

## **HOLDING EM EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PUBLICAÇÕES NACIONAIS**

Gleyce Maryane Fagundes\*  
Thaís Renata dos Santos†

**RESUMO:** Este estudo tem por objetivo identificar quais as características das publicações nacionais no período de 2014 a 2019 sobre a constituição de uma *Holding* familiar, visto que as empresas familiares almejam prosperar e eternizar o patrimônio sobre várias gerações. Para tanto utiliza como método a análise bibliométrica por meio da base de artigos científicos *Google Acadêmico*. Os resultados evidenciaram que ao longo dos anos a região com maior predominância em relação ao tema proposto foi a região sul do país. Ressalte-se ainda que conforme a amostra deste estudo, o conteúdo das pesquisas referente a *Holding* familiar está relacionado com a sucessão, gestão e o processo tributário. A aplicação prática deste estudo para a literatura é de que o desempenho e a maximização dos resultados serão alcançados e distribuídos as partes relacionadas se houver o desenvolvimento de um planejamento estratégico em prol do êxito na continuação dos negócios no seio familiar atrelado a existência de um sistema gerencial e planejamento tributário nas *Holdings* familiares.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa Familiar. *Holding*. Planejamento Sucessório.

### **HOLDING IN FAMILY COMPANIES: Bibliometric Analysis of National Publications**

**ABSTRACT:** This study aims to identify the characteristics of national publications in the period from 2014 to 2019 on the formation of a family holding company, since family companies aim to prosper and eternalize the heritage over several generations. To do so, it uses bibliometric analysis as a method through the *Google Academic* scientific articles base. The results showed that over the years the region with the most predominance in relation to the proposed theme was the southern region of the country. It should also be noted that according to the sample of this study, the content of the research related to the family holding company is related to succession, management and the tax process. The practical application of this study to the literature is that the performance and the maximization of the results will be achieved and distributed to the related parties if there is the development of a strategic planning for the success in the continuation of the business within the family, linked to the existence of a system management and tax planning in family Holdings.

**KEY WORDS:** Family business. Holding. Succession Planning.

### **PARTICIPACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE PUBLICACIONES NACIONALES**

**RESUMEN:** Este estudio tiene como objetivo identificar las características de las publicaciones nacionales en el período de 2014 a 2019 sobre la formación de un holding familiar, ya que las empresas familiares tienen como objetivo prosperar y eternizar el

---

\* Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Goiás - GO. *E-mail:* gleycefagundes@hotmail.com

† Mestrado em Ciências Contábeis (UFG). Professora do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUCGO. *E-mail:* thaisarenatax10@gmail.com

patrimonio a lo largo de varias generaciones. Para ello, utiliza el análisis bibliométrico como método a través de la base de artículos científicos de Google Academic. Los resultados mostraron que a lo largo de los años la región con mayor predominio en relación al tema propuesto fue la región sur del país. Cabe señalar también que de acuerdo con la muestra de este estudio, el contenido de las investigaciones relacionadas con el holding familiar está relacionado con la sucesión, la gestión y el proceso tributario. La aplicación práctica de este estudio a la literatura es que el desempeño y la maximización de los resultados se logrará y distribuirá a las partes relacionadas si se desarrolla una planificación estratégica para el éxito en la continuación del negocio en la familia, vinculado a la existencia de un sistema. gestión y planificación fiscal en explotaciones familiares.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa familiar. Holding. Plan de sucesión.

## 1 INTRODUÇÃO

É verídico que as empresas familiares lideram quase todos os setores da economia brasileira e fazem grandes deslocamentos em todas as atividades dos setores de produtos e serviços (GONÇALVES, 2000). Assim, a relevância de um estudo sobre as empresas familiares brasileiras partem da sapiência das famílias gestoras, justamente pela representatividade que essas empresas simbolizam para o mercado (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Gonçalves (2000), a principal caracterização de uma empresa familiar pode ser o percentual de quotas ou ações da empresa que uma família é proprietária em relação ao total. A definição pode ter origem no fato de uma família ter obtido a totalidade ou grande parte das quotas/ações de uma organização, de modo a ter o poder econômico e de decisão sobre esta. Cabe à família interceder à frente da gestão da empresa tomando as decisões cabíveis para o desenvolvimento saudável. Em suma o responsável pela administração da empresa é a família.

De acordo com dados apresentados pelo SEBRAE (2016), as empresas familiares representam 90% dos comércios brasileiros e tem o propósito inicial de alcançar uma boa saúde financeira e uma das estratégias utilizadas para suprir essa necessidade é a inserção de um quadro de funcionários formado por parentes, onde poderá haver uma certa flexibilização na negociação dos salários e horários de expediente. Acredita-se que essas ações possam desencadear conflitos de interesse e é preciso monitorar algumas decisões para que não gere atritos e mal-estar tanto na área empresarial quanto na familiar (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Para Jungbluth; Frías (2015), a preparação das empresas familiares e dos herdeiros para

uma sucessão prognóstica pode prevenir que a empresa corra riscos e respaldá-la acerca da proteção e administração dos bens, além de desenvolver um planejamento sucessório adequado para a empresa.

Assim, com o intuito de corroborar com a preparação das empresas familiares para o futuro com a criação da  *Holding*  surge sobre o contexto de planejamento sucessório e tributário assumindo grande importância para a administração e controle do patrimônio (BLICHARSKI, 2015). Há uma relação estreita entre  *Holding*  e empresas familiares. Mamede; Mamede (2017) pressupõem que as  *Holdings*  são na sua grande maioria, de modo específico,  *Holdings*  familiares e essa especificação pode ser explicada através da descoberta sobre os benefícios que são estruturados para estas empresas do meio familiar.

Dessa forma, surge na literatura nacional a necessidade de se verificar as pesquisas acadêmicas com relação à criação e à continuidade de uma empresa  *Holding*  para as empresas familiares. Portanto a problemática deste estudo é saber quais são as características das publicações nacionais sobre a constituição de uma  *Holding*  familiar? E o objetivo consiste em identificar quais são as características das publicações nacionais sobre a constituição de uma  *Holding*  familiar, visto que as empresas familiares almejam prosperar e eternizar o patrimônio sobre várias gerações.

Ressalta-se que este tipo de  *Holding*  é importante no desenvolvimento de estratégias da empresa para manter o controle do patrimônio, uma vez que estas, buscam perpetuar os seus negócios e dar continuidade ao legado através de um ensejo seguro, ágil e benéfico, prolongando a existência da empresa e evitando conflitos no meio familiar (GUERINI; MATTJE, 2018). Assim, este estudo se justifica para academia ao enaltecer a área familiar, que ainda nos tempos atuais gera muitas dúvidas e dificuldades. Além disso, o estudo traz para os empresários no aspecto geral a percepção sobre os inúmeros benefícios e facilidades da formação de uma  *Holding*  familiar, se caracterizando como medida de precaução e economia, tornando possível a organização patrimonial e o respaldo sobre as dificuldades que as empresas familiares enfrentam em seu planejamento sucessório.

A aplicação prática deste estudo tem como ponto de partida o fato de que no Brasil as pesquisas sobre  *Holding*  familiar estão em ascensão em diversas regiões e

universidades do país e que a  *Holding* familiar está relacionada primordialmente aos conceitos fundamentais de empresa familiar e sucessão para gerações futuras. Assim, o desempenho e a maximização dos resultados serão alcançados e distribuídos às partes relacionadas se houver o desenvolvimento de um planejamento estratégico em prol do êxito na continuação dos negócios no seio familiar atrelado à existência de um sistema gerencial e planejamento tributário nas  *Holdings* familiares.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem teórica deste estudo, está segmentada em três tópicos. Inicialmente são abordadas as características e conceitos de empresa familiar. Na sequência, são expostas as definições existentes na literatura com relação ao processo de sucessão. E por fim, o último tópico descreve as teorias, vantagens e benefícios da  *Holding*.

### 2.1 Empresa Familiar

As empresas familiares predominavam desde o início da criação das primeiras empresas privadas e são consideradas proclamadoras por contribuir e estabelecer equilíbrio para os mercados e para a riqueza mundial (SANTOS, 2018). Essas empresas possuem importância para a evolução econômica mundial e recebem destaque pelo sistema doméstico de produção, pois em grande parte dos países a economia gira em torno de negócios familiares (DE OLIVEIRA, 2017).

O entendimento sobre o que é uma empresa familiar pode proceder de diversas formas, na teoria geral define-se familiar a entidade que detém quotas ou ações que estejam sobre a administração de uma linhagem (MAMEDE; MAMEDE, 2017). Além disso, Lodi (1998) sustenta que a empresa familiar se define pela presença de membros da família na gestão da empresa, objetivando a continuidade do legado de forma sucessiva entre as gerações.

Neste sentido, essas empresas familiares não possuem participações de terceiros na gestão dos negócios e possuem o objetivo de eternizar o patrimônio sob administração das gerações da família (MANGANELLI, 2016). A gestão da empresa

familiar é uma estrutura predominante por características peculiares atreladas a conflitos, pois estão sujeitas a lidar com confrontos de interesses, opiniões divergentes e visões distintas (GUERINI; MATTJE, 2018).

Ressalta-se que as empresas familiares além de almejam o alcance de objetivos econômicos, como maximização da riqueza da empresa no seio da família e a perpetuidade entre os membros por meio da sucessão, prezam também por vantagens não econômicas, como a longevidade nos negócios em resultado da hereditariedade e o cuidado com a gestão das emoções no relacionamento familiar (SANTOS, 2018). O maior desafio dessas empresas é manter o equilíbrio entre a gestão dos negócios e da família (OLIVEIRA, 2017).

Desta forma, verifica-se que fatores socioemocionais são determinantes nas qualidades de experiência da próxima geração, pois estão completamente ligadas pela identidade afetiva e identidade organizacional. Por este motivo, a principal referência das empresas familiares é a perda de riqueza socioemocional e para evitá-la seus membros estão dispostos a aceitar certos riscos significativos para alcançar o bem-estar emocional dentro da organização (BRAVO; ZATARAIN; MARTÍNEZ, 2015). No Quadro 1 encontram-se os conceitos sobre o que representa uma empresa familiar.

**Quadro 1** - Definições de empresa familiar

<b>Autores</b>	<b>Definições de Empresa Familiar</b>
Davis e Tagiuri (1989)	É a empresa controlada por uma família, com intervenção predominante a partir de dois membros na linha de frente dos negócios, ou seja, compondo a gestão da empresa.
Mamede e Mamede (2017)	Representa uma empresa familiar a família que seja detentora de quotas ou ações de uma organização.
Donnelley (1967)	Considera-se empresa familiar a empresa que tenha atingido a longevidade por duas gerações e que seu seio familiar tenha pessoas com influências significativas e de decisão na empresa.
Ricca (2007)	As empresas familiares são dominantes da economia do mundo e administradas em conjunto entre membros de uma mesma família.
Estol e Ferreira (2006)	Uma empresa familiar nasce de uma família cujo membros se encontram na administração da empresa com perspectivas de perpetuar nos negócios.
Gallo e Sveen (1991)	Empresa liderada por uma única família sendo detentora da maioria das quotas/ações.
Barry (1975)	Empresa Jurídica contida sob a administração e gestão do ambiente familiar.
Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988)	Uma organização governada em família onde os membros possuem a legalidade do controle e decisão na empresa.
Lanzana (1999)	Representa o controle administrativo de membros de uma família sob a empresa por serem detentores de grande parte do capital.
Martins (1999)	Toda sociedade em que as decisões de governança sofrem influências por membros da família.

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, conforme evidenciado no Quadro 1, uma empresa familiar pode ser considerada como uma administração na qual o controle, propriedade e gestão estão sob a responsabilidade dos membros de uma mesma família, objetivando interesses em torno de perpetuidade e manutenção dos negócios no seio da família.

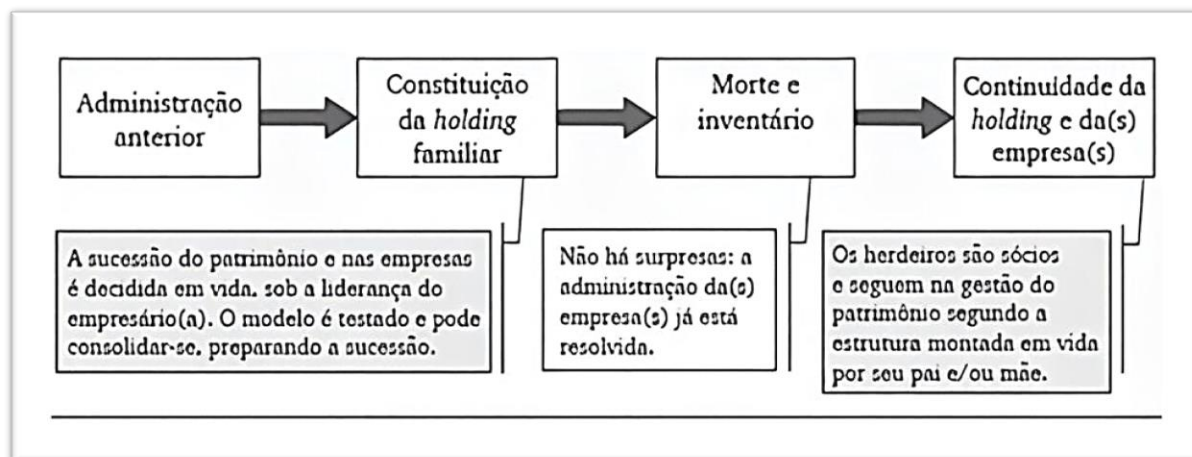
## 2.2 Processo de Sucessão

A norma reguladora referente a transferência do patrimônio a alguém está disposta no Código Civil Brasileiro no Livro V (Do Direito das Sucessões), incluído pelos artigos 1.784 a 2.027, do qual determina de modo preciso normas, regras e disciplinas sobre a transferência de bens feita pelo autor da herança a outra pessoa (BRASIL, 2002).

Assim, a sucessão é definida por Gonçalves (2014) como a ação de apropriar-se do espaço de alguém, alterando o detentor do patrimônio. Para Teixeira (2017), a sucessão ocorre por meio da transferência de bens de um indivíduo para outro, ocorrendo em vida ou em morte.

Dessa forma, o processo de sucessão ocorrerá de duas formas, a primeira forma é definida como autêntica e estabelece que a sucessão seja feita baseada em laços familiares. Já a segunda irá prevalecer de acordo com a vontade do *de cujus*, realizando a partilha do patrimônio ainda em vida, por intermédio do testamento ou de qualquer outro instrumento que permita a manifestação do desejo sobre a distribuição dos bens para os herdeiros (ALVES; NINGELISKI, 2019), conforme evidenciado na Figura 1.

**Figura 1** – Relação da  *Holding* familiar e Sucessão



Fonte: Mamede e Mamede (2017, p. 102)

Nota-se conforme evidenciado na Figura 1 que o processo de sucessão no contexto de uma  *Holding* em empresas familiares, refere ao processo deliberado e formal que facilita a transferência do controle gerencial de um membro da família para outro. Acredita-se que o planejamento sucessório nas empresas familiares tende a aumentar a probabilidade de uma sucessão com êxito, é importante enfatizar que esse processo pode garantir a continuidade e a prosperidade das empresas familiares (SHARMA, 2003). O objetivo da sucessão entre os membros da família é a perpetuidade da família no negócio da empresa.

Neste sentido, o processo de sucessão nas para empresas familiares se torna essencial e desenvolve um papel muito importante para perenizar os negócios das famílias, pois a princípio, a ideia de uma empresa familiar é a de perpetuar os negócios por gerações, mantendo o equilíbrio de forma empresarial e familiar. A relação familiar estabelecida dentro da empresa é decisiva para a execução do planejamento sucessório com a finalidade de dar continuidade ao legado (FLORES JR; GRISCI, 2012). Para Silva (2014), este equilíbrio é definido como preservação da riqueza socioemocional, onde a empresa reforça seus objetivos não econômicos em alinhamento com os objetivos econômicos.

### 2.3 Holding

Por volta do século XIX nos Estados Unidos, aparece a primeira lei autorizando a obtenção de ações de outras empresas. A lei teve grande retorno para

o Estado, por desenvolver o aumento financeiro devido a criação deste tipo de sociedade (MANGANELLI, 2016). No Brasil em 15 de dezembro de 1976 foi instituída a lei nº 6.404 denominada lei das Sociedades por Ações, abordando sobre este tipo de sociedade no Art. 2º § 3, assim de acordo com a lei “a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades” (BRASIL, 1976).

A palavra  *Holding* tem origem no verbo inglês *to hold*, que em sua tradução significa segurar, manter, sustentar, controlar, assegurar. A  *Holding* ou  *Holding company* é um tipo de sociedade criada para gerir ações que adquiriu de outra empresa, ou outras empresas, sendo detentora da maior parte das ações dessas empresas (MAMEDE; MAMEDE, 2017).

Nesse sentido, a  *Holding* se caracteriza por obter o controle sob outras sociedades, por meio de uma imagem preestabelecida (HUNGARO, 2009). De acordo com Alves; Ningeliski (2019), são diferentes possibilidades para usufruir da constituição de uma  *Holding*, mas dentro destas possibilidades a finalidade será a mesma, o controle.

Existem dois tipos principais de  *Holding*, a pura e a mista, não se limitando somente a estas, já que há previsão de alteração de função e nomenclatura de uma empresa pela outra (ALVES; NINGELISKI, 2019).

De acordo com o artigo 2º, § 3º, da Lei 6.404/76 sobre  *Holding* pura e mista:

A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. (BRASIL, 1976, Art. 2).

A  *Holding* pura é caracterizada pela constituição exclusivamente para gerenciamento das empresas controladas, possuindo a titularidade de quotas ou ações destas empresas, como se restringe somente a esta finalidade não faz nenhum tipo de operação empresarial (RORIZ, 2018). No limite de  *Holding* pura é possível destacar a  *Holding* de controle que é definida pela constituição de quotas/ações de uma empresa em um total suficiente para manter o controle sobre ela (MAMEDE; MAMEDE, 2017).

Assim, a  *Holding* mista possui a mesma característica da pura, se responsabiliza pela organização e gerenciamento das participações no capital, porém,



desenvolve atividades operacionais. Essa classificação de  *Holding*  tem ganhado destaque por oferecer benefícios tributários e administrativos (GUERINI; MATTJE, 2018). Ressalta-se que no âmbito da  *Holding*  mista inclui a  *Holding*  patrimonial, que possui a mesma característica principal de todas as  *Holdings* , a detenção de quotas/ações de outras empresas, porém seu objeto social é a administração e o controle do patrimônio, composto por bens móveis, investimentos, bens imóveis, dinheiro, créditos a receber, entre outros (BLICHARSKI, 2015).

A  *Holding*  para uma empresa familiar possui característica de instrumento jurídico para proteção patrimonial e tem desenvolvido um papel importante nos tempos atuais. Apresentando a possibilidade de administração dos bens, controle de interesse entre os membros da família e através de um planejamento tributário tem grande perspectiva de obter benefícios fiscais. Além disso, por meio de um planejamento sucessório as empresas familiares conseguem alinhar as gerações para evitar conflitos e garantir uma sucessão com longevidade e êxito (JUNGBLUTH, FRÍES, 2015).

## **2.4 Estudos Correlatos**

A partir de estudos realizados pelos autores Oliveira, Oliveira (2015), foi analisado a mudança de uma empresa familiar que possui tradicionalmente a gestão familiar para a gestão profissional. O estudo ocorreu por meio de dados disponibilizados de uma livraria localizada no Brasil, mas precisamente no estado do Rio de Janeiro, sendo considerada uma empresa de pequeno porte e com fundação nos anos 2000, a livraria emprega 44 funcionários distribuídos em 6 lojas e uma franqueada. Os resultados indicaram que com a expansão em ritmo acelerado a empresa apesar de estar no início da transição, precisa agilizar o processo com eficiência para acompanhar o crescimento.

Entre as pesquisas nacionais que analisaram o processo de sucessão nas empresas familiares, destaca-se o trabalho de Batista et al. (2015), que analisou quatro empresas familiares localizadas na região sul do estado de Santa Catarina com o objetivo de entender o processo de sucessão nesta região. Concluíram que o

desenvolvimento da sucessão não foi planejada e ocorreu de forma natural, a escolha dos administradores foi feita por seleção de quem acompanhava a empresa desde a infância, sendo escolhido os filhos homens para a administração da empresa.

Além disso, Machado (2018) analisou a  *Holding*  familiar como forma de planejamento sucessório e seus impactos tributários, descrevendo os conceitos, diferenciando os tipos de  *Holding* , fazendo um levantamento das vantagens e desvantagens da constituição de uma  *Holding* , apontando a importância do planejamento sucessório e destacando os reflexos do enquadramento tributário para as empresas que adotam esse tipo de  *Holding* . Diante do estudo realizado o autor concluiu que a  *Holding*  familiar faz contribuição no planejamento sucessório e, também, nos impactos tributários.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, pois segundo Silva, Menezes (2005), a natureza aplicada se caracteriza com o propósito de produção de conhecimentos para aplicabilidade prática e para dedicação a resolução de problemas característicos.

Além disso, esta pesquisa obedece a conjugação de dois métodos no que se refere a abordagem, o método quantitativo e o método qualitativo. Quanto ao método quantitativo para Silva, Menezes (2005), esta pesquisa se caracteriza por determinar a quantidade, valor ou extensão de algo para relacionar e investigar os dados reunidos. De acordo com Gil (2002), o método qualitativo desenvolve a observação, atenção e análise acerca dos estudos de campo, visando a coleta de dados de um conjunto de procedimentos.

Quanto ao objetivo este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois para Silva, Menezes (2005), as pesquisas descritivas são responsabilizadas por levantamentos, buscando a descrição de particularidades de certa população, fatos ou correlação entre variáveis.

Por fim, quanto aos procedimentos de pesquisa, este estudo classifica-se como uma pesquisa documental, de acordo com Gil (2002), a pesquisa documental é

composta por diversos materiais possuindo fontes variadas e disseminadas, reunindo dados constantemente.

### 3.1 Coleta De Dados

Em relação à coleta de dados, este estudo utilizou-se da técnica documental, que segundo Gil (2008) se constitui em pesquisas a partir de documentos capazes de atestar algum fato ou acontecimento. Neste sentido foi selecionada uma base para a busca dos periódicos que contenham as informações relacionadas a  *Holding* familiar.

A base de dados utilizada é o  *Google Acadêmico*  na qual efetuou-se a busca no período de 01.01.2014 a 31.12.2019 para evidenciar o efeito das publicações sobre a  *Holding* familiar no último quinquênio. Na sequência demonstra-se a descrição dos critérios utilizados para consulta na base de dados.

#### *Google Acadêmico*

Nesta base, os parâmetros utilizados para a busca foram os periódicos que contenham as palavras:  *Empresa Familiar; Holding Familiar; Sucessão* , cujo foco são os artigos científicos. Além disso, foi empregue como parâmetro a premissa de que as palavras-chaves estejam presentes no  *Título do Documento* . Ressalta-se também que foi predeterminado como critério de  *Área de Conhecimento* , as áreas de  *Administração; Contabilidade; Economia; Direito* . Por fim, o  *Idioma*  elegido para busca contemplou somente artigos científicos descritos em  *português* .

Obedecendo aos parâmetros estabelecidos, foram encontrados 136 artigos relacionados à temática proposta. Após análise e leitura do resumo dos artigos encontrados foram selecionados 30 artigos científicos no período proposto, que possuem a temática envolvendo  *Holding*  para empresas familiares para compor a análise bibliométrica deste estudo. Ressalta-se que os artigos selecionados nesta amostra versam a respeito dos mais variados assuntos, metodologias, linhas de pesquisa etc., porém todas as temáticas possuem o mesmo denominador comum, a  *Holding Familiar* . A Bibliometria permite ao pesquisador gerenciar a informação sobre determinada área de produção científica, com a finalidade de identificar as características dessa produção acadêmica bem como sua evolução, contribuindo para

a construção da literatura sobre o tema objeto de estudo (LIMA; VASCONCELOS, 2017).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base na análise dos resultados apresentam-se inicialmente os dados quantitativos contendo tabelas e gráficos analíticos, como forma de estatística descritiva dos resultados encontrados. Na sequência retrata-se as características qualitativas em relação à análise de conteúdo das publicações.

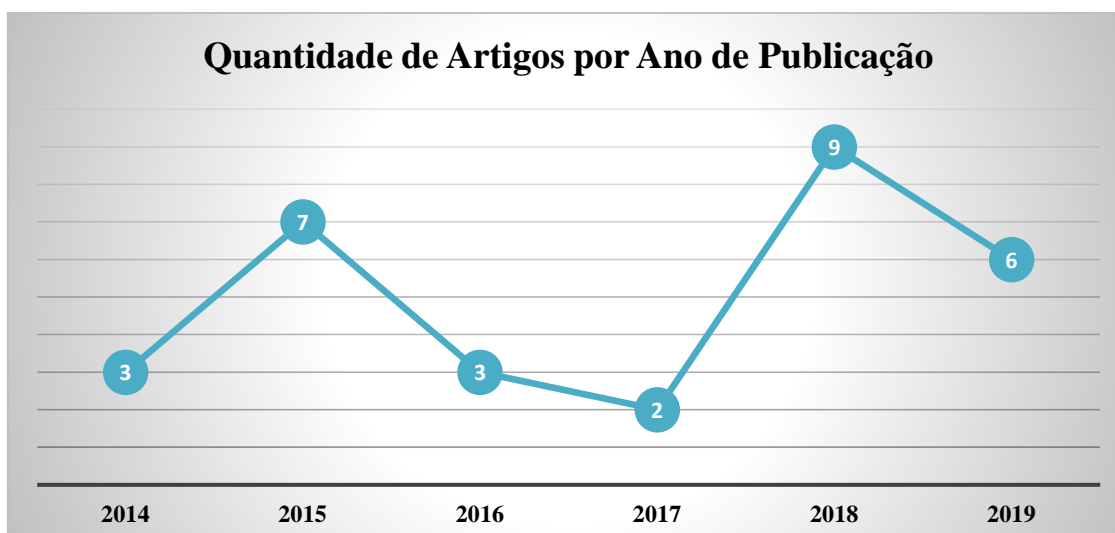
### **4.1 Análise de Dados Estatística Descritiva**

Nesse tópico é realizada a análise descritiva das características da amostra de publicações sobre  *Holding* em empresas familiares.

#### **4.1.1 Frequência das Publicações Conforme o Ano da Amostra**

Segundo a Revista Crítica de Ciências Sociais (RCSS,2016), os autores que fazem a submissão de artigos para publicação devem se comprometer primordialmente de que o estudo apresentado não foi submetido a nenhuma outra publicação, seja de forma impressa ou eletrônica. Assim, na maioria dos periódicos com publicações que se relacionam à contabilidade também existe a exigência de que estes estudos devem ser inéditos e da autoria de quem o apresenta e caracterizando a fonte de todos os elementos relacionados. Apresenta-se no Gráfico 1, a descrição dos 30 (trinta) artigos da amostra, publicados durante o período de 2014 a 2019.

**Gráfico 1** - Quantidade de artigos por ano de publicação.



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme evidenciado no Gráfico 1, nota-se que no ano de 2018 ocorreu o maior nível de publicações em periódicos nacionais sobre a  *Holding* nas empresas familiares, totalizando 9 (nove) publicações. Enfatiza-se que segundo Cruz (2012), pesquisas sobre  *Holding* foram baseadas após a normatização da Lei 6.404/1976, Lei das Sociedades Anônimas, mais precisamente no Art.2º § 3º, onde classifica com clareza que a companhia pode desenvolver como objeto social a participação em outras entidades. Além disso, em 2015 ocorreu o segundo maior índice de publicações, o que pode ser justificado devido a boa parte dos estudos que envolvem a  *Holding* em empresas familiares está relacionado ao planejamento sucessório, permitindo que o patriarca faça a divisão dos seus bens ainda em vida.

Nota-se que não há uma relação de causa e efeito, envolvendo algum fato ou norma com o nível de publicações referente a  *Holding* nas empresas familiares. Entretanto, muitas empresas recorrem de forma gerencial à abertura de uma  *Holding* como forma de Blindagem Patrimonial, visto que é um modelo empresarial no âmbito familiar voltado para proteção do patrimônio dos sócios e é sustentada pela legislação tributária (CRUZ, 2012). Além disso, o Código Tributário Nacional (Lei n. 5.172/1966) foi criado com o intuito de padronizar as normas gerais voltadas acerca da legislação tributária no âmbito da União, Estados e Municípios e desta forma rege as  *Holdings* familiares no Brasil.

#### 4.1.2 Universidades Utilizadas na Pesquisa Científica

A amostra de periódicos estudados, relacionada à  *Holding* nas empresas familiares no período de 2014 a 2019, apontou a participação na totalidade de 26 (vinte e seis) instituições de ensino e pesquisa, assim deste total destaca-se apenas 2 (duas) instituições, conforme demonstrado no Gráfico 2.

**Gráfico 2** - Universidades que mais publicaram no período de 2014 a 2019.



Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, a instituição mencionada possui também cursos de pós graduação *Latu Sensu* em Direito Corporativo com disciplinas como Direito Tributário Empresarial, Empreendedorismo, Falência e Recuperação de Empresas, indicando também uma relação estreita e vinculada a temática da amostra deste estudo.

De forma decrescente outra instituição de ensino que ganhou destaque pelas publicações relacionadas ao tema  *Holding* nas empresas familiares no período de 2014 a 2019 foi o Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA com 3 (três) publicações. A instituição mencionada possui diversos cursos de graduação divididos em tecnológico e bacharelado na modalidade presencial e na modalidade de Ensino a Distância (EAD). As áreas da ciência atribuídas pela instituição e que foram exploradas pela amostra representam os cursos de graduação em Ciências Contábeis, Direito, Administração e áreas afins. Em contraponto, a instituição possui cursos de pós graduação  *Latu Sensu* e  *Stricto Sensu*, mas sem vínculo nenhum com o tema da amostra.

#### **4.1.3 Principais Revistas com Publicações sobre *Holding* nas empresas familiares**

De acordo com o levantamento de dados, foi possível apontar na amostra das publicações, referente a  *Holding* nas empresas familiares no período de 2014 a 2019, um total de 25 (vinte e cinco) periódicos e repositórios de teses e dissertações diferentes. Verificou-se que apenas 1 (um) periódico obteve destaque na frequência de publicações conforme demonstrado no Gráfico 3.

O Gráfico 3 evidencia o quantitativo de publicações por periódicos conforme os anos de 2014 a 2019. Ressalta-se que a Biblioteca da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) também obteve o maior quantitativo de publicações em seu repositório, contemplando 5 (cinco) publicações no período de 2014 a 2019. Esse resultado vai ao encontro do evidenciado no tópico anterior, indicando que a maioria dos autores que fizeram publicações sobre a  *Holding* nas empresas familiares estão vinculados a UNESC, bem como também a Universidade concentra em seu repositório uma parte relevante dessas publicações.

A Biblioteca da Instituição de Ensino Superior em Brasília (UNICEUB) se manteve em segundo lugar com o maior quantitativo de publicações em seu repositório, alcançando 2 (duas) publicações no período analisado. Destaca-se que este resultado vai ao encontro do apresentado no tópico anterior, pois a UNICEUB

obteve 2 (duas) publicações relacionadas a  *Holding* nas empresas familiares no período de 2014 a 2019.

**Gráfico 3** - Revistas com publicações entre 2014 e 2019.



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 3 evidencia o quantitativo de publicações por periódicos conforme os anos de 2014 a 2019. Ressalta-se que a Biblioteca da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) também obteve o maior quantitativo de



publicações em seu repositório, contemplando 5 (cinco) publicações no período de 2014 a 2019. Esse resultado vai ao encontro do evidenciado no tópico anterior, indicando que a maioria dos autores que fizeram publicações sobre a  *Holding* nas empresas familiares estão vinculados a UNESC, bem como também a Universidade concentra em seu repositório uma parte relevante dessas publicações.

A Biblioteca da Instituição de Ensino Superior em Brasília (UNICEUB) se manteve em segundo lugar com o maior quantitativo de publicações em seu repositório, alcançando 2 (duas) publicações no período analisado. Destaca-se que este resultado vai ao encontro do apresentado no tópico anterior, pois a UNICEUB obteve 2 (duas) publicações relacionadas a  *Holding* nas empresas familiares no período de 2014 a 2019.

Além disso, nota-se que houve uma imparcialidade entre as revistas com publicações, pois todas obtiveram um quantitativo de 1 (uma) publicação. Esse resultado corrobora com Alves e Ningeliski (2019), os quais afirmam que a  *Holding* familiar é considerada um mecanismo societário no âmbito empresarial universal e utilizada como ferramenta patrimonial, porém seu uso ainda é considerado incipiente na atualidade devido ao desconhecimento ou até mesmo pelo receio das partes relacionadas.

#### 4.1.4 Participação dos Autores na Amostra

A amostra deste estudo, que contemplou 30 (trinta) artigos e dissertações sobre as publicações referente a  *Holding* nas empresas familiares, apontou a participação de 46 (quarenta e seis) autores de variadas instituições de ensino. Evidenciando que do total da amostragem, 46 (quarenta e seis) autores apresentaram apenas uma participação nos periódicos como autores ou coautores. Ressalte-se que nenhum autor se destacou ao apresentar mais de uma participação na composição dos artigos sobre  *Holding* nas empresas familiares, no período analisado (Tabela 1).

**Tabela 1** – Autores das publicações no período de 2014 a 2019 da amostra.

<b>Autor</b>	<b>Participação Artigos</b>
Adriane De Oliveira Ningeliski	1
Alicelia Rosa de Oliveira Pecanha	1

Amanda Goulart Guerini	1
Anellise Gonçalves Bazi	1
Bruna Rodrigues da Silva	1
Camila Petroncini	1
Carla Jungbluth	1
Carlos Antônio Ochôa Júnior	1
Caroline de Oliveira Mattje	1
Dakari F. Tessmann	1
Diogo Luís Manganelli	1
Edmilso Antonio Mota	1 <i>continua</i>
Eduarda Moreira Armani	1 <i>continuação</i>
Evandro Teixeira de Souza	1
Fabio Michelin	1
Fabício Manenti	1
Flávia Costa Machado	1
Gisele Silveira Coelho Lopes	1
Gleicimar Lucia de Bona	1
Hebert Emílio Araújo Lopes	1
Helton Carlos Praia de Lima	1
Higor H. S. Barros	1
Izabel Regina de Souza	1
João Eutálio Anchieta Barbosa	1
José Lauri Bueno de Jesus	1
Juliana D'Agostin Batista	1
Karina Silva de Jesus	1
Laiz Pereira Zacca	1
Laurí Natalício Fríes	1
Marina Santos Roriz	1
Melissa Watanabe	1
Monique Reinert	1
Morgana Grossi Zuffo	1
Nadiéle Ribeiro de Oliveira	1
Paulo Cesar Colombo	1
Prof. <sup>a</sup> Me. Emiliana Vezozzo	1
Renata Cristina Alves Ferreira Santos	1
Renato Fabris	1
Salette Stoeberl Alves	1
Saulo Barbara de Oliveira	1
Sheron Machado	1
Tamara do Nascimento Anacleto	1
Valmir César Pozzetti	1
Vanessa Melnik Blicharski	1
Victor Oliveira Cotta	1
Wellington Gomes da Silva Bastos	1

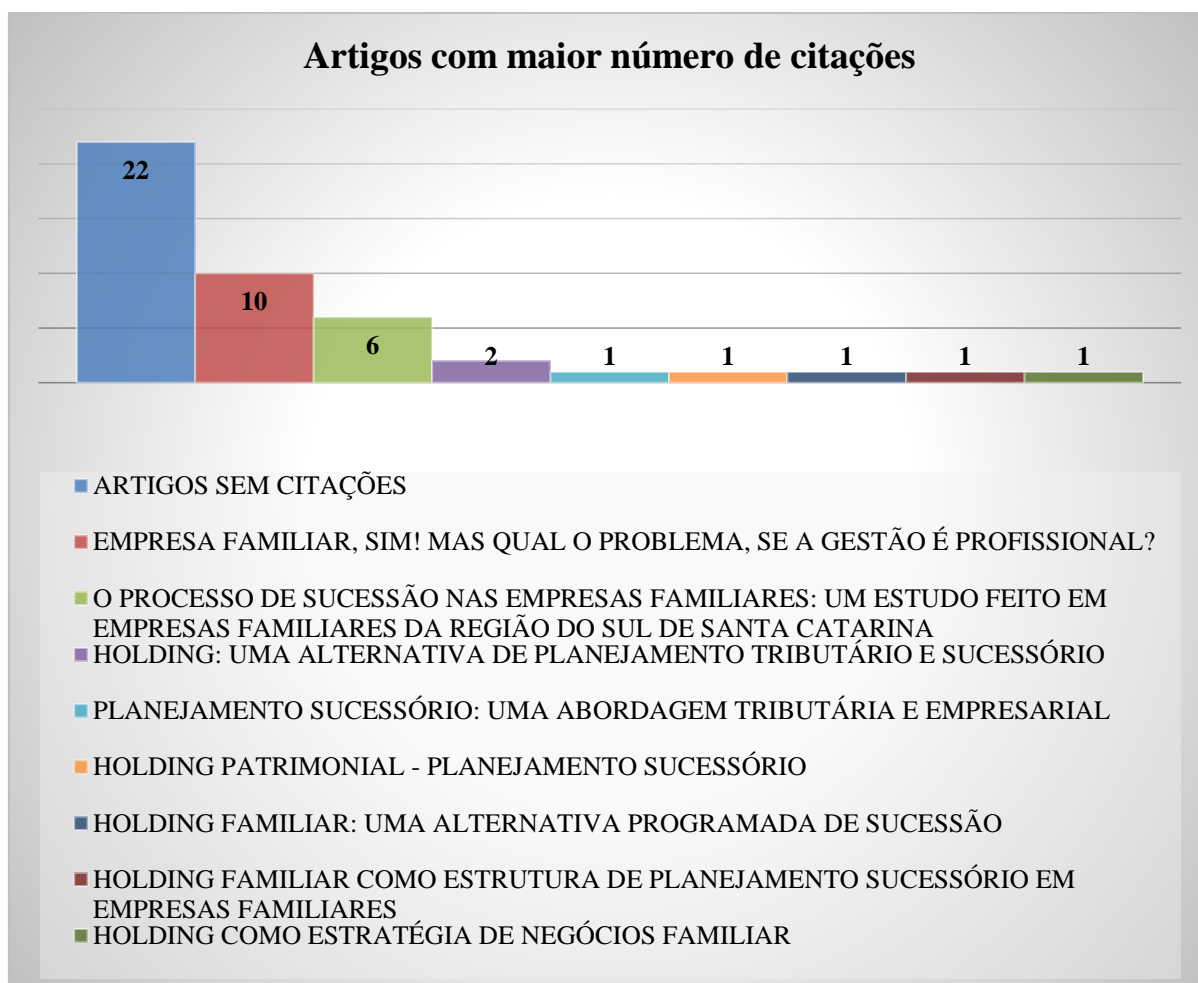
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se na Tabela 1 que existe uma igualdade entre os autores da amostra com relação às publicações referentes a  *Holding* familiar no Brasil, pois todos os autores obtiveram o quantitativo de apenas 1 (uma) publicação no período. Esse resultado valida a ideia de Araújo (2018), o qual ressalta que tendo-se em vista o grande crescimento das  *Holdings* no Brasil, que em sua maioria são as  *Holdings* familiares, se torna um fato curioso por se tratar de uma estratégia empresarial garantindo benefícios econômicos para os membros da gestão da  *Holding*, indicando uma imparcialidade nas publicações em todo o território nacional.

#### **4.1.5 Artigos com maior número de Citações**

Os estudos sobre a  *Holding* nas empresas familiares foram eleitos de acordo com a temática proposta deste estudo, no período de 2014 a 2019 na base de dados do  *Google Acadêmico*. Assim, a análise da amostra desses artigos e dissertações também contemplou a quantidade de citações que essas publicações alcançaram no período referido (Gráfico 4).

**Gráfico 4** - Publicações e quantitativo de citações entre 2014 a 2019.



Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos 30 (trinta) artigos relacionados nesta amostra, verificou-se Gráfico 4 que a pesquisa “Empresa Familiar, Sim! Mas qual o problema, se a Gestão é Profissional?” obteve o maior número de citações e foi publicado pela NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, contemplando até o momento 10 (dez) citações em outros trabalhos científicos acerca da  *Holding* familiar no Brasil. Esse artigo foi desenvolvido pelos autores Alicelia Rosa de Oliveira Pecanha e Saulo Barbara de Oliveira no ano de 2015, cujo objetivo foi de analisar em uma empresa de médio porte, no âmbito familiar, um levantamento das características e da forma de gestão de acordo com a literatura analisada. Destaca-se que a pesquisa quanto a metodologia é qualitativa e exploratória utilizando como método de coleta de dados o estudo de caso. Os resultados indicaram que a empresa no ramo de livros está em processo de profissionalização da gestão, em busca da eliminação de algumas características da cultura familiar que impeça a transformação da gestão e o crescimento empresarial.

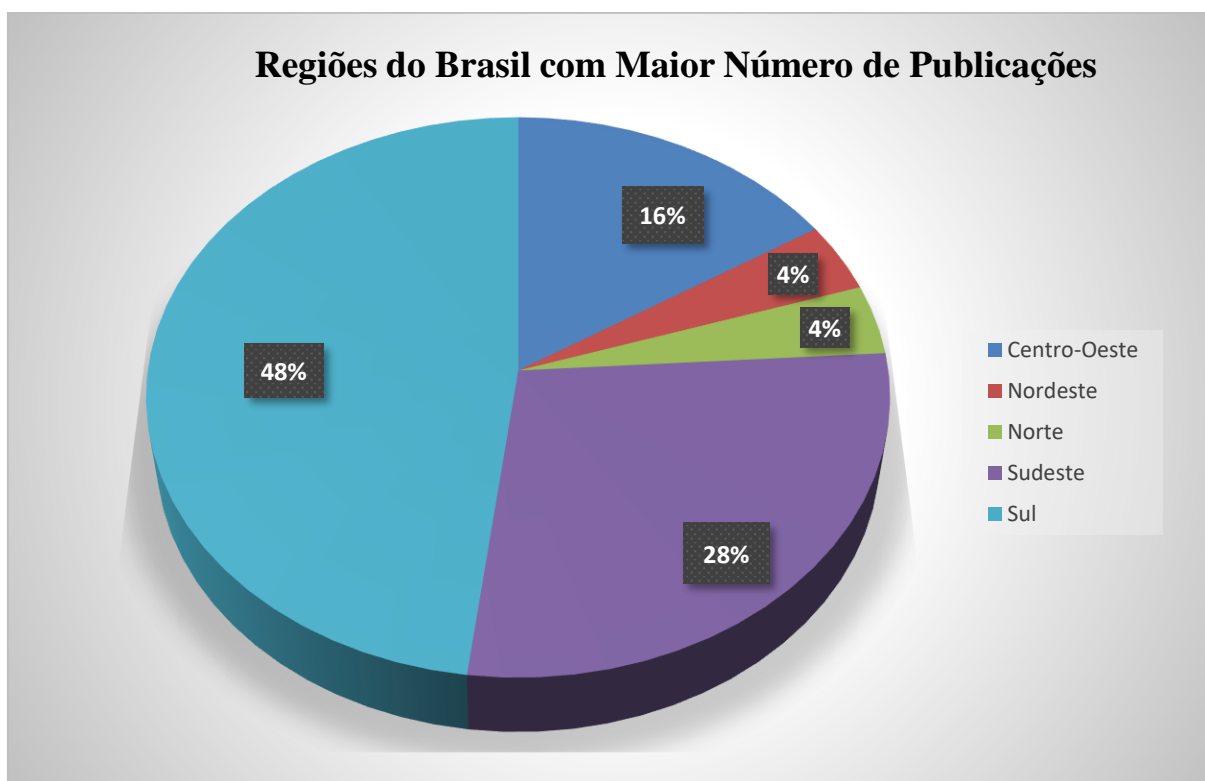
Além disso, de acordo com o Gráfico 4 o artigo com o segundo maior número de citações, compreendendo até o momento 6 (seis) citações, foi escrito pelas autoras Juliana D'Agostin Batista, Gisele Silveira Coelho Lopes, Melissa Watanabe e Izabel Regina de Souza e se intitula “O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares: Um Estudo Feito em Empresas Familiares da Região do Sul de Santa Catarina”, no ano de 2015, publicado pela Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGPE). Este estudo objetivou detalhar o processo de planejamento sucessório nas empresas familiares de Santa Catarina, com uma abordagem qualitativa exploratória e utilizando como método de coleta de dados um questionário semiestruturado. Após a análise das 4 (quatro) empresas da pesquisa, as autoras concluíram que o processo de sucessão aconteceu de forma natural, pois os filhos já estavam inseridos dentro da empresa desde crianças.

De acordo com o levantamento de dados, foi possível apontar na amostra das publicações, referente a  *Holding* nas empresas familiares no período de 2014 a 2019, que até o momento 22 (vinte e dois) artigos foram publicados em periódicos ou repositórios e estão sem citações em outros trabalhos científicos.

#### **4.1.6 Publicações conforme as regiões do País**

De acordo com as análises realizadas foi constatada uma disseminação das publicações referentes a  *Holding* familiar no Brasil no período de 2014 a 2019. Desta forma, as regiões das 30 (trinta) publicações encontradas estão apresentadas a seguir no Gráfico 5.

**Gráfico 5** – Regiões que mais pesquisaram sobre o tema proposto.



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se por meio do Gráfico 5 que a região do país com ênfase nas publicações referente a  *Holding* familiar no Brasil, no período de 2014 a 2019 foi a região Sul com 48% de toda amostra. Além disso, a região Sudeste obteve a segunda colocação com 28% do total de publicações analisadas.

O resultado da região Sul corrobora com o resultado obtido na análise do Gráfico 2 onde a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) obteve 9 (nove) publicações no período de 2014 a 2019. Desta forma, vai de encontro também com a análise do Gráfico 3 onde a Biblioteca da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) obteve o maior quantitativo de publicações em seu repositório, contemplando 5 (cinco) publicações. O resultado encontrado para o Gráfico 5 onde a região Sul possui 48% de toda amostra fundamenta-se por meio da cultura desenvolvida, que presa pelo caráter social e ambiental. É perceptível que a cultura da região Sul apresenta diversidade em relação as demais regiões do Brasil, visto que, a maioria da povoação foi por imigrantes europeus, sendo povoada principalmente por alemães e italianos. A região Sul ganha destaque com os melhores indicadores sociais do Brasil, como saúde, renda per capita e Índice de



#### 4.2.1 *Holding Familiar e Sucessão*

O assunto sucessão alcançou grande proeminência entre os artigos selecionados na amostragem, um quarto dos estudos apurados retratou em seus conteúdos essa vertente da  *Holding* familiar. Desta forma, destaca-se o artigo de Bona (2018) que estuda a constituição de uma  *Holding* familiar para um planejamento sucessório mais seguro. A autora evidencia que geralmente as empresas familiares enfrentam conflitos e nem sempre apresenta a longevidade esperada. A autora aborda também que “[...] planejar um futuro em que não se está mais presente é, na verdade, assegurar com mais ênfase o sucesso da empresa” ( ONA, 2018, p. 2). Contudo, a empresa familiar passa por muitos obstáculos para se solidificar no mercado, justamente por ter uma gestão familiar, se não for possível aderir um planejamento eficaz para a empresa será inválido a tentativa de continuidade dos negócios. De acordo com Bona (2018, p.3) “[...] o processo de planejamento sucessório e sucessão administrativa podem ser considerados as fases mais sensíveis para a sobrevivência de uma empresa familiar”.

Além disso, Manganelli (2016), complementa Bona (2018) ao afirmar que a estabilidade das empresas familiares parte de uma sucessão bem estruturada. O autor expõe que “[...] o problema da sucessão nas empresas familiares é fator determinante para a afirmação da prosperidade da sociedade ao longo das gerações” (MANGANELLI, 2016, p. 96). Assim, a família é um grupo de pessoas que detém ligações biológicas ou afetivas e se tornam fundamentais na vida de qualquer ser humano, contudo, são ligações extremamente conflituosas, e por este motivo o planejamento sucessório deve ser realizado por estas empresas. Neste sentido, o autor reitera que “[...] por mais difícil que possa ser separar problemas familiares das questões societárias é o passo fundamental para a manutenção do sucesso do empreendimento” (MAGANELLI 2016, p. 107).

Em resumo os autores concordam que as empresas familiares são de extrema importância para o mercado competitivo, se destacando pela geração de resultados. O sucesso de grande parte destas empresas pode ser explicado pela sucessão bem



estruturada, já que esperam ter longevidade nos negócios. Desta forma, um dos desafios que as empresas familiares enfrentam é a relação direta entre família e negócios, além de lidar com os aspectos empresariais devem relacionar também os aspectos emocionais, para que não haja empecilhos acerca do convívio e não influencie nas tomadas de decisões.

#### **4.2.2 Holding Familiar e Gestão**

Destaca-se também a relação da  *Holding* familiar e a Gestão nas organizações, alguns estudos apurados na amostra abordaram a relação existente entre esses dois componentes. Neste sentido, Oliveira; Vezozzo (2014) destacam que as empresas familiares são predominantes no mercado nacional e internacional, entretanto devido à falta de administração não conseguem se solidificar nos negócios, a intervenção com um modelo de gestão é essencial para as empresas que almejam alcançar a longevidade. As autoras ressaltam que “[...] o modelo de gestão ideal para garantir a longevidade das empresas familiares é aquele baseado na profissionalização da gestão, através da qual a empresa consegue esquivar-se de vícios fatais como o nepotismo, mistura das finanças pessoais com as empresariais, protecionismo, trazer problemas de casa para o escritório e vice-versa.” (OLIVEIRA; VEZOZZO, 2014, p. 60)

Desta forma, a gestão dentro de uma empresa familiar precisa ser bem estruturada para que a empresa não seja gerida de qualquer forma, é preciso que os familiares assumam um perfil de gestão objetivando e compreendendo todos os processos que a organização esteja inserida de maneira constante em prol do alcance dos objetivos organizacionais. Neste contexto, Jesus (2015, p. 38) afirma que “[...] gerir uma empresa é mais do que administrar seus recursos materiais ou financeiros, apesar de ser esta uma atividade de grande relevância. De fato, gerir é um processo complexo composto de diferentes atividades que, juntas, permitem a melhoria constante das atividades empresariais, como a gestão do conhecimento, tomada de decisões, planejamento operacional e planejamento estratégico, entre tantas outras atividades.”

Em síntese, os autores Oliveira; Vezozzo (2014) e Jesus (2015) concordam que a gestão para *Holdings* familiares é de extrema importância, já que grande parte das empresas estruturadas no país são familiares. Os autores supõem que a gestão seja profissionalizada ou que os membros da família sejam preparados para gerir já que é uma atividade complexa. Portanto, a gestão de empresas familiares deve estar ligada a obtenção de resultados e sucesso no mercado, pois grande parte das empresas não aprova que pessoas de fora estejam à frente da gestão, por acreditarem que pessoas fora do grupo familiar não conhecem a fundo a empresa como as pessoas interligadas por laços sanguíneos, tendo como consequências a falta de visão profissional acerca da vivência da empresa.

#### **4.2.3 Holding Familiar e o Processo Tributário**

Destaca-se também dentre a amostra deste estudo uma relação significativa entre o processo tributário e a *Holding* familiar. Nesse sentido, o estudo de Barbosa; Jesus (2015) ressalta o processo tributário como sendo um caminho para a constituição de uma *Holding* e se essa constituição for realizada de forma idealizada se pode alcançar um planejamento tributário eficaz, bem como a prevenção de conflitos familiares. Assim, a *Holding* corrobora como uma ferramenta de gestão auxiliando na diminuição da carga tributária. Desta forma, os autores afirmam que “[...] enquanto no Brasil não se realiza uma profunda reforma tributária, que seja eficiente e mais justa no aspecto social, o mercado utiliza-se do planejamento tributário com a finalidade de reduzir seus custos tributários e com isso tentar maximizar os lucros.” (BARBOSA; JESUS, 2015. p. 81). Neste sentido afirma que “[...] no âmbito do planejamento tributário, a utilização da *Holding* é de extrema importância, pois num país em que quase 35,02% do produto interno bruto, corresponde a tributos, a escolha da melhor forma de tributação passa a ser uma questão de sobrevivência.” (BARBOSA; JESUS, 2015. p. 92).

Em seguida Blicharski (2015), corrobora afirmando que o planejamento tributário é como uma prevenção legal de controle dos tributos, de modo a contribuir para uma estrutura societária eficaz e esclarece que “[...] estabelecer planejamento tributário como a adoção preventiva de procedimentos legais que viabilizem obter

economia de tributos com consequentes reflexos na organização empresarial.” (BLICHARSKI, 2015, p. 25). Nesse sentido, a  *Holding* familiar deve buscar meios vantajosos para pagamento de imposto, aperfeiçoando de forma válida esse processo, pois a autora ressalta que “[...] percorrendo os caminhos que os dispositivos legais oportunizam busca antecipar-se, analisando o tributo ao efeito de identificar e projetar as possíveis consequências, com a oportunidade de optar pela mais vantajosa, no caso, aquela que menos onerar a empresa.” (BLICHARSKI, 2015, p. 25).

Em compêndio, os autores Barbosa; Jesus (2015) corroboram com Blicharski (2015), apresentando opiniões sobre o processo de tributação na  *Holding* familiar, onde destacam a importância de um planejamento tributário na constituição da  *Holding* para empresas familiares, visto que, de forma legal esse processo interfere diretamente na redução de custos tributários e automaticamente no aumento dos lucros. Por meio da constituição da  *Holding* busca-se solidificar o planejamento tributário, que se distingue da evasão fiscal ou sonegação de impostos, a diferença está em tramitar dentro da lei.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as características das publicações nacionais no período de 2014 a 2019 sobre a constituição de uma  *Holding* familiar, por meio de uma pesquisa bibliométrica na base de dados do  *Google Acadêmico*.

Os resultados evidenciaram que houve um aumento em relação aos estudos referentes à  *Holding* familiar nos últimos anos. O ano de 2018 foi o que apresentou o maior número de publicações em contraponto ao ano de 2017 que apresentou apenas 02 (duas) publicações sobre o assunto. Desta forma, percebe-se uma ascensão crescente nas publicações, com concentração principalmente na região Sul e Sudeste do país. Corroborando com o resultado encontrado na região Sul, as Revistas e Bibliotecas de teses ou dissertações que também apresentaram maiores publicações, se concentram nesta região. Ressalte-se ainda que conforme a amostra deste estudo, o conteúdo das pesquisas referente a  *Holding* familiar está relacionado com a sucessão, gestão e o processo tributário.

Conclui-se que as publicações sobre  *Holding*  familiar no Brasil nos últimos anos têm crescido de forma substancial e com tendência tanto na literatura como no mercado, pois evidenciam a participação de diversos autores, universidades e instituições de ensino com pesquisas envolvendo o tema em prol de transcender o quanto a constituição de uma  *Holding*  permite benefícios para as empresas familiares, destacando a importância do processo de sucessão para essas empresas. Além disso, para a implementação de uma  *Holding*  familiar, por meio de sucessão, é necessário um sistema eficiente de gestão e um adequado processo tributário.

Assim, a aplicação prática deste estudo se refere ao fato de que no Brasil as pesquisas sobre  *Holding*  familiar estão em ascensão em diversas regiões e universidades do país e que a  *Holding*  familiar está relacionada primordialmente aos conceitos fundamentais de empresa familiar, sucessão para gerações futuras. Assim, o desempenho e a maximização dos resultados serão alcançados e distribuídos às partes relacionadas se houver o desenvolvimento de um planejamento estratégico em prol do êxito na continuação dos negócios no seio familiar atrelado a existência de um sistema gerencial e planejamento tributário nas  *Holdings*  familiares.

A limitação deste estudo é a dificuldade de generalização dos resultados, em função de ter sido analisado apenas o período de 2014 a 2019 com a temática sobre a Criação da  *Holding*  para uma Empresa Familiar. Outra limitação é a escolha de apenas uma base científica, o  *Google Acadêmico* . Recomenda-se como sugestão de pesquisas futuras o uso de outras bases científicas, inclusive bases internacionais de forma comparativa. Além disso, sugere-se o levantamento das demais características não abordadas nesta pesquisa, a fim de diversificar os estudos e o enriquecimento em relação à temática.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, V. Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão. **SEBRAE**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/osdesafios-da-empresa-familiar-gestao-esucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09 jul. 2020.
- ALVES, S. S.; NINGELISKI, A. DE O. Holding familiar: uma alternativa programada de sucessão. **Academia de Direito**, v. 1, p. 234-254, 16 dez. 2019.

ANACLETO, Tamara do Nascimento. Uma abordagem conceitual sobre holding no planejamento sucessório patrimonial e de gestão: um estudo de caso evidenciado do conhecimento geral dos acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis Unesc 2015. 2016.

ARAÚJO, Mateus Castilho de. Holding familiar e a possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica quando ofendidos os direitos da personalidade dos sucedidos. 2018.

ARMANI, Eduarda Moreira et al. As holdings como alternativa viável para efetivar o planejamento sucessório das empresas familiares. 2018.

BARBOSA, João Eulálio Anchieta; BUENO, José Lauri de Jesus. Holding: uma alternativa de planejamento tributário e sucessório. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 14, n. 27, p. 71-96, 2015.

BARROS, Higor HS. Holding Familiar como ferramenta eficaz do planejamento sucessório. 2019.

BARRY, B., The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, v. 3, n. 1, p. 42-60, 1975.

BATISTA, Juliana D.'Agostin et al. O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 62-86, 2015.

BAZI, Anellise Gonçalves et al. HOLDING FAMILIAR: um modelo de planejamento sucessório patrimonial e tributário. **Anais da Jornada Jurídica do Curso de Direito da UniEVANGÉLICA**, v. 2, n. 1, p. 15-19, 2019.

BLICHARSKI, Vanessa Melnik. Holding Patrimonial–Planejamento Sucessório. **Percurso**, v. 1, n. 16, p. 138-168, 2015.

BRASIL. Constituição. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, n. 8, 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 03 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.404/76 de 15 dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em: 04 abr. 2020.

BRAVO, Francisco Moisés Arreola; ZATARAIN, Juan Cayetano Niebla; MARTÍNEZ, Guillermo Ramírez. Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. **CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva**, v. 22, n. 2, p. 103-115, 2015.

COTTA, Victor Oliveira. Análise da holding familiar como opção de planejamento sucessório, com ênfase nos aspectos tributários. 2017.

CROSS, Di; THOMSON Simon; SINCLAIR Alexandra. Research in Brazil - A report for CAPES by Clarivate Analytics. Clarivate Analytics. USP. 2018.

CRUZ, Daniel Rodrigues. A figura da holding familiar e os benefícios trazidos ao detentor do patrimônio. 2012.

SILVA, Bruna Rodrigues da. Aspectos gerais sobre a holding familiar no planejamento sucessório. **Revista Miríade Científica**, v. 4, n. 1, 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC, Florianópolis, 4a. edição**, v. 123, 2005.

DAVIES, J. Word Cloud Generator. Disponível em: <<https://www.jasondavies.com/wordcloud/>>. Acesso em: 09 set. 2020.

DAVIS, John; TAGIURI, Renato. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, Boston, v.II, n.1, p.47-74, Spring 1989

BONA, Gleicimir Lúcia de. Holding: planejamento sucessório familiar. 2018.

OLIVEIRA, Antonio Carlos de. Empresa Familiar-Sua Importância Econômica e Social. **Idea**, v. 8, n. 1, 2017.

OLIVEIRA, Nadiéle Ribeiro de; VEZOZZO, Emiliana. Estudo sobre o modelo de gestão para garantir a longevidade das empresas familiares. **Revista Interatividade**, v. 2, n. 1, p. 53-61, 2014.

OLIVEIRA PECANHA, Alicelia Rosa de; OLIVEIRA, Saulo Barbara de. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015.

SOUZA, Evandro Teixeira de; COLOMBO, Paulo COLOMBO Cesar. HOLDING COMO INSTRUMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES. **ANAIS DO FÓRUM DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO UNIFUNEC**, v. 6, n. 6, 2015.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de administração de empresas**, v. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FLORES JR, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia lochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. REGIÃO SUL. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/a-regiao-sul.htm>. Acesso em: 06 out. de 2020.

GALLO, M. A.; SVEEN, J.. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, v. 4, n. 2, p. 181-190, 1991.

Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. Vol. 4. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GONÇALVES, Carlos R. Direito civil brasileiro. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. v. 7.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GUERINI, AMANDA GOULART; MATTJE, CAROLINE DE OLIVEIRA. OS BENEFÍCIOS DA FORMALIZAÇÃO DE UMA HOLDING FAMILIAR. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC. 2018

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

HUNGARO, Fernando Martinez. A figura das empresas holding como forma de proteção patrimonial, planejamento sucessório e controle de grupos empresariais. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 5, n. 5, 2009.

JESUS, Karina Silva de. Sucessão familiar e gestão profissionalizada nas organizações familiares. 2015.

JUNGBLUTH, Carla; FRÍES, Laurí Natalício. Holding como estratégia de negócios familiar. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, v. 4, n. 7, p. 214-241, 2015.

LANSBERG, I.; PERROW, E. L.; ROGOLSKY, S.. Editors' Notes. *Family Business Review*, v. 1, n. 1, p. 1-8, 1988.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LIMA, Adilson Celestino; VASCONCELOS, Gabriela. Análise Bibliométrica da Produção Científica acerca da Controladoria. **Management Control Review**, v. 2, n. 1, p. 31-49, 2017.

LODI, J. B. O fortalecimento da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. \_\_\_\_\_ . A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, Flávia Costa. A empresa familiar: desafios e soluções jurídicas. **Revista da AJURIS**, v. 41, n. 136, 2014.

MACHADO, Sheron. Holding familiar: como forma de planejamento sucessório patrimonial e seus reflexos tributários. 2018.

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

MANENTI, Fabrício. Planejamento sucessório em empresas familiares: uma abordagem geral. 2014.

MANGANELLI, Diogo Luís. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. **Revista de Direito**, v. 8, n. 02, p. 95-118, 2016.

Martins, José C., (1999). Empresas Familiares, Ed. GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.

MICHELIN, Fabio. Holding: uma análise de suas peculiaridades jurídicas em relação à proteção patrimonial e planejamento sucessório das empresas familiares. **(RE) PENSANDO DIREITO**, v. 8, n. 15, p. 71-80, 2018.

MOTA, Edmilso Antonio; TESSMANN, Dakari Fernandes; FABRIS, Renato. HOLDING FAMILIAR: planejamento patrimonial e sucessão familiar. **Judicare**, v. 13, n. 2, p. 38-53, 2018.

PETRONCINI, Camila et al. planejamento sucessório por meio da constituição de holding familiar. 2018.

POZZETTI, Valmir César et al. PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UMA ABORDAGEM TRIBUTÁRIA E EMPRESARIAL. **Revista Jurídica**, v. 4, n. 53, p. 324-352, 2018.

REINERT, Monique. Sucessão familiar: diagnóstico e proposta de um plano de ação. **Revista da FAE**, v. 22, n. 2, p. 63-76, 2019.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**. Editora CLA, 2007.

RCCS. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. 2016. Disponível em: <<https://rccs.revues.org/>>. Acesso em: 15 set. 2020.

RORIZ, Marina Santos. Holding: uma ferramenta para planejamento tributário no processo sucessório. 2018.

SANTOS, Renata Cristina Alves Ferreira. Quais as vantagens tributárias e sucessórias com a constituição da holding familiar. 2019.

SANTOS, Thaisa Renata dos et al. Avaliação de desempenho e remuneração de executivos em empresas familiares brasileiras. 2018.



SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J .; CHUA, Jess H. Planejamento de sucessão como comportamento planejado: alguns resultados empíricos. **Family Business Review** , v. 16, n. 1, p. 1-15, 2003.

SILVA, Paula Dreon Gomes Corrêa da. Riqueza sócio Emocional e práticas intraempreendedoras: uma análise teórica e empírica sobre distintas estratégias organizacionais, e seus efeitos na competitividade de empresas brasileiras. 2014.

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

ZACCA, Laiz Pereira. Processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso. 2016.

ZUFFO, Morgana Grossi. A holding como instrumento de governança em empresas familiares. 2018.