

**XXX CONGRESSO NACIONAL DO
CONPEDI FORTALEZA - CE**

**EFICÁCIA DE DIREITOS FUNDAMENTAIS NAS
RELAÇÕES DO TRABALHO, SOCIAIS E
EMPRESARIAIS**

THAIS JANAINA WENCZENOVICZ

VALÉRIA SILVA GALDINO CARDIN

ALEXANDER PERAZO NUNES DE CARVALHO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

E27

Eficácia de direitos fundamentais nas relações do trabalho, sociais e empresariais [Recurso eletrônico on-line]

Organização CONPEDI

Coordenadores: Alexander Perazo Nunes de Carvalho; Thais Janaina Wenczenovicz; Valéria Silva Galdino Cardin. – Florianópolis: CONPEDI, 2023.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-863-9

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Saúde: Acesso à justiça, Solução de litígios e Desenvolvimento

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Eficácia de direitos fundamentais. 3. Relações do trabalho, sociais e empresariais. XXX Congresso Nacional do CONPEDI Fortaleza - Ceará (3; 2023; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XXX CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI FORTALEZA - CE

EFICÁCIA DE DIREITOS FUNDAMENTAIS NAS RELAÇÕES DO TRABALHO, SOCIAIS E EMPRESARIAIS

Apresentação

Os Direitos Fundamentais têm eficácia vertical, por serem oponíveis contra o Estado, como direitos de defesa individual perante o arbítrio de poder que este eventualmente possa exercer, em determinados casos, quando vier a extrapolar suas funções legais. Comumente a eficácia horizontal representa uma constatação de que a opressão e a violência não advém somente do Estado, mas também de múltiplos atores privados, fazendo com que a incidência dos direitos fundamentais fosse estendida para as relações particulares. Nesse contexto, torna-se salutar dialogar sobre a eficácia de direitos Fundamentais nas relações de trabalho, sociais e empresariais e dessa forma esse exercício foi dialogicamente realizado no decorrer dos 12 capítulos que seguem.

O capítulo 1 intitulado "ESTOU ENCANTADA COMO UMA NOVA INVENÇÃO": RESSURREIÇÃO DIGITAL E A EXPLORAÇÃO COMERCIAL DOS DIREITOS PERSONALÍSSIMOS DE PESSOA FALECIDA com autoria de Ithala Oliveira Souza, Pedro Durão e Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti Dias busca analisar a viabilidade de exploração comercial dos direitos personalíssimos de pessoa falecida e os desdobramentos decorrentes da utilização da inteligência artificial e tecnologias computacionais para este fim, com ênfase no comercial "VM Brasil 70: o novo veio de novo" produzido pela concessionária alemã Volkswagen que ressuscitou a cantora brasileira, Elis Regina, falecida na década de 80, com este propósito. A discussão foi atravessada pelos elementos dos direitos personalíssimos contemporâneos, pela ressurreição digital, pelas teorias que se debruçam sobre a existência dos direitos personalíssimos pós-morte e a legitimidade conferida aos herdeiros para exercê-los, ao final, recaiu a discussão sobre o vácuo legislativo e regulamentar acerca das novas tecnologias e seus impactos nas relações jurídicas sociais e empresariais, interpessoais e comerciais. Para o fim proposto, adotou-se a pesquisa de natureza explicativa e descritiva, com abordagem preferencialmente dedutiva, em fontes bibliográficas e documentais. Por principal limitação, persistiu, inegavelmente, as escassas fontes sobre o tema em âmbito brasileira, literária ou legislativa.

O segundo capítulo escrito por Davi Niemann Ottoni , Matheus Oliveira Maia , Gabriel Gomes da Luz denominado A COISA JULGADA COMO FORMA DE GARANTIA DE SEGURANÇA DAS RELAÇÕES SOCIAIS tem como objetivo principal realizar uma análise conceitual abrangente da coisa julgada no contexto das relações sociais, explorando

aspectos subjetivos, adjetivos e administrativos desses conceitos. Além disso, busca defender a importância da segurança jurídica nas decisões proferidas pelo judiciário. Para alcançar esses objetivos e conclusões, o artigo adota uma metodologia de pesquisa integrada, caracterizada pela análise minuciosa e dedutiva das questões abordadas. A técnica de pesquisa bibliográfica é empregada para embasar a argumentação e sustentar as conclusões apresentadas. A coisa julgada desempenha um papel crucial na estabilidade e previsibilidade das relações sociais, uma vez que garante que as decisões judiciais definitivas tenham efeitos duradouros e imutáveis. Nesse contexto, são exploradas as dimensões subjetivas, relacionadas aos direitos das partes envolvidas, bem como as dimensões adjetivas, que se referem ao processo e aos requisitos para a formação da coisa julgada. Além disso, são discutidas questões administrativas, que envolvem a gestão eficiente do sistema judiciário para assegurar que as decisões sejam cumpridas e que a justiça seja efetivamente alcançada. No contexto atual, em que a sociedade enfrenta desafios complexos e variados, a segurança jurídica se torna ainda mais essencial para a harmonia das relações sociais e o funcionamento adequado do Estado de Direito. Portanto, este artigo ressalta a relevância da coisa julgada como um pilar fundamental desse sistema, contribuindo para uma compreensão mais abrangente de sua importância nas questões sociais e legais.

O terceiro capítulo titulado ABORDAGEM INTERSECCIONAL DOS DIREITOS HUMANOS DE GÊNERO: ANÁLISE DE PROTOCOLOS, LEGISLAÇÕES E ESTUDO DE CASO das autoras

Esther Sanches Pitaluga, Marília Claudia Martins Vieira E Couto e Maria Cecília de Almeida Monteiro Lemos dialogam acerca de necessária a investigação da interseção entre gênero, desenvolvimento sustentável e direitos humanos, enfatizando o papel das desigualdades de gênero na moldagem dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. A análise da incorporação de perspectivas de gênero nos ODS evidencia a relevância de abordar questões de gênero para promover um progresso genuinamente equitativo. Adicionalmente, a pesquisa investiga a aplicação prática de perspectivas de gênero em políticas legais, exemplificadas pelo Protocolo de Gênero do CNJ e pela Lei nº 14.611/2023, evidenciando como essas iniciativas podem contribuir para uma maior igualdade de gênero no contexto jurídico. Ao examinar o primeiro caso de aplicação do Protocolo de Gênero do CNJ, incluindo exemplo, o estudo lança luz sobre os desafios enfrentados na efetiva implementação da legislação. Com isso, o artigo oferece uma perspectiva abrangente das interações entre abordagens interseccionais, gênero, desenvolvimento sustentável e políticas legais, destacando a importância crucial de considerar a complexidade das identidades e formas de discriminação para impulsionar a promoção da igualdade e justiça em diversos aspectos da sociedade.

Na sequência com o título **CONTROLE DE JORNADA NO BRASIL E NA UNIÃO EUROPEIA** de Cynthia Lessa Costa, aponta que a partir de 2017 a legislação trabalhista brasileira foi alterada substancialmente pela chamada “Reforma Trabalhista” sob o pretexto de que a legislação brasileira precisava modernizar-se para acompanhar as novas exigências do mundo do trabalho e gerar mais empregos. Uma das matérias em que supostamente a legislação brasileira precisava modernizar-se referia-se à jornada de trabalho e, quando se diz, “modernizar-se”, leia-se flexibilizar a lei pela via legislativa, ou de modo menos eufemístico, precarizar, utilizar a lei para retirar direitos fundamentais. Com o intuito de melhor compreender a temática e a posição do Brasil na busca pela modernização da legislação trabalhista, vai-se até o direito internacional e o direito comparado coletar perspectivas sobre o tema e chega-se a fundamentos que sustentam posicionamento contrário ao proposto pela Reforma Trabalhista e, ao que tudo indica, referendado pelo Supremo Tribunal Federal. Nesse sentido, foram trazidas as Diretiva 2003/88/CE e diretiva 89/391/CEE, ambas da (atual) União Europeia e ao Caso C-55/18 ECJ —Deutsche Bank S.A.E., do Tribunal de Justiça da União Europeia.

O capítulo 5 nominado **DIREITO E TECNOLOGIA: PROTEÇÃO DE DADOS DOS TRABALHADORES DE PLATAFORMAS** de Esdras da Silva dos Santos e Carlos Alberto Rohrmann analisa as mudanças provocadas pela tecnologia no trabalho humano, limitando como objeto de estudo trabalhos realizados pelas plataformas digitais como a Uber - aplicativo que conecta motoristas e passageiros visando o transporte entre diferentes localidades e o ifood que intermedia a compra e entrega de diferentes produtos e a entrega destes por um entregador. Esse tipo de trabalho é precário e sem qualquer proteção jurídica, violando direitos fundamentais e humano, tais como a privacidade e a intimidade dos trabalhadores que se utilizam das plataformas para seu trabalho. A metodologia da pesquisa proposta tem como vertente o raciocínio jurídico-sociológico, será feita uma pesquisa bibliográfica, tendo como base a doutrina, sendo apresentado estudos teórico, bibliográfico e doutrinário acerca dos conceitos; as fontes da pesquisa consistem em livros, artigos jurídicos e periódicos, em meio físico ou virtual. O objetivo principal é demonstrar a desproteção dos dados dos trabalhadores de plataforma e corroborar a importância de reconhecer os direitos sociais e, assim, proteger esses trabalhadores.

O sexto capítulo redigido por Flávio Maria Leite Pinheiro, Elane Aguiar Costa Lucas e Evlym Dielis Bezerra Lima com o título **EXAMINANDO O ENQUADRAMENTO CONSTITUCIONAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL E SUA CONEXÃO COM OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E OS DIREITOS FUNDAMENTAIS** indica que a propriedade intelectual, como um campo multifacetado de direitos que abrange a proteção de bens imateriais e a regulação da concorrência, desempenha um papel essencial na sociedade

contemporânea. Esta área do direito, que abarca desde o direito autoral e as patentes até as marcas comerciais e os segredos comerciais, está intrinsecamente ligada à produção, compartilhamento e acesso a informações, conhecimentos e culturas. Neste contexto, a propriedade intelectual enfrenta constantes desafios e debates em todo o mundo, à medida que se busca encontrar um equilíbrio delicado entre proteger os direitos dos autores e inventores e garantir o acesso amplo e equitativo ao conhecimento e à cultura. Essa busca pelo equilíbrio é crucial para que a propriedade intelectual cumpra sua função social, promovendo o desenvolvimento cultural e tecnológico acessível a todos. O objetivo deste artigo é analisar profundamente as diversas facetas da propriedade intelectual, desde suas teorias de justificação até seu impacto nas esferas econômicas, culturais e sociais. Além disso, busca-se explorar a relação entre a propriedade intelectual e os direitos humanos, destacando a importância de garantir que os benefícios da criação intelectual se estendam a toda a sociedade. O estudo também considera a propriedade intelectual como um componente essencial do meio ambiente cultural e intelectual, uma perspectiva que busca equilibrar o interesse individual dos criadores com o acesso coletivo ao conhecimento. A metodologia adotada consiste na análise crítica de textos acadêmicos e documentos internacionais relacionados à propriedade intelectual, bem como na revisão de tratados e convenções internacionais pertinentes a essa área.

O sétimo capítulo **HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA ESTRATÉGIA PARA CONTINUIDADE E EFICIÊNCIA EMPRESARIAL** dos autores Erika Araújo de Castro, Danilo Rinaldi dos Santos Jr. e Clarindo Ferreira Araújo Filho apresentam um estudo de abordagem qualitativa e natureza jurídica, com eixo central 'holding' com ênfase no planejamento sucessório de organizações familiares, sob a perspectiva dos aspectos legais e doutrinários que cercam a sucessão de empresas familiares, com ênfase na avaliação da eficiência e dos benefícios das holdings no planejar a sucessão dessas empresas. O desafio da sucessão nas empresas familiares é um tema com complexidades variadas que abrange também dimensões emocionais e familiares, além de diretrizes de alinhamento de valores, questões fiscais e tributárias e o equilíbrio de interesses dos negócios societários e imobiliários. A passagem de poder e responsabilidade entre gerações no contexto de uma empresa familiar pode ser cercada de dificuldades que influenciam tanto a continuidade das operações quanto os vínculos pessoais entre seus membros, cujos conflitos podem ser mitigados com a adoção de estratégias de planejamento e implementação de governança destas organizações. O planejamento adequado da transição sucessória é fundamental para garantir que ela ocorra sem grandes perdas e desgastes, pois promove a proteção patrimonial, reduz a carga tributária e contribui para a perpetuação da empresa. Diante disso, a holding familiar, que é um tipo particular de holding que centraliza a administração e o controle do

patrimônio familiar, engloba negócios, imóveis e investimentos que se mostrem eficientes para o plano sucessório, cujo objetivo é garantir a manutenção das operações empresariais e a agilização da promoção da transição entre diferentes gerações e da continuidade bem-sucedida dos negócios dentro da estrutura organizacional.

O EMPREGADOR PODE EXIGIR A APRESENTAÇÃO DE PASSAPORTE VACINAL CONTRA COVID-19? com autoria de Fábio Gondinho de Oliveira, corresponde ao oitavo capítulo e assinala que o empregador possui o direito/dever de exigir do empregado comprovante de vacinação contra Covid-19? Em sendo possível, a exigência de passaporte vacinal é analisada em que medida ela poderia configurar a mitigação à eficácia horizontal de direitos fundamentais, tais como: liberdade de consciência e de manifestação de opiniões, saúde coletiva e individual, tratamento isonômico etc. Constatada a recusa ou que, de fato, o empregado não tomou a vacina, pode o empregador demitir o empregado por justa causa ou sequer contratá-lo? Este artigo busca verificar a possibilidade de conformação de relações jurídicas privadas em nome da efetivação de direitos fundamentais. A hipótese que se busca ver confirmada é que o Min. Barroso, ao buscar resolver colisões de princípios na medida cautelar vindicada nos autos da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) nº 898/DF, faz uso de argumentos estratégicos e seletivos, construindo fundamentações que contrariam precedentes da Corte e sem fazer uso adequado de técnicas de ponderação de princípios.

O capítulo nove intitulado **QUAL A EFICÁCIA DE DIREITOS FUNDAMENTAIS NAS RELAÇÕES DO TRABALHO: AOS IMIGRANTES HAITIANOS NO BRASIL?** sob autoria de Cristiane Feldmann Dutra e José Alberto Antunes de Miranda aponta que a eficácia vertical dos direitos fundamentais corresponde a aplicação de tais direitos na relação entre o particular e o Estado. Da existência de uma justiça social de fato, tem-se uma sociedade que inclui a todos somente porque também é possível, ao mesmo tempo, excluir os “ditos” incluídos. A condição de trabalho é um direito fundamental social, é sinônimo de autonomia, em busca da sua dignidade. Os Haitianos a partir de 2012 até o ano de 2018, foram os imigrantes que mais solicitaram refúgio no Brasil. Assim os imigrantes Haitianos Vulneráveis enfrentam muitas situações de dificuldade para estar na sociedade. O objetivo do presente estudo consistiu em analisar de que modo o Estado brasileiro, por meio de seus órgãos institucionais de política externa e interna, orienta-se no sentido de promover o acolhimento e a proteção de uma categoria específica de refugiados, in casu, aqueles oriundos do Haiti detentores de visto humanitário pelo governo brasileiro. Os objetivos específicos estão em demonstrar as dificuldades vivenciadas por imigrantes Haitianos ao chegar no território Brasileiro. Analisar os obstáculos tais como a dificuldade de falar o português, eles são diglóticos, a língua oficial no Haiti é o Crioulo Haitiano, o que dificulta

a sua autonomia a sua empregabilidade. O sentimento de fracasso no processo de migração, a luta pela sobrevivência e medo do perigo físico ou prisão e deportação do lugar de origem, estão a prejudicar o indivíduo a um tal grau que pode causar doenças que afetam a saúde causando a vulnerabilidade do indivíduo.

O capítulo dez intitulado RACISMO ESTRUTURAL NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO ESTRUTURAL PARA UMA SOCIEDADE MAIS IGUALITÁRIA de Ênio Borges Araújo Campos, Rachel Spinola e Castro Canto e Ricardo José Macedo De Britto Pereira analisa o processo estrutural no combate ao racismo nas relações laborais, pretendendo investigar em que medida o processo estrutural pode ser mais eficaz no combate ao racismo estrutural no mercado de trabalho que o processo tradicional. Práticas racistas e excludentes contra a população negra costumam refletir estruturas desiguais que marcam a sociedade brasileira e as relações laborais. Salvo quando os atos racistas emanam de condutas verdadeiramente pontuais, ferramentas processuais tradicionais não logram extirpar a causa dessas violações. Já as medidas processuais estruturantes constituem ferramentas com potencial para remover não apenas os ilícitos, mas a estrutura que lhes dá suporte. A superação do racismo exige profunda reformulação cultural da sociedade e ajustes puramente jurídicos não são suficientes. Contudo, o Direito posto possibilita o manejo de técnicas processuais estruturantes que podem auxiliar, em alguma medida, na busca por uma sociedade igualitária. A pesquisa é eminentemente bibliográfica, tendo sido utilizado o método hipotético dedutivo.

Na sequência Daniela Arruda De Sousa Mohana, Anderson Flávio Lindoso Santana e Danilo Mohana Pinheiro Carvalho Lima assinalam que O compromisso transgeracional do Brasil enquanto Estado Democrático de Direito engloba o estabelecimento do meio ambiente saudável, incluindo-se o ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, diante da premente necessidade de se extirpar uma forma de exploração humana tão antiga, mesmo em meio a realidade da Indústria 4.0, inteligência artificial, o Poder Judiciário, por meio do Supremo Tribunal Federal com o objetivo de garantir a delimitação necessária pra reprimenda efetiva do crime de trabalho escravo afetou o Tema 1158, a saber, Constitucionalidade da diferenciação das condições de trabalho necessárias à tipificação do trabalho como degradante em razão da realidade local em que realizado e o standard probatório para condenação pelo crime de redução a condição análoga à de escravo. O objetivo deste artigo de posse dos conceitos do standard probatório, e dos elementos constitutivos do crime de trabalho escravo é evidenciar a importância do Princípio da vedação ao retrocesso social, quando do julgamento do Recurso Extraordinário 1323708 RG/PA, sob o tema 1158, pois validar tratamento desigual aos trabalhadores rurais e urbanos, sob o argumento dos primeiros já integrarem uma realidade rústica é não observar o comando constitucional

contido no artigo 7º quanto à igualdade material, além de retroceder quanto aos direitos sociais. O texto é intitulado STANDARD PROBATÓRIO DO CRIME DE TRABALHO ESCRAVO: UMA ANÁLISE DO TEMA 1158 DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL.

O último capítulo intitula-se TRABALHO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA: HARMONIZAÇÃO DAS COTAS DA DEFICIÊNCIA E DA APRENDIZAGEM A PARTIR DA INTERPRETAÇÃO DA CONVENÇÃO SOBRE OS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA com os autores Márcia Assumpção Lima Momm, Eduardo Milleo Baracat e Mauricio José Godinho Delgado e tem como objetivo abordar as alternativas para superar dogmaticamente o argumento de que não existem no mercado de trabalho brasileiro pessoas com deficiência qualificadas para ocuparem as vagas legalmente destinadas a elas. Para atingir esse propósito, adotou-se uma abordagem baseada nos métodos de interpretação lógico-sistemática e teleológica, considerando o sentido dos arts. 93 da Lei nº 8.213/1991 e 429 da CLT à luz da Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência. Conclui-se que as empresas com mais de cem empregados têm o dever de qualificar pessoas com deficiência por meio de contratos de aprendizagem, visando concretizar a igualdade de oportunidades com as demais pessoas. A metodologia empregada envolve uma revisão bibliográfica que explora a conciliação entre as cotas de deficiência e de aprendizagem, utilizando os métodos de interpretação lógico-sistemática e teleológica, com a finalidade da efetivação dos direitos humanos fundamentais previstos na Convenção. Através de um raciocínio dedutivo, foram analisadas alternativas para superar as barreiras à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Os resultados deste estudo sustentam a tese de que uma empresa que não cumprir a cota estabelecida no art. 93 da Lei nº 8.213/1991 também não satisfará a cota estipulada pelo art. 429 da CLT, que exige a contratação de aprendizes com deficiência. Espera-se que esta pesquisa forneça fundamentos teóricos à jurisprudência, contribuindo assim para o efetivo cumprimento das cotas estabelecidas na Lei nº 8.213/1991, promovendo a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro.

Excelente leitura!

Thais Janaina Wenczenovicz/UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
/UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

Valéria Silva Galdino Cardin/Universidade Estadual de Maringá e Centro Universitário
Cesumar

Alexander Perazo Nunes de Carvalho/Unichristus

Organizadores

**HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DO PLANEJAMENTO
SUCESSÓRIO DAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA ESTRATÉGIA PARA
CONTINUIDADE E EFICIÊNCIA EMPRESARIAL**

**FAMILY HOLDING AS AN INSTRUMENT OF SUCCESSION PLANNING FOR
FAMILY BUSINESSES: A STRATEGY FOR BUSINESS CONTINUITY AND
EFFICIENCY**

Erika Araújo de Castro ¹
Danilo Rinaldi dos Santos Jr. ²
Clarindo Ferreira Araújo Filho ³

Resumo

Este estudo, de abordagem qualitativa e natureza jurídica, apresenta a holding com ênfase no planejamento sucessório de organizações familiares, sob a perspectiva dos aspectos legais e doutrinários que cercam a sucessão de empresas familiares, com ênfase na avaliação da eficiência e dos benefícios das holdings no planejar a sucessão dessas empresas. O desafio da sucessão nas empresas familiares é um tema com complexidades variadas que abrange também dimensões emocionais e familiares, além de diretrizes de alinhamento de valores, questões fiscais e tributárias e o equilíbrio de interesses dos negócios societários e imobiliários. A passagem de poder e responsabilidade entre gerações no contexto de uma empresa familiar pode ser cercada de dificuldades que influenciam tanto a continuidade das operações quanto os vínculos pessoais entre seus membros, cujos conflitos podem ser mitigados com a adoção de estratégias de planejamento e implementação de governança destas organizações. O planejamento adequado da transição sucessória é fundamental para garantir que ela ocorra sem grandes perdas e desgastes, pois promove a proteção patrimonial, reduz a carga tributária e contribui para a perpetuação da empresa. Diante disso, a holding familiar, que é um tipo particular de holding que centraliza a administração e o controle do patrimônio familiar, engloba negócios, imóveis e investimentos que se mostrem eficientes para o plano sucessório, cujo objetivo é garantir a manutenção das operações empresariais e a agilização da promoção da transição entre diferentes gerações e da continuidade bem-sucedida dos negócios dentro da estrutura organizacional.

Palavras-chave: Empresa familiar, Blindagem patrimonial, Direito sucessório, Holding familiar, Planejamento sucessório

Abstract/Resumen/Résumé

This study, with a qualitative approach and legal nature, presents the holding company with an emphasis on succession planning of family organizations, from the perspective of legal

¹ Especialista em Direito Notarial e Registral, Tabeliã e Oficial Substituta de Cartório.

² Doutorando em Direito pela UNB, Mestre em Direito, Professor Universitário e Advogado.

³ Delegatário de Cartório.

and doctrinal aspects surrounding family business succession, with emphasis on evaluating the efficiency and benefits of holding companies in planning succession of these companies. The challenge of succession in family businesses is an issue with varied complexities that also encompasses emotional and family dimensions, in addition to values alignment guidelines, fiscal and tax issues and the balance of interests of corporate and property businesses. The passing of power and responsibility between generations in the context of a family business can be surrounded by difficulties that influence both the continuity of operations and the personal bonds between its members, whose conflicts can be mitigated with the adoption of strategies in planning and implementing governance of these organizations. Proper planning of the succession transition is essential to ensure that it occurs without major losses and wear and tear, as it promotes asset protection, reduces the tax burden and contributes to the perpetuation of the company. In view of this, the family holding company, which is a particular type of holding company that centralizes the administration and control of a family's assets, encompasses businesses, properties and investments that prove to be efficient for the succession plan, whose purpose is to ensure the maintenance of operations business and streamlining the promotion of transition between different generations and successful business continuity within the organizational structure.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Family business, Asset shield, Succession law, Family holding, Succession planning

INTRODUÇÃO

A sucessão no direito brasileiro é um tema de importância e complexidade, abordando a transferência de bens e direitos de uma pessoa falecida para seus herdeiros ou legatários. Esse processo envolve questões jurídicas, patrimoniais e familiares regulamentadas pelo Código Civil brasileiro e por outras normas correlatas.

No contexto das holdings familiares, a sucessão se evidencia, visto que essa estrutura empresarial tem por enfoque a continuidade dos negócios e do patrimônio familiar. Conforme Silva e Macedo (2018), a holding familiar é frequentemente utilizada como instrumento de planejamento sucessório, permitindo a transição do controle e da gestão dos ativos de uma geração para outra.

A holding familiar é formada por propriedades pertencentes aos seus membros, apresentando-se como um aliado no redesenho das estruturas patrimoniais, uma vez que mantém os bens dentro do contexto familiar. Segundo Lecouvie e Pendergast (2014), a holding familiar opera como uma empresa que detém participações em outras empresas, propriedades imobiliárias e, outros ativos como os financeiros também, dentro do contexto familiar. Essa estrutura geralmente envolve a transferência dos ativos de propriedade dos membros da família para a holding, tornando-se os acionistas ou quotistas da holding. Isso tem o objetivo de centralizar a administração, gestão e controle dos ativos, facilitando a tomada de decisões e a coordenação dos interesses familiares.

Durante as últimas décadas, houve um aumento significativo da utilização das holdings como instrumento estratégico nas operações empresariais brasileiras. O contexto de globalização, a necessidade de consolidar empresas e a busca por eficiência tributária e administrativa têm contribuído para a popularização dessa estrutura (HUGUENEY, 2015).

Nesse contexto, o presente estudo articula-se a partir do seguinte problema: “Como as holdings podem auxiliar na permanência das empresas familiares no mercado contemporâneo: Quais os benefícios do planejamento sucessório”.

Parte-se do pressuposto de que a possível ineficiência estratégica das empresas familiares e toda problemática envolvida no cerne da sucessão desse tipo de negócio pode ser mitigada com o planejamento sucessório efetivado por meio da criação da holding familiar, conforme diversos estudos, a exemplo de Silva e Macedo (2018), Viana e Quaglia (2016), Leone (2010), Huguenev (2015), Coimbra (2017), dentre outros.

Nessa lógica, o estudo alinha os aspectos do direito sucessório e societário, com objetivo de avaliar se a holding familiar é uma forma eficaz para mitigar a problemática da sucessão nas

empresas familiares e sopesar sobre os benefícios do planejamento sucessório. Serão abordados aspectos gerais das holdings e do direito sucessório, mas o foco central reside na apresentação do planejamento sucessório como estratégia para que as empresas familiares, instituições de importância socioeconômica possam se perpetuar no mercado.

Conforme Porfirio et al (2019) esta investigação é importante para enriquecer o conhecimento dos processos de sucessão, que são críticos para os objetivos empresariais e familiares, e para apoiar o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes que possam impulsionar o sucesso e a sustentabilidade das empresas familiares. A área de estudo relacionada à sucessão em empresas familiares é uma esfera de pesquisa moderna e em ascensão, posto sua importância em razão também das considerações de sustentabilidade.

1 NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE HOLDINGS

As holdings têm uma origem que remonta ao desenvolvimento das práticas comerciais e à evolução das necessidades empresariais. Para Hugueney (2015) a formação das holdings está intrinsecamente ligada à busca por eficiência operacional, otimização de recursos e gestão estratégica. Segundo Cleary (2009) a crescente complexidade das operações comerciais e industriais levou a uma demanda por estruturas que permitissem uma gestão centralizada e coordenação de atividades. Com o tempo, a criação de holdings se tornou uma estratégia para simplificar a administração, concentrar o controle e alinhar os interesses de diferentes empresas dentro de um mesmo grupo.

O surgimento das holdings também está associado à necessidade de proteção patrimonial e planejamento sucessório. Ao longo dos anos, famílias empresárias passaram a utilizar holdings como forma de gerir seus negócios e patrimônios de maneira mais eficiente, assegurando a continuidade das operações e a tranquila transição de gerações (BORGES, 2021).

Coimbra (2017) destaca que as holdings se tornaram uma ferramenta versátil, utilizada em diversos contextos, como expansão de empresas, aquisições, reorganizações societárias e gestão patrimonial. A evolução da legislação empresarial e tributária em diferentes países também influenciou o desenvolvimento das holdings, oferecendo incentivos para sua criação, utilização e estabilização.

No cenário nacional, Hugueney (2015) consigna que o surgimento e a evolução das holdings refletem tanto os desenvolvimentos internacionais no campo empresarial quanto às particularidades econômicas e jurídicas do país. Com efeito, as holdings no Brasil emergiram

em consonância com a crescente complexidade dos negócios e as demandas por estruturas mais eficientes de gestão, planejamento patrimonial e sucessório.

É válido ainda observar que as holdings, embora de forma implícita, adentram no cenário jurídico brasileiro em 1976, com a Lei nº 6.404, a Lei das Sociedades Anônimas, que assim dispõe:

Art. 2º Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário a lei, à ordem pública e aos bons costumes. [...] § 3º 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. (BRASIL, 1976)

Na visão de Manganelli (2016), a Lei 6.404/1976, em seu artigo 2º, apoia a existência das holdings, permitindo que empresas tenham como foco exclusivo a participação em outras empresas. O §2º desse artigo estabelece que o estatuto da controladora deve definir como ocorrerá a participação acionária em outras empresas. O §3º traz uma exceção, permitindo que a participação seja realizada visando o próprio objeto social ou benefícios fiscais. Isso reflete a intenção do legislador de favorecer as sociedades e incentivá-las a permanecer no mercado, em razão da sua função social.

Além disso, existem outros regulamentos que tratam superficialmente desse tipo de estrutura societária, como é o caso das leis 9.430/1996, 10.833/2003 e 11.033/2004. No entanto, todas essas leis têm uma abordagem principalmente tributária, com o objetivo de estabelecer regras para a tributação dessas sociedades (MANGANELLI, 2016).

Depreende-se que no que tange à legislação relevante não existe uma indicação clara nas leis vigentes, ou seja, não há uma definição específica nos regulamentos do Brasil. No entanto, é possível encontrar análises sobre a criação de uma empresa controladora na Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades Anônimas), mais precisamente no artigo 2º, parágrafo 3º, onde passou a ser considerada como uma estrutura legal (ALVES, NINGELISKI, 2019).

Contudo, para Huguene (2015), a sua ampla utilização no cenário nacional, é observada a partir da década de 1990, à medida em que a economia brasileira se abria para um ambiente mais competitivo e globalizado, empresas buscaram reorganizar suas estruturas para ganhar competitividade, melhorar a eficiência operacional e atrair investidores.

Portanto, o surgimento das holdings é resultado de uma combinação de necessidades empresariais, complexidade operacional e evolução legal. Elas se tornaram uma resposta eficaz para enfrentar desafios comerciais e financeiros, proporcionando uma estrutura que permitiam coordenação, controle e planejamento estratégico em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico.

1.1 Conceito e finalidade

O conceito de holdings tem raízes históricas em práticas de consolidação de empresas que datam do século XIX (CLEARY, 2009). De acordo com Viana e Quaglia (2016), a holding é um instrumento de gestão utilizado para centralizar o controle de várias empresas, simplificando a tomada de decisões, permitindo a otimização de recursos e a diversificação de investimentos, bem como facilitando a sucessão patrimonial e a gestão financeira das empresas envolvidas.

De fato, uma sociedade holding é aquela criada com a finalidade de ter como atividade principal o investimento em participações societárias de uma ou várias empresas, com a opção de exercer ou não o controle sobre essas empresas.

Trata-se de uma entidade empresarial cuja principal atividade consiste na detenção e controle de ações, cotas ou participações em outras empresas, com o objetivo de gerenciar e coordenar as operações e estratégias dessas empresas sob seu controle (MARTINS; NASCIMENTO, 2017). O vocábulo holding tem origem na expressão inglesa “to hold”, ou seja, segurar ou manter. Assim, contextualizando, o termo tem o sentido de estabelecer “domínio” (MAMEDE; MAMEDE, 2011, p. 6).

Uma holding, na literatura internacional, é geralmente definida como uma empresa ou entidade que possui ações, cotas ou participações em outras empresas, denominadas subsidiárias (ROTHWELL; PRESCOTT, 2022). A literatura nacional, por sua vez a define como “entidade econômica concentracionalista, que surge das coligações e do controle de outras sociedades, encontra na holding instrumento fundamental de sua organização” (CARVALHOSA, 2019, p. 253).

O objetivo principal da holding é controlar e coordenar as atividades e operações das subsidiárias, muitas vezes sem se envolver diretamente na produção de bens ou serviços (BECK, 2016). Para Alves e Ningeliski (2019, p.241), “ao concentrar o poder em uma holding, são variadas as possibilidades para sua utilização, mas, com o mesmo objetivo, do qual é deter domínio sobre alguma empresa ou ainda empresas”.

Pode-se estabelecer que a holding constitui um mecanismo estratégico que proporciona vantagens tanto em termos de gestão como de eficiência financeira, pois atua como uma entidade central que detém o controle acionário ou de cotas de outras empresas, as subsidiárias, com o propósito de gerenciar e coordenar suas atividades.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2019), a criação de holdings tem o objetivo de alcançar sinergias entre empresas afiliadas, permitindo uma administração mais eficaz e uma

coordenação estratégica das operações. Isso ocorre porque, conforme manifesta Lodi (2004, p. 55):

Enquanto as empresas, chamadas operadoras estão preocupadas com o mercado em que atuam, com as tendências do cliente, com a concorrência e com outros problemas externos, a holding tem uma visão voltada para dentro. Seu interesse é a produtividade de suas empresas controladas e não o produto que elas oferecem. 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.

Dentre as finalidades, Santos e Figueiredo Junior (2022) destacam a redução dos riscos ao patrimônio da pessoa física. Adicionalmente, a literatura destaca a capacidade da holding de facilitar a diversificação de riscos e investimentos. A holding tem a capacidade de englobar empresas atuantes em distintos segmentos, o que resulta na diminuição da vulnerabilidade a oscilações econômicas em uma área específica, abordagem que também viabiliza uma repartição mais equitativa entre os riscos e as possibilidades.

Também a eficiência financeira é outro escopo significativo da holding. Assim, a holding pode se beneficiar de economias de escala ao coordenar operações e compartilhar recursos entre as subsidiárias e, além disso, a estrutura de holding pode ser usada para otimizar a estratégia tributária e reduzir a exposição a riscos financeiros.

1.2 Categorização da Holding

Existem várias categorizações doutrinárias e estruturais para as holdings, que incluem segmentos como holdings de controle, de participação, de gestão, patrimoniais e imobiliárias. Dessa forma, a classificação pode variar em diferentes contextos jurídicos e econômicos. As holdings podem ser classificadas com base em critérios como controle acionário, natureza das atividades e finalidades. No entanto, a distinção mais significativa ocorre entre holdings puras ou mistas.

Quando seu único objeto é o controle de outra sociedade, tem-se a holding pura ou holding de participações (COIMBRA, 2017). Essa tem como principal objetivo deter participações acionárias ou cotas em outras empresas. Seu foco está na coordenação, controle e gestão das subsidiárias, sem estar envolvida diretamente nas atividades operacionais. A holding pura busca centralizar o controle das empresas do grupo, otimizar recursos e promover sinergias entre elas (CAVALCANTI, 2018; BORGES, 2021).

De outro modo, quando a holding envolve a combinação de atividades de gestão e controle de participações com atividades operacionais, tem-se a holding mista (CAVALCANTI, 2018), nomenclatura que segundo Bulgarelli (2001) é adequada para se referir a holding que se dedica também a uma atividade empresarial.

Vale mencionar ainda, as holdings financeira, patrimonial, operacional e de controle. A primeira se concentra principalmente em atividades financeiras, como investimentos, empréstimos e financiamentos. Seu objetivo é a administração do capital e dos recursos financeiros do grupo (BORGES, 2021). Em oposição à holding pura, a holding operacional desempenha um papel ativo nas operações das subsidiárias, envolvendo-se diretamente em atividades empresariais (CAVALCANTI, 2018).

A holding de controle, mais comum em grupos empresariais, é caracterizada por deter a maioria das ações ou cotas de outras empresas, exercendo controle direto sobre elas (CAVALCANTI, 2018). Segundo Borges (2021) ela tem fulcro na detenção do controle societário de mais de uma sociedade, visando garantir a administração sobre o próprio negócio, mesmo quando houver a participação de terceiros na companhia.

Por fim, tem-se a holding patrimonial que, visando a preservação e administração do patrimônio familiar, tem suas atividades concentradas na administração de bens e patrimônio imobiliária (CAVALCANTI, 2018), também conhecida como “administradora de bens” e pode ser concebida visando a antecipação da herança aos herdeiros e cônjuge (BORGES, 2021).

2 APONTAMENTOS SOBRE A SUCESSÃO NO DIREITO BRASILEIRO

Segundo Diniz (2020), no cenário jurídico nacional a sucessão trata da transferência de bens, direitos e obrigações de uma pessoa falecida para seus herdeiros ou legatários. Em outros termos, trata-se de um processo regulamentado que ocorre em decorrência do falecimento do titular dos direitos e de propriedades (GONÇALVES, 2020).

Assim, sobrevivendo a morte os bens e compromissos deixados pela pessoa falecida são transferidos para seus herdeiros e legatários, resultando em uma transferência legal desses direitos e obrigações para os sucessores do falecido. Isso implica em conceder uma dimensão legal a essas responsabilidades e direitos para aqueles que passam então a herdar (MADALENO, 2020).

Em suma, o objeto de estudo do Direito das Sucessões é a transmissão mortis causa da totalidade do acervo do falecido para seus sucessores, cuja totalidade é referida como herança e abarca tanto os diversos bens de valor econômico quanto as obrigações e dívidas deixadas.

Percebe-se que “a função do direito das sucessões é estabelecer o destino das situações jurídicas transmissíveis do autor da herança, conforme os ditames civilistas” (ALVES, NINGELISKI, 2019, p. 237).

As normas sucessórias buscam equilibrar duas metas: salvaguardar a continuidade da unidade familiar ao longo das gerações, proporcionando suporte aos herdeiros, parentes e próximos do falecido, e preservar, dentro do seio familiar, os recursos patrimoniais; e, simultaneamente, conceder um certo grau de liberdade ao titular da herança para disposições voluntárias de parte dos bens, o que lhe permite também proteger aqueles com quem mantinha fortes laços afetivos, quer sejam familiares ou não (GONÇALVES, 2020).

A matéria é disciplinada pelos artigos 1.784 a 2.027 do Código Civil, onde são estabelecidas as normas que regem a transferência de bens, sopesando tanto os aspectos materiais quanto os procedimentos formais. É sabidamente uma temática de relevância jurídica e social, abordando a transferência de bens, direitos e obrigações após o falecimento de um indivíduo (BRASIL, 2002).

Disso decorre que as disposições da lei civil se apoiam numa vontade presumida do falecido. Quando uma pessoa falece, o conjunto de bens, direitos e obrigações dos quais era titular é transferido aos seus herdeiros de acordo com os artigos mencionados acima. Para a doutrina, a legislação pressupõe que o falecido teria desejo de distribuir seu patrimônio daquela forma específica e em favor de determinados indivíduos.

Pelo exposto, o Direito das Sucessões se refere ao conjunto de regras, princípios e decisões judiciais que orientam e abordam a transferência do patrimônio e das responsabilidades associadas a ele para os herdeiros, após seu falecimento, cujo ramo jurídico possui significativa relevância dentro do sistema legal, especialmente devido à disposição constitucional que assegura a salvaguarda da propriedade individual.

2.1 Princípio *Saisine*

Um aspecto importante no direito sucessório brasileiro é a chamada "saisine", em que o herdeiro pode requerer a posse dos bens do falecido imediatamente após a abertura da sucessão, o que significa que não há um período de espera prolongado aos herdeiros para que possam começar a exercer seus direitos sobre a herança.

O princípio em estudo é uma característica marcante do direito sucessório brasileiro, previsto no artigo 1.784 do Código Civil de 2002, ao estabelecer que aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários (BRASIL, 2002).

Nessa lógica, não é preciso um ato formal ou uma ação judicial para que os herdeiros comecem a exercer os direitos sobre a herança.

A regra do *saisine*, consagrada no Código Civil possibilita que o herdeiro tenha acesso imediato aos bens da herança, evitando a insegurança quanto à posse e à administração dos ativos hereditários. Para Diniz (2020) o conceito subjacente ao princípio de *saisine* equivale a uma tomada de posse. É simplesmente a permissão para alguém assumir a posse de propriedades pertencentes a outra pessoa. Dessa maneira, concede-se ao herdeiro, então, a capacidade de iniciar ações em defesa de direitos próprios relacionadas à posse.

Diante disso, aberta a sucessão, os herdeiros adquirem a possibilidade de administrar, dispor e usufruir dos bens herdados, não obstante a propriedade definitiva dos bens ainda dependa da conclusão do processo de inventário e partilha, que formaliza a divisão e a transferência dos bens entre os herdeiros e demais sucessores.

Conforme Diniz (2020) a sucessão pode ocorrer tanto por disposição de última vontade, por meio de disposição testamentárias, quanto pela sucessão legítima, nesse caso, quando não há testamento ou quando ele é ineficaz. A sucessão legítima segue uma ordem de parentesco, privilegiando cônjuges, descendentes, ascendentes e colaterais, em conformidade com as regras estabelecidas pelo Código Civil. Assim, o beneficiário testamentário é o indivíduo que receberá a transmissão dos bens deixados pelo autor, de acordo com suas últimas vontades (MONTEIRO, 2003).

2.2 A problemática da sucessão nas Empresas familiares

A problemática da sucessão em empresas familiares é complexa e desafiadora, já que envolve questões emocionais, familiares, empresariais e patrimoniais. A transição de poder e responsabilidade entre gerações dentro de uma empresa familiar reflete obstáculos que afetam tanto a continuidade dos negócios quanto as relações pessoais entre os membros da família.

Maganelli (2016) destaca que empresas familiares surgem da cooperação laboral de toda uma família. Geralmente, o fundador desempenha o papel administrativo, tendo construído a sociedade ao longo de sua vida. Com o decorrer do tempo, o aumento da família por meio de filhos, a entrada de outros parentes como sócios, o crescimento da empresa e o envelhecimento do fundador e as relações se tornam mais intrincadas, o que pode conduzir à necessidade de eventualmente transferir tanto a gestão quanto o capital para outros indivíduos.

As pequenas e familiares empresas são a base de vários negócios, contudo a falta de planejamento sucessório é o segundo motivo mais comum para o fracasso, conforme estudos

de Rothwell e Prescott (2022). Nos levantamentos realizados pelos autores, mais pessoas trabalham em pequenas empresas e empresas familiares do que em todas as empresas multinacionais juntas.

No entanto, a investigação sobre as pequenas empresas e as empresas familiares requer atenção, pois, apenas 40% dessas empresas têm um plano de desastre viável em caso de morte súbita ou invalidez do proprietário, e apenas 42% delas têm um plano de sucessão (ROTHWELL; PRESCOTT, 2022), fazendo com que, frequentemente, apenas um terço das empresas familiares continuem além da primeira geração e apenas cerca de 10% a 15% vão além da segunda geração (PORFIRIO, et al, 2019).

Corroborando, pesquisa realizada com empresas familiares que operam em diversos setores da economia mostra que 36% das organizações conseguem se manter após a transição para a segunda geração; 19% se mantêm ativas na terceira geração e, somente 7% conseguem perdurar na quarta geração; e uma minoria de 5% consegue continuar além da quinta geração (ROTHWELL; PRESCOTT, 2022).

Nos Estados Unidos, estima-se que aproximadamente 30% das empresas familiares conseguem atravessar a mudança para a segunda geração, com cerca de 12% alcançando a terceira geração e somente 3% alcançando a quarta geração. No contexto brasileiro, as estatísticas são comparáveis, onde apenas 5% das empresas familiares conseguem chegar à terceira geração (IBEF, 2011).

Num cenário mundial menos de 11% das empresas familiares chegam à terceira geração após o fundador (ROTHWELL; PRESCOTT, 2022), resultados que podem afirmar a crescente relevância do planejamento da sucessão em razão das significativas ramificações para o progresso econômico, sociológico e ambiental em nível regional relacionada à sucessão em empresas familiares (PORFIRIO, et al, 2019).

Nesse cenário, a sucessão é apontada pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças como um dos maiores riscos para as empresas familiares (IBEF, 2011). A sucessão em empresas familiares muitas vezes enfrenta problemas relacionados à escolha do sucessor. A decisão de quem irá liderar a empresa pode gerar conflitos e disputas entre os membros da família, especialmente quando não há critérios claros e objetivos para essa escolha.

Outra questão crítica é a falta de preparação adequada dos sucessores. De acordo com Sharma e Manikutty (2005), muitas vezes os futuros líderes das empresas familiares não recebem o treinamento e a capacitação necessários para as responsabilidades de forma eficaz, o que conduz a uma gestão menos competente e reflete na sustentabilidade dos negócios.

A problemática da sucessão também envolve o equilíbrio entre interesses familiares e empresariais. Chua, Chrisman e Sharma (1999) destacam que os conflitos podem surgir quando objetivos pessoais e interesses da família entram em conflito com a necessidade de tomar decisões estratégicas e racionais para a empresa.

Para lidar com esses desafios, as empresas familiares frequentemente adotam estratégias de planejamento sucessório e governança. A criação de acordos de acionistas, a definição de critérios claros de sucessão, a formação e desenvolvimento dos sucessores e a promoção de uma comunicação aberta entre os membros da família e da empresa são abordagens que podem ajudar a mitigar as problemáticas relacionadas à sucessão.

Uma preparação meticulosa para a sucessão é fundamental para garantir uma mudança contínua. Um sólido projeto de sucessão delinea os procedimentos necessários e estabelece os critérios que serão empregados para avaliar a prontidão do sucessor para assumir a responsabilidade. O que reduz as apreensões do fundador em relação à transferência para um sucessor externo, estimulando os herdeiros a se engajarem no empreendimento, ao invés de optarem por trajetórias profissionais alternativas. O planejamento busca o melhor para a empresa, destacando claramente que a competência deve preponderar aos vínculos familiares.

3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são historicamente rotuladas como ineficientes devido a sua estrutura informal, desorganizada e lacunar, baseando-se excessivamente na confiança pessoal em detrimento da capacidade, promovendo o nepotismo, aspectos que resultam na incapacidade de adoção de uma abordagem profissionalizada (LEONE, 2005).

Leone (2010) constata que a despeito de tais características, que também podem ser observadas em empresas não familiares, a instituição empresarial de cunho familiar representa, indubitavelmente, uma das formas mais antigas de organização que engaja o empreendedorismo de forma prática e direta. No entanto, a continuidade da empresa familiar parece estar conectada à habilidade da família que a controla para gerir seus vínculos com a empresa e evitar situações que possam prejudicá-la, especialmente durante as etapas de transição do controle estratégico da organização.

Dirigir uma empresa de caráter familiar requer habilidade para abordar toda a intrincada interação entre laços emocionais e questões financeiras presentes. Isso envolve gerenciar as múltiplas discrepâncias de interesses entre os membros da família e outros indivíduos envolvidos na administração da empresa. Sendo crucial lidar de maneira eficaz com os

inevitáveis descentendimentos, pois, se não forem adequadamente gerenciados, podem resultar na ruína institucional (BARBOSA, 2009).

3.1 Holding familiar

Conforme mencionado acima, a holding familiar não possui uma categorização específica, podendo ser classificada como holding pura ou mista. O fator distintivo é sua constituição exclusiva por membros da mesma família. A holding familiar possui, entre outras características, a aderência a um planejamento elaborado, organização de patrimônio e a gestão de ativos, a busca por eficiência fiscal e a preparação para a sucessão hereditária.

Conforme Scaliante e Garcia (2018) as empresas familiares têm como objetivo realizar a transição de liderança dentro da própria família, seguindo a linhagem hereditária da gestão, o que as conecta profundamente com as raízes e trajetória dessa família. Nesse contexto, as holdings familiares procuram garantir a continuidade dos negócios como uma abordagem voltada para a preservação do patrimônio a longo prazo, aprimorando relações legais e mitigando riscos e despesas.

Com efeito, a holding familiar é uma modalidade específica de holding que concentra a administração e a gestão dos ativos de uma família, incluindo empresas, propriedades e investimentos. Mamede e Mamede (2011, p. 5) estabelecem que:

Como o próprio nome diz, holding familiar é aquela formada entre os membros de uma determinada família buscando a simplificação do processo sucessório, a organização do patrimônio e eficiência na gestão administrativa. Entretanto, não devemos entendê-la como uma espécie única de holding. Poderá ser de ambos os tipos, pura ou mista. Seu diferencial básico é ser formada exclusivamente por membros da família.

Lecouvie e Pendergast (2014) designam a holding familiar como uma estrutura jurídica que desempenha um papel fundamental no planejamento sucessório e patrimonial de famílias, permitindo a gestão integrada de ativos, a continuidade dos negócios e a transição de propriedade entre gerações. Assim, ela se apresenta como ferramenta de auxílio na conservação criteriosa do patrimônio (LODI, 2004), que segundo Oliveira (1995), simplifica a elaboração de planos, a estruturação, a supervisão e ainda concede à pessoa/família a capacidade de distribuir mais eficazmente ao longo da vida o seu patrimônio, sem ser privada do seu processo administrativo eficaz e abrangente.

Para Maganelli (2016) fica evidente que o objetivo nesse modelo de sociedade é conservar as ações e posições da empresa familiar sob o controle exclusivo da própria família, sem a participação de terceiros. Isso permite que os laços familiares permaneçam conectados ao empreendimento, transformando-o em um legado de sucessivas gerações. Outros ativos podem ser transferidos para a holding, principalmente para fins de integralização do capital social. Convém frisar que esse procedimento deve ser conduzido de modo a manter o patrimônio em linha com o valor declarado na lista de bens da pessoa física, evitando, assim, a aplicação do imposto de renda sobre ganhos de capital sobre valores excedentes.

A holding constitui uma ferramenta que contribui para a salvaguarda do patrimônio com meticulosa consideração. Em muitas ocasiões, a conversão de propriedades imobiliárias em cotas, por exemplo, tende a desencorajar a emergência de conflitos entre os membros da família. Além disso, a implementação da holding promove uma administração coletiva, na qual os sócios da primeira geração abrem espaço para os da segunda geração, o que por sua vez evita a tomada de decisões individuais, especialmente no contexto de questões financeiras.

Holding familiar é uma estrutura empresarial que possui como principal finalidade a gestão e o controle de empresas, ativos e patrimônios pertencentes a uma família. Essa estrutura visa facilitar a coordenação dos negócios, a administração do patrimônio e a preservação dos interesses familiares ao longo das gerações (VIANA; QUAGLIA, 2016).

Entretanto, a criação e manutenção de uma holding familiar requerem um planejamento detalhado e aconselhamento jurídico e financeiro especializado, cujas estrutura e as implicações tributárias podem variar consideravelmente de acordo com a jurisdição e a legislação vigente.

3.2 Holding familiar como estratégia do planejamento sucessório

Silva e Macedo (2018) discorrem que a sucessão no direito brasileiro é um conjunto de normas e procedimentos que regulamentam a transferência de bens e direitos após o falecimento de uma pessoa. Conforme dito antes, no contexto das holdings familiares, a sucessão adquire um papel estratégico na garantia da continuidade dos negócios e na preservação do patrimônio ao longo das gerações.

De um modo geral o sistema da sucessão, por vezes, contraria as reais pretensões dos indivíduos. Problemática ainda mais evidente no cerne das empresas familiares, evidenciando a sucessão como ponto crítico, e a ausência de um planejamento como uma das principais causas do fracasso. As empresas familiares enfrentam um desafio adicional, que é a principal razão para seu desmantelamento: estão intrinsecamente mais suscetíveis a conflitos, uma vez

que envolvem relações familiares que podem ser prejudicadas na maioria das vezes por desentendimentos (BAZI; OCHOA JUNIOR; LOPES 2019).

Uma estratégia sólida é um dos fatores principais que impulsionam uma empresa ao sucesso (BAZI; OCHOA JUNIOR; LOPES 2019). Sob tal perspectiva, para Leone (2005) a sensibilidade das questões em torno da sucessão em empresas familiares, traz consigo a necessidade de que as discussões sobre a sucessão sejam iniciadas pelos fundadores em vida.

Nesse sentido, acredita-se que as discussões e análises em torno do processo sucessório dessas empresas devem ser iniciadas precocemente, para maior probabilidade de êxito, o que exige uma dose de desapego e a compreensão de que a empresa e seus princípios devem transcender a própria vida, cujo cenário é de que o planejamento sucessório exsurge como instrumento importante para a manutenção da continuidade do empreendimento familiar.

Expõem Alves e Nigelski (2019, p. 234) que “o estudo da holding familiar como uma forma de sucessão programada, surge com intuito de analisar os benefícios que essa estrutura societária pode oferecer como uma solução para as demandas patrimoniais”, afinal, em relação à sucessão, os elementos previamente mencionados fornecem uma excelente perspectiva sobre esse modelo e facilita a gestão desse processo.

Conforme Beck (2016) ao planejar a sucessão em uma empresa familiar, é possível identificar e preparar os sucessores, definir responsabilidades e cargos, além de estabelecer regras claras para a gestão e propriedade da empresa. Silva e Figueiro Junior (2022, p. 104) evidenciam que com o planejamento sucessório “o legado familiar e a empresa familiar têm a oportunidade de serem protegidos e evitar a interferência de terceiros fora do núcleo familiar”.

De outro modo, a falha da empresa em se antecipar à sucessão pode resultar em uma espécie de "legado amaldiçoado", o que poderia ter sido evitado com a criação da holding (SANTOS; FIGUEIREDO JUNIOR, 2022), cuja finalidade inclui garantir que os desejos do detentor do patrimônio sejam respeitados após seu falecimento, além de minimizar o impacto de impostos sobre a transferência de bens (AMARO, 2019).

Efetivamente, a formação de uma holding proporciona uma base segura para a transição de sucessão, pois muitos membros da família deixam de ser acionistas da empresa principal para se tornarem acionistas da empresa holding familiar. Com essa divisão, não há impacto nas operações da empresa principal, evitando conflitos, uma vez que as discussões se concentram apenas nas ações da holding, evitando assim as divergências comuns nos métodos tradicionais de sucessão.

A relevância do planejamento sucessório é enfatizada pelo crescimento das disputas familiares e questões tributárias que podem surgir após a morte de um indivíduo. Além disso,

o Brasil tem uma cultura de empresas familiares expressivas, e as holdings se tornaram uma ferramenta relevante para sua gestão patrimonial e sucessão. A proteção do patrimônio e a preservação dos negócios ao longo das gerações são objetivos importantes, e as holdings oferecem uma maneira de estruturar o processo de sucessão e compartilhamento de ativos (HUGUENEY, 2015).

O planejamento sucessório, embora subutilizado, tem o potencial de assegurar uma distribuição de propriedades que estejam mais alinhadas com os desejos finais do indivíduo. Conforme dito, a distribuição dos patrimônios aos sucessores costuma ser marcada por disputas e obstáculos devido a razões variadas e as mais complexas situações (MARTINS; NASCIMENTO, 2017).

Nesse contexto, a criação de Holdings tem demonstrado ser uma ferramenta incomparável em termos de planejamento, estratégias corporativas e governança. As situações presentes, que englobam aspectos sociais, de mercado e pressões fiscais, igualmente apontam que este não é o momento apropriado para adoção de medidas precipitadas sem uma adequada estruturação sucessória.

Para Lecouvie e Pendergast (2014) um dos principais motivos pelos quais as famílias optam por utilizar as holdings familiares é a capacidade de agilizar a transição de patrimônio entre as gerações de forma organizada e eficiente. Por meio da holding é possível implementar um plano de sucessão bem estruturado, definindo regras claras para a distribuição de ativos entre herdeiros e evitando conflitos familiares, além de atuar na prevenção de conflitos internos familiares e na asseguuração da manutenção do poder econômico da família e também como instrumento de planejamento tributário e fiscal.

Assim, o planejamento sucessório tem se mostrado importante e atraindo mais adeptos. A criação de uma holding familiar pode ser uma estratégia fundamental para a organização do patrimônio de uma família ou para aprimorar a estrutura corporativa de uma empresa ou conjunto de empresas. Os ganhos provenientes dessa abordagem podem ser evidenciados no processo de sucessão do controle empresarial, possibilitando uma transferência fluida e segura da gestão dos negócios de uma geração para outra.

3.2.1 Blindagem patrimonial

A blindagem patrimonial é uma prática que envolve a adoção de estratégias legais e empresariais para proteger os ativos e patrimônio de indivíduos ou empresas contra riscos, credores e possíveis litígios. Conforme Martins e Nascimento (2017) essa prática envolve a

adoção de medidas legais e estruturais que visam minimizar ou impedir a penhora ou execução de bens em casos de litígios, dívidas ou outras contingências.

Já mencionado acima que a holding assume a responsabilidade de centralizar e estruturar a administração, evitando a dispersão dos votos entre os membros da família. Isso estabelece uma blindagem para a empresa contra influências externas, uma vez que mantém o controle integral nas mãos da família, cuja blindagem patrimonial pode ser alcançada por meio de diversas estratégias legais, como a criação de holdings, trusts, fundos de proteção, acordos de doação com reserva de usufruto, entre outras. Essas medidas, quando implementadas de maneira adequada e transparente, permitem a separação entre o patrimônio pessoal e o patrimônio empresarial, dificultando que eventuais problemas de ordem financeira afetem diretamente os bens protegidos (MARTINS; NASCIMENTO, 2017).

No contexto das holdings, a blindagem patrimonial se torna uma consideração importante, especialmente para famílias empresárias que buscam preservar seus bens e negócios ao longo das gerações. Por isso que a proteção desses ativos estimula a implementação de holdings familiares, eis que ao consolidar os ativos em uma entidade separada, a família pode mitigar riscos financeiros e legais que poderiam afetar diretamente seu patrimônio pessoal.

Importante atentar para o fato de que a blindagem patrimonial deve ser conduzida de forma ética e legal. A utilização inadequada de estratégias para evitar credores pode ser considerada fraude e ser desconsiderada judicialmente, cujas legislação e jurisprudência variam em diferentes jurisdições e, por isso, cercar-se de assessoria jurídica especializada ao realizar ações de blindagem patrimonial.

3.2.2 Aspectos tributários

O ambiente regulatório e tributário do Brasil também desempenhou um papel na adoção das holdings, pois ela é “uma ferramenta que auxilia no planejamento tributário” (BAZI; OCHOA JUNIOR; LOPES 2019, p. 3). Segundo Viana e Quaglia (2016), os benefícios fiscais e a flexibilidade oferecida pela legislação brasileira têm incentivado as famílias empresárias a utilizarem holdings para otimizar a carga tributária, proteger ativos e garantir eficiência empresarial.

Sopesando o cenário brasileiro, o planejamento fiscal ganha relevância, especialmente dada a conjuntura econômica marcada por desafios, combinada com a intensa demanda por obrigações fiscais, o que resulta em uma significativa carga tributária sobre as atividades

econômicas, cujas holdings familiares têm sido utilizadas como estratégias legais para redução dessa carga tributária e o atingimento de vantagens fiscais aos seus integrantes.

Nesse contexto, as holdings oferecem benefícios em termos de eficiência tributária, proteção de ativos e preservação da riqueza familiar. Verdadeiramente, o surgimento das holdings no Brasil está relacionado à evolução do ambiente econômico e empresarial do país, bem como à necessidade de estruturas flexíveis e eficientes para lidar com complexidades comerciais, sucessórias e tributárias.

Nessa perspectiva “a redução da carga tributária pessoal é outro ponto de relevância, pois todo contribuinte deve buscar os meios legais de menor custo sob seu patrimônio. É perceptível a economia obtida para transferir itens pessoais a pessoa jurídica” (SILVA; FIGUEIREDO JUNIOR, 2022, p. 106).

Segundo Marçal (2020) a ausência de um plano leva a uma série de ações diversas, muitas das quais podem resultar em eventos que desencadeiam a incidência de obrigações tributárias, resultando em uma carga tributária substancial. Em contraposição a essa lógica, o planejamento sucessório permite a definição legal e legítima de caminhos a serem seguidos com menos encargos fiscais.

Assim sendo, considerando as vantagens significativas em termos de planejamento tributário, por meio da Holding se pode direcionar uniformização e coerência mediante a aplicação das melhores estratégias tributárias. Esse enfoque não apenas visa a redução dos encargos, como também a atenção rigorosa às formalidades necessárias, prevenindo inclusive possíveis auditorias fiscais (MARÇAL, 2020).

Por fim, a depender da legislação local, a estrutura da holding pode permitir a otimização dos encargos fiscais, contribuindo à redução na carga tributária sobre os ativos e transações realizadas pela família, por meio de estratégias como a dedução de despesas corporativas e a aplicação de regimes fiscais mais favoráveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A holding familiar é uma estrutura que combina gestão empresarial e planejamento sucessório, permitindo à família manter o controle e a continuidade dos negócios e ativos ao longo do tempo. Ela se torna uma ferramenta valiosa para famílias empresárias que buscam preservar seu patrimônio e promover a harmonia em questões sucessórias.

Esse processo sucessório ocorre quando uma geração abre caminho para preparar a próxima geração a assumir a liderança, desempenhando um papel vital nas empresas familiares

e na mitigação dessas preocupações, em que as empresas direcionam seus esforços para a implementação de governança corporativa e na formulação de diretrizes que contribuem para a continuidade do empreendimento e cuja temática tem sido objeto de investigação mais aprofundadamente sob o aspecto das organizações familiares.

A problemática relacionada à sucessão nessas empresas envolve uma série de desafios, desde a escolha do sucessor até a preparação, alinhamento de valores e equilíbrio entre interesses e negócios, questões fiscais e tributárias em que o desenvolvimento das estratégias desse planejamento e governança é essencial à continuidade bem-sucedida dessas organizações empresariais familiares.

Seguramente, as características da família tendem a se refletir no funcionamento empresarial, abrangendo laços e cultura familiares, além da dedicação muitas vezes de todos os membros em reverência à história e o desejo de preservação para as próximas gerações, entre outros aspectos.

Assim, evidencia-se a relevância da implementação de uma gestão corporativa eficaz em empresas familiares, por meio da introdução de normas de convivência, delimitação de papéis entre os membros, profissionalização e integração das gerações futuras, assim como o estabelecimento de uma cultura organizacional e especialmente o respeito pelas crenças e valores, cujas abordagens visam mitigar conflitos, reduzir prejuízos emocionais e financeiros, fortalecer a unidade familiar e desfazer eventuais concepções equivocadas no seio da estrutura organizacional.

Pelo exposto, o planejamento sucessório é uma estratégia jurídica e financeira que visa organizar a transferência de bens, direitos e obrigações de uma pessoa para seus herdeiros ou sucessores, de maneira a minimizar conflitos, otimizar a carga tributária e garantir a continuidade do patrimônio familiar. Trata-se, portanto, de um processo de antecipação e preparação para a sucessão, com o intuito de preservar o legado patrimonial, promover a harmonia entre os envolvidos e assegurar a continuidade dos negócios corporativos.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. S.; NINGELISKI, A. de O. Holding familiar: uma alternativa programada de sucessão. **Academia de Direito**, v. 1, p. 234-254, 2019. Disponível em: <http://ojs.unc.br/index.php/acaddir/article/view/2381>. Acesso em ago. 2022.

AMARO, Luciano. **Direito Tributário Brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

BAZI, A. G.; OCHÔA JÚNIOR, C. A.; LOPES, H. E. A. Holding familiar: um modelo de planejamento sucessório patrimonial e tributário. **Anais da Jornada Jurídica do Curso de**

Direito da Universidade Evangélica de Goiás-UniEVANGÉLICA, v. 2, n. 1, p. 15-19, 2019. Disponível em: <http://anais.unievangelica.edu.br/index.php/jornada-juridica-unievangelica/article/view/5369/3019>. Acesso em ago. 2022.

BECK, C. R. **Sucessão Empresarial: os caminhos para a continuidade dos negócios familiares**. São Paulo: Évora, 2016.

BORGES, A. P. G.. Holding Familiar: análise de sua constituição no processo de sucessão, vantagens e desvantagens. **Revista Científica BSSP**, v. 1, n. 2, 2021.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRANCO, J. A. F.; GOULART, A. M. Governança corporativa e familiar em holdings. In: RODRIGUES, M. L.; CAIXETA FILHO, J. V.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Holdings empresariais no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em jul. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em ago. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 6.404, de 10 de dezembro de 1976**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/avQU6>. Acesso em ago. 2023.

BULGARELLI, W. **Manual das Sociedade Anônimas**. 13 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHOSA, M. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

CAVALCANTI, E. **Curso de Direito Empresarial: Sociedades Anônimas, Sociedades Limitadas, Empresário Individual, Microempresa, Empreendedor Individual**. São Paulo: Atlas, 2018.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879902300402>. Acesso em ago. 2023.

CLEARY, S. P. **The development of holding companies: A legal and economic analysis**. New York: Routledge, 2009.

COIMBRA, Gustavo de Barros. **A holding familiar e o planejamento sucessório**. São Paulo: Almedina, 2017.

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro: direito das sucessões**. São Paulo: Saraiva, 2020.

GONÇALVES, C. R. **Direito Civil Brasileiro: direito das sucessões**. 22. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization**. Cengage Learning. Cengage Learning, 2019.

HUGUENEY, I. S. As Holdings como Instrumento de Planejamento Societário e Sucessório. **Revista Brasileira de Direito das Famílias e Sucessões**, v. 17, n. 17, p. 171-186, 2015.

Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF). **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?.** São Paulo: IBEF, 2011. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares-conseguem-chegar-a-segunda-geracao/>. Acesso em ago. 2023.

LECOUVIE, K.; PENDERGAST, J. **Family Business Succession: Your Roadmap to Continuity.** New York: Palgrave MacMillan; 2014.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Empresa Familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos.** São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar.** São Paulo. Atlas, 2005.

LODI, J. B.; et al. **Holding.** 3. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MADALENO, R. **Sucessão legítima.** 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar.** Rio de Janeiro: Atlas, 2011.

MANGANELLI, D. L.. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. **Revista de direito**, v. 8, n. 02, p. 95-118, 2016.

MARÇAL, A. K. M. Holding familiar: uma alternativa de planejamento tributário e sucessório. **Caderno de Administração**, v. 14, n. 1, 2020.

MARTINS, André L. C.; NASCIMENTO, Aline da Silva. **Planejamento societário e sucessório.** São Paulo: Saraiva, 2017.

MONTEIRO, W. de B.. **Curso de direito civil: sucessões**, v. 6. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 1995.

PORFIRIO, J. A. et al. Family Business Succession in Different National Contexts: A Fuzzy-Set QCA Approach. **Sustainability**, v.11, n. 22, p.6309, 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6309> Acesso em ago. 2022.

ROTHWELL, W. J.; PRESCOTT, R. K. **Succession Planning for small and Family business: navigating, successful transitions.** Routledge Productivity Press, 2022.

SCALIANTE, A. L. S.; GARCIA, F. P. M. Holding familiar e planejamento sucessório. In: **Congresso Nacional de Direito Empresarial da Toledo Prudente.** 2018. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/CONGRESSO/article/view/6864>. Acesso em ago. 2022.

SHARMA, Pramodita; MANIKUTTY, Sankaran. Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 331-346,

2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x>. Acesso em ago. 2023.

SILVA, K. T. S.; FIGUEIREDO JUNIOR, M. da S. Holding Familiar. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 39, 2022. Disponível em: <http://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/1780>. Acesso em ago. 2022.

SILVA, V. M. da; MACEDO, M. G. N. de. **Holding familiar: proteção patrimonial, planejamento sucessório e governança corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2018.

VIANA, J. O.; QUAGLIA, C. R. **Holding familiar e planejamento sucessório: aspectos tributários e sucessórios**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 17., 2016, Anais [...]. Salvador: UFBA, 2016. p. 1-12. Disponível em: http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XVII_ENANCIB/xviiencib/paper/view/825. Acesso em ago. 2023