

A CRIAÇÃO DE HOLDINGS FAMILIARES COMO SOLUÇÃO DE CONFLITOS NO DIREITO SUCESSÓRIO DENTRO DO AGRONEGÓCIO

Karini Eloiza Zanetti de França¹
Gilberto Ferreira Marchetti Filho²

FRANÇA, K. E. Z. de; MARCHETTI FILHO, G. F. A criação de holdings familiares como solução de conflitos no direito sucessório dentro do agronegócio. **Rev. Ciênc. Juríd. Soc.** UNIPAR. Umarama. v. 22, n. 2, p. 297-316, jul./dez. 2019.

RESUMO: O direito sucessório no ordenamento jurídico brasileiro enfrenta uma série de problemas no que diz respeito à administração do patrimônio familiar, sendo que o maior deles ocorre no processo de inventário, haja vista que muitas empresas familiares tendem a perder todo o patrimônio do *de cujus*, por falta de planejamento sucessório e tributário para sua administração. Essa realidade se mostra mais evidente nas empresas do agronegócio, na qual é bastante comum a natureza familiar da administração. Assim, faz-se necessária a existência de uma organização da administração do patrimônio, visando a transmissão dele após a morte e a sobrevivência da empresa familiar sem maiores prejuízos durante essa sucessão. Nesse campo, a figura da holding familiar se apresenta como uma possível solução, forma de administração do bem comum de família, em se tratando de sucessão e gestão empresarial, sem que haja interferência dos interesses subjetivos dos componentes da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Direito das sucessões; Sucessão familiar; Planejamento administrativo e tributário; Holdings familiares.

THE CREATION OF FAMILY HOLDINGS AS A SOLUTION TO CONFLICTS IN THE SUCCESSORY RIGHT WITHIN AGRIBUSINESS

ABSTRACT: The inheritance law in the Brazilian legal system faces a series of issues regarding the administration of the family assets, the greater of them occurring in the estate process, since many family companies tend to lose

DOI: 10.25110/rcjs.v22i2.2019.7924

¹Bacharel em Direito pelo Centro Universitário da Grande Dourados - UNIGRAN. Email: karini_zanetti@hotmail.com.

²Bacharel em Direito e pós-graduado em Direito Civil e Processo Civil pelo Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN. Mestre em Processo Civil e Cidadania pela Universidade Paranaense - UNIPAR. Assessor Jurídico do TJMS. Professor de Direito Civil no Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN. Email: gilberto.marchetti@unigran.br.

all the assets of the deceased for lack of inheritance and tax planning for its administration. This reality is most evident in agribusiness companies, in which the familiar nature of management is very common. Thus, it is necessary to have an organization of the administration of the assets, aiming at the transmission of it after death and the survival of the family business without major losses during that succession period. In this field, a family holding company presents itself as a possible solution, a way of managing the common family asset in the case of succession and business management without interfering with the subjective interests of the components of society.

KEY WORDS: Law of succession; Family succession; Administrative and tax planning; Family holdings.

CREACIÓN DE PATRIMONIOS FAMILIARES COMO SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL DERECHO SUCESORIO DENTRO DEL AGRONEGOCIO

RESUMEN: El derecho sucesorio en el sistema jurídico brasileño enfrenta una serie de problemas con respecto a la administración del patrimonio familiar, el mayor ocurre en el proceso de inventario, dado que muchas empresas familiares tienden a perder todo el patrimonio del *de cuius*, por falta de planificación sucesoria y tributaria para su administración. Esa realidad es más evidente en las empresas de agronegocios, donde la naturaleza familiar de la administración es bastante común. Todavía, se hace necesaria la existencia de una organización de gestión del patrimonio, con el objetivo de su transmisión después de la muerte y la supervivencia de la empresa familiar sin mayores daños durante esa sucesión. Así, la figura familiar se presenta como una posible solución, una forma de administración del bien común de la familia, en el caso de la sucesión y la gestión empresarial, sin interferir en los intereses subjetivos de los componentes de la sociedad.

PALABRAS CLAVE: Derecho de sucesiones; Sucesión familiar; Planificación administrativa y tributaria; Patrimonios familiares.

INTRODUÇÃO

O instituto da Sucessão Familiar é extremamente presente no ordenamento jurídico brasileiro, pois faz parte de um momento da vida de todo o ser humano, visto que todos os cidadãos, sem distinção de gênero, cor ou classe social, nascem, se desenvolvem, constituem patrimônio e morrem.

A depender do patrimônio que se construiu, surge a necessidade de se formar sucessores para a possível administração desse patrimônio que o falecido

deixou, notadamente quando ele se constituir de empresa de natureza familiar.

Essa realidade se destaca principalmente no meio rural, presente em grande parte dos estados brasileiros, no qual pequenos e grandes produtores iniciaram ou permanecem ainda hoje com seu patrimônio administrado pela família.

Porém, muitas dessas empresas familiares não perduram com o passar dos anos, pois todos os seres humanos, independente de escolha, estão fadados à morte, não importando qual seja a causa.

Torna-se, portanto, imprescindível que exista certa organização na administração desse patrimônio familiar, por meio de um planejamento de sucessão que tem por finalidade manter a empresa para depois da morte do seu líder familiar. E nisso se tem a possível instalação das empresas *holdings*.

Nesse sentido, surge a problemática deste trabalho: como realizar esse planejamento, tanto no campo sucessório quanto no aspecto tributário, para se garantir a sobrevivência das empresas familiares na sucessão? A criação de uma holding pode ajudar nesse planejamento e no gerenciamento do patrimônio e dos conflitos de interesse entre os herdeiros para garantir a sobrevivência da empresa?

Dessa forma, este artigo possui como finalidade analisar a criação de *holdings* familiares, para a administração dos bens, notadamente de empresas de natureza familiar, como uma possível solução para os conflitos no que diz respeito à influência dos interesses subjetivos dos componentes da família, no campo geral, mas principalmente dentro do agronegócio, para se evitar a dilapidação do patrimônio.

Com base nessa problematização e traçado esse objetivo, observando metódica dedutiva, sistêmica e axiológica, serão pontuadas considerações sobre a sucessão familiar e a otimização dela, bem como o planejamento dessa sucessão no campo da administração e tributário.

Ao depois, tratar-se-á da criação de *holdings* familiares como possível solução para a problemática, na facilitação do planejamento e gerenciamento dos conflitos de interesses entre os herdeiros.

1 SUCESSÃO FAMILIAR

O direito sucessório brasileiro é oriundo, assim como o direito de família, de diversas transformações sociais enfrentadas em todo o mundo ao longo dos séculos. Mudanças estas que refletem diretamente na maneira da organização familiar, antes predominantemente patriarcal, onde o único responsável pela prole era o pai, sendo que este era também o único que possuía capacidade para exercer os atos da vida civil.

Atualmente, a organização familiar ocorre de maneira diversa, tendo

em vista que todos os membros da família são vistos pelo Estado como iguais, não se fazendo distinção entre o patriarca, sua mulher e seus filhos.

Quando se fala em direito de família e sua constituição, surge a figura do direito sucessório, visto que é este instituto que regulamenta a administração do bem de família a partir do momento da morte do *de cuius*, ou seja, o falecido cujo os bens estão em inventário.

Acerca deste tema preleciona Diniz (2014, v. 6, p. 25) que “a ideia de sucessão gira em torno da permanência de uma relação jurídica, que subsiste apesar da mudança dos respectivos titulares”.

Existem duas formas de sucessão, são elas: sucessão *inter vivos* e *causa mortis*, sendo que a primeira traz a ideia de que é o modo através do qual uma pessoa sucede a outra possuindo no todo ou em parte os direitos que a ela pertenciam, como, por exemplo, o comprador que sucede o devedor em uma relação de compra e venda.

Já a segunda forma, também conhecida como sucessão em sentido restrito, é a transmissão total ou parcial da herança por morte do titular de direitos, que os transmite a um ou mais herdeiros.

Então, sucessão em sentido estrito, de acordo com o entendimento doutrinário de Lisboa (2013, v. 5, p. 339) é “a substituição da pessoa física ou da pessoa jurídica por outra, que assume todos os direitos e obrigações do substituído ou sucedido, pelos modos aquisitivos existentes”.

Portanto, a partir destes entendimentos, conclui-se que para que exista a sucessão em sentido estrito é necessário o preenchimento de alguns requisitos, quais sejam:

- a) A morte real do titular da herança;
- b) Caso não se saiba da morte, a decretação da ausência do titular, que deverá ser pela via judicial;
- c) A legitimidade dos herdeiros ou legatários para receberem o bem.

Além destes requisitos, também deve-se levar em conta as diferentes formas de sucessão, dentre as quais destacam-se a sucessão testamentária, que é àquela derivada de um testamento eficaz que represente a última vontade do *de cuius*; e a sucessão legítima, que é resultado da lei e ocorre em caso de ausência, nulidade, anulabilidade ou caducidade do testamento.

Tem-se, a partir de então, a iniciação do processo de inventário dos bens do *de cuius*, que é o procedimento para a legalização da distribuição da herança deixada pelo morto, haja vista que, em linhas gerais, tanto deve ser realizado sob a fiscalização do Judiciário por meio de um processo próprio.

Este procedimento é o meio mais utilizado para que haja a partilha do bem de família entre os herdeiros, fato este que além de ser dispendioso acaba

se tornando desgastante para a família, já que no decorrer do processo é comum que, entre os herdeiros, surjam conflitos de interesses subjetivos, que muitas vezes nada tem a ver com o enfoque principal que é a administração do bem comum a eles.

O resultado destes conflitos de interesses na sucessão, na maioria dos casos, é a quebra de empresas familiares, fazendo com que seja efetivado o conhecido dito popular “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Isso porque as desavenças familiares prejudica a administração da empresa bem como a distribuição de bens, já que não se sabe quem será o administrador do setor “x” ou quem ficará com o bem “y” deixado pelo autor da herança, em razão dos conflitos existentes.

2 SUCESSÃO OTIMIZADA

Planejar uma sucessão eficaz é o primeiro passo para que uma empresa sobreviva numa sucessão conflituosa. Para que ocorra êxito, sem maiores prejuízos, faz-se necessário a aplicação de alguns elementos, pois, caso o contrário, a empresa familiar estará fadada ao fracasso, não passando de mais uma tentativa frustrada de um sonho falido.

É importante ressaltar que essa problemática se acentua ainda mais no ramo do agronegócio, que, no país, é formado por pequenos e grandes agricultores, mas que investem para ter em seu quadro de funcionários ou que começaram suas empresas tendo como colaboradores os membros da família, mas que, por falta de planejamento, acabam estagnando seu crescimento e o resultado disso é a falência empresarial.

Muitas empresas desenvolvem seus futuros líderes conforme as suas necessidades do negócio atual, não do negócio futuro – e isso é um grande erro. O perfil de habilidades, valores personalidade e experiência de qualquer sucessor deveriam se adequar ao local para onde a empresa familiar está indo e não ao ponto em que se encontra hoje. A maioria das empresas e suas áreas de atuação está mudando em ritmo rápido, não está? Não é difícil imaginar que uma empresa iniciada hoje se transmute, no intervalo de uma geração em um conjunto diferente de produtos e serviços, é? Se isso ocorrer, precisará ser administrada de um modo bem diferente, ainda que mantenha seus valores e sua ética, e exigirá um sucessor com perfil distinto daquele do líder atual. (DAVIS, 2016, p. 7-8)

É sabido que quando são feitas perguntas certas, obtêm-se em conse-

quência as respostas certas. Portanto, questiona-se: como planejar uma sucessão de excelência? Ou ainda, o que os membros da família, conjuntamente, podem fazer para produzirem uma gestão eficaz, otimizando-se assim a sucessão?

Conforme estudos realizados ao longo do tempo, no programa *Families Business*, feito pela Harvard Business School (DAVIS, 2016), alguns requisitos devem ser observados ao se planejar a sucessão. Esses requisitos são analisados a partir do perfil do sucessor.

As pesquisas levadas a efeito por Davis (2016, p. 16-22) levaram a sete pontos que devem ser observados:

O primeiro se refere à conquista de “respeito dos gestores, funcionários, membros do conselho, stakeholders externos e família. Ele ou ela foram uma escolha incontestada para assumir. A família se sente em paz diante dessa escolha” (DAVIS, 2016, p.16).

Em segundo, Davis (2016, p.16) destaca que o sucessor deve ter “experiência externa necessária e a formação em negócios para ser preparado a fim de liderar a empresa familiar, devido a suas questões atuais e futuras”.

Ele ou ela estão preparados para o papel específico de liderança, se adequa a seu maior e melhor uso. Experiência externa em negócios é um ingrediente importante para preparar sucessores porque, para a maioria das empresas, o negócio está mudando rapidamente e podemos aprender muito com o modo como outros fazem negócios de maneira bem-sucedida. Experiência externa útil pode ser obtida em um setor relacionado ou em um setor muito diferente do da empresa familiar.

Educação em gestão e outros tópicos (tecnologia é um tema comum) também são valiosos. Para ser um líder de negócio eficiente hoje, é necessária formação contínua para permanecer atualizado. Educação executiva não significa necessariamente obter um MBA, apesar de que, na época certa da vida, uma experiência acadêmica como essa pode ser interessante, ensinando estruturas úteis para analisar situações de negócio e ampliar as habilidades do sucessor e sua compreensão do mundo dos negócios. O MBA e outras experiências educacionais podem ajudar muito se o sucessor também tiver motivação para aprender e ir além, com bom senso e humildade. Sem essas características, um MBA chega a ser um impedimento, porque pode trazer uma falsa noção de confiança ao líder. (DAVIS, 2016, p. 16)

Outro ponto a se observar é que, além da externa, o sucessor também

precisa apresentar-se com uma experiência interna no negócio, conhecendo como a empresa funciona. Deveras, “um dos maiores mitos perpetuados por escolas de negócios nos últimos 30 anos é o de que um MBA permite gerir bem, praticamente qualquer companhia” (DAVIS, 2016, p. 17).

Nesse sentido, Davis (2016, p. 17-18) destaca:

A verdade é que sem uma compreensão visceral de seu negócio, você não conseguirá geri-lo bem. Ensinamos sucessores a permanecer muito próximos ao que chamamos de “A Rua” – o que os funcionários fazem, como se relacionam com a empresa; quem são os clientes e fornecedores e quão leias são para com a companhia; como se ganha dinheiro com ela, etc.

Para obter a experiência interna necessária, o sucessor precisa entrar na empresa familiar cedo o suficiente para se movimentar pelas funções adequadas e adquirir a experiência necessária. Alguns líderes acreditam que os sucessores devem aprender sobre a empresa familiar desde muito cedo, começando com trabalhos de hierarquia baixa, geralmente como acontece com outros profissionais. Isso pode ou não ser boa estratégia. Isso faz sentido se a meta é desenvolver o sucessor e torná-lo um grande operador do negócio familiar e se há a impressão de que a empresa familiar não vai mudar muito; nessa condição deve-se fazer com que ele passe por uma série de funções começando pela hierarquia de baixo. Nesse caso, também convém entrar mais cedo no negócio da família, mas, ainda assim, depois de obter experiência externa útil.

A empresa familiar provavelmente passará por muitas mudanças e pode se transmutar em algo muito diferente. Nesse caso, justifica-se uma entrada tardia e um programa de preparação mais amplo. Por exemplo, se acha que precisa de um sucessor que entende como fazer a empresa familiar crescer por meio de aquisições, deve-se encorajá-lo a desenvolver uma experiência profunda em investimentos bancários antes de voltar à empresa familiar.

De qualquer maneira, eu diria que o conhecimento da “Rua” do negócio é necessário, mas não suficiente, no mundo empresarial altamente mutável em que vivemos. Um líder empresarial hoje também precisa entender o que está acontecendo nos setores da empresa familiar etc. Manter o pé na “Rua” enquanto ganha altitude suficiente para ver o que acontece no entorno da empresa exige um pouco de alongamento. O programa de desenvolvimento

do sucessor precisa incorporar os dois elementos.

O quarto ponto trata da paixão pelo negócio. De fato, a pessoa que sucederá deve necessariamente ser apaixonada pela atividade da empresa. “As empresas mais bem-geridas são sempre lideradas por pessoas apaixonadas pelo que fazem. Elas gostam dos produtos e dos serviços de empresa. Gostam dos funcionários, dos fornecedores e de outras pessoas com quem a empresa faz negócios” (DAVIS, 2016, p. 19).

Sobre esse elemento, Davis (2016, p. 19) destaca:

Eles (principalmente) amam as horas e a rotina diária. Amam até os problemas. Não poderiam pensar em uma empresa em que gostariam mais de estar. Quando um candidato à sucessão fala sobre o negócio e seus olhos não brilham, ele não é uma boa opção.

Mas não tire conclusões precipitadas sobre a adequação do sucessor. Às vezes, um sucessor não tem entusiasmo em relação ao negócio que o pai abriu, mas é apaixonado pela versão que deseja criar. A questão é se essa a nova abordagem faz sentido para a família. Ou o sucessor pode de fato gostar do negócio atual, mas não se anima a ser um CEO operacional, como seu pai foi. Em vez disso gostaria de administrar a diversificação da empresa familiar no nível de uma holding. A questão é se é útil diversificar a companhia e se o papel dessa holding realmente agrega valor. Sucessão bem-sucedida é sempre uma dança entre o que a empresa precisa e naquilo que o sucessor é bom e pelo qual é apaixonado. Cuidado para não sair de um bom negócio ou criar uma nova empresa só porque o sucessor quer. É preciso ponderar com cuidado como usar bem seus talentos e interesses. Sempre há uma solução compatível para esses quebra-cabeças.

Em quinto lugar, tem-se que “o sucessor deve ter – ou ser capaz de conseguir, por meio de alianças, governança e outros meios – o controle da propriedade. Isso significa que o líder empresarial muitas vezes pode contar com os proprietários dando apoio a suas iniciativas” (DAVIS, 2016, p. 20).

Isso porque, nas atividades da empresa, quando é necessário fazer algo com mais ousadia, “os proprietários serão inclinados a apoiar o CEO no movimento (em geral com um endosso adicional do conselho). Às vezes, os sucessores têm o controle completo da propriedade” (DAVIS, 2016, p. 20). Porém, muitas vezes isso é difícil de conseguir, principalmente quando se trata de empresa

familiar e a família é relativamente grande ou se tem poucos bens para serem transmitidos.

Não quero soar maquiavélico ao falar acerca de o líder proteger o poder no sistema de empresa familiar. E não defendo que líderes empresariais obtenham o apoio dos proprietários por meio de troca de favores, construção de coalizões excluindo alguns proprietários das discussões ou com um sigilo desnecessário. Esses métodos políticos são vistos como desrespeitosos para alguns, em geral ri-cocheteando de volta para o líder, e impedindo a construção de uma unidade de propriedade ampla e de apoio à empresa familiar.

Os sucessores precisam aprender como desenvolver de maneira construtiva o apoio dos proprietários à sua liderança, bem como o comprometimento deles para com a empresa. O foco no desenvolvimento do sucessor diz respeito à sua gestão e às suas habilidades de liderança. As habilidades de propriedade costumam ser quase tão importantes em termos do futuro sucesso do sucessor. Os de empresas familiares precisam ser desenvolvidos como líderes de grupos de proprietários, que sabem como a empresa é e como deve ser legalmente organizada, como a propriedade é e deveria ser estruturada, quais as responsabilidades e direitos do proprietários e como desenhar uma governança efetiva do grupo proprietário. Um estilo diplomático, a vontade de comunicar e pedir aos outros seu apoio e uma medida de humildade também ajudam muito. (DAVIS, 2016, p. 20-21)

Ademais, “o sucessor precisa ter no topo da companhia sua própria equipe leal em ação. Desenvolver lealdade a um novo líder (e não só à empresa da família) é importante para a equipe de liderança funcionar bem” (DAVIS, 2016, p. 21).

Com efeito, essa equipe deve trabalhar em conjunto e com lealdade ao líder, como num time de futebol, no qual cada um exerce bem sua função, cooperando com os demais e leal ao líder.

O time do líder atual tende a ser pessoalmente leal a ele e essa condição nem sempre se transfere com facilidade ao próximo. Este pode ser paciente e esperar que membros da alta gestão se aposentem. É comum que eles tenham, em sua maioria, idade próxima do líder que sai, então cos-

tumam se aposentar alguns anos depois. Alguns desses afastamentos podem ser acelerados para garantir que a nova equipe de alta gestão tenha habilidade e a abordagem desejadas pelo sucessor. Mudanças completas na alta gestão, porém, costumam ser revolucionárias demais para as empresas.

Então, é inevitável que a transferência de lealdade exija que o sucessor que entra conquiste gestores e funcionários antes de a sucessão ocorrer. É essencial que o líder que sai endosse de maneira explícita seu sucessor e encoraje a alta gestão e outros funcionários-chave a confiar no julgamento e no caráter do herdeiro. (DAVIS, 2016, p. 21-22)

Enfim, o último ponto destacado é que o sucessor deve ter o desejo real de liderar. Na verdade, pode ele se apresentar com todos os elementos anteriores. Mas sem o espírito e vontade de liderança, não se chegará a lugar algum. De fato, “os líderes são os maiores responsáveis por descobrir aonde se deve ir e ajudar a chegar ao destino. Os sucessores mais exitosos que estudei são agentes de mudança” (DAVIS, 2016, p. 22).

Davis (2016, p. 22) destaca que, para o sucessor desempenhar bem isso, deve declarar sempre sua posição sobre questões. Mas também deve aceitar a opiniões e críticas dos que discordam. “Quase toda decisão difícil envolve desapontar alguém e poucas pessoas se sentem confortáveis para decidir questões complicadas declarando suas posições ou vivenciando o desapontamento ou a raiva dos outros”.

Importante notar ainda que, conforme observado por Davis (2016, p. 23), “sempre que a nova geração é desenvolvida para produzir futuros líderes empresariais fortes; bons proprietários de empresa; e membros da família maduros e unidos, a família cria uma organização que quase ninguém supera”.

Portanto, quando os sucessores são observados, bem como treinados, tem-se como resultado uma sucessão otimizada, ou uma sucessão bem sucedida, sendo este um passo fundamental a ser dado no tocante à perduração da empresa familiar ao longo dos anos.

3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DA EMPRESA FAMILIAR

Compreendido o até aqui exposto, tem-se para que a realidade do conflito de interesses entre os sucessores da empresa familiar seja extinta do ordenamento jurídico brasileiro, faz-se necessário que nestas exista o chamado planejamento sucessório. Trata-se do instituto que regulamenta a destinação da administração da empresa, familiar ou não, e sua subsistência ao longo do tem-

po, investindo no treinamento de seus atuais e futuros administradores para uma melhor gestão empresarial.

Por meio deste planejamento, a probabilidade de quebra da empresa familiar, que ocorreria na partilha dos bens do autor da herança dentro do processo de inventário, será bastante diminuída, tendo em vista que toda a administração do bem de família estará predestinado a uma futura administração que foi planejada. Dessa forma, a empresa familiar não sofrerá grandes impactos quando da entrada de um terceiro interessado na gestão do bem.

Para alguns, a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Na realidade, a sucessão começa muitos anos antes, quando os filhos ainda são pequenos. Ao longo deste extenso caminho, que separa a infância do momento da transferência, muitas medidas devem ser tomadas. Podemos enumerar três grupos de medidas que antecedem a fase propriamente sucessória:

- a) A formação da base dos sucessores.
- b) O seu plano de desenvolvimento.
- c) As medidas de caráter organizacional e jurídico. (LODI, 1987, p. 9)

Portanto, seguindo essa linha de entendimento, resta consolidada a ideia de que o planejamento da futura administração da empresa familiar começa desde muito cedo, ainda na infância dos futuros sucessores.

Nessa trilha, esse treinamento se inicia pela educação dos futuros sucessores, que irá revelar a vocação destes, bem como o perfil de cada um, permitindo com que o atual administrador da empresa familiar avalie desde logo o perfil de seus sucessores.

Nessa transmissão da vocação da família, os filhos adquirem também uma metodologia de vida, aprendem a gerir os grandes momentos, as fases de transição: o respeito pelas pessoas, a devoção ao estudo, o cultivo dos mestres, as grandes amizades, o compromisso do amor, a atitude diante dos conflitos interpessoais, o valor do trabalho, o respeito pelos valores democráticos, o amor pela pátria, o compromisso com a verdade. Junto com a influência familiar e a visão do mundo é muito importante uma boa formação universitária. A grande universidade nos coloca diante das descobertas humanas e desenvolve a nossa capacidade de pensar e sentir, dá-nos colegas que serão companheiros de toda a vida, privilegia-nos com alguns

grandes mestres, enfim nos introduz na história. Nesta primeira fase de formação do sucessor é importante ainda destacar a experiência de um trabalho fora da empresa familiar por um período de três a cinco anos. Trabalhar fora ajuda o jovem a encontrar sua identidade, ou seja, o seu valor sem a proteção do sobrenome, a encontrar um repertório de experiências que terão, no futuro, valor comparativo com as decisões da sua empresa. O trabalho fora é útil para que os erros de aprendizado sejam feitos longe da empresa e não prejudiquem a imagem profissional. Os filhos deveriam trabalhar fora, até a aquisição de uma personalidade que os habilite a entrar na empresa familiar como verdadeiros profissionais maduros. (LODI, 1987, p. 10)

Nessa ordem de ideias, o planejamento sucessório da empresa familiar possui ligação direta com o treinamento e profissionalização dos sucessores para a administração otimizada do bem da família.

4 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Dentro do planejamento sucessório e da formação dos sucessores que vão administrar a empresa familiar existe a figura do planejamento tributário, que está intrínseco a estes institutos. Isso porque é por meio deste planejamento que há o melhoramento empresarial, bem como maior lucratividade por parte do empresário, pois o mesmo irá diminuir a carga tributária de sua empresa, sem que haja a chamada sonegação fiscal.

A arrecadação tributária é muito importante para qualquer país capitalista. A organização do Estado depende de recursos, pois, todas as ações desenvolvidas pelo Governo são financiadas pelo volume de dinheiro adquirido através dos impostos. Porém, quando o produto dessa arrecadação tributária é desviado para fins diferentes daquele esperado pela população, a revolta do cidadão é justa e a reclamação é inevitável. Apesar disto, infelizmente, não é possível, legalmente, esquivar-se do pagamento dos tributos. Mas, é possível retardar o pagamento, ou mesmo evitá-lo, sem que tal atitude se transforme em um crime. A esse fenômeno dá-se o nome de Planejamento Tributário. Ou seja, planejamento tributário significa exatamente coordenar ações para evitar ou retardar o pagamento de tributos, sem cometer crimes contra essa “ordem” tributária.

Assim, não há alternativa para as empresas e para os cidadãos, senão, tentar entender as formas de tributação existentes (os regimes tributários) e, a partir daí, empreender forças e ações para tentar economizar dinheiro com pagamento de tributos. (BARBOZA, 2017, p. 11)

No tocante a este planejamento, é inegável a participação efetiva de uma organização contábil, porquanto o contador será o profissional responsável por avaliar os riscos e os lucros que cada empresa terá por meio das ações a serem implementadas.

Logo, dentro da ideia do planejamento tributário, a contabilidade é peça fundamental e uma das mais importantes, pois é com ela que se aperfeiçoa o planejamento, ao aplicar seus princípios e normas técnicas da própria contabilidade para “apuração de custos e elaboração de demonstrações financeiras, além, é claro, de dar suporte ao Fisco, na formação de conjuntos de dados que alimentam relatórios e declarações, que, na verdade, servem para cumprir as obrigações acessórias tributárias da empresa” (BARBOZA, 2017, p. 11).

Porém, para que este planejamento seja otimizado, é imprescindível que o contador tenha conhecimento da legislação tributária vigente, pois caso esta não seja observada, haverá uma série de implicações negativas ao empresário, visto que tais normas são vastas e de amplo alcance, cabendo ao contabilista acompanhar seus detalhes, nuances e suas mudanças.

A legislação contábil é ampla, já que se consubstancia em três níveis de Governo (municipal, estadual e federal). E para piorar essa condição, os ajustes orçamentários dessas esferas governamentais acabam por produzir um conjunto de modificações nas leis tributárias em um número absurdamente considerável, pois, a cada ano, o quadro legislativo tributário do país se modifica de uma forma incomensurável, de maneira que o profissional da Contabilidade é afetado diretamente. O Contabilista aplicado acompanha as mudanças legislativas nos três níveis de governo no tocante às regras que compõem o Direito Tributário, ainda que não possa postular em juízo, mas, que tenha condições de dialogar com um jurista e direcionar as ações de sua empresa ou de seus clientes no caminho certo para o fortalecimento da empresa através da boa gestão tributária. É bom entender, portanto, como são criadas as leis tributárias, que tanto afetam o sistema econômico nacional. (BARBOZA, 2017, p. 11)

Seguindo essa linha de raciocínio, existe no ordenamento jurídico brasileiro uma série de tributos, que são regulamentados pelo Código Tributário Nacional. Seu art. 3º traz a conceituação do que é tributo, sendo “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada” (BRASIL, 1966). Por sua vez, o art. 5º institui quais são os tipos de tributos, dividindo-os em impostos, taxas e contribuições de melhoria (BRASIL, 1966).

Mas, para o planejamento tributário das empresas nacionais, o tipo de tributo que mais importa é o imposto, pois a taxa e a contribuição de melhoria pouco influenciam na lucratividade ou não de uma empresa.

Para o Planejamento Tributário nas empresas, o tributo mais considerado é o IMPOSTO, vez que a Taxa e a Contribuição de Melhoria não têm relevância para este fim. Entre os TRIBUTOS, encontramos uma espécie não definida pelo Código Tributário Nacional, mas, instituída pela Constituição Federal, o que lhe impõe legitimidade. Trata-se das contribuições sociais. Deve ser observada, para este fim a Natureza Jurídica dos tributos. (BARBOZA, 2017, p. 15)

Então, dentro da ideia de tributos que exercem grande influência na lucratividade da empresa e que precisam de um tratamento dentro do planejamento tributário, destacam-se os seguintes impostos e contribuições que devem ser pagos pela empresa, em tese, no exercício da sua atividade:

- a) IPI – Imposto Sobre Produtos Industrializados;
- b) ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços; PIS – Programa de Integração Social;
- c) COFINS – Contribuição para a Seguridade Social;
- d) INSS – Contribuição da Empresa e do Empregado para o Instituto Nacional do Seguro Social;
- e) IRPJ – Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas;
- f) CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido;
- g) ISSQN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza.

Deve-se lembrar ainda do ITCMD – Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doações, o qual tem extrema relevância dentro da sucessão familiar, por se tratar do tributo incidente na transmissão da empresa dentro da sucessão, materializada no inventário. Seu pagamento ocorre uma vez, de acordo com a

alíquota estabelecida em cada Estado da federação³.

Portanto, a realização do planejamento tributário é de suma importância na constituição de uma empresa, bem como no procedimento sucessório, visto que por meio do mesmo haverá maior rentabilidade na sociedade empresária familiar.

5 PROCEDIMENTO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para que a empresa familiar subsista no decorrer dos anos, é necessário que, além do planejamento sucessório e tributário, exista um procedimento otimizado para a transmissão dos bens, bem como da administração do patrimônio e da empresa de família.

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar.

Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida.

Podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares:

- a) a sucessão familiar; e
- b) a sucessão profissional. (OLIVEIRA, 1999, p. 24)

Há salientar que, dentro do procedimento sucessório, não deve haver interesses subjetivos, como por exemplo, nomear o primogênito do sócio fundador da empresa como presidente da empresa familiar sem que o mesmo seja qualificado para tal função. Isso porque, sem aptidão e qualificação, o resultado dessa nomeação poderá ser catastrófico para a empresa, podendo acarretar até mesmo sua falência em razão da má administração.

Não está querendo afirmar que os herdeiros naturais são incompetentes, mas que a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser efetivamente realísticas. Se o herdeiro for realmente competente ou tiver condições de vir a ser competente, está tudo bem. Caso o contrário, deve pular direto para a situação de sucessão profissional. Lembre-se do ditado “avô competente, pai nobre e filho pobre”. (OLIVEIRA, 1999, p. 24-25)

Entretanto, deve-se observar que no procedimento sucessório existem

³No estado do Mato Grosso do Sul, a alíquota pode variar entre 3% e 6% nos casos de transmissão *causa mortis* (ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL).

vantagens e desvantagens, como em todo o tipo de negócio.

Oliveira (1999, p. 27-30), em seu entendimento aduz que as vantagens são a continuidade do comando familiar na empresa, ter processo decisório com agilidade e elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa, ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso, ter conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor, ter otimizados sistemas de remuneração, ter no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor, e principalmente, ter maior espírito de família .

Já as desvantagens são as disputas que podem ocorrer entre os membros da família com relação ao cargo que cada um irá ocupar dentro da empresa. Poderá haver dificuldade em demitir o executivo sucessor, além do enfrentamento de dificuldades no desempenho de diferentes papéis, como, por exemplo, o pai que ao mesmo tempo desempenha a função de pai e diretor da empresa (OLIVEIRA, 1999, p. 27-30).

Então, o procedimento sucessório, como dito antes, está intimamente ligado ao planejamento sucessório bem como ao planejamento tributário, haja vista que todos estes institutos servem para a otimização e a perduração das empresas familiares, bem como para o giro de lucros no país, porém, há que se atentar às desvantagens existentes neste tipo de procedimento.

6 HOLDINGS PATRIMONIAIS COMO UMA SOLUÇÃO DE CONFLITOS NO PROCEDIMENTO SUCESSÓRIO

Quando se fala em planejamento tributário e sucessão familiar, conforme o que foi abordado, deve-se tomar bastante cautela no que diz respeito à administração da empresa familiar e o modo como isso ocorrerá, pois muitas empresas tendem à falência quando entram num processo de sucessão exatamente pela falta de planejamento, em todos os sentidos.

Essa falência, na maioria dos casos, deve-se ao conflito de interesses subjetivos que decorrem da transição da administração empresarial, bem como dos que podem ocorrer no processo de inventário.

Para que tais conflitos de interesses sejam contornados em relação à subsistência da empresa familiar, faz-se necessário que todos os componentes da família sejam vistos como acionistas e não como membros da família. E como tal, devem se comportar.

Uma das formas de se promover esse modo de visualização e, assim, ter uma possível solução para tais conflitos é a figura das *Holdings* que são empresas que tem como finalidade básica manter ações de outras empresas, sendo que a origem da expressão *holding* está no verbo inglês *hold* que significa manter, con-

trolar, ou guardar (OLIVEIRA, 1995, p. 19). Isto é, a *holding* tem por finalidade gerenciar outra empresa dentro de uma determinada situação, promovendo seu planejamento para a transmissão de sua administração, na sucessão *causa mortis*, bem como na administração tributária da empresa.

Nessa trilha, na *Holding*, não há fala na produção de lucros e produtos, mas sim na administração dos lucros produzidos ou de outras empresas.

A holding deve ter uma participação no capital de outras associadas (investidas) em quantidade e qualidade suficientes para influir sobre sua administração. De maneira geral, os objetivos de uma empresa holding são:

- resguardar os interesses de seus acionistas, através da interação em várias empresas e negócios;
- agir como acionista principal das empresas afiliadas, podendo, inclusive, ter a gestão administrativa dos negócios;
- administrar o portfólio de investimentos do grupo empresarial;
- prestar serviços centralizados às empresas do grupo, atuando, neste caso como o embrião de uma administração corporativa; e
- representar o grupo empresarial de forma estruturada e homogênea, principalmente a partir da consolidação de um conjunto de políticas de atuação administrativa. (OLIVEIRA, 1995, p. 19)

Com isso, tem-se a ideia de que, com a formação das *holdings*, haverá uma facilitação no procedimento da sucessão familiar e em seu planejamento, fazendo com que seja permitido ao titular do patrimônio, como por exemplo o fundador da empresa familiar, determinar a correta administração de seus bens ainda em vida para depois da sua morte, evitando a quebra da empresa e dilapidação do patrimônio que construiu.

Em se tratando de *holdings*, há salientar que existem quatro tipos principais a serem conceituados (OLIVEIRA, 1995, p. 27). A *holding* pura é a praticada por grandes grupos e centraliza de maneira simples a participação acionária, mesmo que de maneira mínima, em outras empresas.

Por sua vez, *holding* operacional é aquela que desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e comercialização de produtos. No meio tempo, existe a *holding* mista que desenvolve atividades operacionais e também presta serviços, principalmente para as afiliadas;

Enfim, tem-se a holding híbrida, mais utilizada em casos específicos, como, por exemplo, em situações de estruturação operacional ou fiscal da empresa.

Seja como for, cabe salientar que os tipos de *holding* irão variar de acordo com bem a melhor lucratividade para a empresa, bem como o perfil de cada empresário, pois nem todos são iguais, muito menos possuem a mesma visão de mercado.

Dessa forma e dentro de cada perfil, as empresas *holdings* têm como objetivo otimizar a sucessão, facilitando “o planejamento, a organização, o controle, bem como o processo diretivo das empresas afiliadas” (OLIVEIRA, 1995, p. 147).

Além disso, “no caso de holdings formadas por empresas familiares, também proporciona a seus proprietários a melhor distribuição em vida de seu patrimônio a seus herdeiros, sem ficar privando do efetivo e amplo processo administrativo” (OLIVEIRA, 1995, p. 147).

Portanto, a missão principal de uma empresa familiar, que usa as *holdings* para a administração de seus lucros, bem como no planejamento de toda a tributação que lhe será cobrada, nada mais é do que a organização para que haja a perduração dessa empresa ao longo dos anos, passando sem maiores problemas pela sucessão *causa mortis* e pela carga tributária incidente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão *causa mortis* por si só pode se tornar complicada. Notadamente quando há conflitos de interesses entre os herdeiros. A gravidade desses conflitos pode ser tal que, havendo empresa familiar nessa sucessão, o risco dela não sobreviver é alto. Isso sem desconsiderar também a alta carga tributária, o que já demanda um planejamento cuidadoso.

Nesse cenário, a criação de *holdings* se apresenta como meio para se proteger o patrimônio de família, tendo em vista sobretudo existência de conflitos de interesses subjetivos no tocante à administração deste patrimônio.

Até porque, quando se fala em direito sucessório, logo vem à mente o processo de inventário, procedimento este que é dispendioso e desgastante para a família como um todo, principalmente dentro do agronegócio, haja vista que as grandes empresas deste meio são predominantemente familiares.

No tocante ao planejamento tributário dentro da sucessão, a criação de holdings é um facilitador na administração dos bens, tendo em vista que o impacto da quantidade de tributos e encargos devidos ao Estado diminui significativamente.

Portanto, para que não haja a influência dos interesses subjetivos dos componentes da sociedade familiar, e, em consequência disso, a falência da empresa familiar e a dilapidação do patrimônio, a criação da *holding* se apresenta como uma possível solução, dentro dos parâmetros de planejamento apresenta-

dos, pois os interesses serão administrados por ela, visando a saúde financeira da empresa e, assim, os componentes da família serão tratados como sócios de uma sociedade empresária, de natureza limitada, recebendo cada um sua remuneração, através de cotas de participação, se for o caso.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 jul. 2019.

BRASIL. Lei n. 5.172, de 25 de outubro de 1966. Instituiu o Código Tributário Nacional. República Federativa do Brasil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 out. 1966.

BARBOZA, Jovi. **Contabilidade e Planejamento Tributário**. 9. ed. Maringá: Projus, 2017.

DAVIS, John. **Os segredos das famílias empreendedoras**: o que pode impulsionar o sucesso dos negócios na próxima geração. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro**: Direito das Sucessões. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 6.

ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. Secretaria Estadual de Fazenda. **ITCD**: entenda o que é e como funciona o pagamento do tributo de herança e doação. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/itcd-entenda-o-que-e-e-como-funciona-o-pagamento-do-tributo-de-heranca-e-doacao>. Acesso em: 24 nov. 2019.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LISBOA, Roberto Senise. **Manual de Direito Civil**: Direito de Família e das Sucessões. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. v. 5.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding Familiar e suas Vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**: como fortalecer o

empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Maria Izabel de Melo Oliveira; RODRIGUES, Valquíria Duarte Vieira. Planejamento empresarial: a formação e constituição de uma holding familiar e sua importância para o agronegócio. **XXVII Encontro Nacional do CONPEDI Salvador**, 2018. Disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/0ds65m46/wn2plsse/12K2R7Gt1uq26M3R.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2019.