

COMPLIANCE E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: A GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR

COMPLIANCE AND SUCCESSION PLANNING: FAMILY CORPORATE GOVERNANCE

*Marco Aurélio Pinto Florêncio Filho**
*Ricardo Alves de Lima***

RESUMO

Este artigo relaciona *compliance* e planejamento sucessório, especialmente na utilização das chamadas *holdings* familiares. Essa relação fica bem evidente com a possibilidade de instituição de programas de governança corporativa no âmbito dessas empresas. O artigo demonstra, ainda, os benefícios dessa instituição, como a melhor sistematização da sucessão dos cargos estratégicos na empresa, o estabelecimento de valores e objetivos a serem respeitados e a possibilidade de manutenção da unidade patrimonial.

Palavras-chave: *Compliance*; Planejamento sucessório; *Holding* familiar; Governança corporativa.

ABSTRACT

This article relates compliance and succession planning, especially in the use of family holding companies. This relationship is evident in the possibility of creating corporate governance programs in these companies. The article also shows the benefits of governance programs, such as

* Pós-Doutor em Direito pela Facultad de Derecho da Universidad de Salamanca. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES (2006/2008). Pós-Graduado em Direito Penal Econômico e Europeu pela Universidade de Coimbra. Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) em Direito Político e Econômico da Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor visitante da Università degli Studi di Siena. Líder do Grupo de Pesquisa “Direito Penal Econômico e Justiça Penal Internacional” – UPM. Pesquisador dos Grupos de Pesquisa “A Tutela da Supraindividualidade e da Ordem Econômica, em uma Perspectiva Constitucionalizada da Intervenção” – FMC; e “Globalização e Fundamentos Dogmáticos do Direito Penal Econômico” da Faculdade Damas. Pesquisador Associado no CIHJur. Tem experiência na área de Direito Penal e Processo Penal, com ênfase em Direito Penal Econômico e Empresarial. E-mail: marcoaurelio@florenciofilho.com.br.

** Doutorando em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Mestre em Direito pela FDSM. Professor da FDSM. E-mail: ricardolimalves@hotmail.com.

better organization of succession in key positions of the company, definition of values and objectives and the possibility of keeping the assets together.

Keywords: Compliance; Succession planning; Family holding company; Corporate governance.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende demonstrar a relação entre *compliance* e planejamento sucessório, o que resulta na ideia de governança corporativa familiar. Para tanto, o artigo se estrutura em três tópicos, sendo o primeiro destinado à definição de *compliance* e ao fornecimento dos subsídios para a compreensão de sua origem e seu sentido atual no Brasil.

Já o segundo tópico trata diretamente da ideia de planejamento sucessório. Dentre os instrumentos de planejamento, destaca-se o instituto da *holding* familiar, especialmente relevante para esta investigação.

Por fim, o terceiro tópico pretende demonstrar a convergência entre os temas anteriormente traçados. A ideia de governança corporativa familiar se mostra útil, nesse sentido, para a estruturação de um planejamento sucessório pela via empresarial, consolidando valores e objetivos que auxiliarão a consecução dos objetivos sucessórios planejados.

Demonstra-se, assim, a relevância jurídica e social do tema, tendo em vista a crescente utilização de empresas na elaboração do planejamento sucessório e associação a ideias de boa conduta corporativa, para garantir uma melhor consecução dos resultados desse planejamento.

COMPLIANCE: A DIMENSÃO DO TERMO

O termo *compliance* é polissêmico¹, trazido à doutrina brasileira sobremaneira pela influência do direito americano. O seu espectro de sentido compreende originalmente o controle de condutas corporativas, visando, sobretudo, à superação da influência de interesses pessoais ou de um grupo em prol dos interesses da companhia e seus acionistas. Essa compreensão original é bem mais ampla do que aquela que tende a prevalecer no Brasil.

Isso se deve ao fato de que a maioria dos escândalos brasileiros abrangendo práticas fraudulentas – e que deram gatilho à expansão do interesse sobre *compliance* – envolveu agentes e recursos públicos, e não agentes e recursos privados,

¹ ALMEIDA, Luiz Eduardo de. *Compliance público e compliance privado: semelhanças e diferenças*. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (coord.). *Governança, compliance e cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018. p. 116.

como nos casos que deram origem às legislações americanas e inglesas sobre o tema. Ou seja, a corrupção privada era o alvo original dos programas de *compliance*, e não a corrupção perpetrada na esfera pública.

Assim, a Lei 12.846/13 se insere num contexto maior de legislações que tratam do tema, ainda que de forma tangencial. Nesse complexo, ainda, a lei 9.613/98 dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF. Compõem, ainda, esse conjunto as regras que emanam dos órgãos reguladores – como a Superintendência de Seguros Privados, a Comissão de Valores Mobiliários e o próprio Banco Central.

A referida Lei 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção Empresarial, destaca-se pela responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Seu surgimento se insere num contexto de compromissos internacionais firmados pela Convenção da ONU – Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, a Convenção da OEA – Convenção Interamericana contra a Corrupção, e, ainda, a Convenção da OCDE – Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais. No entanto, além desses compromissos, o momento da criação da lei era especialmente oportuno, devido à aproximação de grandes eventos e da descoberta de reservas de petróleo².

Quando do seu surgimento, a Lei Anticorrupção Empresarial preencheu uma lacuna do ordenamento brasileiro, possibilitando a responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra a administração pública, em especial por atos de corrupção. Trata-se de uma abordagem da matéria que se equipara àquela que já se adotara nos Estados Unidos, com a FCPA – Foreign Corrupt Practices Act, e na Inglaterra, com o UKBA – United Kingdom Bribery Act.

Especificamente quanto ao FCPA, há que se destacar o seu pioneirismo: primeira legislação voltada ao combate à corrupção de agentes públicos estrangeiros pelo empresariado americano. Seu surgimento, no final do ano de 1977, deu-se em um contexto específico³, em meio ao escândalo político de Watergate a fortes críticas da opinião pública à maneira como as empresas americanas negociavam, tradicionalmente, com o uso de propinas a agentes públicos estrangeiros.

² RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance e lei anticorrupção nas empresas*. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 52, n. 205, jan./mar. 2015, p. 99.

³ ENGLE, Eric. I get by with a little help from my friends? understanding the U.K. anti-bribery statute, by reference to the OECD convention and the foreign corrupt practices act. *The International Lawyer*, v. 44, n. 4, p. 1173-1188, 2010.

Entre outros⁴, o caso da empresa Lockheed Corporation, empresa de produção de aeronaves, convolou-se num grave escândalo, revelando o pagamento de propinas na monta dos 22 milhões de dólares. Até então, no entanto, não se consideravam ilegais tais pagamentos de propina. Na verdade, a prática era considerada comum, e a sua proibição chegou a ser vista pelos seus opositores como um risco aos negócios e à competitividade das empresas americanas num contexto de mercado em que empresas de outros países se valiam amplamente de propinas e subornos.

Tal opinião, no entanto, não prevaleceu⁵, e, no dia 19 de dezembro de 1977, período do governo de Jimmy Carter, surge o FCPA, alterado, posteriormente, em 1988, para adequar a norma à Convenção Antissuborno da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Vale destacar, ainda, que a norma estabelece a obrigação de manutenção, em boa ordem, de registros contábeis e sistemas de controle interno que vinculem as decisões, por meio da cadeia de comando, aos administradores. Trata-se de determinações de grande importância na medida em que os administradores, os diretores, os empregados, e mesmo os terceiros e agentes, como consultores, distribuidores e representantes, encontram-se submetidos às proibições e, conseqüentemente, às penalidades do FCPA.

Além do FCPA, outras leis americanas têm o mesmo propósito, como a Lei Sarbanes-Oxley, de 30 de julho de 2002, voltada à prevenção de fraudes nas demonstrações financeiras, e a Lei Dood-Frank de Reforma de Wall Street, de 21 de julho de 2010, que traz incentivos financeiros aos denunciadores de violações ao sistema financeiro. Esse pioneirismo garantiu que os Estados Unidos se consolidassem como uma referência no tema, com farta jurisprudência e doutrina

⁴ Como os casos envolvendo as empresas Gulf Oil, United Brands, Northrop, Ashand Oil, Exxon. A diferença entre estes casos e aquele da referida Lockheed Corporation reside no fato de que esta última se recusou a informar os beneficiários das propinas e também a parar de se utilizar dessa prática, sob o argumento de que o suborno era normal, necessário e “consistente com as práticas de inúmeras empresas estrangeiras”. A manifestação da companhia alegava, ainda, que a proibição das práticas de suborno seria prejudicial à competitividade das empresas americanas, já que as outras empresas pagavam.

⁵ “On balance, an aggressive and clearly articulated position against international corruption is in the U.S. national interest. Critics of the current law have exaggerated the costs and underappreciated the benefits, and recent efforts to weaken the law are unwarranted. The benefits are not just gains in the efficiency and fairness of the international marketplace, but also increased pressures on corrupt states and firms to move in a more honest direction. Reducing bribery by U.S. firms is a necessary, if insufficient, condition. As a global leader in international business, the United States can set a strong example and encourage other countries to follow suit” (ROSE-ACKERMAN, Susan. *International anti-corruption policies and the U.S. national interest: proceedings of the annual meeting* (American Society of International Law), v. 107 (Apr. 3, 2013), p. 254).

no assunto, influenciando as legislações de combate à corrupção privada em todos os países.

Dentre essas legislações posteriores, destaca-se o United Kingdom Bribery Act – UKBA. Acredita-se que o UKBA seja uma das legislações mais severas do mundo em relação ao tema, criminalizando também a corrupção de sujeitos privados. Demonstrando justamente essa evolução da legislação, atos não coibidos pela primeira lei do tema – FCPA –, como o pagamento a título de facilitação de negócios (*grease payments*), passam a ser coibidos no Bribery Act.

Na esteira de toda essa evolução é que surge a lei brasileira, a fim de estabelecer uma exigência de boas práticas empresariais e coibir os atos de corrupção.

A doutrina, no entanto, faz algumas críticas à lei, sobretudo em relação à responsabilidade objetiva das empresas⁶. No entanto, apesar das críticas, a lei tem o mérito de trazer para o país as ideias de autorregulação. Essa ideia, sobretudo quando se analisa a evolução normativa sobre o tema, é resultado de várias etapas da resolução de conflitos. Passa-se de um modelo inicial com base na regulação privada para um outro, totalmente embasado na regulação pública (monopólio da justiça). Atualmente, no entanto, o sistema sinalizado pelas legislações em análise combina elementos e se baseia na correção público-privada.

Esta terceira etapa de uma evolução das formas de regulação aproxima as esferas individual e estatal, criando um novo padrão regulatório. Uma outra forma de referência a esta etapa revela também, de forma ainda mais clara, a maneira como as duas realidades se combinam e se complementam: a autorregulação regulada.

Combinam-se, assim, procedimentos empresariais de prestação de deveres de comunicação orientados por preceitos estatais de fiscalização e diretrizes de governança. Nesse sentido, ganha importância sobremaneira a implementação de programas de *compliance* no âmbito das empresas.

Compliance é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa. Não se

⁶ “Art. 2º. As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Art. 3º. A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§ 1º. A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no *caput*.

§ 2º. Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.”

pode confundir *Compliance* com o mero cumprimento de regras formais e informais, sendo o seu alcance bem mais amplo⁷.

Trata-se, em última análise, de uma postura empresarial que vai além simplesmente do cumprimento de algumas regras. Pode ser conceituado como um conjunto de “elementos de políticas e procedimentos criados para evitar, detectar e corrigir irregularidades ocorridas no âmbito empresarial”⁸. E, como já ressaltado, o setor público não fica indiferente às demandas por essa nova postura.

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Inocência Galvão Telles⁹, seguido de uma série de outros doutrinadores¹⁰, afirma a relação que o fenômeno sucessório tem com duas bases das instituições sociais: a família e a propriedade. Essas instituições forjam os elos de transmissão cultural e patrimonial. No mesmo sentido, Itabaiana de Oliveira afirma sobre a família e a propriedade “existir entre elas um tão íntimo *consensus* que foi, em torno delas, que se consolidou a sociedade dos povos europeus, de sorte que, mudar pela raiz uma parte, seria mudar e revolver a própria sociedade”¹¹.

O movimento desses elos impulsiona a engrenagem do fenômeno sucessório. A morte é o gatilho dessa corrente e, apesar de consistir em fenômeno natural, tem suas consequências – patrimoniais, sobretudo – reguladas pelo Direito¹². Tal regulamentação tem foco em um problema jurídico peculiar: a necessidade de continuidade das relações jurídicas em decorrência da morte do seu titular¹³.

⁷ RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 52, n. 205, jan./mar. 2015. p. 88.

⁸ AYRES, Carlos Henrique da Silva. Programas de *compliance* no âmbito da Lei nº 12.846/2013: importância e principais elementos. *Revista do Advogado*, ano XXXIV, n. 125, 2014.

⁹ TELLES, Inocência Galvão. Apontamentos para a história do direito das sucessões portugueses. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*, Lisboa, v. XV, 1963.

¹⁰ RODRIGUES, Silvío. *Direito Civil: direito das sucessões*. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 6.

¹¹ OLIVEIRA, Arthur Vasco Itabaiana de. *Tratado de direito das sucessões*. 5. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1986. p. 26.

¹² PERLINGIERI, Pietro. La funzione sociale del diritto successorio. In: PERLINGIERI, Pietro. *Rassegna di diritto civile I*. Diretta da Pietro Perlingieri. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2009. p. 132.

¹³ “As expressões ‘sucessão’ e ‘transmissão’, a nosso ver equivalentes no moderno direito, designam a perda ou liberação relativa associada à correspondente aquisição ou vinculação derivada. Quando alguém adquire um poder jurídico que outrem perdeu ou se torna sujeito de um dever jurídico de que outrem se exonerou, e aquela aquisição ou esta vinculação tem carácter derivado, nos termos expostos, diz-se que o primeiro *sucedeu* na relação jurídica, pelo lado activo ou passivo, ou que a relação jurídica *se transmitiu*” (TELLES, Inocência Galvão. *Teoria geral do fenómeno jurídico sucessório: noções fundamentais*. Lisboa: Oficina da Biblioteca da Faculdade de Direito, 1944. p. 20). (Grifos no original.)

Tal regulamentação jurídica do fenômeno sucessório abre uma chave de duas possibilidades – não excludentes, mas complementares: a sucessão legítima e a testamentária. A sucessão legítima é aquela que segue a ordem definida em lei. Essa ordem de preferência presumida pelo legislador é chamada de ordem de vocação hereditária¹⁴ e estabelece a ordem em que serão chamados os herdeiros. Diz-se presumida porque, ao beneficiar os membros da família, baseia-se o legislador em vínculos presumidos de afeto¹⁵. Nesse sentido, leciona Giselda Hironaka:

Essa ordem demonstra bem o próprio *querer* do legislador, isto é, o próprio sentido da lei, a própria *mens legis*. Vale dizer: o legislador, pretensamente substituindo a ausente vontade do autor da herança, *selecionou* certas pessoas e as colocou em ordem, de modo a que pudessem ser convocadas para herdar. A seleção se processou em duas *ambiências relacionais* do falecido, se assim se pode dizer, isto é, a *ambiência da parentalidade* e a *ambiência da conjugalidade*, nesta última compreendidos tanto aqueles que faleceram no estado de casados, quanto aqueles que faleceram no estado de conviventes¹⁶. (Grifos no original.)

Assim, em toda situação em que a referida ordem não contemple a real vontade do autor da herança, torna-se necessária a definição de uma ordem particular, elaborada pelo próprio autor da herança. É aí que surge a possibilidade do uso dos instrumentos de planejamento sucessório. Dentre esses instrumentos, merece destaque o testamento, mas não com exclusividade. Novos instrumentos têm sido utilizados para a concretização do planejamento sucessório.

Daniele Chaves Teixeira¹⁷ destaca, nesse sentido, para além do tradicional testamento, institutos como o fideicomisso e o codicilo, além de negócios jurídicos com efeito *post mortem*, como o seguro de vida e a doação com reserva de usufruto. Há, ainda, instrumentos com eficácia imediata, como a criação de uma fundação ou de uma *holding* familiar.

¹⁴ “Art. 1.829. A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte:

I – aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens (art. 1.640, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares;

II – aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge;

III – ao cônjuge sobrevivente;

IV – aos colaterais.”

¹⁵ VENOSA, Sílvio de Salvo. *Direito Civil: direito das sucessões*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 125.

¹⁶ HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. *Morrer e suceder: passado e presente da transmissão sucessória concorrente*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010. p. 510.

¹⁷ TEIXEIRA, Daniele Chaves. *Planejamento sucessório: pressupostos e limites*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 109-154.

A própria origem do termo contribui especialmente para sua compreensão, como assevera Mamede:

To hold, em inglês, traduz-se por segurar, deter, sustentar, entre ideias afins. *Holdings* traduz-se não apenas como ato de segurar, deter etc., mas como domínio. A expressão *holding company*, ou simplesmente *holding*, serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.), investimentos financeiros etc.¹⁸

Especificamente para o que se presta esta investigação, esta última modalidade de negócio interessa sobremaneira. Trata-se de uma sociedade que controla um patrimônio pertencente a uma ou mais pessoas naturais, tendo como objeto social a participação em outras sociedades e a administração de bens próprios da sociedade ou dos sócios. Visam, sobretudo, à “concentração e a proteção do patrimônio familiar, facilitando a gestão de ativos e, em vários casos, aproveitando de benefícios fiscais”¹⁹.

Esses benefícios se referem principalmente ao fato de que a operação de transferência inicial de domínio de bens à pessoa jurídica, ou seja, a integralização do capital social subscrito pelo titular, é imune à incidência tributária²⁰. Em seguida a essa integralização, as cotas serão distribuídas por aquele que planeja sua sucessão. Se essa transferência se der a título gratuito, deverá ser respeitada a legítima e recolhido o tributo devido: o ITCD – Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis* e Doação²¹.

A busca de tais benefícios, no entanto, tem ganhado importância tal que o instituto da *holding* familiar corre o risco de se esvaziar como forma de planeja-

¹⁸ MAMEDE, Gladston. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 13-14.

¹⁹ CARVALHO, Mário Tevernard Martins de. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhôa; FÉRES, Marcelo Andrade (coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 459-460.

²⁰ Constituição Federal, “Art. 156. Compete aos Municípios instituir impostos sobre: II – transmissão “inter vivos”, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição;

§ 2º O imposto previsto no inciso II:

I – não incide sobre a transmissão de bens ou direitos incorporados ao patrimônio de pessoa jurídica em realização de capital, nem sobre a transmissão de bens ou direitos decorrente de fusão, incorporação, cisão ou extinção de pessoa jurídica, salvo se, nesses casos, a atividade preponderante do adquirente for a compra e venda desses bens ou direitos, locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil;”

²¹ SILVA, Rafael Cândido da. *Pactos sucessórios e contratos de herança*. Salvador: Juspodivm, 2019. p. 197.

mento sucessório e resvalar para um planejamento apenas tributário. Nesse sentido, é pertinente a compreensão de uma diferença entre elisão e evasão fiscal, conceitos relevantes para o tema.

Entende-se por elisão a não sujeição à incidência da norma tributária por meio de uma conduta lícita do contribuinte, ou seja, um comportamento voluntariamente adotado para obter um resultado negativo da incidência tributária, sem contrastar com as normas vigentes. Essa licitude presente na elisão é a marca distintiva com a evasão. Esta última corresponde à economia ilícita, ou seja, sua obtenção requer o descumprimento de normas tributárias²².

É claro que a adoção de um programa de *compliance*, ou seja, de integridade e boas práticas de gestão, é absolutamente incompatível com a constituição de uma *holding* com a única finalidade de realizar evasão fiscal. Além disso, a adoção dessas práticas pode fortalecer e dar melhores garantias àquele intento original presente na constituição da empresa: a sucessão familiar. Ganha fôlego, então, a ideia de uma governança corporativa especialmente pensada para essa finalidade, como se verá adiante.

GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR

Neste terceiro e último tópico, pretende-se demonstrar a associação entre *compliance* e planejamento sucessório, sobretudo no que diz respeito às empresas constituídas com essa finalidade específica, as *holdings* familiares. O termo que melhor demonstra a convergência entre esses temas é governança, entendida como um conjunto de mecanismos aptos a garantir uma maior longevidade aos negócios, gerar valor e dar, por consequência, maior retorno aos sócios²³ – no caso, os herdeiros.

Arnoldo Wald destaca, nesse sentido, algumas qualidades principais a serem observadas na governança corporativa: a transparência (*full disclosure*), a lealdade ou integridade (*integrity*) e a responsabilidade de todos os participantes (*accountability*)²⁴.

Em se tratando da aplicação da ideia de governança às empresas familiares, no entanto, é necessário um olhar cuidadoso, tendo em vista as especificidades dos objetivos daquela empresa e a relação entre os valores empresariais com os próprios valores familiares²⁵.

²² BOZZA, Fábio Piovasan. *Planejamento tributário e autonomia privada*. São Paulo: Quartier Latin, 2015. p. 250.

²³ BAGNOLI, Martha Gallardo Sala. *Holding imobiliária como planejamento sucessório*. São Paulo: Quartier Latin, 2016. p. 154-155.

²⁴ WALD, Arnoldo. O governo das empresas. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, v. 15, p. 53-78, jan./mar. 2002.

²⁵ PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares*:

Nesse sentido, a governança familiar pode ser compreendida como um sistema por meio do qual a família, com base em seus próprios valores, propósitos e princípios, desenvolve relações e atividades empresariais. Ou seja, a identidade familiar deve ser respeitada²⁶.

Percebe-se, então, a potencialidade do instrumento sucessório, que dá autonomia àquele que melhor conhece o patrimônio que consolidou e que melhor conhece as especificidades – talentos, anseios, aptidões – dos seus sucessores. Essa potencialidade é mais bem aproveitada em um cenário em que as decisões se pautam em normas que estabelecem boas práticas, sempre atentas aos valores e objetivos traçados desde a constituição da sociedade.

O estabelecimento dessas práticas e a definição desses valores servem para garantir e reforçar objetivos sucessórios relevantes, como a manutenção de uma unidade patrimonial produtiva, ou a sucessão de cargos dos chamados cargos-chave²⁷. Este último aspecto – sucessão dos cargos – interessa tanto para as famílias empresárias como para aquelas que constituíram empresas voltadas apenas para congregar o patrimônio e viabilizar a sucessão. Em ambos os casos, os programas de governança têm grande importância.

No entanto, para a contribuição específica a que este esforço se presta, é conveniente destacar os elementos do planejamento sucessório a partir da constituição da *holding*. Assim, com a distribuição das quotas ou ações – conforme o tipo societário escolhido –, o titular do patrimônio inicia efetivamente o seu planejamento sucessório. Para tanto, alguns instrumentos têm maior relevância, como o contrato social ou o estatuto, que poderá – e deverá – estabelecer regras de gestão patrimonial e preservação da unidade²⁸.

Quanto a este último objetivo, alguns instrumentos têm fundamental importância, como o estabelecimento de prazo e modo de pagamento dos haveres do retirante, já que nada obsta o direito de retirada de um dos sócios. Todavia, uma previsão para o exercício desse direito pode evitar que ocorram descapitalizações repentinas que prejudiquem o funcionamento da sociedade.

Há, além disso, um aspecto importante ligado à prevenção de conflitos. Isso se deve ao fato de que a *holding*, ao congregar os bens e negócios da família, favo-

governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 48.

²⁶ Cf. cartilha editada pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24047/pesquisa_gov_emp_fam_web.pdf. Acesso em: 30 maio 2019.

²⁷ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24047/pesquisa_gov_emp_fam_web.pdf. Acesso em: 30 maio 2019. p. 41.

²⁸ SILVA, Rafael Cândido da. *Pactos sucessórios e contratos de herança*. Salvador: Juspodivm, 2019. p. 198.

rece a harmonização de estratégias, restringindo o potencial de conflitos societários²⁹. Vale lembrar, ainda, que o estabelecimento de uma governança potencializa essa vantagem, sobretudo quando se considera que aquele que planeja sua sucessão por esse meio é quem melhor conhece as aptidões dos seus sucessores.

Percebe-se, assim, uma ampliação do espectro da autonomia privada, como assevera Rafael Cândido da Silva:

Em relação ao projeto de transmissão dos bens ainda em vida, a utilização da pessoa jurídica amplia o espectro da autonomia privada. Pode, por exemplo, quando ainda em vida, privilegiar uma maior percepção dos lucros da pessoa jurídica em favor de determinados sócios se, por ocasião da constituição da sociedade limitada, mantiver o seu controle através da maioria do capital social votante e houver previsão no contrato social da *distribuição desproporcional dos lucros*. (Grifos no original.)

No exercício dessa autonomia, é possível que o criador da *holding* a utilize para realizar a partilha em vida, ou seja, distribuir a participação societária de cada herdeiro no próprio ato de constituição, reservando-se apenas o usufruto das cotas. Assim, como usufrutuário, o titular poderia receber sua participação nos lucros – e perdas – até a sua morte.

Especialmente nesse caso, a estruturação de um programa de governança seria relevante para a definição da sucessão da administração societária e a manutenção da unidade patrimonial. Essa possibilidade é relevante sobretudo quando o patrimônio forma um conjunto produtivo, com a junção de bens que, individualmente considerados, não teriam o mesmo valor.

CONCLUSÃO

Desta investigação, conclui-se que o conceito de *compliance* sugere uma aplicação que transcende o simples combate à corrupção pública e privada, mas reforça a possibilidade de consolidação de uma política de governança e boas práticas administrativas nas empresas.

Essa possibilidade não é indiferente às empresas familiares e àquelas instituídas sob a forma de *holdings*, a fim de congregar o patrimônio familiar e viabilizar o planejamento sucessório. Na verdade, a instituição dessas práticas no âmbito dessas empresas pode servir a uma maior garantia daqueles objetivos que motivaram o planejamento sucessório, como a manutenção da unidade patri-

²⁹ CARVALHO, Mário Tevernard Martins de. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhôa; FÉRES, Marcelo Andrade (coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 459.

monial, a preparação de uma sucessão de cargos considerando as aptidões dos sucessores e uma otimização da transmissão.

Percebe-se, assim, a relevância social e jurídica da implantação de programas de governança em empresas familiares e, especialmente, em *holdings* familiares criadas para viabilizar o planejamento sucessório.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luiz Eduardo de. *Compliance público e compliance privado: semelhanças e diferenças*. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (coord.). *Governança, compliance e cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

AYRES, Carlos Henrique da Silva. Programas de *compliance* no âmbito da Lei nº 12.846/2013: importância e principais elementos. *Revista do Advogado*, ano XXXIV, n. 125, 2014.

BAGNOLI, Martha Gallardo Sala. *Holding imobiliária como planejamento sucessório*. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

BOZZA, Fábio Piovasan. *Planejamento tributário e autonomia privada*. São Paulo: Quartier Latin, 2015.

CARVALHO, Mário Tevernard Martins de. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhôa; FÉRES, Marcelo Andrade (coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

ENGLE, Eric. I get by with a little help from my friends? understanding the U.K. anti-bribery statute, by reference to the OECD convention and the foreign corrupt practices act. *The International Lawyer*, v. 44, n. 4, p. 1173-1188, 2010.

HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. *Morrer e suceder: passado e presente da transmissão sucessória concorrente*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MAMEDE, Gladston. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Arthur Vasco Itabaiana de. *Tratado de direito das sucessões*. 5. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1986.

PERLINGIERI, Pietro. La funzione sociale del diritto successorio. In: PERLINGIERI, Pietro. *Rassegna di diritto civile I*. Diretta da Pietro Perlingieri. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2009.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares: governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória. In: PRADO, Roberta Nioac (coord.). *Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica*. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance e lei anticorrupção nas empresas*. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, ano 52, n. 205, jan./mar. 2015.

RODRIGUES, Sílvio. *Direito civil: direito das sucessões*. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, Rafael Cândido da. *Pactos sucessórios e contratos de herança*. Salvador: Juspodivm, 2019.

TEIXEIRA, Daniele Chaves. *Planejamento sucessório: pressupostos e limites*. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

TELLES, Inocêncio Galvão. Apontamentos para a história do direito das sucessões português. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*, Lisboa, v. XV, 1963.

TELLES, Inocêncio Galvão. *Teoria geral do fenómeno jurídico sucessório: noções fundamentais*. Lisboa: Oficina da Biblioteca da Faculdade de Direito, 1944.

VENOSA, Sílvio de Salvo. *Direito Civil: direito das sucessões*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WALD, Arnaldo. O governo das empresas. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, v. 15, p. 53-78, jan./mar. 2002.