



Universidade Federal de Pernambuco

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Ciências Contábeis

Shérica Braga de Paula

**Holding como estratégia de sucessão empresarial: Um estudo de caso
com uma empresa que migrou de geração**

Recife, PE

2023



Universidade Federal de Pernambuco

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Ciências Contábeis

**Holding como estratégia de sucessão empresarial: Um estudo de caso
com uma empresa que migrou de geração**

Shérica Braga de Paula

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Bacharel em Ciências
Contábeis como requisito parcial
para obtenção do grau de
bacharelada em Ciências
Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marcia
Ferreira Neves Tavares.

Recife, PE

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Paula, Shériida Braga de.

Holding como estratégia de sucessão empresarial: um estudo de caso com
uma empresa que migrou de geração / Shériida Braga de Paula. - Recife, 2023.
37 : il.

Orientador(a): Marcia Ferreira Neves Tavares

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis -
Bacharelado, 2023.

9.

Inclui referências, apêndices.

1. Sucessão empresarial. 2. Holding. 3. Empresa Familiar. 4. Planejamento
sucessório. 5. Contabilidade. I. Tavares, Marcia Ferreira Neves . (Orientação). II.
Título.

300 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Shérica Braga de Paula

Holding como estratégia de sucessão empresarial: Um estudo de caso com uma empresa que migrou de geração

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Bacharel em Ciências Contábeis como requisito parcial para obtenção do grau de bacharelada em Ciências Contábeis. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marcia Ferreira Neves Tavares.

Aprovado em 15 de Maio de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Marcia Ferreira Neves Tavares
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^o Marcelo Jota Gomes
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^o Miguel Lopes
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, por me sustentar e guiar em cada etapa da minha vida até este momento tão importante. Sem Ele, nada disso seria possível. Aos meus pais, Geraldinho e Graça, por sempre terem dado o seu melhor para criar seus cinco filhos com amor e dedicação. Embora meu pai não esteja mais presente para compartilhar esse momento comigo, seu legado permanece vivo em mim e nos meus irmãos. Agradeço também ao meu irmão mais velho, Diego, por ser um grande exemplo de como o estudo pode transformar a realidade e criar um futuro melhor. Seus conselhos e exemplos têm sido uma grande inspiração na busca pelos meus objetivos. À minha irmã Tatiane, que sempre me incentivou a persistir e nunca desistir, mesmo em meio às dificuldades. Seu exemplo de força e determinação tem sido uma luz que me guia em momentos difíceis.

Quero agradecer também aos amigos que se tornaram uma extensão da minha família em Recife, PE. O grupo *Princesinhas Contadoras* tem sido uma grande fonte de apoio e ajuda em todos os aspectos da vida, dentro e fora da universidade. Cada um de vocês marcou a minha história e serão sempre lembrados com muito carinho.

Gostaria de expressar minha gratidão à minha professora e orientadora Márcia, que me acompanhou durante todo o processo do TCC. Sua expertise, sabedoria, bondade e paciência foram fundamentais para que este projeto se tornasse uma realidade. Sem suas orientações e encorajamentos, eu não teria chegado a este momento tão importante da minha vida acadêmica.

Agradeço a todos que me apoiaram ao longo dessa jornada, sem vocês não teria tido a força e a motivação para superar os desafios e obstáculos que surgiram. Todos vocês foram uma parte importante desse processo e agradeço por terem feito parte dessa jornada.

Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu. (BÍBLIA, Eclesiastes 3:1)

RESUMO

Este estudo apresenta a holding como estratégia de sucessão empresarial, analisando como ela foi utilizada por uma empresa familiar que passou por um processo de migração geracional. O objetivo do estudo foi destacar como a metodologia processual de holding possibilitou a sucessão empresarial nesse contexto. A fundamentação teórica abordou temas como sucessão empresarial, obstáculos e oportunidades, holding como estratégia de sucessão empresarial e estudos comparativos com trabalhos similares. A metodologia empregada consistiu em pesquisa bibliográfica e na utilização do método indutivo para compilar os materiais. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com a contadora da empresa, que esteve envolvida no processo de planejamento sucessório desde o início. Os resultados indicaram a importância da metodologia de holding como instrumento de sucessão empresarial, comprovando que o planejamento realizado por meio dela foi fundamental para a consecução das fases da sucessão, gerando benefícios tanto para a família quanto para a empresa.

Palavras-chave: Sucessão empresarial. Holding. Empresa Familiar. Planejamento sucessório.

ABSTRACT

This study presents the holding company as a business succession strategy, analyzing how it was used by a family business that went through a process of generational migration. The aim of the study was to highlight how the holding procedural methodology enabled business succession in this context. The theoretical foundation addressed topics such as business succession, obstacles and opportunities, holding as a business succession strategy and comparative studies with similar works. The methodology used consisted of bibliographic research and the use of the inductive method to compile the materials. Data were collected through a semi-structured interview with the company's accountant, who was involved in the succession planning process from the beginning. The results indicated the importance of the holding methodology as a business succession instrument, proving that the planning carried out through it was fundamental for the achievement of the succession phases, generating benefits for both the family and the company.

Keywords: Business succession. Holding. Family business. Succession planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Genograma do Sistema Familiar	27
Figura 2: Genograma da Holding Patrimonial	27
Figura 3: Genograma da Sucessão Empresarial	28
Figura 4: Genograma da Estruturação da Empresa	28
Figura 5: Genograma da Estruturação das empresa dos netos	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3. JUSTIFICATIVA	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 SUCESSÃO EMPRESARIAL: OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES	12
2.2 HOLDING COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSÃO EMPRESARIAL	14
2.3 HOLDING COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DO INVENTÁRIO	19
2.4 ESTADO DA ARTE SOBRE HOLDING NA SUCESSÃO EMPRESARIAL	21
3. METODOLOGIA	23
3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO	23
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	24
4. ESTUDO DE CASO	26
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	26
4.2 SUCESSÃO	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICES	37
APÊNDICE A: Questionário realizado na entrevista para o estudo de caso.	37

1. INTRODUÇÃO

O planejamento sucessório e patrimonial é um tema relevante a ser abordado, visto que, inúmeras empresas não possuem nenhum plano de sucessão para sua sustentabilidade e permanência no mercado econômico (PwC, 2018). A longevidade das empresas está ligada, dentre outros aspectos, ao seu projeto de sucessão, pois isso será um meio de definir o futuro dessas organizações.

Para alguns empresários, a sucessão empresarial ainda é um assunto que gera angústia e dúvidas, pois muitos não compreendem a relevância de promover esse cuidado ainda em vida. Além disso, não associam o planejamento sucessório com uma estratégia de continuidade empresarial, como uma garantia que futuras gerações conduzam a organização.

Além disso, em empresas familiares os atritos podem impactar na administração interna prejudicando as metas organizacionais e as relações hierárquicas. Em cenários assim é comum que as divergências família-empresa se confundam e ocasionem em dificuldade de gerenciamento.

Quando isso ocorre, o planejamento empresarial é deixado de lado, prejudicando a controladoria da organização, o seu espaço no mercado econômico e gerando uma perda do patrimônio familiar. Por vezes, a empresa familiar garante o sustento de todo o núcleo familiar e sua descontinuidade leva ao empobrecimento desta.

Uma estratégia para que esse cenário seja modificado está no planejamento realizado por meio da metodologia processual denominada holding. Essa estratégia é utilizada como mecanismo para facilitar a sucessão dos negócios, a proteção do patrimônio, organização e controle das demais empresas pertencentes ao grupo familiar.

A definição desse planejamento também conhecido por *to hold*, em inglês, pode ser traduzido por *segurar, deter, sustentar*. Como uma espécie de *domínio* da organização empresarial, que atua como proprietária de bens e direitos, conforme ideia apresentada pelo autor:

Holding (ou holding company) é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso (sociedade de participação), ou não (holding mista). (MAMEDE e MAMEDE, 2021, p. 16).

A holding pode proporcionar liberdade na distribuição do patrimônio de acordo com a vontade do gestor ainda em vida. Esse cenário viabiliza a continuidade e projeta como será o futuro desta empresa, utilizando ferramentas para preservação do patrimônio familiar, escolhendo-se inclusive o sucessor mais qualificado para a gestão.

O sucessor é aquele nomeado pelo patriarca, o qual será responsável pela empresa, no futuro. Por isso é ensinado sobre as operações da empresa, bem como atribuições e cargos hierárquicos, sendo treinado com habilidades necessárias para a posterior gestão. Por sua vez, os herdeiros são todos aqueles que possuem ligação sanguínea com o fundador da empresa, eles são candidatos à sucessão, mas muitos deles não desejam participar ativamente da organização, não se tornando sucessores da empresa familiar.

O marco mais importante na empresa familiar é o ritual de passagem de controle do fundador para os seus sucessores, demandando um planejamento sucessório tempestivo e eficaz. Neste caso, insere-se esta pesquisa a qual relaciona a metodologia processual da Holding com a continuidade futura das organizações, após a passagem do fundador (a).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste contexto, este trabalho é desenvolvido com a intenção de contribuir para a disseminação do entendimento sobre o planejamento sucessório das empresas familiares. Visto que, este é um assunto que possui relevância e que tem ganhado destaque nos últimos anos referente a quais são os benefícios que essa estrutura proporciona para as empresas.

Diante disso, desenvolve-se a seguinte questão problema: **Como a metodologia processual da holding viabilizou a sucessão empresarial de uma empresa familiar que já migrou para outra geração?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar como a metodologia holding viabilizou a sucessão empresarial **de uma empresa familiar que já migrou para outra geração.**

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a metodologia processual de holding adotada pela empresa objeto de estudo, e que já tenha passado pelo falecimento dos fundadores;
- Realizar entrevista com o contador da empresa para coleta dos elementos do processo sucessório;
- Evidenciar os benefícios e/ou dificuldades após a concretização do planejamento sucessório.

1.3. JUSTIFICATIVA

Para alguns empresários é difícil entender que a sucessão é algo improrrogável, por acharem que isto significa uma perda de controle do seu patrimônio ou sua aposentadoria. O olhar para a brevidade da vida é importante, pois existe a necessidade de realizar o planejamento sucessório para que seja potencializado as atividades da empresa e assim garantir o futuro do empreendimento que levou tantos anos para se desenvolver.

A sucessão é um processo angustiante para algumas famílias, uma vez que, geralmente é citado apenas quando os gestores possuem alguma enfermidade ou quando alguma fatalidade ocorre. A consciência de muitos está presa neste âmbito negativo, quando na verdade o planejamento para a sucessão empresarial e familiar abre um caminho diferenciado para a projeção futura dessas empresas.

Além disso, existem diferentes personalidades e visões entre os familiares que trabalham na mesma empresa, tais diferenças muitas vezes geram divergências e rupturas, ocasionando problemas na gestão. Por isso é necessário conhecer e projetar como será traçado o futuro organizacional,

quem possui competências suficientes para ser o sucessor, para que a empresa não encerre suas atividades.

A pesquisa busca apresentar por meio de um planejamento sucessório adequado, que é possível que os patriarcas e os sucessores desfrutem da segurança e tranquilidade de ter a consciência que a empresa estará protegida, de herdeiros não qualificados, e o futuro da gestão garantido. Pois a longevidade das empresas familiares está relacionada também ao planejamento sucessório operacionalizado na estrutura societária.

A contribuição desta pesquisa é certificar a relevância que a holding proporciona para as instituições, como um instrumento que mapeia e viabiliza a sucessão empresarial em uma empresa familiar, respeitando a vontade do patriarca. Apresentando que o planejamento proporciona sucesso empresarial, mesmo após a sucessão.

Este trabalho é relevante para o estudo e a compreensão de que o planejamento sucessório é um benefício e um investimento para a longevidade das empresas. A holding viabiliza esse cenário positivo no futuro, razão pela qual vem ganhando força e mais adesão nos últimos anos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio deste tópico buscou-se discorrer sobre a sucessão empresarial, principais obstáculos e oportunidades, assim como evidenciar a holding como metodologia processual para o planejamento empresarial e o estudo de caso referente ao tema. Além disso, foi desenvolvido os argumentos dos principais pontos para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 SUCESSÃO EMPRESARIAL: OBSTÁCULOS E OPORTUNIDADES

A sucessão empresarial ocorre quando se altera o quadro societário e consequentemente os gestores da empresa. De acordo com Grzybovski e Vieira (2012) quando este processo acontece com planejamento adequado, o resultado será a continuidade da empresa entre as próximas gerações, pois a longevidade da organização depende do sucesso durante o processo. Esse cenário, sendo favorável ou não, compromete diretamente o tempo de vida de empresas familiares.

Segundo Ward (2006) existem quatro obstáculos que tornam as empresas familiares vulneráveis para a sucessão. São eles: a dificuldade dos fundadores em transferir a administração da empresa para a próxima geração, ainda em vida; os sucessores que foram criados em família bem sucedida podem ter uma percepção de que não obterão o mesmo sucesso atingido pelos patriarcas; o conflito familiar que pode ocorrer e refletir nos negócios e por fim, a vulnerabilidade da terceira geração, que pode não ter a mesma paixão pelo negócio como seus avôs. Constata-se que existem vários desafios enfrentados pelas famílias empresárias para manter a longevidade no mercado.

Nas empresas familiares os conflitos principais ocorrem em decorrência das diferenças entre as gerações. É perceptível que, para algumas famílias conservadoras existe a dificuldade em realizar a sucessão por não acreditar que a próxima geração esteja qualificada o suficiente para assumir o controle empresarial total. Mesmo que os futuros gestores estejam preparados para o gerenciamento.

Essa relação familiar influencia as empresas, podem gerar conflitos nos procedimentos internos e na escolha do herdeiro para a sucessão, o que dificulta o crescimento empresarial. Esses atritos podem se iniciar também quando os interesses pessoais se confundem com os da organização (SEBRAE, 2012). O que pode levar ao desgaste interno do clima organizacional, podendo gerar reflexos nos resultados da empresa.

Casos de atritos familiares podem levar a ruína da empresa, como ocorreu com o Grupo João Santos, um dos principais grupos empresariais do Nordeste. Em decorrência de uma briga familiar e inúmeras acusações de crimes de lavagem de dinheiro, sonegação fiscal, fraudes e execuções trabalhistas. O Grupo possui uma dívida bilionária e sua queda teve impacto em diversas empresas que dependiam dele. Atualmente, o grupo se encontra em recuperação judicial.

As disputas entre os herdeiros podem comprometer drasticamente o futuro da empresa, como ocorreu com o grupo. Eles não possuíam um processo sucessório e após o falecimento do patriarca João Santos, todo o trabalho realizado foi dissipado e perdido. Conforme é atribuída à uma sociedade holding a fiscalização das organizações, é possível afastar os possíveis conflitos familiares do ambiente empresarial, conforme apresentou Mamede e Mamede (2021).

De acordo com Donneley (1976) o processo sucessório e a gestão empresarial são determinados pela relação familiar, valores institucionais e sua ligação com a família. A reputação da organização é influenciada pela atuação dos membros da família, mesmo que eles não façam parte diretamente da administração.

Esses impasses podem gerar atritos para a instituição, mas também podem ser usados como uma ferramenta de crescimento entre as gerações e assim beneficiar o desenvolvimento da empresa, agregando perspectivas de crescimento distintas. Mas, para que esse processo sucessório ocorra, é necessário que ambas as gerações tenham maturidade para enfrentar os desafios.

Conflitos quando tratados com respeito e administrados, podem ser encarados como desafios que necessitam ser vencidos. Se negados ou escondidos, impedem o aprendizado coletivo. Afinal, são inerentes ao processo de crescimento da família empresária e sua superação gera os processos evolutivos. (Passos et al., 2006, p.39)

Para que empresas, gestores e futuros sócios passem por esses desafios de transição de gestão mais eficiente e sem causar danos, o autor Bornholdt (2016) recomenda a administração preventiva desses potenciais conflitos referentes à sucessão empresarial. Para isso é necessário desenvolver regras com critérios negociados anteriormente. Nesse cenário, são compartilhados entre todos os membros da família, ou seja, todos que fazem e que podem fazer parte da relação “família-sociedade-empresa”, como uma espécie de acordo “pré-nupcial”.

Em organizações familiares existem mais pontos convergentes do que divergentes, mesmo que essas empresas possuam altos níveis de complexidade. Para a identificação desses pontos divergentes é necessário conversar sobre eles com maturidade, para que possam ser compreendidos e solucionados. São conversas difíceis, com renúncias e acordos, mas são primordiais para a perpetuação da organização.

2.2 HOLDING COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSÃO EMPRESARIAL

De acordo com as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) cerca de 90% das empresas no Brasil são familiares. Essas empresas geraram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) no ano de 2017. Mesmo sendo um número expressivo para o mercado, a maioria destas empresas, não permanecem ativas por muito tempo.

Esse panorama também é refletido em uma pesquisa realizada por uma das empresas integrantes da Big Four, a KPMG (2021), que retratou a longevidade dessas empresas. Segundo os dados, 33% têm entre 21 e 40 anos e 30% possuem entre 41 e 70 anos. Foi analisado também que 22% dessas organizações familiares possuem membros da terceira geração e 41% da segunda geração envolvidos no mercado de atuação da empresa. Com

isso, é possível perceber que parte das empresas sobrevivem ao tempo e às mudanças dos seus gestores.

A migração entre as gerações é um processo fundamental para as empresas familiares. A sucessão na gestão é o evento que determina o futuro da organização, pois é a linha que divide as empresas longevas das que são vendidas ou acabam falindo (BORNHOLDT, 2016). Esse processo é marcado por um rito de passagem, um marco significativo que irá definir como serão os próximos anos da empresa, por isso os fundadores possuem um receio e medo ao pensar na sucessão empresarial.

Em uma pesquisa desenvolvida pela empresa de auditoria PwC no ano de 2018, foi apresentado que 44% das empresas familiares não possuem nenhum plano de sucessão e 72,4% não apresentam uma definição clara para os principais cargos de gerência. Ainda é uma parcela modesta das empresas que buscam no planejamento sucessório a perpetuação de empresas.

Existe a preocupação por parte de alguns fundadores em manter suas empresas em continuidade. Alguns possuem um temor ao cogitar que, quando ocorrer o afastamento voluntário ou não, as decisões por ele tomadas sejam desfeitas na empresa.

Para Oliveira (2010), um dos grandes problemas que se apresentam, principalmente para os grupos familiares, é o inerente à sucessão hereditária, no que se refere à continuidade dos negócios atuais. Isto porque a história tem mostrado que grandes grupos, após o afastamento do fundador, tornam-se inviáveis pela luta interna entre seus acionistas e/ou quotistas, ocorrida no âmbito da família. A grande preocupação daquele que, após anos de esforços, construiu empresas de diferentes tamanhos é exatamente o que vai ocorrer, quando do seu afastamento voluntário ou de sua morte, sendo que ele não pode evitar antecipadamente essa degradação.

Por isso, os fundadores buscam formas de garantir o planejamento sucessório. Este planejamento objetiva uma menor incidência de rupturas envolvendo os sócios e família, dentro da empresa. Além de garantir que os desejos dos patriarcas e matriarcas sejam respeitados.

Por meio da efetivação do planejamento patrimonial e sucessório é realizada a transformação desses temores em oportunidades. São utilizadas estruturas de planejamento como a Holding, que é uma empresa que possui o controle da administração de outras organizações, através do capital social das investidas, autorizada regularmente pelo art. 2º, parágrafo 3º da LSA, a qual prediz: “A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais” (BRASIL, 1976, p. 1).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que é uma organização sem fins lucrativos e que tem como objetivo promover boas práticas de governança corporativa no Brasil, as holdings são uma alternativa interessante para a sucessão empresarial, principalmente em empresas familiares.

Uma forma para garantir maior segurança a família empresarial são a constituição de usufruto e nua propriedade, que é comumente usada em casos de planejamento sucessório. Segundo Martins (2019), utilizando essas ferramentas é possível transmitir o patrimônio para os herdeiros sem a perda do controle ou da renda gerada pelos bens. Essa divisão permite que o usufrutuário continue usufruindo do bem enquanto estiver vivo, mas a nua propriedade passa a ser dos herdeiros, facilitando a transmissão de patrimônio após a morte.

No artigo 1.390 do Código Civil prevê que o usufruto pode recair em um ou mais bens, móveis ou imóveis em um patrimônio inteiro ou parte dele. Dessa forma o usufrutuário pode utilizar e desfrutar dos bens objeto do usufruto, mesmo se não possuir a propriedade plena sobre eles. Essa forma garante a utilização de um bem por uma pessoa específica, mesmo que não tenha a necessidade de transferência completa da propriedade, podendo ser vantajoso em algumas situações. O conhecimento sobre as disposições legais relacionadas ao usufruto é importante para que os indivíduos possam fazer escolhas conscientes e seguras em relação ao uso e à gestão de seus bens.

Essa divisão pode trazer implicações legais e tributárias que devem ser consideradas no momento da elaboração do planejamento sucessório (SOUZA, 2020). De acordo com Lima (2017), em alguns casos, pode ser mais vantajoso transferir o bem diretamente para os herdeiros, sem a criação de usufruto e nua propriedade, dependendo da situação financeira e dos objetivos da família.

Segundo o IBGC (2020), a sucessão deve ser entendida como um processo estratégico, é necessário ter profissionalismo, comprometimento e cuidado. Este processo não é um evento isolado para a empresa, que pode ser resolvido casualmente, mas um processo intergeracional, seguindo um planejamento de longo prazo que visa facilitar essa transição de governança.

Segundo Almeida e Oliveira (2015), as holdings são uma forma de organização societária que permite a separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial. Isso pode ser útil para evitar conflitos entre os membros da família e garantir a continuidade da empresa após a saída do fundador.

Para o autor Sandroni (1996), as holdings são utilizadas como mecanismo para facilitar a sucessão dos negócios, a proteção do patrimônio, organização e controle das demais empresas pertencentes ao grupo familiar. Essa ferramenta viabiliza que o processo sucessório ocorra de forma satisfatória para toda a família, evitando desgastes.

Segundo Oliveira (2010), a função da Holding é planejar a sucessão empresarial após a saída do fundador do negócio, proteger a continuidade do empreendimento e até garantir a sobrevivência dos demais familiares, sem causar danos para os outros herdeiros. Esse mecanismo tem sido usado para facilitar o planejamento e a sucessão empresarial.

Conforme observado, a oportunidade trazida por meio da holding é:

A holding tem a finalidade de manter majoritariamente ações de outras empresas, possibilitando, assim, o controle de grupos empresariais e a concentração desses controles, evitando a pulverização acionária do grupo em consequência de sucessivas alienações e heranças (LODI e LODI, 2011, p. 8).

A holding pode proporcionar qualidade na distribuição do patrimônio de acordo com a vontade do gestor ainda em vida. De acordo com Lodi e Lodi (2011), “para a morte não há solução, mas para a má administração mudam-se os administradores. A holding é a solução para as transferências necessárias e a maior longevidade do grupo societário”. Dessa forma, nota-se uma oportunidade para a mudança de estratégia nos negócios e no patrimônio.

O crescimento das holdings tem sido um tema relevante no Brasil e em todo o mundo nas últimas décadas, principalmente em setores como bancos, telecomunicações e energia. Segundo um relatório do Banco Central do Brasil, em 2020, as holdings no país somavam mais de 22 mil empresas, e em 2019, representavam cerca de 13% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Banco Central do Brasil, 2020). Porém, o país ainda está atrás dos Estados Unidos em número de holdings e tamanho das empresas controladas por elas.

De acordo com os dados do Serviço de Análise de Empresas da América Latina (S&P Global Market Intelligence), em 2019, as 50 maiores holdings dos Estados Unidos controlavam empresas com um valor total de mercado de cerca de US\$ 18,3 trilhões (S&P Global Market Intelligence, 2019). Isso representa cerca de 50% do valor total de mercado das empresas listadas nas bolsas de valores americanas naquele ano. Em comparação com as brasileiras, mesmo estando em crescimento, ainda controlam empresas com valor de mercado significativamente menor.

As diferenças no desenvolvimento dessa estratégia de sucessão entre os dois países podem ser atribuídas a fatores como as políticas governamentais e econômicas, a cultura empresarial e a história de cada um. Nos EUA, isso tem sido uma forma popular de controle de empresas por muitas décadas, e muitas das maiores empresas do mundo são controladas por holdings americanas. Além disso, o país tem políticas que incentivam a criação e a concentração de empresas em grandes grupos econômicos.

No Brasil, a cultura empresarial ainda é marcada pela preferência por empresas familiares ou de controle nacional, o que pode limitar o crescimento das holdings e a concentração de empresas em grandes grupos econômicos.

Dessa forma, o crescimento das holdings no Brasil tem sido significativo, mas ainda existe um longo caminho a percorrer para alcançar o nível de desenvolvimento das holdings em outros países do mundo. Esta breve análise comparativa entre os dois países evidencia a relevância do tema e sugere a necessidade de estudos mais aprofundados sobre as políticas e práticas empresariais em cada país.

Segundo Bornholdt (2016), sem o empreendedorismo de famílias empresárias e investimentos privados, não há sociedade rica e com saúde. Sabemos que a perpetuação de empresas familiares no mercado é um agregador de crescimento direto, enquanto as organizações crescem, o mercado também é aquecido. Por meio do planejamento sucessório de qualidade, utilizando a ferramenta da Holding, isso é viabilizado.

2.3 HOLDING COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DO INVENTÁRIO

O processo de inventário pode ser definido, de acordo com Ferreira (2017), como uma ferramenta contábil, que possui como finalidade a apuração do valor total dos bens, direitos e obrigações da empresa em determinado momento, com vistas à elaboração do balanço patrimonial e ao pagamento dos tributos devidos. Esse método é utilizado em alguns casos para o levantamento dos bens de uma pessoa física ou jurídica.

De acordo com Alves e Soares (2018), o processo de inventário pode ser extenso, principalmente em situações complexas, como disputas entre herdeiros, avaliação de bens imóveis, presença de dívidas, problemas com documentação. Em alguns casos, esse processo pode se estender por anos, por envolver a identificação, avaliação e distribuição dos bens do proprietário, o que pode ocasionar prejuízos financeiros e emocionais para a família do falecido.

O inventário é utilizado na ausência de um planejamento sucessório, o que pode ocasionar o seu elevado custo. Conforme apresentado pelos autores:

Em muitos casos, a falta de planejamento faz com que sejam praticados diferentes atos, muitos deles considerados hipóteses de incidência tributária, o que conduz à obrigação de pagar mais e mais tributos quando, em oposição, o planejamento pode definir, de forma

Nesse sentido, a holding é uma ferramenta que pode ser utilizada como instrumento de redução do inventário. Isso ocorre porque a holding permite a separação do patrimônio pessoal dos membros da família do patrimônio empresarial, concentrando as participações societárias em uma única empresa controladora. No momento da sucessão, os bens e direitos pertencentes à empresa já foram transferidos, anteriormente, aos herdeiros de forma simples e rápida, por meio de alterações contratuais. Estas doações minimizam o inventário na família já que a holding possui a maior parte dos ativos empresariais.

A utilização dessa ferramenta como estratégia de sucessão pode ser vantajosa para as empresas familiares, especialmente em relação à redução de custos e simplificação do processo de inventário, evitando a redução do patrimônio devido às sucessivas alienações e heranças. Além disso, ela pode oferecer proteção patrimonial e gerencial aos membros da família que desejam manter o controle dos negócios após a saída do patriarca.

A holding aponta para a indispensabilidade em atender os formatos distintos de cada família, a inovação em seus procedimentos para obter os melhores resultados e cenários para a empresa, e conseqüentemente para a família. O que torna essa ferramenta um instrumento único de elaboração de estratégias específicas para a história de cada cliente, entendendo o relacionamento que existe. Conforme Mamede e Mamede (2021) afirmam que essa é uma das ferramentas mais utilizadas para criar esses impactos inovadores na estruturação jurídica de organizações.

De acordo com Oliveira (2017), a holding familiar possui benefícios, pois permite a concentração do patrimônio empresarial em uma única empresa, evitando a fragmentação entre os herdeiros e tornando o processo sucessório eficiente. A divisão dos bens é realizada através de quotas das empresas que fazem parte da holding, o que reduz possíveis conflitos entre os membros da família. Dessa forma, a holding se enquadra para famílias que buscam uma

sucessão tranquila e organizada, garantindo que os desejos do patriarca sejam respeitados.

2.4 ESTADO DA ARTE SOBRE HOLDING NA SUCESSÃO EMPRESARIAL

O planejamento sucessório é um passo importante para a durabilidade das organizações. Esse processo deve ser elaborado levando em consideração o passo a passo para respeitar todos os desejos do fundador e considerando todos os cenários possíveis.

Segundo evidências de Aliende e Voigt (2016), por meio de estudos realizados em empresas familiares, a sucessão realizada entre a primeira e a segunda geração são primordiais para as sucessões futuras. Pois as próximas gerações são influenciadas a repetir o mesmo modelo utilizado anteriormente pela família no processo de sucessão empresarial.

O processo de sucessão estruturado facilita o desenvolvimento e treinamento dos herdeiros, que serão os próximos gestores. Por meio destas evidências, fica claro que tornar a futura geração parte do processo sucessório é necessário para perpetuar o legado familiar e empresarial.

Conforme resultado da pesquisa de Lourenço (2017) foi observado que para o fundador a não realização do planejamento sucessório seria egoísmo. Pois, ele possui a sensibilidade de perceber a sua mortalidade e que deve ser considerado esse fato no planejamento familiar empresarial, sendo assim, é perceptível que a holding é uma ferramenta que possui benefícios para a empresa e os familiares.

Além disso, o patriarca/matriarca revela que, para eles, o mínimo que deve ser feito é deixar a herança organizada para o futuro dos seus sucessores. Evidenciando a importância no investimento da capacitação dos herdeiros como futuros sucessores e administradores, para que a empresa tenha tempo indeterminado de existência.

No estudo desenvolvido por Fernandes, Freitas e Almeida (2018), buscou-se analisar o uso de holdings como estratégia de sucessão empresarial em empresas familiares que migraram de geração. O trabalho foi conduzido por meio de uma revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas em governança corporativa e sucessão empresarial. Foi constatado que as holdings podem ser uma alternativa interessante para empresas familiares que desejam profissionalizar sua gestão e garantir a continuidade do negócio após a saída do fundador.

Além disso, essa ferramenta pode atrair investidores e recursos financeiros externos, auxiliando no financiamento do crescimento e da expansão do negócio. Porém, foi ressaltado que é importante que as empresas familiares avaliem as implicações fiscais e legais da criação de uma holding, bem como o impacto dessa estratégia na governança corporativa da empresa.

Para Nunes (2020) foi observado em sua pesquisa a inserção da holding como uma ferramenta de sucessão empresarial na prática, levando em consideração as vantagens e desvantagens na constituição desse mecanismo. Para o desenvolvimento e análise dos dados foi realizado um estudo de caso de uma empresa familiar do ramo imobiliário, utilizando o procedimento da pesquisa-ação.

Para a coleta de dados foram realizadas duas reuniões com os familiares e os resultados obtidos envolvem todo o processo histórico da criação da empresa. Com isso, foi possível esquematizar a empresa antes e depois da criação da holding familiar e constatar os benefícios causados por esta metodologia processual.

De acordo com a pesquisa de Araújo (2021), foi identificado quais são os benefícios e as desvantagens da constituição de uma holding para o processo sucessório. Foi utilizada pesquisa bibliográfica e método indutivo para obter os resultados para exposição. Em sua conclusão é demonstrado que com o planejamento sucessório adequado é possível reduzir as cargas tributárias e evitar problemas familiares e societários.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo evidenciar como a metodologia da holding pode viabilizar o processo de sucessão empresarial em uma empresa familiar que já migrou para outra geração. Para alcançar este objetivo, foram escolhidos procedimentos metodológicos considerados adequados para responder à questão norteadora deste trabalho.

Além disso, a pesquisa pretende contribuir para a compreensão de como a holding pode ser uma ferramenta útil e adequada para a garantia da continuidade dos negócios de empresas familiares durante o processo de sucessão.

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

O procedimento metodológico ocorre através de pesquisa bibliográfica e por meio do método indutivo. A partir das compilações desses materiais, por meio de pesquisa utilizando dados de artigos, livros e internet, para a composição deste trabalho foram feitas observações e estudos.

Dessa forma, é possível o desenvolvimento do raciocínio evidenciado na pesquisa apresentada. Conforme observado por Ferreira (1998), o método indutivo é definido por dois aspectos que se comprovam na ideia da existência de um determinado fato na natureza.

No primeiro, as causas produzem sempre os mesmos efeitos, conforme as circunstâncias igualmente estabelecidas; no segundo é apresentado que, quando a verdade é investigada, ela se torna uma verdade para toda situação equivalente a ela. Por meio desse método é possível desenvolver o raciocínio da longevidade em empresas que passaram por um planejamento sucessório.

A técnica utilizada nesta pesquisa é a elaboração de uma entrevista, com o objetivo de analisar as questões principais da sucessão empresarial e como foi o desenvolvimento desse processo dentro da empresa. Segundo Colbari (2003), é por meio da entrevista que é possível considerar as diferentes visões da realidade e a identificação das diferentes representações que os indivíduos percebem da realidade.

Segundo Lakatos e Marconi (2001) a entrevista pode ser explicada por meio de uma conversação de natureza profissional entre duas pessoas que uma delas obtém as informações de um determinado assunto.

A entrevista é desenvolvida previamente, para apresentar de forma aprofundada e detalhada como foi o processo do planejamento até a realização da sucessão familiar. Essa flexibilização no planejamento do estudo de caso e o aprofundamento em como foi o processo de construção da holding até a sucessão enriquece a técnica utilizada para a condução do estudo.

O roteiro da entrevista é adaptado de Lourenço (2017), que pesquisou o planejamento sucessório em empresas familiares na indústria de movelaria em Santa Catarina. A pesquisa dele coletou as informações com o sócio fundador.

A produção da entrevista é desenvolvida para a contadora de uma empresa que já passou por todo o processo de sucessão familiar, através da estrutura de planejamento da holding. O roteiro da entrevista foi elaborado para compreender o planejamento e o processo de sucessão adotado, tendo em vista a preservação da sustentabilidade organizacional por meio da gestão.

A obtenção dessas informações será realizada por meio da coleta de dados, a fim de realizar uma análise mais aprofundada e consistente dos resultados. Diante disso, as informações apresentadas neste estudo são embasadas em uma metodologia rigorosa, para obter a propriedade e profundidade necessárias para o alcance dos objetivos propostos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este estudo se propõe a analisar o processo de sucessão em uma empresa familiar, buscando compreender a sua história e identificar as mudanças positivas que foram resultados da criação e atuação da holding. A metodologia adotada é o estudo de caso, que permitirá uma análise aprofundada do fenômeno investigado, enfatizando o papel central da holding na preservação da sustentabilidade organizacional e na sucessão da empresa familiar.

Para Gerring (2007), o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que visa investigar um fenômeno de forma intensiva e detalhada, geralmente dentro do seu contexto natural. Nesse sentido, o presente trabalho adotou essa abordagem ao utilizar o estudo de caso de uma empresa real que passou pelo processo de sucessão dentro da organização, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada do fenômeno em questão.

Segundo Jovchelovitch (2008), a entrevista é uma técnica de investigação que busca compreender a experiência, a percepção e a visão de mundo dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, este estudo optou por utilizar a entrevista como método de coleta de dados.

A coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada que foi direcionada à contadora de uma empresa que já havia passado por todo o processo de sucessão familiar. Esta esteve envolvida desde o início do processo de planejamento sucessório.

4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi desenvolvido a partir de uma entrevista realizada com um representante (contador) de uma empresa familiar, com origem na indústria têxtil e situada no estado de São Paulo. Os dados coletados têm por objetivo compreender todo o processo sucessório, desde a opção pela escolha da criação do sistema holding até a ocorrência do planejamento da sucessão.

Nesse sentido, a partir das informações coletadas na entrevista para a realização deste trabalho, com foco no processo de sucessão - escolha, desafios enfrentados e efetivação -, analisou-se todos os aspectos relevantes do processo. Os dados coletados e as respostas obtidas foram organizados em formato textual para a melhor compreensão e desenvolvimento da temática.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

Durante o processo sucessório dessa holding, observa-se uma peculiaridade em relação ao que é comumente encontrado nesse tipo de organização: não havia um patriarca estabelecido. A empresa foi fundada nas décadas de 60 e 70 por três irmãos que atuavam no ramo têxtil. Com o tempo, eles alcançaram estabilidade financeira e decidiram deixar de atuar nessa área. Tendo filhos e netos, optaram por deixar a fábrica e decidiram manter apenas a empresa como administradora de bens.

Com isso, os irmãos fundadores da empresa, que já estavam em uma idade avançada, iniciaram uma pesquisa sobre as questões de controladora e controlada, bem como sobre o processo de sucessão empresarial. Para isso, procuraram um escritório especializado para auxiliar nesse processo, que demonstrou ser demorado devido à complexidade de sua estrutura familiar, composta por três irmãos com suas próprias famílias e ramificações, o que gerou uma série de obstáculos e dificuldades na condução do processo.

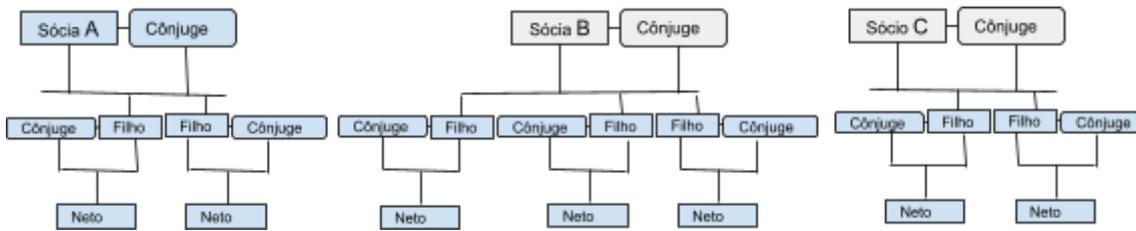


Figura 1: Genograma do Sistema Familiar

A ideia principal consistia na criação de uma empresa para cada filho dos três irmãos e a constituição de três holdings individuais para proteger os patrimônios de cada um dos fundadores de maneira separada. Além disso, foi criada uma outra empresa independente, a holding patrimonial, para integralizar os imóveis onde residiam, essa foi transferida diretamente para os filhos.

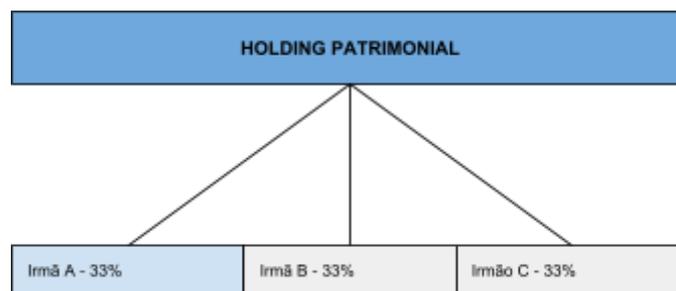


Figura 2: Genograma da Holding Patrimonial

4.2 SUCESSÃO

O processo foi iniciado em 2009, com a criação das primeiras holdings, que ganharam vida à medida que os bens foram sendo incorporados na organização. Com o objetivo de evitar os impostos sobre as doações, as cotas integralizadas seriam vendidas aos filhos.

Durante o processo de sucessão, um dos irmãos, a sócia B, veio a falecer em 2018, antes da sucessão ter sido concluída. Então foi necessário, realizar o inventário das empresas e dos bens que ainda não haviam sido integralizados na holding. Esse processo se mostrou extenso, resultando em uma declaração de espólio longa e em um alto valor de impostos.

Em decorrência da idade avançada dos irmãos, foi necessário iniciar um processo de transferência de patrimônio direto para seus netos ao invés de

passar para os seus filhos. Para isso, foram criadas novas empresas, uma para cada neto, totalizando sete novas empresas.

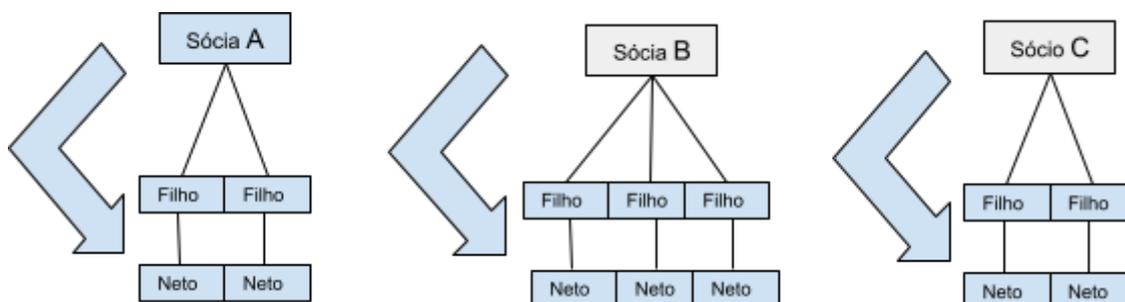


Figura 3: Genograma da Sucessão Empresarial

Contudo, antes que o processo de sucessão pudesse ser concluído, o segundo irmão, sócio C, faleceu em 2019, o que gerou implicações adicionais no processo de inventário e transferência de bens.

Devido ao progresso alcançado até então, o processo de inventário foi significativamente mais rápido, pois a transferência de cotas para a holding já havia sido feita em grande parte. O inventário foi limitado a algumas cotas que ainda não haviam sido integralizadas, e não havia mais bens em nome do irmão falecido. Como isso, o processo de inventário não foi tão oneroso, resultando em uma redução no valor dos impostos em comparação ao primeiro processo, o que trouxe mais segurança para a família.

Em decorrência da conclusão do processo de transferência patrimonial aos netos, o patrimônio dos irmãos encontra-se integralmente integralizado nas holdings. Em caso de falecimento da última irmã, a sócia A, não haverá transmissão de bens por ela, pois os bens já foram transferidos para os netos.

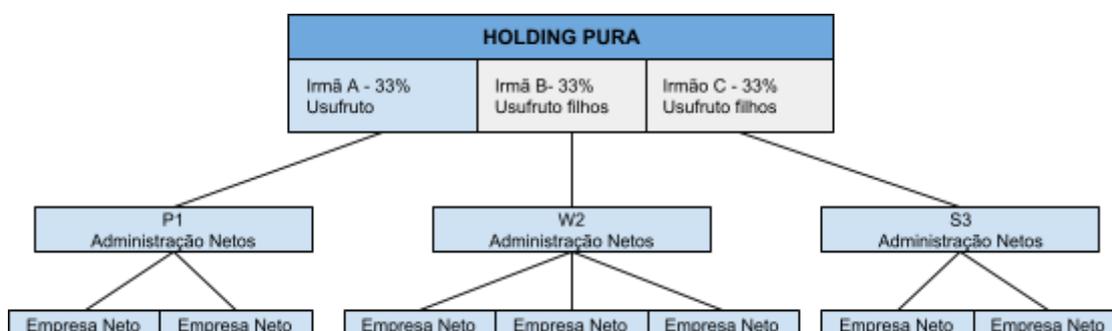


Figura 4: Genograma da Estruturação da Empresa

Além disso, os filhos dos sócios fundadores permanecem vinculados às empresas na qualidade de usufrutuários das mesmas, exceto os filhos da sócia A, pois ela detém o usufruto e os filhos recebem por meio da distribuição de lucros, enquanto os netos recebem o pró labore. Cada neto administra conforme sua porcentagem de cotas, no entanto por decisão de cada um, apenas um dos netos de cada linhagem é o representante das empresas.

Cada um dos netos, por sua vez, diversificou ainda mais seus respectivos patrimônios, optando por diferentes estratégias, tais como se concentrar exclusivamente na gestão administrativa, constituir suas próprias incorporadoras e construtoras, dentre outras. Consta que cinco das empresas ainda mantêm receita proveniente do aluguel de seus ativos.

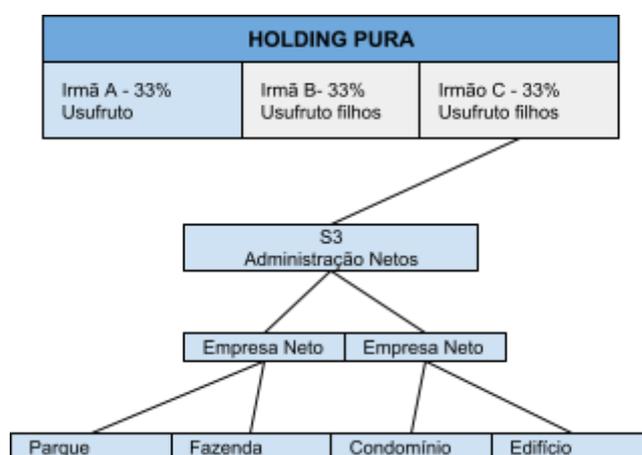


Figura 5: Genograma da Estruturação das empresa dos netos

Para o futuro desta empresa, a expansão ocorre através das ramificações empresariais já estabelecidas pelos netos dos fundadores. Cada um deles deu continuidade e se dedicou à área que considera ser a melhor, tais como condomínios, incorporadoras, edifícios, imóveis alugados, agricultura, entre outras. Nesse contexto, é possível identificar os principais pontos chave deste estudo de caso.

De acordo com o relato apresentado, a constituição da holding familiar foi fundamental para evitar problemas no processo sucessório e reduzir a carga tributária. A transferência de bens para a holding e a criação de novas empresas para os netos permitiram uma sucessão eficiente, além de proporcionar a diversificação dos patrimônios individuais dos herdeiros.

Durante o processo foi enfrentado desafios, como a morte de um dos sócios e a necessidade de realizar o inventário dos bens que ainda não haviam sido integralizados. A holding se mostrou eficaz na proteção do patrimônio da família e na continuidade dos negócios. Como resultado, a expansão da empresa está ocorrendo por meio das ramificações empresariais já estabelecidas pelos netos dos fundadores.

Este presente estudo de caso destaca a importância da constituição da holding como uma estratégia eficiente e eficaz para a garantia da continuidade dos negócios e a proteção do patrimônio familiar e empresarial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento sucessório é um procedimento processual importante para antecipar as perspectivas futuras da organização e reduzir a carga tributária decorrente de doações e processos de inventário. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas empresas, pois os patriarcas ainda resistem em abordar questões relacionadas à sucessão de suas empresas.

O propósito do presente estudo consistiu em evidenciar a relevância de um planejamento sucessório apropriado, visto que sua realização proporciona vantagens tanto para os empreendedores quanto para as suas empresas. Além disso, foi demonstrado que as organizações que não se preparam para esse processo enfrentam consequências negativas, tanto para a família com a perda do ente querido quanto para a empresa, que tem os seus bens reduzidos para pagamento dos impostos e custas cobrados pelo governo.

Por meio da conclusão da realização deste estudo, foi possível evidenciar a relevância da criação da holding como um meio de planejamento para a sucessão empresarial, evitando problemas futuros e garantindo a continuidade das organizações. Portanto, é fundamental que os patriarcas superem a resistência em abordar questões relacionadas à sucessão empresarial e realizem um planejamento sucessório apropriado, o que garantirá benefícios para todos os envolvidos.

Os resultados alcançados, neste trabalho, foram importantes para o entendimento acerca da relevância da holding como instrumento de sucessão empresarial. No âmbito da sucessão, foi possível constatar que o planejamento realizado por meio da holding foi fundamental para a consecução das fases da sucessão, gerando benefícios tanto para a família quanto para a empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. G.; OLIVEIRA, R. F. de. **Holding Familiar: A Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2015.

ALMEIDA, F. T., & Oliveira, D. P. R. **A utilização de holdings na gestão de empresas familiares: um estudo de caso**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2015.

ALVES, A. F.; SOARES, L. S. **A importância do inventário dos bens na sucessão familiar**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 22., 2018, Brasília. Anais [...]. Brasília: CFC, 2018.

ARAÚJO. Matheus Prado Luz de, PUC Goiás. **Holding patrimonial como forma de planejamento sucessório**. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1728>>. Acesso em: 11/03/2022.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1995.

BORNHOLDT, Werner. **Sucessão: o processo sucessório nos negócios, na empresa e no patrimônio**. São Paulo: Editora Imersões LTDA, 2016.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Relatório sobre a concentração bancária no Brasil em 2020**. Brasil 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Relatorio&id=25503>>. Acesso em: 14/03/2023.

BRASIL. Parágrafo 3 Artigo 2 da Lei nº 6.404 de 15 de Dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1976.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em: 27 abr. 2023.

COLBARI, E. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DONNELEY, R. **Family succession and the management of small firms**. Journal of Contemporary Business, 47-58, 1976.

DONNELEY, R. G. **The family business: Its governance for sustainability**. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1976.

FERNANDES, P. C.; FREITAS, H.; ALMEIDA, M. I. **Holding como estratégia de sucessão empresarial: Um estudo com empresas que migraram de geração**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 7, n. 2, p. 55-74, 2018.

FERREIRA, A. M. **Inventário: o que é e qual sua importância para as empresas**. Contábeis, 2017. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/4502/inventario-o-que-e-e-qual-sua-importancia-para-as-empresas/>. Acesso em: 25/03/2023.

FERREIRA, L. C. **Planejamento Sucessório: Longevidade em Empresas Familiares**. São Paulo: Atlas, 1998.

GERRING, J. **Case study research: Principles and practices**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

GRZYBOVSKI, D., & Vieira, K. M. **Sucessão empresarial e continuidade da empresa familiar**. In Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2012.

IBCG, **Sucessão em Empresas Familiares**. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24318/Sucess%C3%A3o%20em%20Empresas%20Familiares%20-%202020%20-%20IBGC%20Segmentos.PDF>>. Acesso em: 06/03/2023.

INTELLIGENCE. S&P Global Market, **US companies controlled by top 50 public holdings**. Disponível em:

<<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/research/us-companies-controlled-by-top-50-public-holdings>>. Acesso em: 14/03/2023.

JOVCHELOVITCH, S. **A construção do saber: entrevista qualitativa em educação**. Editora Vozes, 2008.

KPMG. Retratos de família. **Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras**. Disponível em:

<<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>>. Acesso em: 24/12/2022.

LAKATOS, E. M., & Marconi, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LODI, João Bosco; LODI, André Rebelo. **Holding familiar: a estratégia de sucesso para a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOURENÇO. Alex, **Planejamento sucessório nas empresas familiares: um estudo de caso em uma indústria moveleira localizada em Nova Veneza/SC**. UNESC. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/5795>>. Acesso em: 07/01/2023.

MACIEL. Daniela, Diário do Comércio. **Empresas familiares são a força motriz da economia nacional**. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/empresas-familiares-sao-a-forca-motriz-da-economia-nacional/>>. Acesso em: 02/01/2023.

MAMEDE, Gladston Mamede e Eduarda C. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 13. ed. São Paulo: Altas, 2021.

MECCAD, Julian Bianchinia, Roberto B. Gonçalves, Alex Eckertc e Marlei S. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, RACEFE. **Holding como ferramenta de sucessão patrimonial: um estudo sob o ponto de vista da assessoria contábil**. Disponível em:

<<https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/64/56>>.

Acesso em: 19/12/2022.

NENEVÊ, Patricia Wabersich Dias e Mário. Revista de Administração e Negócios da Amazônia. **A gestão profissional das maiores empresas familiares de São Bento do Sul.** Disponível em: <<https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/23/27>>. Acesso em: 09/01/2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. R. **A holding familiar como ferramenta de planejamento sucessório.** Jus Navigandi, 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/58185/a-holding-familiar-como-ferramenta-de-planejamento-sucessorio>. Acesso em: 25/03/2023.

PURCHIO. Luisa, **Brigas familiares e dívida bilionária: a derrocada do Grupo João Santos.** Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/brigas-familiares-e-divida-bilionaria-a-derrocada-do-grupo-joao-santos/>>. Acesso em: 31/03/2023.

SAMPAIO. Luciano, **Empresas familiares e plano de sucessão.** PwC Brasil. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>>. Acesso em: 24/12/2022.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia** (3a ed.). Best Seller, 1996.

SEBRAE. **Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores.** Organização Empresarial. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desaafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 21/12/2022.

SORNBERGER, Ana Paula P. Nunes e Geovane P., Revista de Ciências Contábeis. **Benefícios da criação de uma holding para sucessão empresarial em empresas familiares: Um estudo em uma empresa do ramo imobiliário.** Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rcic/article/view/11961>>. Acesso em: 10/03/2023.

RIGHETTO. Natália Zomer, **Planejamento tributário e sucessório na empresa familiar.** UNISUL. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/6874/1/TCC%20NZR%20-%20Planejamento%20Sucessorio%20e%20Tributario%20na%20Empresa%20Familiar%20-%20PDF-A.pdf>>. Acesso em: 04/02/2023.

WARD, J. L. **Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.** Springer Science & Business Media, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário realizado na entrevista para o estudo de caso.

1. Qual período que a empresa atua no mercado?
2. Quais foram os motivos que levaram a empresa a pensar sobre uma estratégia de sucessão?
3. Já conheciam a holding empresarial? Foi contratado algum escritório especialista para realizar os processos e fornecer orientações?
4. São quantos herdeiros? Como foi o processo de escolha do novo gestor?
5. O novo gestor sócio foi preparados para a sucessão? Existe uma política formalizada da empresa em preparar futuros sócios?
6. Quais foram os principais obstáculos enfrentados durante o processo de transição da sociedade?
7. Como ocasionou a sucessão? Foi por meio natural ou algo acelerou esse acontecimento?
8. O processo de sucessão seguiu como esperado ou teve algum desvio que não seguiu conforme planejado?
9. Como se encontra a empresa, após a sucessão?
10. Foi compreendido o papel da holding para a estruturação sucessória e societária da empresa?
11. Qual o futuro que você quer para a sua empresa? Qual o legado quer perpetuar?