Cognitio Juris
ISSN 2236-3009

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES POR MEIO DE HOLDINGS

THE IMPORTANCE OF TAX PLANNING IN THE SUCCESSION OF FAMILY BUSINESSES THROUGH HOLDINGS

Artigo submetido em 27 de novembro de 2023
Artigo aprovado em 02 de dezembro de 2023
Artigo publicado em 05 de dezembro de 2023

Cognitio Juris
Volume 13 – Número 52 – Dezembro de 2023
ISSN 2236-3009

.

Autor(es):
Luana Marcelle Reigota Lopes [1]
Guilherme Augusto Martins Santos [2]

.

RESUMO: O planejamento tributário é uma estratégia empregada pelas empresas visando otimizar seus encargos fiscais, com o objetivo de reduzir os custos tributários de forma legal e em conformidade com a legislação vigente. A sucessão de empresas familiares é um processo que envolve a transferência da gestão e dos ativos da empresa para as próximas gerações, facilitando o planejamento, a organização, bem como todo o processo sucessório.

Nesse contexto, *holding* é uma proteção patrimonial que mantém participações acionarias em uma ou mais empresas. Os usos dessas ações podem trazer benefícios fiscais para as empresas, promover a organização da herança familiar e garantir um gerenciamento de negócios mais eficientes e profissionais. Diante disso, para aprofundar a compreensão desses conceitos, realizou-se um estudo de caso envolvendo duas empresas familiares de sucesso. Essa pesquisa de natureza descritiva e bibliográfica buscou analisar os principais tópicos que envolvem o estudo do planejamento patrimonial e sucessório. Dessa forma, os resultados obtidos proporcionaram uma visão mais abrangente das vantagens tributárias proporcionadas pelas estruturas de *holding*, bem como a forma como contribuem para a eficiência do planejamento tributário em contextos familiares.

Palavras-chave: Empresas familiares; Gestão patrimonial; Holdings; Planejamento tributário; Sucessão empresarial.

ABSTRACT: Tax planning is a strategy employed by companies in order to optimize their tax burdens, with the aim of reducing tax costs legally and in accordance with current legislation. Family business succession is a process that involves transferring the company's management and assets to the next generations, facilitating planning, organization, as well as the entire succession process. In this context, a holding company is an asset protection that maintains equity interests in one or more companies. The uses of these actions can bring tax benefits to companies, promote the organization of family inheritance, and ensure more efficient and professional business management. Therefore, in order to deepen the understanding of these concepts, a case study was carried out involving two successful family businesses.This descriptive and bibliographical research sought to analyze the main topics that involve the study of estate and succession planning. In this way, the results obtained provided a more comprehensive view of the tax advantages provided by holding structures, as well as how they contribute to the efficiency of tax planning in family contexts.

Keywords: Family businesses; Wealth management; Holdings; Tax planning; Business

succession.

INTRODUÇÃO

O planejamento tributário vem sendo cada vez mais adotado pelas empresas, como forma de organizar e otimizar seus encargos fiscais de maneira legal e em conformidade com as legislações vigentes. Diante disso, uma área em que essa prática é bastante relevante é a sucessão de empresas familiares. Ao adotar tais medidas preventivas, o titular do patrimônio busca direcionar o destino de seus bens após o falecimento. Essas ações têm como objetivo preservar o patrimônio conquistado ao longo da vida, facilitando assim a transferência da gestão e dos ativos da empresa para as próximas gerações e, consequentemente, a redução da carga tributária incidente na transmissão causa mortis do patrimônio.

Nesse contexto, as *holdings* têm destacado-se como uma alternativa cada vez mais utilizada no planejamento tributário das empresas familiares, especialmente em casos de sucessão. Uma *holding* é uma estrutura prática e vantajosa tanto no aspecto fiscal quanto no societário, agregando benefícios significativos. Além de promover a organização da herança familiar e garantir uma gestão de negócios mais eficiente e profissional, as *holdings* possibilitam a redução da carga tributária e o planejamento sucessório. Dessa forma, os empresários podem buscar obter retorno de capital na forma de lucros e dividendos isentos de tributação, potencializando os resultados financeiros.

Sabe-se, ainda, que o planejamento tributário aplicado às sucessões de empresas familiares é uma ferramenta ideal e de suma importância, uma vez que muitas dessas empresas enfrentam desafios na sucessão empresarial e no gerenciamento de seus ativos, incluindo questões tributárias. Diante disso, os benefícios do planejamento tributário contribuem de maneira efetiva para a otimização no processo da sucessão nas empresas familiares. Para alcançar esse objetivo, será realizada uma pesquisa de natureza descritiva, que compreenderá um estudo bibliográfico dos principais tópicos relacionados ao planejamento

patrimonial e sucessório, bem como um estudo de caso de empresas familiares bem-sucedidas, empregando métodos de pesquisa que abrangem a revisão de bibliografias relevantes e a análise de dados estatísticos pertinentes.

Este artigo tem como objetivo fornecer uma visão abrangente e aprofundada sobre a eficiência do planejamento tributário por meio de *holding* na transferência de empresas familiares no Brasil. Ao realizar a análise da literatura existente, aspectos legais e casos práticos, espera-se contribuir para o conhecimento e a compreensão desse tópico relevante tanto para empresas familiares quanto para profissionais atuantes na área tributária.

1. CONCEITO E ESTRUTURA DAS *HOLDINGS* FAMILIARES

1.1 Conceito e histórico das *Holdings*

No atual cenário empresarial, as organizações estão cada vez mais impulsionadas a buscar inovações e, assim, adaptarem às novas tendências. Dentre elas, a *holding* tem ganhado bastante destaque, apresentando soluções vantajosas e oportunidades para as empresas. Com um planejamento societário eficiente, as organizações podem explorar diversos benefícios oferecidos por essa estrutura.

Uma *holding* é uma sociedade de participações sociais que exerce controle sobre outras empresas. A palavra *"holding"* deriva do verbo em inglês "to hold", que significa segurar. Esse modelo de empresa está se tornando cada vez mais comum no Brasil, com uma ampla variedade desse tipo de companhia já estabelecida no país.

Segundo Oliveira (2015), as empresas *holdings* originaram-se a partir de 1976, tendo como base de sustentação a Lei das Sociedades por Ações, que em seu art. 2º, § 3°, estabeleceu que "a empresa pode ter por objetivo participar de outras empresas" contribuindo para a consolidação da formação de *holdings* no Brasil.

Nesse contexto, segundo o autor, as *holdings* desempenham um papel fundamental,

simplificando o planejamento, a organização, o controle e a gestão das empresas afiliadas. Além disso, proporcionam, aos executivos a oportunidade de efetuar uma distribuição mais eficiente de seu patrimônio durante sua vida. Nesse cenário, as *holdings* exercem uma influência significativa melhorando o processo de sucessão nas empresas, com destaque as de natureza familiar. (Oliveira, 2015).

Em geral, essas sociedades de participação acionária não praticam operações comerciais, mas apenas a administração de seu patrimônio. Quando exerce o controle, a *holding* tem uma relação de dominação com as suas controladas, que serão suas subsidiárias. (Carvalho, 2009).

Alguns autores apresentam, como razões para criação da *holding*, a evolução das formas administrativas, para atender os objetivos da criação de uma *holding* pode-se considerar um dos quatro tipos de *holding.*

As *holdings* são classificadas em:

a. *Holding* pura é a praticada por grandes grupos e caracteriza, simplesmente, a participação acionária, mesmo minoritária, em outras empresas.

b. *Holding* operacional é a que, basicamente, desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e a comercialização de produtos.

c. *Holding* mista é a que desenvolve atividades operacionais (industrial ou comercial) e também realiza serviços, principalmente para as afiliadas, tais como serviços de planejamento estratégico, marketing, informática, recursos humanos, relações públicas, assistência jurídica, organização e métodos.

d. Holding hibrida é a utilizada em casos específicos, tais como em situações de estruturação operacional ou fiscal. (Oliveira, 2015, p.18).

Dessa forma, pode-se observar de acordo com as citações acima, que o tange a constituição de um grupo empresarial com característica societária de *holding,* é a necessidade de "simplificar as soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões" (Oliveira, 2010, p.18).

Portanto, a legislação reconhece a importância e a viabilidade das *holdings* como instrumentos estratégicos para a realização dos objetivos comerciais e para a otimização das questões fiscais das empresas.

1.2 Legislação tributária relacionada as *holdings* de empresas familiares

E relevante destacar que criação da *holding* como sociedade teve origem no Brasil com a promulgação da Lei nº: 6404/76 (Lei das Sociedades Anônimas). No artigo 2º, § 3º, dessa lei prevê a possibilidade de a companhia participar de outras sociedades, mesmo que não previsto no estatuto. A base legal específica é fornecida pelo artigo 2º, parágrafo 3º dessa Lei.

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

§ 1º Qualquer que seja o objeto, a companhia é mercantil e se rege pelas leis e usos do comércio.

§ 2º O estatuto social definirá o objeto de modo preciso e completo.

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

A possibilidade de criação ganhou mais força com entrada em vigor do Código Civil 2002, obtendo mais relevância e aumentando a proteção familiar dos conflitos ocultos. Porém,

nada impede que as sociedades *holding* se revistam de forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou de outros tipos societários, já que a expressão *holding* não se refere à existência de um tipo societário de controle de outras sociedades.

1.3 Papel das *holdings* na gestão patrimonial e sucessória

A *holding* apresenta algumas finalidades importantes para a sua formação, e a principal é a organização administrativa que, também, é utilizada como forma de planejamento patrimonial/sucessório para solucionar problemas societários, administrativos e patrimoniais.

Para Neri (2021), a *holding* pode possibilitar alguns benefícios no âmbito administrativo da empresa, como controlar o patrimônio familiar e evitar alguns conflitos que seriam tratados com base no direito de família e sucessões, e que com a constituição da *holding* familiar passa a tratar no direito societário.

Nesse aspecto, segundo o autor, o objetivo da *holding* relaciona-se com a centralização da administração das entidades com intuito de governança corporativa, ou seja, dando à empresa o caráter de unidade para o estabelecimento de metas e cobrança de resultados. (Mamede; Mamede, 2012, p.54-55)

Além disso, esse modelo é utilizado como uma estratégia de planejamento patrimonial e sucessório para resolver questões societárias, administrativas e patrimoniais. A adoção desse modelo societário proporciona uma estrutura organizacional mais eficiente e estratégica, o que permite uma gestão mais integrada e facilita a tomada de decisões em relação a questões patrimoniais, sucessórias e administrativas.

1. Planejamento Tributário – Teoria e abordagem

No Brasil, a quantidade de tributos e a complexidade na interpretação e cumprimento da legislação tributária representam desafios consideráveis. Nesse contexto, o planejamento tributário destaca-se como uma das medidas mais importantes, não apenas permite a

conformidade com a legislação tributária, mas também desempenha um papel fundamental na formulação de estratégias destinadas a minimizar os custos relacionados ao pagamento de impostos.

Segundo Araújo (2018), os conceitos de planejamento tributário estão respaldados em alguns princípios constitucionais, dentre eles o Princípio da Livre Iniciativa, que ampara o contribuinte ao direito de liberdade na escolha da opção jurídica que seja mais benéfica fiscalmente.

Nesse sentido, de acordo com os princípios constitucionais, o planejamento tributário configura-se como uma ferramenta de grande relevância para os contribuintes. Isso se deve ao fato de que o cidadão não deve ser compelido a optar por uma carga tributária superior (Araújo, 2018).

Dessa forma, um planejamento tributário bem executado de forma lícita é muito importante para os contribuintes, pois busca saída legal de preservar seu patrimônio, visando à liberdade para planejar de forma mais segura e vantajosa, e terá o seu direito assegurado pela legislação tributária.

2 VANTAGENS DAS *HOLDINGS* FAMILIARES

A utilização de uma holding familiar representa uma abordagem eficaz e profissional, que, até mesmo, proporciona a oportunidade de planejar e estruturar o processo de sucessão dos proprietários desse patrimônio.

A constituição de uma *holding* familiar oferece diversas vantagens significativas às famílias que desejam proteger seu patrimônio e planejar a sucessão familiar. Inúmeros benefícios são oferecidos por essa estratégia, incluindo os aspectos econômico-financeiros, a administração eficiente dos ativos, aos aspectos legais, que podem contribuir para a otimização do planejamento fiscal e tributário (Djalma, 2014).

Mamede (2021) ressalta o seguinte:

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 oportunidades, no mesmo setor ou em outro, na mesma região ou em outra, mantendo a condição de controlador ou aceitando a mera participação. Serve, até mesmo, para a concretização de uma engenharia de riscos, criando uma instância distanciada entre algumas operações e o patrimônio investidor (Mamede, 2021, p. 96).

Dessa maneira, a formação de uma *holding* familiar é uma estratégia eficiente para proteger o patrimônio e planejar a sucessão familiar. Isso ocorre porque a constituição de uma *holding* cria uma entidade jurídica distinta, capaz de gerir eficazmente as operações, buscando oportunidades econômicas legítimas em diversas áreas e regiões e, até mesmo, criar uma barreira de proteção entre algumas operações e o patrimônio investidor, assim reduzindo riscos.

2.1 Vantagens tributários na *Holding* Familiar

O planejamento tributário aplicado à sucessão patrimonial é desenvolvimento complexo, que envolve diversos aspectos, e o Imposto sobre transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) é um dos principais a serem considerados, porém não é o único a ser levado em consideração.

Mamede (2017) relata que, 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 lícita e legítima, caminhos com menor oneração fiscal.

Conforme restará demonstrado, a conduta adotada pelo contribuinte ao planejar a herança em vida ou dos herdeiros no momento da partilha dos bens poderá gerar a cobrança de

diferentes impostos. Dentre os tributos que compõem o sistema tributário nacional, também merecem especial atenção, o imposto de renda – IR e o Imposto Sobre A Transmissão Onerosa De Bens Imóveis – ITBI (Almeida, 2018).

Para que uma *holding* receba benefícios fiscais, é necessário que sejam declarados os bens, calculado na pessoa jurídica, devendo ser levado em consideração no caso de imóveis, de pessoa física para pessoa jurídica. Neste caso, recai o pagamento do ITBI (Imposto de Transmissão de Bens Móveis) e taxas cartoriais de acordo com a Lei nº 16.098, de 29 de dezembro de 2014 (Mamede; Mamede, 2018).

De acordo com Mamede (2018), para as pessoas jurídicas, a mesma legislação tributária contempla uma gama de elementos diversos, a principiar por uma maior variabilidade de regimes tributário. Assim, ao planejar a sucessão patrimonial, é importante levar em consideração a totalidade dos tributos envolvidos, desde o ITCMD até o IR e o ITBI, além dos diversos regimes tributários disponíveis para as pessoas jurídicas.

Dentre as principais vantagens na constituição de uma *holding,* sendo uma delas a redução da carga tributária incidente sobre os rendimentos da pessoa física – (IRPF – Imposto de Renda da Pessoa Física). Dayane Almeida (2018) citou algumas delas:

I – A possibilidade de realização de planejamento sucessório, ou seja, a transmissão dos bens após a morte;

II – A preservação do patrimônio pessoal perante credores de uma pessoa jurídica – empresa – da qual a pessoa física participe como sócia ou acionista;

III– A facilidade na outorga de garantias (avais e fianças);

IV– A emissão de títulos de crédito – notas promissórias – por intermédio da pessoa jurídica em função de sua maior credibilidade junto ao mercado e também a sua condição de sociedade empresarial. (Barrueco, Fernando Mauro; Perrotti, Paulo Salvador Ribeiro; Lerner,

Walter (2010), p.197 *apud* Almeida, 2018, p.111)

Desse modo, o planejamento tributário na *Holding* Familiar é um processo complexo e abrangente que leva em conta diversos tributos, incluindo ITCMD, IR e ITBI. A constituição de uma *holding* oferece diversas vantagens, como a possibilidade de planejamento patrimonial, a proteção do patrimônio pessoal, a facilitação da emissão de títulos e a emissão eficiente de títulos de crédito.

3 DIFERENCIAIS DAS *HOLDINGS* FAMILIARES NO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

3.1 Continuidade do Controle Familiar e Gestão Empresarial

Uma característica notável do cenário empresarial brasileiro é o predomínio de empresas familiares. Essas organizações desempenham papel importante no cenário econômico do país e são de uma parcela específica da comunidade empresarial brasileira.

No Brasil, de acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aproximadamente 90% das empresas possuem uma estrutura familiar e desempenham um papel significativo na composição do Produto Interno Bruto (PIB) e, ainda, são responsáveis pelo processo de seletivo de 9 em cada 10 ofertas de emprego, contribuindo com 50% na geração de postos de trabalhos. diante destes dados, deve-se levar em consideração a importância para a economia e a continuidade da gestão e controle familiar (Petry e Nascimento, 2009).

Sendo assim, segundo Neri (2021), não é uma tarefa fácil administrar uma empresa familiar e manter a sua continuidade, uma dificuldade pode surgir com a morte do fundador da empresa, por isso um planejamento sucessório prévio bem elaborado e executado, poderá contornar os pontos mais críticos decorrentes dos efeitos da sucessão na empresa, por consequência, a preservação do patrimônio comum.

Por esse motivo, a Ciência da Administração de Empresas recomenda que as organizações

estejam sempre preparadas para uma possível sucessão de gestão, pois uma das características das atividades do processo de sucessão é a expectativa de continuidade da sociedade empresarial familiar, pois foi constituída por duração de tempo indeterminado, como o princípio contábil da continuidade (Mamede; Mamede, 2014).

A continuidade do controle familiar e a gestão empresarial eficiente são preocupações fundamentais para as empresas familiares. Para manter o sucesso dessas empresas, muitas vezes, dependem da capacidade de manter a propriedade e a administração dentro da família ao longo das gerações. Werner (2004, p.12) afirma que "a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores. Ou seja, uma empresa que vive com elementos que transcendem o espaço do empreendedor". No entanto, esse processo é frequentemente desafiador devido a uma série de fatores, incluindo questões de sucessão, planejamento tributário e proteção de patrimônio.

A sucessão premeditada planejada e testada possibilita, ao fundador da empresa, realizar a partilha em vida para seus herdeiros, de forma a conservar o seu poder de controle e escolher quem e como serão geridas as transferências de poderes da sua empresa até o momento da sucessão. Por isso, a análise individual de cada parte do planejamento sucessório familiar e das pessoas envolvidas, elencada com os objetivos, tendo tudo feito de forma criteriosa é possível ter sucesso, na constituição de uma *holding* e perpetuar o patrimônio familiar (Neri, 2014).

Desse modo, para Mamede e Mamede (2014), a integralização de uma *holding* irá acomodar os herdeiros, como sócio, já definindo a participação das atividades e da administração, isso afetará essencialmente o direito de propriedade das pessoas envolvidas, pois os membros familiares não mais serão proprietários dos bens e, sim, a *holding,* eles tornar-se-ão sócios e, assim, titulares da participação, conforme o tipo societário definido.

3.2 Flexibilidade na distribuição de dividendos e remuneração dos sócios

O planejamento tributário possibilita algumas vantagens decorrentes da formação de uma *holding* no âmbito do direito sucessório sobre a estratégia de remuneração, se é mais vantajoso receber lucros como distribuição de dividendos ou a tributação sobre salários, pró-labore ou distribuição de lucros, e a escolha certa pode ter implicações significativas na carga tributária e na saúde financeira da empresa, a flexibilidade nesse processo permite tomar decisões com base na situação financeira da empresa e em suas metas de crescimento.

Segundo Neri (2014), os dividendos recebidos pela *holding* de suas empresas investidas são isentos de imposto de renda, visto que já foram tributados na empresa de acordo com Decreto nº: 9.580/18, em revogação ao Decreto nº: 3.000/99 (RIR), pois permite que os lucros obtidos pelas empresas investidas sejam distribuídos aos sócios ou acionistas sem a incidência de imposto de renda sobre essa distribuição e, ainda, poderá trazer segurança jurídica aos familiares envolvidos

3.3 Proteção de patrimônio e planejamento sucessório

Uma das formas de proteção de patrimônio é a constituição da *holding* familiar, pois tem a finalidade de proteção do patrimônio da família e a garantia da continuidade das empresas e legados familiares.

A *holding* também pode ser utilizada como forma de evitar a fragmentação entre os herdeiros do patrimônio, do controle exercido por uma família no decorrer da vida.

A unidade societária protege quanto à penhora da participação de algum herdeiro inadimplente participante da *holding* perante terceiros. Conforme a forma societária pela qual a *holding* é constituída, poderá os sócios quitar o débito perante os terceiros, sem prejuízo das quotas e/ou ações da sociedade *holding.* Por sua vez, o sócio perderá a

participação societária na *holding* no montante da penhora (Mamede; Mamede, 2012).

O processo de sucessão é um dos grandes riscos da empresa familiar. Desse modo, para que esta continue com crescimento elevado e perpetue no mercado, esse processo é primordial. Pode-se observar melhor sobre esse assunto, segundo Silva e Rossi (2015), quando afirmam que:

O planejamento sucessório é um dos pilares que envolvem a constituição de uma holding familiar por possibilitar a organização prévia e cuidadosa da transferência do patrimônio aos herdeiros e, especialmente, proporcionar uma sucessão eficaz dos negócios de eventual empresa que integre o conjunto de bens, reservando aos patriarcas a responsabilidade de determinar em vida o destino do patrimônio. Esse planejamento revela-se, ainda, fundamental na proteção dos bens da família para garantir sua perenidade, pois permite aos patriarcas meios de resguardar o patrimônio de eventos imprevistos, tais como divórcios e até mesmo passamento de herdeiros, que muitas vezes acabam por comprometer a entidade familiar em razão da disputa de bens (Silva e Rossi 2015, p. 74).

De acordo com o Código Civil (2002), é válida a partilha feita por ascendente, por ato entre vivos ou de última vontade, contanto que não prejudique a legítima dos herdeiros necessários. Desta forma, o autor da herança poderá prover a divisão da parte disponível do seu patrimônio em vida.

Segundo Filho (2021), é importante enfatizar que uma das principais questões enfrentadas pelas empresas familiares ocorre durante o processo de sucessão. Esse é um momento que costuma ser bastante desafiador para a família e, em algumas situações, pode resultar em conflitos significativos entre os herdeiros. Além disso, o processo de inventário pode se estender por muitos anos, às vezes até décadas, devido às desavenças entre os sucessores em relação aos ativos deixados pelo falecido.

Para o autor, o planejamento sucessório torna-se absolutamente essencial para aqueles que

desejam evitar problemas na administração da empresa de caráter familiar, assim como para aqueles que pretendem evitar custos excessivamente elevados associados à sucessão.

Dessa forma, a proteção de patrimônio e planejamento sucessório são temas de suma importância no contexto de uma *holding* familiar, uma vez que se utiliza de um conjunto, como planejamento sucessório e planejamento tributário. Esses componentes se mostram essenciais para garantir a estabilidade financeira da família e promover a harmonia no âmbito familiar.

4 EMPRESA FAMILIAR POR MEIO DA *HOLDING*

Uma empresa familiar é um empreendimento no qual os proprietários e funcionários estão todos ligados por uma mesma família, por isso implica que o patrimônio e a renda dos colaboradores estão intrinsecamente relacionados ao desempenho do negócio. Para Oliveira (1999), a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Essa característica resulta em um impacto significativo na tomada de decisões estratégicas, refletindo a importância dos laços familiares na direção da empresa.

De acordo com Adachi (2006), a empresa em si é um patrimônio que oferece bens e serviços sob quaisquer formas jurídicas, no âmbito econômico, visando à obtenção de lucros, de acordo com seu ramo de atividade. Dessa forma, uma gestão eficiente é fundamental para garantir que uma empresa alcance seus objetivos financeiros, mantenha sua competitividade no mercado e, ao mesmo tempo, atenda às necessidades da família proprietária, o que se torna ainda mais essencial em uma empresa familiar.

Em suma, a gestão de uma empresa familiar é uma tarefa desafiadora e distinta, que abrange não apenas a busca de ganho financeiro e competitividade no mercado, mas também a avaliação das relações familiares e da sucessão hereditária no processo de tomada de decisões. Alcançar o sucesso, nesta situação, exige encontrar um equilíbrio

cuidadoso entre as exigências da família proprietária e os objetivos financeiros da empresa.

4.1 Estudos de Casos

Compreender as complexidades das empresas familiares é fundamental para captar os detalhes da gestão eficiente. Dentro desse cenário, a análise de um estudo de caso torna-se fundamental, visando compreender a durabilidade e a continuidade no Grupo Gerdau e a empresa Itaúsa S.A.

Diante disso, a pesquisa desenvolvida foi exploratória e descritiva, conforme Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas. Os procedimentos e caminhos metodológicos que foram adotados na pesquisa proposta foram com base na análise de documentos primários, incluindo atos societários e relatórios divulgados pelas Metalúrgica Gerdau S.A. e Gerdau S.A., e a empresa Itaúsa S.A, o que permitiu a obtenção de informações relevantes.

4.1.1 Grupo Gerdau: Introdução – História

Em 1869, o imigrante alemão Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, popularmente conhecido como João Gerdau pelos brasileiros, desembarcou no Brasil. Ele teve três filhos: Hugo, Walter e Bertha, que posteriormente desempenhariam papéis significativos na história e no desenvolvimento da empresa familiar Gerdau. Foi a partir da chegada desse visionário que a história da Gerdau teve seu início, em 1901, quando a empresa inaugurou sua primeira fábrica de pregos, conhecida como Pontas de Paris, localizada em Porto Alegre. Hugo, o filho mais velho, aos 25 anos assumiu a empresa de pregos, no entanto, com o falecimento de seu pai, optou por fazer uma mudança, renomeando a empresa para Fábrica de Pregos Hugo Gerdau. Hugo, tomou a decisão de enviar suas três filhas para concluírem seus estudos na Alemanha. Foi, nesse contexto, que sua filha Helda se casou com o alemão Curt Johannpeter, que possuia grande formação financeira. O grande conhecimento de Curt despertou o

interesse de Hugo que o convidou diversas vezes para um papel nos negócios da família, mas que preferiu continuar no seu antigo emprego.

Com o falecimento de Hugo Gerdau, em 1939, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, assumiram a administração da empresa. No entanto, durante a 2° Guerra Mundial, Curt encerrou sua carreira de banqueiro e, assim, rendeu-se aos antigos convites do pai de sua esposa, e assumiu os negócios da família juntamente com os dois gestores, Nickhorn e Schapke.

Desde sua entrada, Curt Johannpeter fez um papel essencial na consolidação da cultura empresarial diferenciada, transformou-a em Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A. em 1959. Adicionando boas doses de ousadia comercial e de vontade de crescer, aplicando o lucro menos no usufruto familiar e mais na sustentação do crescimento, ele fixou os valores originais da Gerdau (Gerdau, 2001).

Em 1969, a montagem de um modelo organizacional forte e flexível, capaz de proporcionar autonomia às empresas e garantir unidade de gestão ao grupo (Gerdau, 2001). Esse modelo começou a ser organizando na mudança da razão social da Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A, tornando-se a Metalúrgica Gerdau S.A. O processo de reestruturação societária, iniciado em 1995 e completado em 1997. De acordo com o livro Chama Empreendedora (2001), são incorporadas 28 empresas e as seis companhias de capital aberto são reduzidas para apenas duas estabelecendo, a Gerdau S.A e a Metalúrgica Gerdau S.A. como uma empresa *holding* controlada pela família Gerdau, que exerce controle direto sobre a Companhia.

Como citado no livro:

Toda essa reengenharia tinha desde o começo um sentido e um propósito. O sentido, claramente, era o de criar estruturas mais leves e simples, menos hierarquizadas e mais participativas. O propósito, não menos evidente, era harmonizar a operação com o mercado e com seu objetivo final, a satisfação do cliente. E tudo amarrado no novo slogan que passou

a acompanhar a marca Gerdau: “Nosso produto é aço, nosso forte é você” (Gerdau, 2001, p. 216).

Por mais de 120 anos, quatro sucessões, a Gerdau tem sido uma referência como líder do segmento de aços longos nas Américas, consolidando-se como uma das principais empresas globais no setor que oferece aços específicos para o setor automotivo. Além disso, a companhia também realiza produções de aços planos, além de minério de ferro para consumo próprio, aumentando o conjunto de produtos disponíveis do mercado e a competitividade de suas atividades.

- Crescimento do Grupo Gerdau em 2022

O ano de 2022 foi caracterizado por desafios e oportunidades para negócios em todo o mundo. À medida que a pandemia da COVID-19 persistia em afetar os mercados e as operações comerciais, inúmeras organizações ajustaram-se e conseguiram acelerar o seu crescimento. Neste cenário, muitas empresas veem oportunidades de crescimento impulsionadas por mudanças nas exigências do mercado, avanços tecnológicos e estratégias antigas.

Durante esse período, foi analisado que a Gerdau alcançou resultados financeiros notáveis, demonstrando sua resiliência e eficiência no mercado siderúrgico. A empresa registrou uma geração de caixa livre de R$ 10,5 bilhões, impulsionada pelo desempenho excepcional do EBITDA[3], [3]que superou os níveis históricos. Isso se deveu à combinação de disciplina nos investimentos de CAPEX[4] e gerenciamento de capital de giro, juntamente com a gradual redução do endividamento (Fre Gerdau, 2023, p. 45)

As *holdings* são essenciais para a governança corporativa e a alocação estratégica de recursos em vários formatos de negócios. A Gerdau S.A. e a Metalúrgica Gerdau S.A., grandes empresas da indústria siderúrgica brasileira, são um excelente exemplo. De acordo com os dados fornecidos pelo Grupo Gerdau, como a *holding* controladora do grupo, a

Metalúrgica Gerdau S.A. detém uma participação considerável de 45,7% das ações do negócio. Graças a essa estrutura de *holding*, a Metalúrgica Gerdau S.A. consegue impactar a gestão e as escolhas estratégicas da Gerdau S.A., o que, por sua vez, lhe confere o controle de diversas atividades siderúrgicas no país. A hierarquia de controle vai além desses dois negócios, já que a Metalúrgica Gerdau S.A. possui diretamente 28,9% da Aços Villares S.A., com a Gerdau S.A. controlando os 58,4% restantes.

Outro fator importante é que a Gerdau S.A. tem maior liquidez em suas ações do que a Metalúrgica Gerdau S.A. As ações preferenciais da Gerdau S.A. (GGBR4) têm uma participação de 3,5% no Ibovespa, enquanto as ações preferenciais da Metalúrgica Gerdau S.A. (GOAU4) têm uma participação de 1,0% no mesmo índice. A maior liquidez das ações da Gerdau S.A. torna mais ágil a compra e venda, o que é uma consideração importante para investidores.

Em suma, a existência da *holding* e a complexa estrutura organizacional da Gerdau S.A. e da Metalúrgica Gerdau S.A. são componentes-chave que impactam a governança corporativa, a gestão estratégica, a diversificação dos negócios e a representação no mercado de ações. Com controle direto, a *holding* familiar pode sustentar valores e cultura ao longo das gerações, permitindo maior continuidade e alinhamento de interesses com os objetivos da família. O peso das ações em índices de referência, como o Ibovespa, indica que a intrincada estrutura organizacional tem um impacto substancial na liquidez das ações e na representação do mercado. Desse modo, a compreensão desses componentes é essencial para uma aprofundada análise da governança corporativa e das práticas empresariais da Metalúrgica Gerdau S.A. e da Gerdau S.A. no mercado financeiro brasileiro.

- **ITAÚSA S.A: Introdução – História**

Conforme o site institucional da Itaúsa S.A., que é uma *holding* de investimentos brasileira de capital aberto com mais de 48 anos de experiência. Está envolvida em vários setores, como

bens de consumo, materiais de construção, energia, infraestrutura, saneamento e finanças. Seu forte portfólio inclui marcas líderes em cada um desses setores, incluindo Itaú Unibanco, XP Inc., Dexco, Alpargatas, CCR, Aegea Saneamento, Copa Energia e Nova Transportadora do Sudeste (NTS).

Voltando aos primórdios, João Moreira Salles, um jovem trabalhador de Cambuí, sul de Minas Gerais, casado com Lucrécia Vilhena de Alcântara, mudaram-se para Guaranésia, no qual tiveram 3 filhos, Walther, Elza e Hélio. Lá abriram uma loja de secos e molhados com a ajuda de seu antigo patrão, e estabeleceu-se como representante bancário. No ano de 1917, com a premissa do café, chegou em Mococa, São Paulo. Lá abriu a Salles & Alcântara, em sociedade com seu cunhado Pardal Alcântara, o crescimento do negócio foi rápido. Assim, em 1919, com seus 31 anos de idade, abriu, a Casa Moreira Salles, também em sociedade com o cunhado, em Poços de Caldas. No trecho de seus acervos no site Instituto Moreira Salles cita que:

João tinha se capitalizado nos seis anos anteriores, era o sócio comanditário e logo fez construir um sobrado com residência para a família no andar de cima (com nove quartos) e loja no térreo, onde se vendiam gêneros de estiva, ferragens, artigos de armarinho, tecidos etc. – além de continuar as atividades de correspondente bancário, chegando a representar 13 bancos (Goes, 2018).

Com a loja em crescente crescimento, cresceram também os negócios com café e, ainda, nos anos 20, abriria um armazém de café na cidade. Em meio a esses desenvolvimentos, em 1922, nasceu seu filho mais novo José Carlos. No ano seguinte, João realizou a compra da parte societária de seu cunhado e estabeleceu assim uma nova estrutura societária.

Em 27 de setembro de 1924, a Casa Moreira Salles, que atualmente é conhecida como Itaú Unibanco, recebeu a autorização do governo, tornando oficial o funcionamento da

seção bancária. Contudo, em 1931, um avanço aconteceu, foi realizada a autorização de funcionamento da Casa Bancária Moreira Salles. Com essa autorização, a instituição deixou de ser uma seção bancária, e tornou-se um estabelecimento autônomo que diferenciava de um banco apenas pelo volume de capital, permitindo realizar todas as operações no mercado bancário.

A sucessão empresarial começa em 1933, quando João passou a administração da casa bancária para seu filho mais velho Walther, o tornando sócio da firma. No livro comemorativo dos 90 anos do banco relata:

No entanto, foi graças ao particular interesse de Walther Moreira Salles pela atividade bancária que o negócio prosperou. Naqueles anos, devido às circunstâncias históricas, muitos fazendeiros, investindo os ganhos com o café, abriram seus bancos. O dos Moreira Salles foi um dos poucos que permaneceram (Itaú Unibanco...2014, p.33).

No ano de 1939, João Moreira Salles tornou-se acionista do Banco Machadense, já em 1940 assumiu o controle acionário deste, assim, as negociações avançaram e, no mesmo ano, aconteceu a fusão entre o Banco Machadense, a Casa Bancária de Botelhos e a Casa Bancária Moreira Salles. Nascia o Banco Moreira Salles, com João como principal acionista e presidente do Conselho de Administração.

Desse modo, depois de duas décadas separam a entrada de Moreira Salles na atividade bancária, da inauguração do Banco Central de Crédito, com a iniciativa de Alfredo Egydio de Sousa Aranha e de seu sócio Aloysio Ramalho Foz, em São Paulo, no ano de 1945 (Itaú Unibanco...2014).

Após a fusão do Banco Federal de Crédito e do Banco Itaú Unibanco em 1964, foi criado o Banco Federal Itaú S.A. Fundou o primeiro banco de investimentos do país em 1966 e fundiu-se com o Banco Agrícola Mercantil do Rio Grande do Sul em 1967. O nome do banco foi mudado para Itaú S.A. em 1973. Com 468 pontos de atendimento no total, o Itaú cresceu

e tornou-se o maior banco em termos de agências naquele momento (Itaú S.A, 2023).

- *Holding* Itaúsa S.A

A *holding* Itaúsa S.A, fundada em 1975, surgiu da união das empresas Banco Itaú Unibanco e Dexco, que atua na indústria de construção. Em 2008, aconteceu a fusão do Banco Itaú e do Unibanco, dando origem assim ao Itaú Unibanco S.A, com o título de maior banco privado do país. É o segundo maior grupo privado do país. O seu presidente atual é Alfredo Egídio Arruda Villela Filho. O controle da empresa é da família Setúbal e Villela, além do Grupo Camargo Corrêa que é sócio minoritário. Desde o início, esta *holding* sempre teve como sua principal estratégia central a diversificação por meio de fusões e aquisições, como evidenciado pelas empresas que foram adquiridas para compor o seu portfólio. Em seu site corporativo, essa abordagem reforça a ideia:

As teses de investimento usualmente incluem visão da indústria de atuação, performance operacional e financeira da companhia, direcionadores de crescimento e de criação valor, ambiente competitivo, principais riscos e oportunidades, potenciais impactos positivos socioambientais e análise dos parceiros estratégicos, de modo a garantir o alinhamento com a cultura, a estratégia e a gestão da Itaúsa (Itaúsa, 2023).

Desse modo, a carteira de empresas mostra que, desde a sua fundação em 1975, tem buscado ativamente a diversificação por meio da sua expansão. Isso está alinhado com a estratégia da empresa, que adota uma abordagem ampla, considerando não apenas retornos financeiros, mas também tendo em conta vários outros elementos. Essa dedicação à diversificação alinhada à cultura, estratégia e gestão da Itaúsa é reflexo da abordagem estratégica que tem sido um dos pilares do seu crescimento e sucesso contínuo no mercado.

- Crescimento do Grupo Itaúsa S.A em 2022

De acordo com o relatório de administração do ano de 2022, a economia do Brasil enfrentou

dificuldades, com o aumento das taxas de juros, pressões inflacionárias e conflitos geopolíticos, que geraram temores de uma potencial recessão.

A Itaúsa é uma *holding* de participações que investe em empresas operacionais e tem seu resultado composto, essencialmente, por Resultado de Equivalência Patrimonial (REP), apurado a partir do lucro líquido de suas empresas investidas, pelo resultado de investimentos em ativos financeiros e pelo resultado de eventuais alienações de ativos do seu portfólio (Relatório de Administração, 2022, p.4).

Dessa maneira, neste capítulo, será apresentado o desempenho financeiro da Itaúsa (2022). Foi analisado os principais elementos que afetaram seus resultados, destacando uma visão abrangente que moldaram seu resultado financeiro.

O resultado proveniente das Empresas Investidas tem ganhado força do portfólio da Itaúsa que vem se destacando pelo seu forte desempenho, que apresentaram crescimento de 8% em relação ao ano anterior. O aumento dos custos com juros e o aumento da dívida foram as principais causas das despesas líquidas do Resultado Financeiro. Contudo, o aumento da taxa básica de juros ajudou a aumentar a rentabilidade do caixa.

Nesse contexto, as despesas administrativas mostraram um cenário, no âmbito do Resultado Próprio, a surpreendente marca de R$ 167 milhões em 2022, devido principalmente ao aumento dos custos do pessoal e à normalização dos honorários de administração em decorrência da eleição de novos conselheiros independentes, também com investimentos em segurança da informação relacionados a TI, esse valor representou um aumento de 18% em relação ao ano anterior.

As despesas tributárias, por sua vez, totalizaram R$ 501 milhões, indicando um notável aumento de 74%. Esses custos incluíram principalmente impostos sobre ganho de capital na venda de ações da XP, bem como impostos PIS/COFINS sobre declarações de Juros sobre Capital Próprio (JCP) realizadas pelo Itaú Unibanco ao longo do período. Além disso, os

impostos associados à rentabilidade do caixa aumentaram.

Os ganhos com a venda das ações da XP Inc. e o forte desempenho das empresas investidas contribuíram para o Lucro Líquido de R$ 13.674 milhões, um aumento de 12%. O Lucro Líquido Recorrente aumentou 14% para R$ 13.722 milhões, enquanto os eventos não recorrentes tiveram um efeito negativo de R$ 48 milhões.

Os desempenhos das ações da ITSA4 estão entre as mais transacionadas na B3 e a sua considerável liquidez tem possibilitado que a ação mantenha um peso significativo no Índice Bovespa (Ibovespa). No ano de 2022, foi observado um aumento de 12%, acima do Ibovespa, que, no período, teve a valorização de 4,7%. No Relato Integrado da Itaúsa mostra que:

Durante a vigência do programa, a Itaúsa adquiriu 8,0 milhões de ações preferenciais e 3,5 milhões de ações ordinárias de emissão própria, ao preço médio de R$ 10,92 por ação. Adicionalmente, em 13.12.2021 recebeu 400.000 ações preferencias a título de bonificação (custo atribuído de R$ 18,89 por ação), totalizando 11,9 milhões de ações da *holding* em tesouraria (Relatório Integrado Itaúsa, 2022, p 18).

Desse modo, a Itaúsa encontrou obstáculos e perspectivas em 2022, demonstrando tenacidade e constante expansão, solidificando sua posição de destaque no cenário comercial brasileiro. Contudo, fica evidente que a estratégia da *holding*, que se baseia na gestão ativa e nos princípios essenciais da disciplina de alocação de capital, a visão de longo prazo, influência na gestão e governança, gestão de riscos e cultura de *compliance*, e valorização do capital humano tem gerado retornos importantes em seus investimentos recentes. A *holding* destaca-se como exemplo de sucesso na busca por resultados estáveis e duradouros porque prioriza a responsabilidade corporativa, a sustentabilidade e a eficiência operacional. Isto é possível devido ao acesso a fontes de liquidez, como seu saldo de caixa atual, receitas de investimentos em outros negócios, a liquidez dos ativos de seu portfólio e a capacidade de levantar mais capital, se necessário.

CONCLUSÃO

O planejamento tributário, especialmente por meio da utilização de *holdings*, desempenha um papel crucial nas sucessões de empresas familiares no Brasil. Essa prática permite que os proprietários organizem e otimizem seus encargos fiscais de maneira legal e em conformidade com a legislação vigente, buscando direcionar o destino de seus bens após o falecimento.

Desse modo, a utilização da *holding* como ferramenta de planejamento vem ganhando espaço nos projetos de proteção patrimonial das famílias. As *holdings*, como estruturas societárias, oferecem benefícios significativos no aspecto fiscal e societário. Além de promover a organização da herança familiar e garantir uma gestão mais eficiente e profissional dos negócios, elas possibilitam a redução da carga tributária e o planejamento sucessório. Por meio das *holdings*, os empresários podem obter retorno de capital na forma de lucros e dividendos isentos de tributação, potencializando os resultados financeiros.

As vantagens do processo sucessório permitem uma transferência segura e ordenada de bens para os herdeiros, evitando conflitos familiares e mantendo o domínio financeiro da família. A estrutura da *holding* garante uma abordagem mais dinâmica e econômica em contraste com o processo de inventário comumente demorado, que pode levar anos para ser concluído.

Diante disso, os diferenciais das *holdings* familiar no planejamento tributário demonstram a importância dessas estruturas no ambiente econômico brasileiro. A continuidade do controle familiar e a gestão eficiente emerge como um desafio, principalmente ao decorrer da primeira geração, o que requer um planejamento mais preciso e elaborado. Uma das principais estratégicas é a flexibilidade na distribuição de dividendos e nas remunerações dos sócios, aproveitando a isenção do imposto de renda sobre os dividendos pela *holding*. Isso não apenas otimizando a carga tributária, mas também destacando a importância de uma

abordagem estratégica na preservação do controle familiar e na transição ao longo do tempo.

Os estudos realizados sobre as empresas familiares Grupo Gerdau e Itaúsa S.A evidenciam a complexidade e a gestão eficiente em contexto de fusão das relações familiares e os negócios. Em ambas as empresas, a existência da *holding* é essencial para a governança corporativa, a economia de tributos, e a representação do mercado de ações. A aplicação dessas estratégias mostra a compreensão das trajetórias de sucesso e o grande crescimento ao longo dos anos, superando desafios, adaptando as novas gerações para a nova gestão das empresas familiares.

Em suma, as *holdings* na transferência de empresas familiares no Brasil demonstram eficiência e trazem benefícios significativos. Essa prática não apenas proporciona uma organização eficiente dos encargos fiscais, mas também emerge como uma ferramenta importante para a preservação do patrimônio e a continuidade do controle familiar. As *holdings* oferecem benefícios substanciais tanto no aspecto fiscal quanto no societário, contribuindo para uma gestão mais profissional, a redução da carga tributária e a facilitação do processo sucessório. Esse tipo de planejamento contribui para o crescimento sustentável das empresas e para a harmonia entre as gerações envolvidas, tornando-se um elemento essencial para o sucesso empresarial a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Dayane de A. **Planejamento Tributário Aplicado aos Instrumentos Sucessórios**. [Digite o Local da Editora]: Grupo Almedina (Portugal), 2018. *E-book.* ISBN 9788584933648. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584933648/. Acesso em: 20 out. 2023.

BRASIL. Lei n° 6.404, De 15 de Dezembro de 1976**.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. In: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm >. Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL. Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002**.** Institui o Código Civil. In: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm >. Acesso em: 15 out. 2023.

CARVALHO, Dimas Messias de; CARVALHO, Dimas Daniel de. **Direito das Sucessões.** 2.ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2009.

DORONCO, José Eduardo. **Capex e Opex**: o que é e quais as diferenças. Disponível em <https:/ https://www.suno.com.br/artigos/capex//>. Acesso em: 05 nov. 2023.

FILHO, Syro José Silva Bontempo. **Holding Familiar:**Planejamento Sucessório e a Redução da Carga Tributária, 2021.Dissertação (Monografia Jurídica da Escola de Direito e Relações Internacionais, Curso de Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGOIÁS)) Disponível em <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1568> Acesso em: 15 out. 2023.

GERDAU S.A. **Chama Empreendedora:** A História e a Cultura do Grupo Gerdau 1901-2001, São Paulo, 2001.

GERDAU S.A. **Composição Acionária**. 2023. Disponível em: <https://ri.gerdau.com/governanca-corporativa/composicao-acionaria/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

GERDAU S.A. Perguntas frequentes – 2023 – **Qual a diferença entre as ações GGBR e GOAU?** – Disponível em <https://ri.gerdau.com/servicos-de-ri/perguntas-frequentes/ >. Acesso em 02 nov. 2023.

GERDAU S.A. **Formulário de Referência 2023**. Disponível em <https://ri.gerdau.com/governanca-corporativa/formulario-de-referencia-e-cadastral/>. Acesso em: 04 nov. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas S/A. 2002.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares durante os processos sucessórios: contribuição da teoria da firma.** 2000. Dissertação (Mestrado em Finanças e Marketing) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Université de São Paulo, São Paulo, 2000. doi:10.11606/D.12.2000.tde-05032002-170107. Acesso em: 2023-06-26.

GOES de Paula Instituto Moreira Salles – **Acervo João Moreira Salles, o patriarca**. Disponível em <https://ims.com.br/por-dentro-acervos/joao-moreira-salles-o-patriarca/>. Acesso em: 07 nov. 2023.

INFOMONEY. **O que é EBITDA**, como calcular e de que forma analisar ao investir em ações. Disponível em <https:/ https://www.infomoney.com.br/guias/ebitda//>. Acesso em: 05 nov. 2023.

ITAÚ UNIBANCO. **90 anos**: Uma história muito além dos números – Editora Scriptorio, 2014. Disponível em https://www.itauunibanco90anos.com.br/90/o-livro.htm> Acesso em 07 nov. 2023.

ITAÚ UNIBANCO. **Perfil Corporativo** 2023. Disponível em <httpshttps://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/itau-unibanco/perfil-corporativo/>. Acesso em: 07 nov. 2023.

ITAÚSA. **Relatório Integrado 2022 – ITAÚSA S.A**. Disponível em: <https://www.itausa.com.br/Relato-Integrado-e-Relatorios-Anuais/> Acesso em 08 nov. 2023

ITAÚSA. **Relatório de Administração. 2022 – ITAÚSA S.A**. Disponível em: <https://www.itausa.com.br/Central-de-Resultados/> Acesso em 08 nov. 2023

LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**. 4.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens:** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAMEDE, Gladston. Série Soluções Jurídicas – **Holding Familiar e suas Vantagens.** São Paulo: Grupo GEN, 2021.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C. **Empresas Familiares:** O Papel do Advogado na Administração, Sucessão e Prevenção de Conflitos entre Sócios, 2 ed.. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522487080. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/. Acesso em: 28 out. 2023.

MAMEDE, Gladston; Mamede, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens:** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. São Paulo: Atlas, 2017.

NERI, André Luis Orsoni. **Holding familiar:** vantagens e limites legais, São Paulo, 2012**.** Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/26604/1/Andre%20Luis%20Orsoni%20Neri_monografia.pdf />Acesso em: 28 out. 2023

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio**, 5 ed. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522494941. Disponível em:

https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494941/. Acesso em: 25 jun. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

REIS, Tiago. **Holding:** entende o que é e como funciona a empresa holding. Disponível em <https://www.suno.com.br/artigos/o-que-e-uma-holding/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

PASSAGLIA, Luiz Fernando. **Governança de participação societária:** Fatores críticos para a redução do conflito de agência entre *holding* e controladas: a visão do especialista. 2012, 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – Pontifícia Universidade Católica, Rio De Janeiro.

PETRY, Luiz Inácio; Nascimento, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Administração**. Disponível em < https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008> – Acesso em: 28 set. 2023.

ROSA, Felipe. Empresas familiares: a complexidade da continuidade – **Revista Gestão e desenvolvimento** – Disponível em: < https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/download/982/1336/2781> Acesso em: 28 set. 2023.

SILVA, Fábio Pereira da Silva; ROSSI, Alexandre Alves. **Holding Familiar:** visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário. São Paulo: Trevisan Editora, 2015.

---

[1] Acadêmica do curso de Direito da Faculdade Serra do Carmo de Palmas Tocantins, luana.marcelle@fasec.edu.br

[2] Mestre em Direito pelo Centro Universitário de Brasília. Professor de Direito da Faculdade Serra do Carmo. Advogado. E-mail: prof.guilhermeaugusto@fasec.edu.br.

[3] EBITDA a sigla vem do inglês: *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Em português, também é conhecido como LAJIDA, ou lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização.

[4] **CAPEX** é a sigla da expressão inglesa ***Capital Expenditure,*** que pode ser definida como Despesas de Capital ou Investimentos em Bens de Capitais.