

HOLDING FAMILIAR: ENTRE SOS DESAFIOS DA GOVERNANÇA E OS IMPOSTOS GERADOS PELO SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO ¹

Mateus Pacher Bello ²

Tania Regina Silva Garcez ³

RESUMO: O presente estudo visa analisar a constituição da *holding* familiar como instrumento de planejamento sucessório em famílias empresárias. A pesquisa parte do problema central da falta de planejamento na sucessão, que gera diversos entraves burocráticos e elevada carga tributária no inventário. O objetivo é demonstrar como a *holding* familiar auxilia a contornar esses desafios. Adota-se uma abordagem qualitativa, com metodologia dedutivo-jurídica, baseada na análise de legislação, doutrina e revisão bibliográfica. O estudo evidencia que a antecipação da sucessão via *holding* permite a transferência de patrimônio em vida, a mitigação de conflitos entre herdeiros e uma maior eficiência tributária. Conclui-se que a adoção deste instituto, embora demande governança estruturada, é uma ferramenta jurídica eficaz para a preservação do patrimônio e a continuidade da empresa familiar.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Direito Sucessório; 2. Planejamento Sucessório; 3. *Holding* Familiar; 4. Governança Corporativa; 5. Direito Tributário.

ABSTRACT: This study aims to analyze the establishment of the family holding company as an instrument of succession planning in business families. The research is based on the central issue of the lack of planning in succession processes, which generates various bureaucratic obstacles and a high tax burden during probate proceedings. The objective is to demonstrate how the family holding structure helps to overcome these challenges. A qualitative approach is adopted, using a deductive-legal methodology based on the analysis of legislation, legal doctrine, and bibliographic review. The study shows that the anticipation of succession through a holding company enables the transfer of assets during the owner's lifetime, mitigates conflicts among heirs, and promotes greater tax efficiency. It is concluded that the adoption of this legal mechanism, although it requires structured governance, is an effective legal tool for the preservation of assets and the continuity of the family business.

KEYWORDS: 1. Succession Law; 2. Succession Planning; 3. Family Holding; 4. Corporate Governance; 5. Tax Law

¹ Este artigo é resultado do trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Católica Dom Bosco, como requisito parcial para a obtenção de grau de bacharel em Direito na Universidade Católica Dom Bosco.

² Graduando do 9º semestre do curso de Direito na Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). E-mail: mateus2205@icloud.com e ra187438@ucdb.br.

³ Orientadora temática. Mestre em Direitos Humanos pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2021), pós graduada em Direito Processual e Direito Previdenciário, graduada em Direito pelo ITE (Instituto Toledo de Ensino) (1995). Professora titular de Direito Civil, Processo Civil e Previdenciário na Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3321072512233178> ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-3890-5599> E-mail: rf3682@ucdb.br

1 INTRODUÇÃO

O planejamento sucessório é uma etapa essencial para a preservação do patrimônio familiar e a continuidade de empresas, especialmente no contexto brasileiro, onde a maioria dos negócios é de natureza familiar. A ausência de organização nesse processo pode gerar conflitos familiares, litígios judiciais, perda de patrimônio e até mesmo a falência das empresas, comprometendo não apenas os interesses econômicos, mas também a harmonia e a estabilidade da família. Nesse cenário, a figura da *holding* familiar surge como um instrumento estratégico capaz de centralizar a gestão patrimonial, proteger bens, otimizar a carga tributária e assegurar uma sucessão planejada, antecipando a transferência de patrimônio e responsabilidades ainda em vida do fundador.

No âmbito empresarial, a *holding* familiar alia-se a práticas de governança corporativa, promovendo profissionalização da administração, transparência e equidade na gestão dos bens e participações societárias. Contudo, sua constituição exige cuidado, pois a utilização indevida pode gerar nulidade, fraude, simulação ou desvio de finalidade. Assim, o estudo da *holding* familiar implica analisar de forma integrada os aspectos jurídicos, societários, tributários e administrativos, destacando seus benefícios, desafios e mecanismos de proteção patrimonial e sucessória, com vistas a garantir a perenidade do patrimônio e da empresa familiar.

Apesar de parecer uma ideia de fácil adesão, a *holding* familiar pode apresentar alguns desafios, destacando-se dois deles: primeiramente, a questão da governança, principalmente para aquelas famílias que possuem um grande número de ascendentes e descendentes. A disputa por quem, ou qual será o meio adotado para a governança do conjunto de bens e/ou atividades, poderá gerar conflitos. Além disso, a questão tributária pode ser um empecilho na tomada de decisão acerca da criação ou não.

Diante das questões levantadas, o tema ganhou força e popularidade entre os brasileiros. Contudo, é perceptível que existem dois extremos sobre a questão: o primeiro é o receio em criar uma *holding*; o outro, a ilusão de que a criação desta forma de empresa será simples, não existindo riscos futuros. Esses pontos, muitas vezes, devem-se à falta de conhecimento aprofundado sobre o tema. Naturalmente, com a crescente implementação do instituto, alguns doutrinadores, como Gladson Mamede, Eduarda Mamede e Fátima Garcia, tratam o tema de forma excepcional, exibindo detalhes acerca da matéria em debate.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o funcionamento da *holding* familiar, considerando a evolução histórica do direito sucessório no Brasil. Para tanto,

adota-se uma abordagem qualitativa e o método dedutivo, com base na análise legislativa vigente e na revisão bibliográfica. A partir dessa base, busca-se conceituar o instituto da *holding* familiar, aprofundando-se nas questões tributárias que o envolvem e nos problemas decorrentes da ausência de um sistema de governança alinhado aos propósitos da família. Por fim, realiza-se uma comparação entre esse modelo e o tradicional processo de sucessão *causa mortis*.

2. SUCESSÃO NO BRASIL

A sucessão consiste na substituição de uma pessoa por outra na titularidade de determinados bens. No Direito Civil, o Direito das Sucessões disciplina a transferência do patrimônio de uma pessoa falecida aos seus herdeiros, seja pela ordem legal (sucessão legítima) ou pela vontade do testador (sucessão testamentária) (Lanza, 2017, p. 845).

Com a Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, com o Código Civil de 2002, o sistema sucessório foi modernizado: ampliou-se a liberdade testamentária, atualizou-se a ordem de vocação hereditária e o cônjuge passou a ser herdeiro necessário. O diploma, contudo, manteve distinções entre os direitos sucessórios do cônjuge e do companheiro, o que somente foi uniformizado quando o STF, no RE 878.694, declarou inconstitucional o art. 1.790 do Código Civil (Dias, 2013, p. 31).

Nesse contexto, o ordenamento evidencia as funções essenciais da sucessão: econômica (continuidade da propriedade), familiar (preservação do patrimônio da família), jurídica (redução de conflitos), tributária (arrecadação via ITCMD) e social (proteção de bens relevantes, como empresas familiares) Civil (Dias, 2013, p. 31).

2. 1 Formas de sucessão

O Código Civil de 2002 garante duas formas de sucessão, a legítima e a testamentária. A primeira se dá na falta da segunda, onde as regras estão previstas no *codex*. O testamento é o documento no qual o testador exhibe de qual modo será feita partilha de seus bens, quando este vier a falecer. Entretanto, mesmo que exista esta liberdade, deve-se sempre seguir os moldes das leis, pois a vontade particular não se sobrepõe com aquilo que é garantido pelo ordenamento jurídico. Desta forma, é importante ressaltar quem são os herdeiros:

- a) Herdeiros necessários: assim como rege o art. 1845 do CC/2002, são herdeiros necessários os descendentes, ascendentes e o cônjuge, estes possuem direito a pelo menos 50% da herança deixada;
- b) Herdeiros legítimos: esta classe herda na falta de testamento. Ela inclui os herdeiros necessários (listados acima) e, na falta destes, também os parentes colaterais (que são os herdeiros legítimos facultativos);
- c) Legatários: estes possuirão o direito à herança apenas no caso de o testador deixar parte de seus bens ou valores específicos a eles (o "legado").

2.2 Tributos gerados

Popularmente conhecido como “Imposto Sobre Herança”, o Imposto sobre Transmissão *causa mortis* e Doação (ITCMD) é o tributo gerado pela transmissão de bens de um falecido a seus herdeiros ou legatários, cuja regulamentação está na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 155, inciso I, bem como no Código Tributário Nacional dos artigos 35 ao 42, cabendo aos Estados e Distrito Federal sua cobrança.

O Imposto sobre Transmissão *causa mortis* é calculado da seguinte forma: base de cálculo multiplicado pela alíquota. A base de cálculo nada mais é que o valor venal (valor de mercado) pelo qual os bens, títulos ou créditos. Já a alíquota, é a porcentagem definida por cada Estado ou Distrito Federal pertencente a União, assim como rege o artigo 155 da Constituição Federal de 1988. Por exemplo: um falecido deixa um imóvel avaliado em R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) a seu filho (herdeiro), ambos residem no estado de Mato Grosso do Sul, onde a alíquota é de 6% para inventários, desta forma o ITCMD será R\$ 300.000,00 vezes 0,06, resultando em R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

O pagamento recairá sobre a figura dos herdeiros, sejam eles legatários ou necessários, havendo mais de um, o valor tributado será cobrado proporcionalmente a quantidade de bens por cada um recebido.

Embora cada Estado ou Distrito Federal possa definir a alíquota cobrada, esta não poderá ser inferior a 2%, tampouco poderá ultrapassar 8%, assim como definiu a Resolução do Senado Federal número 09 de 05 de maio de 1992. Vale ressaltar que, caso o testador possua bens em diferentes Estados, a alíquota de cada bem recairá sobre a pertencente àquele ente, ou seja caso falecido, resida em Mato Grosso do Sul, entretanto possua bens em São Paulo e no Acre, o cálculo para a formação do valor do tributo será feito com base na alíquota definida por cada estado onde se encontra o patrimônio.

2.3 Empecilhos gerados pela falta de planejamento sucessório

A falta do planejamento sucessório na transmissão de bens *causa mortis* é um problema que pode aumentar a chance de perder bens advindos de anos de trabalho árduo, podendo comprometer o futuro familiar.

A ausência de planejamento sucessório gera um verdadeiro desarranjo na estrutura das empresas familiares. Isso ocorre porque, com a morte do titular ou administrador principal, há uma troca repentina na gestão, normalmente sem preparo ou transição adequada. Essa mudança abrupta compromete a continuidade das atividades, cria incertezas internas e externas, e pode provocar efeitos gravíssimos na organização empresarial, como perda de eficiência, rupturas decisórias e até risco de desintegração do negócio (Mamede; Mamede, 2020, p. 79).

Além disso, a ausência de planejamento sucessório pode ocasionar sérios conflitos familiares. A falta de um documento que estabeleça como se dará a partilha dos bens após o falecimento pode resultar na abertura de um processo de inventário judicial, analisando o Código de Processo Civil de 2015, mais especificamente entre os artigos 610 a 658, nota-se tratar de um procedimento moroso e difícil, o qual envolve o pagamento de elevados valores em impostos, taxas e, por se tratar de uma ação judicial, honorários advocatícios. Ademais, o cursar do processo pode levar tempo, com isso, a perda patrimonial pode se agravar diante da descontinuidade das atividades empresariais e das disputas legais, que podem culminar na dilapidação do patrimônio. Tais circunstâncias tendem a gerar sérios desentendimentos e desgastes no âmbito familiar.

Quando existe uma empresa a ser sucedida, a má organização dá ensejo a outros empecilhos: um futuro mau sucessor em seu comando pode gerar a perda da competitividade, a desvalorização, originando instabilidade e redução de credibilidade. A soma dos fatores expostos traz a pior das consequências: a falência.

No Brasil, segundo dados do IBGE e Sebrae, a grande maioria das empresas, incluindo 90% das micro e pequenas empresas são controladas por famílias, ou seja, o problema citado já está inserido em nossa sociedade há tempos, pois não é de hoje que tais dados representam.

Diante desse impasse, não só é defendido a importância de um planejamento precoce, como também se estipula um tempo de dez anos antes da transição entre administradores de uma empresa, pois acredita que desta forma, o planejamento pode ser testado com calma, observando-se se, efetivamente, está funcionando. Acerca da falta de planejamento, em entrevista ao portal Migalhas, o advogado especialista em Direito Empresarial Marcelo Godke defende:

A falta de planejamento leva, via de regra, à derrocada da empresa, porque as coisas acontecem do dia para a noite. Além disso, o planejamento não é só a questão do patrimônio em si: é a questão da continuidade da própria empresa. É crucial planejar que aquela atividade passe a ser coordenada, administrada por uma outra pessoa que deve ficar lá por um bom tempo no cargo. Mesmo fazendo um planejamento, há sempre um risco -- mas, sem planejar, a chance de uma empresa desaparecer no futuro acaba sendo bastante grande (Godke, 2022).

Segundo relatórios atualizados da PricewaterhouseCoopers Brasil, publicados no Portal Contábeis, o êxito da sucessão ocorrendo em empresas familiares no Brasil é de apenas 36%, passado da primeira geração para a segunda. Já o êxito encontrado pela pesquisa quando tange ao sucesso da transição da segunda geração para a terceira é de apenas 19%. Esse levantamento mostra o enorme risco citado anteriormente quanto ao não planejamento da continuação da empresa do Brasil.

Com riscos de colapso empresarial, desgaste familiar, fica em evidência que o planejamento da sucessão dos bens, empresariais ou não, é essencial, principalmente para o legado deixado pelo falecido continua em existência.

Sobre o tema, a obra *Holding Familiar e suas Vantagens*, escrita por Gladson Mamede e Eduarda Cotta Mamede, traz a seguinte lição:

Trabalhar com a ideia da própria morte não é agradável. Ainda assim, a história está repleta de exemplos de homens e de mulheres especiais, cujo caráter ativo e vencedor não se fez perceber apenas pelo que construíram em vida, mas pela capacidade de constituir um legado: sua presença e sua excelência se fizeram sentir por muitos anos, por vezes décadas ou séculos, após a sua morte. Há algo de comum entre esses homens e mulheres: eles não recusaram encarar a ideia de seu fim, mas assumiram-na e conviveram com ela. Por um lado, a certeza de um limite para seus dias lhes ofereceu uma medida e, assim, assinalou as demandas e, eventualmente, a urgência com que deveriam estruturar seus planos e concretizá-los, incluindo seu direito de usufruir as vantagens decorrentes de suas vitórias. Por outro lado, a consideração do próprio fim, mesmo quando não se tem a mínima ideia de quando isso acontecerá, é uma vantagem incontestável para aqueles que se preocupam com a preservação de seu trabalho. A verdade nua e crua é simples: com a morte, os bens são transferidos para os herdeiros. Essa transferência habitualmente se faz sem qualquer planejamento, do que pode

resultar uma desordem que cobra o seu preço (Mamede; Mamede, 2020 e p. 80).

Os autores geram uma prerrogativa para a autorreflexão, mostrando que a ideia de pensar na própria morte pode, de início, parecer algo agonizante para muitos. Entretanto, deve-se quebrar essa barreira e ter uma nova visão sobre o tema: ao invés de ser algo temido, deve ser enxergado como algo natural que atinge a todos. Com isso, programar-se para o futuro torna-se inerente. A forma pela qual se deseja que seus feitos sejam vistos a longo prazo será definida através de escolhas feitas ainda em vida.

3. HOLDING FAMILIAR

Segundo Fátima Garcia, entende-se como *holding* a empresa cujo objetivo principal é controlar outras entidades ou gerir participações acionárias, sem se envolver diretamente na produção de bens ou serviços, atuando como uma controladora e administradora de investimentos e patrimônio, otimizando assim os negócios, protegendo o patrimônio, possuindo benefícios fiscais e por fim, e mais importante para essa pesquisa, servindo como planejamento sucessório (Garcia, 2018, p. 91).

Este tema ganhou relevância devido a maior preocupação dos proprietários de empresas em planejarem o quadro societário de sua companhia e também para melhor planejamento da transição administrativa entre ascendentes e descendentes ou legatários, haja vista que a tendência da falência ou da perda do domínio empresarial no Brasil, assim como exposto no tópico anterior, é grande.

Diante do desafio de realizar a estabilização do patrimônio familiar entra o instituto da *holding* familiar. A análise do próprio nome, feita por Gladson Mamede e Eduarda Cotta Mamede, já é possível visualizar sua ideia central: “*to hold*” em inglês significa segurar, por sua vez, *holding* é o ato de segurar, deter, ter para si o domínio de algo. Juridicamente, *holding company* é a pessoa jurídica que atua como titular de direito, que pode incluir bens imóveis, móveis, participação societária, propriedade industrial (Mamede; Mamede, 2020, p. 24).

Entretanto, a *holding* familiar não será algo benéfico para todas as famílias. Deve-se sempre analisar cada situação de forma particular, considerando quais são os tipos de bens que estão envolvidos, quais negócios ou conjunto de negócios poderão ser inseridos. Claro,

para todo caso, sempre um especialista no assunto deve ser convocado para uma melhor análise da situação.

Existem inúmeras formas de constituição de uma *holding*, como por exemplo: *holding* pura, *holding* de controle e *holding* mista. Aquela que mais se aproxima da *holding* familiar é a *holding* patrimonial; esta é constituída para ser a proprietária de determinado patrimônio, focando na gestão e proteção de bens e investimentos. Esta é a ideia central do tema aqui debatido, porém com o adicional do planejamento sucessório, buscando a administração e gestão dos pertences a longo prazo.

3.1 Benefícios da constituição de uma *holding* familiar

Uma das maiores causas de falência de uma empresa familiar é a troca de sua administração devido a morte de seu antigo administrador. Não considerar a ideia de que a sucessão deve ser bem e previamente planejada é um erro que em muitos casos pode ser fatal a uma empresa.

Com o falecimento do administrador, na grande porcentagem dos casos, quem vai assumir estará diante de um ambiente novo, devendo rapidamente adquirir conhecimento de toda a estrutura empresarial, dos colaboradores envolvidos, dos costumes e culturas internas, da forma de trabalho, do tipo de cliente. Essa troca de comando gera na própria empresa um baque, devido à substituição abrupta da gestão de atividades. Em alguns casos, o choque é tamanho que a falência ou a perda do bem se tornam inevitáveis.

Diante de todos esses desafios, a constituição de uma *holding* familiar, pode ser uma excelente opção para a proteção do patrimônio. A constituição oferece diversos benefícios significativos que a tornam uma estratégia particularmente relevante no planejamento sucessório, a respeito dessa proteção, explica Fátima Garcia:

Por quê criar uma HPF(*Holding Patrimonial Familiar*)? Com a constituição da HPF, os bens estarão protegidos pela pessoa jurídica e não serão atingidos diretamente a não ser em casos de fraude, insolvência contra credores ou falência. Assim, o patrimônio da pessoa jurídica HPF não se confunde com os bens dos sócios da HPF, bem como as suas obrigações dificilmente poderão ser imputadas aos sócios, pessoas físicas (Garcia, 2018, p. 92).

Além do mais, permite a antecipação da sucessão, de modo que os herdeiros sejam designados para participação societária ainda em vida do empreendedor. Isso reduz a incerteza e o risco de litígios após sua morte, frequentes nos inventários tradicionais.

Em segundo lugar, promove a continuidade dos negócios da família, pois possibilita testar a capacidade de gestão dos sucessores em vida, bem como implementar uma nova administração ou *governance*. Isso contribui para que a transmissão do comando empresarial não seja abrupta nem dependa exclusivamente de disposições testamentárias.

Terceiro, existe a vantagem da proteção e da blindagem patrimonial: bens domiciliares, participações societárias, imóveis, títulos etc. podem ser agrupados em uma pessoa jurídica (a *holding*). Deste modo, a exposição a riscos individuais, como ações judiciais, dívidas pessoais ou conflitos matrimoniais, fica mitigada, uma vez que há separação patrimonial entre pessoa física e jurídica

Infelizmente o surgimento de imbróglis familiares decorrentes de bens, ou atividades empresariais, são comuns dentro da sociedade, a existência de um laço efetivo, pelo menos até determinado momento, pode corroborar para que estas disputas se tornem mais intensas, haja vista o longo convívio entres os entes.

Diante disso, ao inserir esse grupo de pessoas dentro de um quadro societário, nasce mais uma forma de proteção: as riquezas. Agora, os entes familiares serão sócios, deverão se respeitar também na esfera empresarial e caso haja a eclosão de conflitos familiares, este conflito, caso seja necessário, deverá ser resolvido pelas regras presentes no Direito Empresarial, onde já estão incluindo não só procedimentos, mas também instrumentos de prevenção e solução (Mamede; Mamede, 2020, p. 91).

Além disso, do ponto de vista tributário: a *holding* pode permitir regimes mais vantajosos de tributação, otimização na distribuição de lucros, redução de custos incidentes em inventários e menores impostos sobre transmissão (doações ou heranças). Outro benefício, é o ganho em eficiência administrativa e transparência, pois todos os bens e direitos são geridos de maneira mais organizada; decisões sobre investimentos, distribuição de recursos e responsabilidades gerenciais ficam previamente acordadas entre membros da família ou acionistas da *holding*.

Por fim, esse modelo favorece para que, no falecimento do fundador, o impacto seja primariamente emocional e não patrimonial, já que a estrutura societária e o controle já estão

definidos, de modo que a morte não acarreta incertezas sobre quem dirige ou quais são os ativos, nem provoca perdas financeiras decorrentes de disputas, avaliações judiciais ou partilhas desorganizadas.

Existem algumas formas para que as quotas ou ações da sociedade de participação sejam transmitidas para os herdeiros. Em breve síntese, isso poderá ser feito antes ou depois do falecimento do ascendente. Realizada a partição antes do eventual falecimento, esta será classificada como um adiantamento da legítima, ou seja, será uma entrega antecipada aos herdeiros necessários. A segunda opção é o testamento, no qual a transferência ocorrerá somente após o falecimento do ascendente. Além dessas duas formas, ainda existe uma terceira, na qual é transmitido ao herdeiro apenas a nua propriedade dos títulos societários, mantendo o genitor como usufrutuários. Neste caso, este continua com poder para exercer os poderes relativos àqueles títulos, mantendo a administração da holding (Mamede; Mamede, 2020, p. 81).

Sobre a questão dos nu-proprietários, o Recurso Especial nº 1.424.617/RJ, sob a relatoria da Ministra Nancy Andrighi, é elucidativo. O julgado discute a legitimidade do nu-proprietário para pleitear a anulação de ato societário, sob a alegação de simulação tendente a esvaziar seu patrimônio. Em seu voto, a Ministra expõe:

Ainda que, como regra, a legitimidade para contestar operações internas da sociedade seja dos sócios, há de ser excepcionadas situações nas quais terceiros estejam sendo diretamente afetados, exatamente como ocorre na espécie, em que a administração da sócia majoritária, uma *holding* familiar, é exercida por usufrutuário, fazendo com que os nu-proprietários das quotas tenham interesse jurídico e econômico em contestar a prática de atos que estejam modificando a substância da coisa dada em usufruto, no caso pela diluição da participação da própria *holding* familiar em empresa por ela controlada. (BRASIL, 2014, online).

Diante disto, conclui-se que mesmo com as limitações impostas na figura do nu-proprietário, este ainda sim possui a legitimidade para questionar certos atos praticados pelos sócios presentes na empresa, como forma de proteger seu patrimônio.

Outro benefício presente no instituto está devidamente inserido no artigo 1.668 do Código Civil, este possibilita a imposição de cláusulas de proteção, ou cláusulas restritivas, ou seja, outra forma de proteção ao patrimônio é a configuração desta, que gera a incomunicabilidade em caso de separação conjugal, a quota recebida não entrará em questão em caso de possível comunhão, entretanto, vale salientar que os frutos percebidos durante o casamento não se excluíram.

Fica evidente, portanto, que a adoção da *holding* familiar apresenta um robusto conjunto de vantagens. Ela atua não apenas na proteção patrimonial contra riscos externos, como visto na jurisprudência (BRASIL, 2014) e nas cláusulas restritivas do Código Civil (BRASIL, 2002), mas também como uma ferramenta essencial de gestão sucessória. Ao permitir a antecipação da partilha e a organização da administração (Mamede; Mamede, 2021), ela mitiga os conflitos e os custos do inventário tradicional. No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente alcançados, a estrutura deve superar os complexos desafios tributários e de governança inerentes à sua criação, pontos que serão analisados a seguir.

4. DESAFIOS TRIBUTÁRIOS E DE GOVERNANÇA

Embora a constituição de uma *holding* familiar represente um dos instrumentos mais eficazes de planejamento sucessório e proteção patrimonial, sua implementação não está isenta de desafios jurídicos, tributários e familiares. Em primeiro lugar, destaca-se o custo de constituição e manutenção da sociedade, que envolve despesas com assessoria jurídica e contábil, além do cumprimento de obrigações fiscais e acessórias próprias das pessoas jurídicas, o que pode tornar o modelo menos vantajoso para patrimônios de menor expressão monetária.

Outro desafio relevante é o planejamento tributário inadequado: embora a *holding* possa oferecer benefícios fiscais, sua má estruturação pode levar a questionamentos de fraude ou simulação pelo Fisco, sobretudo quando utilizada unicamente para redução tributária, sem atender a uma finalidade econômica real.

No campo societário, a *holding* familiar também enfrenta desafios ligados à governança e administração. A definição de regras de gestão, a escolha do administrador e o equilíbrio entre interesses familiares e empresariais nem sempre são simples, podendo gerar disputas internas. A ausência de profissionalização na gestão pode comprometer o sucesso da estrutura, sobretudo em empresas familiares de médio ou grande porte.

Do ponto de vista sucessório, outro obstáculo diz respeito à legítima dos herdeiros necessários. A utilização de doações com cláusulas restritivas (inalienabilidade, incomunicabilidade e impenhorabilidade) deve observar os limites do Código Civil, sob pena de nulidade ou litígios judiciais, já que não é possível gravar indefinidamente a legítima sem justa causa, conforme estabelece o artigo 1.848 do Código Civil (BRASIL, 2002). Ademais, o

fator psicológico e emocional da família também se coloca como desafio: nem todos os herdeiros aceitam facilmente a centralização da gestão no patriarca ou em herdeiros específicos, o que pode provocar resistência, desconfiança ou até disputas judiciais.

Por fim, ressalta-se a necessidade de registro público adequado dos atos societários e sucessórios (art. 979 do Código Civil), sob pena de ineficácia perante terceiros, como credores e cônjuges (BRASIL, 2002). A falta desse cuidado técnico pode anular os benefícios buscados, expondo o patrimônio a riscos. Assim, ainda que a *holding* familiar seja uma ferramenta valiosa, seu sucesso depende de uma implementação criteriosa, acompanhada por profissionais especializados em direito societário, sucessório e tributário, que possam adequar a estrutura às especificidades de cada núcleo familiar.

4.1 Inserção da governança corporativa

A governança corporativa pode ser definida como o conjunto de práticas, regras e processos que têm por finalidade orientar e controlar a gestão de uma organização, estabelecendo um sistema de relações entre sócios, administradores, conselhos e demais partes interessadas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ela se sustenta em princípios como transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa. Trata-se, portanto, de um mecanismo que busca alinhar interesses, mitigar conflitos e assegurar a continuidade dos negócios de forma ética e sustentável.

A governança corporativa ganha relevância por estar fundamentada em um sistema de valores que orienta o comportamento e a tomada de decisões dentro das organizações. Esse sistema, cuja base teórica remonta a 1966 com os estudos de Oliver Williamson, enfatiza princípios como justiça, transparência e responsabilidade. Tais valores são essenciais para garantir que a atuação empresarial esteja alinhada tanto aos interesses econômicos do negócio quanto às expectativas e necessidades da sociedade (Williamson, 1966).

Mais adiante, em 2001, Joseph Fan ainda complementa que a o sistema de governança ainda a exalta por sua capacidade de lidar com as partes interessadas na *holding*, seja devido aos bens ou a ativos (Fan, 2001).

No contexto da *holding* familiar, seguindo as ideias apresentadas ao longo da obra *Holding Familiar e Suas Vantagens* (Mamede; Mamede, 2022), a governança corporativa apresenta-se como um instrumento de grande relevância. Isso porque, ao centralizar o patrimônio e as participações societárias, a *holding* frequentemente concentra interesses de diversos herdeiros, cujas expectativas podem ser distintas. A adoção de mecanismos de gestão como acordos de sócios, conselhos de administração, regras claras de sucessão e prestação periódica de contas, permite reduzir tensões familiares e assegurar maior profissionalização da administração. Além disso, contribui para a continuidade empresarial, uma vez que possibilita a transição ordenada da liderança, separando a esfera afetiva familiar da esfera técnica e negocial da empresa.

Dessa forma, a governança corporativa, quando incorporada ao planejamento sucessório por meio da *holding*, traz benefícios como: maior segurança jurídica nas decisões societárias, proteção da perenidade do patrimônio, redução de litígios internos e a possibilidade de adoção de práticas modernas de gestão, tornando a empresa familiar mais competitiva no mercado. Em síntese, a governança funciona como um “código de conduta” que fortalece a estrutura da *holding*, garante harmonia entre os sócios e facilita a adaptação às mudanças geracionais.

4.2 Fraudes que podem levar a nulidade

A constituição de uma *holding* familiar, embora seja uma ferramenta eficaz de planejamento sucessório e proteção patrimonial, pode apresentar riscos jurídicos significativos quando utilizada de maneira inadequada. Um primeiro risco é a caracterização da *holding* como negócio jurídico indireto, isto é, a utilização de uma operação societária com um objetivo diverso de sua finalidade típica. Quando esse objetivo é ilícito, como o esvaziamento patrimonial com a intenção de burlar as leis sucessórias, há a ocorrência de fraude à lei imperativa, tornando o negócio nulo, uma vez que normas de ordem pública não podem ser transgredidas. Outro problema identificado é a simulação, que consiste em registrar bens da *holding* por valores inferiores aos de mercado com o objetivo de favorecer certos membros da família em detrimento de outros. Diferentemente de sociedades operacionais, onde o valor declarado costuma ser superior ao real, na *holding* a manipulação ocorre em sentido inverso, caracterizando vício social do negócio jurídico e gerando nulidade absoluta (Tartuce; Banuzar, 2023).

Adicionalmente, há o risco de desvio de funcionalidade, quando a *holding* é criada com finalidades ilícitas, tais como ocultar bens, lesar credores, sonegar impostos ou manipular herança. Nesses casos, a doutrina recomenda a desconsideração da personalidade jurídica, que permite que os bens da sociedade e dos sócios administradores sejam atingidos para satisfazer dívidas e obrigações legais. A desconsideração não se limita a fraudes, sendo também uma técnica legislativa que possibilita ao Judiciário alcançar resultados justos quando a personalidade jurídica é utilizada de forma abusiva. Assim, embora a *holding* familiar seja um instrumento valioso de planejamento sucessório, sua constituição deve observar estritamente a legalidade, a transparência patrimonial e o respeito à legítima dos herdeiros, contando com assessoria jurídica e contábil especializada para evitar nulidades, litígios e penalidades legais (Tartuce; Banuzar, 2023).

4.3 Tributos gerados

Como visto anteriormente, um dos erros mais vistos quando o assunto é *holding* familiar, é a falsa ilusão de que este é um sistema que isenta seus sócios de impostos. Na realidade, a carga tributária segue existindo, e qualquer meio utilizado para tentar burlar o Fisco pode render severas consequências a seus administradores. Entretanto, fato é que esta prática quando bem elaborada, leva seus sócios a obterem benefícios fiscais em certas condutas. Outro fato que gera dúvida em parcela significativa da população é sobre a legalidade desta prática; de antemão é importante citar o artigo 2, § 3º da Lei das Sociedades Anônimas, onde permite que a criação de uma companhia ou sociedade anônima pode ser feita com o objetivo de obter benefícios fiscais (BRASIL, 1976).

O primeiro imposto a ser tratado é o Imposto de Renda, previsto pelo art. 153, III da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Este imposto, de Competência da União, incide tanto em pessoas físicas, quanto nas jurídicas. Sua alíquota varia de acordo com a renda de cada cidadão: para pessoas físicas pode chegar até 27,5%, já para pessoas jurídicas, a alíquota é de 15%, podendo haver acréscimo de 10% a depender do lucro obtido pela empresa.

Um dos fatos que gera situação vantajosa para a composição de uma *holding* familiar, é o fato da transferência de bens de uma pessoa física para uma pessoa jurídica não gerar Imposto de Renda. Se tratando de *holding* familiar, feito a transmissão deste patrimônio,

retorna a seu antigo proprietário em forma de quotas ou ações. Esse trâmite não gera a incidência do Imposto de Renda, pois não foi obtido novos patrimônios, apenas houve a substituição de um bem, antes patrimônios, por outro, agora quotas ou ações (Kignel, Phebo Longo, 2023).

Junto a isso, outro motivo que isenta o Imposto de Renda é a cobrança deste imposto em cima dos lucros auferidos, isto porque a *Holding* Familiar é uma operação empresarial. Desta forma não há salário fixo para seus sócios, estes receberão dividendos, assim como previsto pelo artigo 205 da Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976). A consequência, está prevista no artigo 10 da Lei número 9.249, que isenta os dividendos, lucros, advindos de atividades empresariais do Imposto de Renda (BRASIL, 1995).

No que tange ao Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), este somente será cobrado caso a atividade preponderante da *holding* for imobiliária. Previsto pelo artigo 156, inciso II da Constituição Federal (BRASIL, 1988), atinge transferências onerosas de bens imóveis. Porém, existem exceções: como citado, será cobrado quando a atividade preponderante da empresa for imobiliária, quando importar 50% de sua renda total, entretanto, quando não ultrapassar este valor a simples transmissão de bens da pessoa física à *holding*, não será tributado. Vale salientar que o tema já foi discutido pelo Tribunal de São Paulo, no qual foi concluído que o ônus para comprovação da renda auferida através de atividades imobiliárias, deve ser do fisco.

Outro fato sobre o ITBI que merece destaque é o que diz a respeito do aluguel do imóvel (pertencente à *holding*) a terceiro. Aqui sim haverá a tributação, no entanto de forma reduzida àquela realizada em imóvel pertencente à pessoa física. Enquanto a última é tributada em até 27,5%, a primeira tem sua faixa reduzida para 24,5% sobre os ganhos da locação. Vale ressaltar que caso o valor de lucro do aluguel ultrapasse 50% da renda auferida pela *holding*, haverá a incidência novamente do ITBI.

Tratando-se do Imposto de Transmissão *Causa Mortis* ou Doação (ITCMD) sempre será tributado, seja na forma de transmissão dos bens através de uma doação das quotas/ações feita em vida, seja mediante a transmissão dos bens via testamento ou inventário.

Previsto pelo artigo 155, inciso I da Constituição Federal (BRASIL, 1988), assim como já citado anteriormente, este é um imposto cobrado sobre a base de cálculo (valor do bem/patrimônio) vezes o valor da alíquota. A última, por sua vez, é definida por cada Estado ou Distrito Federal que compõe a União; ela apenas estabelece que o valor da porcentagem

deve estar inserido entre 2% a 8%. Entretanto, realizando uma breve análise das alíquotas cobradas por cada Estado/Distrito Federal, nota-se um padrão: as alíquotas para a transmissão através da herança, ou inventário, são sempre maiores ou iguais à transmissão em vida (doação). Existem casos, como ocorre no Estado de Mato Grosso do Sul, onde o valor da alíquota gerada pela transmissão *causa mortis* é o dobro da cobrada quando se trata de doação: a primeira é de 6% enquanto a segunda é de apenas 3%. Diante disto, mais um benefício da constituição da *Holding* Familiar pode ser observado, a maior facilidade em transmitir os bens aos herdeiros via doação, gerando assim, menos tributos a serem cobrados.

4.4 O impacto da Reforma Tributária nas *holdings* familiares

O ITCMD, Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis* ou Doação será atingido pelas mudanças. A nova legislação altera a forma de cobrança do tributo: agora a alíquota passa a ser progressiva, de modo que aumente com o tamanho do patrimônio cobrado. Ou seja, quanto maior for o valor da base de cálculo, maior será o percentual cobrado em cima deste. Entretanto, vale salientar que mesmo com a alteração, o valor da porcentagem não ultrapassará os 8%, antes já limitado.

Outro ponto a ser analisado é sobre a tributação de lucros, dividendos e participação societária, até o presente momento, estes são recebidos pelos sócios sem nenhuma tributação; com o novo estatuto, poderá ser cobrada uma alíquota de 15% sobre o valor auferido, permanecendo isentos os dividendos que chegam até o máximo de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Fica claro que a Reforma Tributária atinge *holdings* de maior escalação, ou seja, àquelas que já possuem um grande patrimônio ou simplesmente possuem um alto valor em suas quotas e ações.

Ademais, percebe-se que os desafios que dão nome a esta pesquisa são tão relevantes quanto os benefícios. Este capítulo demonstrou que a complexidade não reside apenas na análise tributária (IR, ITBI, ITCMD) e nas mudanças da Reforma, mas também, e talvez principalmente, nos muitos desafios da governança. Driblar nulidades por fraude e administrar os conflitos familiares psicológicos são pontos importantes que definem o sucesso

ou o fracasso da estrutura de uma *holding*. Com a análise desses desafios, o estudo segue para suas considerações finais.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho analisou a *holding* familiar, de modo a tornar explícita a sua diferença em relação à transmissão natural dos bens de um ascendente a seus herdeiros.

Primeiramente, foi exposto como surgiu a ideia da sucessão de bens entre os homens, desde a história do homem moderno até a chegada das primeiras legislações no Brasil. Adiante, foi exibido como a falta de planejamento sucessório pode não somente acabar com a harmonia presente entre os entes familiares, mas também destruir um legado. Tudo aquilo que foi construído em vida pode vir a ser esquecido em um futuro remoto, quando a transmissão de bens para o(s) herdeiro(s) não é antecipadamente planejada.

Foi introduzido o conceito de *holding*, para posteriormente iniciar a discussão acerca da *Holding* Familiar, exibindo seus benefícios, possíveis fraudes e maneiras de realizar a transmissão de bens para os herdeiros. Não menos importante, foi destacada a questão tributária, na qual, com a eclosão do tema dentro da sociedade, foram criados mitos, levando muitos a terem dúvidas quanto à veracidade ou não das informações transmitidas. O artigo então se propôs a exibir quais são os tributos mais importantes para o tema: Imposto de Renda (IR), Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI) e Imposto de Transmissão *Causa Mortis* e Doação (ITCMD), como cada um funciona dentro deste instituto e algumas alterações que a Reforma Tributária causará em sua incidência.

Analisados todos os quesitos, verifica-se, por fim, que, mesmo com algumas alterações nas formas de aplicação dos tributos, a *holding* familiar segue sendo uma excelente opção para aqueles que desejam se programar para a partilha de seus bens, conforme expõe a obra *Holding Familiar e Suas Vantagens* (Mamede, Mamede, 2020). Demonstrou-se que os benefícios presentes neste instituto não atingem somente aqueles cujo patrimônio é de alto valor, mas a todas as famílias em que seus entes estejam ligados por alguma forma de negócio, pois, como visto, possui uma enorme vantagem frente à organização das atividades empresariais, possui benefícios tributários, além do mais importante: ajuda a manter o ambiente familiar harmônico.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023**. Altera o Sistema Tributário Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, [1966]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172compilado.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. **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, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19249.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 2.337, de 2021**. Altera a legislação do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Projetos/Ato_2019_2022/2021/PL/pl-2337.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 9, de 1992**. Dispõe sobre a matéria objeto da resolução. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/590017/publicacao/15785996>. Acesso em: 18 de nov. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 878.694/MG**. Inconstitucionalidade da distinção de regime sucessório entre cônjuges e companheiros. Recorrente: M. B. O. Recorrido: G. L. A. e outros. Relator: Min. Luís Roberto Barroso. Brasília, DF, 10 de maio de 2017. Diário de Justiça Eletrônico, n. 21, 6 fev. 2018.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Terceira Turma. **Recurso Especial nº 1.424.617/RJ**. Relatora: Ministra Nancy Andrighi. Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2014. *Diário de Justiça Eletrônico*, 18 de novembro de 2014. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.exe/ITA?seq=1371999&tipo=0&nreg=201304066554&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20141217&formato=PDF&salvar=false>. Acesso em: 14 nov. 2025

DIAS, Maria Berenice. **Manual das sucessões**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

FAN, Joseph P. H.; LANG, Larry H. P. Disentangling the incentive and entrenchment effect of large shareholdings. **The Journal of Finance**, v. 57, n. 5, p. 1935-1981, Oct. 2002.

FOZ, Marcela Gonçalves. Breves apontamentos históricos sobre o direito sucessório do cônjuge e do companheiro. **Migalhas**, [S.I.], 2014. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/201513/breves-apontamentos-historicos-sobre-o-direito-sucessorio-do-conjuge-e-do-companheiro>. Acesso em: 24 nov. 2025.

GARCIA, Fátima. **Holding Familiar**: planejamento sucessório e proteção patrimonial. Maringá: Viseu, 2018.

KIGNEL, Luiz; PHEBO, Márcia Setti; LONGO, José Henrique. **Planejamento sucessório**: aspectos familiares, societários e tributários. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Noeses, 2023.

LANZA, Pedro. **Direito civil 3**: responsabilidade civil, direito de família, direito das sucessões. 4. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2017.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 15. ed. rev., atual. e reform. São Paulo: Atlas, 2023.

MIRANDA, Izabella. **Apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à nova geração.** Portal Contábeis, 2023. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/60428/apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-nova-geracao/>. Acesso em: 24 nov. 2025.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares.** [S. l.]: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 24 nov. 2025.

SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 65, p. 239-260, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/nGS5qnsV5PXvNZZ9N3Fs34R/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2025.

TARTUCE, Flávio; BUNAZAR, Maurício. As “holdings familiares” e o problema da invalidez: parte I: fraude à lei e simulação. **Migalhas**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/familia-e-sucessoes/390517/as-holdings-familiares-e-o-problema-da-invalidez>. Acesso em: 21 nov. 2025.

TARTUCE, Flávio; BUNAZAR, Maurício. As “holdings familiares” e o problema da invalidez: parte II: fraude à lei e simulação. **Migalhas**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/familia-e-sucessoes/392669/as-holdings-familiares-e-o-problema-da-invalidez--parte-ii>. Acesso em: 21 nov. 2025.

TARTUCE, Flávio; BUNAZAR, Maurício. As “holdings familiares” e o problema da invalidez: parte III: fraude à lei e simulação. **Migalhas**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/familia-e-sucessoes/394156/pacto-sucessorio-lesao-a-legitima-e-outras-razoes-subjetivas>. Acesso em: 21 nov. 2025.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996.