

**XIV ENCONTRO INTERNACIONAL
DO CONPEDI BARCELOS -
PORTUGAL**

DIREITO EMPRESARIAL

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 Napolini - 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

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

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

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Carlos Gabriel da Silva Loureiro; Fernando Passos. – Barcelos, CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-219-3

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

Tema: Direito 3D Law

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Internacionais. 2. Direito. 3. Empresarial. XIV Encontro Internacional do CONPEDI (3; 2025; Barcelos, Portugal).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XIV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI BARCELOS - PORTUGAL

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

O Grupo de Trabalho “Direito Empresarial” deste Congresso propôs-se a examinar, sob distintas abordagens metodológicas, os múltiplos desafios enfrentados pelo Direito na mediação das relações empresariais em uma sociedade complexa, marcada por tensões entre autonomia privada, regulação estatal, reestruturação produtiva e renovadas exigências de governança e responsabilidade. A dicotomia entre o dinamismo dos agentes econômicos e a necessidade de segurança jurídica em um Estado Democrático de Direito se manifesta em todos os eixos temáticos abordados nos trabalhos aqui reunidos, os quais exploram com acuidade aspectos do direito societário, contratual, tributário, falimentar e regulatório, evidenciando a vitalidade e a diversidade do campo do Direito Empresarial contemporâneo. A questão da holding familiar, como instrumento de planejamento patrimonial e sucessório, emerge em dois estudos complementares. No artigo “A Holding Familiar e as Cláusulas Protetivas Essenciais no Planejamento Patrimonial”, Solange Teresinha Carvalho Pissolato analisa o papel das holdings na proteção jurídica dos bens familiares frente aos novos paradigmas do pós-pandemia e às incertezas trazidas pela Reforma Tributária. Enfatiza-se a função das cláusulas protetivas no reforço da estabilidade intergeracional. Em abordagem convergente, o trabalho de Davi Niemann Ottoni, Matheus Oliveira Maia e Claudiomar Vieira Cardoso, intitulado “Holding Familiar”, detalha o arcabouço normativo aplicável à constituição dessas sociedades, abordando aspectos fiscais, civis e empresariais. Ambos os artigos evidenciam como o Direito Empresarial atua preventivamente na organização patrimonial, revelando-se como ferramenta de eficiência e segurança. No entanto, a constituição de holdings familiares também impõe desafios teóricos e operacionais, como discute o artigo “O animus familiae versus o affectio societatis: as implicações de atribuição

Análise dos Cenários Pré e Pós-Transformação”, Andre Lipp Pinto Basto Lupi e Rafaela Chaves Alencar discutem os efeitos da recuperação judicial sobre os clubes transformados em SAF, evidenciando a coexistência entre os regimes da Lei nº 11.101/2005 e da nova Lei nº 14.193/2021. Complementarmente, no artigo “Conflito e Cooperação na SAF: uma análise à luz da Teoria dos Jogos e do Direito Societário”, os autores Davi Niemann Ottoni, Matheus Oliveira Maia e Claudiomar Vieira Cardoso refletem sobre a legitimidade institucional da SAF e o papel estratégico do torcedor, demonstrando como o modelo societário exige governança participativa e sensibilidade cultural. Finalmente, o estudo “O Plano Alternativo dos Credores como Instrumento de Preservação da Empresa e Gestão de Conflitos na Recuperação Judicial”, de Fernando Passos, Ricardo Augusto Bonotto Barboza e Ricardo Noronha Inglez de Souza, analisa o instrumento introduzido pela Lei nº 14.112/2020 sob a ótica da autonomia privada coletiva e da governança da crise, destacando os limites e riscos da atuação credora no contexto da recuperação judicial. Esses trabalhos, em conjunto, traçam um panorama crítico e multifacetado da nova arquitetura jurídica das empresas em crise, evidenciando a complexidade e a inovação do regime falimentar brasileiro. O tema da função social da empresa e da responsabilidade corporativa é explorado no artigo “Compliance, de atenuante a instrumento de prevenção à corrupção: relevante atribuição da função solidária da empresa”, assinado por Francisco Diassis Alves Leitão, Daniel Barile da Silveira e Rufina Helena do Carmo Carvalho. Os autores analisam o compliance não apenas como mecanismo de mitigação de sanções, mas como expressão da responsabilidade proativa da empresa perante a coletividade, sobretudo no contexto das relações com o setor público. Ao reforçar a noção de função solidária da empresa, o artigo contribui para uma leitura contemporânea da ética empresarial, em sintonia com os fundamentos do Estado Democrático de Direito e os princípios do direito negocial. A atuação estatal no ambiente empresarial também é objeto de reflexão em dois estudos. Edson Ricardo Saleme, em “As Estatais e os Meios Alternativos de Soluções de Controvérsias”, propõe a ampliação do uso de métodos consensuais – como mediação, conciliação e arbitragem – no âmbito das empresas estatais, interpretando os dispositivos da Lei nº 13.303 como vetores de modernização institucional e eficiência procedimental. A análise sustenta que os meios alternativos de solução de conflitos podem

ineficiência econômica e a essencialidade de determinados serviços postais, sugerindo que a privatização, além de tecnicamente controversa, demanda um projeto institucional consistente, que respeite os princípios constitucionais e os valores do serviço público. Ambas as contribuições reforçam o papel estratégico do Direito Empresarial na mediação entre interesses públicos e dinâmicas privadas.

Por fim, o estudo “Desconsideração da Personalidade Jurídica e Redirecionamento da Execução Fiscal”, assinado por André Lipp Pinto Basto Lupi e Carla Bittelbrun Tahara, encerra este volume com uma análise detida sobre os limites da atuação estatal na cobrança de créditos tributários. O artigo esclarece as diferenças conceituais e procedimentais entre a desconsideração da personalidade jurídica (nos termos dos arts. 50 do Código Civil e 133 do CPC) e o redirecionamento da execução fiscal (art. 135 do CTN), propondo critérios para sua aplicação harmônica. A pesquisa aponta para a necessidade de segurança jurídica e uniformidade jurisprudencial, especialmente em matéria tributária, onde o poder de cobrança do Estado precisa ser equilibrado pela observância do devido processo legal e da autonomia da pessoa jurídica.

Em sua totalidade, os trabalhos apresentados neste Grupo de Trabalho revelam não apenas a diversidade temática do Direito Empresarial, mas sua crescente centralidade como campo de mediação entre complexidade econômica, inovação institucional, responsabilidade social e garantias jurídicas. Os artigos articulam, com densidade teórica e sensibilidade prática, os diversos eixos que compõem a estrutura contemporânea das relações empresariais: a organização patrimonial das famílias empresárias, os mecanismos de reestruturação de empresas em crise, os limites e potencialidades do compliance, as novas dinâmicas do futebol-negócio, os desafios da atuação estatal e os instrumentos de controle da autonomia privada.

Mais do que um panorama estático, os estudos aqui reunidos desenham um retrato dinâmico e crítico do Direito Empresarial em transformação, comprometido com sua função reguladora

A HOLDING FAMILIAR E AS CLÁUSULAS PROTETIVAS ESSENCIAIS NO PLANEJAMENTO PATRIMONIAL

THE FAMILY HOLDING COMPANY AND THE ESSENTIAL PROTECTIVE CLAUSES IN ESTATE PLANNING

Solange Teresinha Carvalho Pissolato ¹

Resumo

Diante das transformações sociais, econômicas e jurídicas que marcaram os últimos anos, sobretudo no cenário pós-pandêmico e nas discussões sobre a Reforma Tributária, ganha relevo a necessidade de instrumentos eficazes para a proteção e a sucessão do patrimônio familiar. Nesse contexto, o planejamento patrimonial e sucessório (PPS) revela-se uma prática cada vez mais relevante, especialmente por meio da estruturação de holdings familiares e da adoção de cláusulas protetivas que assegurem estabilidade jurídica, financeira e familiar. Nesse contexto, o artigo tem como escopo tecer considerações sobre o PPS, com foco na holding familiar, colocando em relevo as cláusulas protetivas pertinentes ao patrimônio da família, como reflexo de eventos ocorridos em passado recente que trouxeram à baila novos paradigmas do curso de vida, seja em decorrência do momento pós-pandemia, seja em virtude da Reforma Tributária. O método é o dedutivo, implementado com base na literatura especializada, por meio de pesquisa bibliográfica e legislativa, que traduz os aspectos teóricos do tema. Observa-se que a holding familiar, aliada à adoção de cláusulas protetivas no âmbito do Direito de Família, Sucessões e Tributário, tem se consolidado como um mecanismo eficaz para minimizar conflitos, assegurar a continuidade dos negócios familiares e garantir a segurança jurídica dos herdeiros. Conclui-se que o PPS, estruturado de forma preventiva e estratégica, é essencial para a proteção do patrimônio ao longo das gerações, promovendo estabilidade financeira e harmonia familiar.

Palavras-chave: Holding familiar, Cláusulas protetivas, Planejamento patrimonial, Sucessão, Tributos

have brought new paradigms to life's course, whether due to the post-pandemic period or to Tax Reform. The method used is deductive, based on specialized literature, through bibliographic and legislative research, which conveys the theoretical aspects of the topic. It is observed that the family holding company, together with the adoption of protective clauses within the scope of Family Law, Succession Law, and Tax Law, has been consolidated as an effective mechanism to minimize conflicts, ensure the continuity of family businesses, and guarantee legal security for heirs. It is concluded that PPS, when structured in a preventive and strategic way, is essential for the protection of assets across generations, promoting financial stability and family harmony.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Family holding, Protective clauses, Estate planning, Succession, Taxes

1 INTRODUÇÃO

Dado o contexto global, em um mundo que não para de acelerar, o Direito, em suas particularidades, tenta acompanhar o ritmo social. Nesse sentido, retratando os fatos da vida, ato contínuo, o período pós-pandêmico e a Reforma Tributária outorgaram nova dimensão ao cotidiano, mudando premissas, alterando conclusões e quebrando paradigmas. Uma nova realidade impôs-se com a pandemia, carregando consigo uma profunda revolução, que acentuou a urgência de várias medidas e alterações.

Remanesce, ainda, o tabu envolvendo discussões sobre a morte, e o medo dela continua universalmente presente, exigindo um olhar alargado diante da necessidade de ações planejadas para prospectar um futuro mais seguro para os entes queridos. Sabe-se que a sucessão intergeracional não é permeada apenas por questões de premeditação de comportamentos econômicos, políticos e ambientais.

Ela implica compreender sentimentos, reações e relações, além de acentuar a busca pela gestão de bens, conjugada com o Planejamento Patrimonial e Sucessório, o qual se mostra essencial para garantir a segurança jurídica e financeira dos membros da família brasileira e proteger os bens adquiridos ao longo da vida.

Nesse cenário de mudanças abruptas, aliadas a questões decisórias de relações sociais e familiares, deve-se considerar a evolução da família brasileira, que nem sempre é acompanhada pela legislação pátria. Daí a lacuna entre a realidade e a proteção legal – a lei vem depois do fato e procura congelar a realidade por um viés conservador. Levando-se isso em consideração, destaca-se o Planejamento Patrimonial da Família como ponto de influxo para proteger o patrimônio da família.

Não se pode negar que a família é um núcleo de afetos, solidariedade e responsabilidade. No entanto, a proteção material também se faz necessária, uma vez que a morte é inevitável. Já a questão da herança, muitas vezes postergada, pode gerar conflitos futuros e possíveis complicações resultantes do inventário, que se configura como instituto complexo e moroso, quando realizado pela via judicial.

O tema em voga, no que diz respeito ao PPS das famílias, é cingido pela transferência patrimonial intergeracional a título gratuito, o que é possibilitado pela *holding* familiar. Na atualidade, a *holding* familiar vem mostrando seu protagonismo e evidenciando seu impacto na distribuição patrimonial e transmissão de bens. Importante destacar que, para a realização de um planejamento patrimonial, faz-se necessária a adoção de instrumentos lícitos pertinentes ao

PPS, que facilitem a sua estruturação com segurança e responsabilidade, em conformidade com a legislação pátria.

Há que se ter as devidas cautelas, evitando a blindagem patrimonial e a burla fiscal, bem como a adoção de certos atos no desenvolvimento e implementação do planejamento, muitas vezes gerados pela ânsia deliberada de encontrar alternativas para não pagar ou pagar menos impostos. Isso pode configurar, ou não, elisão ou burla fiscal; pode, ainda, revelar-se como subversão de regras do Direito de Família ou do Direito das Sucessões, na tentativa de proteger o patrimônio a todo custo.

Neste contexto, o Direito de Família e a organização patrimonial, o Societário, o Sucessório e o Tributário dão sustentação para o enfrentamento dos desafios e para o alcance de ganhos de eficiência e celeridade, ancorando os pilares estruturantes do planejamento, constituídos pela família, patrimônio e gestão.

Por fim, o trabalho teve como objetivo discorrer sobre a *holding* familiar enquanto instrumento para a institucionalização do patrimônio familiar, a partir de análises pontuais e esclarecimentos relevantes sobre cláusulas de proteção patrimonial e áreas afins, oferecendo orientações práticas sobre o tema proposto. O método é o dedutivo, implementado com sustentação na literatura especializada; utilizou-se a pesquisa bibliográfica e legislativa, que traduz os aspectos teóricos do tema.

2 A CONTEMPORANEIDADE A EXIGÊNCIAS DE MECANISMOS DE PROTEÇÃO PATRIMONIAL E A *HOLDING* FAMILIAR

A globalização e a dinâmica da competitividade, que permeiam a economia global, têm demandado modificações na visão e condução dos negócios, bem como a adoção de diversas medidas de governança. Daí o importante papel da empresa familiar, que é aquela que atravessa gerações, sendo um dos seus maiores desafios a sucessão, por exigir habilidade do sucessor para absorver os conhecimentos fundamentais de seu predecessor e manter e/ou aumentar a permanência da empresa.

O contexto apresentado justifica trazer à lume o conceito de sociedade empresarial, o qual evoluiu e foi alargado com o Código Civil – CC (Brasil, 2002a). A sociedade empresarial é definida como “uma forma de organização de pessoas na qual a finalidade é a comunhão de esforços e repartição de resultados decorrentes do exercício profissional da atividade econômica

para produção ou circulação de bens e serviços (Art. 44 II¹, 981, 982 e 967 do Código Civil)” (Furlan, 2021, p. 13), e não se pode desconsiderar a figura do empresário, cujo conceito é contemplado no art. 966 do CC/2002.

Constata-se uma segregação de atividades e patrimônio produtivo do que é meramente pessoal e patrimonial ou, ainda, a segregação de atividades produtivas, as quais se tornaram complexas, recomendando ter expressão jurídica própria. É notório que sociedade empresária e família sempre caminharam juntas ao longo da história. Portanto, “por diversas vezes, é o sócio fundador que, diante da mudança de geração, transforma a sociedade empresária familiar, usualmente do tipo limitada, em *holding* anônima fechada, preservando, assim, o caráter *intuitu personae* da sociedade” (Diniz, 2019, p. 25).

As alterações no CC/2002 certamente terão reflexos nos planejamentos futuros, com especial atenção à sucessão patrimonial, também conhecida como herança, que “é o patrimônio transmitido em virtude do falecimento de alguém, e encontra-se devidamente regulamentada no Código Civil Brasileiro com o título Direito das Sucessões [...] portanto, somente existe herança quando ocorrer o falecimento de alguém” (Adachi, 2015, p. 10).

Quanto ao uso da palavra “sucessão”, Adachi (2015, p. 10) faz uma diferenciação entre “a sucessão patrimonial e a sucessão empresarial”, sendo que “o uso e a associação indevida da expressão sucessão e morte, pode gerar desconforto entre as famílias, impondo a chamada Lei do Silêncio sobre o tema”. Destaca-se que “a mesma expressão, sucessão, pode ser utilizada em outro sentido, como na sucessão empresarial, que não deve ter nenhuma associação com falecimento. A sucessão empresarial é a substituição de uma pessoa em determinado cargo, função” (Adachi, 2015, p.10).

Do que se conclui que a sucessão de empresas “é a que se dá quando uma sociedade é adquirida por outrem, ou sofre mudança na sua estrutura jurídica, sem que haja, contudo, alteração dos seus objetivos, mantendo-se inalteráveis os contratos trabalhistas e a continuidade na prestação de trabalho pelos empregados” (Diniz, 2019, p. 19). Assim, em linhas gerais, pode-se dizer que “a sucessão empresarial é entendida como ato ou efeito em que uma sociedade, empresário, ou sócio, ou ainda terceiro (p. ex., herdeiro), toma o lugar de outra sociedade, ou de outro empresário, ou sócio, mantendo a mesma atividade ou os negócios do primeiro” (Diniz, 2019, p. 19).

Vale salientar a diferença entre herdeiro e sucessor. “Ser um herdeiro está diretamente ligado ao patrimônio, já que adquire bens e direito por meio de um antecessor, sendo um direito

¹ Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado: [...] II- as sociedades; (Brasil, 2002a, on-line).

legal” (Pelizaro; Caleman; Silva, 2023, p. 700). Em contraparte, para ser um sucessor, são necessárias “determinadas competências, habilidades, méritos, conquistas pessoais, além de ser alguém ligado ao negócio, pois recebe indicação para substituir um cargo executivo, passa a ser o responsável por coordenar a empresa, podendo pertencer ou não à família” (Pelizaro; Caleman; Silva, 2023, p. 700).

A qualidade das vivências de sucessão vai depender do momento em que esta ocorre, podendo observar-se um impacto considerável no setor financeiro da empresa, posto que há conexão com influências relacionais, muitas vezes relativas aos laços sanguíneos com o fundador e o ambiente negocial e de confiança da empresa e seus gestores. Portanto, consideram-se o respeito mútuo, a compreensão e o alinhamento entre as gerações, compromisso para a perpetuação do negócio da família e do legado, tendo como essência do problema a segregação entre propriedade e controle (Setti, 2023).

Evidencia-se que governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica guardam conexões próximas em empresas familiares, do que é possível propor um conjunto de pressupostos com implicações teóricas e gerenciais. Um olhar ampliado é importante, na medida em que é bem difundido o entendimento de que “as práticas da organização do patrimônio no formato de *holdings* familiares influenciam no desempenho e perenidade das empresas. Em empresas familiares, geralmente acontece uma sobreposição de papéis e funções” (Pelizaro; Caleman; Silva, 2023, p. 702).

No contexto de um PPS, “múltiplos instrumentos podem ser utilizados, a depender, principalmente, da finalidade que se pretende alcançar. A criação de pessoas jurídicas é um desses instrumentos, muitas vezes referidas como *holdings*” (Nascimento, 2024, p. 25). Contudo, “Testamento, Partilha em vida, doação, usufruto, PGBL, VGBL, Seguro de Vida, *OffShore*, Trust, Fundações internacionais”, também se configuram como opções lícitas de planejamento (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 53).

Para além da liberdade de escolha de um ou mais institutos acima mencionados, compreende-se que o planejamento leva à construção de diferentes estruturas organizacionais, oportuniza alguns detalhamentos de situações importantes e ancora a tomada de decisões relativas ao PPS, como: organização e institucionalização do patrimônio, integralização do capital social com bens e direitos, tipos societários e regimes tributários, abordando superficialmente o tratamento contábil. Isso significa dizer que transita por vários ramos do Direito, iniciando pelo Direito de Família, das Sucessões, Direito Empresarial e Societário, Direito Civil e Processual Civil, Direito Tributário, dentre outras leis que orbitam a construção

do sistema, como a Lei das Sociedades Anônimas (LSA) e a Lei da Liberdade Econômica (LLE), em um arcabouço legislativo robusto.

Certamente não seria possível transitar pelo tema sem considerar o fato de a família estar à frente da empresa, o que não deve ser um entrave, uma vez que as organizações familiares se constituem na forma predominante de empresa no mundo. Do que se conclui que a “família” é a mola propulsora do progresso, e, na busca pela proteção do patrimônio familiar, tratado pelo Direito de Família, que:

[...] cuida dos pactos antenupciais, dos contratos de convivência, dos testamentos, das atas notariais declaratórias para os casos de incapacidade, das doações (com condição de reversão, gravadas com cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade, inalienabilidade, com reserva de usufruto, com encargos) entre outros instrumentos [...] e na transmissão dos bens por força do inventário judicial ou extrajudicial, orienta a família na composição e partilha dos ativos, desde logo se preocupando com as questões fiscais da sucessão (Kignel, 2023, p. 27).

Nesse percurso, certamente que o profissional do Direito deverá agir com cautela ao atender o cliente e prospectar todas as possibilidades. Portanto, deve-se ter em conta a análise dos instrumentos e do arcabouço de estruturas e medidas oferecidas pela governança jurídico-sucessória e adequado ao negócio e à família.

Considerando-se tal contexto, é necessário segregar os diferentes objetivos da criação de uma empresa. Veja-se, a título de exemplo, “a existência de dois grupos: o primeiro traz as atividades de produção e circulação de mercadorias ou prestação de serviços. O segundo, a utilização de uma pessoa jurídica para transmissão intergeracional gratuita de riquezas por pessoas físicas” (Nascimento, 2024, p. 35), como é o caso das *holdings*.

Por essa perspectiva, as normas, princípios e valores do Direito que regerão esse novo tipo de relacionamento jurídico “após a constituição da *holding* mudam de natureza, passando do Direito de Família para a lógica racional e impessoal do Direito Empresarial [...] e este cuidará da análise da natureza jurídica das atividades econômicas que se pretende empreender” (Fernandino, 2016, p. 131). Ademais, o Direito Empresarial

Concentra seus esforços na estruturação e elaboração de instrumentos como contratos e estatutos sociais, acordos de sócios ou de acionistas, protocolos familiares, memorandos de entendimento, revisão de regulamentos societários (incorporações, cisões, reduções de capital, etc.) capazes de organizar os ativos, protegendo-os e preparando os alicerces da sucessão, como *holdings*, fundos de investimento, empresas offshore, trusts, etc. (Kignel, 2023, p. 27).

O planejamento societário terá como alvo, então, assegurar eficiência para o investidor nas diversas nuances empresariais, a respeito de:

(i) ligação entre os sócios; (ii) natureza do documento jurídico do vínculo societário; (iii) responsabilidades dos sócios sobre a dívida da sociedade; (iv) formas de administração e representação da sociedade; (v) possibilidades de formação do capital social; (vi) prazo de duração e vigência da sociedade; (vii) regras entre os sócios para os casos de morte, incapacidade, divórcio ou retirada de sociedade; (viii) legislação para a regência supletiva das regras sociais; (ix) adoção de soluções alternativas de resolução de conflito (Fernandino, 2016, p. 72).

Em contraparte à pessoa natural, a sociedade é uma Pessoa Jurídica (PJ) particular de Direito Privado, instituída por iniciativa de pessoas, cujo objetivo é obter lucro por meio do exercício da atividade econômica organizada e partilha dos resultados auferidos entre os sócios (art. 981 do CC/2002).² A criação da PJ exige elementos seja de ordem material, bens e valores, finalidade, sede, denominação social, assim especificados:

de ordem material, quais sejam, “pessoas (para serem sócios e administradores), o conjunto de bens ou valores para formar o seu patrimônio/capital (para que a empresa possa assumir e cumprir suas obrigações), finalidade específica (objeto lícito ou atividades a serem desenvolvidas dentro da lei), sede, denominação social”. Os requisitos de ordem formal são os contratos, os estatutos e o seu respectivo registro no órgão competente (Setti, 2023, p. 237).

Conforme os apontamentos feitos Gladston Mamede e Eduarda Mamede (2022a, p. 20) sobre o termo *holding* em sentido amplo e em sentido estrito:

Holding (ou *holding company*), em sentido estrito, é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso (sociedade de participação). Em sentido largo, é uma sociedade patrimonial, ou seja, pessoa jurídica constituída para ser a titular de um patrimônio.

A *holding*, para Araujo e Rocha Junior (2021, p. 1), pode ser definida como “uma empresa de participação societária (faz parte do quadro societário de outras empresas), gestora de participações, quer por meio de ações (Sociedade Anônima), quer por meio de quotas (Sociedade Limitada)”.

No âmbito familiar, o que se constata quando da implementação da empresa *holding*, é que ela pode ter dois objetivos pontuais, “podendo ser voltada, para a atividade produtiva ou

² Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. (Brasil, 2002a, on-line).

apenas como meio de PPS e a eficiência tributária, visando a transmissão gratuita intergeracional de riquezas” (Nascimento, 2024, p. 18).

Ato contínuo, a *holding* nada mais é do que “uma sociedade que participa do capital de outras sociedades, mediante a detenção de quotas ou ações em seu capital social, onde seus sócios e acionistas têm por finalidade o controle indireto do patrimônio” (Araujo; Rocha Junior, 2021, p. IX).

Do ponto de vista jurídico, a classificação de uma sociedade como *holding* tem relação direta com o seu objeto social ou finalidade empresarial, discriminados pelos fundadores nos seus documentos societários constitutivos:

O objeto social é a declaração obrigatória dos objetivos da sociedade e a identificação das atividades a serem exercidas para a consecução de seus fins. No caso de uma *holding*, o objeto social nos permite identificar, por exemplo, tratar-se do tipo pura ou mista. Se o objeto social da empresa for, exclusivamente, a participação em outras sociedades, configura-se do tipo pura. De outra ponta, ainda exemplificando, se o contrato estipular que o objeto social da empresa se constitui da participação em outras sociedades e do exercício de atividades imobiliárias, será o caso de classificá-la como *holding* do tipo mista (Silva; Melo, 2024, p. 119).

Em linha semelhante, Fernandino (2016, p. 96) assevera que “o uso da expressão *holding* na qualificação de uma sociedade serve unicamente para retratar o propósito específico de suas atividades econômicas definidas pelos sócios no seu Contrato Social ou Estatuto Social”.

A definição técnica de *holding* tem previsão legal e está ancorada na Lei n.º 6.404 (Brasil, 1976, on-line) (LSA), que contempla, em seu Art. 2º §3º, em relevo no Capítulo I – Características e Natureza da Companhia ou S.A., seu conceito formal. Quanto ao objeto social, prescreve:

Art. 2º Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.
§ 1º. Qualquer que seja o objeto, a companhia é mercantil e se rege pelas leis e usos do comércio.
§ 2º. O estatuto social definirá o objeto de modo preciso e completo.
§ 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.

O objeto social, na percepção de Araujo e Rocha Junior (2021, p. IX-15), é bastante variado, “não se restringindo apenas à mera participação societária, mas também ao ramo de empreendimentos imobiliários entre outros [...] faz-se fundamental na elaboração do estatuto ou do contrato social, conforme o caso, também considerar os interesses buscados com a *holding*”.

No que se refere aos seus sócios, os autores Gladston Mamede e Eduarda Mamede (2022a, p. 174) esclarecem que “a existência da sociedade é distinta das existências de seus sócios, [...], ou seja, é uma pessoa jurídica e, portanto, um ente com personalidade, patrimônio e existência distinta das pessoas de seus sócios, sejam essas pessoas físicas ou jurídicas”, que geralmente são:

Pessoas físicas que integralizam o capital social com bens e direitos, tendo como retorno legal e lícito, os rendimentos relativos a lucros ou dividendos com isenção do imposto de renda, os juros sobre o capital próprio e o pró-labore. Quanto às sócias pessoas jurídicas, estas também possuem o direito aos lucros ou dividendos, juros remuneratórios sobre o capital próprios e a avaliação do investimento (Araujo; Rocha Junior, 2021, p. 1).

Trazendo-se à baila a empresa familiar, não se pode excluir o tema *holding*. De acordo com Maria Helena Diniz (2019, p. 17) a *holding* familiar “procura eliminar disputas entre herdeiros, relativamente aos bens do espólio, mantendo incólume o interesse familiar na atividade empresarial, ao concentrar a administração e evitar a fragmentação de votos dos membros da família”.

Os aspectos familiar e societário conduzem à necessidade de preparação para o desenvolvimento de um planejamento patrimonial. Consoante com o entendimento de Longo (2023, p. 349), “para todo e qualquer projeto visando à reorganização e à proteção patrimonial, deve prevalecer a busca pela eficiência tributária e a segurança jurídica como consequência de sua implementação”.

É notório que sociedade empresária e família sempre caminharam juntas ao longo da história. Portanto, “por diversas vezes, é o sócio fundador que, diante da mudança de geração, transforma a sociedade empresária familiar, usualmente do tipo limitada, em *holding* anônima fechada, preservando, assim, o caráter *intuitu personae* da sociedade” (Diniz, 2019, p. 25).

Por derradeiro, é possível vislumbrar a necessidade de organizar os bens de forma segura, mantendo o controle e a proteção do patrimônio, evitando riscos futuros, almejando a continuidade daquilo que foi construído com esforço e dedicação e garantindo paz e segurança para todos, portanto legítima a preocupação com as cláusulas de proteção do patrimônio, elencadas a seguir, a depender do instrumento eleito.

3 CLÁUSULAS PROTETIVAS ESSENCIAIS NO PLANEJAMENTO PATRIMONIAL

O planejamento patrimonial revela-se fundamental na proteção dos bens da família para garantir sua perenidade. Como explicam Silva e Melo (2024, p. 17), “permite ao patriarca e matriarca meios de resguardar o patrimônio de eventos imprevistos, tais como divórcio e até mesmo passamento de herdeiros, que muitas vezes acabam por comprometer a entidade familiar em razão da disputa por bens”. Seguem alertando os autores que “identificar o regime de casamento dos filhos é crucial para saber se os bens transmitidos se comunicarão com o patrimônio de eventual cônjuge ou parceiro em união estável” (Silva; Melo, 2024, p. 13).

Importante que se diga que o CC/2002 em vigor ampliou a proteção à prole, autorizando a imposição de cláusulas restritivas apenas sobre a parcela disponível do patrimônio do doador³, o que representa consequências patrimoniais importantes. O referido Codex contempla as cláusulas restritivas mais conhecidas, quais sejam: impenhorabilidade, incomunicabilidade, inalienabilidade e reversão.

Assim quanto à impenhorabilidade, sua principal função é resguardar o patrimônio da família, protegendo-o contra possíveis reveses econômicos ou processos judiciais que possam afetar os membros da *holding* familiar. “As quotas/bens doadas não podem ser objeto de penhora. Inalienabilidade: as quotas/bens não podem ser alienadas” (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 50). Kignel (2023, p. 129) esclarece que ela é:

Proteção pela qual bens específicos não podem ser oferecidos como garantia nem tomados por eventuais credores para o pagamento de dívidas contraídas pelo donatário, herdeiro ou legatário. Nesta segunda hipótese, o bem transmitido com esta cláusula impede que o credor obtenha ordem judicial para penhora⁴, salvo aquelas dívidas decorrentes do próprio bem (exemplo: débitos de condomínio garantidos pelo próprio imóvel) e dívidas trabalhistas. A cláusula pode ser temporária ou vitalícia.

Salvo previsão diversa, “as cláusulas de restrição se extinguem com a morte do donatário” (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 50). Essa cláusula impede que o regime de casamento dos herdeiros se misture com o sistema de *holding* familiar, ou seja, as quotas/bens doados não integram o patrimônio do cônjuge/companheiro(a) do donatário, assim:

Independentemente do regime de casamento adotado pelo donatário (ou ainda herdeiro, ou legatário), o bem não se comunica ao seu cônjuge ou companheiro na hipótese em que esses venham a dissolver o casamento ou união estável. Ainda assim, na sucessão dos donatários, esse bem pode ser incluído na partilha. A cláusula pode ser temporária ou vitalícia (Kignel, 2023, p. 129).

³ A mesma restrição é imposta ao testamento.

⁴ Art. 833. São impenhoráveis: I – os bens inalienáveis e os declarados, por ato voluntário não sujeitos à execução. (Brasil, 2015b, on-line).

Já a cláusula de incomunicabilidade, ao realizar a doação das quotas sociais ou bens “serão consideradas patrimônio particular do donatário (quem recebeu), não se comunicando com o regime de bens deste, para fins de partilha em caso de divórcio ou dissolução de união estável, independentemente do regime de bens” (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 51).

A cláusula de inalienabilidade, por sua vez, é a que proíbe, entre outras coisas, a venda dos imóveis pertencentes à *holding* familiar:

Inalienabilidade: cláusula pela qual o donatário (herdeiro ou legatário, se a transmissão for por testamento) recebe o domínio limitado sobre o bem, pois, embora possa livremente utilizá-lo (inclusive dele receber renda), não pode vendê-lo, permutá-lo, dá-lo em pagamento nem em garantia, etc.; a inalienabilidade pode ser vitalícia ou temporária, permitindo que o donatário aliene o bem após determinada data ou evento (Kignel, 2023, p. 129).

Ainda a respeito, destaca-se a Súmula 49 do Supremo Tribunal Federal (STF), que estabelece que a cláusula de inalienabilidade inclui a incomunicabilidade dos bens. No que se refere à cláusula de reversão ou revogação, “trata-se de interessante figura jurídica que prevê a reversão por proeminência do donatário. Opera-se quando o donatário falecer antes do doador o bem, retorna ao doador” (Gagliano, 2021, p. 163). No caso do sistema de *holding*, ela permite a reversão do sistema, caso o titular do patrimônio assim o deseje; no que se refere à doação:

A doação é, em regra, irrevogável e irrevocabível, pois se torna ato jurídico perfeito e acabado com a entrega do bem mediante aceitação pelo donatário, o que não pode ser, posteriormente, alterado ou revogado por apenas uma das partes, visto que contrato bilateral. Portanto, não comporta arrependimento. Contudo, existem hipóteses específicas nas quais o bem retorna ao doador. Ocorre quando se verifica o falecimento do donatário anteriormente ao doador. Tal apenas ocorre se assim houver sido previsto no ato de liberalidade, atendendo ao que determina o art. 547 do Código Civil (Kignel, 2023, p. 129).

Como esclarece Pablo Stolze Gagliano (2021, p. 163), a cláusula de reversão “pode ser definida como a estipulação negocial por meio da qual o doador determina retorno do bem alienado, caso o donatário venha a falecer antes dele”, inteligência do art. 547 CC/2002⁵. Na estruturação sucessória, permite-se o retorno da participação ao doador original, “e este pode, posteriormente, promover nova destinação, inclusive diretamente aos netos do filho do falecido, com formato e regras apropriadas, respeitando-se a legítima, uma vez que os netos passarão à posição de herdeiros necessários” (Kignel, 2023, p. 135).

⁵ Art. 547. O doador pode estipular que os bens doados voltem ao seu patrimônio, se sobreviver ao donatário. (Brasil, 2002a, on-line).

Movendo-se mais adiante, a fim de dar respostas efetivas aos desafios presentes, é preciso construir um modelo eficaz, especialmente no campo de proteção ao cliente, levando em consideração outras cláusulas que orbitam o planejamento patrimonial, como as opções a seguir. Nesse sentido, tem-se o usufruto, o direito real sobre coisa alheia, “conferindo ao usufrutuário (pessoa para quem foi reservado ou instituído o usufruto) a capacidade de usar as utilidades e os frutos do bem, ainda que não seja o proprietário. O usufrutuário tem direito a posse, uso, administração e percepção dos frutos (rendas)” (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 52).

Ademais, a doação dos bens imóveis dever ser realizada por escritura pública, e, da mesma forma, “podem os pais reservar consigo o usufruto e doar apenas a nua propriedade deles aos filhos. O imposto causa mortis e de doação sobre os imóveis podem ter uma base de cálculo bem mais alta do que aquela sobre as participações” (Kignel, 2023, p. 30).

Nesse ponto do trabalho, é necessário fazer uma distinção importante no que se refere ao instituto do usufruto e, pontualmente, no que se concerne à reserva para si e à instituição para outro. No que cabe à reserva de usufruto, o pleno proprietário transfere a nua-propriedade e reserva para si o usufruto. No que se refere ao outro, ele institui para outro — na instituição do usufruto, o pleno proprietário institui o usufruto para terceiro —.

Como consequência da doação com reserva de usufruto, “temos duas situações jurídicas em relação ao mesmo bem: a) a figura do nu-proprietário, que mantém a propriedade do bem; b) a figura do usufrutuário, que, embora não seja dono da coisa, pode desfrutar dela e usufruir seus frutos” (Silva; Melo, 2024, p. 60). No planejamento sucessório, “é possível que haja tanto a reserva do usufruto quanto a instituição para terceiro. O usufruto é inalienável, porém, é permitida a cessão de seu exercício a título gratuito ou oneroso, conforme art. 1393 do Código Civil⁶” (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 52).

Na cessão/doação de quotas com a reserva de usufruto é fundamental prever no usufruto solidário o direito de acrescer — art. 1411 do CC/2002 (Brasil, 2002a)⁷. “Para dar mais segurança ao planejamento, é importante prever expressamente que, com a morte de um dos usufrutuários, o usufruto não extinguirá e que o quinhão pertencerá aos usufrutuários

⁶ Art. 1.393. O usufruto só se pode transferir por alienação ao proprietário da coisa; mas o seu exercício pode ceder-se por título gratuito ou oneroso. (Brasil, 2002a, on-line).

⁷ Art. 1.411. Constituído o usufruto em favor de duas ou mais pessoas, extinguir-se-á a parte em relação a cada uma das que falecerem, salvo se, por estipulação expressa, o quinhão desses couber ao sobrevivente. (Brasil, 2002a, on-line).

remanescentes até a morte” (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 85). Já as hipóteses de extinção do usufruto estão previstas no Art. 1.410 do CC/2002⁸.

A sociedade não pode configurar-se como uma prisão em vida para seus sócios, portanto, ainda que pareça contraditório, é fundamental que haja regras de saída: “a concorrência deve ser regulada; as regras de venda, preferência, *tag* e *drag alone*, são imprescindíveis para a salvaguarda do negócio no mais possível dentro do grupo familiar, mas a previsão de se permitir aos sócios se retirarem do negócio deve ser de rigor” (Kignel, 2023, p. 50).

O *tag along*, “que pode ser exercido alternativamente ao direito de preferência, outorga aos demais sócios o direito de alienar, em conjunto com o sócio alienante que recebeu a oferta, de forma proporcional, a sua participação ao sócio ofertante ou ao terceiro” (Setti, 2023, p. 213). O objetivo dessa regra na empresa familiar é proteger os sócios e dar-lhes iguais direitos de alienação.

Considerando esse contexto, enquanto o *tag along* é um direito do sócio, o *drag along* é uma obrigação que tem por objeto evitar que, “numa empresa familiar, ante uma proposta de aquisição das quotas ações da sociedade feita por um terceiro, a venda não se concretize em função do desinteresse de uma minoria e, com isso, a maioria interessada na venda perca uma oportunidade de um bom negócio” (Setti, 2023, p. 213).

Quanto às classes de quotas/ações, temos a *golden share*. Alternativa interessante à constituição de *holding* de participações, consiste na criação de classes de ações na empresa como ações ordinárias e preferenciais.

Na S.A., o estatuto social pode conferir a uma classe especial de ações preferenciais os poderes que quiser, “até mesmo o poder de eleger o administrador, decidir pelo aumento do capital social, alterar o objeto social ou vetar deliberações da assembleia geral nas matérias que especificar. A esse tipo de ação, dá-se o nome de Golden Share” (Setti, 2023, p. 260).

Considerando ainda a complexidade e a singularidade do contexto familiar, quando da constituição da *holding*, é importante que se ancore no direito societário, que mira a sociedade, as relações entre sócios, as relações dos sócios com a sociedade e vice-versa, bem como da

⁸ Art. 1.410. O usufruto extingue-se, cancelando-se o registro no Cartório de Registro de Imóveis: I - pela renúncia ou morte do usufrutuário; II - pelo termo de sua duração; III - pela extinção da pessoa jurídica, em favor de quem o usufruto foi constituído, ou, se ela perdurar, pelo decurso de trinta anos da data em que se começou a exercer; IV - pela cessação do motivo de que se origina; V - pela destruição da coisa, guardadas as disposições dos arts. 1.407, 1.408, 2ª parte, e 1.409; VI - pela consolidação; VII - por culpa do usufrutuário, quando aliena, deteriora, ou deixa arruinar os bens, não lhes acudindo com os reparos de conservação, ou quando, no usufruto de títulos de crédito, não dá às importâncias recebidas a aplicação prevista no parágrafo único do Art. 1.395; VIII - Pelo não uso, ou não fruição, da coisa em que o usufruto recai (arts. 1.390 e 1.399). (Brasil, 2002a, online).

sociedade com terceiros, as negociações societárias e os relacionamentos interssocietários, de forma geral.

O planejamento sucessório seguro e eficaz ancora-se no Direito Societário e compila “importantes ferramentas de organização de patrimônio, capazes de criar ou alterar estruturas societárias que melhor atendam aos seus pressupostos” (Setti, 2023, p. 193), como os indicados a seguir.

No que se refere ao acordo de sócios, para Rosilene Gomes da Silva Giacomini (2015, p. 16), nos pactos societários, “concentram-se cláusulas, definidas pela manifestação de vontade dos sócios, destinadas a prevenir divergências futuras, em que o contrato social na execução do seu objeto cumpre sua função social”. Portanto, considerando que a Lei das SAs “pode ser aplicada de forma subsidiária ou por analogia às sociedades limitadas⁹, compreende-se que é possível estipular, via acordo de quotistas, regras adicionais às previstas no contrato social e em formato semelhante ao acordo de acionistas” (Araújo; Rocha Junior, 2021, p. 133).

Sob o ponto de vista societário, no Planejamento Sucessório, uma das ferramentas primordiais é o acordo societário, de sócios ou acionistas, “contrato que vincula a participação societária e assume caráter de título executivo entre as partes que o subscreve, escoltando direitos e impondo obrigações aos sócios, regulando as relações políticas e econômicas do grupo” (Setti, 2023, p. 204).

O acordo de sócios, quando bem elaborado, previne descentendimentos futuros e contém alguns pontos relevantes, tais como: i) Objetivo e atuação da sociedade, definindo claramente o propósito e as atividades da empresa; ii) Distribuição de lucros e perdas quando especifiquem como ganhos e responsabilidades serão compartilhados, iii) Regras para tomada de decisões: estabelecendo como decisões importantes serão elaboradas e votadas; iv) Cláusulas de saída: detalhando os procedimentos para a saída de sócios, incluindo cenários e soluções; v) Resolução de conflitos: apresentando métodos para solucionar disputas.

O acordo de sócios regula as relações de poder político e econômico que o estatuto ou contrato social não estejam aptos a regular ou que não se queira que se tornem públicas; “por mais completa que seja sua redação, é praticamente impossível prever todas as consequências jurídicas que serão vividas pelos contratantes e fatos futuros que essa união poderá trazer” (Giacomini, 2015, p. 16).

⁹ O Enunciado 384 do Conselho de Justiça Federal (CJF, 2002, on-line) assim dispõe: “Art. 999: Nas sociedades personificadas previstas no Código Civil, exceto a cooperativa, é admissível o acordo de sócios, por aplicação analógica das normas relativas por ações pertinentes ao acordo de acionistas”.

O acordo de sócios regulamenta o direito de voto. Conforme afirmam Zava, Esteves e Tedoldi (2023, p. 86), é de suma importância mencionar, na redação da cláusula, que os usufrutuários das cotas:

Exercerão todos os poderes políticos de empresa, em caráter irrevogável e irretratável. Para evitar que o poder de voto seja exercido em conjunto por usufrutuário e proprietário, deve constar o direito de voto exclusivo do usufrutuário, conforme estiver previsto no contrato/estatuto social, conforme Art. 114 da lei 6.404/76.¹⁰

No que se refere à administração, um exemplo é a cláusula de administração vitalícia. Assim, é “importante constar no contrato/estatuto, ou ainda, deixar previsão expressa no acordo de sócios, definindo quem assumirá a administração da sociedade em caso de falecimento ou impossibilidade da administração atual” (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 87).

No planejamento sucessório, objetivando acomodar determinadas situações, o acordo de sócios pode prever à distribuição desproporcional de lucro, “nas quais um sócio, ou até mesmo um grupo de sócios, poderia ser prejudicado, contudo, para distribuir desproporcionalmente o lucro, exige-se previsão específica no contrato social, ou, na sua ausência, deliberação unânime em reunião ou assembleia de sócios” (Setti, 2023, p. 260).

O acordo “organiza a sociedade e protege o patrimônio na justa medida em que, por exemplo, mitiga os riscos do capital disperso e de uma sociedade sem controle, sem comando, preservando o interesse social” (Setti, 2023, p. 205). No mesmo sentido, Fernandino (2016, p. 130) afirma que:

A celebração de acordo de Acionistas ou Acordo de Cotistas, entre os sócios da família empresária figura como importante prática de governança jurídica para a regulamentação prévia de assuntos de interesse da família, bem como para institucionalização do exercício do poder de controle relativamente à empresa familiar. A estipulação prévia de um contrato escrito de caráter parassocial entre os participantes da empresa familiar evita assim desgastes e brigas futuras entre os parentes que poderão refletir na organização do negócio empresarial e sua durabilidade no tempo.

Em que pese que a fundamentação legal do acordo societário seja extraída do Art. 118 da Lei n.º 6.404 (Brasil, 1976), que regulamenta especificamente os acordos de acionistas nas S.A., deve-se entender, conforme esclarece Fernandino (2016, p. 130), “que é cabível o firmamento de acordos societários também nos demais tipos societários, vez que no Direito Privado funciona a lógica liberal da atuação empresarial, com fulcro nos princípios da

¹⁰ Art. 114. O direito de voto da ação gravada com usufruto, se não for regulado no ato de constituição do gravame, somente poderá ser exercido mediante prévio acordo entre o proprietário e o usufrutuário (Brasil, 1976, on-line).

autonomia privada, legalidade e da livre iniciativa”, positivados no Art. 1º, inciso IV, Art. 5º, inciso II, e Art. 170 caput, da Constituição da República de 1988 (Brasil, 1988a).

Gladston Mamede e Eduarda Mamede (2022b, p. 53) argumentam, em congruência com o Art. 997¹¹, parágrafo único do CC/2002, que “tudo que é lícito e compatível com o tipo societário adotado pode ser contratado em separado por dois ou mais quotistas. Essa licitude, contudo, não leva em conta apenas a Constituição e as leis; deve levar em conta também o contrato social”.

Ademais, no caso específico das LTDAs, “os sócios poderão prever no próprio contrato social que o funcionamento dessa organização empresarial seja regido de forma supletiva pelas normas pertinentes às sociedades anônimas, consoante faculdade cominada no Art. 1.153, parágrafo único, do CC/02” (Fernandino, 2016, p. 130).

Para completar, quanto à governança jurídico-sucessória, sob a ótica da preservação do patrimônio e do relacionamento da família proprietária, “a perspectiva da assinatura de um acordo de sócios, possível apenas se estiverem em sociedade, é sinônimo de solidez e segurança de um Planejamento Sucessório eficaz, pois capacita a criação de regras de convivência entre os sócios da *holding*” (Kignel, 2023, p. 29).

Já o protocolo de família é o documento firmado entre os sócios-herdeiros (atuais e futuros), com o objetivo de reger a gestão da sociedade e sua relação econômica e profissional com a família. Algumas famílias empresárias entendem oportuna a sua sistematização por meio de um documento, geralmente denominado protocolo familiar, como forma de garantir “a governança familiar, promovendo os cuidados, a união de seus membros e integrantes, a conservação dos princípios e valores morais do núcleo familiar, a fixação de metas, a manutenção da disciplina e valorização da determinação e da iniciativa” (Kignel, 2023, p. 24).

Considerando esse contexto, e segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), o protocolo é:

Um acordo estabelecido entre os familiares que segue preceitos do legado moral e do histórico ou da tradição do grupo. Ele constitui um instrumento importante que sustenta a relação entre os membros da família, a relação destes com seus negócios e seu patrimônio e sua evolução ao longo do tempo. Ele cria as condições necessárias para reforçar a coesão entre os sócios da empresa e preservar e transmitir o legado da família (Setti, 2023, p. 200).

Devem aí prevalecer “alguns princípios, como a lavratura de regras (atribuições, salários, horários, avaliações de desempenho, plano de carreira), que não comportem exceções;

¹¹ Art. 997. É ineficaz em relação a terceiros qualquer pacto separado, contrário ao disposto no instrumento do contrato. (Brasil, 2002a, on-line).

a separação da relação de trabalho da relação familiar” (Kignel, 2023, p. 41). Considerando um contexto ampliado, para Zava, Esteves e Tedoldi (2023, p. 38) “o planejamento patrimonial se inicia nas relações afetivas com a intenção de constituição de família, pois uma vez configurada a união estável, mesmo que não esteja instrumentalizada, teremos efeitos desta união”.

Os autores enfatizam que, “por isso, a escolha do regime de bens no casamento por meio do pacto antenupcial, ou na união estável por meio de contrato de convivência, é uma das ferramentas de planejamento patrimonial e sucessório”, e esse é um tema presente no acordo de sócios (Zava; Esteves; Tedoldi, 2023, p. 38).

Gladston Mamede e Eduarda Mamede (2022a, p. 107) discorrem sobre a proteção contra fracassos amorosos, para fazer frente aos desafios que “resultam da desagregação familiar de nossos dias, nomeadamente ao impressionante número de divórcios [...] além do oportunismo daqueles que investem sobre herdeiros ingênuos(as), fazendo juras de amor, enquanto mantêm seus olhos fixos no baú”.

Muito embora seja um documento escrito e assinado pelos membros da família, o Protocolo de Família não é executável juridicamente, “mas o seu cumprimento pode ser condicionante de direitos garantidos juridicamente [...] não é possível a sua imposição por uma parte a todos os restantes, devendo ser aceito consensualmente pelos interessados em benefício da família e da empresa” (Setti, 2023, p. 200) e ser implementado com um prazo de vigência definido, a fim de acompanhar o crescimento familiar, suas necessidades e realidades geracionais.

Na sequência do tema, há que se ter em mente que as relações familiares não estão imunes a conflitos e que é importante atuar na sua prevenção, sendo que muitas questões controversas podem compor o protocolo familiar.

Quanto aos métodos adequados para a solução de conflitos, para que a entidade familiar seja poupada de desgastes e possa resistir ao tempo e às adversidades, recomenda-se a adoção de métodos alternativos de resolução por vias outras “que não a judicial tem sido uma tendência cada vez mais frequente e eficaz para a preservação da célula familiar, equilibrando a força criada pelo contexto e aquela alimentada pela reprodução de comportamentos, ações padronizadas que influenciam no conteúdo fático” (Setti, 2023, p. 228). Nessas organizações, é necessário “implementar de forma sistemática e contínua práticas que possibilitam prevenir, amenizar e dirimir os conflitos de interesses inerentes à cumulação de papéis e funções simultâneos pelos seus integrantes” (Fernandino, 2016, p. 43).

Permeando os conflitos familiares, “os sentimentos transmudam-se, e a passionalidade revela seu pior viés: torna-se ódio, ressentimento, desejo de vingança, fazendo perecer a boa-

fé, a probidade e a licitude, sufocadas pela mesquinha, esse malho, não raro, respinga nas relações jurídicas” (Mamede, G.; Mamede, E., 2022b, p. 17).

A complexidade das relações jurídicas em matéria societária e tributária pode acarretar, conseqüentemente, grandes discussões de cunho processual. A preocupação é enorme, pois as reformas processuais levadas a efeito não conseguem reduzir o número de ações em trâmite.

O relatório do Justiça em Números, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça, de 2024 (ano-base 2023), aponta que as execuções fiscais correspondem a 31% de todos os casos pendentes da Justiça e demoram em média 7 anos e 9 meses para serem baixadas, apresentando uma taxa de congestionamento de 87% (o que significa que a cada 100 execuções fiscais ajuizadas por ano, somente 12,2 são baixadas) (CNJ) (Felipe, 2024, p. 22).

Para além das execuções fiscais, objetivando mitigar tais percentuais, os conflitos societários têm sido cada vez mais submetidos à arbitragem, “quer pela conveniência do sigilo, quer pela possibilidade de solução mais célere à contenda, quer por sua apreciação por profissionais altamente especializados que conformam os tribunais arbitrais” (Setti, 2023, p. 232). Para que haja a aceitação inequívoca da arbitragem em substituição à possibilidade de acesso ao Poder Judiciário, “o ideal é que a sociedade seja desde logo constituída com essa previsão no documento societário inaugural. As partes podem deliberar que a arbitragem seja regida por regulamentos de órgãos específicos no Brasil” (Setti, 2023, p. 233).

Há também uma tendência contratual recente de prever a solução da controvérsia por meio da combinação de dois métodos ou procedimentos independentes para a resolução de conflitos, o que dá origem à denominada “cláusula escalonada” (Setti, 2023, p. 229).

Todas essas medidas têm o condão de trazer mais conforto aos patriarcas quando estes não mais estiverem presentes. Além de proporcionarem maior segurança e garantirem um futuro patrimonial aos sucessores, visam a um futuro longo, prezando pela harmonização e pacificação do núcleo familiar.

CONCLUSÃO

O planejamento patrimonial e sucessório revela-se ferramenta essencial para garantir a proteção e a continuidade do patrimônio familiar em um contexto marcado por rápidas transformações sociais, econômicas e legais. A complexidade crescente das relações familiares e empresariais, aliada às mudanças trazidas pelas alterações legislativas, resultantes da Reforma

Tributária e do Código Civil, exige que as famílias brasileiras adotem mecanismos jurídicos eficazes e estruturados.

A integração entre o Direito de Família, das Sucessões, Empresarial e Tributário é fundamental para a construção de um planejamento sólido, que respeite tanto os laços afetivos quanto as exigências legais, evitando conflitos futuros e assegurando a segurança jurídica e financeira dos envolvidos. Instrumentos como *holdings* e outros mecanismos lícitos devem ser utilizados com cautela, evitando práticas abusivas, como a burla fiscal e a blindagem indevida, bem como assegurando a adoção de cláusulas protetivas essenciais no planejamento patrimonial.

Não se pode desconsiderar que tanto a Reforma Tributária quanto a modificação do Código Civil são tópicos conexos, com pautas em movimento e ainda em construção, o que confere maior complexidade ao tema. Assim, o Planejamento Patrimonial e Sucessório, quando bem estruturado, não apenas protege os bens da família, mas também promove a harmonia e a continuidade dos negócios familiares, refletindo a importância de um olhar multidisciplinar e estratégico para o futuro.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. Herdeiro não é sinônimo de sucessor. **Revista Síntese – Direito de Família**, São Paulo, ano XVI, n. 89, p. 9-10, abr./maio. 2015. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/RDF_89_miolo%5B1%5D.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

ANDERLE, Ricardo; MELO, Naiara Viana de. Planejamento tributário nas sucessões e o local de incidência do ITCMD. In: CARVALHO, Paulo de Barros. **XX Congresso Nacional de Estudos Tributários**: direito tributário fundamentos jurídicos da incidência. São Paulo: IBET, 2023. p. 1217–1240.

ARAÚJO, Elaine Cristina; ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz. **Holding**: visão societária, contábil e tributária. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2021.

BRASIL. **Lei n.º 6.404 de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm. Acesso em: 21 jun. 2025.

BRASIL. **Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002a**. Institui o Código Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.

DINIZ, Maria Helena. Holding: uma solução viável para a proteção do patrimônio familiar. **Revista Argumentum – RA**, Marília, SP, v. 20, n. 1, p. 17–34, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1111>. Acesso em: 19 fev. 2025.

FELIPE, Dionne. Formas alternativas de litígio em matéria tributária. In: CARVALHO, Paulo de Barros. **XX Congresso Nacional de Estudos Tributários: direito tributário fundamentos jurídicos da incidência**. São Paulo: IBET, 2023. p. 383–408.

FERNANDINO, Matheus Bonaccorsi. **Governança jurídica nas empresas familiares**. Belo Horizonte: Del Rey, 2016.

GAGLIANO, Pablo Stolze. **Contrato de doação**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021. GIACOMIN, Rosilene Gomes da Silva. A sinfonia entre o direito sucessório e a administração na sociedade limitada. **Revista Síntese**, São Paulo, v. 16, n. 89, p. 11–23, abr./maio. 2015. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/RDF_89_miolo%5B1%5D.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

KIGNEL, Luiz; SETTI, Márcia; LONGO, José Henrique. **Planejamento sucessório**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Noeses, 2023.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Divórcio, dissolução e fraude na partilha de bens: simulações empresariais e societárias**. 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022a. MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 14. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022b.

NASCIMENTO, Jonatas Albino do. **A função social da empresa na transmissão de bens imóveis por meio de cotas sociais perante a Lei nº 10.705/00**. 2024. Dissertação (Mestrado em Direito - Empreendimentos Econômicos, Desenvolvimento e Mudança Social – Relações Empresariais, Desenvolvimento e Demandas Sociais) – Universidade de Marília, Marília, SP, 2024.

PELIZARO, Carla Ivo; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; SILVA, Devanildo Braz da. Relação entre governança, estágio de sucessão e personalidade jurídica em empresas rurais familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional – RBGDR**, Taubaté, SP, v. 19, n. 2, maio/ago. 2023. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/6398/1320>. Acesso em: 1 mar. 2025.

SETTI, Márcia. Aspecto societário. In: KIGNEL, Luiz; SETTI, Márcia; LONGO, José Henrique. **Planejamento sucessório**. 4. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Noeses, 2023. p. 195–343.

SILVA, Fabio Pereira da; MELO, Caio. **Holding familiar: aspectos jurídicos e contábeis do planejamento patrimonial**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Barueri, SP: Atlas, 2024.

ZAVA, Marina; ESTEVES; Felipe; TEDOLDI, Ana Carolina. **101 dicas de holding**. Fortaleza: Tributário Responde Online, 2023.