terceira parte). **IBDFAM – Instituto Brasileiro de Direito de Família**, 2018. Disponível em: <https://shre.ink/kA2p>. Acesso em: 27 fev. 2023.

Respeitadas as opiniões contrárias, não concordamos com o referido entendimento. Primeiro, porque o objeto social do contrato ou estatuto societário não é a herança em si, sua totalidade, indivisibilidade ou universalidade, mas a detenção ou participação de outras sociedades, ou mesmo a administração dos bens que compõem a sociedade, que passará a ser, ela própria, a proprietária dos bens integralizados, com a consequente distribuição das quotas sociais a cada herdeiro legitimário, o que é perfeitamente autorizado no ordenamento jurídico pátrio. Segundo porque a holding, neste caso, será parte da herança e, desta forma, ela, por óbvio, não pode ser aquilo do qual ela, na realidade, apenas faz parte. Afinal de contas, a holding, em si, é bem pertencente ao patrimônio do falecido, não se identifica, contudo, com este último.⁸³

Muitas famílias, inclusive as não empresárias, têm se utilizado da constituição de *holdings* como forma de “simplesmente burlar a legítima, excluir o direito de herdeiros necessários ou mesmo como mecanismo de ‘blindagem patrimonial’”⁸⁴. Em situações tais, como já dito anteriormente, não nos parece correta e deve ser reconhecida a nulidade.

Todavia, especialmente em relação às famílias empresariais – objetivo deste trabalho –, as *holdings* surgem como uma ótima opção de planejamento sucessório, auxiliando na contenção de conflitos familiares, distribuindo melhor as funções dentro da empresa para cada herdeiro, trazendo proteção contra terceiros, além de auxiliar no planejamento tributário e fiscal.

⁸³ SANTOS, Larissa Maia Freitas Salerno Miguel; VALIM, Thalles Ricardo Alciati. Planejamento sucessório e compliance em empresas familiares: instrumentos compatíveis com o direito brasileiro. **Revista Pensamento Jurídico** – São Paulo, v. 15, n. 3, set./dez. 2021. Disponível em: <https://fadisp.com.br/revista/ojs/index.php/pensamentojuridico/article/view/308>. Acesso em: 22 dez. 2022.

⁸⁴ SILVEIRA, Bruno Furtado. Análise da Utilização Da Empresa Holding Como Mecanismo de Planejamento Sucessório. **Revista Direito UNIFACS**, n. 256, 2021. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/7445/4433>. Acesso em: 4 nov. 2022.

3. ORDEM ECONÔMICA BRASILEIRA E A ATIVIDADE EMPRESARIAL

As bases do sistema econômico no Brasil foram ditadas na Constituição Federal em seu artigo 170, e, de acordo com este dispositivo, tem-se que são fundamentos da ordem econômica brasileira o trabalho humano e a livre iniciativa, sempre respeitando os ditames da justiça social e observando os princípios nele elencados, vejamos:

Art. 170, Constituição Federal: A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.⁸⁵

Em relação aos fundamentos da valorização do trabalho humano e da livre iniciativa, eles não se constituem apenas como base da ordem econômica constitucional brasileira no texto da Constituição Federal, mas também como fundamentos da República, expressos no texto do artigo 1º, inciso IV, de nossa Carta Magna, vejamos: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: (...) IV - os valores sociais do trabalho e da livre-iniciativa”.⁸⁶

Percebe-se, portanto, que a constituição brasileira, valorizando o trabalho humano, reconhece a importância da atividade econômica privada, possibilitada por meio da livre iniciativa, como forma de assegurar a existência digna. Neste sentido:

Neste contexto, a ordem econômica busca agregar a um só tempo a atividade empresarial e a satisfação do indivíduo, na medida em que aquela é necessária para o surgimento digno da pessoa humana. O poder econômico

⁸⁵ BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

⁸⁶ BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

privado é condição necessária ao desenvolvimento da dignidade humana, não podendo concentrar no poder estatal esta expectativa.⁸⁷

Em verdade, como bem pontua STUCHI, o “trabalho subordinado, inserido em um meio capitalista, se tornou um dos meios mais garantidores de sobrevivência, qualidade de vida e poder social àqueles que são totalmente destituídos de riquezas”.⁸⁸

Neste contexto, a valorização do trabalho como fundamento da ordem econômica destaca a importância do trabalho para que o indivíduo, enquanto membro pertencente à sociedade, perceba-se como ser humano digno, que produz e contribui para o funcionamento da economia, permitindo ver-se realizado no sentido pessoal, provendo e sustentando a si e a sua família, bem como no sentido social, capaz de ser fator de produção. Partindo desse raciocínio, temos o posicionamento de Martini e Robles:

O trabalho transcende o aspecto pecuniário em razão da percepção do indivíduo sobre si mesmo e por ser, sobretudo, um fator de produção. Numa visão neoliberal, adotada pela CRFB, o trabalho está no mesmo patamar que a natureza (recursos naturais), capital (bens de produção) e o empresário (empregador), que combina todos os fatores de produção com o ímpeto de colocá-los em atividade e produzir bens e serviços, tomando para si o risco.⁸⁹

Assim, juntamente com o fundamento da valorização do trabalho (ou valores sociais do trabalho), como forma de garantia da existência digna, está a livre iniciativa. Neste contexto, a livre iniciativa está intimamente ligada ao exercício da autonomia da vontade, garantindo que o Estado não intervirá na escolha da profissão e/ou atividade a ser exercida pelo cidadão, de forma que, “quando o Constituinte elegeu a livre iniciativa como princípio norteador da ordem constitucional, fez-se a opção por

⁸⁷ FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR: planejamento sucessório e continuidade empresarial**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2017, p. 32. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: 30 nov. 2022.

⁸⁸ STUCHI, Victor Hugo Nazário. A valorização do trabalho humano como forma de realização do ideal de justiça social. **Scientia FAER**, Olímpia - SP, Ano 2, v. 2, 1º Semestre, 2010. Disponível em: https://unesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170802101122.pdf. Acesso em: 29 jan. 2023.

⁸⁹ MARTINI, Isabela Lins; ROBLES, Natalia Biondi Gaggini. A Ordem Econômica e a Reforma Trabalhista – **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**. São Paulo, 2019 – v. 12, n. 1, p. 3. ISSN 1982-310X. Disponível em: <https://shre.ink/kA7J>. Acesso em: 28 fev. 2023.

um regime de economia de mercado baseado na lei da oferta e da demanda, conferindo liberdade para os agentes econômicos”⁹⁰.

É a livre iniciativa que permite a livre constituição de empresas, desde a escolha da atividade empresarial que será exercida até a determinação de bens que comporão essa atividade, as formas de administração, quadro societário etc., sem que haja a intervenção do Estado. Neste sentido pontua André Ramos Tavares:

O postulado da livre-iniciativa, portanto, tem uma conotação normativa positivada, significando a liberdade garantida a qualquer cidadão, e uma outra conotação que assume viés negativo, impondo a não intervenção estatal, que só pode se configurar mediante atividade legislativa que, acrescente-se, há de respeitar os demais postulados constitucionais e não poderá anular ou inutilizar o conteúdo mínimo da livre-iniciativa.⁹¹

Em sua obra, Fábio Ulhoa Coelho⁹² identifica quatro diferentes aspectos de expressão do princípio da livre iniciativa: num primeiro aspecto esse princípio demonstra a imprescindibilidade da empresa privada para que a sociedade tenha acesso aos bens e serviços de que necessita para sobreviver; num segundo aspecto, tem-se que é o lucro a principal motivação dos empresários; num terceiro aspecto, entende-se que o princípio da livre iniciativa expressa a importância de proteção dos investimentos privados; e, por fim, num quarto aspecto, reconhece que a empresa privada se traduz como um polo gerador de empregos e riquezas para a sociedade.

A livre-iniciativa, portanto, está ligada aos princípios de liberdade contratual, liberdade de associação, liberdade profissional, bem como ao princípio da propriedade privada, dentre tantos outros; e junto com a livre concorrência são a força motriz da economia do país.

No que tange ao direito de propriedade, princípio também expresso no artigo 170 da Constituição Federal, pode-se dizer que este é inerente à atividade empresarial privada, pois “assegura aos agentes econômicos direito à propriedade dos fatores de produção e circulação de bens em seus respectivos ciclos econômicos, sendo instrumento garantidor da livre-iniciativa de empreendimentos privados”.⁹³

⁹⁰ MARTINI, Isabela Lins; ROBLES, Natalia Biondi Gaggini. A Ordem Econômica e a Reforma Trabalhista – **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**. São Paulo, 2019 – v. 12, n. 1, p. 4. ISSN 1982-310X. Disponível em: <https://shre.ink/kA7J>. Acesso em: 28 fev. 2023.

⁹¹ TAVARES, André Ramos. **Direito Constitucional Econômico** – 3. ed. – São Paulo: MÉTODO, 2011, p. 235.

⁹² COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: Direito de Empresa**. V. 1, 22. ed. São Paulo: RT, 2019, p. 63.

⁹³ FIGUEIREDO, Leonardo Vizeu. **Direito Econômico** – 11. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2021, p. 50.

Entretanto, o direito de propriedade não é absoluto, e as limitações impostas a esse direito se traduzem na função social da propriedade, na repressão ao abuso do poder econômico, na proteção ao consumidor e na valorização do trabalho humano.

3.1. FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE

Segundo André Ramos Tavares, em sua obra “O conceito de propriedade”:

(...) historicamente, caminhou-se de uma concepção coletiva da propriedade, considerada como bem comum de todos, para a ideia de um direito individual e absoluto até se alcançar a concepção atual de que, embora assegurada individualmente, a propriedade deverá atender a sua função social⁹⁴.

De acordo com o que se pode auferir das doutrinas que tratam deste tema, a determinação da função social da propriedade surgiu dos estudos do filósofo francês León Duguit, que defendia que o direito privado não podia se limitar ao subjetivo, ao individual, pois o homem, enquanto ser social que é, deve sempre se atentar e respeitar a vida em sociedade, colaborando para acrescer a riqueza social a partir da sua própria riqueza.

A legislação pátria, portanto, entende que a propriedade, enquanto direito individual, deve ser garantida, e a autonomia de vontade deve ser respeitada por todos, inclusive pelo Estado, podendo aquele que detém a propriedade usar, gozar e dispor de seu bem como bem entender, desde que observando os ditames legais.

Todavia, é preciso entender que o bem, ainda que particular, deve atender e respeitar regras sociais, naturais daqueles que vivem em sociedade, de forma que deve cumprir sua função social, ou seja, deve, primeiramente, ser destinado a uma finalidade e respeitar ditames legais, desde o cumprimento de regras ambientais a contratuais e trabalhistas. Neste sentido:

Consiste no condicionamento racional do uso da propriedade privada imposto por força de lei, sob pena de expropriação, no qual o Poder Público interfere na manifestação volitiva do titular da propriedade, garantindo que a fruição

⁹⁴ TAVARES, André Ramos. **Curso de Direito Constitucional** – 20. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022, p. 251.

desta atinja fins sociais mais amplos de interesse da coletividade, tais como o bem-estar social e a justiça distributiva.

Constitui um meio para a consecução de um fim comum: bem-estar para todos. Como não é um fim em si mesmo, não sofrerá intervenção estatal enquanto estiver sendo utilizada de acordo com a finalidade social. Este princípio tem estatura de direito fundamental na atual Constituição da República, a teor do art. 5º, XXIII.⁹⁵

Logo, o direito de propriedade não se trata de um direito absoluto, é preciso que a propriedade cumpra com a sua função social, sob pena de o Estado, mediante a devida indenização do proprietário, proceder a uma destinação que garanta a sua função social.

3.2. FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

Os princípios que norteiam a ordem econômica brasileira são também os princípios constitucionais que regem o Direito Empresarial, e não poderia ser diferente, afinal, a atividade empresarial fomenta a economia do país e por isso deve observar o que designa a Carta Magna para seu exercício pleno e legal.

Dessa forma, a atividade empresarial, embora seja, como já dito anteriormente, uma expressão e exteriorização da livre iniciativa, não pode ser exercida dissociada do interesse social e dos princípios que regem o direito constitucional, devendo prezar pela realização de sua função social. Por isso:

À empresa é garantido o desenvolvimento com base na livre iniciativa desde que atenda uma função social, uma vez que toda finalidade individual deve reverenciar uma finalidade social. Como se encontra inserida no espaço social, necessita contribuir para harmonização deste. Assim, a empresa pode exercer livremente suas atividades, porém atendo-se aos princípios constitucionais limítrofes existentes. A instituição jurídica empresarial contemporânea é, antes mesmo, instituição social.⁹⁶

A função social, analisada quando voltada ao campo privado, seja para o exercício da propriedade, seja para o exercício da empresa – destacando-se que a função social da segunda decorre da primeira⁹⁷ –, nada mais é do que um limitador do princípio

⁹⁵ TAVARES, André Ramos. **Curso de Direito Constitucional** – 20. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022.

⁹⁶ PIETRO, Josilene Hernandes Ortolan De. A Dimensão Constitucional da Atividade Empresarial. **Publica Direito**, [s.d.], p. 6. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=5f8b73c0d4b1bf60>. Acesso em: 01 fev. 2023.

⁹⁷ “A empresa contemporânea prima pela convivência harmônica entre os interesses da empresa e os interesses da sociedade. Não mais se volta somente ao interesse econômico e aos fins puramente

da livre iniciativa. De forma que, analisando a função social da empresa, pode-se dizer que, no que diz respeito ao princípio da livre-iniciativa, a função social limita a autonomia privada da busca pelo lucro a todo custo, que desrespeite a equivalência material das relações, ou seja, que proporcione vantagem extrema à atividade empresarial, em troca de prejuízos para a sociedade num todo. Assim sendo, devem ser respeitados os valores constitucionalmente garantidos, tais como: os direitos trabalhistas na relação com seus colaboradores; o direito do consumidor, enquanto empresas fornecedoras de produtos e prestadoras de serviço; e a observação ao desenvolvimento sustentável, em respeito ao direito ambiental, pois “uma busca desenfreada, socialmente deletéria, que não respeite outros valores constitucionais, estará impossibilitando que a empresa exerça sua função social”⁹⁸.

A função social da empresa, entretanto, não se limita à cobrança pelo respeito de tais valores constitucionais, vai além, está ligada também à continuidade e longevidade da empresa, visando a políticas públicas e incentivos que poderão propiciar o bom funcionamento da atividade empresarial, garantindo empregos, fomentando a economia brasileira e contribuindo para o desenvolvimento nacional. Neste sentido:

Nota-se, portanto, a proteção constitucional ao bom funcionamento e à sobrevivência das empresas, tidas como um bem para a sociedade. Ademais, além de vincular a função social da propriedade à noção de função social da empresa, os argumentos acima também afirmam ser parte da função social da empresa, inclusive, a consecução e, mais do que isso, a própria concretização de princípios constitucionais econômicos, tal como a busca do pleno emprego. Contudo, não é a este objetivo constitucional e social que se resume a função social da empresa. Além de garantir empregos, o bom funcionamento empresarial arrecada fundos para o Estado, por meio de tributos, presta serviços à comunidade, mobiliza a economia de mercado e contribui, em maior ou menor escala, para o desenvolvimento nacional (especialmente considerando que o mercado encontra-se fortemente interligado).⁹⁹

E é nesse contexto que se vislumbra a importância da preocupação de se utilizar de instrumentos sucessórios para possibilitarem a perpetuação das empresas familiares, tendo em vista a importância dessas empresas para a economia nacional,

lucrativos. Apresenta uma função social a desempenhar. E esta função social da empresa deriva da função social da propriedade, uma vez que o exercício da atividade empresarial deriva do exercício do direito de propriedade do indivíduo”. PIETRO, Josilene Hernandes Ortolan De. A Dimensão Constitucional da Atividade Empresarial. **Publica Direito**, [s.d.], p. 9. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=5f8b73c0d4b1bf60>. Acesso em: 01 fev. 2023.

⁹⁸ TAVARES, André R. **Direito Constitucional da Empresa**. São Paulo: Editora Método – Grupo GEN, 2013, p. 106.

⁹⁹ TAVARES, André R. **Direito Constitucional da Empresa**. São Paulo: Editora Método – Grupo GEN, 2013, p. 105.

conforme já demonstrado em tópicos anteriores. Afinal, como bem destacado por Francisco¹⁰⁰:

A influência que a sociedade familiar exerce na economia repercute diretamente quanto à sua função social, considerando que a articulação positiva da econômica beneficia toda a coletividade, em maior ou menor escala, haja vista o potencial gerador de riquezas, empregos e tributos.

Neste mesmo sentido:

A opção pela implantação de um Planejamento Sucessório, é uma estratégia que se pretende demonstrar ser não apenas para conter o patrimônio familiar, conservando-o, mas também é importante para a condução otimizada dos negócios constituindo-se num valioso instrumento. Deve ser encarado como um instrumento jurídico que serve como uma estratégia empresarial, e a partir dessa definição sua execução levará a escolha e utilização de mecanismos e institutos jurídicos, sempre no esforço de alcançar vantagens duradouras e seguras para os empreendimentos e investimentos, mantendo sua coerência própria, em busca de vantagens econômicas em âmbitos diversos, conforme se apresentarem as oportunidades, necessidades e conforme for o perfil da empresa e sua constituição, mantendo a condição primordial de que a empresa com sua função social perdure de gerações a gerações.¹⁰¹

Portanto, conforme Pietro citando Bessa (2006): “(...) trabalhar a função social da empresa é situá-la face à função social da propriedade, da livre-iniciativa (empreendedorismo) e da proporcionalidade (harmonia dos interesses individuais e necessidades sociais) (BESSA, 2006, p. 101-102)”¹⁰²; e a implantação de um Planejamento Sucessório é um instrumento que favorece a perpetuação das empresas familiares, possibilitando o exercício de sua função social ao longo das gerações.

¹⁰⁰ FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR: planejamento sucessório e continuidade empresarial**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2017, p. 36. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

¹⁰¹ ROESEL, Claudiane Aquino. A função social da empresa e o protocolo de família. **Roesel Advogados**, [s.d.]. Disponível em: <http://www.roeseladvogados.com.br/a-funcao-social-da-empresa-e-o-protocolo-de-familia/>. Acesso em: 2 nov. 2022.

¹⁰² PIETRO, Josilene Hernandes Ortolan De. A Dimensão Constitucional da Atividade Empresarial. **Publica Direito**, [s.d.], p. 10-11. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=5f8b73c0d4b1bf60>. Acesso em: 01 fev. 2023.

4. HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

Conforme já pontuado anteriormente neste trabalho, a *holding* familiar tem-se apresentado como uma opção de planejamento sucessório, auxiliando na contenção de conflitos familiares, distribuindo melhor as funções dentro da empresa para cada herdeiro, trazendo proteção contra terceiros, bem como auxiliando no planejamento tributário e fiscal.

Assim, “constituída a empresa, os patriarcas da família, para evitar os inconvenientes da sucessão no momento do passamento, realizam a antecipação da legítima, doando as quotas ou ações da empresa aos herdeiros”¹⁰³.

Na contenção de conflitos familiares, a *holding* pode exercer um papel importante uma vez que empresas familiares, conforme já explorado alhures, além de todas as mazelas que qualquer empresa comum enfrenta no cotidiano econômico e do mercado, em razão dos sócios/quotistas/gestores possuírem entre si relações familiares, encaram também o fator emocional que pode ser um peso para empresas deste tipo. A *holding*, neste ponto, possibilita o estabelecimento de regras entre os familiares em relação ao patrimônio da sociedade.

Popularmente, diz-se que conhecemos, verdadeiramente, o cônjuge num divórcio, os irmãos no inventário, os filhos na velhice e os amigos na dificuldade. O autor de tal reflexão é desconhecido, mas não podemos negar que ele é certo em suas palavras, afinal, se já não vivemos alguma dessas experiências ou tivemos a sorte de não experimentarmos situações assim, conhecemos muitos que já viveram e não tiveram a melhor das experiências. Divórcios e inventários podem ser palco de verdadeiras guerras instauradas entre familiares, e, por meio da instituição da *holding* e o estabelecimento de regras, ao menos no âmbito patrimonial e negocial, essa realidade pode ser diferente.

Isso porque, ao criar a *holding* familiar, o patrimônio passa a ser administrado pela *holding*, pessoa jurídica constituída com a finalidade específica de administrar o patrimônio daquela família, de forma que a *holding* passa a ser a proprietária das quotas sociais da empresa familiar, e seus sócios, no caso os familiares, passam a possuir essas quotas por intermédio da própria *holding*, em razão de serem

¹⁰³ SILVA, Fabio; e ROSSI, Alexandre. **Holding Familiar**: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário, 2. ed. São Paulo: Editora Trevisan, 2017, p. 110.

sócios naquela pessoa jurídica. Dessa forma, por meio do contrato social ou estatuto social, será instituído entre os sócios (familiares) regras de direcionamento e condução do patrimônio e dos negócios nas mais diversas situações, que incluem não só regras de administração e divisão de funções, mas também como proceder em caso de falecimento de um dos sócios ou até mesmo divórcio.

Este aspecto, de poder estabelecer regras entre os familiares, é algo muito importante no tocante à preservação da atividade empresarial, pois, a partir da constituição da *holding* familiar, situações que antes seriam tratadas utilizando-se do direito das sucessões (Direito de Família – Direito Civil) passam a ser tratadas no âmbito do direito empresarial, uma vez que, enquanto o Direito de Família não autoriza a criação de regras de relacionamento entre familiares, o Direito Empresarial não impede tal façanha entre os sócios. Neste raciocínio:

Resulta daí uma outra grande vantagem para a constituição de uma *holding* familiar, na medida em que a submissão de familiares ao ambiente societário acaba por atribuir regras mínimas à convivência familiar, no que se refere aos seus aspectos patrimoniais e negociais: ao menos em relação aos bens e aos negócios, os parentes terão que atuar como sócios, respeitando as balizas erigidas não apenas pela lei, mas igualmente pelo contrato social ou estatuto social.¹⁰⁴

Outra vantagem importante na constituição de uma *holding* familiar para fins de planejamento sucessório está no fato de, por meio dela, poder-se determinar a distribuição das funções de cada sócio. Isso porque, não é incomum, após o falecimento do patriarca, os herdeiros/descendentes criarem entre si uma verdadeira guerra de egos em nome de decidir quem irá ser o sócio administrador/controlador, trazendo tribulações à continuidade das atividades empresariais, e muitas vezes ocasionando até a finalização das atividades por não conseguirem chegar à uma decisão conjunta sobre isso.

É claro que, nesse ponto em específico, existe toda uma cultura empresarial brasileira de valorização do poder e controle, que, segundo o que relatam Mamede e Mamede¹⁰⁵, acontece em razão de:

(...) uma dificuldade em superar os contextos econômicos e mercantis anteriores ao século XX. Com efeito, nos séculos XIX e anteriores,

¹⁰⁴ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding Familiar e suas Vantagens. Série Soluções Jurídicas* – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 80.

¹⁰⁵ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *S Holding Familiar e suas Vantagens. Série Soluções Jurídicas* – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 85.

predominavam comerciantes individuais, esses sim donos do negócio. Curiosamente, após a edição do Decreto nº 3.708/19, criando a sociedade por quotas de responsabilidade limitada houve uma forte migração do modelo individual para o coletivo (a sociedade), mas não houve a consolidação de uma cultura societária entre nós. Isso por que a perspectiva de não responder pelas dívidas sociais, para além do capital investido, fez com que a maioria desses negócios individuais fosse transformada em atividades societárias. Mas eram situações de direito, ou seja, situações constituídas apenas no papel, e não de fato. Na realidade cotidiana da empresa, havia um dono: o sócio majoritário e administrador societário, relegando para um segundo plano a figura dos demais sócios.

Claro que, para vencer toda uma cultura enraizada numa sociedade, é preciso muito mais do que constituir uma *holding*, é importante investir desde cedo, num contexto de conscientização daqueles que serão os herdeiros de uma atividade empresarial, evidenciando que, mais do que dirigir a empresa, podem ser simplesmente sócios titulares de quotas e serem remunerados pela distribuição de dividendos, como uma forma de renda para o seu futuro, sendo desnecessário exercer uma atividade específica dentro do negócio, de forma que apenas aqueles que realmente tenham vocação para o exercício da administração e da atividade empresarial (ainda que não seja a de administração) possam seguir conduzindo o negócio. Sem contar a possibilidade de se optar por definir um terceiro, estranho à família, para exercer essa administração.

Aliás, aqui mora mais uma vantagem da constituição de uma *holding* familiar para os detentores de uma empresa familiar, “manter o controle que a família exerce sobre a empresa ou grupos de empresas, mas afastar os seus membros da condução dos negócios para, assim, garantir uma administração profissional” ¹⁰⁶, ou seja, a família continua detendo a participação societária na empresa, mas, em vez de destinar um dos sócios (familiares) para um cargo de direção ou administração, contratam um administrador profissional e o remuneram para a condução do negócio.

Importante destacar que:

(...) o direito à participação nos lucros em nada se confunde com o trabalho na sociedade. A remuneração pelo trabalho se faz por meio do pro labore, para os administradores, ou por meio de salário, para os trabalhadores, destacando-se que um sócio pode, sim, ser empregado pela própria sociedade, certo que a personalidade jurídica do sócio é distinta da personalidade da sociedade. O direito aos dividendos nasce da titularidade das quotas ou ações, ou seja, da participação societária. Não mais que isso. O lucro é a remuneração do capital investido na sociedade, tenha havido

¹⁰⁶ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 90.

integralização pelo próprio sócio, tenha havido integralização por terceiros em seu favor.¹⁰⁷

Assim, aqueles que se mostrarem interessados e capacitados para dar continuidade ao negócio da família serão destinados, por meio do contrato social da *holding* familiar constituída, a assumir a administração na falta daquele que já exerce tal atividade no negócio, e todos aqueles que seguirem profissionalmente outro caminho continuarão se beneficiando do recebimento dos lucros, enquanto sócios, torcendo pela continuidade da empresa.

As famílias empresárias que não se preparam com antecedência, isto é, que não se preocupam com um planejamento sucessório, deixam a mercê do processo de inventário a destinação da continuidade dessa empresa, e o que poderia ter sido pensado e preparado ao longo de uma vida fica para ser decidido ali, em meio ao luto pela perda de um ente querido, junto ao imediatismo de se dar continuidade ao negócio da família, muitas vezes a única ou principal fonte de sustento de todos, com gastos inesperados para serem assumidos em razão dos tributos advindos da transferência das quotas, entregando um prato cheio para o estopim de uma guerra entre herdeiros.

Mediante instituição de uma *holding* familiar, neste contexto, a grande vantagem está no fato de que, desde antes do falecimento do patriarca/matriarca, os herdeiros já assumem a posição de sócios e com maior facilidade compreendem os benefícios e definem vocações com mais clareza, entendendo que não deixarão de ser beneficiados com a continuidade daquela atividade empresarial, ainda que não se tornem administradores ou diretores. E, mais do que isso, são preparados para dar continuidade àquele negócio, com maturidade e clareza de como as coisas se desdobrarão.

Outra vantagem importante na constituição de uma *holding* para as famílias empresárias está na proteção advinda contra eventuais rompimentos amorosos que venham a acontecer entre herdeiros e seus parceiros, obstando que as quotas da sociedade sejam objeto de partilha em divórcios, ou seja, a dita proteção contra terceiros. Isto porque na constituição da *holding*, como já comentado anteriormente, os patriarcas e matriarcas farão doação das quotas aos herdeiros, tornando-os sócios, essa doação, portanto, pode ser realizada com a gravação de cláusulas de incomunicabilidade

¹⁰⁷ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding Familiar e suas Vantagens. Série Soluções Jurídicas* – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 89.

e inalienabilidade, esta última, que em razão do que disciplina o artigo 1.911 do Código Civil, tem por consequência a impossibilidade de venda e de penhora.

Uma última vantagem que se pode mencionar, porém não menos importante, é a que envolve questões tributárias, ou melhor, vantagens fiscais decorrentes da constituição da *holding* familiar em substituição ao processo de sucessão mediante inventário.

É comum que a tributação suportada em razão da constituição de uma *holding* seja deveras menor que a tributação suportada em razão do processo de inventário, entretanto essa vantagem não é absoluta, isso porque o “resultado fiscal pode ser vantajoso ou não, conforme o caso e, principalmente, conforme a engenharia que seja proposta para a estrutura societária”¹⁰⁸.

Todas as vantagens aqui descritas para a constituição de uma *holding* familiar tendem a demonstrar a contribuição desta para a manutenção e continuidade da empresa familiar, possibilitando que o negócio perpetue no tempo, sem que venha a ser finalizado em razão das diversas dificuldades oriundas da sucessão familiar não planejada, o que não é incomum em nosso país. Neste sentido:

As empresas familiares precisam considerar que suas empresas resultam da integração de três sistemas independentes: família, propriedade e gestão. Esses sistemas se desenvolvem de formas completamente diferentes; ainda, cada vez que a empresa muda de liderança, ela acaba por assumir novas formas e novas características. O período de transição de gestores precisa contemplar a definição de estratégias que considerem o espaço e as relações familiares envolvidas, além de fatores mercadológicos e relações empresariais. Ainda, é necessário entender as fases de desenvolvimento em que a empresa e a família se encontram e valorizar a capacitação empresarial na escolha do sucessor que vai representar a família.¹⁰⁹

Embora as inúmeras vantagens apontadas pareçam demonstrar vantagens apenas para a família proprietária da empresa, a verdade é que, como bem pontuam Fraporti *et al.*¹¹⁰:

A principal fonte econômica do País vem da atuação das empresas em mercados potenciais, pois elas representam um forte instrumento de fomento da atividade econômica. Tal fomento ocorre por meio da criação de postos de trabalho, do recolhimento de tributos e da autonomia da cadeia produtiva.

¹⁰⁸ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021, p. 111.

¹⁰⁹ SILVA, Vanessa F. da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019, p. 158.

¹¹⁰ FRAPORTI, Simone *et al.* **Teoria Geral da Empresa**. Porto Alegre: SAGAH, 2018, p. 31-32.

Um mercado potencial pode ser caracterizado como um local onde existe demanda por produtos ou serviços e no qual as empresas se inserem.

Logo, utilizar-se de meios jurídicos que promovam a manutenção dessas empresas no país – neste caso, a constituição da *holding* familiar – significa permitir a manutenção da principal fonte de economia do país. A longevidade da empresa significa, indireta e/ou diretamente, a manutenção de postos de trabalho, bem como a criação de tantos outros à medida que essa empresa cresce, além do recolhimento de tributos para os cofres públicos, que serão revertidos em serviços para a sociedade: saúde, segurança e educação, por exemplo.

A preocupação com manutenção das empresas familiares, portanto, que representam 90% das empresas no Brasil, responsáveis por empregar pelo menos 75% da mão-de-obra¹¹¹, é genuína e merece total atenção, especialmente quando as regras de sucessão comum constantes do ordenamento jurídico pátrio, conforme já demonstrado, possam ser tão prejudiciais à manutenção da atividade empresarial, em razão das diversas situações já expostas ao longo deste trabalho.

Isso porque, diante da sucessão:

(...) as questões emocionais que surgem neste momento, a família pode, inconscientemente, prejudicar o bom andamento da empresa. Disputas de poder e herança, conflitos pessoais e, muitas vezes, interesses egoístas são extremamente prejudiciais à administração, atrasando ainda mais o processo sucessório e a definição da nova administração. Isso, nos dias atuais, de um mercado cada vez mais competitivo, pode ser um passo irreversível para o processo de decadência do empreendimento, chegando ao ponto mais crucial de qualquer sociedade, que é a fadada falência.¹¹²

Para garantir a sua continuidade no mercado de trabalho, a empresa familiar precisa investir em gestão, governança, qualificação e preparação de seus sucessores, etc. Além disso, preocupar-se com um bom planejamento sucessório pode ser um canal para todas as outras medidas de manutenção dessa empresa, especialmente no tocante ao enfrentamento dos percalços envolvendo a sucessão em si, já que por meio dele, desde muito antes do falecimento do patriarca/matriarca, já se estará

¹¹¹ KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021, p. 3. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

¹¹² ROESEL, Claudiane Aquino. A função social da empresa e o protocolo de família. **Roesel Advogados**, [s.d.]. Disponível em: <http://www.roeseladvogados.com.br/a-funcao-social-da-empresa-e-o-protocolo-de-familia/>. Acesso em: 2 nov. 2022.

desenvolvendo e preparando os sucessores para o momento da sucessão, pois, planejar é isso, é antever, é pré-organizar. Neste sentido, o planejamento sucessório:

Deve ser encarado como um instrumento jurídico que serve como uma estratégia empresarial, e a partir dessa definição sua execução levará a escolha e utilização de mecanismos e institutos jurídicos, sempre no esforço de alcançar vantagens duradouras e seguras para os empreendimentos e investimentos, mantendo sua coerência própria, em busca de vantagens econômicas em âmbitos diversos, conforme se apresentarem as oportunidades, necessidades e conforme for o perfil da empresa e sua constituição, mantendo a condição primordial de que a empresa com sua função social perdure de gerações a gerações.¹¹³

Por isso, a utilização da *holding* familiar para as empresas familiares, como instrumento de planejamento sucessório, tem se mostrado uma solução plausível ao enfretamento das crises que a sucessão pode causar e que foram neste trabalho descritas, permitindo a continuidade da atividade empresarial ao longo das gerações; e possibilitando que as empresas familiares, tão importantes para a economia brasileira, possam continuar sendo instrumento no fomento à economia do país e, conseqüentemente, desenvolvendo a sua função social.

Afinal, a função social da empresa, em seus desdobramentos enquanto propriedade privada, constitui-se na adoção pela empresa de medidas que visem à criação de empregos, pagamento de tributos, geração de riquezas, contribuição para o desenvolvimento econômico, social e cultural, dentre outros. Assim sendo, encontrar meios de permitir que uma atividade empresarial continue exercendo tais funções ao longo de suas gerações também significa encontrar uma forma de efetivar a função social da empresa.

¹¹³ ROESEL, Claudiane Aquino. A função social da empresa e o protocolo de família. **Roesel Advogados**, [s.d.]. Disponível em: <http://www.roeseladvogados.com.br/a-funcao-social-da-empresa-e-o-protocolo-de-familia/>. Acesso em: 2 nov. 2022.

CONCLUSÃO

Ao longo do presente trabalho, pretendeu-se mostrar a possibilidade de se promover a efetivação da função social da empresa familiar, por meio do planejamento sucessório tendo como instrumento a *holding* familiar.

Dessa forma, no primeiro capítulo, conceituamos o que é empresa no ordenamento jurídico, até a construção do que se entende por empresa familiar no Brasil. Assim, o conceito de ‘empresário’, de acordo com o que preleciona o artigo 966 do Código Civil, é “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”¹¹⁴. Logo, o ordenamento jurídico pátrio define o que é empresário, para nos indicar que empresa é a atividade econômica organizada exercida de maneira profissional pelo empresário.

Analizando as principais características e diversas definições das empresas familiares, foi possível concluir que as empresas familiares são aquelas que se encontram em pelo menos uma de três situações: ou porque a maior parte de suas quotas sociais ou ações pertencem a membros de uma mesma família, que dessa forma detêm o controle da empresa; ou porque a administração, e, portanto, cargos de alto escalão estejam em poder de membros de uma mesma família; ou, ainda, aquelas que reúnam as duas primeiras situações, e que, segundo pesquisa do Sebrae¹¹⁵, é a realidade de grande parte das empresas familiares no Brasil, isto é, empresas cujos membros de uma mesma família detêm tanto o controle societário quanto a administração em suas mãos.

No Brasil, tais empresas, diz-se que, historicamente, surgiram por intermédio das capitâneas hereditárias, que eram transmitidas de maneira hereditária, de forma que, de geração em geração, o legado da família era continuado. Ao longo dos anos, as atividades de cunho familiar sofreram diversas influências sociais, econômicas, especialmente no início da década de 1990, com a abertura da economia brasileira, que forçou essas empresas a se reinventarem a fim de se manterem no mercado. E, desde então, essas empresas sempre mantiveram a sua importância e significância dentro da economia brasileira. Todavia, as influências nessas empresas não são apenas externas, influências internas também pesam para as empresas familiares. A sua peculiaridade –

¹¹⁴ BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

¹¹⁵ SEBRAE. **Guia Completo sobre gestão em empresas familiares**. E-book, p. 3. Disponível em: encurtador.com.br/oxGLP. Acesso em: 10 maio 2022.

membros de uma mesma família em seu controle ou administração – pode acabar por trazer para dentro do ambiente empresarial questões familiares. Desse modo, essas empresas, além de contarem com as preocupações que qualquer outra no mercado deve enfrentar, acabam por experimentar também diversos conflitos familiares.

Assim, sabendo que as empresas familiares representam parte expressiva da economia brasileira, conforme restou demonstrado a partir da análise de dados da pesquisa da KPMG no Brasil, por meio da ACI Institute Brasil e do Board Leadership Center, publicada em 2021, percebe-se a importância das empresas familiares para a economia brasileira.

Ocorre que, diante das regras de sucessão disponíveis no ordenamento jurídico pátrio, parece-nos indiscutível a necessidade de planejamento sucessório para possibilitar a sobrevivência dessa empresa. Isso porque, após o falecimento daquele que por um longo tempo foi o gestor e diretor do negócio, conforme demonstrado ao longo do trabalho, surge um momento delicado para a empresa familiar, podendo levá-la inclusive à extinção, em razão de questões emocionais ou mesmo de despreparo dos sucessores.

Planejar a própria morte parece ser algo desconfortável e, para os supersticiosos, até mesmo agouro, mas, para os patriarcas/matriarcas de famílias empresárias que desejam manter o negócio no seio familiar entre as próximas gerações, é algo indispensável.

A holding é:

(...) uma empresa criada com o objetivo de controlar o patrimônio de uma ou mais pessoas físicas de uma mesma família que possuam bens e participações societárias em seu nome, com isso os herdeiros assumem a posição de sócios. Dessa forma a sucessão patrimonial ocorre de forma simples, evitando-se que conflitos familiares afetem a atividade produtiva¹¹⁶.

A manutenção das empresas familiares ao longo das gerações é questão de grande importância, especialmente quando, diante das diversas pesquisas aqui apresentadas, se pode auferir que grande parte das empresas brasileiras, responsáveis pelo fomento da economia, especialmente gerando empregos e recolhendo tributos, são empresas familiares e que muitas delas não chegam à quarta geração.

¹¹⁶ GUIMARÃES, Bruna; RODRIGUES, Vinicius dos Santos. **Planejamento sucessório na holding familiar**: um estudo a partir do sistema jurídico brasileiro. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Repositório Institucional AEE, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/5955>. Acesso em: 20 jan. 2023.

Para tanto, é preciso enfatizar que não basta fazer o planejamento sucessório em si por meio de uma *holding* familiar, esse seria apenas o instrumento viável para o momento sucessório que a qualquer momento acontecerá. É necessária a preparação de sucedidos e sucessores desde muito antes do momento da sucessão, utilizando-se do planejamento sucessório que viabilizará a conscientização e o encaminhamento quando o momento chegar.

O planejamento de sucessão envolve as preparações necessárias para garantir a harmonia da família e a continuidade do negócio ao longo das gerações. Essas preparações precisam contemplar as necessidades futuras da organização e da família. Os empresários brasileiros costumam não realizar planejamento para a transferência do poder, o que faz surgir as principais divergências entre os familiares. O processo acaba ocorrendo de forma desordenada, sem planejamento. É preciso considerar que um processo de sucessão pode levar anos para se concretizar, e os membros da família, a empresa e o mercado são peças integrantes desse processo. Assim, o planejamento sucessório faz parte de um momento decisivo para a organização.

Isso porque a função social da empresa, dentre tantos outros desdobramentos, caracteriza-se pela adoção desta empresa de medidas que visem à criação de empregos, pagamento de tributos, geração de riquezas, contribuição para o desenvolvimento econômico, social e cultural, dentre outros.

Logo, pode-se afirmar que, quando as empresas familiares prezam pelo planejamento sucessório, buscando a perpetuação dessa atividade ao longo das gerações, estão prezando não só pelo patrimônio da família, mas também pelo fomento da economia, mediante manutenção e constante criação de postos de trabalho no mercado, além do recolhimento de tributos, geração de riquezas, ou seja, buscando a efetivação da função social dessa empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILLAR, Fernando H. **Direito Econômico**: do direito nacional ao direito supranacional – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 6.404 de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**, 17 de dezembro de 1976. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em: 01 jul. 2022.

BRASILEIRAS estão entre as maiores empresas familiares do mundo em faturamento. **Agência EY**. EY, Building a better working world, 2021. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/brasileiras-estao-entre-as-maiores-empresas-familiares-do-mundo-. Acesso em: 24 nov. 2022.

COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial**: Direito de Empresa. V. 1. 22. ed. São Paulo: RT, 2019, p. 63 e seg.

FIGUEIREDO, Leonardo Vizeu. **Direito Econômico** – 11. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2021.

FRANCISCO, Plínio Augusto Loureiro. **HOLDING FAMILIAR**: planejamento sucessório e continuidade empresarial. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_FranciscoPA_1.pdf. Acesso em: set. 2022.

FRAPORTI, Simone *et al.* **Teoria Geral da Empresa**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

FREITAS, Ciro Mendes. Holding Familiar como ferramenta de planejamento patrimonial e sucessório. **IBDFAM – Instituto Brasileiro de Direito de Família**, 2020. Disponível em: <https://ibdfam.org.br/artigos/1500/Holding+familiar+como+ferramenta+de+planejamento+patrimonial+e+sucessorio>. Acesso em: 12 nov. 2022.

FREITAS, Ciro Mendes; TASSINARI, Simone. De peça em peça. **Revista IBDFAM**, 56. ed., 2021, p. 7.

GUIMARÃES, Bruna; RODRIGUES, Vinicius dos Santos. **Planejamento sucessório na holding familiar**: um estudo a partir do sistema jurídico brasileiro. Trabalho de

Conclusão de Curso (TCC) – Repositório Institucional AEE, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/5955>. Acesso em: 20 jan. 2023.

HRUSCHKA, Patrícia Ribas Athanázio. **Holding**: planejamento sucessório de empresa a luz dos princípios constitucionais – 1. ed. – Curitiba, PR: CRV, 2015.

KPMG. **Retratos de Família**: um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras. 4. ed., 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

MACIEL, Daniela. Empresas familiares são a força motriz da economia nacional. **Diário do Comércio**, 2022. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/empresas-familiares-sao-a-forca-motriz-da-economia-nacional/>. Acesso em: 10 out. 2022.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding Familiar e suas Vantagens. **Série Soluções Jurídicas** – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINI, Isabela Lins; ROBLES, Natalia Biondi Gaggini. A Ordem Econômica e a Reforma Trabalhista – **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**. São Paulo, 2019 – v. 12, n. 1, ISSN 1982-310X. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK_EwjA8tCOgZ_9AhUyqJUCHdN_D8YQFnoECDcQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufrn.br%2Fconstituicaoegarantiadedireitos%2Farticle%2Fdownload%2F17463%2F12064%2F60057&usg=AOvVaw2lzl4hq8Hm7dX0D1qEGWrn. Acesso em: 28 fev. 2023.

NEGRÃO, Ricardo. **Curso de Direito Comercial e de Empresa** – v. 1– 18. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRÓ, Mônica; CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. Análise do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, n. 3, 2016. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/342>. Acesso em: 05 nov. 2022.

PIETRO, Josilene Hernandes Ortolan de. A Dimensão Constitucional da Atividade Empresarial. **Publica Direito**, [s.d.]. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=5f8b73c0d4b1bf60>. Acesso em: 01 fev. 2023.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito Empresarial Esquematizado** – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2014.

ROESEL, Claudiane Aquino. A função social da empresa e o protocolo de família. **Roesel Advogados**, [s.d.]. Disponível em: <http://www.roeseladvogados.com.br/a-funcao-social-da-empresa-e-o-protocolo-de-familia/>. Acesso em: 2 nov. 2022.

SAMPAIO, Luciano. Empresas familiares e plano de sucessão. **PwC - Brasil**, 2019. Disponível em: <https://pwc.to/2WOlhSt>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SANTOS, Larissa Maia Freitas Salerno Miguel; VALIM, Thalles Ricardo Alciati. Planejamento Sucessório e Compliance em empresas familiares: instrumentos compatíveis com o direito brasileiro. **Revista Pensamento Jurídico** – São Paulo, v. 15, n. 3, set./dez. 2021. Disponível em: <https://fadisp.com.br/revista/ojs/index.php/pensamentojuridico/article/view/308>. Acesso em: 22 dez. 2022.

SEBRAE. **Guia Completo sobre gestão em empresas familiares**. E-book, disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gest%C3%A3o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 10 maio 2022.

SEBRAE-NA/Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 23 jan. 2023.

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

SILVA, Vanessa F. da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; FERREIRA, Adriana G.; XARÃO, Jacqueline C. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

STUCHI, Victor Hugo Nazário. A valorização do trabalho humano como forma de realização do ideal de justiça social. **Scientia FAER**, Olímpia - SP, Ano 2, v. 2, 1º Semestre, 2010. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170802101122.pdf. Acesso em: 29 jan. 2023.

SZEZEBICK, Arquimedes da Silva. Os princípios gerais da ordem econômica brasileira: avanços e efetividade desde a constituição federal de 1988. **Eptic – Rede de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura**, [s.d.]. Disponível em: <http://eptic.com.br/wp-content/uploads/2014/12/textdisc6.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2023.

TAVARES, André Ramos. **Curso de Direito Constitucional** – 20. ed. – São Paulo: SaraivaJur, 2022.

TAVARES, André Ramos. **Direito Constitucional da Empresa**. São Paulo: Editora Método – Grupo GEN, 2013.

TAVARES, André Ramos. **Direito Constitucional Econômico** – 3. ed. – São Paulo: MÉTODO, 2011.