

HOLDING FAMILIAR NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: CASO MARABRAZ.

Hevillyn Vitoria Queiroz de Oliveira¹

Orientadora: Marina Bonissato Frattari²

RESUMO: O presente trabalho analisa a holding familiar como instrumento de planejamento sucessório, organização patrimonial e prevenção de conflitos entre sucessores, tomando como referência o caso envolvendo a família controladora da rede Marabraz. A pesquisa aborda os principais mecanismos jurídicos relacionados à constituição e ao funcionamento das holdings familiares, bem como os limites impostos pelo Direito Sucessório e Societário. Por meio de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, verifica-se que a holding pode contribuir para a organização e continuidade do patrimônio familiar, especialmente quando acompanhada de regras claras de administração, transferência de quotas e governança. Entretanto, o caso Marabraz demonstra que a simples constituição da pessoa jurídica não é suficiente para impedir divergências entre sucessores. Conclui-se que a eficácia da holding como instrumento preventivo depende de planejamento jurídico adequado, respeito aos direitos dos herdeiros e estabelecimento prévio de mecanismos capazes de disciplinar as relações patrimoniais e administrativas entre os membros da família.

Palavras-chave: holding familiar; planejamento sucessório; sucessão patrimonial; governança familiar; conflitos sucessórios.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento sucessório, no sentido amplo da palavra, consiste na organização antecipada da transferência do patrimônio de uma pessoa, podendo ocorrer tanto inter vivos ou após a causa mortis. Tal planejamento pode ser realizado com a conjuntura de alguns instrumentos jurídicos, a depender da realidade patrimonial e familiar do detentor dos bens. Podem ser instrumentos o testamento, a doação, a compra e venda de bens entre membros da mesma família, pacto antinupcial e contrato de convivência, e até mesmo a constituição de pessoas jurídicas, como trusts, offshores e as holdings, outros exemplos. (Frattari, 2023, p. 13). Nesse contexto, destaca-se a holding, uma pessoa jurídica cuja funcionalidade é administrar os bens das pessoas que a integram ou da família que a constitui. Por meio dela, pode-se estabelecer regras para a gestão das ações, facilitar a organização patrimonial e tributária.

Com a constituição da holding familiar, cria-se um núcleo patrimonial e organizacional, um centro de poder personalizado (uma pessoa jurídica) que, mantendo uma coerência própria, poderá buscar vantagens econômicas lícitas em âmbitos diversos, conforme se apresentem as

¹ Hevillyn Vitoria Queiroz de Oliveira, discente da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), e-mail: hevillyn.261100466@discente.uemg.br.

² Marina Bonissato Frattari, orientadora, docente da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), e-mail: marina.frattari@uemg.br

oportunidades, no mesmo setor ou em outro, na mesma região ou em outra, mantendo a condição de controlador ou aceitando a mera participação. (Mamede; Mamede, 2021, p. 127). No entanto, sua utilização não está blindada de riscos, especialmente quando é utilizada de maneira imprópria ou quando existem conflitos entre os herdeiros.

Assim, embora possa funcionar como instrumento de proteção patrimonial e planejamento sucessório, a holding também pode criar ou intensificar conflitos familiares, tornando necessária uma análise jurídica de seus benefícios, limites e consequências. Isso pode ser observado no caso da família controladora da rede Marabraz e a holding patrimonial criada para proteger o patrimônio familiar. O caso em questão nos permite observar como uma organização patrimonial criada para fins benéficos pode se tornar objeto de disputa entre pessoas da própria família.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Em que medida a holding familiar constitui instrumento eficaz de planejamento sucessório e prevenção de conflitos patrimoniais entre sucessores, considerando os limites evidenciados pelo caso da família controladora da rede Marabraz?

3 OBJETIVO GERAL

Analisar a holding familiar como instrumento de planejamento sucessório e organização patrimonial, identificando suas potencialidades e limitações na prevenção de conflitos entre sucessores, a partir do estudo do caso envolvendo a família controladora da rede Marabraz.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) compreender o planejamento sucessório e a utilização da holding familiar como um de seus instrumentos; b) identificar os mecanismos societários e sucessórios que podem contribuir para a organização e continuidade do patrimônio familiar; c) analisar juridicamente o conflito envolvendo a holding da família controladora da rede Marabraz; d) verificar, a partir do estudo de caso, os limites da holding familiar como mecanismo de prevenção de conflitos entre sucessores.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, com utilização de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica será realizada por meio da análise de livros, artigos científicos e demais produções acadêmicas relacionadas ao planejamento sucessório, às holdings familiares, ao Direito Civil, ao Direito Societário e à governança familiar. A pesquisa documental será desenvolvida a partir da análise de documentos jurídicos, informações públicas e materiais relacionados ao caso envolvendo a família controladora da rede Marabraz. Por fim, será utilizado o estudo de caso como procedimento de análise, buscando confrontar os aspectos jurídicos e teóricos apresentados na pesquisa com os fatos relacionados ao conflito

envolvendo a família controladora da rede Marabraz. A partir dessa análise, pretende-se identificar as potencialidades e limitações da holding familiar como instrumento de planejamento sucessório, organização patrimonial e prevenção de conflitos entre sucessores.

6 DISCUSSÕES E RESULTADOS ALCANÇADOS

O planejamento sucessório constitui instrumento de organização jurídica e patrimonial destinado a estabelecer, de forma antecipada, a maneira pela qual o patrimônio e a atividade empresarial, quando existir, serão administrados e transmitidos entre os herdeiros. Sua finalidade não se restringe à transferência de bens após o falecimento, podendo envolver medidas adotadas ainda em vida, de acordo com as características patrimoniais e familiares de cada caso. Nesse sentido, Frattari (2023) destaca que o planejamento sucessório permite a utilização de diferentes mecanismos jurídicos para possibilitar uma transmissão patrimonial mais organizada, sendo a holding patrimonial familiar uma das alternativas que podem ser utilizadas para essa finalidade. Assim, a constituição de uma holding familiar deve ser compreendida como parte de uma estratégia mais ampla de planejamento, e não como instrumento capaz de afastar, por si só, as regras sucessórias previstas na legislação.

A holding familiar pode ser estruturada para concentrar determinados bens, direitos ou participações societárias em uma pessoa jurídica, fazendo com que os integrantes da família passem a deter participações na sociedade em vez de serem proprietários diretos de cada um dos bens que compõem o patrimônio. Essa estrutura pode contribuir para a organização administrativa e patrimonial, bem como para a continuidade dos bens e das atividades empresariais ao longo das gerações. Gallotti e Mendonça (2017) apontam que a utilização da holding no planejamento sucessório empresarial pode auxiliar na organização das atividades familiares, na separação entre áreas patrimoniais e produtivas e na definição das relações entre os integrantes da sociedade.

A legislação brasileira fornece instrumentos que podem ser utilizados na organização dessa estrutura. Nas sociedades limitadas, por exemplo, o capital social é dividido em quotas, iguais ou desiguais, que podem ser distribuídas entre os sócios conforme a organização estabelecida no contrato social (BRASIL, 2002, art. 1.055). A própria legislação também disciplina a transferência das quotas. Na ausência de disposição contratual específica, o sócio pode ceder sua participação a outro sócio e em determinadas condições, a terceiros, desde que não haja oposição de titulares de mais de um quarto do capital social (BRASIL, 2002, art. 1.057). Dessa forma, a elaboração adequada do contrato social pode desempenhar papel relevante na definição das condições de ingresso de terceiros e organização da titularidade do patrimônio familiar.

No âmbito sucessório, a utilização da holding também deve observar os direitos assegurados aos herdeiros necessários. O Código Civil estabelece que são herdeiros necessários

os descendentes, os ascendentes e o cônjuge, destinando-lhes, de pleno direito, metade dos bens da herança, denominada legítima (BRASIL, 2002, arts. 1.845 e 1.846). Por essa razão, a transferência de patrimônio para uma pessoa jurídica não pode ser utilizada como mecanismo para eliminar ou prejudicar direitos sucessórios protegidos pela legislação. Frattari (2023) ressalta justamente esse limite ao concluir que a holding familiar pode proporcionar benefícios à continuidade patrimonial quando constituída de maneira regular, mas não pode ser utilizada para afastar as normas sucessórias.

Além da distribuição patrimonial, a estruturação jurídica da holding pode estabelecer critérios para a administração e para a tomada de decisões. Também merece destaque a possibilidade de estabelecer previamente o tratamento da participação societária diante do falecimento de um dos sócios. O art. 1.028 do Código Civil determina que, em caso de morte do sócio, sua quota será liquidada, salvo se o contrato dispuser de maneira diferente, se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade ou se houver acordo com os herdeiros para regular a substituição do sócio falecido (BRASIL, 2002). A existência dessas possibilidades demonstra que o planejamento sucessório empresarial pode ser utilizado para antecipar juridicamente situações que podem gerar incertezas e disputas entre os sucessores.

Nesse contexto, a prevenção de conflitos não depende exclusivamente da criação da holding, mas da arquitetura jurídica construída em torno e antes dela. A distribuição das quotas, a definição dos responsáveis pela administração, as regras de transferência das participações, os critérios para ingresso de novos sócios, a regulamentação das decisões relevantes e quando juridicamente cabível, a utilização de instrumentos como doação de quotas com reserva de usufruto. Dessa maneira, a holding pode funcionar como um núcleo de organização, mas sua eficácia depende das regras que determinam seu funcionamento e das relações estabelecidas entre os membros da família.

A análise dessas estruturas permite compreender que a holding familiar possui potencial para organizar o patrimônio e estabelecer previamente determinadas regras de continuidade, mas sua eficácia como mecanismo de prevenção de conflitos está condicionada à qualidade do planejamento realizado. Uma estrutura societária mal elaborada, incompleta ou incapaz de acompanhar as transformações da família pode, em vez de eliminar os conflitos, intensificá-los. Assim, a organização patrimonial deve estar acompanhada de regras claras de governança, transparência na distribuição das participações e definição das competências de cada integrante da família. O planejamento deve considerar não apenas o momento da transferência do patrimônio, mas também a administração dos bens e das empresas depois que a sucessão ocorrer.

Essa perspectiva pode ser observada no conflito envolvendo a família controladora da rede Marabraz e a holding LP Administradora de Bens. Segundo informações divulgadas pela imprensa, em 2011, Nasser, Jamel e Adiel Fares transferiram suas participações na LP para seus filhos. Posteriormente, em 2024, Nasser e Jamel buscaram judicialmente recuperar as quotas transferidas, alegando que era uma simulação e que os filhos não estavam administrando bem o patrimônio. A disputa foi submetida à 2ª Câmara Reservada de Direito Empresarial do Tribunal de Justiça de São Paulo, que, em setembro de 2025, decidiu pela manutenção das participações com os herdeiros. Conforme divulgado por Costa (2026), o tribunal entendeu que a finalidade de proteção patrimonial atribuída à operação não era suficiente, por si só, para caracterizar a cessão das quotas como negócio simulado e nulo.

O caso apresenta especial relevância para o presente resumo, porque demonstra que a criação de uma estrutura patrimonial não elimina a possibilidade de conflitos posteriores entre os integrantes da família. Conforme informações divulgadas por Costa (2026), a LP concentrava patrimônio imobiliário estimado em aproximadamente R\$ 5 bilhões e após a decisão que manteve as quotas com os herdeiros, os imóveis da holding permaneceram juridicamente sob o controle destes, enquanto Nasser continuou ligado à operação varejista. A reportagem registra ainda que a separação entre o patrimônio imobiliário e a empresa operacional teve reflexos sobre a estrutura de garantias utilizada pela companhia e sobre suas condições de financiamento.

O conflito também evidencia uma consequência que ultrapassa a simples titularidade dos bens. A estrutura criada para concentrar o patrimônio imobiliário e organizar sua titularidade acabou se tornando parte central de uma disputa entre gerações da família. Nesse sentido, o caso demonstra que a organização patrimonial pode produzir efeitos relevantes sobre a gestão empresarial quando os interesses dos titulares dos ativos e dos administradores da empresa deixam de coincidir.

Dessa forma, o caso Marabraz permite verificar que a holding familiar pode cumprir importante função de organização patrimonial e sucessória, mas não constitui, isoladamente, mecanismo suficiente para impedir conflitos familiares. A experiência analisada demonstra que a transferência de participações para sucessores pode proporcionar definição quanto à titularidade, mas também pode gerar divergências sobre administração, controle e utilização dos ativos quando não houver uma estrutura de governança suficientemente clara.

Portanto, a holding familiar deve ser compreendida como um instrumento de planejamento e não como uma solução automática para os problemas sucessórios. Sua eficácia depende da observância das normas de Direito Sucessório, da adequada elaboração dos

instrumentos societários e da compatibilidade da estrutura com a realidade patrimonial e familiar. A holding pode favorecer a continuidade e a organização do patrimônio, enquanto o Código Civil estabelece limites importantes para a distribuição das quotas, a sucessão do sócio e a proteção dos herdeiros necessários. O caso Marabraz, por sua vez, evidencia que mesmo uma estrutura patrimonial previamente constituída pode se transformar em objeto de disputa quando surgem divergências entre os sucessores. Assim, a holding pode contribuir para a prevenção de conflitos, mas sua efetividade depende de um planejamento jurídico amplo, realizado de forma preventiva e capaz de disciplinar as relações patrimoniais e administrativas entre os membros da família.

7 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida permite concluir que a holding familiar pode constituir importante instrumento de planejamento sucessório, organização patrimonial e continuidade dos bens e das atividades empresariais entre gerações. Entretanto, sua simples constituição não é suficiente para impedir conflitos entre sucessores. A efetividade desse mecanismo depende da elaboração adequada dos instrumentos societários, da observância dos direitos dos herdeiros necessários e da definição prévia de regras claras sobre administração, transferência de quotas, ingresso de novos sócios e tomada de decisões. O caso envolvendo a família controladora da rede Marabraz demonstra que uma estrutura patrimonial criada para organizar e proteger bens pode tornar-se objeto de disputa quando surgem divergências entre os integrantes da família e não existe governança capaz de disciplinar essas relações. Dessa forma, a holding deve ser compreendida como parte de um planejamento sucessório que combine organização jurídica, transparência e mecanismos de governança familiar, contribuindo para a prevenção de conflitos patrimoniais entre sucessores.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil.** Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 8 set. 2026.
- COSTA, Machado da. **Como uma blindagem bilionária de imóveis prejudicou a Marabraz.** Veja, São Paulo, 17 ago. 2026. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/como-uma-blindagem-bilionaria-de-imoveis-questionada-na-justica-prejudicou-a-marabraz/>. Acesso em: 8 set. 2026.
- FRATTARI, Marina Bonissato. **Limites e vantagens da holding patrimonial familiar como alternativa ao planejamento sucessório e patrimonial.** 2023. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Franca, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/242883>. Acesso em: 8 set. 2026.
- GALLOTTI, C.; MENDONÇA, R. **Planejamento sucessório empresarial com foco na proteção patrimonial.** Revista Matiz Online, n. 7, set. 2017. ISSN 2179-4022. Disponível em: <https://immes.edu.br/revista-matiz-2017/>. Acesso em: 8 set. 2026.
- MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2021.