

**IX CONGRESSO LATINO-
AMERICANO SOBRE DEMOCRACIA
E DIREITOS SOCIAIS**

**DEMOCRACIA, DIREITOS SOCIAIS E
DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS**

IX Congresso Latino-Americano sobre Democracia e Direitos Sociais [Recurso eletrônico online]: Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (FDSBC) – São Bernardo do Campo;

Coordenadores: Luiz Guilherme Arcaro Conci, Thais Novaes Cavalcanti e Lucas Catib de Laurentiis – São Bernardo do Campo: Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-686-3

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

Tema: Democracia e direitos sociais.

1. Democracia. 2. Constitucionalismo. 3. Direitos. 4. Constitucionalidade. 5. Convencionalidade. I. IX Congresso Latino-Americano sobre Democracia e Direitos Sociais (1:2026 : São Bernardo do Campo, SP).

CDU: 34

IX CONGRESSO LATINO-AMERICANO SOBRE DEMOCRACIA E DIREITOS SOCIAIS

DEMOCRACIA, DIREITOS SOCIAIS E DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS

Apresentação

O IX Congresso Latino-Americano sobre Democracia e Direitos Sociais realizou-se entre os dias 28 e 31 de outubro de 2025, na Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, sob o tema central "Mudanças Constitucionais e Democracia". Organizado pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da FDSBC, em parceria com o CONPEDI, a REDDES, a Seção Brasileira do Instituto Iberoamericano de Direito Constitucional, o Grupo de Pesquisa Direitos Fundamentais (PUC-SP/CNPq), o Projeto DIAL (CNPq) e o EURODEM (Módulo Jean Monnet, UNICAP/União Europeia), e com apoio da CAPES, o encontro reuniu pesquisadores, docentes e estudantes de diferentes países da América Latina e Europa em torno das transformações por que passam as ordens constitucionais da região.

Com a presente coletânea, os resultados desse encontro passam a contribuir para o debate contemporâneo sobre a democracia, a proteção de direitos, a evolução do controle de constitucionalidade e outros temas centrais do constitucionalismo latino-americano.

Os trabalhos que integram estes anais foram submetidos por meio do sistema do CONPEDI e avaliados segundo o método do duplo cego, no qual autores e pareceristas permanecem desconhecidos entre si ao longo de todo o processo. Esse procedimento assegurou que a seleção se orientasse exclusivamente pela qualidade e pela consistência científica de cada texto, conferindo aos resultados aqui reunidos a credibilidade própria da avaliação por pares.

Aprovados na avaliação, os artigos foram apresentados e debatidos em sessões temáticas organizadas por grupos de trabalho, que reuniram as pesquisas segundo suas afinidades e permitiram o confronto de perspectivas entre pesquisadores de instituições e de países distintos. Essas sessões constituíram o núcleo científico do congresso e ofereceram aos autores um espaço qualificado para discussão e aprimoramento de seus trabalhos.

Os textos ora publicados refletem a amplitude dos debates travados nesses grupos. Parte expressiva das contribuições dedicou-se aos processos de erosão e de crise democrática, às suas causas e mecanismos e às condições de sustentação do consenso democrático. Outro conjunto voltou-se à proteção de direitos, abrangendo os direitos sociais e a distribuição de recursos públicos, a inclusão de minorias, os direitos das pessoas com deficiência, das comunidades indígenas e ribeirinhas e a tutela de dados de crianças e adolescentes no

ambiente digital. Um terceiro eixo examinou a evolução do controle de constitucionalidade e a atuação das cortes, com análises sobre o controle judicial de políticas públicas, o estado de coisas inconstitucional e as tensões institucionais entre órgãos de cúpula. A esses eixos somaram-se investigações sobre o sistema interamericano e o controle de convencionalidade, a regulação das plataformas digitais e o colonialismo digital, e a efetivação de direitos sociais em contextos de diversidade.

Concluída a etapa de apresentação e submetidos os textos a revisão rigorosa, apresentamos agora ao público os resultados desse percurso. Estes anais registram o trabalho coletivo desenvolvido ao longo do congresso e oferecem à comunidade acadêmica um panorama atual da reflexão latino-americana sobre a democracia e os direitos sociais. Agradecemos a todos os autores, pareceristas, coordenadores de grupos de trabalho e instituições parceiras cuja colaboração tornou possível esta publicação.

Luiz Guilherme Arcaro Conci

Thais Novaes Cavalcanti

Lucas Catib de Laurentiis

Coordenadores do Congresso

HOLDING COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E ESG URBANÍSTICO: GOVERNANÇA PATRIMONIAL VOLTADA À SUSTENTABILIDADE URBANA

HOLDING AS AN INSTRUMENT OF SUCCESSION PLANNING AND URBAN ESG: ASSET GOVERNANCE ORIENTED TOWARD URBAN SUSTAINABILITY

Thamiris Schiavinoto Guimarães Buzeto ¹
Maria Manoela La Serra Casati ²

Resumo

O artigo analisa como as holdings podem atuar como instrumentos estratégicos de planejamento sucessório alinhados aos princípios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG). A partir de uma abordagem interdisciplinar, investiga-se a interseção entre governança corporativa, sucessão de empresas familiares e sustentabilidade urbana. Destaca-se que a estrutura de holdings, ao organizar a sucessão patrimonial, promove práticas de governança responsáveis e contribui para a função social da propriedade e para o desenvolvimento urbano sustentável. Conclui-se que o modelo favorece a continuidade empresarial e a efetividade dos direitos sociais no contexto democrático brasileiro.

Palavras-chave: Holdings, Planejamento sucessório, Esg, Sustentabilidade urbana, Governança corporativa

Abstract/Resumen/Résumé

This article examines how holding companies can serve as strategic instruments for succession planning aligned with Environmental, Social and Governance (ESG) principles. Through an interdisciplinary approach, it explores the intersection between corporate governance, family business succession, and urban sustainability. The study highlights that holding structures, by organizing asset succession, promote responsible governance practices and reinforce the social function of property. It concludes that this model supports business continuity, fosters sustainable urban development, and contributes to the realization of social rights within the framework of Brazilian democratic society.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Holding companies, Succession planning, Esg, Urban sustainability, Corporate governance, Family business

¹ Mestranda em Direito pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (FDSBC). Advogada.

² Mestranda em Direito pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (FDSBC). Advogada, especialista em Direito Tributário.

1. Introdução

O presente artigo integra o Grupo de Trabalho 15 (Democracia, direitos sociais e distribuição de recursos) do IX Congresso Latino-Americano Democracia e Direitos Sociais: Democracia e Mudanças Constitucionais na América Latina, promovido pela Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo em parceria com instituições latino-americanas e europeias. O Grupo de Trabalho tem por objetivo refletir sobre os mecanismos de efetivação dos direitos sociais e a distribuição equitativa de recursos em sociedades marcadas por desigualdades estruturais, investigando como as escolhas jurídicas e econômicas impactam a consolidação de uma democracia substancial. Inserido nesse contexto, o presente estudo propõe analisar o papel das holdings familiares como instrumentos de planejamento sucessório e governança patrimonial orientados pelos princípios de *Environmental, Social and Governance* (ESG) e voltados à sustentabilidade urbana.

O debate contemporâneo sobre governança patrimonial e sustentabilidade urbana impõe ao Direito o desafio de reinterpretar seus institutos clássicos à luz de novos paradigmas sociais e ambientais. O planejamento sucessório, que historicamente se restringia à organização da herança e à mitigação de conflitos familiares, passa a ser compreendido como instrumento de governança democrática, voltado à preservação da função social da propriedade e à promoção da sustentabilidade urbana. A holding familiar, consolidada no ordenamento jurídico brasileiro, torna-se protagonista nesse processo. Mais do que um mecanismo de blindagem patrimonial ou eficiência tributária, ela se configura como estrutura de governança capaz de alinhar o patrimônio privado a objetivos de interesse coletivo, contribuindo para o equilíbrio das cidades e para a concretização de direitos sociais (MAMEDE; MAMEDE, 2018; CHALHUB NETO, [s.d.]).

A integração entre planejamento sucessório e práticas de Environmental, Social and Governance (ESG) urbanístico representa uma evolução normativa e cultural do Direito Privado, reposicionando a governança patrimonial como vetor de cidadania, sustentabilidade e solidariedade social. Ao incorporar princípios de transparência, equidade e responsabilidade ambiental, as holdings familiares transcendem o papel de meros veículos de transmissão de bens e passam a desempenhar função pública relevante, aproximando o Direito Patrimonial da ética da corresponsabilidade. Em um país como o Brasil, marcado pela concentração de riqueza e pela desigualdade de oportunidades, a gestão responsável do patrimônio é um indicador concreto de compromisso com a justiça intergeracional e com a democracia econômica (RAWLS, 2008; HINORAKA, 2018).

A holding sucessória, ao instituir regras claras de administração e sucessão, promove segurança jurídica, reduz litígios e assegura a continuidade das atividades empresariais, protegendo empregos e fortalecendo o capital produtivo (PORTER; KRAMER, 2011; EIZIRIK, 2019). Assim, contribui diretamente para a estabilidade social e para a manutenção de direitos fundamentais no espaço urbano. O planejamento sucessório deixa, portanto, de ser apenas um ato de organização privada e se transforma em mecanismo de governança responsável, orientado por princípios constitucionais como a função social da propriedade e o desenvolvimento sustentável (CF/88, arts. 5º, XXIII e 182; HUMBERT, 2009; DALLARI, 2011).

Ao adotar políticas de governança que incorporam critérios ESG, como a criação de comitês de sustentabilidade, a presença de conselheiros independentes e o estabelecimento de métricas de desempenho socioambiental, as holdings familiares assumem papel relevante na concretização de uma nova ética patrimonial. Nessa lógica, o patrimônio familiar deixa de representar mera acumulação de bens e passa a expressar valor social e coletivo, tornando-se instrumento de cidadania urbana e de transformação democrática (LEE; BADARÓ; PERROTTI, 2023; CANELA; FRATTARI; LENTE, 2024).

A presente pesquisa, ao articular o Direito Civil (Sucessões), o Direito Empresarial (Societário e de Governança) e o Direito Urbanístico, propõe demonstrar que a governança patrimonial estruturada via holding familiar pode ser um meio eficaz de efetivação dos direitos sociais e de construção de cidades mais justas, sustentáveis e solidárias. A hipótese que orienta este estudo é a de que o planejamento sucessório, quando orientado por princípios de sustentabilidade e função social, transforma a propriedade privada em instrumento de governança democrática e responsabilidade coletiva, reafirmando o papel do Direito como instrumento de equilíbrio entre o capital e a cidadania.

2. Fundamentos teóricos e jurídicos do planejamento sucessório

2.1. Breve histórico do planejamento sucessório no Brasil

Historicamente, o planejamento sucessório no país evoluiu em resposta à complexificação do capital e à demanda por otimização de custos e previsibilidade. A adoção da sociedade empresária como veículo de gestão patrimonial – a holding – representa o amadurecimento dessa área, conferindo-lhe um caráter mais profissionalizado e gerencial, afastando-se da mera perspectiva post mortem (MENDES FREITAS, 2020).

Nesse sentido, observa-se que a consolidação das holdings familiares no cenário brasileiro reflete não apenas uma resposta à crescente sofisticação das relações patrimoniais, mas também um movimento de adaptação normativa às exigências de governança, transparência e eficiência requeridas pela contemporaneidade.

Ao concentrar a titularidade e a administração dos ativos sob uma estrutura societária, as holdings permitem a implementação de mecanismos de controle mais rigorosos, facilitando o cumprimento de obrigações legais, a definição de políticas internas e a antecipação de eventuais conflitos sucessórios. Tal arranjo, além de proporcionar maior coesão na gestão dos bens, favorece a adoção de cláusulas específicas que asseguram a continuidade do patrimônio familiar e a sua adequação aos princípios constitucionais, preparando o terreno para a análise das características e finalidades dessas sociedades, que se apresentam como instrumentos estratégicos para a centralização da administração, uniformização da gestão e transição patrimonial planejada.

2.2. Conceito, características e finalidade das holdings familiares

A holding, em sua essência, é uma sociedade que detém participações societárias ou bens, atuando como centro de comando do acervo (REQUIÃO, 2019). No arranjo familiar, ela se distingue por sua finalidade precípua: ser o instrumento de governança que centraliza a administração, uniformiza a gestão e, sobretudo, antecipa a transição patrimonial. A distribuição de quotas/ações, com a instituição de cláusulas específicas, proporciona uma sucessão orgânica e estruturada, substituindo a complexidade do inventário pela estabilidade do Direito Societário (MAMEDE; MAMEDE, 2018).

2.3. Princípios constitucionais aplicáveis: função social da propriedade, justiça distributiva e dignidade da pessoa humana

A legalidade da holding deve ser interpretada à luz da ordem constitucional. O princípio da função social da propriedade (CF/88, art. 5º, XXIII) deve ser o guia da gestão de ativos imobiliários sob a holding, demandando que o planejamento sucessório incorpore a responsabilidade pelo uso adequado do bem urbano (MARÉS, 2016). Ademais, a holding é um instrumento potente de justiça distributiva (RAWLS, 2008), pois, ao evitar o desperdício de capital e a litigiosidade, protege o núcleo familiar e a empresa, elementos que sustentam a dignidade da pessoa humana de seus membros e colaboradores.

Nesse sentido, a atuação da holding sucessória, ao promover a convergência entre a legalidade e os princípios constitucionais, viabiliza a implementação de políticas patrimoniais que favorecem tanto a gestão eficiente dos ativos quanto a sua inserção em um contexto de responsabilidade social ampliada, alinhando-se à necessidade de garantir que o patrimônio atenda à coletividade e não apenas ao interesse privado.

Essa postura proativa permite que a estrutura societária se antecipe aos desafios urbanos e ambientais contemporâneos, fomentando a adoção de mecanismos internos de governança que propiciem transparência, participação intergeracional e o fortalecimento do vínculo entre família, empresa e sociedade.

Assim, a holding não apenas minimiza conflitos e protege interesses familiares, mas se consolida como agente estratégico para a distribuição equitativa de recursos e para o atendimento de direitos sociais, contribuindo de forma efetiva para a construção de um ambiente urbano mais justo, sustentável e solidário.

3. Holding sucessória como instrumento de distribuição de recursos e direitos sociais

3.1. A redução de litígios familiares e a promoção da segurança jurídica

A principal virtude social da holding reside na antecipação e clarificação de regras. Ao disciplinar a sucessão intervivos por meio de acordos de quotistas e estatutos sociais, a estrutura mitiga a principal fonte de dispersão de capital e instabilidade social: o litígio sucessório. Essa prevenção de conflitos é um ativo inestimável de segurança jurídica, que libera recursos (financeiros e emocionais) para o investimento produtivo.

Além disso, ao criar um ambiente de estabilidade e previsibilidade para todos os envolvidos, a holding sucessória contribui para o fortalecimento institucional da empresa familiar, pois permite que decisões estratégicas sejam tomadas sem as pressões típicas de disputas hereditárias, reforçando a confiança dos colaboradores, parceiros e investidores na perenidade do negócio.

Com esse arcabouço, a holding não apenas protege o patrimônio coletivo, mas assegura que o ciclo produtivo permaneça íntegro diante das mudanças geracionais, estabelecendo as bases para a preservação do valor econômico e social da empresa, o que, inevitavelmente, reflete na manutenção de postos de trabalho e na continuidade das atividades empresariais como elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável e a coesão das comunidades em que está inserida.

3.2. Preservação da empresa familiar e manutenção de empregos

A dissolução de uma empresa familiar em virtude de um inventário malconduzido representa uma perda social grave, com o impacto direto na cadeia de empregos e no capital produtivo. A holding sucessória age como um escudo corporativo, isolando a gestão empresarial das disputas individuais dos herdeiros e garantindo a continuidade negocial (PORTER; KRAMER, 2011). Isso assegura a manutenção de postos de trabalho, um direito social fundamental para a estabilidade da comunidade urbana.

3.3. Justiça intergeracional e proteção do núcleo familiar

A estrutura societária garante uma justiça intergeracional ao evitar que a imprudência ou desunião de uma geração comprometa o capital acumulado e as oportunidades das gerações subsequentes. A disciplina imposta pela holding na sucessão protege a coesão familiar, assegurando que a transmissão do patrimônio seja um fator de ordem, e não de ruptura, o que reverbera positivamente na saúde social do núcleo e, por extensão, na comunidade em que está inserido (HINORAKA, 2018).

4. ESG e urbanismo sustentável: uma nova lente para o planejamento sucessório

A integração do planejamento sucessório com práticas de ESG urbano implica a necessidade de modelos de governança aptos a enfrentar tanto as complexas dinâmicas das empresas familiares quanto as crescentes demandas de sustentabilidade. Observa-se que tal integração pressupõe diferentes níveis de coordenação, abrangendo desde o conselho de administração até as estruturas operacionais e políticas internas da organização. No âmbito do conselho, é juridicamente recomendável a instituição de comitês específicos voltados à supervisão das questões ligadas ao ESG e à sustentabilidade urbana, bem como a representação intergeracional, com vistas à participação de membros familiares de diferentes gerações no processo decisório. Ressalta-se igualmente o valor da inclusão de conselheiros independentes detentores de expertise em temas correlatos à sustentabilidade e ao urbanismo, e ainda a vinculação da remuneração e da sucessão de executivos às métricas de desempenho relativas ao ESG.

Sob o prisma normativo, destaca-se a necessidade de desenvolvimento de políticas integradas que contemplem simultaneamente a sustentabilidade e o planejamento sucessório, mediante alinhamento dos critérios de alocação de capital com metas específicas de sucessão e objetivos ESG. É imperativo para a boa gestão a implementação de métricas compartilhadas capazes de monitorar efetivamente o progresso das ações e dos resultados alcançados, promovendo a revisão regular das políticas internas sob o crivo das melhores práticas do setor. Quanto à coordenação operacional, recomenda-se que subsidiárias adotem iniciativas de sustentabilidade de modo colaborativo, usufruindo de serviços comuns destinados a relatórios, medições e aprimoramento contínuo de indicadores ESG. A realização de programas conjuntos de capacitação, com enfoque em liderança e práticas sustentáveis, assim como o engajamento estruturado das partes interessadas, são instrumentos jurídicos que fortalecem a atuação das holdings no contexto urbano.

No que tange à alocação de capital e decisões de investimento, impõe-se estabelecer critérios rigorosos alinhados aos princípios de ESG, valendo-se de métricas objetivas para quantificar impactos ambientais e sociais e incorporando, nas avaliações, os riscos climáticos e sociais incidentes sobre os investimentos. A busca ativa por oportunidades em sustentabilidade urbana deve ser acompanhada pela gestão de portfólio orientada tanto para o retorno financeiro quanto para o equilíbrio do impacto ESG. As finanças sustentáveis, por sua vez, exigem a emissão de títulos verdes, acesso a fundos focados em ESG, participação em programas de empréstimos vinculados à sustentabilidade e a elaboração de estruturas inovadoras sujeitas à conformidade legal e ao alinhamento de interesses entre investidores e diretrizes de sustentabilidade.

No escopo da construção de riqueza intergeracional, revela-se relevante o investimento em energia renovável, infraestrutura sustentável, apoio a empresas que enfrentam desafios urbanos, diversificação de ativos em setores sustentáveis e a criação de oportunidades de valor compartilhado para famílias e coletividades urbanas, tudo sob o amparo das normas jurídicas pertinentes. A mensuração de desempenho e a responsabilização empresarial demandam a elaboração criteriosa de métricas que abranjam tanto aspectos sucessórios quanto de ESG, além da avaliação do engajamento familiar, do monitoramento dos impactos urbanos produzidos e da eficácia das práticas de governança integrada. Nesse sentido, a análise do desempenho financeiro associado às estratégias adotadas é fundamental para assegurar a conformidade jurídica e o alcance dos objetivos socioambientais.

No plano da transparência e comunicação, é recomendável a produção de relatórios anuais integrados relativos ao planejamento sucessório e ao desempenho ESG, bem como a

adoção de mecanismos de comunicação segmentada voltados aos diversos públicos envolvidos, a formulação de compromissos públicos respaldados por instrumentos de responsabilização ligados às metas de sustentabilidade urbana e a realização de reuniões regulares para atualização e análise dos avanços e dificuldades encontradas. O princípio da melhoria contínua deve nortear a conduta empresarial, sendo necessária a avaliação sistemática das estratégias de integração, o cotejo com organizações similares e melhores práticas do setor, a coleta e o processamento de feedbacks advindos das partes interessadas e a experimentação de novas metodologias sob a égide da legalidade.

Por fim, conclui-se que a integração entre planejamento sucessório e práticas de ESG urbano representa tema de relevância estratégica para empresas familiares e holdings atuantes na gestão de ativos urbanos, exigindo estruturas de governança que conciliem as dimensões societárias, familiares e patrimoniais aos princípios de sustentabilidade, transparência e responsabilidade social preconizados pelo ordenamento jurídico vigente. O desenvolvimento de comitês especializados, a inclusão de representantes multigeracionais, a presença de conselheiros independentes, o estabelecimento de metas de remuneração vinculadas a indicadores de desempenho ESG, a formulação de políticas internas alinhadas e a revisão periódica dessas diretrizes, associadas ao engajamento das partes envolvidas, constituem medidas relevantes para a consolidação de práticas responsáveis e sustentáveis no contexto empresarial contemporâneo.

4.1. O planejamento sucessório nas empresas familiares e a governança corporativa

O planejamento sucessório nas empresas familiares tem se tornado um tema cada vez mais relevante diante da complexidade das relações entre família, propriedade e gestão.

Nesse contexto, a constituição de uma holding familiar surge como uma alternativa estratégica, especialmente quando associada a práticas de governança corporativa. Segundo CANELA, FRATTARI E LENTE (2024), a adoção de mecanismos de governança em holdings familiares pode mitigar conflitos e promover maior estabilidade na transição entre gerações, como evidenciado na análise da série *Succession*, que ilustra os desafios da sucessão em grandes conglomerados familiares.

A literatura especializada também destaca a importância de compreender o processo sucessório por meio de modelos teóricos. Teston (2019) propõe o modelo tridimensional de Gersick et al. (1997), que considera a interdependência entre os sistemas da família, da empresa e da propriedade, sendo essencial para entender os dilemas enfrentados pelas organizações

familiares em momentos de transição. Esse modelo permite visualizar como decisões empresariais são influenciadas por dinâmicas familiares e patrimoniais.

Além disso, Gouveia (2021) ressalta que, embora muitas empresas familiares sobrevivam por décadas sem mecanismos formais de governança, a ausência desses instrumentos pode comprometer a continuidade do negócio. A autora argumenta que a riqueza socioemocional — ou seja, o valor afetivo atribuído à empresa pela família — pode ser um fator de resistência à profissionalização, mas também representa um ativo importante na construção de uma cultura organizacional sólida.

4.2. Governança e gestão responsável de ativos urbanos

No contexto do ESG urbano, a governança exige uma atuação baseada em transparência rigorosa e ampla participação social, sobretudo por parte das holdings responsáveis pela administração de ativos urbanos. Essa abordagem envolve o engajamento direto dessas sociedades empresárias com os sistemas urbanos, destacando a criação de conselhos consultivos comunitários como mecanismos de participação da sociedade nas decisões corporativas, além da elaboração periódica de relatórios ESG que apresentem indicadores objetivos de impacto urbano.

O planejamento participativo surge como instrumento essencial para alinhar as decisões estratégicas aos interesses difusos e coletivos, garantindo que a coletividade disponha de meios acessíveis para apresentar manifestações, reclamações e sugestões. É fundamental, ainda, compatibilizar as estratégias corporativas das holdings com os instrumentos e planos das políticas públicas municipais voltadas para a sustentabilidade, como a incorporação de metas de ação climática, envolvimento em parcerias público-privadas e apoio a políticas setoriais de sustentabilidade.

Nesse cenário, a atuação das holdings ultrapassa a simples observância da legislação vigente, incluindo o monitoramento e divulgação do desempenho ambiental, adoção de padrões e certificações voluntárias, e participação ativa em iniciativas setoriais de sustentabilidade. Dessa forma, promovem práticas inovadoras e contribuem para o desenvolvimento urbano responsável.

4.3. Dimensão social: sucessão ordenada e função social da propriedade urbana

No âmbito social do ESG urbano, as holdings ocupam papel central na promoção da equidade social, do desenvolvimento comunitário e da garantia da qualidade de vida nos centros urbanos. O planejamento sucessório patrimonial, quando realizado de forma adequada, preserva a função social da propriedade urbana, permitindo a continuidade de empreendimentos sociais que assegurem o acesso à moradia digna, o desenvolvimento inclusivo e o engajamento da comunidade nos processos decisórios.

Dentre as práticas essenciais, destacam-se a adoção de políticas antideslocamento, o incentivo às empresas locais e a incorporação de princípios de design universal em projetos imobiliários. Além disso, fortalecem-se a economia local por meio de políticas de contratação e aquisição voltadas prioritariamente à comunidade, programas de qualificação e capacitação profissional, apoio a empresas de minorias e mulheres e a implementação de políticas remuneratórias justas e benefícios aos colaboradores.

A promoção da saúde e do bem-estar comunitário também se destaca, podendo ser concretizada por meio de projetos que valorizem a qualidade do ar, o acesso à luz natural e o incentivo ao transporte ativo. Ademais, as holdings podem apoiar programas de saúde comunitária, iniciativas de segurança alimentar, hortas urbanas, atividades varejistas de alimentos saudáveis e o desenvolvimento de espaços públicos e áreas de lazer.

4.4. Dimensão ambiental: preservação, uso responsável e construções sustentáveis

A dimensão ambiental do ESG urbano refere-se à influência das holdings sobre a qualidade e sustentabilidade dos ambientes urbanos. Diante do fato de que os centros urbanos são responsáveis por cerca de 70% das emissões globais de gases de efeito estufa, torna-se imprescindível a mitigação e adaptação às mudanças climáticas como dever primordial.

As holdings contribuem significativamente ao investir em eficiência energética, modernização de sistemas, implementação de tecnologias inteligentes, obtenção de certificações sustentáveis e adoção de fontes renováveis de energia, como instalação de painéis solares e aquisição de energia limpa. Além disso, destacam-se o suporte à infraestrutura para veículos elétricos, incentivo ao transporte público e implementação de práticas logísticas ambientalmente responsáveis, reforçando a importância de mensurar, reportar e reduzir as emissões de carbono.

Em relação à economia circular e à eficiência de recursos, o ambiente urbano oferece oportunidades para programas de redução de resíduos, reciclagem, conservação e manejo de águas pluviais, uso de materiais provenientes de fornecedores locais e sustentáveis, além de

projetos focados em desmontagem e recuperação de materiais. Por fim, a biodiversidade urbana e a infraestrutura verde ocupam papel relevante nos portfólios imobiliários das holdings, por meio de ações como instalação de telhados verdes, paredes vivas, paisagismo com espécies nativas e conservação de ecossistemas naturais, promovendo a integração dos sistemas ambientais aos espaços edificados.

5. Conexões interdisciplinares: democracia, sucessão patrimonial e sustentabilidade urbana

A interação entre direito sucessório, governança patrimonial e sustentabilidade urbana revela uma perspectiva contemporânea sobre o exercício da cidadania e a efetivação de direitos sociais. Tradicionalmente voltado à preservação do patrimônio familiar, o planejamento sucessório ganha uma dimensão pública e democrática ao ser analisado sob a ótica do ESG e da função social da propriedade. Quando holdings familiares são utilizadas para organizar juridicamente a sucessão e a administração de bens, promovem práticas de governança que extrapolam o núcleo privado, contribuindo para a democracia econômica e para a sustentabilidade das cidades (CANELA et al., 2024).

Essa abordagem integrada potencializa a corresponsabilidade dos agentes privados na promoção de cidades mais justas e resilientes, uma vez que o planejamento sucessório orientado por critérios de sustentabilidade e governança favorece a continuidade de iniciativas socioambientais e a preservação do interesse coletivo. Ao internalizar práticas transparentes, éticas e inclusivas, holdings familiares passam a desempenhar papel relevante na consolidação de uma cultura de cidadania urbana ativa, na qual a propriedade não é apenas instrumento de acumulação, mas de realização dos direitos fundamentais à moradia, ao meio ambiente equilibrado e ao desenvolvimento socioeconômico. Assim, a articulação entre direito sucessório, governança patrimonial e ESG amplia o alcance democrático da gestão do patrimônio urbano, fortalecendo o compromisso com a justiça intergeracional e a construção de comunidades sustentáveis e solidárias.

Nesse sentido, a convergência entre planejamento sucessório, práticas de governança patrimonial e princípios de sustentabilidade reflete uma evolução normativa e cultural que reposiciona o papel das holdings familiares no contexto urbano. Ao se articularem de forma interdisciplinar, tais instrumentos viabilizam a integração de valores democráticos, responsabilidade coletiva e inovação na administração do patrimônio, estimulando soluções que atendem tanto aos interesses privados quanto aos anseios sociais e ambientais. Essa

integração se manifesta na criação de mecanismos participativos de tomada de decisão, no incentivo à profissionalização da gestão imobiliária e na consolidação de compromissos de longo prazo com a comunidade e o meio ambiente. Dessa forma, o patrimônio urbano sob gestão de holdings deixa de ser visto apenas sob a ótica da propriedade individual, ganhando significado ampliado como vetor de desenvolvimento social, inclusão e equidade, em consonância com os princípios da governança democrática e da sustentabilidade urbana.

5.1. O papel das holdings no fortalecimento da democracia econômica

Holdings familiares, quando estruturadas sob práticas de governança corporativa, tornam-se ferramentas para o fortalecimento da democracia econômica. Isso ocorre porque reduzem a concentração decisória, ampliam a transparência e estimulam a corresponsabilidade na gestão do patrimônio (GOUVEIA, 2021). A adoção de regras claras de governança, conselhos familiares e protocolos sucessórios, conforme destacam CANELA et al. (2024), contribui para prevenir conflitos e profissionalizar a administração patrimonial, favorecendo uma sucessão planejada e equitativa. Com isso, reforça-se o valor da autonomia privada responsável, harmonizado com os valores constitucionais da democracia e da solidariedade.

Além disso, a governança nas holdings familiares dialoga diretamente com o pilar de “Governance” do ESG, que preconiza transparência, ética e *accountability* nas relações econômicas (LEE; BADARÓ; PERROTTI, 2023). Assim, a holding deixa de ser apenas um instrumento de gestão patrimonial, tornando-se um espaço institucional que internaliza práticas democráticas no âmbito econômico e privado. Isso contribui para a estabilidade social e para a redução de assimetrias de poder dentro das famílias empresárias (TESTON, 2019).

6. Patrimônio urbano e responsabilidade coletiva na sua utilização

Quando incorporado à estrutura de uma holding, o patrimônio urbano ultrapassa a condição de ativo econômico, sendo compreendido também sob a ótica da função social e ambiental. A responsabilidade coletiva na gestão do espaço urbano manifesta-se em decisões patrimoniais que consideram impactos ambientais, comunitários e sociais (HUMBERT, 2009; BLANC, 2004). Segundo Humbert (2009), a função socioambiental da propriedade urbana é elemento central da democracia material, pois subordina o exercício do direito de propriedade aos valores de sustentabilidade, bem comum e justiça intergeracional.

Aplicado às holdings familiares, esse princípio se traduz na gestão responsável de imóveis, na preservação do uso social do solo e no atendimento a normas urbanísticas e ambientais. Ferreira et al. (2023) observam que práticas ESG na gestão imobiliária — como eficiência energética, reaproveitamento de espaços e valorização de comunidades — estabelecem um novo paradigma para o setor, no qual o patrimônio é administrado como instrumento de cidadania urbana. Assim, a administração patrimonial orientada por critérios ESG contribui para a efetivação do direito à cidade, previsto no Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257/2001), reforçando o papel democrático e coletivo da propriedade urbana.

7. Planejamento sucessório como instrumento de cidadania e de concretização de direitos sociais

O planejamento sucessório, quando conduzido de forma transparente, preventiva e alinhada a princípios de governança, constitui instrumento de cidadania. Ele possibilita ao titular do patrimônio exercer sua autonomia privada de modo socialmente responsável, garantindo continuidade de empresas, manutenção de empregos e circulação ordenada de riquezas — fatores diretamente ligados à efetividade dos direitos sociais (CANELA et al., 2024).

Para Teston (2019), a sucessão organizada pelo modelo tridimensional de governança — família, propriedade e empresa — favorece a harmonia intergeracional, contribuindo para a sustentabilidade institucional dos empreendimentos familiares, mitigando conflitos e promovendo justiça entre gerações. Essa estabilidade econômica reflete-se na democratização do acesso a oportunidades e na consolidação de uma cultura de responsabilidade patrimonial.

No contexto urbano, o planejamento sucessório que incorpora critérios ESG e respeita a função social da propriedade fortalece a democracia material ao alinhar interesses privados e coletivos. Conforme Humbert (2009), a propriedade que cumpre sua função socioambiental torna-se meio de concretização dos direitos fundamentais à moradia, ao meio ambiente equilibrado e ao desenvolvimento sustentável.

Desta forma, o planejamento sucessório, especialmente quando realizado por meio de *holdings* familiares, ultrapassa a mera preservação patrimonial, tornando-se instrumento jurídico de governança democrática, promotora de estabilidade econômica e social, e de efetivação prática dos direitos sociais consagrados na Constituição Federal.

8. Conclusão

A integração entre planejamento sucessório e práticas de ESG urbano representa um tema de relevância estratégica para empresas familiares e *holdings* que atuam na gestão de ativos urbanos. Este estudo demonstrou que a interface entre planejamento sucessório, o arcabouço das *holdings* familiares e a necessária sustentabilidade urbana é inadiável, reposicionando o papel dessas estruturas no contexto social e econômico.

O planejamento sucessório, que historicamente transitou de uma mera estratégia de otimização tributária para um mecanismo de governança patrimonial complexa, ganha uma dimensão pública e democrática quando analisado sob a ótica da função social da propriedade e do ESG. Argumenta-se que a *holding* sucessória, ao estabelecer um regime estruturado de administração, transforma a propriedade de um mero objeto de sucessão em um instrumento de governança urbana, voltado à concretização de direitos sociais.

Nesse sentido, a *holding* se consolida como uma ferramenta jurídica potente de justiça distributiva, pois a antecipação e clarificação das regras sucessórias, via estatutos e acordos, mitigam o litígio — principal fonte de dispersão de capital e instabilidade social. Essa estabilidade protege o núcleo familiar e a empresa, agindo como um escudo corporativo que assegura a manutenção de postos de trabalho e a continuidade produtiva, elementos cruciais para a estabilidade da comunidade urbana. Além disso, a disciplina imposta pela *holding* garante a justiça intergeracional, evitando que imprudências de uma geração comprometam o capital acumulado e as oportunidades das gerações subsequentes.

Para que o patrimônio sob gestão da *holding* cumpra plenamente sua função socioambiental, é fundamental que a governança adote modelos que conciliem as dimensões societárias, familiares e patrimoniais com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. Isso demanda:

1. A adoção de critérios rigorosos na alocação de capital e decisões de investimento, alinhados aos princípios de ESG.
2. A criação de comitês especializados em ESG, a inclusão de conselheiros independentes com expertise em temas de sustentabilidade e urbanismo, e a representação intergeracional no processo decisório.
3. A implementação de métricas objetivas para quantificar impactos e o desenvolvimento de políticas internas que contemplem simultaneamente a sustentabilidade e o planejamento sucessório, sujeitas a revisão periódica e melhoria contínua.
4. No âmbito da dimensão social e ambiental, exige-se transparência rigorosa, participação social (como a criação de conselhos consultivos comunitários), a preservação da

função social da propriedade urbana (incluindo políticas antideslocamento e incentivo a empresas locais), e a mitigação das mudanças climáticas por meio de eficiência energética e infraestrutura verde.

Em conclusão, a convergência entre planejamento sucessório, práticas de governança patrimonial e princípios de sustentabilidade fortalece a democracia econômica ao reduzir a concentração decisória e ampliar a transparência na gestão da riqueza. Ao internalizar práticas éticas e inclusivas, as *holdings* familiares promovem uma cultura de cidadania urbana ativa. Dessa forma, o patrimônio urbano sob gestão das *holdings* transcende a ótica da propriedade individual, ganhando um significado ampliado como vetor de desenvolvimento social, inclusão e equidade, e servindo como instrumento jurídico de efetivação prática dos direitos sociais consagrados no ordenamento.

Referências

ARAUJO, Évini Carol de. *Holding familiar como forma de blindagem do patrimônio no planejamento sucessório*. Acad. Dir., v. 6, p. 2130-2156, 2024. ISSN 2763-6976.

BLANC, Priscila Ferreira. *Plano Diretor Urbano e Função Social da Propriedade*. Curitiba: Juruá Editora, 2004.

BRANDAO, Renata Aparecida Carpi Paiva. *Holdings: Planejamento Sucessório, Gestão Patrimonial e Tributária*. 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2020.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CANELA, Kelly Cristina; FRATTARI, Marina Bonissato; LENTE, Tainá Fagundes. *A holding familiar com práticas de governança corporativa como alternativa ao planejamento sucessório: um diálogo a partir da série Succession*. Revista de Direito, Arte e Literatura, v. 10, n. 1, p. 64–78, Jan./Jul. 2024.

CHALHUB NETO, Geraldo. *Direito urbanístico e função social da propriedade*. In: PEREIRA, Rodrigo da Cunha (Coord.). *Direito de Família e Sucessões: novos olhares em homenagem à Maria Berenice Dias*. Belo Horizonte: IBDFAM, [s.d.].

COMPARATO, Fábio Konder. *O Poder de Controle na Sociedade Anônima*. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

CRUZ, Pedro Lucas. *Mensuração do desempenho de environmental, social e governance – ESG e de inovação de empresas da construção civil no Brasil*. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2022.

EIZIRIK, Nelson. *Direito Societário: Aspectos de Governança e Sucessão em Empresas Familiares*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

DALLARI, Adilson Abreu. *O Estatuto da Cidade Comentado e Outros Estudos de Direito Urbanístico*. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

FERREIRA, L. M. de A. S.; DURANTE, L. C.; PINA, P. F. da S.; CALLEJAS, I. J. A. *Práticas de Environmental, Social and Governance (ESG) na Indústria da Construção Civil – Uma Revisão Sistemática de Literatura*. Cadernos de Prospecção, v. 16, n. 4, 2023.

FLORENCIO FILHO, Marco Aurélio Pinto. *Compliance e planejamento sucessório: a governança corporativa familiar*. Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas, Pouso Alegre, v. 35, n. 2, p. 91-103, jul./dez. 2019.

FREIRE, Leonardo Vitor de Paiva. *Dimensões jurídicas dos fatores ambientais, sociais e de governança (ASG) no Brasil*. 2023. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023.

GONÇALVES, Bruno S.; SANTOS, G. A. M. *O papel estratégico da holding no planejamento sucessório: mitigando os desafios da invalidade e garantindo a continuidade empresarial*. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, São Paulo, v. 7, n. 14, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/1111>. Acesso em: 11 out. 2025.

GOUVEIA, Verônica Andréa Lima; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. *Mecanismos de governança: uma questão ainda não tão familiar*. Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração (GVcasos), São Paulo, v. 11, n. 2, jul./dez. 2021. Acesso em: 11 out. 2025.

HINORAKA, G. M. F. N. *Governança patrimonial e justiça intergeracional*. Revista Brasileira de Direito Civil, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 120-135, 2018.

HUMBERT, Georges Louis Hage. *Direito Urbanístico e Função Socioambiental da Propriedade Imóvel Urbana*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2009.

LEE, Yun Ki; BADARÓ, Rui Aurélio de Lacerda; PERROTTI, Paulo (Orgs.). *ESG – Environmental, Social And Governance: Reflexões Jurídicas Para sua Compreensão*. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2023.

LOCATELLI, Paulo Antonio. *Elementos para a sustentabilidade da regularização fundiária urbana nas áreas de preservação permanente*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2023.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding Familiar e suas Vantagens: Planejamento Jurídico, Econômico do Patrimônio e da Sucessão Familiar*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARÉS, Carlos Frederico. *Bens Culturais e Propriedade: a Função Social e os Novos Direitos*. Curitiba: Juruá, 2016.

MENDES FREITAS, Ciro. *Holding familiar como ferramenta de planejamento patrimonial e sucessório*. Revista Eletrônica do IBDFAM, Belo Horizonte, n. 3, 2020. Disponível em: <https://ibdfam.org.br/artigos/1500/Holding+familiar+como+ferramenta+de+planejamento+patrimonial+e+sucess%C3%B3rio>. Acesso em: 11 out. 2025.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, Jan./Feb. 2011.

RAWLS, John. *Uma Teoria da Justiça*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

REQUIÃO, Rubens. *Curso de Direito Empresarial*. v. 2. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

TARTUCE, Flávio; SIMÃO, José Fernando. *Direito Civil: Direito das Sucessões*. v. 6. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. *O modelo tridimensional e o processo de sucessão*. Iberoamerican Journal of Corporate Governance, São Paulo, v. 5, n. 2, jun. 2019.