

OS BENEFÍCIOS E AS DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO COMO ESTRATÉGIA NA PROTEÇÃO DO PATRIMÔNIO FAMILIAR

Daniela Zanela¹
Leonice Ribeiro¹
Liamara Garbin Rodrigues¹
Samara Andriola Armiliato¹
Alexandre de Oliveira Fistarol²

Resumo: Este artigo tem por finalidade apresentar os benefícios e as desvantagens do planejamento sucessório como estratégia na proteção do patrimônio familiar. Pretende-se assim, identificar e descrever os benefícios e desvantagens do planejamento sucessório, bem como, avaliar a diferença de custos incidentes entre a transmissão *causa mortis* e o planejamento sucessório e relatar através deste processo como uma *holding* pode minimizar os custos diante da sucessão em empresas familiares. A metodologia foi aplicada através da abordagem qualitativa e utilizou-se do tipo de pesquisa exploratória e do método bibliográfico devido ao limitado conhecimento sobre o tema estudado. Além disso, para a obtenção dos dados, optou-se pela realização de entrevistas com profissionais ligados diretamente a área abordada, posteriormente o parecer a respeito das entrevistas foi elaborado a partir da técnica de análise de conteúdo. Quando falta um planejamento, torna-se um grande empecilho o momento da transição do poder de uma empresa familiar para os seus devidos sucessores, dessa forma, o processo sucessório deve começar o mais cedo possível e jamais deve-se descuidar desse planejamento, pois esse processo é caracterizado pela manutenção da continuidade da empresa, evitando a alienação ou a falência decorrente de conflitos familiares.

Palavras-chave: Planejamento Sucessório. *Holding*. Sucessão. Herança.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito empresarial, onde se exige cada vez mais, estratégias eficácias e eficientes, ligadas a gestão e ao êxito do negócio, torna plausível traçar planejamentos no presente para obter proventos em um futuro próximo. Por consequência disso, é fundamental refletir a respeito dos acontecimentos que ainda estão por vir, alguns incertos, porém outros, inevitáveis, dentre eles a interrupção do ciclo da vida.

Particularmente, nas empresas familiares, o cuidado deve ser redobrado, haja visto que a sua constituição e o seu desenvolvimento se dá muitas vezes pela visão diferenciada dos sócios, mas com o mesmo objetivo. Porém, com o falecimento de um dos donos da empresa, acaba sendo difícil controlar e gerir o negócio, além de ser complicado emocionalmente para seguir adiante, a demora da conclusão do inventário torna-se um empecilho, podendo conduzir a venda ou a falência da empresa por falta de uma administração competente.

Por isso, para a gestão de toda e qualquer empresa, tendo como o principal enfoque resguardar o patrimônio, evitando a sua dissolução, implica necessariamente a realização de

¹ Acadêmicas do Curso de Ciências Contábeis da FSG.

² Professor dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Direito da FSG.

um planejamento sucessório estruturado e moldável, conforme a intenção dos sócios, pois trata de um processo que ajudará a definir o futuro da organização.

Ainda que pouco conhecido e aplicado, o planejamento sucessório é um dos recursos primordiais para a gestão e permanência do patrimônio familiar, possibilitando determinar a divisão do legado em vida, facilitando a relação dos herdeiros legítimos amparados por Lei pelo direito da legítima com os herdeiros testamentários, nomeados pelo *de cuius*. Pretende-se assim, identificar e descrever os benefícios e as desvantagens do planejamento sucessório, bem como, avaliar a diferença de custos incidentes entre a transmissão *causa mortis* e o planejamento sucessório, o qual limita a incidência do Imposto sobre Transmissões Causa Mortis e Doações (ITCMD).

A principal finalidade deste planejamento é programar e organizar a sucessão, identificando que é possível planejar a distribuição dos bens em vida, impondo responsabilidades aos herdeiros na preservação do patrimônio e estabelecendo medidas que impeçam sua dilapidação, relatando através deste processo como a formação de uma *holding* familiar pode minimizar os custos e auxiliar diante da sucessão nessas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme disposto no artigo 226 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), a família constitui o alicerce principal da sociedade e, portanto, está sobre a guarda do Estado, o § 4º evidencia que a família pode ser constituída também, apenas por qualquer um dos pais, juntamente com seus filhos.

Os artigos 1.511 e 1.514 do Código Civil Brasileiro, estabelecidos no Livro IV – Do Direito da Família, definem que a criação da família acontece após a manifestação da vontade de constituir uma relação conjugal entre duas pessoas, a partir da realização do casamento diante do juiz, onde no casamento é concebida a ”comunhão plena de vida, com base na igualdade de direitos e deveres dos cônjuges”.

O artigo 1.723 do Código Civil Brasileiro reconhece apenas como família a união estável constituída por um homem e por uma mulher, contudo, a resolução nº 175 de 2013, aprovada pelo Conselho Nacional de Justiça, dispõe em seu artigo 1º que é vedada a recusa dos cartórios em não oficializar a celebração do casamento civil ou constituição de união estável entre pessoas do mesmo sexo. Desta maneira, a família pode ser constituída por casais heteroafetivos ou homoafetivos, todos desfrutando dos mesmos direitos e deveres.

Complementando, os artigos 1.630 e 1.631 dispõem a respeito dos descendentes, que enquanto forem menores de idade, não serão independentes, sendo submetidos ao poder familiar, esse poder pertence exclusivamente aos pais, na proibição ou ausência de um deles, o outro assumirá o papel. A família consiste em um grupo social que influencia e é influenciado por outras pessoas, famílias e entidades. Por isso, é considerada a base para a formação e para o aprendizado da sobrevivência e da existência dos seres humanos na vida social.

O sistema familiar e o sistema empresarial têm em comum o desejo de resultados, crescimento, coesão e reconhecimento, mas o equilíbrio entre esses interesses se torna difícil quando há excesso ou escassez de liquidez. A sabedoria reside na habilidade e maturidade dos envolvidos em conciliar diferentes interesses, com decisões comuns para manter o relacionamento produtivo e harmonioso em ambos os sistemas. (BORNHOLDT, 2005, p. 31).

2.1 Sucessão

Do ponto de vista jurídico, Pena Junior (2009, p. 03) sustenta que a sucessão “é o ingresso de uma ou mais pessoas (físicas ou jurídicas) na titularidade de uma relação jurídica em substituição a uma outra pessoa, cujo resultado é o surgimento de um ou novos detentores de direitos e obrigações”. Sob esse enfoque, segundo Wald (2002), sucessão é o modo de transferir direitos e obrigações ou transmitir herança, geralmente visto como sucessão hereditária, ou seja, *causa mortis*, no qual só é concebível em consequência lógica de morte, que dará causa a transmissão de seu patrimônio. Porquanto, a forma por atos inter vivos, é baseada em um direito contratual.

O sentido de sucessão, aqui, restringe-se aos casos de morte. Não envolve o significado de transferência em vida, como nas transmissões, quando o comprador sucede o vendedor no domínio de uma coisa. Num sentido mais lato, suceder a uma pessoa significa vir depois dela, tomar o seu lugar, recolhendo todo ou parte os direitos que lhe pertencem. Trata-se mais de uma sucessão inter vivos, em que o comprador sucede o vendedor, do mesmo modo que o donatário ao doador, tomando um lugar do outro relativamente à coisa vendida ou doada. (RIZZARDO, 2005, p. 02).

Conforme disposto no artigo 1.786 do Código Civil Brasileiro, “a sucessão dá-se por lei ou por disposição de última vontade”. Os bens deixados pelo falecido, após a abertura de sucessão são transferidos para os herdeiros de acordo com os artigos 1.784 ao 2.027 do Código Civil Brasileiro, os quais esclarecem que são três as espécies de sucessão: a Sucessão Legítima, no qual Gonçalves (2000) afirma que ocorre em caso de inexistência ou caducidade

de testamentos e, corroborando com o mesmo pensamento, Gama (2007) acrescenta que os bens são divididos de acordo com as normas legais, há também a Sucessão Testamentária, presente nos artigos 1.857 ao 2.027 do Código Civil Brasileiro que confirma a explicação de Gonçalves (2000) no qual é obedecida a última vontade do falecido, em testamento. A Sucessão Testamentária e Legítima destaca Wald (2002, p. 48) que só “ocorre havendo declaração solene de última vontade por parte do *de cujus*, atribuindo os seus bens aos herdeiros e legatários. Pode ocorrer que uma pessoa faleça intestada, ou seja, sem ter feito testamento”.

2.2 Herança

No entendimento de Almeida (1915 *apud* RIZZARDO, 2005, p. 02), herança é definida “como patrimônio do morto, ou o conjunto de direitos e obrigações que se transmite ao herdeiro ou aos herdeiros”. Posto que Wald (2002) esclarece que a herança é transmitida por força da sucessão *causa mortis* e, a sucessão *causa mortis* é a maneira de transmitir a herança.

Wald (2002) acrescenta que são três as espécies de herança: a Herança Testamentária procura fazer a vontade do testador, enquanto a Herança Legítima se opõe a primeira, por se tratar de casos de anulação de testamento devido à falta de vontade do testador, já a Herança Necessária, é submetida a um princípio de ordem pública que se impõe mesmo em contradição das definições testamentárias.

Fulgencio (2007) ressalta que o herdeiro é essa pessoa que recebe a herança deixada pelo *de cujus* (falecido), designado não só ao herdeiro legítimo, isto é, pessoa que o sucede por força de lei, como também ao herdeiro testamentário, pessoa que sucede por disposição do testamento. Acrescenta-se ainda, que os herdeiros necessários são os descendentes, ascendentes e cônjuge sobrevivente do falecido.

Dias (2013, p. 76) afirma que “no momento da morte ocorre a transmissão dos bens aos herdeiros. É o que consagra o princípio de *saisine*. Mas, para isso é necessário que exista alguém que receba a herança, não havendo sucessores conhecidos, não há como se operar a transferência”. Se não houver sucessores para herdar, a herança é chamada de jacente e depois de transitada e julgada a sentença, ela passa a ser chamada de vacante, isto é, os bens estão vagos, que passarão para o domínio do Estado. Quem pode receber a herança são os herdeiros necessários, ou seja, os descendentes, ascendentes e o cônjuge ou os herdeiros facultativos

que são os parentes colaterais até 4º grau, conforme disposto no Código Civil Brasileiro, também pode herdar quem o autor da herança indicou em testamento.

2.3 Testamento

Pode-se inferir com Wald (2002) que testamento é o ato revogável, pelo qual uma pessoa dispõe de todos ou parte de seus bens após sua morte. Cooperando com o assunto, Gomes (2008, p. 249) salienta que o “testamento é de livre nomeação do testador, podendo ser herdeiro, legatário, parente seu ou pessoa estranha”.

O Código Civil Brasileiro prevê nos artigos 1.798 e 1.799 que na existência do testamento, só poderá ser designado como sucessor, os sujeitos nomeados pelo testador, desde que ao iniciar a sucessão estejam vivos e também, os descendentes ainda não concebidos, o testador ainda pode instituir pessoas jurídicas em seu testamento. Contudo, o artigo 1.801, cita quais são as restrições diante da nomeação para herdeiros e legatários, sendo elas, o indivíduo que propriamente redigir o testamento, as testemunhas que estiverem presentes na ocasião e, o tabelião, civil ou militar ou o comandante ou escrivão ou qualquer outra pessoa que realizar e autorizar a concretização do testamento.

Mamede e Mamede (2011) apontam que a sucessão testamentária designa da própria vontade do *de cuius*, onde a divisão dos bens é determinada pelo testamento, deve ser observado que o falecido só pode destinar metade da herança no testamento, pois é obrigatório obedecer a parte que pertence à legítima, caso houver herdeiros necessários. Muitas vezes, o testador utiliza o testamento como forma de minimizar os conflitos familiares, fazendo com que a partilha dos bens ocorra antecipadamente. “É possível atribuir, por meio de testamento, determinados bens para cada herdeiro, mesmo se, em face dessa distribuição, um herdeiro receber mais do que o outro, desde que respeitada a legítima.” (MAMEDE; MAMEDE, 2011, p. 77).

2.4 Inventário e Partilha

Wald (2002) define inventário como sendo o processo judicial de apuração de bens do falecido, com finalidade de realizar a divisão do patrimônio do *de cuius* entre os seus herdeiros. Segundo Maximiliano (1964 *apud* DIAS, 2013, p. 538), “inventário, em sentido estrito, é o rol de todos os bens e responsabilidades patrimoniais de um indivíduo. Na acepção

ampla, é o procedimento destinado a individualizar o patrimônio dos herdeiros e entregar os bens a seus titulares”.

De acordo com Wald (2002), o pedido de abertura do inventário ocorre com a apresentação da certidão de óbito do *de cujus*, ao advogado nomeado com os seguintes documentos: certidão de casamento, prova de filiação e entre outros. O artigo 990 do Código de Processo Civil instrui que o juiz nomeará inventariante, preferencialmente, o cônjuge na condição de ter vivido com o outro ao tempo da morte deste, em seguida o herdeiro que se achar no desfrute de bens do *de cujus*; sobre o herdeiro idôneo, em caso de nenhum possuir o usufruto dos bens; a cerca do testamento, em caso de inexistência de cônjuge ou herdeiro que possa exercer a função e se lhe tiver sido concedido a administração do espólio ou toda herança estiver dividida em legados; sobre o inventariante judicial, se houver, ou ainda, sobre a pessoa estranha idônea, onde não houver inventariante judicial.

Vale ressaltar a afirmação de Pena Junior (2009, p. 284) que “com a morte do autor da herança, é aberta a sua sucessão e procede-se ao inventário, quando então serão apurados os bens por ele deixados, para que passem a pertencer legalmente aos seus herdeiros e legatários”.

Dando continuidade ainda, Wald (2002) define partilha como sendo a repartição dos bens do falecido, ora de caráter amigável quando todos os herdeiros forem capazes e ocorrer um acordo unânime entre eles, verificado no artigo 2.016 do Código Civil Brasileiro, ora em caráter judicial, quando houver herdeiro incapaz ou então não for possível um acordo unânime entre herdeiros capazes. Os custos que incidem nesse processo ocorrem a partir da taxa judiciária que é paga segundo o valor atribuído pelos herdeiros e a indicação de petição, no entanto, a autoridade fiscal exige o imposto de transmissão e independe do valor atribuído e somente com a execução desse pagamento o juiz homologa a partilha quando o herdeiro for único.

O prazo para o inventário está estabelecido no artigo 983 do Código de Processo Civil e no artigo 1.796 do Código Civil Brasileiro, que estabelecem 60 dias a contar da abertura da sucessão, mas, no entanto, o prazo não é respeitado, o tempo para a conclusão do inventário tem se estendido atualmente. Como o inventário, a partilha também pode ser judicial ou extrajudicial. Vale ressaltar a distinção de inventário e partilha, enquanto o primeiro é o procedimento judicial onde vão ser apurados os bens, créditos, dívidas e sucessores da herança, contudo, a partilha é a divisão do acervo hereditário que será distribuído aos

sucessores do autor (DIAS, 2013). Assim, Gama (2007) completa que se inicia a fase de partilha quando encerra a fase de inventário dos bens.

2.5 Empresa Familiar

Os diferentes tipos de sociedades existentes no mundo dos negócios, cada qual com a sua legislação específica, possibilitam ao investidor escolher a melhor natureza jurídica para o seu empreendimento.

Com foco nas empresas familiares, elas podem ser constituídas como Micro, Pequeno, Médio e Grande Porte, contudo com essa ampla variedade empresarial, fica trabalhoso generalizar a definição de empresa familiar, porém alguns problemas ligados à sucessão acabam sendo semelhantes.

Bornholdt (2005) define empresa familiar como a sociedade em que a realização da gestão e o controle da decisão estão retidos em apenas uma família. Considera-se empresa familiar, a sociedade constituída através da aglutinação de esforços de um indivíduo, a partir de um sonho ou avistando no mercado uma forma de sobrevivência. Após, une-se com o seu cônjuge e inclui sua prole na execução da atividade para a continuidade da companhia.

Na primeira geração, nomeia-se a empresa como empreendedora, na qual a autoridade é totalmente do criador do negócio, porém, na segunda geração, a nomenclatura é alterada para empresa familiar, pois, esta, é composta por herdeiros e sucessores (WERNER, 2004).

Lodi (1993) complementa que o entendimento de empresa familiar resulta normalmente a partir da administração composta pela segunda geração da família ou talvez, porque o fundador tem como interesse, mostrar a seus descendentes o grupo de indivíduos que cooperam para o desenvolvimento da companhia, introduzindo-os no negócio a fim de facilitar posteriormente na troca do poder por meio da sucessão.

Outrem há a composição de uma sociedade, na qual todos os membros são integrantes da mesma família. A principal característica dessas empresas, é que a própria família é detentora do controle total ou parcial da administração, onde a gestão, os objetivos, as diretrizes e as políticas, cabem, exclusivamente para os membros desta família e as relações familiares, se não bem estruturadas, influenciam no comando da empresa (WERNER, 2004).

Destaca-se na administração de uma empresa familiar, o controle, comumente centralizado e único, favorecendo a tomada de decisão com urgência; a possibilidade que a empresa tem de se auto-financiar através da disponibilidade de recursos administrativos e

financeiros oferecidos pela família; a composição interna é estruturada através da lealdade, dedicação e confiança mútua, onde os laços entre o proprietário e seus funcionários exercem um papel de grande relevância para o desenvolvimento da empresa, onde todos focam na busca por seus objetivos (SEBRAE, 2013).

As dificuldades encontradas por essas empresas na sua primeira geração são principalmente, as relações familiares, excessivamente fortes, que muitas vezes afetam na hora da escolha, pois torna-se difícil separar o emocional do racional; a abusiva exigência do proprietário por dedicação de todos os familiares visando sempre o objetivo principal da companhia e a conservação de meios antigos na gestão, não permitindo um desenvolvimento progressista e contemporâneo.

Logo, na segunda geração, os empecilhos surgem com o processo sucessório para a transferência do patrimônio, seguidamente eclodem a falta de um controle central, planejamento e capacidade para combater os desafios do mercado externo, enfatizando a falta de comprometimento de todos os sócios, onde os mesmos desfrutam dos recursos da empresa para consumo próprio (SEBRAE, 2013).

Para a continuação do negócio, é importante estabelecer um planejamento sucessório antes mesmo do falecimento do fundador, como pauta para garantir a solidez, o controle e a gestão de forma intrínseca. Porém, Mamede e Mamede (2011) ressaltam que não são esporádicos os casos em que o desfecho de uma sucessão não planejada ou mal estruturada estimula conflitos familiares que norteiam à falência ou a transferência da companhia para novos sócios desvinculados da família precursora.

2.6 Holding

Geralmente as empresas quando constituídas, buscam o caminho mais propício para atuar no mercado (industrial, comercial ou de prestação de serviços) conforme a concepção e os objetivos de cada fundador. Para atentar a essa estabilidade no mercado é necessário avaliar as exigências dos clientes, observar as novidades fornecidas pela concorrência e redobrar a preocupação diante das modificações externas, as quais afetam internamente a empresa.

Portanto, são nestes aspectos que a *Holding* diferencia-se, pois a perspectiva de crescimento está ligada diretamente aos acontecimentos internos das empresas as quais detém o controle. Mamede e Mamede (2011) caracterizam *holding* como uma sociedade criada para

controlar e participar societariamente de uma ou mais empresas, sendo este o foco principal para a sua constituição, mas, além disso, pode desenvolver juntamente outras atividades, como produção ou comercialização de certo produto ou prestação de um determinado serviço. “A *holding* como empresa controladora tem como meta principal a rentabilidade. A ela não compete saber o que se faz, mas sim se faz o melhor e mais rentavelmente.” (LODI; LODI, 2004, p. 01).

A *Holding* surgiu através da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, fortemente conhecida como Lei das Sociedades Anônimas. Dispõe no parágrafo 3º, do artigo 2º referente ao objeto social que “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”. Apesar de estar somente prevista na legislação das sociedades anônimas, a *holding* pode também constituir o tipo societário contratual, a exemplo da sociedade limitada, desde que resguardando as exigências legais impostas a cada uma destas espécies societárias.

Dessa forma, destacam-se os dois principais tipos de *holding*, a pura e a mista. A *holding* pura tem como único objeto social, possuir quotas ou ações de outras sociedades com a finalidade de controlá-las. Oliveira e Luz (2012) complementam que esse tipo de *holding* não abrange outras atividades complementares, sendo seus únicos proventos oriundos diretamente de lucros e dividendos recebidos de suas participações societárias. Em oposição, a *holding* mista apresenta por objeto social, não apenas a titularidade de participar em outras companhias, mas, concomitantemente, exercer atividades empresariais, como produção e circulação de mercadorias, além de prestar serviços a terceiros (CORRÊA-LIMA, 2005).

Também é considerada como classificação de *holding*, a familiar, onde a formação de uma *holding* familiar pode ser considerada como uma importante ferramenta estratégica na gestão patrimonial, pois visa manter o patrimônio familiar, resolver problemas referentes a herança, substituindo testamentos e espólios e, além de fornecer estabilidade e segurança para a continuação dos negócios da família.

2.7 Planejamento Sucessório

Pode-se compreender com base em Pena Junior (2009) que normalmente as pessoas têm evitado fazer comentários a respeito de sua própria morte, considerando uma minoria as

peessoas que debatem e planejam o futuro, visando o bem-estar e a segurança patrimonial de seus entes queridos.

O planejamento sucessório permite ao titular do patrimônio definir, ainda em vida, o modo como deve ocorrer a transferência dos bens [...] aos sucessores após a sua morte, evitando assim, eventuais conflitos, cujos reflexos negativos possam recair sobre o patrimônio deixado. (PENA JUNIOR, 2009, p. 21).

As pessoas físicas, desde sempre, possuem explícita apreensão perante a proteção dos seus bens e direitos conquistados durante a sua vida. Devido, a esta necessidade de conservação do patrimônio familiar nas posteriores gerações, constata-se a relevância de planejar e administrar a transferência dos bens em vida, em momento oportuno.

A longevidade das empresas familiares torna-se limitada, a partir do momento em que ocorre o falecimento do fundador, algumas vezes, por questões de despreparo e falta de conhecimento interno e externo, o bom andamento da sociedade acaba sendo prejudicado aos poucos. Pois, decorrente de todas as alterações, tanto de liderança, quanto de poder e visões distintas, ocasiona mudanças na cultura organizacional, que influencia nas relações interpessoais surgindo resistências.

Além do abalo emocional com a perda do familiar, há o impacto financeiro diante dos impostos incidentes sobre a morte, fato gerador desta obrigação, definindo a responsabilidade de contribuinte para os herdeiros. Nesse contexto salienta-se: o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), onde Oliveira e Amorim (2005, p. 398) conceituam esse termo “por incidir sobre a transmissão do domínio e da posse dos bens em razão da morte”. Além deste, há a incidência do Imposto de Renda, sendo à base de cálculo o lucro auferido através da transferência dos bens por sucessão, a alíquota prescrita é de 15% ou equivalente a que está em vigência na data de início da sucessão (OLIVEIRA; AMORIM, 2005).

Tendo em vista, Werner (2004) alega que a sucessão deve ser elaborada diariamente, com a finalidade de alienar o patrimônio e a empresa para seus herdeiros. Dessa forma, auxilia no preparo e no treinamento dos sucessores, proporcionando a compreensão do funcionamento interno da entidade. Todos esses aspectos facilitam para que o empreendedor transfira aos seus sucessores, não apenas o patrimônio, mas a experiência e a alternativa mais benéfica de solucionar os desafios externos.

O planejamento sucessório surge no intuito de facilitar a execução do inventário, evitando desperdício de tempo e custos desnecessários. “Desta forma, os herdeiros não

necessitam inventariar bem a bem, sendo que a transferência das ações ou quotas societárias pode ocorrer enquanto a pessoa física incorporadora for viva.” (KRONBERG, 2002, p. 54).

Bornholdt (2005) incrementa que o processo sucessório acarreta mudanças na rotina e nos preceitos da organização, afetando a tomada de decisões no primeiro momento, mas, posteriormente surge um novo caráter de poder com perspectivas diferentes, mas prevalecendo ou modernizando o objetivo inicial do fundador da empresa. Dessa forma, há o enfoque de que os familiares devem atuar como sócios, restringindo as relações emocionais, obedecendo apenas o que está estabelecido no contrato ou estatuto social, visando o futuro da sociedade.

Logo, para assegurar a jornada da empresa e o seu patrimônio, a criação de uma *holding* familiar como planejamento sucessório pode trazer vantagens ainda maiores diante do fracionamento dos bens na execução da sucessão, além de evitar um longo processo de inventário. A função principal da *holding*, nesses casos, é que o próprio fundador da empresa pode dirigir a sucessão em vida, assentindo por uma delegação de patrimônio segura de uma geração para as subseqüentes. A sucessão ocorre diretamente dentro da *holding*, possibilitando que as outras empresas ligadas ao grupo econômico fiquem libertas para desenvolver suas atividades, afastando-as assim, dos problemas familiares ligados a sucessão.

Oliveira e Luz (2012, p. 43) realçam que na criação de uma *holding* familiar as vantagens são verificadas “primeiramente, em razão da possibilidade de se realizar a transmissão do patrimônio respeitando-se a vontade do titular dos bens, podendo estabelecer tipos de bens para cada filho de acordo com as suas características pessoais e interesses”. Visto que, os herdeiros formam o quadro de sócios da *holding*, facilita a antecipação da sucessão pelo fundador, que opera na condição de mentor, experimentando uma nova gestão empresarial, implementando-a em vida e constatando-a se será proveitosa para a durabilidade da companhia (MAMEDE; MAMEDE, 2011).

Desse modo, devido a *holding* ser a proprietária de todos os bens do sucedido, fica prescrito no contrato social da *holding* familiar, a divisão das quotas para cada indivíduo nomeado pelo sucedido e a incumbência de cada sucessor diante da ausência do membro superior, entre muitas outras coisas destacadas como relevantes pelo empreendedor do negócio.

Saber aonde se quer chegar, quais os recursos estratégicos compatíveis, encarar profissionalmente os fatos, estar preocupado com os resultados internos e liderar apropriadamente o seu grupo familiar, possibilitando assim a boa gestão

empresarial, tudo isso é mais que um conceito de *holding*, é a própria *holding*. (LODI; LODI, 2004, p. 07).

Assim, a *holding* familiar transforma-se em uma empresa muito mais forte, preparada e responsável com o comprometimento de cada herdeiro, buscando oportunidade no mercado dos negócios, visando o lucro, respeitando os objetivos econômicos e financeiros e, sendo preservada para as próximas gerações. Aspecto curioso enfatizado por Lodi e Lodi (2004, p. 16) que “não se deve identificar a *holding* com o nome da família. Quando se trata de *holding* patrimonial familiar, alguns empresários homenageiam sua família e cônjuges com sutis nomes que lembram lugares nostálgicos.”

Mamede e Mamede (2011, p. 82) salientam que “não é correto ver a constituição de uma *holding* familiar como a solução para todos os problemas e, principalmente, uma garantia de recolhimento a menor de tributos”. Cada caso difere de outros casos, muitas vezes a formação de uma *holding* familiar é desaconselhável por ser difícil a viabilidade do negócio, pela incidência de impostos devido a constituição de uma nova pessoa jurídica e a necessidade de dedicação intensa, tanto do sucedido quanto dos sucessores para obter uma gestão que contente a todos.

Embora, não seja comum, o processo sucessório deve ser realizado nas empresas familiares para facilitar no momento da transferência do patrimônio pela sucessão. Imprevistos sempre acontecem em todas as empresas e estar preparado neste momento é primordial, pois além de assegurar a continuidade das atividades empresarias, possibilita maior segurança para o futuro de todos os herdeiros.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo foi aplicada a abordagem qualitativa, com a função de apresentar os benefícios e as desvantagens do planejamento sucessório como estratégia na proteção do patrimônio familiar, diante disso, foi necessário investigar a estrutura de cada empresa familiar, as formas mais adequadas de planejamento sucessório, neste trabalho, atribuído maior ênfase a *Holding* e a comparação dos benefícios e desvantagens do ponto de vista de cada autor e dos profissionais entrevistados, que foram os instrumentos da presente pesquisa.

Bogdan e Biklen (1982 *apud* LÜDKE; ANDRÉ, 1986) destacam que na abordagem qualitativa, a origem dos dados é proveniente do próprio ambiente onde o tema está inserido, sendo o investigador a ferramenta crucial, pois, este deve estar em contato direto com o

contexto para poder examinar e coletar as informações mais relevantes e, além disso, eles acrescentam que é dada uma atenção maior ao procedimento do que aos resultados em si, pois é durante o processo que se busca demonstrar as perspectivas e opiniões dos indivíduos entrevistados, sendo a análise dos dados, apenas a fase de consolidação do conhecimento obtido. E corroborando com as postulações dos demais autores, Marconi e Lakatos (2001) referem-se à coleta de informações seguida da análise e interpretação com o propósito de compreender o assunto abordado e, além disso, o procedimento foi organizado de forma estruturada para destacar a sua relevância.

A pesquisa realizada possuiu caráter exploratório, no qual foi analisado o âmbito das empresas familiares e a razão pela qual a transferência do patrimônio para os herdeiros afetam a sua estrutura e a continuidade do negócio, expondo como necessária a elaboração de um planejamento sucessório. De acordo com Gil (2007, p. 41), a pesquisa exploratória pretende conceder “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Dessa forma, a pesquisa visa à busca por novas e primitivas informações, de forma a tornar conhecido o assunto abordado, com clareza para o preenchendo das lacunas existentes (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Devido ao limitado conhecimento sobre o tema a ser estudado, foi utilizado como método, a pesquisa bibliográfica, no qual tornou-se necessário levantar e filtrar todas as fontes encontradas, como, livros, artigos, revistas, *sites*, entre outras, já que este é considerado o procedimento básico para a adaptação junto ao tema. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60) consideram que através da pesquisa bibliográfica “busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Ruiz (2013) esclarece primeiramente a bibliografia como sendo o conjunto de produções escritas por autores conhecidos e identificados ou anônimos, mas que pertencem a mesma linha de pensamento entre si e que buscam analisar, divulgar e estabelecer suas opiniões sobre o assunto escolhido. Ele ainda complementa que “a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica”. (RUIZ, 2013, p. 58). Enquanto na opinião de Marconi e Lakatos (2001, p. 43 - 44), a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias tem como finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista conforme a abordagem qualitativa. A linguagem utilizada nas entrevistas foi simples e direta para que o indivíduo ou grupo de pessoas entrevistadas compreendessem com clareza o que estava sendo questionado. A entrevista foi realizada com uma população de cinco pessoas experientes, ligadas diretamente ao assunto questionado. Dentre essas pessoas, duas delas são profissionais formados em Direito que estão no mercado a mais de quinze anos e atuam nas áreas relacionadas ao Direito Civil. Somado, a três profissionais formados em Ciências Contábeis e que atuam em empresas e setores diferentes a mais de dez anos, sendo um deles, contador de uma *holding*.

Severino (2007) destaca que a entrevista é uma investigação direta feita pelo entrevistador ao entrevistado, de modo que o pesquisador busca se relacionar com os indivíduos para saber o que pensam, supõe, sentem e recomendam diante da temática proposta, acrescenta ainda, que deve-se instigar o sujeito pesquisado a responder os questionamentos de forma espontânea para assim, obter maior exposição de suas ideias. Pode-se compreender com base nos autores Marconi e Lakatos (2001) que a entrevista é a comunicação realizada face a face de modo sistemático que possibilita ao entrevistador buscar verbalmente a informação necessária. Lüdke e André (1986, p. 33) complementam que “o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista.”

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observando o fato de que as empresas familiares possuem papel significativo na economia do país, torna-se necessário fortalecer a estrutura desta organização e conseqüentemente, realizar o planejamento sucessório, buscando assim, torná-la mais competitiva e evitando a sua dilapidação, uma forma encontrada para proteger o patrimônio, é a constituição de uma *holding* familiar.

As empresas *holdings* permitem facilitar o planejamento, controle, organização e direção das empresas por ela controladas, sem contar na possibilidade de distribuir ainda em vida o patrimônio do executivo, evitando um longo processo de inventário.

A constituição da empresa em forma de *holding* tem por vantagens: maior flexibilidade e agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo entre as empresas afiliadas a *holding*; maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros; centralização das decisões financeiras; centralização de

diretrizes e decisões do grupo empresarial; isolamento das dívidas das afiliadas; expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente; concentração do poder econômico do acionista controlador na *holding*, entre muitas outras vantagens.

A sucessão ocorre isoladamente na *holding*, portanto, tudo será resolvido dentro dela, deixando as empresas operacionais libertas para trabalhar e distantes dos problemas familiares. Mesmo sendo sua função resguardar o patrimônio familiar, é fundamental que seja realizado uma análise para concluir se a organização em forma de *holding* será vantajosa para a empresa, se ela terá estrutura para suportar esta forma de organização e se irá adaptar-se a esse novo formato.

Analisando as circunstâncias, sabe-se que o processo de sucessão é extremamente importante, pois trata do futuro da empresa, no qual através de uma sucessão realizada com êxito fará a diferença entre a alienação ou falência da empresa e a prosperidade do negócio no mercado. A continuidade da empresa familiar está ligada diretamente com o processo sucessório que pode ser ainda em vida ou pós-morte.

Tudo isso é tratado no planejamento sucessório, o qual deve ser feito ao longo dos anos, sofrendo as alterações que os sócios julgarem necessárias, desde que, com a concordância de todos. Esse processo de sucessão deve ser definido no contrato social ou no próprio estatuto da empresa, no qual deve conter todas as informações necessárias e cabíveis sobre quem assumirá o comando da empresa com o falecimento do dono. Nesses casos, é muito importante analisar quem tem maior capacidade para gerir o negócio, afinal a *holding* tem como principal função a de proteger o patrimônio de desavenças familiares.

Segundo os entrevistados os principais problemas encontrados na sucessão, são: a tomada de decisão, o qual o fundador apresenta estar despreparado diante dos acontecimentos; a resistência do mesmo para com a possibilidade de ser sucedido; a falta de profissionalismo dos membros da família, os quais não demonstram interesse, vontade e qualificação; a falta de um planejamento sucessório estruturado; e, os integrantes da família também não cumprem com suas responsabilidades.

Os profissionais participantes da pesquisa ressaltaram que o planejamento sucessório é o mais indicado e correto, visando um futuro promissor para a empresa. Esse processo é muito complexo e envolve dedicação intensa. Vários quesitos são analisados e, por isso, é traçado um perfil de sucessor, onde nas atas assinadas por todos os sócios comprovam a vontade dos mesmos, além, de conter todo e qualquer fato que poderá interferir na empresa, como, a

separação de sócios, os sócios majoritários e os sócios impedidos. Por isso, a escolha do sucessor é realizada em etapas, sendo elas: discussão, regramento, perfil, identificação, preparação, implementação e acompanhamento.

Essas etapas tornam-se essenciais para que os sócios obtenham uma opção que não irá abalar a estrutura da empresa com o início da sucessão. Em muitas ocasiões, os herdeiros não estão aptos a gerir o negócio da família, um exemplo são os filhos com deficiência mental, os filhos pródigos ou até mesmo, os que não têm capacidade para assumir um cargo com tanta responsabilidade. E, é por este motivo que a sucessão deve ser planejada ao longo de vários anos, adaptando-se as mudanças da empresa e preparando o futuro sucessor, ou até mesmo buscando profissionais de qualidade no mercado, que estejam capacitados a ocupar um cargo que exige muita dedicação, conhecimento e competência.

Os dados obtidos revelam que as brigas familiares são o principal problema na hora da sucessão, os herdeiros não satisfeitos por se sentirem prejudicados, exigem judicialmente uma revisão dos critérios adotados na *holding* para negociação e sucessão. É raro que o juiz consiga mudar essas regras estabelecidas, mas o herdeiro é inserido na empresa e passa a ter direitos de remuneração ou distribuição de lucros, porém, raramente é excluído da sociedade por força própria diferentemente de uma sociedade limitada ou anônima.

Os entrevistados frisaram que, caso os herdeiros não consigam se entender, mesmo com todas as ferramentas de governança corporativa e profissionalização da gestão, a *holding* faz com que os herdeiros obriguem-se a conviver em sociedade de forma forçada, gerando brigas e problemas internos no âmbito da *holding*.

Sendo assim, as *holdings* aparecem como uma forma de facilitar os processos de inventário e de sucessão das empresas, pois, cada vez mais, há a preocupação de muitos empresários em relação ao futuro das empresas após a sua ausência, pois em regra, pretendem que seu empreendimento se perpetue por muitas gerações. Portanto, a formação de uma *holding* surge para solucionar esta dificuldade, pois procura garantir que os sucessores levem as atividades da empresa para os próximos descendentes de forma organizada e sem conflitos, uma vez que o sucedido organiza a administração da empresa, prevê os eventuais conflitos futuros, instituindo regras para as suas resoluções e demarca a sua vontade na forma da condução futura da empresa. Quando isso ocorre, os sucessores procuram atender os desejos do sucedido, em função do respeito e admiração que sentem por ele.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o exposto, constatou-se que um planejamento sucessório, quando realizado com êxito será muito benéfico à empresa, tornando-se assim, peça fundamental para que a organização trace um futuro promissor, conservando o patrimônio e mantendo-os gerando riqueza e dividendos para seus sócios.

Contudo, não existe nenhum padrão de planejamento sucessório a ser seguido, cada empresa familiar é dessemelhante das outras, portanto, deve-se identificar os aspectos importantes nessa transição, como estrutura familiar, societária e tributária e, depois, estabelecer os interesses dos envolvidos.

Assim sendo, a constituição de uma *holding* tem por vantagem, a salvaguarda dos ativos, tornando-os intocáveis diante de brigas familiares durante o processo de sucessão. Considerando que o planejamento deve surgir ao longo dos anos, constituído com cautela, de acordo com a realidade da instituição. Esse processo deve ser discutido previamente, pois o empresário deve pensar não apenas na divisão de bens, mas principalmente em quem irá suceder na gestão e na administração dos seus negócios, visando manter a continuidade do empreendimento no mercado.

A sucessão quando feita de maneira correta, seja ela familiar ou profissional, possibilita que os objetivos que a empresa almeja sejam alcançados, precavendo assim, possíveis problemas decorrentes deste processo. Se a administração da empresa é organizada, busca sempre melhores resultados, trabalha de forma eficaz, os legatários, mesmo sendo donos, entenderão que não poderão simplesmente impor suas vontades, devem respeitar quem tem mais experiência e conhecimento do ramo empresarial e principalmente quem busca o crescimento da empresa.

O fundador, portanto, usa do ordenamento jurídico para expressar sua vontade na transmissão de seu patrimônio, sendo ele por sucessão em decorrência da morte, por testamento ou por doação. Neste estudo, foi analisado, sobretudo, a sucessão em vida. Verificou-se ainda, que a doação em vida, além disso, torna-se mais vantajosa, tanto na questão de redução dos custos, na demora do processo de inventário e também na garantia de continuidade de uma gestão eficaz.

Quando se tem um bom planejamento a *holding* se constitui numa importante ferramenta para a administração do patrimônio, neste cenário, na maioria das vezes, as vantagens se sobressaem em relação às desvantagens. Com a *holding*, as empresas mantêm a continuidade dos negócios, evitando possíveis conflitos que possam ocorrer entre os

familiares, principalmente durante ou após o processo de sucessão e assim reúnem forças para prosseguir com a empresa.

6 REFERÊNCIAS

BALEEIRO, Aliomar. **Direito tributário brasileiro**. 11. ed. atual. por Misabel Abreu Machado Derzi. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

BERLATTO, Odir (Org.). **Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos do curso de ciências contábeis**. Caxias do Sul: FSG, 2010. Disponível em: <http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/COT/ManualContabeis20101.pdf>. Acesso em: 13 out. 2013.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. **Sociedade anônima**. 3. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Del Rey, 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=x_ciiK2UQ-IC&printsec=frontcover&dq=sociedade+an%C3%B4nima&hl=pt-BR&sa=X&ei=MJZRUsrEEedDC4AP4x4C4Ag&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=sociedade%20an%C3%B4nima&f=false>. Acesso em: 05 out. 2013.

DIAS, Maria Berenice. **Manual das Sucessões**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

FULGENCIO, Paulo Cesar. **Glossário Vade Mecum: administração pública, ciências contábeis, direito, economia, meio ambiente**: 14000 termos e definições. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=i3ztZNkEpOoC&printsec=frontcover&dq=Gloss%C3%A1rio+Vade+Mecum&hl=pt-BR&sa=X&ei=OwtaUtP4I8WWrgeQhICIDA&redir_esc=y#v=onepage&q=Gloss%C3%A1rio%20Vade%20Mecum&f=false>. Acesso em: 07 out. 2013.

GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. **Direito Civil: sucessões**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Orlando. **Sucessões**. 14. ed. ver., atual. e aumentada de acordo com o código civil de 2002 por Mario Roberto Carvalho de Faria. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito das sucessões**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes; PEREIRA, Rodrigo da Cunha. **Direito das Sucessões**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=vwhN242XIukC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 28 set. 2013.

KRONBERG, Helcio. **Gestão de patrimônio pessoal**. São Paulo: Hemus, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=hO4xajzxM40C&pg=PA98&dq=planejamento+sucess%C3%B3rio&hl=pt-BR&sa=X&ei=ZrRQUsGKCpPI4APBjIHICg&ved=0CFQQ6AEwBQ#v=onepage&q=planejamento%20sucess%C3%B3rio&f=false>>. Acesso em: 06 out. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEI Nº 5.172, DE 25 DE OUTUBRO DE 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm>. Acesso em: 06 out. 2013.

LEI Nº 5.869, DE 11 DE JANEIRO DE 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5869.htm>. Acesso em: 13 out. 2013.

LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm>. Acesso em: 05 out. 2013.

LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 06 out. 2013.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco; LODI Edna Pires. **Holding**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Fa_d8ATpQfoC&printsec=frontcover&dq=HOLDING&hl=pt-BR&sa=X&ei=i5VRUqiBAa2z4AO06YDwDw&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q=HOLDING&f=false>. Acesso: 05 out. 2013.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Antonio Carlos Leite de; LUZ, Érico Eleutério. **Contabilidade societária**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=L5ODN1_OISYC&printsec=frontcover&dq=contabilidade+societ%C3%A1ria&hl=pt-BR&sa=X&ei=45VRUrejLcen4AOR4IGABw&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=contabilidade%20societ%C3%A1ria&f=false>. Acesso em: 05 out. 2013.

OLIVEIRA, Euclides Benedito; AMORIM, Sebastião Luiz. **Inventários e partilhas: direito das sucessões: teoria e prática**. 19. ed. rev. e atual. São Paulo: Liv. e Ed. Universitária de Direito, 2005.

PENA JUNIOR, Moacir César. **Curso completo de direito das sucessões: doutrina e jurisprudência**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2009.

RIZZARDO, Arnaldo. **Direito das sucessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. – 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

SEBRAE. **Características de negócios familiares**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar>>. Acesso em: 21 set. 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALD, Arnaldo. **Direito das Sucessões**. 12. ed. ver., ampl. e atual. de acordo com a legislação vigente, jurisprudência dos tribunais e o novo código civil (Lei n. 10.406, de 10.1.2002). São Paulo: Saraiva, 2002.

WERNER, René A. **Família e Negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Editora Manole, 2004.