

FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB/SC 1457/09

**Proteção Patrimonial,  
Holding e Sucessão  
Familiar**

Felipe Lückmann Fabro

**Foi Membro do Conselho da Eletrobras S.A., Eternit S.A., Eletropaulo S.A., Bradespar S.A. e de outras empresas familiares de capital fechado.**

1

FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB/SC 1457/09

**Objetivos :**

- **Demonstrar algumas ferramentas de proteção patrimonial;**
- **Alertar para a importância de planejar a sucessão e evitar o inventário;**
- **Apresentar vantagens na formação de sociedade empresária para a gestão do patrimônio familiar;**
- **Exemplificar regras para o Acordo de Sócios/Quotistas familiares (Governança Corporativa);**

2

## Sucessão Familiar:

O melhor de Calvin Bill Watterson



*“Vocação não é genético. Eu quero meus filhos felizes, independente do que façam.”*

3



## Principais Demandas?

- Proteger os ativos familiares já conquistados contra problemas e dívidas futuras;
- Reduzir a carga tributária na transmissão em legítima do patrimônio de Pai ou Mãe para os filhos;
- Planejar as regras de gestão corporativa dos sucessores (familiares ou não);
- Evitar a comunicação do patrimônio familiar com os “Agregados” (genro e nora);
- “Preservar as vaquinhas leiteiras e não distribuir o bife”

4

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09



**Como acontece um inventário?**

5

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- **Diante disto:**
  - **É razoável privilegiar o fisco em detrimento dos seus herdeiros em relação a 4%(valor médio nacional) de todo o patrimônio construído em vida?**
    - *E se o ITCMD for majorado para 16% (PRS 57/2019)?*
  - **Sua empresa está preparada para funcionar sem a presença dos fundadores?**
  - **E se seus filhos não estiverem no comando? A empresa funcionará?**
  - **Quais as chances de conflito acaso os herdeiros sejam chamados hoje para decidir os destinos da empresa?**
  - **Especial cuidado deve ser tomado quando mais de uma família participa da sociedade...**

6

**Casuística:**  
**Problemas típicos de empresas familiares:**

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- Confusão do patrimônio familiar com o empresarial: *“tudo sai de um bolso só...”*;
- Confusão entre propriedade e gestão: *“sou sócio, logo mando...”*;
- RH baseado em amizade e familiaridade: *“Ele é filho do presidente, nada posso fazer...”*;
- Caprichos nas decisões: *“Preciso viajar, vamos fazer uma distribuição dos lucros!”*;
- Síndrome do ausente: *“Esses caras estão tramando contra mim...”*;
- Ciúmes, vaidades e rivalidades exacerbados: *“Não posso nunca concordar com eles...”*;
- Pluralidade de famílias sócias: *“A família deles não gosta da nossa”*

7

**Casuística:**  
**Diferença entre Valores Familiares e Profissionais:**

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

Valores Familiares (pessoalidade)	Valores Profissionais (profissionalismo)
Inclusão	Mérito
Espontaneidade	Planejamento
Perdão	Responsabilização
Igualdade	Superioridade
Voluntariado	Trabalho recompensado
Paciência	Capacidade de decisão

8

***Uma transição positiva  
pode envolver:***

FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- Planejamento Sucessório;
- **Desenvolvimento de competências para os herdeiros;**
- A preparação dos futuros acionistas;
- **A implementação de um conselho de família que dê suporte a esses processos;**
- A construção de um Código de Conduta Familiar;
- **O mapeamento dos processos empresariais;**
- A contratação de uma empresa especializada de assessoria financeira (Family Office);

9

***Planejamento Sucessório  
pode abranger:***

FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- **Reorganização dos ativos para:**
- **Identificar e planejar a adequada alocação dos bens na pessoa física e/ou jurídica;**
  - **Identificar e planejar a adequada alocação de receitas na pessoa física ou jurídica;**
  - **Uso de despesas e prejuízos para determinar a melhor forma de tributação;**

10

***A formalização de instrumentos jurídicos pode auxiliar na:***

- Preservação da herança e a sua manutenção nas mãos do(s) herdeiro(s);
- **Pactuar regras de administração dos bens deixados, dando previsibilidade e segurança a todos os envolvidos;**
- Garantia do sustento dos herdeiros com dividendos ou alugueres;
- **Assegurar o comando das operações estratégicas aos familiares, evitando a intromissão do Poder Judiciário e de Terceiros (Agregados).**
- Evitar evasão patrimonial por morte; divórcio; fraude ou Prodigalidade, etc.

11

**Principais Instrumentos de Proteção Patrimonial e Planejamento Sucessório:**

Contrato de Namoro	Contrato de convivência na união estável	Pacto Antenupcial e escolha do regime de bens	Doação e cláusula de usufruto: reversão, incomunicabilidade, impenhorabilidade
Venda de ativos aos herdeiros	Separação de fato e partilha de bens	Holding Patrimonial (Imobiliária)	Sociedade de Participações
Fundos Fechados para investimento	Bem de família	Testamento	Estrutura Fiduciária offshore
Código de Conduta Familiar	Implementação de Conselho Consultivo / Administração	Previdência Privada: Redução Tributária e fácil divisão	Acordo de Acionistas/Cotistas

12



### **Planejamento Sucessório e Aspectos Tributários**

- **ITCMD – Causa Mortis;**
- **ITCMD – Doação;**
- **ITBI – Venda de Imóveis;**
- **IRPF e ITCMD? (RE 1.437.588 X RE 1439539)**
- **E a alienação de quotas sociais a descendentes?**
  
- **Vide Regra do Art. 496 do Código Civil;**
  
- **A tributação é importante, mas certamente não é a mais relevante das variáveis envolvidas!**

13

### **Fogo no parquinho... Divergência STF**

STF 1ª Turma: Recurso Extraordinário – MG 1.437.588. Min. Fux. Direito Tributário. Mandado de Segurança. IRPF. ITCMD. Sucessão. Ganho de Capital. Transmissão de Bem Causa Mortis. Suposto *BIS IN IDEM*. Inexistência. Recurso Provido.

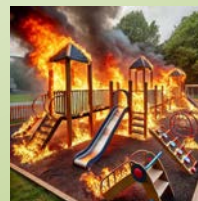
**“O IRPF deve incidir sobre o patrimônio acrescido referente ao ganho de capital dos ativos herdados. O ITCMD incidirá sobre a transmissão da propriedade.” (23/09/2023).**

STF 2ª Turma: RE 1.425.609 – Goiás. Min. Gilmar Mendes. Direito Tributário. Ag. Reg. em RE. Imposto Sobre a Renda. Ganho de Capital. Existência de Acréscimo Patrimonial. ITCMD. Alegação de bitributação. Não ocorrência. Ag. Reg. a que se nega provimento. “Matéria de índole Infraconstitucional. Ofensa Indireta à Constituição Federal.” (20/05/2024)

**STF – PLENO: ARE1274573 “Não se presta o RE para análise da causa à luz da interpretação dada à legislação infraconstitucional”. (21/10/2020)**

STF 1ª Turma: Recurso Extraordinário – RS 1439539. Min. Flavio Dino. Ementa não Liberada.... **“o tribunal de origem assentou a impossibilidade de incidência de imposto de renda sobre doações de bens e direitos aos filhos do contribuinte, em adiantamento de legítima, transmitidos a valor de mercado, sob o fundamento de que, entre outros elementos, não se verifica o fato gerador da exação.”**

Negado Agravo. Decisão de 22/10/2024



14

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

### **Modelo Ideal de Proteção Patrimonial**

**Conselho**

**Holding Societária**

**Holding Patrimonial**



➤ A separação dos ativos em empresa desvinculada das atividades mercantis protege o patrimônio já conquistado!

**Acordo de Sócios:  
A construção do bem comum!**

15

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

### **Definindo Fronteiras de Proteção...**



HOLDING PATRIMONIAL  
HOLDING PATRIMONIAL



HOLDING SOCIETARIA  
HOLDING SOCIETARIA

Fonte: DALL.E GPT

16



FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

### **Modelo Ideal de Proteção Patrimonial**

```

graph TD
    Conselho[Conselho]
    HoldingSocietaria[ Holding Societária ]
    HoldingPatrimonial[ Holding Patrimonial ]
    Entidade1(( ))
    Entidade2(( ))
    
    Conselho --- HoldingSocietaria
    Conselho --- HoldingPatrimonial
    HoldingSocietaria --> Entidade1
    HoldingSocietaria --> Entidade2
    
```

- A reorganização patrimonial e societária possibilita alguns benefícios tributários.
- Que tal conciliar LP e LR?

17

### **Para que serve um Conselho?**

- **Para funcionar como autoridade máxima da sociedade. Alinhar estratégia e Gestão. Esta é a única forma de assegurar estabilidade no controle da empresa.**
- **É impossível prever quem serão os sócios em 10 (dez) anos.**
- **Formalizando regras de gestão em um Acordo de Acionistas/Quotistas, independentemente dos sócios, teremos clareza na condução dos negócios sociais, minimizando conflitos.**
- **Permite assegurar o mando de campo aos escolhidos e a manutenção de certos compromissos para a próxima geração.**

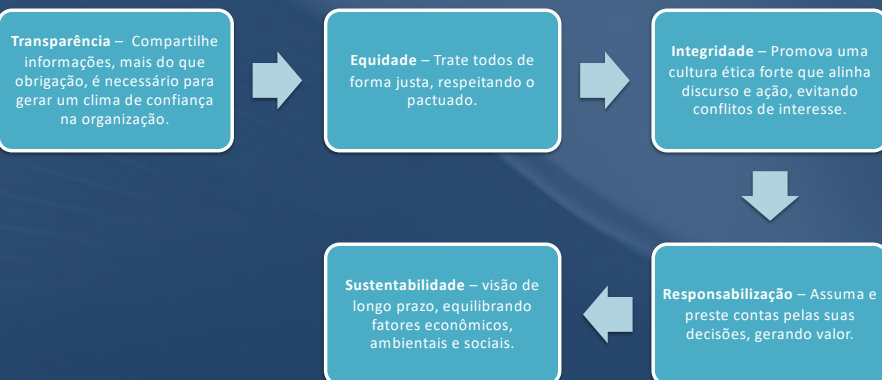
18

## Ponto de Partida:

- Definir o Tipo Societário (Ltda. X SA.);
- Definir o modelo de Governança: Conselho Consultivo ou Conselho de Administração?
- Definir a competência dos Executivos (limites de alçada);
- Definir a forma de ingresso de terceiros no Quadro social; (vide regime de casamento, netos, união estável, pacto pré-nupcial; **novo Marido da Ex do filho...**);

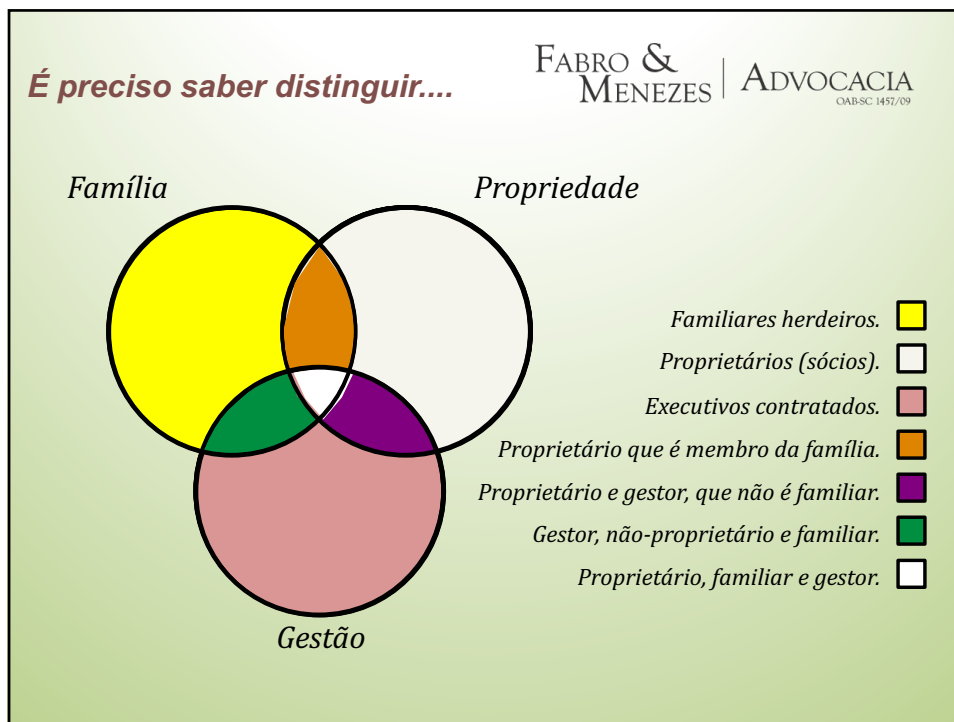
19

## Princípios fundamentais de Governança:



Fonte: IBGC

20



21

**Pontos para reflexão:** FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- **Quais bens deverão ser protegidos? Para quem?**
  - *Limitação da parte disponível; Credores; Filhos extra-conjugais; Relacionamentos extra-matrimoniais;*
- **Como fica o comando da empresa na ausência do patriarca e/ou matriarca?**
  - *Quorum específico para deliberação de investimentos? Repasse do comando por finidade pessoal? Diretoria Profissional ou Familiar? Os herdeiros tem competência profissional para tocar adiante a gestão?*
- **É livre o ingresso de terceiros e herdeiros no Quadro social?**
  - *Ex: Esposa mais velha e não herdeiro; Netos, legítimos ou não?*

22

## **Casuística: Importância da Cláusula de Saída:**

- **É preciso definir minuciosamente a forma de apurar os haveres do sócio que se retira da empresa, minimizando conflitos societários que podem prejudicar a continuidade dos negócios”**

**Ps:** *A previsão contratual de parcelamento dos haveres societários costuma ajudar muito a negociação e viabilizar a continuidade dos negócios! Intangível... FCD...*

23

## **Casuística STJ:**

- **Resp 968.317- RS:** *“Não configura ofensa ao art. 1.031 do Código Civil o acolhimento das conclusões de laudo pericial que, ao apurar o valor do fundo de comércio, utiliza-se de sistemática de cálculo consistente na “projeção da rentabilidade futura trazida ao valor presente”, de modo a aferir os efeitos provocados pela perda da parcela intangível do patrimônio ('contas de clientes'), que seguira juntamente com os sócios retirantes, no patrimônio da sociedade”;*
- **Resp 1.877.331- SP:** *“A metodologia do fluxo de caixa descontado, associada à aferição do valor econômico da sociedade, utilizada comumente como ferramenta de gestão para a tomada de decisões acerca de novos investimentos e negociações, por comportar relevante grau de incerteza e prognose, sem total fidelidade aos valores reais dos ativos, não é aconselhável na apuração de haveres do sócio dissidente”;*

24

**Dica do dia:**

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- ***Criar uma solução Contratual para o problema!***
- ***O papel dos contadores no processo é fundamental: guardiões da integridade financeira!***
- ***A Condução do Processo Evita o Commando do Acaso!***

25

**Porque uma Holding familiar?**

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- **Proteger o patrimônio pessoal do sócio ou acionista em face das inúmeras situações de responsabilidade solidária em relação as empresas das quais participe;**
- **Aproveitamento dos incentivos fiscais na tributação dos rendimentos dos bens particulares como pessoa jurídica, a exemplo: recebimentos de alugueres, lucros e dividendos, juros, transferência de bens, etc;**
- **Concentrar o patrimônio familiar para facilitar a gestão coletiva disciplinando a participação de cada membro da família, evitando a “contaminação” de eventuais conflitos familiares no ambiente das empresas em face da “despersonalização” proporcionada pela formação da pessoa jurídica;**
- **Facilitar a sucessão hereditária especialmente em relação ao tormentoso processo judicial de inventário que, além de tornar extremamente lenta a partilha e com isso refletir negativamente no desenvolvimento das empresas, é muito mais caro do que a sucessão via “holding/administradora de bens”.**

26



## Vantagens de uma “Holding / Administradora de bens”

FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB/SC 1457/09

- ✓ Quando os pais conferem todo o patrimônio à holding familiar, pode ocorrer a doação das quotas ou ações em favor dos sucessores com reserva de usufruto, que reduz a necessidade de inventário ou partilha;
- ✓ Dependendo das situações peculiares dos doadores e donatários poderá haver isenção ou não incidência do ITCMD e IR na doação/ganho de capital;
- ✓ Essa doação pode ser feita com cláusulas de incomunicabilidade, impenhorabilidade, inalienabilidade e reversão, que protegem o patrimônio dos sucessores em face de casamentos, dívidas futuras e prodigalidade;
- ✓ Em resumo: As regras de administração do patrimônio já estarão estabelecidas no contrato da holding segundo a **“Cartilha dos Pais”**, que só a unanimidade dos filhos poderá modificar!

27

## Os desafios do(a) Controlador(a)...

- Levantar as agendas ocultas dos envolvidos;
- Alinhar expectativas;
- Equalizar projetos de vida inerentes a cada geração frente aos temas abordados;
- Ajudar a família a descaracterizar os temas de suas circunstâncias pessoais que despertem interesse próprio e momentâneo;
- Mediar conflitos que possam emergir do histórico emocional dos familiares;
- Facilitar a abordagem de temas difíceis, como a falha ou falta de um dos membros familiares;
- Decidir sobre a problema do empate;
- Recordar que a família sempre cresce mais rápido que o capital!

28

FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

## Acordo de Sócios: Instrumento Essencial para a Construção do Bem Comum!

**Envolver todos os acionistas familiares no comprometimento, na informação e na ciência do acordo para que tenha legitimidade e exequibilidade;**

**Promover, por meio do acordo, o exercício do relacionamento societário regrado e racional;**

29

FABRO &  
MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

## Acordo de Sócios: o que deve conter?

- **Alçadas de decisão;**
- **Regra de entrada e saída de sócios;**
- **Política de Distribuição de dividendos X Investimentos;**
- **Aporte de capital e financiamentos;**
- **Como calcular o valor da empresa;**
- **Regras básicas de convivência;**
- **Solução de conflitos;**
- **Regras para fusões e aquisições;**
- **Transferência de ações, recuperação judicial;**
- **Remuneração de dividendos e de como o conselho deliberará sobre salários, bônus e remuneração de executivos;**

30

➤ **Casuística das S.A.'s aplicáveis as empresas familiares:**

- **A definição de mecanismos que estabeleçam o valor da empresa e as formas viáveis, pelo próprio negócio, de remunerar sócios que desejam sair da sociedade;**
- **Cláusula de TAG ALONG: “o direito de um sócio acompanhar o sócio vendedor em sua negociação das cotas”;**
  - **Efeito: vendedor só vende cotas se a mesma oferta for aplicada aos demais sócios;**
- **Cláusula de DRAG Along: “direito dado ao sócio vendedor de obrigar aos demais sócios a acompanhá-lo na venda, caso a oferta de compra seja exclusiva para toda a Cia”;**

31

**Casuística:**

- **“Poison Pill” (pílula de veneno): Mecanismo para limitar o crescimento de acionista minoritário, impedindo-o de assumir o controle da empresa;**
  - **Efeito: A partir de um determinado percentual de participação societária, dispara-se uma trava que obriga quem está adquirindo as ações a fazer uma oferta de compra total da Cia.**

32



33

**Dados alarmantes:** FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- **O Family Business Consulting Group International** fez publicar, recentemente, o alarmante índice mundial de 65% de destruição do patrimônio de empresas familiares até a segunda geração (netos);
- **Sebrae-SC: De cada 100 empresas familiares, somente 30% passam para a segunda geração e apenas 5% para a terceira.**
- **Padre bodeguero, hijo millonario, nieto pordiosero;**
- **Dalle stalle, alle stelle, alle stalle;**
- **"Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations"**

**Proteja a sua família e os frutos do trabalho de toda a sua vida!**

34

**Sucessão**

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

MORRIS

"DROGA! DEVE HAVER ALGUM ENGANO!! VOCE SÓ DEVERIA APARECER DAQUI 50 ANOS!!!"

35

**Obrigado!**

FABRO & MENEZES | ADVOCACIA  
OAB-SC 1457/09

- Prof. Felipe Lückmann Fabro
- Email: [fabro@fabro.adv.br](mailto:fabro@fabro.adv.br)
- <http://www.fabro.adv.br>
- LinkedIn: [linkedin.com/in/felipe-lueckmann-fabro-28a0b330](https://www.linkedin.com/in/felipe-lueckmann-fabro-28a0b330)
- Fone: (48) 3333-7575

*Felipe Lückmann Fabro é advogado e bacharel em Relações Internacionais. Pós-Graduado MBA em Direito Tributário pela Fundação Getúlio Vargas FGV/RJ. Professor Convidado da Escola Superior da Advocacia. É Membro da Comissão de Juristas do Senado Federal e da Câmara dos Deputados para a elaboração do Anteprojeto de Código Comercial Brasileiro. Foi membro do Conselho Fiscal da Eletrobras S.A., Bradespar S.A., Eletropaulo, Eternit S.A. e de diversas Conselhos de Administração de empresas familiares. Tem artigos publicados em livros e revistas nacionais e internacionais.*

36