
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Strategic Planiing in The Sucession of The Familiar Company

Alessandra Caroline Oliveira¹

Carlos Henrique Passos Mairink²

Raphael Boëchat Alves Machado³

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de planejamento sucessório na empresa familiar de forma auxiliar a transição do comando de modo menos agressivo, gerando custo financeiro e temporal reduzidos. Para estudar e analisar o contexto atual dessas empresas, o trabalho será dividido em quatro capítulos. No primeiro deverá conceituar a empresa familiar, sua estrutura e como é organizado seu controle sobre a administração. O segundo capítulo tem o objetivo de analisar o processo sucessório na empresa familiar, que permita a possibilidade da continuidade dos negócios com eficácia. Já no terceiro, verificar o planejamento sucessório como um instrumento eficiente para a permanência dessas empresas no mercado atual. E para finalizar, Holding Familiar como forma de proteger o patrimônio familiar, por intermédio da Pessoa Jurídica para facilitando a gestão dos ativos.

Palavras Chave: Empresa Familiar. Planejamento Sucessório. Blindagem Patrimonial. Holding Familiar.

Abstract: This article aims to analyze the process of succession planning in family businesses in order to facilitate the passage of the less aggressive and order, generating financial costs and reduced time. Study and analyze the current situation of these companies, the work is divided into four chapters. The first to conceptualize the family business, its structure and how to organize their control over the administration. The second chapter aims to analyze the process of succession in the family business, which allows the possibility of business continuity effectively. In the third, ensure succession planning as an effective tool for the survival of these companies in the current market. And finally, Family Holding in order to protect the assets of the family, through the legal person to facilitate the management of the assets.

Keywords: Family Business; Succession Planning; Asset protection; Family Holding.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de planejamento sucessório na empresa familiar de forma auxiliar a transição do comando de modo menos agressivo, mínimo custo financeiro e temporal reduzidos. O marco teórico do atual trabalho é fundamentado pelo Princípio

1 Bacharelando do Curso de Direito da Famig – Faculdade de Minas Gerais - Belo Horizonte – acarolineoliveira@yahoo.com.br

2 Mestre em Direito Empresarial e professor da Famig – Faculdade de Minas Gerais - Belo Horizonte – passosmairink@gmail.com

3 Mestre em Direito Privado e professor da Famig – Faculdade de Minas Gerais - Belo Horizonte – raphael-1boechat@gmail.com

da Função Social da Empresa constitui o poder-dever de o empresário e os administradores da empresa harmonizar as atividades da organização de forma a atender as necessidades sociais. Isto inclui a permanência ou até mesmo a sobrevivência dos negócios de forma a gerar a economia no mercado.

O mercado brasileiro dá maior relevância à competitividade seu enfoque é meramente profissional frente às forças do mercado ou setor em que as empresas estão inseridas. A globalização, o ritmo acelerado, as mudanças tecnológicas, a crescente conscientização dos clientes e a drástica redução no ciclo de vida dos produtos e serviços tornam mais difíceis a preservação destas empresas, visto que nem sempre o espólio tem competência para assumir o comando.

As organizações familiares são uma parcela significativa dos grandes grupos econômicos empresariais brasileiros, possuindo um lugar de destaque na economia nacional. Estas empresas apresentam como característica comum o fato de terem a sua origem histórica vinculada a uma estirpe cujos membros se encontram à frente dos negócios, porem, desprovidos de conhecimento e planejamento, e isso poderiam um conflito em relação aos herdeiros envolvidos gerando uma série de outros problemas maiores.

Assim, este artigo tem como objetivo detalhar a sucessão da empresa familiar, sua estrutura, organização e controle da administração, a análise do processo sucessório na empresa familiar, a possibilidade da continuidade dos negócios, dissertarem sobre o planejamento sucessório como um instrumento eficiente para a permanência dessas empresas no mercado atual, esclarecer sobre a Holding Familiar como forma de proteger o patrimônio dos entes e da Pessoa Jurídica.

Para estudar e analisar o contexto atual dessas empresas, o trabalho será dividido em quatro capítulos. No primeiro deverá conceituar a empresa familiar, sua estrutura e como é organizado seu controle sobre a administração. O segundo capítulo tem o objetivo de analisar o processo sucessório na empresa familiar, que permita a possibilidade da continuidade dos negócios com eficácia. Já no terceiro, verificar o planejamento sucessório como um instrumento eficiente para a permanência dessas empresas no mercado atual. E para finalizar, Holding Familiar como forma de proteger o patrimônio familiar, por intermédio da Pessoa Jurídica para facilitando a gestão dos ativos.

Isso permitirá uma gestão eficiente de modo a planejar essa transição para que a empresa não sofra agressivamente com questões financeiras e tributarias em seu patrimônio. Tornará o processo sucessório de forma rápida e eficaz sem prejudicar sua administração.

EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar e sua administração eram realizadas exclusivamente pelos proprietários e transmitida os seus sucessores da forma como era concebida, sem nenhum preparo ou administração deste sucessor aos negócios, pois assim achavam que poderia funcionar. Afinal, aquela antiga concepção do criador, se foi capaz de criar quem mais poderá dizer como gerir seus negócios se não o próprio criador.

No Brasil, segundo ensinamentos de Macedo (2001), a maioria das empresas nacionais é familiar, pois elas representam cerca de 90% (noventa por cento) do total de empresas aqui instaladas. Afirma Mamede (2012) que de cada 100 empresas, apenas 30% conseguem chegar à segunda geração, 13% à terceira e somente 5% conseguem alcançar a quarta geração, ou seja, existe realmente uma dificuldade para a permanência destas empresas depois do processo sucessório

Em uma sociedade economicamente globalizada, as empresas enfrentam uma nova problemática para permanecer existindo no mercado competitivo, como a questão tecnológica como a formação de seus gestores e o mercado demanda uma resposta rápida ao um possível processo de sucessão. Essas dificuldades exigem um preparo eficiente para que não afetar as finanças e a gestão da organização.

Verifica-se, então, a dificuldade das organizações familiares em sobreviverem, dando continuidade aos negócios, de uma geração para outra e os conflitos existentes entre essas gerações, ainda mais considerando a maneira como o patrimônio será alocado, bens imobiliários, ativos financeiros ou afins; a tipologia do negócio e a possibilidade ou não de novos sócios na empresa, caracterizando em um dos maiores entraves os quais, para o bom andamento da empresa, deveriam ser dispostos de maneira prévia e clara em seus estatutos. (MAMEDE, 2012, p. 39)

Segundo LODI (1998) nas empresas familiares, normalmente os conflitos aparecem na época do processo sucessório, pois não há um sucessor preparado profissionalmente e ainda não consenso da família sobre o atual gestor

Afinal a questão familiar, se relaciona diretamente com a empresa, sendo necessário, portanto, para o entendimento do que seja uma empresa familiar, a demonstração dessa interação que existe entre a família e a própria empresa. Observa-se que o patrimônio da empresa raramente é separado do patrimônio pessoal de seus sócios, de modo que a gestão de contas e de despesas da sociedade, bem como as despesas pessoais dificilmente eram segregadas. Usualmente, o patrimônio pessoal dos sócios, angariado ao longo dos anos, era o que garantia a tomada de recursos para o capital de giro da empresa junto a instituições financeiras. (MAMEDE, 2012, p. 39)

Nesse sentido, lecionam BERNHOEFT e GALLO:

É inegável que todos os componentes da família, tanto os que são

descendentes diretos como aqueles que se incorporam à mesma, possuem algum tipo de interesse ou preocupação com a vida e o futuro das empresas. E normalmente este tipo de atuação e influência se dá através das relações normais existentes entre os familiares ou em eventos representativos das tradições de qualquer dinâmica familiar. Almoços, reuniões, eventos tais como batizados, casamentos, aniversários, falecimentos e tantos outros são oportunidades em que os temas que dizem respeito ao relacionamento família-empresa aparecem. Desconsiderar este tipo de interação e efeito é querer negar evidências que muitos fundadores tentam controlar. Inevitavelmente isto ocorrerá, e de forma mais intensa a partir da falta da figura do patriarca. (BERNHOEFT; GALLO 2003, p. 17)

A atuação de uma economia globalizada, o aumento da competitividade, da redução das margens de lucros, da obrigatória profissionalização da gestão e, finalmente, das mudanças da sociedade civil, inclusive quanto à flexibilização do conceito de “família”, atingiram todas essas

empresas, trazendo uma forma inovadora de administrar os negócios, de forma garantir não só sua estabilidade no mercado atual como a possibilidade de uma gestão eficaz.

Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede argumentam:

A vida da empresa avança sobre a vida da família ou das famílias, quando não é o contrário: a vida de uma família torna-se a vida da empresa. Não é nada simples. Um observador externo que preste atenção apenas às estruturas administrativas, produtivas, mercadológicas etc. não perceberá questões vitais sobre a empresa, questões essas que se localizam fora dos estabelecimentos empresariais: seu cenário é o ambiente familiar. (MAMEDE; MAMEDE, 2012, p.214)

Para Macedo (2001) o conceito de família, também, pode ser dividido em tradicional ou moderna. A primeira é aquela que tem como características do patriarcalismo, pelo qual a sobrevivência material, bem como o futuro da família, era de responsabilidade paterna, dando-lhe poder autoritário para suas decisões familiares. Por outro lado, na moderna houve uma inversão dos papéis dos pais e dos filhos, eis que as mulheres ganharam espaço no mercado de trabalho, sendo responsáveis pela manutenção da provisão e do sustento da família.

Conforme o estudo de Barbieri:

Como estas herdeiras resolveram seguir os *passos* de seus pais, buscando um espaço dentro da estrutura organizacional, a figura paterna assume proporções colossais. Não é que as herdeiras tenham rejeitado suas mães como modelo de identificação, mas a figura paterna, nesse contexto, adquire características exacerbadas. (BARBIERI, 1997, p. 153)

No mesmo sentido, Lodi (1998) afirma que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

E ainda, Macedo:

A interação entre empresa e família pode ser percebida pelos discursos e pelas práticas empresariais. Um exemplo muito freqüente é o paternalismo, uma das formas pioneiras de gerenciamento do trabalho, que tinha como matriz simbólica a família. O paternalismo predominou no interior das organizações desde o início da industrialização e ainda está presente nas modalidades mais modernas de gerenciamento. (MACEDO, 2001, p. 198)

As modificações atuais na legislativa com o Novo Código Civil tornaram inevitável uma mudança no funcionamento e na estrutura das antigas empresas familiares que pretendem sobreviver. Isto é a necessidade de uma gestão planejada considerando o Mercado e seus concorrentes de modo a responder de forma rápida e eficiente. A questão não é apenas acompanhar as atualizações do mercado, mas sim uma profissionalização eficiente dos negócios. Na empresa familiar isso torna difícil, devido ao seu criador considerar que se o negócio deu certo assim será eternamente.

PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Lodi (1998) a sucessão é considerada “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares”, sendo “quase sempre o resultado de problemas estruturais da Família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás”. Ela envolve a luta dos herdeiros pelo controle da empresa e pelo poder,

e pode agravar e/ou trazer novos problemas administrativos para empresa.

Disserta Barbieri (1997), “uma vez que toda energia estará canalizada para a disputa entre os herdeiros, ao invés de estar direcionada para o desenvolvimento organizacional da própria empresa”.

Observa – se que a falta da análise da necessidade de um planejamento sucessório é um erro que pode trazer problemas como a estrutura da empresa, mas também da família, principalmente diante a confusão entre, fundador e o administrador societário, que geralmente são a uma mesma pessoa.

No momento da morte do empresário fundador todos os bens são transferidos para os herdeiros, isto devido às regras do direito sucessório (art. 1.784 do Código Civil, 2002). A falta de um planejamento sucessório, na transferência desses bens, poderá ocasionar conflitos na estrutura da empresa, eis que existe uma grande possibilidade da perda de controle da empresa familiar.

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

Planejar a sucessão de uma empresa familiar e a preservação dos bens conquistados ao longo dos anos para garantir a preservação de uma empresa, é necessário a utilização de algumas ferramentas administrativas observando a legislação para tornar eficiente este processo.

Nesse sentido, Mamede e Mamede (2012) argumentam que:

Nunca é demais recordar que os efeitos dessa imprecisão, nas empresas familiares, serão sentidos por entes queridos. A empresa familiar é patrimônio da família. O despreparo de uma organização para a sucessão pode constituir um legado maldito que se deixa para esses entes queridos, retirando-os do conforto em que viviam remetendo-os para um tempo de agruras. O pior é que na esmagadora maioria dos casos não se tem apenas uma empresa familiar, de controle familiar, mas uma empresa de administração familiar. (MAMEDE; MAMEDE, 2012, p. 174)

Percebe-se, então, ser indispensável “preparar a família para a sucessão, ainda que isso implique trabalhar com a idéia da própria morte”, pois se torna necessário “formar sucessores”, haja vista os inúmeros casos de empresas familiares que não conseguem se recuperar do drama da passagem abrupta das gerações (PRADO, 2010, p. 125)

.O planejamento sucessório pode ser um instrumento eficaz para a permanência dessas empresas no mercado atual. Assim é preciso entender o patrimônio como a universalidade de direitos e obrigações mensuráveis pertencentes a uma pessoa. Devido a grande diversidade de bens e a quantidade de herdeiros, é de se prever que não consigam encontrar um equilíbrio aos interesses de todos em questão. O exato quinhão de cada herdeiro pode disseminar diversas discussões. Esse dilema gera a carência de uma tomada de atitudes mais eficientes e maleáveis diante de possíveis fatos novos, reduzindo as incertezas que possam afetar a atividade empresarial, preservando assim a função social e sua própria sobrevivência.

Mas para haver um planejamento sucessório, o empresário tem que lidar com

a presença da morte e o compartilhamento , divisão de poder, da autoridade e da responsabilidade

de sua organização e ainda sendo que esta empresa foi criada por ele.

Assim explica Barbieri :

Quando existe uma relação de sucesso na empresa familiar, o empreendedor, geralmente, apresenta um sentimento de orgulho por ter construído tudo sozinho. Este sentimento heróico pode resultar em uma real dificuldade na hora de transferir os frutos de seu trabalho e sucesso, junto com a responsabilidade e autoridade para mantê-los, para outra pessoa. Deve-se também considerar o fato da cultura desenvolvimentista da sociedade, que, como sintoma, apresenta a dificuldade de abordar os temas velhice e morte, tornando-os um verdadeiro tabu. (BARBIERI, 1997, p.215)

Essa estratégia como o planejamento sucessório abrange não apenas a reestruturação societária e da gestão, mas passa igualmente pelo planejamento da sucessão patrimonial pessoal dos empresários. A combinação de estruturas societárias e de gestão mais modernas, abrangendo Conselhos de Administração e Diretorias Executivas profissionalizadas, Conselhos de Família e programas de formação para os sucessores, previsão e efetiva realização regular de assembleias e reuniões de sócios, transparência nos números, estruturas societárias distintas para cada ramo de negócio, não esgotam um planejamento sucessório completo para grupos empresariais familiares.

Pode – se afirmar que há um complexo de ferramentas disponíveis para assegurar a atuação no mercado evitando prejuízos financeiros e conflitos familiares. Assim desempenhando a Função Social da Organização frente ao Estado e a sociedade.

HOLDING FAMILIAR

Uma das ferramentas que poderia ser usada para blindar este patrimônio e não dificultar a passagem da empresa diante o falecimento do seu criador é a Holding Familiar. Isso facilitaria este momento, permitindo ainda a organização que continuasse sua atividade sem sofrer impactos mais severos, prosperando no mercado competitivo.

Criada pelo parágrafo terceiro do artigo 2º da Lei das Sociedades por Ações

(Lei n. 6404 de 1976), a *holding* pode ser sucintamente definida, segundo a lição de Oliveira (2010), como uma empresa que tem como objetivo possuir participação acionária (quotas ou ações) de outras empresas.

Explana Prado:

Sociedade holding é, em sentido lato, aquela que participa de outras sociedades, como cotista ou acionista. Ou seja, é uma sociedade formalmente constituída, com personalidade jurídica, cujo capital social, ou ao menos parte dele, é subscrito e integralizado com participações societárias de outra(s) pessoa(s) jurídica(s). (PRADO, p. 245)

Visando, portanto, a detenção de participações acionárias de empresas, a *holding* pode ser constituída para as mais diversas finalidades, sendo classificada de acordo com sua finalidade e necessidade.

A holding familiar não é uma nova espécie, trata-se apenas de uma necessidade contextualizada, uma vez que ela pode tomar qualquer forma específica das diferentes possibilidades de holdings. Sua única característica que a torna diferente, ensina Mamede (2012), é o fato de atingir determinada empresa familiar, servindo, assim, ao planejamento da família e da empresa.

Assim, de acordo com Lodi (1998), as chamadas holding familiares “permitem a manutenção do controle, favorecem o encaminhamento da sucessão nas empresas familiares” e “dispõem sobre a reaplicação de recursos provenientes de dividendos de outras companhias”.

Contudo, as holdings familiares são indicadas e montadas, normalmente, para

fins de planejamento sucessório, haja vista possuir como função principal a titularidade de quotas e ações de outras empresas, ou seja, existe a possibilidade de acomodar o empresário controlador e seus herdeiros em uma holding, permitindo o treinamento destes, no sentido de quem vai suceder o fundador, e, conseqüentemente, diminuindo o risco da perda do bloco do controle familiar em virtude da sucessão, haja vista a centralização das decisões de controle e a separação entre os problemas da família e a empresa controlada.(MAMEDE, 2010).

E ainda Prado:

A sociedade *holding* apresenta uma série de conveniências na organização e estabilização de controle societário quando este pertence a duas ou mais pessoas, à medida que centraliza e consolida as decisões de controle com maior força jurídica que o mero acordo de acionistas, pois sua dissolução é mais complexa. Outra vantagem dessa estrutura é o fato da holding normalmente ser constituída por tempo indeterminado, diferentemente do que ocorre nos acordos de acionistas, cuja regra é que sejam firmados por tempo determinado.(PRADO,2010, p. 248)

Vale ressaltar que o empresário fundador não perderá o controle de sua empresa para seus herdeiros, haja vista a possibilidade da formação de usufruto vitalício das participações acionárias.

Através desse entendimento, argumenta Oliveira:

Nessa situação, a formação de uma empresa holding familiar promove a reunião de todos os bens pessoais do patrimônio dessa sociedade, oferecendo a seu titular a possibilidade de entregar a seus herdeiros as cotas ou ações, na forma que entenda mais adequada e proveitosa para cada um, conservando para si o usufruto vitalício dessas participações...(OLIVEIRA, 2010, p. 209).

A constituição da holding familiar, o domínio acionário da empresa controlada passará àquela pessoa jurídica, e, assim, a morte do empresário fundador, em nada vai atingir a empresa controlada, haja vista que suas quotas/ações estarão integralizadas pela empresa controladora. Os problemas da sucessão, portanto, se ocorrerem, acontecerão dentro da holding familiar não recaindo na empresa controlada, diminuindo a chance da perda do controle desta sociedade. (MURAKAMI, 2015)

Dessa forma, com a constituição do holding familiar, ou seja, o domínio acionário da empresa controlada será transferido àquela pessoa jurídica, e, assim, ao falecer o proprietário da empresa não poderá afetar a gestão da empresa controlada, porém as suas quotas/ações estarão integralizadas pela empresa controladora. Os problemas da sucessão, portanto, se ocorrerem, acontecerá dentro

do holding familiar não recaindo na empresa controlada, diminuindo a chance da perda do controle desta sociedade. (MURAKAMI, 2015)

Argumenta Prado:

Ademais, ainda que haja litígios envolvendo os sucessores na sociedade, a holding, em certos casos, mostra-se eficiente para resguardar os interesses das sociedades operacionais segregando os de problemas pessoais ou familiares. Ou seja, por vezes, uma sociedade holding não permite que litígios entre familiares ou no espólio atinjam as operacionais. (PRADO, 2010, p. 213)

O planejamento sucessório através da holding familiar além de não deixar a situação chegar à empresa controlada, permite a manutenção do poder da família para com suas empresas, separando, ainda, os problemas da família da gestão da empresa familiar.

A governança corporativa de há muito já está presente em nosso ordenamento jurídico, tendo em vista que a lei das sociedades anônimas (Lei n.6.404/76) já disposto, em seu art. 116, parágrafo único⁷⁹, o cumprimento da função social desta espécie empresarial, determina:

O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir a sua função social, e têm deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.

BERNHOEFT e GALLO (2003) definem o termo governança corporativas como “um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão de negócios”, que pode abrir espaço para a profissionalização e a continuação da empresa familiar com todos os seus distintos componentes.

Ressaltam BERNHOEFT e GALLO:

Para alguns dos empresários, e especialmente os conselheiros independentes, o comentário foi enfático no sentido de afirmar que a contribuição da governança para a empresa familiar tem o mesmo peso que teria para qualquer outro tipo de empresa. Significa a necessidade de respeitar os interesses dos diferentes públicos com que a empresa se relaciona, conferindo-lhes o peso e a relevância que são merecedores. Certamente para a continuidade da empresa familiar tudo isto tem uma maior importância ainda. Nunca é demais lembrar que quem cria empregos, gera riqueza e lucros é a empresa. Portanto, a governança deve funcionar como um instrumento ativo e crítico na geração e agregação de valor para todos os envolvidos. Inclusive os acionistas. (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 112)

O planejamento sucessório através da holding familiar age dessa forma, com a idéia da perpetuidade do empreendimento e, de forma, separar a família da gestão administrativa, demonstrando o real interesse dos que detém o poder decisório.

Assim permitir a manutenção do poder familiar, a holding funciona como um sistema que permite a conservação dos conflitos familiares dentro da própria família, sem que contamine a gestão da empresa, protegendo, de certa forma, o interesse de todos com que se envolve.

Dessa forma, o planejamento sucessório através da holding familiar pode ser considerado uma prática de governança corporativa, pois além de proteger o interesse dos familiares, ao manter o

bloco do controle das decisões, ele, também, conserva o interesse de todos, na busca da perpetuidade e na separação dos problemas familiares da empresa.

CONCLUSÃO

A solução do processo sucessório deve passar, necessariamente, pela reestruturação através de um Plano de Sucessão mais eficiente, que permita a continuidade dos negócios com eficácia e qualidade. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem seria o possível, e melhor capacitado dos sucessores.

A partir dessa hipótese será possível realizar um plano de preparação deste sucessor. E aos demais herdeiros existem a possibilidade de conceder – lhes liberdade e meios de seguirem seus próprios rumos profissionais, de maneira a não interferir diretamente nos negócios, terão, porém a possibilidade de fiscalizar o desenvolvimento ao que partes lhes pertencem.

Dentre vários instrumentos de planejamento sucessório e estratégico o ideal é a utilização da empresa “Holding”, que funciona através de uma empresa criada com intuito de controlar outras ou até mesmo um determinado patrimônio. A “Holding” deverá gerenciar empresas controladas, determinando a melhor política a ser dotada frente a um determinado caso concreto, em correspondência determinada situação econômica.

Portanto o Planejamento Sucessório com o “Holding” Familiar conclui uma administração eficiente que determinarão os caminhos para solucionar os problemas inerentes à herança, reduzindo a carga tributaria e gerando um maior aporte de capital de terceiros para futuros investimentos da empresa.

Através das utilizações desses instrumentos de acordo com o dispositivo legal disponível, é possível traçar possíveis hipóteses para solucionar os conflitos existentes durante essa transição. O planejamento poderá definir questões através do sucessor da empresa, através dessa transição, os possíveis familiares que participarão da empresa, terão limitados os poderes e a divisão de cotas. Toda essa medida facilitará a administração da organização como uma blindagem do patrimônio, de forma a garantir a fundamental permanência dessa instituição no mercado capitalista e globalizado.

O planejamento estratégico do processo sucessório na empresa familiar não só pode garantir a sobrevivência no mercado atual, como uma economia significativa em relação aos possíveis impostos gerados pela transição da organização durante a sucessão. Assim podemos ainda afirmar que a gestão eficiente destas empresas traz consigo a garantia do Principio da Função Social com um pensamento progressista visando não só o lucro como o bem estar da coletividade perante a economia do Mercado. Isto são as empresas e as sociedades devem trabalhar juntas em prol da realidade social. Tal comportamento se refletira de forma benéfica na situação socioeconômica da empresa. Ao observar este tema de uma forma ampla, verifica-se a importância do Planejamento Estratégico como forma de manter a economia equilibrada e digna para sociedade.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. **A batalha das herdeiras na empresa familiar**. 2º edição, Porto Alegre, Ed. Sagra: DC Luzzatto 1997.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. 5º São Paul, Ed. Elsevier. 2003.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações Técnico-Científicas**. 8º ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG 2007.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 5º edição, São Paulo, Ed. Pioneira. 1998.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa Familiar Brasileira: poder, cultura e decisão**. 4º edição, Goiânia, Ed. Terra. 2001

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**. 4ªedição, São Paulo, Ed. Atlas. 2012.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 4ªedição, São Paulo, Ed. Atlas, 2012.

MURAKAMI, Jacob Eduardo. Artigo; Planejamento Sucessório através da Holding Familiar como Pratica de Governança Corporativa. **Site Jus Brasil**. Disponível em <http://lapollimurakami.jusbrasil.com.br/artigos/155438743/oplanejamento.sucessorio-atraves-da-holding-familiar-como-pratica-de-governanca-corporativa>. Acesso em 11 de abril 20015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Holding, administração e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5ªedição, São Paulo, Ed. Atlas 2010.

PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz, coord. **Direito Societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório**. 4ªedição, São Paulo, Ed. Saraiva 2010.

VADEMACUM, 11º edição, São Paulo, Ed. Saraiva 2011.