

FACULDADE DE DIREITO DE VITÓRIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

EDUARDA MOREIRA ARMANI

**AS HOLDINGS COMO ALTERNATIVA VIÁVEL PARA
EFETIVAR O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DAS
EMPRESAS FAMILIARES**

VITÓRIA
2018



EDUARDA MOREIRA ARMANI

**AS HOLDINGS COMO ALTERNATIVA VIÁVEL PARA
EFETIVAR O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DAS
EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Direito da Faculdade de Direito de Vitória, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof^a Mestre Alessandra Lignani de Miranda Starling e Albuquerque.

VITÓRIA
2018

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 04 |
| 1 O CONCEITO DE EMPRESA E OS TIPOS DE ATIVIDADES EMPRESARIAIS | 06 |
| 1.1 EMPRESÁRIOS INDIVIDUAIS | 06 |
| 1.2 EMPRESAS INDIVIDUAIS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA – EIRELI | 07 |
| 1.3 AS SOCIEDADES EMPRESARIAIS | 08 |
| 1.3.1 Sociedade em comandita simples, comandita por ações e nome coletivo | 09 |
| 1.3.2 As sociedades limitadas | 11 |
| 1.3.3 As sociedades anônimas | 13 |
| 2 AS EMPRESAS FAMILIARES | 14 |
| 2.1 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL | 15 |
| 3 O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS EMPRESAS FAMILIARES | 18 |
| 3.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO DAS EMPRESAS FAMILIARES COMO OBSTÁCULO PARA A PROSPERIDADE DO EMPREENDIMENTO | 20 |
| 4 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS FAMILIARES | 23 |
| 4.1 A HOLDING E SEU FUNCIONAMENTO | 24 |
| 4.2 AS HOLDINGS FAMILIARES E SUA APLICABILIDADE PARA EFETIVAR O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO | 26 |
| 4.3 CASOS CONCRETOS APLICÁVEIS AO TEMA | 28 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 31 |
| REFERÊNCIAS | 33 |

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar as características e complexidades das empresas familiares, principalmente quando passam pelo processo de sucessão de seus administradores. Conceitua-se no trabalho o que é empresa e apresenta-se as diversas modalidades em que elas podem ser constituídas. As empresas familiares, neste contexto, representam uma característica específica das empresas, independentemente de qual modalidade elas pertencem. Diante disso, busca-se discutir neste trabalho os desafios enfrentados pelas empresas familiares, que, diante do desejo de perpetuarem seus legados entre gerações, enfrentam a dificuldade de planejar a sucessão de seus administradores, de forma que não haja impacto negativo nas atividades comerciais da empresa familiar. Assim, as *holdings* surgem como uma alternativa à esta problemática, uma vez que representam uma opção para a família efetivar o planejamento sucessório da empresa, de forma a evitar que os conflitos familiares atrapalhem ou dificultem a continuidade da empresa familiar.

Palavras-chave: Empresas familiares. Planejamento sucessório. Holdings. Holdings familiares.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares fazem parte do cotidiano da população brasileira, uma vez que representam a grande maioria das empresas no Brasil. Este tipo de empresa pode ser adotado tanto pelas microempresas, quanto pelas grandes corporações.

Nesse contexto, é fundamental entender que as empresas familiares são uma característica do empreendimento, não representando, portanto, uma modalidade específica de empresa. A grande particularidade das empresas familiares é a união de seus possuidores e/ou administradores pelo laço sanguíneo ou de parentesco que carregam, além do laço societário.

A existência de um laço afetivo em razão da constituição familiar entre os sócios, colaboradores e/ou administradores da empresa torna a empresa carregada de adversidades e complexidades que não são encarados em outros tipos de empreendimentos. Desta forma, os possuidores deste modelo de empresa enfrentam um grande desafio no que tange a imunizar a empresa aos possíveis conflitos e divergências que podem surgir tanto na esfera societária, quanto na esfera familiar.

Um dos maiores conflitos que podem surgir dentro da empresa familiar é a continuidade da gestão quando o gestor da atual geração vem a faltar para a empresa. Esta é a razão pela qual muitas empresas vêm buscando organizar e planejar o momento da sucessão de seus empresários.

Assim, através de um planejamento e estudo prévio, muitas vezes com auxílio do gestor que se ausentará, das características da empresa familiar e de seus sócios é possível que a empresa encontre alternativas possíveis e seguras para amenizar o impacto do processo de sucessão dentro da empresa.

Neste sentido, o primeiro capítulo do trabalho possui intuito de conceituar o que são as empresas e as modalidades que elas podem ser constituídas. Em seguida, no segundo capítulo, será apresentado o que são as empresas familiares e serão

destacados os pontos positivos e negativos desta modalidade de empreendimento. Nesta linha de pensamento, o capítulo três traz a discussão acerca do processo sucessório enfrentado pelas empresas familiares e, por fim, no quarto capítulo do presente trabalho, será discutido sobre a importância do planejamento sucessório nas empresas familiares e como a *holding* surge como uma alternativa a esta problemática.

Assim, o questionamento que se propõe o presente trabalho é: diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares, que buscam a perpetuação de seu legado, a constituição de *holdings* familiares pode ser adotada como uma alternativa eficaz?

1 O CONCEITO DE EMPRESA E OS TIPOS DE ATIVIDADES EMPRESARIAIS

Preliminarmente, é importante esclarecer qual o conceito jurídico de empresa adotado atualmente. Entende-se empresa, segundo o Código Civil, como atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Este tipo de atividade pode ser desempenhada por um empresário unipessoal ou por uma sociedade empresarial, ou seja, pela pessoa física do empresário ou pela pessoa jurídica instituída para o exercício da atividade econômica (FAZZIO JÚNIOR, 2017, p. 17).

Portanto, adotando o conceito de empresa como sendo uma atividade econômica, devemos compreender que esta atividade pode ser praticada de diversas formas, existindo, assim, diferentes tipos de atividades empresariais, quais sejam: empresário individual, EIRELI e as sociedades empresárias.

1.1 EMPRESÁRIOS INDIVIDUAIS

Esta modalidade de atividade empresarial se traduz na atuação individual do empresário, que em seu próprio nome acaba exercendo atividade econômica. Para que uma pessoa exerça este tipo de atividade, é necessário observar alguns requisitos: capacidade jurídica do empresário; ausência de impedimento legal para o exercício da empresa; efetivo exercício profissional da empresa; regime jurídico peculiar regulador da insolvência e registro (FAZZIO JÚNIOR, 2017, p. 18).

O próprio Código Civil, em seu art. 972, se preocupou em exigir que o agente fosse plenamente capaz de gozar da sua capacidade civil para que pudesse exercer atividade econômica e que, além disso, não houvessem impedimentos legais para tanto.

Além disso, é exigido que o empresário individual exerça sua atividade de forma regular, em seu próprio nome, e com objetivo de lucrar, caracterizando, assim, o efetivo exercício profissional da empresa, conforme exige o art. 966 do Código Civil. Por fim, o empresário individual, quando em situação de falência, submete-se ao regime falimentar, com possibilidade de tentar recuperação (FAZZIO JÚNIOR, 2017, p. 28).

Deste modo, deve-se entender como empresário individual todo aquele que cumpre os requisitos para exercer sua atividade empresarial de forma solitária e pessoal. Importante ainda ressaltar que a responsabilidade do empresário é ilimitada, ou seja, o empresário individual pode ter seu patrimônio pessoal atingido por dívidas contraídas na sua atividade empresarial.

Isto porque, conforme conceitua Fábio Ulhoa Coelho (2016, p. 131): “no patrimônio da pessoa natural que se dedica à exploração de uma atividade empresarial individualmente, encontram-se indistinguíveis tanto os ativos e passivos relacionados à empresa como os não relacionados”.

Sendo assim, o patrimônio do empresário individual é unificado, sem a distinção do que é pessoal e o que é empresarial. Podendo, então, ter seu patrimônio pessoal atingido por uma dívida contraída no exercício da atividade empresarial.

1.2 EMPRESAS INDIVIDUAIS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA - EIRELI

As empresas individuais de responsabilidade limitada, conhecidas popularmente pela sigla EIRELI, foram admitidas pelo direito brasileiro através do art. 980-A, introduzido no Código Civil no ano de 2011.

Apesar dessa modalidade de atividade empresarial ser exercida individualmente por um empresário, é importante que seja diferenciada do empresário individual. Isto porque, conforme destaca Fábio Ulhoa Coelho (2016, p. 132): “A Empresa Individual

de Responsabilidade Limitada (Eireli) não é um empresário individual, porque foi definida na lei como uma pessoa jurídica (CC, art. 44, VI)”.

Ou seja, o exercício da atividade empresarial é exercido de forma individual pelo empresário, uma vez que, apesar de ter instituído pessoa jurídica, exerce sua atividade sem possuir sócios. Além disso, esta modalidade de empreendimento possui patrimônio próprio, sendo adotada a responsabilidade limitada de seu empresário.

1.3 AS SOCIEDADES EMPRESARIAIS

Também integram os tipos de atividades empresariais as empresas formadas por uma sociedade. Essa sociedade pode ser composta por pessoas físicas ou jurídicas, bem como aponta Ricardo Negrão (2005, p. 236), quando conceitua o que seria sociedade:

Sociedade é o contrato celebrado entre pessoas físicas e/ou jurídicas, ou somente entre pessoas físicas (art. 1.039), por meio do qual estas se obrigam reciprocamente a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilhar, entre si, os resultados.

Diante disso, podemos concluir que sociedade é a forma de pessoas diferentes se organizarem para atingirem um objetivo comum entre elas, de forma que participem dos resultados obtidos por essa organização.

A doutrina do direito empresarial firma que é elemento essencial para construção de uma sociedade empresarial coletiva o chamado *affectio societatis*, que corresponde ao desejo dos sócios em pertencerem aquela sociedade. Além disso, a inexistência desse *animus* de constituir uma sociedade descaracteriza a própria natureza constitutiva dessa modalidade de atividade empresarial (FAZZIO JÚNIOR, 2017, p. 112).

Existem várias formas de constituir uma sociedade empresária. A sociedade limitada e a sociedade anônima são as principais e maiores tipos de organização empresária

coletiva. Os tipos societários reconhecidos como comandita simples, comandita por ações e nome coletivo representam, por sua vez, os menores e menos utilizados tipos de organização empresarial coletiva.

1.3.1 Sociedade em comandita simples, comandita por ações e nome coletivo

O tipo societário denominado comandita simples é a organização empresarial formada por dois tipos diferentes de sócios que devem ser distinguidos e definidos pelo contrato social da empresa, sendo classificados entre comanditados e comanditários.

Comanditados são as pessoas físicas que integram a sociedade e respondem com responsabilidade solidária e ilimitada pelas obrigações da sociedade empresária, enquanto os comanditários são pessoas físicas ou jurídicas que respondem com responsabilidade limitada correspondente ao valor de sua quota parte na sociedade (ULHOA, 2016, p. 456).

Assim, o que se percebe é que os sócios comanditados podem ter seu patrimônio pessoal atingido em razão das obrigações contraídas pela sociedade empresária, devido a responsabilidade solidária e ilimitada. Em contrapartida, os sócios comanditários, em virtude da responsabilidade limitada, possuem patrimônio pessoal completamente separado do patrimônio da empresa, não respondendo, portanto, com seu patrimônio pessoal em face das obrigações adquiridas pela sociedade empresária.

Neste sentido, a sociedade em comandita por ações é uma organização social cujo capital social da empresa é dividido representativamente por ações entre os sócios de acordo com o investimento feito por cada um. Esse tipo de organização empresarial coletiva se diferencia das demais em razão da responsabilização de seus diretores.

Isto porque, os diretores e administradores da sociedade em comandita por ações respondem de maneira pessoal, subsidiária, ilimitada e solidária as obrigações sociais adquiridas pela sociedade empresarial durante a sua gestão. Os acionistas que não participam da administração, por sua vez, possuem responsabilidade limitada de acordo com os valores de suas ações em face das obrigações adquiridas pela sociedade empresarial (ULHOA, 2016, p. 457).

Em razão da grande responsabilidade assumida pelos diretores e administradores deste tipo de sociedade, somente acionistas nomeados pelo estatuto da empresa podem assumir este cargo. Além disso, a sociedade em comandita por ações muito se assemelha às sociedades anônimas, sendo a principal diferença a política de responsabilidade dos sócios.

Por fim, as sociedades em nome coletivo são as empresas formadas apenas por pessoas físicas que respondem de maneira solidária e ilimitada pelas obrigações sociais adquiridas na sociedade empresária. Ou seja, o patrimônio pessoal dos sócios pode ser diretamente atingido em razão das dívidas adquiridas na sociedade empresária.

Como a sociedade em nome coletivo responsabiliza diretamente seus sócios, apenas estes podem ser os administradores da sociedade empresária. Além disso, é possível que os sócios limitem entre si suas responsabilidades diante da empresa, desde que não haja prejuízo aos terceiros e que seja convencionado no ato constitutivo da sociedade ou posteriormente acordado de maneira unânime entre os sócios.

Os três modelos de sociedades apresentados são, atualmente, reconhecidos como modelos antigos de formas societárias, não sendo, portanto, muito utilizados nos dias atuais e, encontram-se cada vez mais em desuso pelos empreendedores.

1.3.2 As sociedades limitadas

As sociedades limitadas, reconhecidas pela sigla LTDA, representam o tipo de atividade empresarial mais comum e mais utilizada pelos empreendedores brasileiros. Isto porque, este tipo de empreendimento atende aos interesses das pequenas e médias empresas que possuem sócios e, conforme estudo realizado pelo SEBRAE/SP, dos 6,4 milhões de empreendimentos registrados no Brasil, 99% são classificados como micro ou pequenas empresas.

Sendo assim, o modelo de atividade econômica mais utilizado é o de sociedades limitadas, tendo em vista que este modelo surgiu justamente como modelo jurídico mais leve e organizacional de empresas de pequeno ou médio porte (REQUIÃO, 2014, p. 576).

Esta espécie de atividade empresarial é derivada de outras duas espécies (sociedade de pessoas e de capital) e por este motivo é reconhecida como uma espécie híbrida ou mista de sociedade, capaz de reunir a simplicidade das sociedades de pessoas com as vantagens oferecidas pelas sociedades de capital (ALMEIDA, 2012, p. 153).

Uma das principais características que deve ser apontada nesta espécie de atividade empresarial é a responsabilidade limitada dos sócios perante as obrigações sociais adquiridas pela empresa. Isso porque, o regime de responsabilidade das sociedades limitadas atinge de maneira ilimitada somente o patrimônio e capital social da sociedade empresária, mas não de seus sócios.

Neste sentido, Rubens Requião (2014, p. 576) destaca que: “a limitação da responsabilidade é dos sócios que a compõem, e não da sociedade que, como qualquer pessoa, tem em seu patrimônio a garantia dos seus credores”.

Sendo assim, o que se percebe é que os passivos adquiridos pela empresa somente poderão ser exigidos do patrimônio possuído pela mesma. Os sócios, por sua vez, possuem a responsabilidade de contribuírem com o capital social no valor

correspondente à sua quota de participação. No entanto, todos os sócios são responsáveis solidariamente pelo valor integral do capital social da empresa.

1.3.3 As sociedades anônimas

Finalmente, as sociedades anônimas, reconhecidas pela sigla S/A, são empresas formadas por sócios acionistas, uma vez que todo seu capital social é dividido em ações de seus sócios.

A sociedades anônima é o regime escolhido pelas empresas de grande porte e grande movimentação financeira, em que seu sócio está diretamente ligado e responsabilizado pela quantidade de ações que possui na empresa.

Neste sentido, Rubens Requião (2014, p. 40) destaca que: “a função econômica das sociedades anônimas, destacam a sua destinação natural de aglutinar capitais, o que as torna adequadas a configurar juridicamente as grandes empresas”.

As duas principais características desta modalidade de empreendimento social que são apontadas pela doutrina é o fato do capital social ser dividido entre ações e a responsabilização dos sócios ser limitada ao valor que estes possuem de ações na respectiva empresa.

Deste modo, pode-se compreender as empresas de sociedade anônima como pessoas jurídicas de direito privado, que possuem todo capital social dividido entre ações, e que seus participantes, reconhecidos como sócios acionistas, se responsabilizam de forma limitada ao valor que possuem de ações (ALMEIDA, 2014, p. 199).

Existem duas classificações para as sociedades anônimas: as de capital social aberto e as de capital social fechado. A primeira condiz com as empresas que abrem seu capital ao investimento, admitindo negociação em bolsa ou no mercado de balcão. Além disso, as sociedades anônimas serão enquadradas como sociedade

aberta quando cumprirem os requisitos de negociação impostos pela Comissão de Valores Mobiliários (REQUIÃO, 2014, p. 54).

Por consequência, as sociedades anônimas de capital fechado são empresas que não negociam seus valores mobiliários na bolsa ou no mercado de balcão. Isto porque, este tipo de empresa prefere custear os investimentos e lucros da empresa entre seus próprios sócios acionistas. Rubens Requião (2014, p. 55) destaca ainda que a grande maioria das sociedades anônimas no Brasil são de natureza essencialmente fechada.

Sendo assim, em razão das sociedades anônimas representarem um dos principais modelos de empresas praticadas no Brasil e possuírem características específicas que demandam atenção especial, legitimou-se a Lei nº 6.404/76 que dispõe especificamente sobre a regulamentação das sociedades anônimas.

Portanto, apesar da atividade empresarial em sociedade poder ser exercida por estes cinco modelos organizacionais, as modalidades de nome coletivo, comandita simples e comandita por ações estão em completo desuso. Assim, as modalidades de sociedades mais utilizadas e populares no universo empresarial brasileiro são as empresas limitadas e as sociedades anônimas.

2 AS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares representam uma modalidade empresarial muito praticada no Brasil. De acordo com um estudo realizado pela SEBRASE/SC, cerca de 90% (noventa por cento) das empresas brasileiras são familiares.

Neste sentido, cabe ressaltar que muitas dessas empresas são sociedades empresárias familiares brasileiras, ou seja, a empresa é constituída por sócios de uma mesma família, independente de proximidade. Além disso, também existem as empresas familiares que são individuais que muito possivelmente passará por um processo de sucessão, trazendo a possibilidade de tornar a empresa uma sociedade entre os herdeiros.

Vale ressaltar o entendimento de Gladston Mamede e Eduarda Mamede (2012, p. 11) a respeito do que caracteriza uma empresa familiar: “empresas cujas quotas ou ações estejam sob o controle de uma família, podendo ser administrada por seus membros, ainda que com auxílio de gestores profissionais”.

Ademais, o conceito mais simples e mais utilizado para caracterizar uma empresa familiar é destacado por Denize Grzybovski e João Carlos Tedesco:

Assim, considera-se, neste, *empresa familiar* como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p.37).

Outro ponto importante a ser destacado é que nas empresas familiares o poder decisório se perpetua hereditariamente entre uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 1999, p. 18). Ou seja, uma das principais características destas empresas é deter o poder decisório nas mãos de pessoas que eternizem o legado da família, não priorizando terceiros.

Desta forma, pode-se concluir que as empresas familiares são consideradas empreendimentos firmados entre pessoas de uma mesma família que possuem em

suas mãos o poder decisório e que mantém, majoritariamente, uma relação para além da empresa.

Importante ainda entender que as empresas familiares são constituídas de diversas formas: das mais simples às complexas. Isto porque, quanto mais núcleos familiares diferentes existirem, maior a quantidade de pessoas envolvidas no negócio e maior a probabilidade de conflitos e distanciamento das pessoas.

Sendo assim, compreende-se empresas familiares como organizações empresariais que são sustentadas por pessoas de uma mesma família, envolvidos por uma relação societária e familiar. Entender o universo das empresas familiares é, necessariamente, estar atento as vantagens e desvantagens que esta modalidade organizacional carrega.

2.1 AS VANTAGENS E DESVANTAGENS ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

Constituir uma empresa representa um desafio muito grande para todos os empresários, principalmente no cenário brasileiro. Isto porque, a crise econômica e social que assola o país faz com que a instabilidade do mercado nacional assombre os investidores e consumidores.

Assim, um dos principais desafios encarados pelas empresas é se estabelecer no mercado com maior segurança para, enfim, passarem por uma fase mais sólida e duradoura. No entanto, conforme estudo realizado pelo IBGE (2014, p. 36) acerca da sobrevivência das empresas, apenas 40% delas perduram no mercado por mais de cinco anos.

Após se estabelecerem no mercado, as empresas passam a enfrentar outro desafio: perpetuarem ao longo dos anos seus legados e suas histórias. As empresas familiares, em especial, possuem o interesse em perpetuarem o trabalho próspero pelas próximas gerações.

Por um lado, as empresas familiares se fortalecem pela vantagem que possuem dos funcionários e administradores que fazem parte da família aderirem ao trabalho com maior entusiasmo e iniciativa, haja vista que aquele empreendimento representa para os mesmos um legado de suas famílias.

O fato de existir um vínculo sanguíneo familiar entre os sócios, pode também representar uma grande vantagem para este tipo de empresas, uma vez que as pessoas possuem um zelo maior por preservarem a sociedade e o patrimônio construído.

Ocorre que, assim como existem vantagens que impulsionam o crescimento das empresas familiares, por outro lado, existem diversas desvantagens que precisam ser analisadas com cuidado e atenção para que não se tornem grandes problemas para essas empresas.

Um dos principais desafios encarados pelas empresas familiares é conseguir equilibrar e manter um relacionamento saudável entre os administradores, haja vista que estes geralmente possuem um relacionamento pessoal e profissional. Além disso, a mesma intimidade dos administradores que pode facilitar e impulsionar os negócios, também pode prejudicar no sentido de trazer ao ambiente de trabalho antigas histórias e problemas familiares que acabam dificultando a relação profissional entre essas pessoas (GERSICK, 1997, p. 3).

É importante destacar que a empresa familiar é um desafio para os empreendedores que idealizaram e posteriormente colocaram em prática o negócio, mas que, representa um desafio ainda maior para as próximas gerações que possuem a responsabilidade de dar prosseguimento à um projeto idealizado por outras pessoas.

Isto porque, conforme destaca Keli E. Gersick: “quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não familiares, mas raramente alcançados”. Entretanto, quando esta harmonia e cumplicidade não são encontrados em uma empresa familiar, torna-se mais difícil exercer autoridade com os parentes (GERSICK, 1997, p. 3), dificultando, então, a prosperidade dos

negócios.

Importante reconhecer que o principal desafio encontrado pelas empresas familiares é dar prosseguimento à atividade empresarial ao longo de diferentes gerações e, principalmente, conseguir suprir a falta que o sócio fundador por ocasionar. Apesar do processo sucessório representar um obstáculo desafiador, é completamente possível superá-lo.

No Brasil, as empresas *Hering* e *O Boticário* são notáveis e importantes exemplos de como uma empresa familiar pode alcançar níveis tão altos de produtividade, popularidade e funcionalidade mesmo passando pela adversidade do processo sucessório.

Especializada no ramo de vestuário, a pequena empresa fundada por dois irmãos em Blumenau/SC, no ano de 1880, a *Hering*, possui atualmente 138 anos atuante no mercado nacional. A empresa desde seu princípio baseou-se na modalidade familiar e hoje é gerenciada por Fábio Hering, que representa a quinta geração da família fundadora. Recentemente a marca foi avaliada em 7,9 bilhões e reúne outras marcas como PUC, Dzarm e Hering Kids (CICLOS, 2013).

Outro exemplo importante a ser citado é a marca *O Boticário*, inaugurada em 1977 como uma farmácia de manipulação, aperfeiçoou-se no mercado de cosméticos e possui hoje, no comando da segunda geração da família fundadora, possui mais de 3 mil unidades espalhadas por todo Brasil e até mesmo em outros países, sendo, segundo dados apontados pela Associação Brasileira de Franchising, a maior marca de franquia brasileira.

Deste modo, é importante concluir que o fato da empresa ser familiar não significa que ela está fadada ao sucesso ou fracasso da atividade empresarial que exerce (MAMEDE e MAMEDE, 2018, p. 198). É fundamental que a empresa familiar saiba lidar com as adversidades dessa modalidade empresarial, afim de que esteja preparada para enfrentar também o processo sucessório.

3 O PROCESSO SUCESSÓRIO E AS EMPRESAS FAMILIARES

O processo de sucessão consiste na alternância entre titulares de um bem e pode ocorrer pela causa morte ou por decisão de pessoas vivas. O intuito do processo sucessório é dar continuidade ao bem, transferindo os direitos e deveres que lhe são cabidos.

A sucessão em razão de morte acontece quando existe uma relação jurídica entre o autor do patrimônio e o sujeito ainda vivo que receberá, por direito, estes bens (CATEB, 2012, p. 03). Em contrapartida, a sucessão ocasionada por atos entre pessoas vivas é uma antecipação da transferência dos bens, para que não ocorra em razão da causa morte.

No Brasil, o sistema adotado pelo Código Civil para reger o processo sucessório foi o “sistema da divisão necessária”, em que o autor do patrimônio construído não pode dispor da maneira como julgar melhor. Ele deve, obrigatoriamente, observar as regras de sucessão por herdeiros necessários estabelecidas pelo Código Civil (GAGLIANO; PAMPLONA, 2015, p. 36).

Este sistema de divisão necessária nada mais é do que a sucessão legítima dos bens entre os herdeiros, respeitando sempre o vínculo sanguíneo e familiar existente entre o autor do patrimônio e os herdeiros. As regras que estabelecem a maneira como deve ser partilhado o patrimônio entre os herdeiros foram criadas com o objetivo de igualar os sucessores em um mesmo nível, uma vez que, historicamente, o primogênito era o herdeiro de todo patrimônio enquanto os demais nada receberiam.

Diante disso, o que se percebe é que o Código Civil se preocupou em estabelecer regras para a partilha dos bens quando o autor do patrimônio vem a falecer, uma vez que limitou a liberalidade do detentor dos bens quando este não documentar através de testamento suas preferências quanto a divisão dos bens.

Ou seja, além da sucessão legítima, também existe a possibilidade de ocorrer a

sucessão testamentária, caracterizada pela documentação da vontade do proprietário do patrimônio, que neste documento exerce sua autonomia sob seus bens, especificando e estabelecendo como acontecerá a partilha de seus bens quando necessário for.

A autonomia do proprietário ao elaborar seu testamento não pode ser exercida de maneira incondicional, uma vez que é imprescindível observar os limites do princípio da dignidade humana e dos valores sociais da propriedade (FARIAS; ROSENVALD, 2018, p. 395). Entretanto, apesar da autenticidade do testamento, é obrigatório que ele siga as regras estabelecidas no Código Civil quanto ao que se entende por direito dos herdeiros, independente da vontade e autonomia do possuidor.

O testamento é um instrumento para facilitar a divisão dos bens entre os herdeiros que apesar de ter sido constituído durante a vida do *de cuius*, somente é revelado e posto em prática após o seu falecimento. Também é possível que o possuidor do patrimônio faça a partilha de seus bens ainda em vida, por meio de uma transmissão gratuita, reconhecida como doação.

Este instituto é a maneira de transferir a propriedade de bens aos seus futuros herdeiros, sem que haja a necessidade de esperar pela morte de seu fundador. Neste sentido, Mário Tavernard Martins de Carvalho destaca:

Por intermédio da doação, é possível que os ascendentes transfiram parte ou todos os bens para os descendentes, da forma que melhor lhes convierem. Essa doação é considerada antecipação da herança legítima.

Assim, com a doação em vida, pode-se distribuir os bens consoante aos interesses e perfis de cada herdeiro, sem a necessidade de se estabelecer o condomínio. Ao lado disso, caso todos os bens sejam doados em vida, não haverá bens a inventariar quando ocorrer o falecimento. (CARVALHO, 2014, p.456)

O que se percebe é que cada vez mais as pessoas tentam fugir do processo desgastante e moroso que é a partilha de inventário, principalmente quando o patrimônio envolve uma empresa, muitas vezes familiar. Isto porque a preocupação maior é proteger a empresa de qualquer prejuízo de um processo de transição traumático.

Considerando a complexidade que representa a transferência de uma empresa

familiar para sua próxima geração, surgiram maneiras para tentar planejar este momento de maneira a evitar que os possíveis conflitos que surjam no processo de inventário e partilha da herança não interfiram e não causem prejuízo à empresa.

Substituir o chefe de um empreendimento não é como substituir o proprietário de um imóvel. Gerir e chefiar uma empresa requer um preparo e uma vocação essencial para a prosperidade do negócio. Por esta razão, o proprietário pode, ainda em vida, organizar sua empresa para que ela não sofra com a sua ausência, de maneira que os possíveis conflitos que possam surgir no processo de inventário não causem impacto aos empreendimentos da família.

3.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO DAS EMPRESAS FAMILIARES COMO OBSTÁCULO PARA A PROSPERIDADE DO EMPREENDIMENTO

O processo sucessório representa um período de muitas incertezas para as empresas, em especial para as empresas familiares. Isto porque, conforme entendimento do direito empresarial, estas empresas prioritariamente se baseiam na *affectio societatis*.

Este termo representa a vontade das pessoas em estabelecerem sociedade com outras previamente determinadas (MANGANELLI, 2016, p. 97). Ou seja, a relação societária nestas empresas é pré-determinada, em razão do intuito de manter o controle familiar na empresa, sendo, então, estas empresas assumidas por seus herdeiros quando houver a morte ou outro motivo que afaste seu sócio fundador e administrador.

Nesta perspectiva, é importante salientar que a principal dificuldade do processo sucessório das empresas familiares é tornar imune a empresa diante dos possíveis problemas que podem surgir no processo de sucessão dos administradores. Este processo pode vir a acontecer em razão de diversos motivos, inclusive pela morte do sócio fundador.

Todas as empresas sofrem com o momento da transição do posto de administrador, no entanto, a empresa deve encontrar uma maneira de minimizar os impactos causados por este processo. A autora Kelin E. Gersick corrobora neste sentido: “De qualquer maneira, quer as empresas estejam ou não preparadas – cedo ou tarde demais, ou no momento exato -, as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam”.

Deste modo, deve ser compreendida a impossibilidade de evitar que a empresa familiar vivencie o processo sucessório. No entanto, é importante que os seus administradores se antecipem a este momento e estudem maneiras de planejar a sucessão da empresa, de forma a evitar e minimizar os impactos deste processo.

É inegável que o processo sucessório representa um perigoso obstáculo para as empresas que até então estavam prosperando. Dessa forma, esclarece Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede:

São incontáveis os casos de empresas familiares que não se recuperam do baque de uma passagem abrupta entre gerações, indo à falência ou enfrentando crises que se solucionariam com a alienação do negócio para outros, deixando a família em dificuldades. Noutros casos, embora a empresa consiga sobreviver à sucessão improvisada, o processo improvisado cobra um preço elevado, impedindo o empreendimento de seguir o ritmo anterior de ascensão: apesar de o sucessor despreparado revelar uma surpreendente capacidade de gestão, há um gasto de tempo e um volume de erros no processo necessário para entender as rotinas de produção e administração, inteirar-se da logística de funcionamento, reconstruir os canais de comunicação, restabelecer as relações internas e externas etc. (MAMEDE; MAMEDE, 2012, p. 124)

Isto posto, deve-se entender o processo sucessório como um grande risco e obstáculos para as empresas familiares, que acabam sofrendo com a ausência de seu sócio fundador e administrador porque muitas vezes não se prepararam para tal momento.

A preparação para o momento sucessório de uma empresa deve ser feita e planejada com muita ponderação, principalmente porque é um cenário onde conflitos podem surgir a qualquer momento. Além disso, é importante que os herdeiros tenham conhecimento da empresa e de suas necessidades para que estejam maduros e preparados para assumir as responsabilidades de liderar e comandar

uma empresa.

Deste modo, para que a credibilidade da empresa, já atuante no mercado, não seja colocada em dúvida pelos clientes, é imprescindível que haja um preparo de seus sucessores para que este momento seja encarado de maneira segura. Neste sentido, salienta Leone (2019, p. 140) que é o processo de sucessão que avaliará a estabilidade da empresa para que tenha o prosseguimento normal de suas atividades e, além disso, afirma que se este processo sucessório não for conduzido da melhor maneira, seus efeitos poderão ser traumáticos para o empreendimento familiar.

As empresas familiares devem, diante toda sua peculiaridade organizacional, reconhecer as dificuldades e os desafios encarados neste tipo de empreendimento para que o legado seja perpetuado entre seus herdeiros. Para tanto, o planejamento sucessório se apresenta como meio eficaz e possível para tentar solucionar as dificuldades enfrentadas na sucessão.

4 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS FAMILIARES

Apesar de muitas vezes ser tratado como um tabu, o processo sucessório é um assunto que precisa ser refletido e abertamente discutido nas empresas. Nos casos das empresas familiares, a necessidade de pensar a respeito da sucessão da empresa é ainda maior, considerando que a discussão envolve todo o processo de inventário e discussões familiares sobre partilha de bens.

Sobre isso, Gladston Mamede (2014, p. 121) discorre que: “não considerar, permanentemente, a necessidade de sucessão na administração societária é um erro comum nas corporações e que cobra um preço alto das empresas”.

Não é fácil, no âmbito de uma empresa familiar, discutir sobre o processo sucessório, tendo em vista que as pessoas não estão preparadas para conversar abertamente sobre a possibilidade da morte e, principalmente da morte de seus familiares. Diante disso, têm-se tornado cada vez mais comum que as pessoas estudem suas respectivas empresas e suas características para que planejem sua sucessão de forma inteligente e responsável, de maneira que a empresa esteja preparada quando houver necessidade de substituir seu administrador.

Isto porque, não planejar a sucessão de maneira cuidadosa pode colocar em risco a atividade empresarial desenvolvida até então de maneira estável. O processo de inventário e de partilha de bens é altamente desgastante para os laços familiares e extremamente demorado para que uma empresa tenha suas atividades reduzidas em razão das discussões sobre seu comando.

Nesta perspectiva, os sócios administradores (e muitas vezes fundadores) se veem, cada vez mais, na necessidade de formar sucessores capazes de dar continuidade ao empreendimento da família de forma responsável e sólida. Este cuidado dos sócios é extremamente importante para quem planeja a sucessão de sua empresa, uma vez que pessoas despreparadas, desinteressadas e incapacitadas acabam prejudicando o bom desempenho da empresa (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p. 125).

A escolha do sucessor não se limita aos possíveis herdeiros da empresa familiar. É completamente viável que o sócio administrador da empresa escolha e prepare para exercer seu cargo um terceiro de confiança respeitado pelos integrantes da empresa e, principalmente, pelos herdeiros e sócios da empresa familiar. O cargo administrativo e de gestão da empresa deve ser confiado a quem está habituado e preparado para tanto, não deve ser confiado a uma pessoa que não passe confiança aos colaboradores e investidores da empresa.

Ainda assim é plenamente possível que os herdeiros exerçam seus direitos na empresa, tomando conhecimento dos atos praticados e, principalmente, dos lucros e débitos gerados pela administração. No entanto, apesar de ser extremamente importante profissionalizar e aprimorar a administração da empresa familiar, é natural para o sócio gestor buscar em seus herdeiros e familiares alguém que possua as qualidades almejadas para um sucessor, uma vez que é viável ter uma administração profissional e responsável desempenhada por um membro da família (MEMEDE; MAMEDE, 2014, p. 134).

Sendo assim, planejar a sucessão de uma empresa familiar têm se mostrado uma alternativa para manter a atividade empresarial próspera e saudável, mesmo enfrentando adversidades como o processo de inventário e partilha de bens. É preciso que o sócio gestor possua muita sensibilidade para avistar e formar um sucessor, que compreenda dos negócios familiares e que possua capacidade de dar continuidade ao empreendimento que já possui uma identidade.

4.1 A HOLDING E SEU FUNCIONAMENTO

Uma das maneiras de efetivar o planejamento sucessório de uma empresa é através da constituição de *holdings*, que se caracterizam por serem uma sociedade constituída para exercer sua participação, exclusiva ou não, em outras empresas (MAMEDE; MAMEDE, 2018, p. 14).

No entendimento de Pedro Figueiredo Rocha (2011, p. 02), as *holdings* podem ser

definidas como “uma sociedade, criada através de um dos tipos societários, que possui como objeto social precípua a participação societária em uma ou várias outras sociedades, podendo exercer o controle delas”.

As *holdings* podem ser criadas para diferentes finalidades e com diferentes características. Existem as *holdings* puras, em que não são desenvolvidas nenhum tipo de atividades operacionais, dedicando exclusivamente ao controle e distribuição das riquezas advindas das empresas que são controladas pela *holding*.

Além das *holdings* puras, também podem ser identificadas as *holdings* mistas que, diferentemente da primeira, se envolvem mais diretamente com a empresa controlada. Neste sentido, Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede esclarecem que:

Em oposição à *holding* pura, fala-se em *holding* mista. Neste caso, tem-se uma sociedade que não se dedica exclusivamente à titularidade de participação ou participações societárias (quotas e/ou ações), mas que se dedica simultaneamente a atividades empresariais em sentido estrito, ou seja, à produção e/ou circulação de bens, prestação de serviços etc. (MAMEDE; MAMEDE, 2018, p. 15).

Deste modo, deve-se compreender como *holding* uma organização societária entre pessoas que exercem o controle, financeiro ou administrativo, de uma ou mais empresas. Essa organização societária pode ser exercida de diferentes maneiras e possuem algumas classificações para que sua atividade desenvolvida seja facilmente diferenciada.

Dentro das divisões entre *holdings* puras e mistas, existe uma subdivisão entre as *holdings* de controle e as *holdings* de participação. As primeiras, foram criadas exclusivamente para exercer o controle e a soberania que possuem diante da (s) empresa (s) que controlam, através de quotas ou ações. Em contrapartida, as *holdings* de participação não foram constituídas para exercer seu controle sob outras empresas, mas sim para participarem das decisões.

Ademais, existem as *holdings* imobiliárias, constituídas para serem possuidoras de diversos imóveis, que podem ou não ser locados, e que pertencem a subdivisão das *holdings* patrimoniais, criadas para possuírem determinado patrimônio, seja ele

imobiliário, ou não (MAMEDE; MAMEDE, 2018, p. 16).

Diante disso, deve-se compreender como *holding* toda organização societária constituída para exercer seus poderes em face de uma ou mais empresas, que podem ser familiares. Assim, quando há constituição de uma *holding* para controlar uma empresa familiar, geralmente esta *holding* também tem características que fazem dela uma *holding* familiar.

4.2 AS HOLDINGS FAMILIARES E SUA APLICABILIDADE PARA EFETIVAR O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Superado o conceito e a funcionalidade das *holdings*, é importante entender que as *holdings* familiares não são uma modalidade de constituição de uma *holding*. Elas são, na realidade, uma característica organizacional deste tipo de sociedade.

Diante da dificuldade enfrentada pelas empresas familiares em superar o processo sucessório, encontrou-se nas *holdings* uma alternativa para efetivar o planejamento sucessório da sociedade e, conseqüentemente, por se tratar de uma empresa familiar, a *holding* constituída também carrega características específicas desta modalidade de empreendimento.

Pode-se considerar que o principal papel de uma *holding* é exercer o controle sobre uma empresa, sem atuar propriamente na linha produtiva de uma empresa. Ou seja, a *holding* nada mais é do que uma maneira de preservar unido o capital social de uma família para que esta não perca o controle e a administração da empresa familiar, que passará a ser controlada por esta *holding*.

Neste sentido, compreende-se que as *holdings* se mostram como uma alternativa para organizar a empresa familiar de maneira mais profissional (MANGANELLI, 2016, p. 98), uma vez que, seria um instrumento capaz de proteger a empresa familiar das discussões possíveis de acontecer entre os herdeiros, haja vista que o conselho administrador e controlador da empresa estaria previamente decidido pela constituição da *holding*, não impactando, de maneira tão brutal, no exercício da

empresa familiar.

Essa organização da empresa familiar de uma forma mais profissional é extremamente importante, levando em consideração que nem todos os herdeiros são pessoas que possuem interesse ou conexão com a empresa que possuem por direito. Desta maneira, a constituição de uma *holding* é uma alternativa inteligente para manter no controle da empresa familiar operacional as pessoas que foram preparadas para tanto e, simultaneamente, resguardar a voz e os direitos dos herdeiros que não possuem ligação direta com o empreendimento familiar.

Ou seja, o principal objetivo de constituir uma *holding* familiar é manter no controle da empresa familiar o sucessor que foi preparado para tanto e que por isso trabalhará para não ocasionar impactos na atividade financeira da empresa. Isto porque, (explicar que nem todo herdeiro está apto para trabalhar na empresa e que terá seus direitos resguardados através das holdings).

Assim, o principal sócio administrador da empresa familiar poderia, ao constituir uma *holding* familiar, predeterminar a maneira como a empresa familiar será administrada com a ocasião de sua morte ou de seu afastamento, visando uma alternativa que não faça a empresa sofrer com os possíveis conflitos familiares que podem surgir após este fato. Ninguém melhor do que o próprio sócio administrador (e muitas vezes o fundador) da empresa para determinar a melhor maneira de realizar sua sucessão, uma vez que este possui conhecimento de todas as características de sua empresa e principalmente de seus herdeiros.

A partir da constituição da *holding* familiar a sucessão da empresa e de seu patrimônio já estariam previamente definidos por seu controlador e, durante o processo de inventário, a empresa familiar estaria preparada e organizada para suportar a morosidade e adversidades deste processo, uma vez que a *holding* amenizaria estes problemas (SILVA, 2015, p. 333).

Não há necessidade de que todos os herdeiros sejam administradores da empresa familiar para que tenham acesso aos seus lucros prosperados. Um dos principais objetivos da *holding* é tentar evitar que os herdeiros que não possuem interesse e

nem capacidade de gerenciar a empresa familiar se instaurem na empresa apenas com o interesse financeiro.

Isto porque, com a instituição da *holding*, é possível que estes herdeiros sem capacitação e sem interesse na empresa tenham acesso aos lucros e frutos advindos de uma boa administração da empresa familiar, uma vez que este herdeiro será um possível sócio da *holding*, que, por sua vez é acionista e – muitas vezes – controladora da empresa operacional.

O principal objetivo é tornar a empresa familiar saudável e resistentes aos problemas familiares que surgem nesta fase de sucessão. O grande desafio encontrado por essas famílias é entender que uma empresa pode ser familiar e ao mesmo tempo extremamente profissional, onde a atividade econômica é tratada de maneira separada dos laços sanguíneos e afetivos de seus sócios e administradores.

Sendo assim, as *holdings* familiares representam uma alternativa atual, viável e completamente possível para colocar em prática e efetivar o planejamento sucessório de uma empresa familiar que busca o prosseguimento de suas atividades financeiras após o falecimento ou afastamento de seu principal sócio e administrador. Por meio desta ferramenta societária é possível proteger a empresa familiar das discussões familiares e de herança que podem surgir neste caminho.

4.3 CASOS CONCRETOS APLICÁVEIS AO TEMA

Discutir sobre a possibilidade de planejar a sucessão de uma empresa familiar através da constituição de *holdings* não se limita ao plano teórico, uma vez que essa política, cada vez mais discutida e estudada, vem sendo muito utilizada e colocada em prática pelos administradores de empresas.

Desta forma, pode-se considerar que a constituição de *holdings* familiares representa uma alternativa viável e atual entre as empresas familiares para proceder

com o processo de sucessão, conforme demonstra os julgados apresentados a seguir.

RECURSOS ESPECIAIS. AÇÃO CAUTELAR DE EXIBIÇÃO DE DOCUMENTOS SOCIETÁRIOS. SÓCIA COTISTA. SOCIEDADE LIMITADA. PARTICIPAÇÕES EM SOCIEDADES AS QUAIS INTEGRAM COMO SÓCIAS MAJORITÁRIAS O QUADRO SOCIAL DE OUTRAS. HOLDING FAMILIAR. DOCUMENTOS COMUNS EM VIRTUDE DAS RELAÇÕES JURÍDICAS COLIGADAS. PRINCÍPIO DA CONFIANÇA. MANUTENÇÃO DA AFFECTIO SOCIETATIS. OBSERVÂNCIA DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA PRESERVAÇÃO DA EMPRESA. MULTA COMINATÓRIA. IMPOSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO EM SEDE DE AÇÃO CAUTELAR DE EXIBIÇÃO DE DOCUMENTOS. SÚMULA 372/STJ.

1. Não há falar em violação ao art. 535 do CPC se o acórdão recorrido, julgando integralmente a causa, deu aos dispositivos de regência a interpretação que, sob sua ótica, se coaduna com a espécie, não caracterizando a omissão ou ofensa à legislação infraconstitucional o resultado diferente do pretendido pela parte.

2. No presente caso, cinge-se a controvérsia em saber se a participação indireta tem o condão de conferir à sócia cotista da holding familiar – que participa como sócia majoritária do quadro social de outras empresas –, o direito de pedir a exibição de documentos que a lei confere aos sócios destas últimas,

3. No grupo de empresas de que cuidam os presentes autos, a primeira concorrente é sócia de quatro holdings familiares que – possuindo quase a totalidade das quotas das demais empresas do grupo –, deixam de ser apenas depositárias de participações societárias, assumindo o papel primordial de governo de toda a organização.

4. Sobreleva, aqui, para além da questão do “sócio direto”, o interesse em se verem exibidos documentos que, em virtude de relações jurídicas coligadas, são comuns às partes.

5. A existência da relação jurídica entre as empresas controladas e as holdings familiares está intimamente relacionada com o liame jurídico entre estas e a recorrente, defluindo-se daí interesses diretos e indiretos sobre todas as sociedades empresariais do grupo, uma vez que o aviltamento do patrimônio das sociedades controladas acarretará, conseqüentemente, o esvaziamento do patrimônio das sociedades controladoras, da qual a recorrente integra diretamente o quadro social.

6. Sob a ótica de que, in casu, a personalidade jurídica no grupo de empresas deve ser tomada dentro da realidade maior da junção das empresas componentes, e não no seu aspecto meramente formal, a confiança que deve reinar entre os sócios da empresa também deve imperar no relacionamento entre os sócios da holding e as empresas coligadas, constituindo-se em um dos pilares da affectio societatis.

7. Ao impedir-se o acesso da recorrente aos documentos das empresas coligadas apenas com fundamento em uma interpretação restritiva dos arts. 1.020 e 1.021 do Código Civil e do art. 844, II, do CPC corre-se o risco de instaurar-se, ou arrefecer-se, um clima de beligerância entre os sócios da holding, comprometendo a existência affectio societatis e, em última análise, atuando contra os princípios da confiança e da preservação da empresa.

8. “Na ação de exibição de documentos, não cabe a aplicação de multacominatória.” Súmula 372/STJ.

9. Recurso especial de Regina Maria Souza de Oliveira e outro PARCIALMENTE PROVIDO e recursos especiais de Única Participações LTDA e outras e José Fonseca e Oliveira e outros PROVIDOS para afastar a incidência da multa cominatória imposta.

STJ – REsp: 1223733 RJ 2010/0206509-7, Relator: Ministro LUIS FELIPE

SALOMÃO, Data de Julgamento: 07/04/2011, T4 – QUARTA TURMA, Data de Publicação: DJe 04/05/2011.

COMERCIAL, CIVIL E PROCESSO CIVIL. USUFRUTO. CONSERVAÇÃO DA COISA. DEVER DO USUFRUTUÁRIO. NULIDADE. SIMULAÇÃO. LEGITIMIDADE. TERCEIRO INTERESSADO. REQUISITOS. OPERAÇÃO SOCIETÁRIA. ANULAÇÃO. LEGITIMIDADE. CONDIÇÕES DA AÇÃO. ANÁLISE. TEORIA DA ASSERTÇÃO. APLICABILIDADE. DISPOSITIVOS LEGAIS ANALISADOS: ARTS. 168 DO CC/02; E 3º, 6º E 267, VI, DO CPC. 1. Ação ajuizada em 26.01.2012. Recurso especial concluso ao gabinete da Relatora em 10.12.2013.

2. Recurso especial que discute a legitimidade do nu-proprietário de quotas sociais de holding familiar para pleitear a anulação de ato societário praticado por empresa pertencente ao grupo econômico, sob a alegação de ter sido vítima de simulação tendente ao esvaziamento do seu patrimônio pessoal.

3. O usufruto – direito real transitório de fruir temporariamente de bem alheio como se proprietário fosse – pressupõe a obrigação de preservar a substância da coisa, sem qualquer influência modificativa na sua propriedade, cabendo ao usufrutuário a conservação da coisa como bônus pater famílias, restituindo-a no mesmo estado em que a recebeu.

4. As nulidades decorrentes de simulação podem ser suscitadas por qualquer interessado, assim entendido como aquele que mantenha frente ao responsável pelo ato nulo uma relação jurídica ou uma situação jurídica que venha a sofrer uma lesão ou ameaça de lesão em virtude do ato questionado.

5. Ainda que, como regra, a legitimidade para contestar operações internas da sociedade seja dos sócios, não de ser excepcionadas situações nas quais terceiros estejam sendo diretamente afetados, exatamente como ocorre na espécie, em que a administração da sócia majoritária, uma holding familiar, é exercida por usufrutuário, fazendo com que os nu-proprietários das quotas tenham interesse jurídico econômico em contestar a prática de atos que estejam modificando a substância da coisa dada em usufruto, no caso pela diluição da participação da própria holding familiar em empresa por ela controlada.

6. As condições da ação, entre elas a legitimidade ad causam, devem ser avaliadas in status assertionis, limitando-se ao exame do que está descrito na petição inicial, não cabendo ao Juiz, nesse momento, aprofundar-se em sua análise, sob pena de exercer um juízo de mérito.

7. Recurso especial provido.

STJ – REsp: 1424617 RJ 2012/0406655-4, Relator: Ministra NANCY ANDRIGHI, Data de Julgamento: 06/05/2014, T3 – TERCEIRA TURMA, Data de Publicação: DJe 16/06/2014.

Assim, apesar da implementação das *holdings* familiares serem uma prática que visa amenizar os problemas entre os sócios e herdeiros da empresa familiar, é importante frisar que esta prática não representa uma mágica solução para erradicar com estes problemas familiares e societários, mas, representa uma alternativa inteligente, viável e responsável para diminuir e não gerar tantos impactos diretos na empresa familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a maioria das empresas brasileiras são familiares e que essas empresas possuem características fortes e peculiares, é extremamente importante que seus donos e administradores zelem pelo seu empreendimento, de maneira que este não se esgote rapidamente no tempo.

Buscando uma alternativa para esta problemática, desenvolveu-se a técnica de organizar um planejamento sucessório dentro das empresas familiares, buscando, prioritariamente, que estas empresas perpetuem seus legados independentemente da mudança de seu principal gestor.

Desta forma, tendo em vista as complexidades das empresas familiares, o planejamento sucessório tenta, de forma cautelosa e responsável, evitar que os possíveis conflitos familiares que surgem com a falta do principal gestor dificultem a produtividade da empresa familiar.

Neste sentido, uma das formas encontradas para efetivar e colocar em prática o planejamento sucessório é a criação de *holdings* familiares. Esta alternativa tem se tornado cada vez mais popular entre o ramo empresarial, uma vez que a preocupação com o bem-estar da empresa familiar faz parte da vida de seus fundadores.

As *holdings* familiares buscam isolar os possíveis problemas que podem surgir entre os familiares, de maneira que a empresa familiar não seja impactada pela demora do processo de inventário, principalmente no que tange a discussões pessoais e familiares.

Apresentados os casos práticos, deve-se compreender que é possível planejar a sucessão de uma empresa por meio da constituição de *holdings*, sempre considerando a importância da empresa familiar estar preparada para o momento de suceder sua direção, sem sofrer grandes impactos, uma vez que o principal objetivo é a perpetuação do legado familiar.

Deste modo, é importante ressaltar que as *holdings* não asseguram que todos os problemas estarão solucionados e que os conflitos não existirão, no entanto, representam uma alternativa inteligente para os administradores que de alguma forma se preocupam com a perpetuação de sua empresa, de forma que buscam evitar que os conflitos que surgirem atinjam diretamente a empresa familiar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **Manual das sociedades comerciais: direito de empresa**. 20 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. **Código Civil e Constituição Federal e legislação complementar**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. **Superior Tribunal de Justiça**. 3º Turma. Recurso Especial nº 1424617. Recorrente (s): Maria Anísia Bonaparte Buffara. Recorrido (s): G B Armazéns Gerais Ltda. Relator (a) Ministra Nancy Andrighi. Julgamento em 06/05/2014. In: Jusbrasil. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/25131968/recurso-especial-resp-1424617-rj-2013-0406655-4-stj>

_____. **Superior Tribunal de Justiça**. 4º Turma. Recurso Especial nº 1223733. Recorrente (s): Regina Maria Souza de Oliveira. Recorrido (s): Única Participações Ltda. Relator (a) Ministro Luís Felipe Salomão. Julgamento em 07/04/2011. In: Jusbrasil. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/19098477/recurso-especial-resp-1223733-rj-2010-0206509-7>

CARVALHO, Mário Tavernard Martins de. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar. In: **Empresa Familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CATEB, Salomão de Araujo. **Direito das Sucessões**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CICLO. **A histórias das empresas familiares: Hering**. 2013. Disponível em: <<http://www.ciclosempresasfamiliares.com.br/2013/04/historias-de-empresas-familiares-hering/>>. Acesso em: 15 de setembro de 2018.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: direito de empresa**. 22. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018. v. 1.

FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de Direito Civil: Sucessões**. 4 ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2018.

FAZZIO, Waldo Júnior. **Manual de Direito Comercial**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA, Rodolfo Filho. **Novo curso de Direito Civil: Direito das Sucessões**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Revista Teoria e Evidência Econômica, 1998. v. 6, n.11

IBGE. **Demografia das Empresas 2014**. Rio de Janeiro: 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98073.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro de 2018.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Empresa Familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. São Pulo: Atlas, 2012.

_____. **Empresas Familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre os sócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MANGANELLI, Diogo Luís. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. In: **Revista Síntese Direito de Família**. São Paulo: Editora IOB, 2018.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de Direito Comercial e de Empresa**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. v. 1.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. 33 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 1.

_____. **Curso de Direito Comercial**. 31 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 2.

ROCHA, Pedro Figueiredo; SANTOS, André Felipe. **Holding Familiar**. 2011. Disponível em: <<http://www.tiburciorocha.com.br/wp-content/uploads/2012/03/Artigo-Holding-Familiar.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.

SEBRAESP. **Pequenos Negócios em Números**. 07 de jun. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 28 de agosto de 2018.

SILVA, Letícia Maracci Spanhe da. **Empresa familiar e planejamento sucessório**. In: Revista de Direito da ADVOCEF, ano XII, nº 24, Porto Alegre, 2017.