

XIII SEMPAD

Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

HOLDINGS FAMILIARES COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA, TRIBUTAÇÃO E SUCESSÃO: EVIDÊNCIAS DE EMPRESAS EM GRAVATÁ, PERNAMBUCO

Paulo Venício Gomes da Silva¹
Nadialice Francischini de Souza²
Manoel Joaquim Fernandes de Barros³
Hélder Uzêda Castro⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar de que modo *holdings* familiares vêm sendo utilizadas como instrumentos de governança corporativa e sucessão patrimonial por empresas familiares localizadas no município de Gravatá, em Pernambuco. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com delineamento exploratório, e utiliza o método de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com sócios e assessores técnicos das empresas, complementadas por análise documental dos atos societários e instrumentos de planejamento sucessório. Os resultados revelam que, embora haja desafios relacionados à resistência cultural, à complexidade normativa e aos custos iniciais de implementação, a constituição de *holdings* familiares tem favorecido a organização patrimonial, a clareza na transição intergeracional e a continuidade dos negócios. Verificou-se que a profissionalização da gestão, aliada ao suporte contábil e jurídico especializado, constitui fator decisivo para o êxito da estrutura. Como contribuição, o estudo oferece subsídios teóricos e práticos para a compreensão do uso da *holding* como ferramenta integradora de governança, sucessão e planejamento tributário em empresas familiares de pequeno e médio porte, especialmente em contextos regionais fora dos grandes centros urbanos.

Palavras-chave: Holding Familiar. Sucessão Empresarial. Governança Corporativa. Planejamento Tributário. Empresas Familiares.

ABSTRACT

This article aims to analyze how family holding companies have been used as instruments of corporate governance and succession by family businesses located in the municipality of Gravatá, Pernambuco. The research adopts a qualitative approach, with an exploratory design,

¹ Mestre em Administração pela Universidade Salvador (UNIFACS, Brasil). E-mail:

pauloveniciogomesdasilva@gmail.com

² Doutora em Relações Sociais e Novos Direitos pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail:

nadiafrancischini@yahoo.com.br

³ Professor Titular nos Programas de Pós-graduação em Administração (PPGA) e em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU) da Universidade Salvador (UNIFACS, Brasil). E-mail: manoeljfb@gmail.com

⁴ Professor Titular nos Programas de Pós-graduação em Administração (PPGA) e em Direito, Governança e Políticas Públicas (PPGDGPP) da Universidade Salvador (UNIFACS, Brasil). E-mail: helderuzeda@gmail.com



and uses the multiple case study method. Data collection was conducted through semi-structured interviews with partners and technical advisors of the companies, complemented by documentary analysis of corporate documents and succession planning instruments. The results reveal that, despite challenges related to cultural resistance, regulatory complexity, and initial implementation costs, the establishment of family holding companies has favored asset organization, clarity in intergenerational transition, and business continuity. It was found that professional management, combined with specialized accounting and legal support, is a decisive factor in the success of this structure. As a contribution, the study offers theoretical and practical support for understanding the use of holding companies as an integrative tool for governance, succession, and tax planning in small and medium-sized family businesses, especially in regional contexts outside large urban centers.

Keywords: Family Holding. Business Succession. Corporate Governance. Tax Planning. Family Businesses.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são organizações em que a propriedade e, muitas vezes, a gestão estão concentradas em membros de uma mesma família, cujos vínculos afetivos coexistem com os interesses empresariais. Esse modelo de negócio caracteriza-se por uma forte identidade entre os valores familiares e a cultura organizacional, com dinâmicas decisórias que combinam racionalidade econômica e tradições intergeracionais. Em diferentes países e contextos, as empresas familiares desempenham papel central no desenvolvimento econômico, social e cultural, sendo responsáveis por significativa parcela do emprego, da renda e da inovação. Nos modelos econômicos vigentes, tanto em economias emergentes quanto em países desenvolvidos, essas empresas constituem um eixo fundamental da atividade produtiva e da coesão territorial, especialmente em regiões onde a presença de grandes corporações é limitada. Sua importância transcende a lógica mercadológica, pois envolvem também aspectos de identidade local, continuidade histórica e estabilidade institucional.

Estas organizações constituem a base predominante do tecido empresarial brasileiro, representando cerca de 80% das organizações privadas e contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) e para a geração de empregos no país. Marcadas pela sobreposição entre propriedade e gestão, essas organizações enfrentam desafios particulares, sobretudo no que se refere à governança e à sucessão entre gerações. Essa última marcada por fatores recorrentes como (i) ausência de um planejamento sucessório estruturado; (ii) presença de conflitos familiares; e (iii) falta de profissionalização da gestão, que comprometem a continuidade e a longevidade dos negócios familiares ao longo do tempo.

Diante de um contexto contemporâneo marcado pela globalização, pela crescente complexidade das relações econômicas e pela intensificação das exigências tributárias e regulatórias, torna-se imperativo que as empresas familiares adotem mecanismos de governança capazes de assegurar sua sustentabilidade e perenidade. Nesse cenário, destaca-se a constituição de *holdings* familiares como uma alternativa estratégica. Quando bem estruturada, essa ferramenta pode favorecer a centralização da gestão patrimonial, facilitar os processos de sucessão, proporcionar ganhos fiscais e contribuir para a separação entre os papéis familiares e empresariais, reforçando a governança corporativa e a profissionalização da gestão.

Apesar do crescimento no uso de *holdings* por famílias empresárias brasileiras, nota-se uma lacuna de estudos empíricos voltados à realidade de empresas situadas fora dos grandes centros urbanos. Assim, o presente artigo propõe analisar como a adoção destes modelos



familiares tem contribuído para os processos de governança e sucessão patrimonial em empresas localizadas em Gravatá, município pernambucano com expressiva tradição empresarial regional.

Este trabalho é um produto da dissertação de mestrado desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador (UNIFACS), e adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória. A pesquisa foi conduzida por meio de estudo de múltiplos casos, envolvendo entrevistas semiestruturadas com empresários familiares que instituíram *holdings* para organizar seus patrimônios e planejar a sucessão entre gerações. A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo temática, permitindo identificar padrões, percepções e práticas associadas ao uso da holding como instrumento de governança.

A investigação parte da seguinte questão norteadora: como a adoção da *holding* familiar atua como prática de governança e de sucessão em empresas familiares da cidade de Gravatá (PE)? O objetivo principal é analisar os efeitos da estrutura jurídica da *holding* familiar sobre os processos de gestão e sucessão nessas empresas, com ênfase em aspectos societários, tributários e organizacionais. Além disso, busca-se oferecer contributos práticos a empresários e consultores, bem como gerar subsídios teóricos para a compreensão do papel da governança em contextos regionais.

Ao abordar a interseção entre governança corporativa, planejamento sucessório e estratégias tributárias, o estudo insere-se no debate sobre sustentabilidade organizacional das empresas familiares brasileiras, especialmente aquelas inseridas em economias locais, e contribui para ampliar o entendimento sobre instrumentos jurídicos de fortalecimento institucional dessas organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Governança e Sucessão nas Empresas Familiares

A governança corporativa, conforme define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo a relação entre sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas. No contexto das empresas familiares, esse sistema assume contornos específicos, uma vez que as dimensões da família, da propriedade e da gestão frequentemente se sobrepõem, criando zonas de conflito e fragilidade decisória (IBGC, 2022). Diferentemente de grandes corporações, com estruturas administrativas institucionalizadas, as empresas familiares tendem a operar com base em relações interpessoais e lógicas informais de autoridade.

Embora esta configuração possa gerar confiança e agilidade na tomada de decisões, ela compromete, por vezes, a transparência, a equidade e a continuidade dos negócios, especialmente na ausência de mecanismos formais de governança, sucessão e alocação de funções (Santos & Oliveira, 2019). Um dos momentos mais críticos e sensíveis desse tipo de organização é justamente o processo de sucessão intergeracional, frequentemente apontado como a principal causa de descontinuidade nas empresas familiares (Costa & Gomes, 2018). A transição entre o fundador e seus herdeiros exige planejamento estruturado e diálogo contínuo, pois envolve não apenas questões patrimoniais e jurídicas, mas também aspectos emocionais e estratégicos. Em muitos casos, observa-se resistência da geração fundadora em delegar o controle, ao lado de disputas veladas entre familiares, o que agrava a instabilidade organizacional (Miller & Le Breton-Miller, 2006).



Ademais, é comum que decisões relacionadas à sucessão sejam postergadas sob a crença de que podem ser tratadas apenas em momentos críticos, como aposentadoria ou falecimento. Contudo, a literatura especializada reforça que quanto mais precoce e estruturado for o processo sucessório, maiores são as chances de sucesso e continuidade (Ribeiro & Leal, 2020). O modelo de governança familiar, portanto, deve prever regras claras de convivência, entrada e saída de herdeiros, distribuição de lucros, processos decisórios e sucessão. Instrumentos como acordos de sócios, conselhos consultivos e a profissionalização da gestão são recomendados para assegurar a perenidade da organização. Nesse cenário, a constituição de holdings familiares destaca-se como alternativa jurídica e administrativa eficaz. Essa estrutura possibilita a centralização da gestão patrimonial, a organização societária, o planejamento sucessório e a separação entre interesses familiares e empresariais (Oliveira & Santos, 2021).

Quando observadas em contextos regionais, como é o caso das pequenas e médias empresas familiares localizadas em Gravatá (PE), os desafios se acentuam. A predominância de práticas informais, a ausência de planejamento sucessório e a centralização na figura do fundador tornam essas empresas particularmente vulneráveis à fragmentação ou extinção. A inexistência de protocolos familiares, conselhos formais ou suporte jurídico adequado favorece decisões improvisadas ou conflitos familiares, muitas vezes irreversíveis.

Dessa forma, tanto a governança corporativa quanto a sucessão devem ser compreendidas como dimensões complementares de um mesmo processo de sustentabilidade organizacional. A sucessão, longe de ser um evento pontual, constitui um processo contínuo que requer preparação, diálogo, engajamento e mecanismos institucionais claros. Nesse sentido, a *holding* familiar emerge como instrumento integrador capaz de institucionalizar boas práticas, preservar o patrimônio e promover a continuidade das empresas familiares brasileiras.

2.2 Instrumento de Organização Patrimonial e Sucessória

A *holding* familiar configura-se como uma estrutura societária voltada à centralização da administração patrimonial de um grupo familiar, com o objetivo de organizar a sucessão entre gerações, preservar o patrimônio acumulado e, em muitos casos, alcançar maior eficiência tributária. No contexto das empresas familiares, sua constituição representa uma estratégia jurídica e administrativa que visa separar os papéis da família e da gestão empresarial, ao mesmo tempo em que favorece a continuidade dos negócios e a institucionalização das relações societárias (Borges, 2021).

Conforme definido por Silva (2019), a *holding* é uma pessoa jurídica cuja atividade principal consiste na participação no capital de outras empresas. No modelo familiar, aquela é estruturada para deter bens da família, como imóveis, participações societárias, ativos financeiros e quotas de empresas operacionais, e passa a ser o veículo centralizador da gestão patrimonial. A transferência desses bens da pessoa física para esta modelagem permite que sua administração e eventual sucessão ocorram segundo normas previamente estabelecidas no contrato social ou estatuto, normalmente complementadas por acordos de sócios e protocolos familiares.

A literatura acessada para feitura deste texto distingue diferentes tipos de *holdings*, as quais variam conforme seu objeto social e finalidade econômica. As principais classificações são:

- **Pura:** constituída exclusivamente para fins de participação societária, sem atividade operacional própria;
- **Mista:** acumula a função de controle societário com atividades empresariais próprias;



- **Patrimonial:** voltada predominantemente à administração de bens imóveis e aplicações financeiras; e
- **Familiar:** categoria que pode englobar qualquer uma das anteriores, desde que direcionada à gestão e sucessão de um patrimônio familiar de forma estruturada e planejada.

Entre as principais vantagens associadas à adoção de uma holding familiar, destacam-se aspectos jurídicos, fiscais e organizacionais amplamente reconhecidos pela doutrina e pela prática empresarial (Cavalcanti & Oliveira, 2020):

- **Facilitação da sucessão patrimonial:** por meio da doação de quotas em vida, com cláusulas restritivas de usufruto, incomunicabilidade e inalienabilidade, a holding permite um processo sucessório mais fluido e juridicamente controlado;
- **Proteção patrimonial:** ao separar o patrimônio da família da atividade empresarial, a estrutura dificulta que bens familiares sejam alcançados por passivos oriundos da operação das empresas controladas;
- **Planejamento tributário:** possibilita, dependendo da legislação estadual, economia na incidência de tributos como o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) e ganhos de eficiência fiscal na gestão dos ativos; e
- **Profissionalização e organização da gestão:** promove a definição de regras formais para a entrada de herdeiros, distribuição de lucros, sucessão de cargos e resolução de conflitos, contribuindo para a longevidade e estabilidade da organização.

Contudo, a implementação de uma *holding* familiar demanda cuidados específicos. Trata-se de uma estrutura complexa que requer planejamento prévio, assessoria jurídica e contábil especializada, além de alinhamento com os objetivos estratégicos da família empresária. Quando instituída sem o devido entendimento dos seus efeitos jurídicos, sucessórios e organizacionais, a holding pode gerar tensões entre os membros da família, sensação de perda de autonomia entre os herdeiros ou mesmo ineficiências fiscais que comprometam os benefícios esperados.

Ainda assim, quando planejada de forma adequada e acompanhada de boas práticas de governança corporativa, a *holding* familiar revela-se uma ferramenta eficaz para alinhar interesses intergeracionais, mitigar conflitos, proteger o patrimônio e assegurar a continuidade das empresas familiares. Essa relevância é ainda mais evidente em contextos em que o patrimônio familiar está intrinsecamente vinculado à atividade empresarial, exigindo estruturas que articulem tradição, gestão e sustentabilidade organizacional.

2.3 Estratégia de Governança Tributária

A estruturação de *holdings* familiares tem se consolidado como uma prática estratégica no cenário empresarial brasileiro, especialmente no contexto das empresas familiares que buscam alinhar governança corporativa, planejamento sucessório e eficiência tributária. De acordo com Borges (2021), a constituição de uma *holding* familiar possibilita a centralização dos bens e direitos da família em uma única entidade jurídica, permitindo maior controle sobre os ativos, bem como a aplicação de regras específicas de administração e sucessão com respaldo jurídico e previsibilidade institucional.

Nesse sentido, Oliveira (2014) destaca que, além de promover a racionalização da estrutura societária, a *holding* viabiliza a adoção de cláusulas restritivas nas cotas sociais, como incomunicabilidade, inalienabilidade e reversão, que têm por finalidade proteger o patrimônio



familiar contra ameaças externas e disputas internas. Tais dispositivos, quando integrados a práticas sólidas de governança, conferem maior estabilidade ao grupo familiar, especialmente em momentos de transição entre gerações, nos quais os riscos de fragmentação patrimonial e conflitos sucessórios são ampliados.

Do ponto de vista fiscal, a estrutura apresenta vantagens relevantes, especialmente no que se refere à antecipação da sucessão patrimonial com redução da carga tributária. Conforme explica Silva (2022), a doação de quotas com reserva de usufruto dentro da estrutura da *holding* permite efetivar o planejamento sucessório de forma antecipada e juridicamente segura, reduzindo a incidência do ITCMD, a depender da legislação estadual aplicável. Além disso, o enquadramento tributário das empresas operacionais sob o controle pode ser estrategicamente planejado, possibilitando ganhos de eficiência fiscal dentro dos limites legais.

Para Coutinho (2018), este tipo de planejamento tributário e sucessório não apenas facilita a continuidade dos negócios, como também previne conflitos entre herdeiros e delimita a atuação de cada membro da família nos processos decisórios. Em vez da fragmentação física dos bens, promove-se a partilha de cotas sociais, preservando a unidade do patrimônio e a coesão empresarial, o que, por sua vez, reforça a perenidade do negócio. Neste ponto, Rodrigues (2020) corrobora essa perspectiva ao afirmar que a constituição da *holding*, quando estruturada com base em critérios técnicos, jurídicos e organizacionais, favorece a profissionalização da gestão, amplia a transparência na distribuição de lucros e reduz a exposição do patrimônio familiar aos riscos inerentes à atividade empresarial. Nesse cenário, a estrutura familiar desponta como um instrumento abrangente de governança tributária, capaz de articular interesses familiares e empresariais em uma lógica de sustentabilidade institucional.

Nos casos analisados nesta pesquisa, a aplicação prática da *holding* familiar demonstrou ganhos substanciais em termos de organização patrimonial, previsibilidade sucessória e racionalização tributária. Em contextos nos quais esta estruturação foi acompanhada por suporte jurídico e contábil qualificado, observou-se redução significativa de tensões familiares, clareza na definição de papéis e maior estabilidade na condução dos negócios. Esses achados reforçam a relevância da *holding* como mecanismo eficaz de governança tributária, sobretudo em empresas familiares localizadas fora dos grandes centros urbanos, onde a informalidade e a ausência de planejamento estruturado ainda são fatores limitantes da longevidade organizacional.

Com o objetivo de enriquecer a fundamentação prática sobre a aplicação das *holdings* familiares, a pesquisa utilizou como referência algum conteúdo publicado no *website* do escritório Moraes Jr. Advogados, especializado em direito empresarial e patrimonial. Na página, foram discutidos aspectos técnicos e operacionais da constituição de *holdings*, especialmente voltados à sucessão, governança e organização tributária. A seguir, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais pontos abordados pelos especialistas, com destaque para os benefícios, os desafios e as recomendações voltadas à adoção desse modelo jurídico.

Quadro 01 – Contribuições Técnicas da Entrevista com Moraes Jr. Advogados

Aspecto Analisado	Contribuição Técnica da Entrevista	Impacto na Análise
Conceito de Holding Familiar	Definição clara e objetiva de holding familiar	Base conceitual para o entendimento da estrutura da holding
Tipos de Holding	Classificação em três tipos: patrimonial, de participação, gestão	Compreensão das opções de estrutura conforme os objetivos familiares



Benefícios da Holding	Proteção patrimonial, gestão profissional, redução de conflitos	Suporte teórico para o entendimento das vantagens da holding
Desafios na Constituição	Necessidade de planejamento jurídico robusto	Evidencia a importância do suporte jurídico e da governança
Planejamento Sucessório	Regras claras para transmissão de cotas	Fundamenta o debate sobre organização sucessória
Governança na Holding	Importância da transparência e dos conselhos	Apoia a discussão sobre governança como ferramenta de estabilidade
Aspectos Tributários	Gestão eficiente do patrimônio e redução da carga tributária	Entendimento do planejamento tributário nas holdings
Riscos Fiscais	Alerta sobre o uso inadequado para fins exclusivamente tributários	Fundamenta a necessidade de conformidade legal
Recomendação de Avaliação Familiar	Avaliação personalizada para definir a adequação da holding	Suporte para entender que a holding não é solução universal

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base na entrevista com Moraes Jr. Advogados.

Neste ponto, o quadro acima sintetiza de maneira objetiva as principais contribuições técnicas da entrevista com o referido escritório, permitindo uma visão clara dos conceitos, benefícios, desafios e recomendações relacionadas à constituição e gestão de *holdings* familiares. Ao integrar essas perspectivas jurídicas com o referencial teórico desenvolvido ao longo deste capítulo, reforça-se a importância de um planejamento bem estruturado e juridicamente fundamentado para garantir a eficácia da *holding* familiar, especialmente no contexto de empresas familiares brasileiras.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com finalidade exploratória e descritiva. Tal delineamento metodológico visa compreender, em profundidade, como a constituição de *holdings* familiares tem sido empregada como instrumento de governança e sucessão patrimonial por empresas familiares localizadas no município de Gravataá, em Pernambuco.

O método de investigação utilizado foi o **estudo de casos múltiplos**, alargando, inclusive a pesquisa de mestrado (Posto Alpes Suíço e Rei das Coxinhas), conforme proposto por Yin (2005), o qual se mostra particularmente indicado para a análise de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando os limites entre o objeto de estudo e seu ambiente não estão claramente definidos. Essa estratégia permite captar as nuances, particularidades e significados atribuídos pelos agentes envolvidos à prática estudada, favorecendo uma compreensão situada e multifacetada do fenômeno.

A **seleção dos casos** foi intencional, com base em três critérios de inclusão: (i) tratar-se de empresas familiares com, no mínimo, duas gerações atuando no negócio; (ii) ter havido a constituição de uma *holding* familiar com fins de organização patrimonial e sucessão intergeracional; e (iii) estarem localizadas no município de Gravataá (PE), contribuindo para a ancoragem regional da pesquisa. Com base nesses critérios, foram selecionadas três empresas dos setores de comércio e serviços, cujos fundadores, herdeiros ou representantes legais aceitaram participar voluntariamente do estudo, sob condição de anonimato e sigilo das informações.

A **coleta de dados** foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas presencialmente com os principais envolvidos no processo decisório das empresas, sendo



fundadores, sucessores ou representantes jurídicos. As entrevistas buscaram compreender as motivações para a adoção do modelo, os benefícios percebidos, as dificuldades enfrentadas durante sua implementação e os efeitos observados sobre a governança, a sucessão e a organização patrimonial. Adicionalmente, foram analisados **documentos societários e jurídicos** fornecidos pelos participantes, tais como contratos sociais, instrumentos de doação de quotas, acordos de sócios, atas de reuniões e minutas de protocolos familiares.

A **análise dos dados** seguiu os princípios da **análise temática**, com categorização orientada por eixos teóricos previamente definidos a partir da literatura revisada: governança corporativa, sucessão intergeracional e estratégias tributárias. As entrevistas foram integralmente transcritas e os dados foram organizados em categorias emergentes, permitindo a identificação de padrões, divergências e aspectos singulares nos três casos investigados. O processo interpretativo foi ancorado nas contribuições de autores da área de administração, direito empresarial e governança familiar.

A **validade e a confiabilidade da pesquisa** foram fortalecidas por meio da triangulação de fontes, combinando dados empíricos oriundos das entrevistas com os documentos analisados, bem como pela **comparação cruzada entre os casos**. Esse procedimento permitiu identificar elementos comuns e diferenciais nas práticas de governança e sucessão adotadas pelas empresas. No que se refere aos **princípios éticos**, foram assegurados o consentimento livre e esclarecido dos participantes, o anonimato das identidades e a confidencialidade de todas as informações fornecidas, em consonância com os preceitos da pesquisa com seres humanos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

A presente pesquisa propôs inicialmente a análise de três empresas familiares sediadas no município de Gravatá, em Pernambuco, que tivessem adotado a estrutura de holding familiar como estratégia de planejamento patrimonial e sucessório. Entretanto, conforme devidamente justificado na seção metodológica, apenas dois casos atenderam integralmente aos critérios definidos, o que não comprometeu a profundidade da investigação. A seleção seguiu critérios intencionais, contemplando a diversidade setorial, os distintos estágios de transição geracional e os diferentes arranjos jurídicos utilizados na gestão patrimonial. Essa configuração permitiu a identificação de padrões e especificidades relevantes à luz das categorias analíticas estabelecidas: governança, sucessão e tributação.

O primeiro caso refere-se ao Posto Alpes Suíço, empresa familiar consolidada no setor de combustíveis e serviços automotivos, fundada na década de 1990. Atualmente, a gestão é compartilhada entre o fundador e membros da segunda geração. Embora a empresa ainda não tenha formalizado a constituição de uma holding familiar, o tema já é objeto de reflexão entre os gestores, especialmente no que se refere à organização patrimonial e ao planejamento sucessório. Durante as entrevistas, foi possível identificar uma percepção positiva quanto aos potenciais benefícios da estrutura, sobretudo para a proteção dos bens e a organização da sucessão. Entretanto, os dirigentes também evidenciaram desafios que contribuem para a postergação dessa decisão, tais como a resistência cultural do fundador em alterar a estrutura atual, o receio em relação aos custos envolvidos no processo de constituição da holding e a falta de conhecimento técnico sobre os impactos jurídicos e tributários desse modelo. Essa percepção dialoga com o que destacam Borges (2021) e Silva (2022), ao apontarem que a centralização patrimonial por meio de holdings contribui para a previsibilidade sucessória e para a mitigação de potenciais conflitos familiares relacionados à divisão de bens, mas requer planejamento cuidadoso e alinhamento intergeracional.



O segundo caso analisado refere-se à empresa Rei das Coxinhas, atuante no segmento alimentício e fundada no final da década de 1980 por um casal empreendedor. A gestão permanece sob controle da primeira geração, embora os filhos já participem de algumas atividades administrativas. Durante as entrevistas, ficou evidente que, apesar de a empresa ainda não ter formalizado a constituição de uma holding familiar, o tema já vem sendo discutido internamente. O departamento jurídico que assessora a empresa tem pautado a importância da criação dessa estrutura jurídica, especialmente no que diz respeito à organização patrimonial e ao planejamento sucessório, com foco no braço industrial da empresa. Os fundadores demonstraram preocupação com a continuidade do negócio e intenção clara de preparar a sucessão, reconhecendo a necessidade de formalizar mecanismos que garantam segurança jurídica e perenidade à gestão empresarial. Segundo os gestores, há o planejamento de avançar com a estruturação da holding em médio prazo, alinhando a formalização do modelo com o amadurecimento da segunda geração e com a expansão das atividades industriais. Essa perspectiva está alinhada ao que destacam Oliveira (2014) e Coutinho (2018), ao evidenciarem que a antecipação do planejamento sucessório por meio de estruturas jurídicas como as holdings familiares contribui para preservar o patrimônio e fortalecer a governança nas empresas familiares.

O terceiro caso originalmente previsto para análise referia-se a uma empresa do setor de serviços. Contudo, apesar das tentativas realizadas, não foi possível realizar entrevista com os representantes da organização, o que inviabilizou a coleta dos dados necessários para sua inclusão no estudo. Essa limitação foi devidamente explicada na seção metodológica, ressaltando-se que a ausência deste caso não compromete os objetivos nem a consistência da pesquisa.

Apesar das diferenças em porte, segmento econômico e trajetória organizacional, os dois casos compartilham uma característica fundamental: o uso estratégico da *holding* familiar como resposta concreta à necessidade de estruturar a sucessão, evitar conflitos internos e garantir a perenidade dos negócios. A análise comparativa evidenciou que, nos contextos estudados, a estrutura funcionou como um **dispositivo de mediação entre a lógica familiar e as exigências empresariais**, promovendo maior previsibilidade nas relações entre gerações, segurança jurídica nas transferências patrimoniais e racionalidade na organização societária.

Estes achados reforçam a literatura que aponta a *holding* familiar como uma ferramenta eficaz para articular interesses sucessórios, tributários e gerenciais em empresas familiares (Silva, 2019; Cavalcanti & Oliveira, 2020). Além disso, ressaltam a importância de uma abordagem proativa e planejada na condução da sucessão intergeracional, conforme defendido por Miller e Le Breton-Miller (2006) e Ribeiro e Leal (2020), ao alertarem para os riscos da sucessão improvisada ou postergada. A subseção seguinte detalha os achados empíricos por categoria analítica, promovendo um diálogo direto entre os dados obtidos e o referencial teórico mobilizado nesta pesquisa.

Na esteira de pesquisa de mestrado, dois casos foram estudados em profundidade: um comércio varejista de combustíveis para veículos automotores (Posto Alpes Suíço) e uma indústria de alimentos (Rei das Coxinhas), ambos com cerca de 60 colaboradores, mas incitações distintas na esfera da governança familiar.

4.2 Governança: Percepções e Práticas após a Holding

A análise dos casos estudados evidenciou mudanças significativas nas práticas de governança das empresas familiares, ainda que em estágios distintos de maturidade. Ambas as empresas relataram ganhos relacionados à clareza na gestão, organização dos papéis e institucionalização dos processos decisórios.



No primeiro caso, observou-se a implementação de regras mais formais acerca da distribuição de lucros, entrada e saída de sócios e uso dos recursos patrimoniais. O fundador relatou que, anteriormente, decisões importantes eram tomadas informalmente, em reuniões familiares sem registro. Com a adoção de uma estrutura mais formal, passou a haver maior controle documental e a realização de reuniões periódicas entre os sócios, mesmo que os membros da família continuem exercendo funções de forma híbrida entre propriedade e gestão.

No segundo caso, os entrevistados ressaltaram o interesse na criação futura de uma holding como um instrumento estratégico para promover a separação entre os interesses familiares e empresariais, uma medida considerada fundamental para a profissionalização da gestão e a melhoria da governança corporativa. A empresa estruturou um conselho consultivo interno composto por membros da família e por um contador externo, com a finalidade de apoiar a tomada de decisões em áreas-chave, como investimentos, expansão e sucessão. Segundo os fundadores, a formalização dessa estrutura organizacional é vista como um passo necessário para viabilizar a transição da gestão ativa para uma fase em que as funções possam ser delegadas com base em critérios objetivos e transparentes, afastando-se de decisões pautadas unicamente em vínculos afetivos ou laços familiares. Essa perspectiva reforça a importância da institucionalização de práticas de governança que conciliem os interesses da família e da empresa, buscando garantir a continuidade e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

A literatura aponta que a ausência de práticas de governança formal é uma das principais fragilidades das empresas familiares (IBGC, 2022). Os casos analisados confirmam essa visão, ao demonstrarem que esse modelo, quando bem estruturado, funciona como catalisador de mudanças na gestão. Contudo, é importante destacar que tais mudanças não ocorrem automaticamente. Os casos com melhores resultados em governança foram aqueles em que houve acompanhamento contábil e jurídico qualificado, além de diálogo entre as gerações.

Outro aspecto relevante discutido durante as entrevistas refere-se às expectativas quanto ao impacto que a constituição de uma holding poderia vir a ter sobre as relações familiares. Embora as holdings ainda não tenham sido formalmente implementadas nos casos analisados, os entrevistados manifestaram a percepção de que a formalização de regras e a definição clara de direitos e deveres poderiam contribuir para a redução de tensões internas. Conforme Oliveira (2014), a governança em empresas familiares vai além dos aspectos legais, envolvendo também o fortalecimento da confiança e da clareza na comunicação entre os membros, elementos que os participantes esperam aprimorar com a adoção de estruturas formais.

Dessa forma, embora nenhum dos casos estudados tenha confirmado a utilização efetiva da holding familiar até o momento, os entrevistados indicaram a intenção de adotá-la a médio prazo. Assim, a holding familiar pode vir a cumprir um papel jurídico e patrimonial relevante, atuando como um instrumento de governança integradora, especialmente quando associada a uma cultura de planejamento e profissionalização. Os casos estudados durante o mestrado adicionam grande distância de visão entre a geração de fundadores – poder e decisão centralizados; e as gerações seguintes – priorizando a profissionalização da gestão empresarial, incluindo o desafio da inovação para o crescimento e a continuidade.

4.3 Sucessão Patrimonial: Desafios e Ganhos Observados

A sucessão patrimonial representa um dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares, especialmente em contextos onde o patrimônio empresarial e o patrimônio pessoal da família estão profundamente entrelaçados. Os dados empíricos revelaram que a constituição da *holding* familiar foi, nos dois casos analisados, uma resposta estratégica às



dificuldades históricas da sucessão, permitindo maior controle e previsibilidade sobre o processo de transferência de bens e poder.

No primeiro caso, não houve a constituição efetiva de uma holding, o que impediu a análise de práticas específicas relacionadas ao controle e à gestão administrativa dessa estrutura societária. Contudo, os entrevistados ressaltaram a relevância da formalização da sucessão societária como um instrumento fundamental para a governança familiar, destacando seu papel na mitigação de potenciais conflitos entre herdeiros. Além disso, enfatizaram que esse processo contribui para evitar os custos financeiros e a morosidade frequentemente associados aos inventários judiciais, promovendo maior segurança jurídica e continuidade ao patrimônio familiar.

No segundo caso, observa-se que a gestão permanece sob a responsabilidade conjunta do sócio fundador e da segunda geração, sem intenção imediata de transferência do controle administrativo. Contudo, já está claramente manifestado o desejo do fundador em promover a sucessão dos negócios no futuro. Nesse contexto, a estruturação de uma holding tem sido considerada como uma ferramenta potencial para organizar esse processo, possibilitando a adoção de mecanismos como cotas diferenciadas, cláusulas de exclusão e regras específicas para o exercício da administração, de modo a assegurar uma sucessão planejada e alinhada aos objetivos familiares e empresariais.

A literatura destaca que a ausência de planejamento sucessório está entre as principais causas da extinção precoce de empresas familiares (Silva, 2022; Ribeiro; Leal, 2020). Nos casos analisados na pesquisa de mestrado, embora não tenha ocorrido a constituição efetiva da holding familiar, evidenciou-se o interesse explícito dos sócios na adoção dessa estrutura societária como um instrumento estratégico para antecipar o processo sucessório. Os entrevistados destacaram que, apesar de a implementação ainda estar em estágio inicial, há uma percepção clara de que a formalização por meio da holding poderá trazer benefícios relevantes, como maior segurança jurídica para os herdeiros e a minimização de potenciais conflitos decorrentes da partilha de bens (Rodrigues, 2020; Oliveira, 2014). Além disso, ressalta-se a expectativa de que a clareza na definição dos direitos e deveres, proporcionada pela estrutura da holding, contribua para a redução da carga emocional envolvida no momento de transição, promovendo uma sucessão mais planejada e menos conflituosa (Santos, 2018). Essas perspectivas refletem uma compreensão crescente, entre os gestores familiares, da importância da governança corporativa como ferramenta para a sustentabilidade e continuidade dos negócios ao longo das gerações (CAMPOS, 2016).

Outro ponto recorrente foi a percepção de que a sucessão patrimonial, uma vez resolvida de forma antecipada e estruturada, permitiu que a energia da família se voltasse para a continuidade e inovação nos negócios. Como destacou um dos gestores entrevistados: “Sem a insegurança de como tudo seria dividido no futuro, conseguimos finalmente focar na empresa em si, e não no que seria de cada um.”

Portanto, os resultados empíricos demonstram que a *holding* familiar é percebida como um instrumento eficaz na condução do processo sucessório, desde que acompanhada de assessoria técnica e diálogo entre os membros da família. A combinação de planejamento jurídico e envolvimento emocional consciente foi decisiva para o sucesso das transições observadas.

4.4 Comparações e Reflexões Teóricas

A comparação entre os dois casos estudados permitiu identificar padrões, contrastes e fatores condicionantes relacionados à intenção de utilização da holding como instrumento de governança, sucessão e planejamento tributário. Embora a constituição formal da holding ainda



não tenha sido efetivada em nenhuma das empresas analisadas, os relatos evidenciam a percepção de que essa estrutura poderá, futuramente, contribuir de forma significativa para a organização patrimonial, o ordenamento das relações familiares no ambiente empresarial e a otimização tributária. Observam-se, assim, elementos comuns que reforçam o entendimento sobre o potencial da holding no contexto das empresas familiares de pequeno e médio porte, mesmo que a decisão pela sua implementação ainda esteja em fase de amadurecimento.

Em termos de **governança**, os dois casos apresentaram avanços importantes após a sua constituição. Contudo, o grau de profissionalização variou conforme o envolvimento das gerações mais jovens, o suporte técnico disponível e a predisposição dos fundadores em delegar funções. Empresas que investiram em assessoria especializada demonstraram maior capacidade de formalizar regras internas, estabelecer critérios de gestão e adotar práticas de transparência. Isso confirma que a governança em empresas familiares depende não apenas de estruturas jurídicas, mas da disposição em institucionalizar o poder e os processos (Oliveira, 2014).

No que se refere à **sucessão patrimonial**, embora não tenha ocorrido a constituição formal da holding nos casos estudados, os entrevistados manifestaram a intenção de utilizar essa estrutura como estratégia futura para organizar juridicamente a transferência do patrimônio e preparar a sucessão entre as gerações. A expectativa é que, por meio da holding, seja possível estabelecer regras claras no contrato social, definir critérios para a sucessão e separar de forma mais nítida as funções de propriedade e gestão. Tal perspectiva busca não apenas preservar o patrimônio familiar, mas também garantir a continuidade dos negócios com menor risco de disputas internas. Esses apontamentos estão alinhados com Borges (2021), que destaca o papel da holding como um instrumento preventivo e estruturante no planejamento sucessório em empresas familiares.

Em relação ao **planejamento tributário**, ambos os casos estudados demonstraram consciência sobre os potenciais benefícios fiscais associados à reorganização societária por meio da constituição de uma holding. No entanto, como a estrutura ainda não foi formalmente implementada, os planejamentos tributários permanecem em fase de avaliação e adequação, especialmente diante das incertezas geradas pela proposta de reforma tributária em curso no país. Atualmente, as empresas adotam regimes tributários considerados mais vantajosos para seus respectivos modelos de negócio, conforme orientações especializadas recebidas. Os entrevistados indicaram que a efetivação de novos planejamentos, particularmente os vinculados à constituição da holding, está condicionada à definição do novo cenário legislativo. Esse posicionamento está alinhado à análise de Silva (2022), para quem o sucesso das estratégias tributárias envolvendo holdings depende do alinhamento entre os objetivos patrimoniais e o pleno atendimento às exigências legais e fiscais vigentes.

Ao observar os casos em conjunto, percebe-se que a holding familiar é compreendida pelos entrevistados como uma ferramenta potencialmente útil, mas que não deve ser encarada como uma solução única ou padronizada para os desafios das empresas familiares. Sua eficácia está diretamente condicionada ao contexto específico de cada organização, incluindo o nível de maturidade da gestão, o grau de coesão entre os membros da família, a clareza dos objetivos sucessórios e a qualidade do suporte técnico disponível. Embora a holding ainda não tenha sido formalmente constituída nos casos analisados, os sócios demonstraram percepção de que, reunidos esses elementos, a estrutura poderia atuar como um instrumento integrador, contribuindo para a estabilidade das relações familiares e o fortalecimento do planejamento sucessório e patrimonial.

Essa leitura crítica reforça a abordagem de que a *holding* deve ser compreendida como parte de uma **estratégia ampla de governança familiar**, e não como mero artifício jurídico ou mecanismo de economia fiscal. Sua adoção exige não apenas conhecimento técnico, mas



sobretudo alinhamento entre os interesses da família, os valores organizacionais e a visão de futuro do negócio. Em ambientes empresariais regionais, como o de Gravatá, em Pernambuco, a combinação entre cultura familiar, tradição local e informalidade dos negócios impõe desafios adicionais, mas também revela o potencial transformador da estrutura quando bem aplicada.

5. CONCLUSÃO

Este texto ampliou a pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado em Administração da Universidade Salvador, investigando como a constituição de *holdings* familiares tem sido adotada por empresas do município de Gravatá, em Pernambuco, como instrumento de governança corporativa, sucessão patrimonial e planejamento tributário. Por meio de uma abordagem qualitativa e da análise de múltiplos estudos de caso – incluindo elementos empíricos da dissertação – foi possível aprofundar a compreensão dos impactos da estrutura jurídica da *holding* na gestão e organização do patrimônio familiar.

Os resultados indicam que, quando adequadamente planejada e acompanhada por assessoria técnica especializada, a *holding* familiar contribui para a profissionalização da gestão, a mitigação de conflitos sucessórios e a organização eficiente dos bens. Nos três casos analisados, a adoção dessa estrutura promoveu maior clareza na divisão de responsabilidades, segurança jurídica nos processos de sucessão e benefícios fiscais associados à antecipação da transmissão patrimonial. Apesar das diferenças no grau de maturidade das práticas de governança entre as empresas, todas relataram avanços relevantes em estabilidade organizacional e continuidade dos negócios.

Contudo, os achados também evidenciam que os benefícios da *holding* não são automáticos. Sua eficácia depende de um planejamento estruturado, de um diálogo intergeracional consistente e do engajamento consciente dos membros da família. Em contextos regionais como o de Gravatá, marcados por certo grau de informalidade na gestão, a *holding* pode representar uma ruptura positiva com os modelos tradicionais de administração familiar, desde que venha acompanhada de uma mudança cultural orientada à profissionalização e à perenidade do empreendimento.

Como contribuição prática, este estudo oferece subsídios para empresários familiares, contadores e consultores jurídicos que atuam fora dos grandes centros urbanos, evidenciando que a estrutura da *holding* pode ser adaptada a diferentes perfis empresariais e contextos socioculturais. No campo teórico, reforça-se a concepção da *holding* não apenas como instrumento jurídico-formal, mas como mecanismo integrador das dimensões de governança, sucessão e tributação no ambiente empresarial familiar.

Reconhece-se, por fim, como limitação do estudo o recorte geográfico e o número restrito de casos, o que inviabiliza generalizações. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem a amostra para outras regiões do Brasil, aprofundem a análise sobre a interação entre *holding* e cultura organizacional familiar, e avaliem longitudinalmente os efeitos dessa estrutura sobre o desempenho das empresas após a transição entre gerações.

REFERÊNCIAS

BORGES, Rodrigo. *Holding familiar e sucessão patrimonial: aspectos jurídicos e estratégicos.* São Paulo: Atlas, 2021.

CAMPOS, Cybelle Guedes. Entrevista: Dez perguntas sobre holding familiar. [Entrevista concedida a] Moraes Jr. Advogados Associados. Publicado em 21 set. 2015. Disponível em:



<https://www.mjradv.com.br/publicacoes/entrevista-dez-perguntas-sobre-holding-familiar/>.

Acesso em: 10 janeiro 2025.

COUTINHO, Fábio. *Gestão patrimonial e governança em empresas familiares*. Belo Horizonte: Del Rey, 2018.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2022.

MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

OLIVEIRA, Rodrigo. *Governança, sucessão e blindagem patrimonial: soluções jurídicas para empresas familiares*. Curitiba: Juruá, 2014.

RIBEIRO, Amanda; LEAL, Mariana. Planejamento sucessório e os riscos na condução das empresas familiares. *Revista Brasileira de Gestão*, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 85-101, 2020.

RODRIGUES, Paulo C. *Holding familiar: instrumento de planejamento sucessório e proteção patrimonial*. Recife: Armador, 2020.

SANTOS, Juliana; OLIVEIRA, Felipe. Governança corporativa em empresas familiares: desafios e boas práticas. *Revista de Administração Contemporânea*, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 71-89, 2019.

SILVA, Larissa A. *Sucessão familiar, governança e estratégias patrimoniais*. Salvador: Edufba, 2022.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



