



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS  
CURSO DE DIREITO**

**LAURA MEIRA COSTA**

**A IMPORTÂNCIA DA HOLDING FAMILIAR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO  
EMPRESARIAL: análise do planejamento do grupo empresarial Queiroz**

**CAMPINA GRANDE  
2020**

LAURA MEIRA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA HOLDING FAMILIAR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO  
EMPRESARIAL: análise do planejamento do grupo empresarial Queiroz**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Centro de Ciências Jurídicas do Curso de Direito da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito.

**Área de concentração:** Direito empresarial.

**Orientador:** Prof. LLM. Cláudio Simão de Lucena Neto.

**CAMPINA GRANDE  
2020**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C837i Costa, Laura Meira.

A importância da holding familiar no planejamento sucessório empresarial [manuscrito] : análise do planejamento do grupo empresarial Queiroz / Laura Meira Costa. - 2020.

27 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas, 2020.

"Orientação : Prof. Me. Cláudio Simão de Lucena Neto , Coordenação do Curso de Direito - CCJ."

1. Direito empresarial. 2. Planejamento sucessório. 3. Holding familiar. I. Título

21. ed. CDD 346.015

LAURA MEIRA COSTA

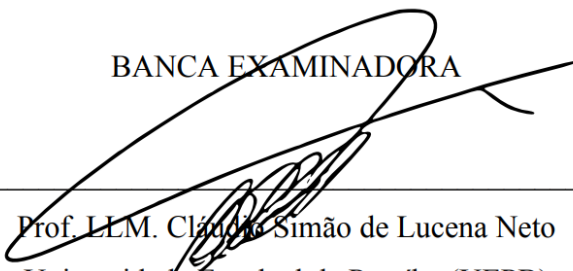
A IMPORTÂNCIA DA HOLDING FAMILIAR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO  
EMPRESARIAL: análise do planejamento do grupo empresarial Queiroz

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado ao Centro de Ciências Jurídicas do  
Curso de Direito da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Direito.

Área de concentração: Direito empresarial.

Aprovada em: 07/07/2020.

BANCA EXAMINADORA



---


Prof. LLM. Cláudio Simão de Lucena Neto  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Dr. Glauber Salomão Leite

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Me. Jubevan Caldas de Sousa

Faculdade Reinaldo Ramos/FARR (CESREI)

“Nothing will stop you being creative more effectively as the fear of meaking a mistake”.  
(*John Cleese*)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Esferas Familiares.....	10
Figura 2 –	Holding Familiar.....	12
Figura 3 –	Usufruto.....	16
Figura 4 –	Grupo Empresarial Queiroz.....	20
Figura 5 –	Primeira Etapa da Esfera Empresarial.....	21
Figura 6 –	Holding Santana Investimento e Participações LTDA.....	22
Figura 7 –	Nova Estrutura do Grupo Queiroz.....	23
Figura 8 –	Esfera dos Ativos do Grupo Queiroz.....	23

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 –	Diferenças entre a S.A e a LTDA.....	15
------------	--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>AS EMPRESAS FAMILIARES E AS TRÊS ESFERAS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO .....</b>	<b>09</b>
<b>3</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DA HOLDING FAMILIAR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EMPRESARIAL.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b> Holding Familiar e os tipos societários existentes: LTDA e S/A .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b> A instituição do usufruto na constituição da Holding Familiar.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3</b>	<b> Os benefícios da constituição de uma Holding Familiar.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DO GRUPO EMPRESARIAL QUEIROZ .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b> Grupo empresarial Queiroz.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2</b>	<b> Esfera empresarial do planejamento sucessório do grupo Queiroz.....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>25</b>



## **A IMPORTÂNCIA DA HOLDING FAMILIAR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EMPRESARIAL: análise do planejamento do grupo empresarial Queiroz**

Laura Meira\*

### **RESUMO**

Este artigo aborda a importância da utilização da Holding Familiar no planejamento sucessório das empresas, sob os aspectos legais, doutrinários e jurisprudenciais, bem como por meio da análise do caso do planejamento do grupo empresarial Queiroz. Valendo-se do método dedutivo e sistemático, além dos tipos de pesquisa bibliográfica e aplicada, almejou-se trazer à discussão a necessidade de se planejar a transferência do patrimônio familiar entre as gerações, principalmente sobre o ponto de vista empresarial, de forma a garantir a longevidade das empresas familiares no contexto brasileiro. A pesquisa é importante, considerando o fato de que esses empreendimentos representam grande parte da economia no Brasil, bem como pelo fato da maioria não conseguir chegar na 3ª geração da família. Analisa-se, especificamente, o rol de vantagens da Holding como estratégia de planejamento sucessório, sua forma de constituição, a sua relação com o usufruto e seus benefícios fiscais e societários. Infere-se ser imperativo que as famílias optem por planejar a transferência de suas empresas, como ato de inteligência de governança, de forma a evitar a “pulverização do patrimônio”.

**Palavras-chave:** Holding Familiar. Planejamento Sucessório. Empresas. Sucessão.

### **ABSTRACT**

This scientific article discusses the importance of Family Holding in the succession planning of companies under legal, doctrinal and jurisprudential aspects, as well as a case study of Queiroz group succession plan. The study applies the deductive and systematic methods in addition to bibliography applied research and aims to bring to the discussion the need to plan the assets transfers between generations, especially from the business perspective to guarantee family business longevity in the Brazilian context, where these types of ventures represent a big part of the country's economy as well as the fact that the majority of these companies are unable to reach the family's third generation. The article analyses the advantage of the Holding model as a succession planning strategy, its legal procedures, the usufruct of the assets and the tax and corporate benefits. It is inferred that families opt to plan the transfer of its assets as a strategic and governance was to avoid the pulverization of assets.

**Keywords:** Family Holding. Succession Planning. Companys. Succession.

---

\* Aluna de Graduação em Direito na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I. Email: laura.meira.c@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira é tradicionalmente familiar, isto é, composta em sua maior parte por pequenos e grandes negócios familiares.

Em termos numéricos, segundo pesquisa realizada pela KPMG, intitulada “Retratos de Família” (2019, p.05), essas empresas representam 65% (sessenta e cinco por cento) do Produto Interno Bruto do Brasil (PIB).

Contudo, apesar das famílias possuírem essa grande força no mercado, a longevidade das empresas está entre 21-40 anos, conforme consta na pesquisa supramencionada (KPMG, 2019, p. 06).

É um prazo limite de vida bastante curto quando se leva em consideração o fato de que pessoas jurídicas não possuem prazo útil de duração, bem como o fato de as maiores empresas da Bolsa de Valores possuírem mais de 50 anos de existência.

Ante tal situação, questiona-se: Existe algum mecanismo que garanta a conservação das empresas familiares no ordenamento brasileiro?

Pressupõe-se que a resposta para tal problema se chama planejamento sucessório, ou seja, planejar a transferência do patrimônio entre as gerações da família, mediante um procedimento legal composto por etapas e centralizado principalmente na transmissão saudável do controle das empresas.

A partir da resposta do primeiro questionamento, infere-se um segundo de igual importância: Dentro do planejamento sucessório empresarial, qual a melhor forma de realizar tal procedimento?

Mais uma vez, a resposta provisória para o questionamento levantado, do qual será analisado nesta pesquisa, se chama Holding – uma espécie de estratégia empresarial que proporciona a transferência do controle do patrimônio de forma segura e eficaz.

Ressalta-se que a Holding pode ser utilizada em outras situações que não sejam o planejamento sucessório, contudo, optou-se por esse recorte teórico, dado a limitação da pesquisa feita.

Assim, partindo dos problemas levantados, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar a importância da constituição de uma Holding no planejamento sucessório das empresas e como objetivos específicos analisar não só as etapas que envolvem este instrumento, como também suas vantagens e, por fim, mostrar uma aplicação prática desta estratégia, mediante a análise do planejamento do Grupo empresarial Queiroz.

Para tais objetivos, o estudo foi metodicamente dividido em 3 grandes seções, interligadas de modo que o entendimento de uma dependa da anterior.

Assim, na primeira seção tem-se a análise geral do planejamento sucessório para as empresas familiares, mostrando não só o seu conceito, como também suas três fases e a explicação de cada uma dentro do procedimento.

Em continuidade, a segunda seção trabalha a importância da Holding na segunda fase do planejamento sucessório, qual seja, a fase empresarial. Para isso, é apresentado sua forma de constituição, a relação entre a Holding e o usufruto para os titulares do patrimônio familiar e, por fim, suas principais vantagens na ordem societária e fiscal.

Concluindo a pesquisa, de forma a garantir o entendimento completo do estudo realizado, é apresentado o caso concreto do planejamento sucessório do Grupo empresarial Queiroz, feito no escritório “Leal Queiroz – Advocacia Corporativa”, sob a coordenação da advogada Jéssica Leal Rocha Cavalcanti.

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pelo método dedutivo e sistemático, uma vez que a pesquisa ocorreu com base na reunião de informações sobre o tema, partindo de um ponto geral para o caso específico do Grupo Queiroz. Além disso, do ponto de vista

procedimental, utilizou-se o estudo de caso como forma de aprofundar o tema, de maneira a garantir a compreensão prática da pesquisa realizada.

Por fim, quantos aos meios, a pesquisa foi realizada por meio da análise bibliográfica e documental, a partir do levantamento de doutrinas, leis e jurisprudências relacionadas ao tema da pesquisa e, quanto aos fins, utilizou-se da pesquisa aplicada com o objetivo de gerar aplicação prática ao conhecimento que será produzido, solucionando problemas próprios da realidade empresarial.

## **2 AS EMPRESAS FAMILIARES E AS TRÊS ESFERAS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO**

As empresas familiares, conforme pontuado por Adriana Krasnow (2010, p.15-16, apud MADALENO, 2013, p.192-193), é toda sociedade “composta por pessoas vinculadas entre si, no todo ou em parte, por vínculos familiares ou derivados do parentesco”, em outros termos, significa dizer que são empresas formadas com base no elemento da “*affectio societatis*”, uma vez que o fator principal de constituição é a relação pessoal de fidelidade e confiança existente entre os sócios.

No Brasil, segundo pesquisa intitulada “Empresas Familiares”, realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017, p.04), estas empresas representam 90% (noventa por cento) da economia brasileira, isto significa que no mercado, os negócios familiares são responsáveis pela fatia principal em termos de crescimento econômico do País, bem como na oferta de emprego aos brasileiros.

Contudo, apesar desta força imensa na economia, grande parte destas empresas não conseguem chegar à 3ª geração da família, por problemas familiares (casamentos, namoros, intrigas, mortes, separações, filhos, dentre inúmeros outros).

Essas divergências acabam por atingir diretamente as questões patrimoniais da família, pois causam a “pulverização das ações empresariais”, como bem colocado por Edison Carmagnani Filho e Fabíola d’Ovidio (2018, p. 41).

Tal problemática só mostra que o planejamento sucessório, atualmente, não é mais uma questão de vaidade e sim de necessidade, refletindo um “ato de inteligência de governança familiar”, segundo Rolf Madaleno (2013, p. 193).

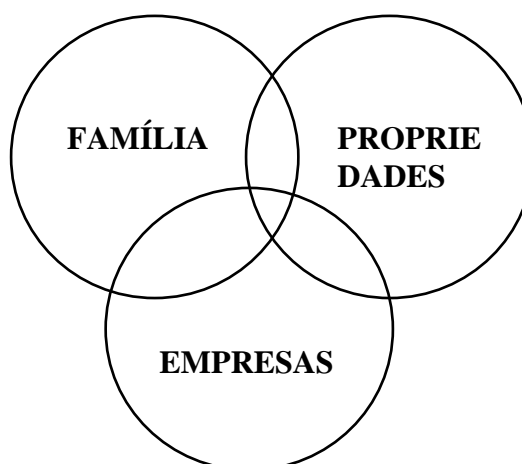
Entender os anseios da família, os desejos do testador e, acima de tudo, a estrutura empresarial é de extrema importância, principalmente, em contextos de crise como a causada pela Pandemia do COVID-19 que atingiu freneticamente todos os setores do mercado.

Portanto, conforme definido por Daniele Chaves Teixeira (2019, p.65), o planejamento sucessório é um “instrumento jurídico que permite a adoção de uma estratégia voltada para a transferência eficaz e eficiente do patrimônio de uma pessoa após a sua morte”.

Isto é, trata-se de um guia importante para garantir a continuidade dos negócios da família e evitar a “pulverização” do patrimônio, considerando que o aumento do núcleo familiar é um fenômeno natural, ou seja, com o passar do tempo mais pessoas passarão a fazer parte da família e, conseqüentemente, este aumento afetará na manutenção da herança para as futuras gerações.

Mais pessoas significam mais desejos divergentes, o que ocasiona mais intriga que atinge o processo sucessório como um todo. Assim, planejar e pré-determinar regras de sucessão e liquidez garante o sucesso da continuidade dos negócios por “n” gerações.

Sabendo da importância do planejamento sucessório, para que se passe ao próximo ponto, é necessário entender as esferas de uma organização familiar. Para tanto, será utilizado o gráfico feito pela Hoft Consultoria Societária (2006, apud CARMAGNANI; d’OVIDIO, 2019, p.108) que demonstra, eficazmente, as três esferas principais do planejamento:

**Figura 01** – Esferas Familiares

**FONTE:** Hoft Consultoria Societária, 2006.

Como pode ser observado na Ilustração 01, a organização familiar é composta por: Família, Propriedades e Empresas. No mesmo sentido, o Professor Sandro W. Pereira dos Santos (2020), afirma que o processo de planejamento envolve a esfera familiar, a esfera empresarial e a esfera dos ativos (termos que serão utilizados nesta pesquisa).

Para cada esfera, existirão anseios e demandas específicas, contudo, o processo de separação do planejamento em etapas é apenas para fins didáticos, uma vez que cada plano deve se inter-relacionar com os demais, conforme a Ilustração 01 – Todos estão interligados.

Todo planejamento sucessório deve, primeiramente, levar em consideração a esfera familiar, pois esta é o ponto de partida para entender a parte empresarial da sucessão. Assim, ter atenção aos desejos da família (conflitos, anseios, relações e desejos) é o que definirá a continuidade do patrimônio entre as gerações.

Conforme bem pontuado por Edison Carmagnani Filho e Fabíola d’Ovidio,

**[...] o fator emotivo, que mexe com o íntimo das pessoas, geralmente é menosprezado e pode trazer consequências desastrosas para a saúde da empresa por razões muito simples. Quem detiver o patrimônio, dará a ele a destinação que melhor lhe aprouver. Quem detiver as ações e quotas, mas não souber lidar com esse ativo, poderá destruí-lo. (2018, p. 132) (grifo nosso)**

A organização desta primeira etapa é feita mediante um Protocolo Familiar, no qual são estabelecidas regras de convivência, pelas quais os signatários se comprometem, por vontade própria, a respeitar.

O Protocolo Familiar, conforme Carlos Pedral, sócio da PricewaterhouseCoopers do Brasil (PWC, 2020), é uma espécie de bússola orientadora para a família ou, ainda, uma espécie de estatuto familiar, no qual serão estabelecidos valores, papéis, responsabilidades, direitos, obrigações, regras e sanções, que serão aplicados para todos os membros da família, inclusive “agregados”.

Carlos Pedral (PWC, 2020) pontua que “o protocolo é um produto do diálogo e se constitui num instrumento essencial para sustentar a relação entre os membros da família, entre estes e os seus negócios, seu patrimônio e sua evolução ao longo do tempo”.

Um dos principais pontos deste documento, portanto, é estabelecer as regras de condução dos negócios da família, pois servirá de base para seguir para a segunda etapa do planejamento: A esfera empresarial.

Na segunda esfera, o foco será analisar a parte estrutural das empresas e garantir uma organização saudável e que atenda os desejos da família e a continuidade do negócio.

Neste estágio de planejamento, existem diversas formas de lidar com a parte empresarial, tais como: fusões, aquisições, dissolução de empresas, fundos de investimentos, alteração dos acordos entre os acionistas e as holdings familiares.

Todos esses são mecanismos que asseguram a continuidade das empresas e que devem ser usados, com base na configuração familiar definida na primeira esfera. Conforme o título desta pesquisa, o objetivo é analisar o mecanismo da Holding Familiar, mas isto será feito apenas na próxima seção.

Por fim, tem-se a última esfera do planejamento, a esfera dos ativos. Nesta fase, o objetivo é planejar toda aquela parcela que não faz parte diretamente do empreendimento, como os imóveis, ações, títulos e outros investimentos, ou seja, todos os negócios “extras” que a família tenha feito ou queira fazer.

Na verdade, é muito comum que esses ativos sejam juntados dentro de uma empresa criada para este propósito. Por exemplo, uma família que tenha diversos imóveis, mas que também tenha investimento em títulos, pode criar uma empresa para administrar a parte imobiliária e fazer com que esta sociedade seja “filha” de uma Holding principal que não só administrará aquela, como também administrará os demais ativos.

Além disso, é recomendado a constituição de seguros específicos para esses investimentos, pois eles amenizam os prejuízos em caso de situações graves ou inesperadas que a família possa vir a enfrentar.

Observa-se, portanto, que são infinitas as possibilidades de planejamento e de combinação, tudo dependerá do caso analisado, mas o importante é que a organização seja feita dentro das molduras legais, uma vez que conforme o artigo 1.857, § 1º, da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Brasil, 2002), conhecida como Código Civil, “a legítima dos herdeiros necessários não poderá ser incluída no testamento”.

Ou seja, o planejamento sucessório deve se concentrar na parte disponível do patrimônio, tendo em vista que metade deste faz parte da legítima e necessariamente será destinado aos herdeiros necessários: cônjuge, descendentes e ascendentes.

Portanto, conforme visto, o processo pelo qual se busca evitar a mortalidade da empresa familiar é composto por etapas, cada qual com sua importância e todas interligadas entre si. Na próxima seção, a análise se concentrará em abordar os principais aspectos da Holding Familiar, sua importância em um planejamento, bem como os seus principais benefícios.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA HOLDING FAMILIAR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EMPRESARIAL**

A segunda esfera de um planejamento sucessório é marcada pela organização da estrutura empresarial dos negócios da família. Conforme dito anteriormente, existem diferentes mecanismos que podem ser usados nesta etapa, cada qual com sua relevância a depender do contexto organizacional analisado.

Dentre as opções previstas, destaca-se a Holding - este termo vem do verbo inglês “to hold” e significa “segurar, manter, guardar, controlar”.

Na verdade, não se trata de um novo tipo societário, mas apenas de uma forma estratégica de controlar outras empresas.

De acordo com a definição de Oscar Hardy (2005, apud TEIXEIRA, 2007, p. 4), a Holding é “uma sociedade juridicamente independente que tem por finalidade adquirir e manter ações de outras sociedades, com o objetivo de controlá-las, sem com isso praticar atividade comercial”.

Por não ser um tipo societário, qualquer empresa pode se tornar uma Holding, desde que defina como atividade econômica a participação em outras sociedades.

Segundo o Instituto Nacional de Geografia e Estatística, por meio da Classificação Nacional das Atividades Econômicas – CNAE (IBGE, 2020), existem duas espécies de Holding: 1 - 6461-1/00 – Holdings de instituições financeiras; e 2 - 6462-0/00 – Holdings de instituições não financeiras.

Esses CNAES são definidos conforme a classificação que a Holding assume. Para esta pesquisa serão trabalhadas as seguintes espécies, conforme catalogação de Edison Carmagnani Filho e Fabíola d’Ovidio:

**Holding Pura** – quando o objetivo social é apenas a participação no capital de outras empresas; **Holding Mista** – quando o objetivo social não é apenas participar de outras empresas, mas também exercer alguma atividade empresarial; **Holding Familiar** – composta por um quadro societário formado por membros de uma mesma família, sendo utilizada como veículo de sucessão empresarial; e **Holding Patrimonial** – quando além da participação em outras sociedades, a empresa administra outros ativos de valor da família. (2018, p. 587) (grifo nosso)

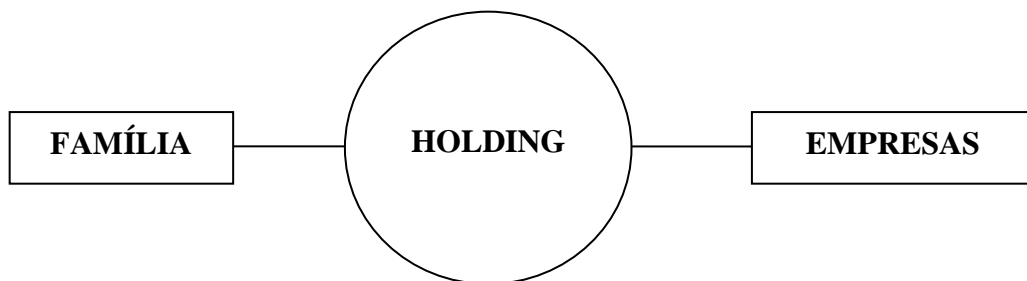
São infinitas as classificações doutrinárias, todavia, conforme dito alhures, para o objetivo desta pesquisa só é necessário ter conhecimento das 04 espécies mostradas acima, uma vez que serão essenciais para análise da próxima seção.

O importante, no momento, é entender que a Holding Familiar é essencial em um planejamento sucessório, pois ela evita a dispersão do patrimônio da família, transformando os membros em sócios e colocando a herança em blocos societários, de forma que a sucessão passe a ser regida por regras empresariais e não mais familiares.

Além disso, a transferência do patrimônio para uma Holding garante a prolongação dos negócios da família, pois diferente de uma pessoa natural, uma empresa não possui tempo de vida limitado, ou seja, pode durar por “n” gerações, garantindo, dessa forma, o crescimento do empreendimento sem o empecilho dos conflitos sucessórios.

Ilustrativamente, a Holding se mostra como um elo intermediário entre a família e o grupo empresarial, garantindo uma melhor organização do patrimônio e auxiliando o processo da sucessão, pois afasta os negócios de eventuais divergências no seio familiar:

**Figura 02** – Holding Familiar



**FONTE:** Elaborado pela autora, 2020.

Observa-se que a Holding serve de barreira para possíveis riscos pessoais que os membros familiares possam vir a sofrer, bem como protege as empresas dos problemas que possam existir no seio familiar.

Nesse processo, não só é definido a reestruturação das empresas com a Holding no topo, mas também se define o papel de cada sucessor no grupo empresarial, a fim de assegurar que não haja conflitos de sucessão.

Assim, com a transformação dos herdeiros em sócios, não haverá problema em partilhas do patrimônio, uma vez que este será transformado em quotas/ações da empresa, das quais poderão ser retirados os famosos dividendos, o que é positivo não só para os sucessores, como para o próprio sucedido até a sua morte.

Em suma, conforme Gabriela Ardoni Mazzotti:

Com a constituição da holding será especificado seu objeto social, e nele constará a forma de administração e gerenciamento dos negócios dos quais ela é a controladora, garantindo que com a superveniência do falecimento do patriarca ou matriarca, os negócios continuarão a ser conduzidos na forma como restou estabelecido pelo contrato social e pactos sociais adjetos. Não se verificará interrupção dos negócios e fica afastado o risco de perecimento do patrimônio construído. (2016, p.33)

A Holding não só possui aplicação prática, como mostrado até aqui, ela também possui base legal, a qual se encontra na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 – Lei das S.A –especificamente, no artigo 2º, § 3º. *In verbis*:

Art. 2º Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.

§ 3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. (BRASIL, 1976, Art. 2º)

Apesar desta previsão na Lei das S/A, conforme já mencionado, a Holding pode se revestir de qualquer tipo societário, contudo, na prática, os principais tipos utilizados são as S/A e as empresas de responsabilidade limitada – LTDA, conforme se passa a expor.

### **3.1 Holding Familiar e os tipos societários existentes: LTDA e S/A**

A Holding por não ser um tipo societário, mas uma estratégia de planejamento, deve ser precedida da escolha pelos empresários da melhor forma de sua constituição.

Essa escolha, contudo, não é feita com base em critérios técnicos, como faturamento, quantidade de ativos e de empresas ou até mesmo por critérios fiscais, mas sim por questões familiares.

Aqui volta a importância de primeiramente ser estabelecido o Protocolo Familiar, pois ele servirá de bússola para o planejamento e, conseqüentemente, para a sucessão.

Entender, portanto, os objetivos do sucedido e as necessidades da família é essencial para escolher o tipo societário da Holding, por questões muito práticas: cada tipo de empresa possui seus pontos positivos e negativos.

Para auxiliar nesta decisão, é necessário entender as características mais importantes de cada tipo societário. No caso, serão trabalhadas as duas formas mais usuais no mercado: S.A e LTDA.

Iniciando pelo quesito da constituição, as Sociedades por Ações – S.A que são regidas pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Brasil, 1976), são criadas por meio de um estatuto social e não por contrato, como ocorre com as Empresas de Responsabilidade Limitada – LTDA, regidas pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Brasil, 2002) e, subsidiariamente, pela Lei das S.A.

Apesar desta primeira diferença, ambas necessitam de mais de um sócio para constituição, seja pessoa jurídica ou pessoa física. Além disso, nos dois casos, a responsabilidade dos sócios é limitada, mas existe uma divergência neste ponto.

Enquanto na LTDA, a responsabilidade está limitada ao valor das respectivas quotas (sendo solidária no que tange a integralização do capital social), na S.A, a responsabilidade dos sócios está limitada ao valor das ações subscritas e não integralizadas (inexistindo responsabilidade solidária pela integralização).

Percebe-se que existe também a diferença nos termos utilizados, isto ocorre porque diferente da LTDA, a S.A pode ser aberta ou fechada, isto é, pode negociar ou não suas ações no mercado de capitais.

Pela possibilidade de se abrir ao mercado de ações, a S.A possui a vantagem de poder emitir títulos (debêntures, bônus de subscrição, partes beneficiárias), bem como transformar ações ordinárias que garante o direito de voto em ações preferenciais que garantem a preferência no recebimento dos dividendos.

Nos demais tipos societários, como o caso da LTDA, ainda existe grande divergência doutrinária sobre a existência ou não de quotas preferenciais, na prática, isto dependerá do entendimento utilizado pela Junta Comercial, na qual a empresa se encontra registrada.

Continuadamente, no que tange à administração destas empresas, existe um enorme abismo na diferença entre a LTDA e a S.A.

Na primeira, o processo de estruturação administrativa é muito mais simples, pois apenas é obrigatório definir o administrador ou administradores (sendo facultativo estabelecer um conselho fiscal) e a forma de reunião (menos de 10 sócios) ou assembleia (mais de 10 sócios).

Na segunda, o processo é muito mais complexo, uma vez que são necessários os seguintes órgãos: Diretoria (representa a sociedade), Conselho Fiscal (fiscaliza a sociedade), Acionista Executivo (controla a sociedade), Assembleia Geral (delibera sobre os negócios da sociedade) e Conselho de Administração (pratica atos de gestão).

Por essa estrutura muito mais complexa, as S.A são preferíveis para grandes empreendimentos que exigem uma maior organização interna na divisão das funções de cada funcionário dentro da empresa.

Além da diferença estrutural, também existe a discrepância na responsabilidade dos administradores em cada sociedade. Na S.A, o administrador não é responsabilizado por atos regulares de gestão, mas apenas por atos ilícitos e que causem prejuízos, ainda que dentro de suas atribuições. Na LTDA, a responsabilidade dos administradores por atos ilícitos é subsidiária e ilimitada, apenas quando contrário ao contrato social.

No que tange à entrada de novos sócios, a realidade também é distinta. Em regra, na S.A, a circulação de acionistas é livre, pois trata-se de uma sociedade de capital, no qual o que importa é o teor financeiro. Apesar disto, o estatuto pode trazer algumas regras que limite à negociação das ações.

Diferente do contexto das S.A, nas empresas de responsabilidade limitada, a entrada de novos sócios dependerá da previsão no contrato, no qual o sócio poderá ceder suas quotas a terceiros estranhos ao quadro societário, desde que não haja oposição de  $\frac{1}{4}$  do capital social, isto ocorre porque a LTDA é uma empresa pessoal, ou seja, impera a "affectio societatis".

Quanto aos dividendos, na S.A a distribuição é obrigatória, nos termos do artigo 202 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Brasil, 1976), e, caso a empresa seja omissa na quantificação, metade do lucro líquido será distribuído aos acionistas. Na LTDA, em regra os sócios participam dos lucros e perdas proporcionalmente ao valor das respectivas quotas, contudo, o contrato pode estipular distribuição desproporcional.

No mais, apesar de existir outras diferenças, como: deliberação, direitos essenciais, apuração de haveres, saída/exclusão de sócios, procedimento de convocação para Reunião ou Assembleia, dentre outros, como o objetivo desta pesquisa não é exaurir o assunto, mas apenas mostrar sumariamente que existem pontos diferentes que devem ser levados em consideração na escolha da forma de constituição da Holding, estas demais divergências não



serão aqui trabalhadas. No quadro a seguir, tem-se resumidamente as principais diferenças entre a S.A e LTDA, diferenças estas que pesam consideravelmente nos objetivos para os quais a Holding será criada:

**Tabela 01 – Diferenças entre a S.A e a LTDA**

<b>ASPECTOS</b>	<b>S.A</b>	<b>LTDA</b>
<b>Constituição</b>	Estatuto Social – Art. 1.089, C.C/02	Contrato Social – Art. 1.053, pu, CC/02
<b>Responsabilidade dos Sócios</b>	Responsabilidade dos sócios limitada ao valor das ações subscritas e não integralizadas (inexistindo responsabilidade solidária pela integralização) – Art. 1º, lei 6404/76	Responsabilidade limitada ao valor das respectivas quotas (sendo solidária no que tange a integralização do capital social) – Art. 1.052 e Art. 1.055, § 1º, CC/02
<b>Capital Social</b>	Ações – Art. 1.088, C.C/02	Quotas – Art. 1.055, C.C/02
<b>Tipos</b>	Aberta – Ações negociadas no mercado de capitais / Fechadas – Ações negociadas diretamente pelos acionistas – Art. 4º, lei 6404/76	Nenhum
<b>Títulos/Ações</b>	Pode emitir títulos e converter ações ordinárias em preferenciais – Art. 16, I e Art. 25, lei 6404/76	Nenhum
<b>Estrutura interna dos órgãos</b>	Acionista Executivo, Conselho Fiscal, Diretoria e Conselho de Administração – Capítulo XII, lei 6404/76 / Assembleia Geral – Art. 121, lei 6404/76	Administrador (Conselho de Fiscal – facultativo) – Art. 1.060 e Art. 1.066, C.C/02 / Reunião (menos de 10 sócios) ou Assembleia (mais de 10 sócios) – Art. 1.072, C.C/02
<b>Responsabilidade dos Administradores</b>	Os administradores não são responsabilizados por atos regulares de gestão, mas apenas por atos ilícitos e que causem prejuízos, ainda que dentro de suas atribuições. – Art. 158, lei 6404/76	Os administradores são responsabilizados por atos ilícitos é subsidiária e ilimitada, apenas quando contrário ao contrato social. – Art. 1.016, C.C/02
<b>Entrada de Novos Sócios</b>	Circulação livre – Art. 29, lei 6404/75	A entrada de terceiros depende da aprovação de ¼ do capital social – Art. 1.057, C.C/02
<b>Distribuição de Dividendos</b>	Obrigatória – Sendo omissivo o estatuto, metade do lucro líquido será repassado aos acionistas	Participação dos quotistas nos lucros e prejuízos proporcionalmente ao valor das quotas, salvo estipulação em contrário no contrato

**FONTE:** Elaborada pela autora, 2020.

A análise minuciosa destas divergências societárias, deve estar atrelada ao seguinte questionamento: Qual o objetivo da Holding no planejamento sucessório da família?

Se a resposta for, por exemplo, evitar a entrada de terceiros estranhos (namorados, cônjuges, primos, amigos, dentre outros) ao quadro societário que, em regra, será composto pelos herdeiros do patrimônio, então a melhor opção será a LTDA, pois, conforme visto, o processo de cessão de quotas depende da aprovação de ¼ do capital social.

Além deste caso, a LTDA também é recomendada para as Holding Puras, ou seja, aquelas cuja criação é tão somente destinada para participação em outras empresas, não exercendo qualquer tipo de atividade empresarial.

Por outro lado, se a resposta da pergunta estiver atrelada à conflitos entre os herdeiros no que tange ao destino dos negócios, uma boa opção será a S.A, pois neste tipo empresarial, conforme mostrado, existe a possibilidade das ações serem enquadradas em ordinárias e preferenciais.

Assim, aquele sucessor que quiser continuar na administração dos negócios, poderá ficar com as ações do primeiro tipo que garantem o direito de voto, enquanto se o segundo sucessor estiver apenas interessado em lucros, poderá ficar com o segundo tipo que garante a distribuição preferencial de dividendos.

Existem inúmeras outras situações familiares que podem definir a resposta da questão levantada e que, conseqüentemente, definirá o tipo societário para a Holding Familiar.

Portanto, conforme Vinícius dos Santos e Bruna Guimarães (2019, p. 13), para que as vantagens da Holding sejam utilizadas corretamente, é fundamental que o “empresário observe o tipo que melhor se compatibiliza com o seu caso, pois a escolha influenciará diretamente na otimização dos resultados esperados”.

### 3.2 A instituição do usufruto na constituição da Holding Familiar

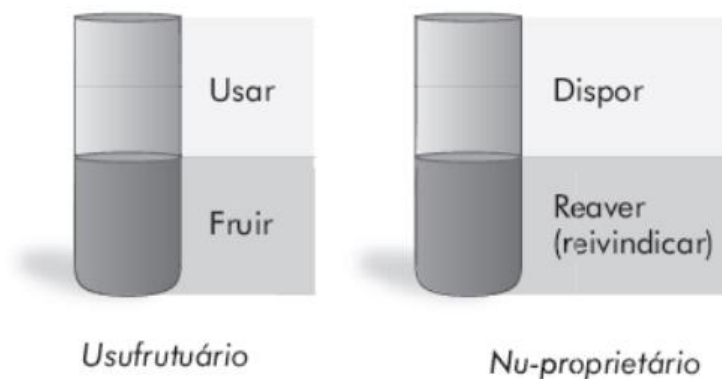
Além da escolha do tipo societário mais adequado para a Holding Familiar, outro ponto de extrema importância é definir se sobre o capital social da empresa, será instituído usufruto vitalício, em favor dos sucedidos.

A importância de considerar tal instituto, decorre do objetivo para o qual o usufruto é criado, qual seja: garantir a destinação de proventos para os usufrutuários até a morte.

Para entender a relação entre o usufruto e a Holding, se faz necessário defini-lo como direito real sobre coisas. Segundo Clóvis Beviláqua (2003, p.309, apud TARTUCE, 2017, p.246), “o usufruto é o direito real, conferido a alguma pessoa, durante certo tempo, que a autoriza a retirar, de coisa alheia, frutos e utilidades, que ele produza”.

Estruturalmente, Flávio Tartuce (2017, p. 247) assim define o usufruto:

**Figura 03 – Usufruto**



FONTE: Flávio Tartuce, 2017

Na Ilustração 03, pode-se observar que o usufrutuário, dentre os direitos de propriedade (usar, gozar, dispor e reaver), poderá usar e fruir dos frutos produzidos pela coisa, enquanto o nu-proprietário, ou seja, o titular, não só usa e frui, como pode dispor e reivindicar.

No planejamento sucessório, isso é de grande utilidade, pois permite que os testadores passem o patrimônio aos herdeiros, sem perder o benefício de fruir dos lucros produzidos pelas empresas.

Em termos legais, o artigo 1.390, da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Brasil, 2002) é o que permite que haja a instituição do usufruto sobre um patrimônio, nos seguintes termos: “O usufruto pode recair em um ou mais bens, móveis ou imóveis, em um patrimônio inteiro, ou parte deste, abrangendo-lhe, no todo ou em parte, os frutos e utilidades”.

Esse direito real não só garante uma renda vitalícia aos usufrutuários, como impede a nulidade do contrato social da Holding, uma vez que nos termos do artigo 548, da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Brasil, 2002), “é nula a doação de todos os bens sem reserva de parte, ou renda suficiente para a subsistência do doador”.

Dessa forma, segundo sabiamente coloca José Henrique Longo (2017, p.14), é comum em planejamentos sucessórios, em que os pais desejem fazer a doação de participações societárias para seus filhos, procederem à “transferência da nua-propriedade das quotas para os filhos, mantendo para si o usufruto e salvaguardando o poder político (direito de voto) e o poder econômico (recebimento de dividendo e juros sobre o capital) ”.

Em termos gerais, portanto, a cláusula de reserva de usufruto garante:

- Todos os direitos políticos sobre as Quotas, ou seja, o direito de voto em toda e qualquer deliberação de sócios da Sociedade, incluindo, mas não se limitando ao voto referente a escolha do (s) administrador (es), realização de aumento ou redução de capital, alteração do contrato social da Sociedade, abertura de filiais, e quaisquer outras deliberações;
- Todos os direitos econômicos sobre tais Quotas, incluindo, mas não se limitando à distribuição de lucros e dividendos; e
- Todas os demais direitos inerentes às Quotas, que os Usufrutuários desejem recebe-lo.

Na prática, o processo pode ocorrer da seguinte forma: os doadores, no caso os titulares do patrimônio, criam a Holding, conforme o tipo societário que melhor atenda aos interesses da família, vinculando-se ao quadro societário, de modo a transferir gradualmente a herança para a titularidade da empresa.

Após este processo, ingressam na Sociedade os herdeiros dos sócios, mediante doação das quotas pelos titulares que serão distribuídas de maneira igualitária.

Por fim, sobre o capital é instituído o usufruto vitalício para que os doadores possam continuar gozando dos lucros da empresa, bem como possam continuar participando da administração do negócio.

Além desta cláusula, os doadores podem estabelecer cláusulas restritivas para os sócios herdeiros, no que diz respeito as quotas da empresa, sendo elas: impenhorabilidade, inalienabilidade e incomunicabilidade.

O objetivo destas restrições é evitar a pulverização das ações e, conseqüentemente, a falência dos negócios da família, de forma que os bens do patrimônio fiquem protegidos de penhoras, alienações de quotas à terceiros estranhos ao quadro societário e, por fim, protegidos contra qualquer tipo de comunicação com os cônjuges dos herdeiros – agregados.

Dessa forma, ficam os sócios vedados dos direitos de dispor, alienar ou dar em garantia as quotas gravadas com Usufruto.

Só após a morte dos usufrutuários que os herdeiros passarão a exercer seus direitos sobre o patrimônio de forma plena, mas dentro dos limites do planejamento deixado pelos sucedidos.

Assim, depreende-se que escolher o tipo societário para a Holding e definir se sobre o seu capital será instituído o usufruto das quotas, é essencial para definir o futuro do empreendimento construído pela família.

Se debruçar sobre esses pontos, ainda que leve tempo, proporcionará o planejamento sucessório buscado pelos titulares do patrimônio, de modo que todos os benefícios trazidos pela Holding sejam plenamente utilizados, conforme se passa a expor.

### 3.3 Os benefícios da constituição de uma Holding Familiar

No início desta seção, foi apresentado alguns dos benefícios que uma Holding pode trazer para o planejamento sucessório, como: continuação do negócio, organização patrimonial, separação das empresas de conflitos sucessórios, dentre outros.

Esses benefícios por si só são suficientes para mostrar a eficácia da Holding na sucessão familiar. Entretanto, felizmente, existem inúmeros outros pontos positivos, tanto em termos societários, como em termos fiscais.

Dentre as principais vantagens desta opção no planejamento, no que tange aos aspectos tributários, destacam-se:

Isenção de pagamento do Imposto de Renda na transferência do patrimônio para a Holding, utilizando como base a Declaração de Bens e Direitos da Pessoa Física, uma vez que não restará configurado o fato gerador, qual seja, a aquisição de disponibilidade econômica e jurídica, nos termos do artigo 43, da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Brasil, 1966) – Código Tributário Nacional.

Esse é o entendimento, atualmente, pacificado pela jurisprudência:

TRIBUTÁRIO. IMPOSTO DE RENDA. INTEGRALIZAÇÃO DE CAPITAL POR INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA. 1. A mera transferência de imóvel de propriedade comum dos sócios para integralização de capital de empresa de sua propriedade não constitui fato gerador do Imposto de Renda, porquanto não representa operação lucrativa. 2. Remessa improvida. (TRF-1 - REO: 1584 MG 94.01.01584-8, Relator: JUIZ EUSTÁQUIO SILVEIRA, Data de Julgamento: 09/09/1997, QUARTA TURMA, Data de Publicação: 13/10/1997 DJ p.84507)

Contudo, frisa-se que caso a transferência seja feita com valor maior daquele previsto na Declaração, sobre a diferença incidirá o tributo.

Além desta vantagem, haverá a redução do Imposto de Renda, caso a empresa adote como regime de tributação o de lucro presumido, uma vez que a alíquota correspondente ao IRPJ é de apenas 15%, ou seja, 12,5% menor, quando comparado com o percentual de 27,5% do Imposto de Renda para Pessoas Físicas.

Outro benefício é a isenção de tributação nos dividendos recebidos pelos sócios, ou seja, o retorno lucrativo não é taxado, pois conforme o artigo 10 da Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995 (Brasil, 1995), entende-se que tendo a empresa já pago o IRPJ, não haveria sentido em cobrar mais uma vez o tributo sobre o lucro que sobra para os sócios.

Adicionando a lista de benefícios fiscais, caso a Holding não seja imobiliária, isto é, sua atividade econômica principal não seja administrar imóveis, não haverá a incidência do Imposto de Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, nos termos do artigo 156, § 2º, I, da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

E caso a Holding se dedique a atividade imobiliária, apesar de ter que pagar o ITBI, dentro do regime de lucro presumido, a tributação sobre essas receitas será de apenas 8%,

enquanto para pessoas físicas, a depender da renda, as alíquotas poderão chegar até 27,5%, segundo a tabela progressiva do IRPF.

Essas vantagens tributárias garantem um maior fluxo de caixa para as empresas, aumentando, conseqüentemente, a margem líquida e diminuindo, proporcionalmente, o valor da dívida bruta sobre o patrimônio líquido das sociedades.

Seguindo na análise dos benefícios, no aspecto societário, a Holding contribui no planejamento sucessório da seguinte forma:

Primeiramente, traz a facilidade na outorga de garantias, bem como na emissão de títulos pela Holding, tendo em vista que uma empresa, em regra, possui mais credibilidade no mercado do que uma pessoa física.

Além desta vantagem, a transformação dos herdeiros em sócios, permite que discussões negociais sejam decididas com base em votações nas Reuniões/Assembleias da Holding, separando, dessa forma, questões patrimoniais de conflitos familiares.

Além disso, a transformação dos membros da família em sócios também permite uma transferência da administração dos negócios mais pacífica, pois de antemão já serão estabelecidas as principais obrigações e a função de cada um nas empresas.

Outro ponto é a proteção contra possíveis interesses financeiros de agregados da família. Quanto à esta questão, conforme já mostrado, a melhor configuração para a Holding será sua constituição em LTDA.

Além de todas essas vantagens, a Holding blinda os membros da família, criando uma espécie de escudo contra qualquer exposição desnecessária dos herdeiros em questões econômicas do empreendimento familiar.

Portanto, observa-se que a opção da Holding na segunda esfera do planejamento sucessório traz inúmeras vantagens para a família e para o patrimônio como um todo, garantindo uma transferência mais vantajosa e uma melhor gestão financeira para o empreendimento que, possivelmente, terá o crescimento desejado pelo fundador das empresas, na preparação dos seus herdeiros nos negócios a curto, médio e longo prazo.

A seguir será analisado um caso prático de planejamento sucessório, mais especificamente do Grupo Empresarial Queiroz.

## **4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DO GRUPO EMPRESARIAL QUEIROZ**

Para entender efetivamente a importância da Holding Familiar no planejamento sucessório empresarial, será apresentado, nesta seção, a configuração do planejamento realizado no Grupo de Supermercados Queiroz.

Trata-se de um estudo de caso executado no escritório “Leal Queiroz – Advocacia Corporativa”, sob a coordenação da advogada Jéssica Leal Rocha Cavalcanti.

### **4.1 Grupo empresarial Queiroz**

Os negócios da família Queiroz iniciaram com a empresa “Supermercados Queiroz LTDA”, em 07 de março de 2001, na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte.

A partir desta empresa, iniciou-se a trajetória do Grupo Queiroz que veio a se consolidar, posteriormente, como uma das principais redes de supermercados no Rio Grande do Norte.

Após a abertura dos “Supermercados Queiroz LTDA”, que continua em atividade atualmente, seguiu-se com a abertura dos seguintes empreendimentos:

**Figura 04 – Grupo Empresarial Queiroz**

Atualmente, o Grupo é composto das seguintes empresas: Supermercados Queiroz LTDA, Cerealista Queiroz LTDA, Hiper Queiroz LTDA, Comércio Jair Urbano de Queiroz EIRELI, Poedma Atividades Imobiliárias LTDA, Queiroz Atacadão LTDA, Atacadão Queiroz Comércio de Alimentos LTDA e Santana Investimentos e Participações LTDA.

Trata-se de um grupo empresarial de tamanho considerável e, por causa disto, o planejamento para sucessão do patrimônio se mostrou de extrema necessidade.

O objetivo principal era garantir a transferência das empresas aos herdeiros dos titulares de forma pacífica, seguindo um Protocolo Familiar previamente ajustado.

No Protocolo, a priori, foi definido, dentre os três herdeiros, o sucessor principal – aqui será anonimamente tratado como Sucessor “A”.

Além da definição do sucessor principal também foram estabelecidas regras relacionadas à condução dos negócios da família, aos direitos e deveres decorrentes das participações societárias das empresas do Grupo Queiroz, condução de divergências familiares, o regime de casamento permitido, qual seja o de comunhão parcial de bens, bem como a obrigação da existência de contrato de namoro entre os herdeiros principais e possíveis agregados, dentre inúmeras outras questões consideradas importantes para a família.

Por meio do estatuto familiar também foi definido as disposições testamentárias que regulamentaram o planejamento na sua segunda fase, isto é, na etapa de organização da configuração das empresas do Grupo.

#### **4.2 Esfera empresarial do planejamento sucessório do grupo Queiroz**

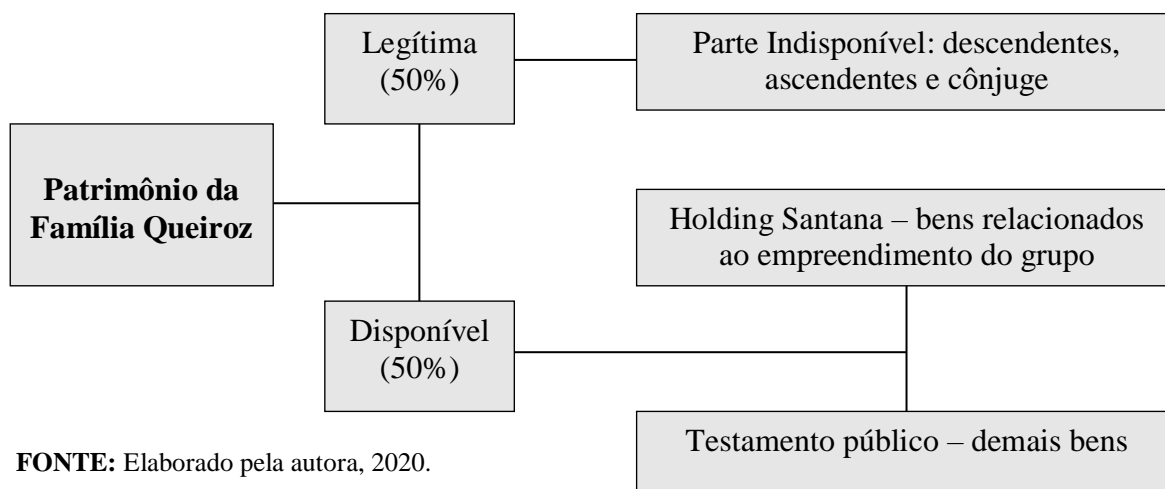
Na esfera empresarial do planejamento do Grupo Queiroz, o propósito principal estava centrado na transferência da parte disponível do patrimônio (50%), relacionada aos negócios da família, para a Holding Familiar Santana Investimentos e Participações LTDA.

A parcela disponível que não entrou no planejamento mediante a Holding (bens de campo, de praia, moradias e suas guarnições de uso próprio, de lazer e outros afins), foi

disposta por meio de Testamento Público, uma vez que este tipo evitar qualquer arguição de nulidade/anulação da vontade do testador.

Dessa forma, a primeira etapa do planejamento foi estruturada da seguinte forma:

**Figura 05** – Primeira Etapa da Esfera Empresarial



**FONTE:** Elaborado pela autora, 2020.

Aqui volta a importância de conhecer as classificações doutrinárias para as Holdings, uma vez que no planejamento do Grupo Queiroz se optou pela criação de duas empresas desta natureza.

A primeira delas é a Holding Familiar Santana Investimentos e Participações LTDA. Trata-se de uma Holding Patrimonial, tendo em vista que além da participação nas outras empresas do Grupo, a sociedade administra outros ativos de valor da família.

A segunda é a Holding Familiar Poedma Atividades Imobiliárias LTDA que se enquadra na classificação de Holding Imobiliária, uma vez que seu objeto social é administrar os bens imóveis da Família Queiroz, sob o controle da Santana Investimentos.

Assim, a Holding Principal (Santana Investimentos) ficou com a função de controlar todas as empresas do Grupo, de forma que gradualmente e, havendo viabilidade jurídica e contábil e não havendo riscos desta natureza, os negócios do Grupo passassem para o seu comando.

Noutra banda, a Holding Imobiliária ficou encarregada de administrar todos os bens imóveis existentes, bem como aqueles que vierem a ser adquiridos pela Família Queiroz, desde que tenham valor econômico para os negócios.

Observa-se que na configuração das empresas, optou-se pelo tipo societário da LTDA, tendo em vista que uma das principais requisições dos titulares do patrimônio era que a configuração do planejamento ocorresse de forma a evitar a entrada de terceiros, no caso agregados, nos negócios do Grupo Queiroz.

O segundo passo, após a definição das Holdings da Família, foi reconfigurar a estrutura do quadro societário da Santana Investimentos.

A empresa, inicialmente, contava no seu quadro societário com a matriarca e o segundo herdeiro, anonimamente tratado como Sucessor “B”.

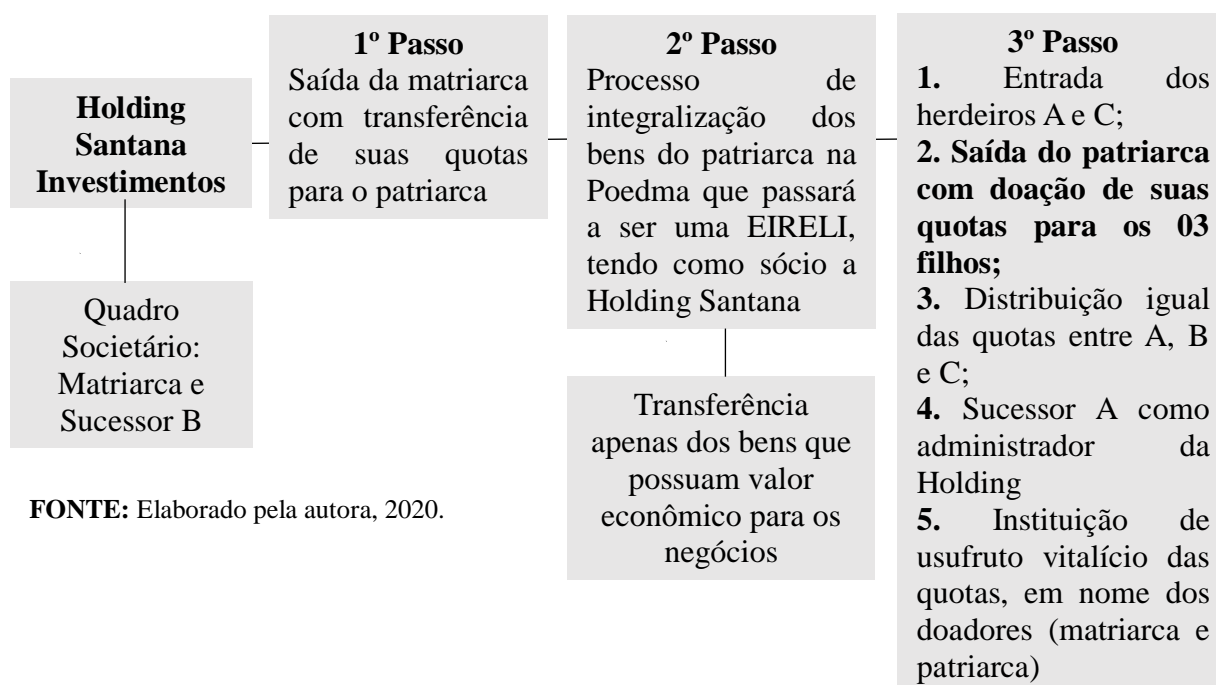
O objetivo era colocar o patriarca – testador principal – na empresa, mediante doação das quotas da matriarca, para garantir o processo de integralização dos seus bens de valor econômico na Poedma Atividades Imobiliárias que passou a ser uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI, tendo como sócia única a Santana Investimentos.

Após este processo, os outros filhos do testador (A e C) entraram na empresa, como cotistas com quotas iguais, mediante doação das quotas do patriarca da família.

Com a saída dos sucedidos, a empresa passou a contar no seu quadro com os três herdeiros da Família, dentre os quais o sucessor A como o administrador da Holding.

Além disso, foi definida a instituição do usufruto vitalício sobre as quotas da Santana Investimentos, com cláusulas restritivas de inalienabilidade, incomunicabilidade e impenhorabilidade, para que os doadores possam continuar gozando dos lucros da empresa, bem como possam continuar participando da administração dos negócios.

**Figura 06** – Holding Santana Investimentos e Participações LTDA



**FONTE:** Elaborado pela autora, 2020.

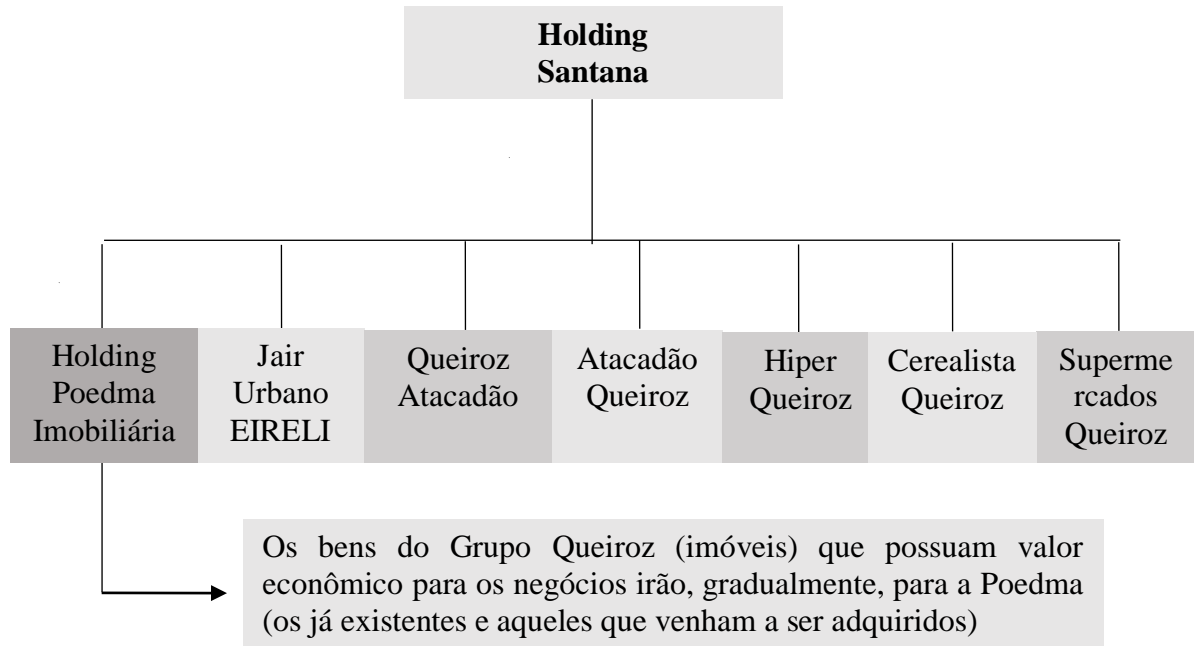
Após a reconfiguração da Santana Investimentos, o terceiro passo foi implementar a reestruturação na organização das empresas do Grupo que, inicialmente e na maioria, estavam sob o comando da empresa Jair Urbano Queiroz EIRELI.

Como a Santana Investimentos se tornou a empresa principal de controle, da qual se instituiu usufruto sobre suas quotas, a principal meta foi reorganizar a relação das empresas, de modo que todas passassem, gradualmente, ao comando da Holding Patrimonial.

Assim, ainda que nos quadros societários das empresas estivessem como sócios os herdeiros, a Santana Investimentos ficaria com a maior parte das quotas, além da administração. Com isso se criou uma proteção patrimonial para a Família que passou a ser protegida pelos muros da Holding principal.

De forma ilustrativa, pode-se observar que a Santana Investimentos ficou responsável por controlar todas as empresas do Grupo, inclusive, a Holding Imobiliária.



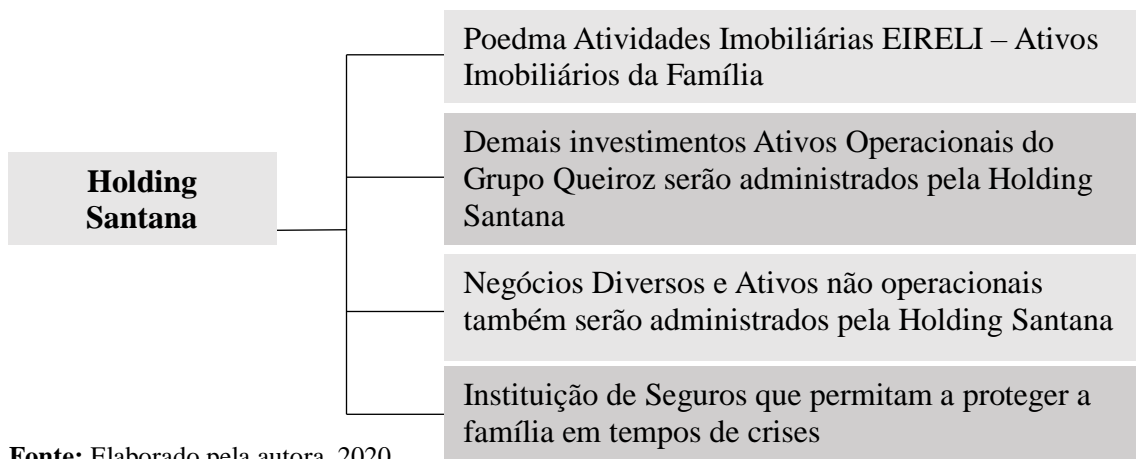
**Figura 07** – Nova Estrutura do Grupo Queiroz

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

Ressalta-se que o processo de reestruturação ainda não se encontra totalmente finalizado, uma vez que a transferência do comando das sociedades para a Holding Patrimonial é um processo gradual que deve ocorrer sem riscos jurídicos ou contábeis.

Por fim, a última etapa do planejamento do Grupo Queiroz diz respeito a esfera de ativos da Família, cujos investimentos passaram ao controle da Holding principal.

Além da transferência da administração dos ativos para a Santana Investimentos, como forma de proteger a família de riscos econômicos causados por eventuais crises no mercado, sobre os ativos foram instituídos seguros que permitam a liquidez da Grupo nestas situações:

**Figura 08** – Esfera dos Ativos do Grupo Queiroz

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

A Santana Investimentos passou a controlar os ativos imobiliários através da Holding Imobiliária e os demais investimentos (operacionais e não operacionais) ficaram diretamente

sobre a sua administração, protegidos por seguros que garantam a liquidez necessária para a família.

Como pôde-se observar, o processo de planejamento sucessório empresarial do Grupo Queiroz ocorreu mediante um procedimento composto por sucessivas etapas, todas interligadas entre si.

Em decorrência da magnitude do patrimônio do Grupo, a divisão do procedimento em fases, bem como a comunicação constante com os titulares da família, foi de extrema importância para garantir o sucesso na conclusão dos objetivos traçados.

O planejamento sucessório é um processo que visa a transferência dos negócios para os sucessores de forma saudável e eficiente, portanto, é necessário que seja feito com calma e bastante cautela, uma vez que as regras estabelecidas nele guiarão a família por diversas gerações.

## 5 CONCLUSÃO

As empresas familiares, compostas por indivíduos vinculados entre si por um laço afetivo, representam 90% da economia brasileira e, portanto, devem ser protegidas de forma a garantir o desenvolvimento do País, com geração de valor e empregos para a população.

Um dos métodos para garantir o sucesso na manutenção dessas empresas é o planejamento sucessório. Trata-se de uma ferramenta jurídica voltada para a construção de uma estratégia de transferência eficaz do patrimônio familiar dos titulares para as próximas gerações, no curto, médio e longo prazo.

Conforme apresentado, o planejamento é composto de três esferas importantes: a esfera familiar, a esfera empresarial e a esfera dos ativos. Trata-se de uma divisão facilitadora do processo, uma vez que todas se encontram interligadas e dependentes uma das outras.

Na esfera empresarial, uma das estratégias usuais é a constituição de uma Holding, isto é, de uma empresa que sirva para controlar as outras empresas e demais ativos de um determinado grupo empresarial.

Existem diversas classificações para empresas desta natureza, como: Holding Pura, Patrimonial, Mista, Imobiliária e Familiar. Além disso, por não ser um tipo societário, mas apenas uma estratégia de planejamento, ela pode adotar qualquer forma empresarial prevista no ordenamento, desde LTDA até SA (tipos mais usados).

A Holding é uma ferramenta benéfica em um planejamento, pois traz diversos benefícios, tanto na ordem societária, como na ordem fiscal.

Elucidando tais vantagens, foi exposto o planejamento sucessório do Grupo empresarial Queiroz, uma rede de supermercados composta por 06 empresas e duas Holdings – uma patrimonial para controle de todo o Grupo e uma imobiliária para administração dos imóveis.

O objetivo, portanto, desta pesquisa foi apresentar a relevância e eficácia da Holding no planejamento sucessório das empresas, uma vez que essa estratégia poderá vir a evitar a falência dos negócios, mediante um projeto pré-determinado que guiará o empreendimento por gerações.

Quantos ao questionamento e objetivos geral e específicos estabelecidos nesta pesquisa, é possível concluir que, por meio de todo o exposto, houve respostas adequadas ao que se propunha o estudo.

Á guisa de conclusão, dado sua relevância, é importante que a Holding seja melhor trabalhada no ordenamento brasileiro, assim, sugere-se para futuras pesquisas a análise sobre a possibilidade de criação de um regulamento próprio para criação e funcionamento de empresas desta natureza, que garanta a construção de uma estratégia inovadora, menos burocrática e escalável para os negócios familiares na economia do País.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de novembro de 1988. Brasília, 05 nov. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.172, de 25 de novembro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Código Tributário Nacional**. Brasília, 25 nov. 1966. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm)>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Lei das Sociedades por Ações**. Brasília, 15 dez. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Brasília, 10 dez. 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9249.htm)>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Código Civil Brasileiro**. Brasília, 10 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional Federal (1. Região). **Recurso Extraordinário Nº 1584-MG (94.01.01584-8)**. Quarta Turma. Relator: Juiz Eustáquio Silveira. Belo Horizonte, 13 de out. de 1997.

CARMAGNANI FILHO, Edison; D’OVIDIO, Fabíola. **A Proteção da Empresa Familiar: com holdings, fundos de investimentos fechados e outras ferramentas jurídicas**. São Paulo: Dobradura Editorial, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE); COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO (CONCLA). **Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE)**. Brasil, 2020. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-ctnae.html>>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

KPMG. **Retratos de Família: um panorama das práticas de governança e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. 3. ed. 2019. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/11/br-retratos-de-familia-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

LONGO, José Henrique. **Criação de Holding e Proteção Patrimonial**. INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS TRIBUTÁRIOS – IBET, 2017. Disponível em: <<https://www.ibet.com.br/wp-content/uploads/2017/12/Jos%C3%A9-Henrique-Longo.pdf>>. Acesso em: 10 de jun. 2020.

MADALENO, Rolf. **Planejamento Sucessório**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO DE FAMÍLIA. 2013. Minas Gerais. Anais IX. Minas Gerais: Instituto Brasileiro de

Direito de Família, 2013. Disponível em: <<http://www.ibdfam.org.br/assets/upload/anais/299.pdf>>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

MAZZOTTI, Gabriela Adorni. **Planejamento Sucessório por Intermédio da Holding Familiar**. 2016. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em direito empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro. Disponível em: <[https://www.academia.edu/31602877/Planejamento\\_Sucess%C3%B3rio\\_por\\_interm%C3%A9dio\\_da\\_Holding\\_Familiar](https://www.academia.edu/31602877/Planejamento_Sucess%C3%B3rio_por_interm%C3%A9dio_da_Holding_Familiar)>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

PEDRAL, Carlos. **Protocolo Familiar: bússola para o sucesso**. PWC – BRASIL, 2020. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/protocolo-familiar-bussola-para-o-sucesso.html>>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

RODRIGUES, Vinícius dos Santos; GUIMARÃES, Bruna. **Planejamento Sucessório na Holding Familiar: um estudo a partir do sistema jurídico brasileiro**. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/5955/1/Vinicius%20dos%20Santos%20Rodrigues.pdf>>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

SANTOS, Sandro W. Pereira dos. **Eu Quero Investir NOW com Sandro W. Pereira**. 2020 (1h03min). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0rjwSlyMFcQ&feature=youtu.be>>. Acesso em: 08 de jun. 2020.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empresas Familiares**. Abril, 2017. 18 slides. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 09 de jun. 2020.

TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: direito das coisas**. vol. 4. 9. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

TEIXEIRA, Daniele Chaves. **Planejamento Sucessório: pressupostos e limites**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

TEIXEIRA João Alberto Borges. **Holding Familiar: tipo societário e seu regime de tributação**. São Paulo, 2007. Disponível em: <[https://www.holdingprotecaopatrimonial.com.br/holding\\_familiar\\_and\\_protecao\\_patrimonial](https://www.holdingprotecaopatrimonial.com.br/holding_familiar_and_protecao_patrimonial)>. Acesso em: 10 de jun. 2020.

## AGRADECIMENTOS

Como dizer “obrigada” em uma página, quando há tantos a agradecer? Mais que tudo, este trabalho reflete o fim de um ciclo que durou cinco anos de aprendizado, de árduo trabalho e, não menos importante, de autoconhecimento. Sou verdadeiramente grata pela decisão que fiz em minha vida.

Agradeço a minha família, que com muito amor e apoio não mediram esforços para me ajudar a trilhar os meus sonhos.

Agradeço também aos meus mestres e companheiros de trabalho que tive a honra de conhecer na Procuradoria Seccional da Fazenda Nacional de Campina Grande, bem como na Leal Queiroz. Ambos foram essenciais para que eu encontrasse o caminho que quero seguir, após o fim deste ciclo.

Agradeço, ainda, ao meu orientador Professor Cláudio Simão de Lucena Neto, que no decorrer dessa orientação me deu bons conselhos para meu êxito.

Por fim, agradeço aos meus amigos, pelo apoio, companheirismo, carinho e paciência. Vocês são os meus bens mais preciosos. Aos que compartilharam comigo as dificuldades enfrentadas na graduação e os sonhos de um dia aproveitar os frutos do estudo, meu sincero agradecimento.