

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**DIONNI ALBERTH DE MOURA
LEANDRO VALDERRAMOS
FÁBIO MARCELO GOMES DE GOIS**

**HOLDING: UM INSTRUMENTO PARA OS PLANEJAMENTOS
FAMILIAR, PATRIMONIAL, SUCESSÓRIO E TRIBUTÁRIO**

MARÍLIA
2014

DIONNI ALBERTH DE MOURA
LEANDRO VALDERRAMOS
FÁBIO MARCELO GOMES DE GOIS

HOLDING: UM INSTRUMENTO PARA OS PLANEJAMENTOS
FAMILIAR, PATRIMONIAL, SUCESSÓRIO E TRIBUTÁRIO

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:
Prof. Ms. ALEXANDRE ALVES VIEIRA

MARÍLIA
2014

MOURA, Dionni A.; VALDERRAMOS, Leandro; GOIS, Fábio M. G.

 Holding: Um instrumento para os planejamentos familiar, patrimonial, sucessório e tributário / Dionni Alberth de Moura; Leandro Valderramos; Fábio Marcelo Gomes de Gois; orientador: Alexandre Alves Vieira. Marília, SP: [s.n.], 2014.

 79 f.

 Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

 1. Holding 2. Sociedade 3. Planejamento

 CDD: 657



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília - UNIVEM

Curso de Ciências Contábeis.

Fabio Marcelo Gomes de Gois - 47796-6
Dionni Alberth de Moura - 47915-2
Leandro Valderramos - 47009-0

TÍTULO "Holding: um instrumento para os planejamentos familiar, patrimonial, sucessório e tributário "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 9,5 (nove e meio)

ORIENTADOR: _____
Alexandre Alves Vieira

1º EXAMINADOR: _____
Luis Otavio Simões

2º EXAMINADOR: _____
Mario Cesar Laurete Tedesco

Marília, 02 de dezembro de 2014.

Aos nossos pais, irmãos, esposas e filhos, que sempre nos apoiaram em todos os momentos de nossa vida.

Às pessoas que torcem sinceramente para o nosso sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por sempre nos iluminar, nos dar amparo nos momentos de dificuldade, e por nos dar inspiração para concluirmos este presente trabalho.

Nosso agradecimento também vai à nossa família, que nos incentivou o tempo todo, nos apoiou nos momentos difíceis da elaboração deste trabalho, assim como aos colegas e amigos, que nos incentivaram e nos apoiaram da mesma forma.

E agradecemos ao nosso orientador, prof. ms. Alexandre Alves Vieira, por nos orientar de maneira esclarecedora, objetiva e precisa, a condução de nosso trabalho.

MOURA, Dionni A.; VALDERRAMOS, Leandro; GOIS, Fábio M. G. **Holding: Um instrumento para os planejamentos familiar, patrimonial, sucessório e tributário.** 2014. 79 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

A presente monografia tem como objeto de estudo, apresentar a holding como um instrumento para os planejamentos familiar, patrimonial, sucessório e tributário. Para tanto, foi apresentada no primeiro capítulo deste trabalho, o conceito da holding, sendo ela uma sociedade que faz investimentos em outras, podendo obter controle ou apenas participação destas, onde foi citado também do seu histórico, de como surgiu e de como foi a sua evolução. Foram apresentadas ainda no capítulo supracitado, a constituição e modalidades da holding, e o conceito de Governança Corporativa, já que ela é importante para uma sociedade como a holding. Porém, podendo a holding participar de diversas formas e tipos societários, o segundo capítulo foi dedicado às sociedades empresárias, sendo citadas quais as formas societárias existentes, quais são os tipos societários, e como acontece a subscrição e integralização de capital. E por fim, no terceiro capítulo, foram apresentadas as possibilidades de ser fazer planejamento familiar, patrimonial, sucessório e tributário, no momento da constituição da holding, sendo indicados quais os benefícios e vantagens ao constituí-la, assim como as devidas ponderações sobre tais planejamentos.

Palavras-chave: Holding. Sociedade. Planejamento.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.: Artigo

COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL: Contribuição Social do Lucro Líquido

IRPJ: Imposto de Renda da Pessoa Jurídica

ITBI: Imposto de Transmissão de Bens Imóveis Inter-Vivos

ITCMD: Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação

PIS: Programa de Integração Social

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1 – A HOLDING	10
1.1 Conceitos e Finalidades de uma holding	10
1.2 Histórico da holding	13
1.3 A Constituição e modalidades de uma sociedade holding	17
1.4 Governança Corporativa.....	21
CAPÍTULO 2 – AS SOCIEDADES EMPRESÁRIAS.....	26
2.1 As formas societárias	26
2.2 Os tipos societários.....	30
2.2.1 As sociedades contratuais.....	30
2.2.2 As sociedades estatutárias	37
2.3 Subscrição e Integralização de Capital.....	42
CAPÍTULO 3- OS PLANEJAMENTOS FAMILIAR, PATRIMONIAL, SUCESSÓRIO E TRIBUTÁRIO.....	46
3.1 A importância da holding na estruturação empresarial	46
3.2 O planejamento familiar e patrimonial.....	49
3.2.1 O planejamento familiar	49
3.2.2 O planejamento patrimonial	56
3.3 O planejamento sucessório e tributário	62
3.3.1 O planejamento sucessório	62
3.3.2 O planejamento tributário.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

INTRODUÇÃO

Atualmente, em um mundo globalizado e, conseqüentemente, competitivo, surge a necessidade das organizações de procurarem, nos mínimos detalhes, maiores vantagens para sobreviverem em meio a forte concorrência. São proveitos, como redução de custos e de tributos para se oferecer serviços menos onerosos a seus clientes, pessoas profissionais e competentes para trabalharem nos mais variados setores da empresa para serem otimizados e qualificados seus produtos e serviços, que as organizações buscam para que possam sair na frente de seus rivais. Como uma destas soluções, surge a figura da Holding, a qual pode promover alguns benefícios e vantagens para uma sociedade, uma vez que a sua instituição, dependendo de sua finalidade, reduz custos e a incidência de determinados tributos, estimula uma maior facilidade para sucessão patrimonial e familiar, e faz uma organização bem mais elaborada de todas as empresas envolvidas e do patrimônio pessoal dos sócios da holding.

Dessa maneira, a presente monografia tem como objeto a figura da holding, e como objetivo demonstrar de como ela poderá ser um instrumento para o sucesso empresarial, evidenciando as possibilidades da criação de um planejamento familiar, patrimonial, sucessório e tributário, através de sua constituição, e como esses planejamentos poderão resultar em benefícios e vantagens supracitadas.

Sendo assim, a presente monografia será dividida em três capítulos.

No primeiro capítulo, será apresentada propriamente a holding, citando os seus conceitos e suas finalidades, o que ela é e quais são as suas possíveis atribuições, assim como o seu histórico com ênfase no Brasil, demonstrando quando ela surgiu e como foi a sua evolução até a sua concepção nos dias atuais. Neste referido capítulo ainda será abordado de como acontece a sua constituição e quais são as suas modalidades, e será apresentada a Governança Corporativa, indicando seus conceitos e explicando sobre a sua relevância para a holding.

No segundo capítulo, serão demonstradas as sociedades empresárias, citando quais são as formas societárias existentes, quais os tipos societários que há, ressaltando que são sociedades contratuais, sociedades estatutárias, e demonstrando de que maneira ocorre a subscrição e integralização de capital.

Por fim, no terceiro capítulo, tratar-se-á dos planejamentos familiar, patrimonial, sucessório e tributário, explicando o que eles são, e como eles podem ser realizados no momento da constituição de uma holding, indicando os possíveis benefícios e vantagens gerados especificamente por cada um dos planejamentos.

A monografia será encerrada com as considerações finais, em que nelas serão demonstradas as relevantes conclusões sobre o referido objeto de estudo deste trabalho.

O estudo do tema da presente monografia será baseado na legislação e doutrina brasileira.

A metodologia utilizada foi a de técnica de coleta dados bibliográficos e de internet.

CAPÍTULO 1 – A HOLDING

1.1 Conceito e Finalidades de uma holding

É comum, no mundo empresarial, a formação de sociedades com o intuito de somente obter participações societárias de outras sociedades. Da titularidade de cotas ou ações, com a finalidade, quase sempre, de controle, é que surge a *holding*, sendo ela uma sociedade empresarial, já que é uma sociedade que desenvolve uma atividade empresarial, que no caso é o investimento realizado em outra sociedade, assim como também é aquela que possui titularidade de inúmeros imóveis com o objetivo de administrá-los como patrimônio, para que se possa ter uma organização e proteção patrimonial e também obter benefícios fiscais, pois se transfere o patrimônio pessoal para a sociedade, a título de integralização do capital social, onde há a permutação do bem imóvel pela obtenção de ações ou cotas sociais. À vista disso, a administração desse patrimônio constitui uma atividade empresarial, e sendo assim, essa sociedade é uma holding do tipo patrimonial, dentre tantos outros tipos (CAMPINHO, 2005).

A holding, portanto, é um tipo societário que tem como seu produto o seu investimento, visando obter rentabilidade e organizar administrativamente suas controladas ou coligadas. Estes investimentos podem ser dos mais variados, como atividades rurais, prestações de serviços, aplicações financeiras, compra de ações, etc. (LODI, 2012).

Ela pode ter uma função administrativa, em que pode haver uma concentração dos atos administrativos, ou a holding pode distribuí-los conforme as necessidades das atividades e a finalidade das empresas que fazem parte do grupo, e com isso, obter-se-á uma boa estrutura societária. Além da função citada, ela ainda pode ter uma função de investidora, obtendo participação nos lucros da investida, podendo também proteger o patrimônio dos donos das Holdings e a participação e o controle mantido em outras empresas (LODI, 2012).

A palavra *holding* tem origem inglesa, e ela se deriva do verbo *To Hold*, que segundo Lodi (2012, p.04 apud HOUAISS, 2001), significa “segurar, manter, controlar, guardar, julgar, dominar, fortalecer, pensar e julgar”, em que todos esses significados, para uma Holding, têm sentido de domínio.

Com o significado da palavra holding, surge a expressão *holding Company*, que, segundo Mamede (2013, pg.06), é “a sociedade que serve para designar sociedades que atuam como titulares de bens e direitos, podendo ser bens imóveis, bens móveis, participações societárias, investimentos financeiros, etc.” (MAMEDE, 2013).

Portanto, uma companhia Holding é uma empresa que detém participação em outras companhias, podendo ser criada com apenas essa finalidade, a denominada Holding Pura, ou com outro propósito, como controlar outras empresas, de administrar, de ser proprietária patrimonial, etc. como se verá mais adiante (MAMEDE, 2013).

A holding possui inúmeras finalidades, e vinculadas a elas, são traçados os objetivos ao constituí-la. Entretanto, uma Holding tem como finalidades principais investir em outras sociedades seja majoritariamente, adquirindo a maioria das ações e quotas da organização, obtendo poder de controle, em que ela poderá concentrar tais controles, a fim de evitar prejuízos a uma estrutura acionária do grupo em virtude de consecutivas vendas de ações e heranças, e seja minoritariamente, com o intuito de apenas ter participação no lucro, recebendo dividendos, sem almejar praticar uma atividade administrativa em suas controladas, assim como também poderá, mesmo com uma quantidade insuficiente de ações ou quotas, envolver-se na administração das empresas nas quais houve o investimento, com participação nas assembleias e deliberações, ou até mesmo prestando algum serviço administrativo específico, em que poderá receber remuneração por tais serviços, além dos dividendos a quem tem direito (LODI, 2012).

Pela natureza da holding de ser uma investidora, de manter os investimentos dos sócios seguros e de garantir retorno pelo emprego de tais recursos, são acarretadas algumas atribuições a ela dentre outras (LODI, 2012):

- Constatar segmentos que permitem obter sucesso com os investimentos dos sócios;
- Escolher empreendimentos benéficos, estimulando as coordenações para a eficácia da aplicação dos investimentos;
- Diligenciar a composição ou o desenvolvimento de organizações mediante aquisição de atividades;
- Coordenar contatos e relacionados entre os investidores para estimular a aplicação de investimentos;
- Elaborar operações de suporte a atividades de apoio de comércio exterior, utilizando a concentração de recursos necessários para a importação e exportação;
- Promover e coordenar estudos sobre a possibilidade econômico-financeira de fusões, incorporações, cisões, aquisições ou venda de empresas;
- Fornecer assistência permanente aos investidores no País, participando também na elaboração de projetos;

Uma holding, além de participar com investimentos em suas controladas ou coligadas, também pode prestar diversos serviços, principalmente aqueles serviços comuns

entre as empresas administradas, gerando a eficiência e economia de recursos, reduzindo custos e despesas. As atividades podem ser de prestação de serviços de sistemas e processamento de dados, de pessoal como recrutamento e recursos, de consultoria de organização, técnicos de engenharia e de tecnologia, dentre outros serviços, e também pode fazer a alocação de móveis, instalações, prédios, terrenos, computadores, equipamentos, máquinas, etc.(LODI, 2012).

Mediante esses serviços prestados, ela tem variadas receitas derivadas dos próprios serviços, das locações, rendimentos pela participação na controlada ou coligada e também oriundas de operações financeiras realizadas pela Holding (LODI, 2012).

Uma Holding possui algumas particularidades que são (LODI, 2012):

- Lucros e dividendos recebidos pela holding são retirados de seu lucro tributável, assim como também os ganhos adquiridos pela equivalência patrimonial;
- A ocorrência de perdas pela equivalência patrimonial são adicionadas ao lucro tributável da holding;
- As operadoras nunca podem causar prejuízos, porque isso acarreta em prejuízos para as Holdings, por isso surge uma dos motivos da constituição da empresa controladora. Ela deve sempre estar atenta a qualquer alerta contábil, estimulando uma maior quantidade de vendas e reduzindo custos em todos os segmentos;
- A transmissão de bens móveis ou imóveis deve ser sempre adquirida pela holding, abstendo problemas futuros;
- A holding deve-se resguardar de qualquer empecilho fiscal, concretizando todas as suas ações com a documentação comprovando a sua transparência na defesa de seus interesses e lucratividade;
- A contabilidade na holding deve ser preferencialmente pelo regime de tributação com base no lucro real, fazendo-se, de preferência, o pagamento “estimado” mensal e apuração anual para maiores benefícios fiscais.

A holding também pode representar alguma empresa estrangeira, a qual não tenha sede dentro do território brasileiro, investindo em empresas de interesse da mesma, representar no Brasil a organização internacional. Não é recomendado operar em produções, haja vista a sua complexidade, além do que, existindo uma holding e diversas empresas sendo controladas, há a possibilidade de ocasionar divergência de interesses entre os envolvidos. Em suma, a Holding, segundo Lodi (2012, pg. 65), “é uma administradora de investimentos: aplica recursos de acionistas, controla a segurança, multiplica seus potenciais e garante seu retorno” (LODI, 2012).

1.2 Histórico da holding

Inicialmente, as holdings eram constituídas sob a perspectiva do domínio de uma organização financeira com o intuito de proporcionar uma linha especial de crédito ou serviam para modelo de instituições no exterior (LODI, 2012).

Em outras diversas situações, as holdings eram criadas com a finalidade de se economizar fiscalmente em uma época no qual a cessão de dividendos entre pessoas jurídicas estava isenta de qualquer tributação (LODI, 2012).

Antigamente a holding não era vista com “bons olhos”, pois havia muita suspeita em suas operações, com status de manipulação e fraudes. Apenas com o advento da Lei da Sociedade por Ações(Lei 6404/76) é que se teve formalizado o verdadeiro significado da palavra holding, trazendo um conceito mais unguído (LODI, 2012) :

Art. 2º, § 3º - A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

Este artigo apenas fixa umas das atribuições de uma holding que são os incentivos fiscais, onde estes são apenas o menor benefício dentre os outros (LODI, 2012).

A palavra “holding” surgiu inibidamente na Resolução 469/78, de competência do Banco Central do Brasil, sendo que até mesmo o Governo começou a se utilizar dos proveitos da holding (LODI, 2012).

Com o passar do tempo, a imagem da holding foi sendo desacreditada pelo fato de se sobressair o que não deveria ser feito, ou seja, ela começou a desenvolver atividades consideradas não lícitas para o fisco, e baseado nisso, o Governo começou a coibir as vantagens fiscais que uma holding proporcionava. A holding foi vagarosamente levada a ser uma empresa equivalente às outras, com objetivos empresariais distintos, pois o combate tributário por parte do governo levou as holdings a procurar a sua verdadeira identidade e suas reais funções, dando início a uma nova era de mantalidade empresarial. Quando as empresas almejavam liberdade de ação, abertura de novos mercados, novos horizontes, elas, concomitantemente, não se desvinculavam da dependência do governo, da inocência política e da independência empresarial (LODI, 2012).

Em um mundo cada vez mais globalizado, em que se exige cada vez mais que as empresas sejam competitivas para que elas possam sobreviver no mercado, surge a questão da

inovação como elemento fundamental para se sobressair no mundo empresarial, sendo certo que, nos anos 90, apareceu o conceito de Gestão Estratégica. E essa inovação não deve ocorrer em um ou vários aspectos, mas sim de forma sistêmica, melhorando todo o processo empresarial, com auxílio de diversos profissionais, de tal sorte que o êxito desta ação está ligado à constituição de uma base jurídica segura e adaptada para que possam atender os interesses, direitos e obrigações dos envolvidos, onde o resultado almejado será alcançado (LODI, 2012).

Dentre estas inovações, encontra-se a inovação jurídica, sendo ela relevante para o sucesso de uma organização, já que a estruturação e a administração das empresas e de suas operações tornam-se uma estratégia expressiva para a aplicação da inovação. Uma inovação jurídica pode proporcionar preservação da remuneração dos sócios e investidores, de reduzir custos e despesas, constituir sinergias para se possa aumentar a lucratividade das atividades. Entretanto, para se possa fazer tal inovação, normalmente há a necessidade da execução de determinados atos específicos, como alteração do ato constitutivo, acordos entre sócios, a constituição de um regimento interno, etc., em contrapartida, há situações que não exigem tais mudanças. Uma das ferramentas mais indicadas para fazer uma inovação jurídica, ou seja, de criar estruturas compatíveis com as finalidades da organização, são as holdings, que criam situações favoráveis para um planejamento estratégico por meio de uma equipe de profissionais, como o administrador, contador, advogado, dentre outros (MAMEDE, 2013).

Vagarosamente, as holdings tiveram que estabelecer um perfil empresarial para elas, deixando de ser utilizadas somente em estudos de viabilidades e investimentos em novos negócios, devido à nova mentalidade empresarial (LODI, 2012).

Em virtude das novas formas de relacionamento familiar, a holding pode proteger a família de conflitos que possam ser causados pelo Novo Código Civil (Lei 10.406/2002). Atualmente se discute sobre a holding patrimonial, onde que o patrimônio é protegido ao vinculá-lo a ela (LODI, 2012).

A holding no Brasil tem uma trajetória com uma sequência de quatro fases históricas. A primeira fase é definida pelo surgimento da Empresa-mãe e das empresas afiliadas. A Empresa-mãe é a que deu origem grupo de empresas, em que o fundador operou por muitos anos e de onde foram obtidos os recursos de caixa, sendo eles aplicados na formação das empresas afiliadas, assim como a aquisição de imóveis sem finalidade de operar. Os acionistas como pessoas físicas faziam o controle das diferentes empresas de forma direta, porém a administração do conjunto ocorria a partir da Empresa-mãe. Teve utilidade no início a dependência a qual as coligadas tinham da Empresa-mãe para que tivessem imagem e

sustentação e sustentação econômica, contudo, posteriormente acontece uma opressão de sua expansão, se a diversificação não obtiver o apoio da Empresa-mãe (LODI, 2012).

Já na segunda fase, em virtude das associações operacionais e econômicas que ocorriam entre as afiliadas e a Empresa-mãe, os acionistas decidiram fazer a transferência do controle das coligadas para esta última, constituindo-se um patrimônio bem maior na Empresa-mãe, facilitando a transferência de recursos entre as várias pessoas jurídicas, mediante dividendos, sem a ocorrência direta de Imposto de Renda, e a Empresa-mãe se atribui de uma fonte secundária não operacional com o controle ou participação dela em outras empresas. Se o aumento patrimonial acontecia através da aquisição por compra, gerava-se um ativo imobilizado superior ao patrimônio líquido, e essa diferença menor para o patrimônio líquido acarretava o que se denominava de lucro inflacionário, sofrendo um imposto da Receita Federal, levando muitas empresas a enfrentarem situações de instabilidade (LODI, 2012).

Na terceira fase, os acionistas costumavam fazer a constituição de uma holding para se controlar as empresas afiliadas, já que a Empresa-mãe é distinta de uma holding, em virtude do seu tamanho e pelo setor do grupo das coligadas, em que ela tem, portanto, outros interesses. As coligadas têm determinado porte, gerando diversos recursos que deveriam ser redistribuídos entre elas mesmas ou com destinação para a constituição de formação do capital de novas empresas do grupo. Porém, os acionistas que detinham o controle decidiam permanecer na diretoria da Empresa-mãe, pois é a empresa de maior prestígio do conjunto e aquela que melhor remunera também. Pelo tamanho da Empresa-mãe, exige-se a presença constante dos maiores proprietários do conglomerado. A holding das coligadas era ativada quando os acionistas decidiam fazer a nomeação de um executivo para fazer a coordenação dos esforços entre as empresas do conjunto. Na qualidade de “coordenador de coligadas”, ele possui autoridade sobre os demais superintendentes das coligadas, reportando o que ele está fazendo para a diretoria da Empresa-mãe, momento em que surgiu o Conselho de Administração, sendo outro órgão relevante para a holding (LODI, 2012).

Após muito tempo de incumbência de controle para a Empresa-mãe, passa-se a decisão de pensar na criação de holdings administrativas, superiores hierarquicamente à Empresa-mãe e à holding das coligadas criada anteriormente, estabelecendo-se a quarta fase. Inicialmente, a razão era puramente fiscal, já que a holding administrativa recebia dividendos de todas as outras empresas do conjunto sem incidência direta do Imposto de Renda; em contrapartida, o lucro da Empresa-mãe, ao ser transferido para as pessoas físicas sócias controladores, era tributado de forma direta e imediata. Na época da Empresa-mãe, sobre o

lucro se transferir de pessoa jurídica para outra pessoa jurídica não havia também a ocorrência direta do Imposto de Renda, pelo que se aproveitava esta vantagem para fazer com que o grupo crescesse, realizando uma estratégia de ganhos de capital. Atualmente, isso só acontece quando há o foco no rendimento do capital investido. Chegou-se à conclusão de que a constituição de uma holding administrativa trazia mais vantagens do que a manutenção até então da Empresa-mãe para controlar o conglomerado (LODI, 2012).

A holding administrativa é formada pelas ações que os controladores possuem da Empresa-mãe e pela transferência das ações que a Empresa-mãe possui da holding das coligadas, formalizando uma estrutura na qual quem está no topo são os acionistas, as pessoas físicas, logo abaixo, a holding administrativa, e abaixo desta, as empresas operacionais, estando inclusa nelas a Empresa-mãe, sendo elas posicionadas em uma linha horizontal. O termo “Empresa-mãe” deixou de ser usado, já que a holding é quem passou a criar as operadoras. Contudo, é justamente na quarta fase que há a dificuldade em todo esse processo. A ligação societária entre a Empresa-mãe e as coligadas era de complexa solução. Diversas hipóteses de possíveis soluções foram levantadas, como a compra dessa participação da Empresa-mãe pelos sócios controladores e aumentando o capital na holding administrativa por conferência de bens, entretanto, os sócios não possuíam disponibilidade financeira e nem origem econômica para a viabilização dessa aquisição da participação. Outra alternativa seria a compra dessa participação pela holding, contudo, essa operação corromperia o caixa da holding, passando a quantia monetária às empresas operacionais e esvaziando a holding de valores relevantes para outros atos. Outra opção de solução do problema supracitada seria a ocorrência de cisões, mas ela é custosa, trabalhosa, e há a necessidade de um estudo mais aprimorado e uma organização contábil extremamente detalhada, com o auxílio de pessoal profissional com agilidade. A solução que surgiu que possivelmente seja a mais viável, portanto, seria a de transformar a Empresa-mãe em uma holding, retirando da mesma todas as atividades de operação. Por outro lado, por ser uma inovação, é necessária a conscientização dos sócios para se adaptarem à nova ideia, porém, a transformação acontece vagarosamente para existir a adaptação tanto do pessoal do ambiente interno, quanto do ambiente externo. Contudo, esta adaptação é relativamente fácil, pois não exige avaliações duvidosas e agitadas, e ainda, pode ser econômico e seguro. Fora ainda que a transformação gera outras inúmeras vantagens, como há não geração de tributos estaduais e municipais, pois o patrimônio não se desloca, não há a necessidade de novas escrituras imobiliárias, gera imediatamente receita à holding com o rendimento de aluguéis seja de bens móveis ou imóveis, há uma importante economia fiscal, não há a mescla entre patrimônio imóvel com operações comerciais e há a

segregação de imóveis e os bens familiares das quotas e ações administrativas, sendo que atualmente, as holdings são criadas justamente para se conseguir tais vantagens (LODI, 2012).

1.3 A Constituição e modalidades de uma sociedade holding

Em nem todas as situações, a constituição de holding gera aproveitamento. Há casos em que a melhor opção é não criar a holding. É devido analisar cada situação particularmente, seja ela envolvendo pessoas, famílias, patrimônio ou negócios, com a análise e avaliação de um especialista, recorrendo às ciências do Direito, da Administração de Empresas, da Contabilidade e da Economia, para que se possa chegar a uma conclusão se realmente é necessária a formalização de uma holding ou não naquele caso concreto. Em seguida, será explicado de como funciona a constituição de uma sociedade holding, qual o seu custo, os tipos de holding, qual a melhor forma de escolha de uma holding e qual a holding mais utilizada no Brasil (MAMEDE, 2013).

O custo de uma holding não é tão alto se comparado, por exemplo, com uma constituição de uma indústria que requer uma demanda bastante elevada de recursos para a fabricação de seus produtos, e além disso, as vantagens que ela traz fazem com que os custos de sua criação sejam pequenos. A holding se baseia em investimentos, e por isso, não é necessário um investimento tão alto, dependendo da controlada ou coligada que ela quer investir. Se ela quiser apenas ter participação nos lucros, não participando administrativamente nos negócios das investidas, e nem nas decisões e deliberações da assembleia, pode-se adquirir ações de 1% da investida, caso esta empresa já tenha um capital grande, assim como também se pode investir 10% ou 15% de uma empresa que não tenha um capital tão grande, que da mesma forma não requer um investimento alto, sendo esses títulos exemplificativos. Já se a holding quer ser uma controladora, requer um maior investimento, porém os benefícios de se controlar a controlada pode compensar muito o emprego dos recursos (LODI, 2012).

De acordo com Lodi (2012, pg.75):

O capital inicial deverá ser de 10 mil ou 100 mil, seja em reais, seja outra moeda nacional vigente no momento. Essa empresa deve ser formada, em dinheiro, com o objetivo de estabelecer os pontos fundamentais de participação societária de cada sócio ou grupo familiar, a razão social, o endereço, os objetivos, a indicação e a forma de gerência e o comportamento

diante de futuras alienações. Parece simples é a fase mais delicada do processo.

Há diversos tipos de sociedades holding para atender a múltiplos objetivos. O tipo de holding mais comum é a denominada holding pura ou sociedade de participação, a qual tem como finalidade única a titularidade de quotas ou ações de outras sociedades. Já que na holding pura não se desenvolve atividade operacional, as receitas dela só ocorrem pela distribuição de lucros e juros sobre o capital próprio, pagos pela empresa investida. Em algumas situações, a receita poderá acontecer mediante operações realizadas com os títulos que tenham em carteira, como por exemplo, aquisição e alienação de participações societárias, debêntures, dentre outras (MAMEDE, 2013). A sociedade pura é viável em casos excepcionais, como por exemplo, sucessão divergente, abstenção de sócios, dentre outros casos. Ela não é tão recomendada para um planejamento fiscal (LODI, 2012).

Uma holding pura pode ser de controle ou apenas de participação. Na holding de controle, se obtém a quantidade suficiente de quotas e/ou ações de outra ou outras sociedade para que se possa exercer o controle societário da mesma. Em contrapartida, na holding de participação se adquire quotas e/ou ações sem que se obtenha o controle da sociedade investida, contudo, nada impede de ela obter o controle de uma determinada sociedade e ter participação minoritária em outrem (MAMEDE, 2013).

A Lei 6404/1976 define a figura do acionista controlador:

Art. 116. Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que:

a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e

b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

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

Para se tornar um acionista controlador em uma sociedade por ações, é necessário que o mesmo tenha metade das ações ordinárias com direito a voto mais uma. Atualmente, o capital social só pode ser constituído com 50% mais uma, no mínimo, de ações ordinárias. Já em uma sociedade limitada, todas as quotas têm opção de votos. O controle em dado momento pode ser definido no contrato social. Vale ressaltar que o quórum é estipulado pelos sócios, e em alguns casos característicos regulados pelo Código Civil. A holding de participação é utilizada mais para grandes investimentos, não há o controle societário, entretanto tem pode participar em diversas sociedades de modo que podem existir diversas combinações e vantagens para o minoritário, havendo a possibilidade de também participar da administração (LODI, 2012).

Entretanto, em vários casos, a holding pura pode não ter apenas como objetivo a simples participação em outra ou outras sociedades, ela também pode centralizar a administração das atividades exercidas pelas sociedades investidas, podendo ser controladas ou não, e aí que surge a figura da holding de administração ou de organização, onde a pequena diferença entre elas é de que enquanto na administração, administra-se de fato as empresas investidas, criando planos de ação, desenvolvendo estratégias, distribuindo funções e caso seja necessário, intervindo em determinada atividade que esteja ocorrendo como esperado da própria, e na holding de organização, apenas há uma estruturação societária, com o intuito de se garantir o que foi planejado, onde caso seja pertinente, se faça alguns ajustes para que os objetivos traçados continuem sendo focados sem desviar deles, mas não tão contundente quanto uma holding de administração. A holding de organização é mais voltada para os sócios e a holding de administração é voltada para as atividades das controladas ou investidas com mera participação (MAMEDE, 2013). A holding administrativa também pode ser utilizada em situações onde os herdeiros não tenham interesse profissional no negócio, mas sim, apenas interesse de investir. Ela também pode tornar-se o marco inicial da ocorrência de uma cisão ou uma diversificação de negócios (LODI, 2012).

Quando a sociedade não possui apenas a titularidade de quotas e/ou ações, mas também se empenha a exercer atividades econômicas, como prestação de serviços, produção e venda dos produtos, revenda de mercadorias, surge a figura da holding mista. Como o próprio nome já diz, há uma integração entre a participação com quotas e/ou ações e o desenvolvimento de atividades econômicas de sua própria sociedade. A Lei das Sociedades por Ações aborda sobre a participação de uma sociedade em outra ou outras sociedades, conforme o artigo 2º, §3º, da Lei 6404/76: “Art. 2º- §3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada

como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.” A empresa que tem como objeto a participação em outras sociedades, diz respeito à holding pura, contudo, ela também pode participar com quotas ou/e ações de outras sociedades com a finalidade de realizar o seu próprio objeto social sem que contenha isso no mesmo, ou seja, com o intuito de auxiliar também no desenvolvimento de suas atividades econômicas, onde se configura a holding mista (MAMEDE, 2013). Na holding mista, por associar a necessidade da holding pura com a coexistência de serviços que resultam receitas tributáveis para despesas dedutíveis, ela se torna a opção mais usual, em que há mais formas de se planejar fiscalmente, além de ser mais dinâmica e mais flexível administrativamente (LODI, 2012).

Há também a possibilidade de constituição de uma sociedade com o intuito de ser proprietária de bens imóveis, bens móveis, de marcas, de patentes, aplicações financeiras, direitos e créditos diversos, dentre outros. Portanto, aparece a holding patrimonial e a holding imobiliária, as quais são sociedades formadas para que se tenha posse de determinado patrimônio ou imóvel, que tenha ou não finalidade de locação. Há também a holding familiar, em que ela pode ser pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial. Seu principal aspecto é que a sociedade holding é composta por membros de uma determinada família, onde se organiza o patrimônio, os bens e a sucessão hereditária, em prol destes (MAMEDE, 2013).

Há outros diversos tipos de holding derivados dos tipos supramencionados, como a holding setorial, a qual agrupa as múltiplas organizações em prol de seus objetivos, sejam elas comerciais, rurais, industriais, financeiros, etc. e ela é comandada por uma empresa que tenha especialização no setor optado pela holding. Nela há um melhor controle de distintos setores, onde surge a possibilidade de recrutar profissionais muito bem capacitados para auxiliar as empresas do setor; Há a holding piloto em que ele conduz todo um planejamento empresarial, estabelecendo os princípios dos procedimentos entre os sócios, por meio de acordo societário escrito e registrado, na qual se almeja a evolução de investimentos e negócios a longo prazo. A holding piloto também pode dar início a um planejamento na constituição e reestruturação de grupos empresariais; Existe a holding derivada, que surge pelo proveito de uma empresa que já existente transformada em holding, usada para reestruturações administrativas e societária, em que se torna viável financeiramente quando a empresa aproveitada já é proprietária de bens imóveis, já que o patrimônio se mantém no lugar original, sem necessidade de custos em transferências; Também há a holding cindida, a qual serve para impedir separações impulsivas, a holding fusionada que é usada quando há a parceria de negócios, a holding isolada que só é constituída pela necessidade de negociações

ou a entrada de sócios, a holding em cadeia que serve nos casos de menor investimento ou simplicidade no investimento, a holding em estrela, em que aparece na medida em que o histórico familiar ou a diversificação do grupo vai se expandindo, onde há diversas participações societárias advindas por sucessões, cisões, incorporações e aquisições, em que o centro nervoso é a holding administrativa, a qual se torna o elo de ligação entre os interesses das operadoras e os interesses dos investidores, onde ela deve planejar e controlar e em contrapartida deve prestar contas aos investidores, há a holding em pirâmide que visa ao desenvolvimento empresarial ou familiar, ou seja, é voltada exclusivamente para as operadoras, há a holding aberta, em que esta é constituída em forma de sociedade aberta para a captação de investimentos, dependendo de interesse externo, há a holding fechada, a qual é constituída para maior regulação da sociedade se comparada com uma holding aberta, dependendo de interesse interno, a dos sócios, há a holding nacional que evidentemente está estabelecida no Brasil, podendo esta estar investindo no exterior também, e por fim, a holding internacional que está domiciliada no exterior, em que ela invista em uma organização no Brasil (LODI, 2012).

Em relação ao tipo societário de uma holding, ele pode ser do tipo contratual, como uma sociedade limitada, ou pode ser do tipo estatutário, como uma sociedade anônima por exemplo. Esta sociedade pode ser simples ou empresária, onde esta última pode ser sociedade por ações ou por quotas, ela pode ser limitada ou em nome coletivo e não há limites sobre o tipo de pessoa do sócio da holding, podendo ela ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica, e ela pode ser até uma associação ou fundação. Percebe-se que há diversas formas de se constituir um sociedade holding. Contudo, os envolvidos na sociedade devem entender de como funciona os tipos societários com base na Teoria Geral do Direito Societário e deve haver a compreensão de cada particularidade para que possa escolher a alternativa mais viável dentre outras várias para os interessados da fundação da holding (MAMEDE, 2013). Já a holding administrativa, como o centro da estrutura da organização, precisa ter um cuidado maior para determinar sua configuração societária, dependendo de quantos etapas de holdings há entre ela e as pessoas físicas no topo, pois neste tipo de holding existem muito mais itens a serem analisados minuciosamente, já que trata-se de um planejamento macro visando todos os aspectos do grupo empresarial (LODI, 2012).

1.4 Governança Corporativa

Para que se possa abordar o tema envolvendo holding, surge a necessidade de se comentar sobre Governança Corporativa, a qual é inteiramente ligada com a constituição de sociedades, com os interesses da empresa, com a participação dos acionistas e conseqüentemente com a holding (SILVA, 2014).

A governança corporativa surgiu com as modernas organizações, em que é comum a segregação entre o controle acionário e a administração, ganhando vigor em vários países. A palavra *governança* está associada a governo, pelo fato da organização de seus órgãos e poderes, atendendo a interesses da administração pública e, principalmente, da população como um todo e, portanto, uma corporação ao se organizar de forma semelhante a um governo, atendendo a interesses diversos, é que surge a governança corporativa (SILVA, 2014).

Há diversos conceitos de governança corporativa apresentados por vários autores e por órgãos, contudo, com coerência e todos eles interligados.

Segundo Silva (2012, p.27), governança corporativa “ é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

De acordo com Silva (2014, p.03) apud Witherell (2004), governança corporativa “ é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, distribuindo direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, tais como conselho de administração, diretoria, proprietários e outros *stakeholders*”

Silva (2014, p.04) apud Siffert Filho (1998, p. 123-146) define governança corporativa como “um sistema de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários”.

Segundo Silva (2012, p.29) apud Lameira (2001), “governança corporativa é um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. Portanto, existe um conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão”.

Conforme Silva (2014, p.05) apud Nelson (1999), “governança corporativa é um conjunto de ações dos administradores e acionistas com intuito de negociar e determinar como o valor da firma será distribuído”.

De acordo com Silva (2012, p.29) apud Lodi (2004), “a governança corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração”.

Silva (2014, p.04) apud Gilson (2000) considera que “o sistema de governança determina os termos de um contrato de acionistas, os quais mencionam que os administradores têm autonomia para gerir os negócios da companhia e os acionistas devem receber o lucro resultante das operações da empresa”.

Segundo Silva (2014, pg.04) apud Lethbrigde (1997), governança corporativa é “o conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações devem prestar contas”.

Silva (2014, p.04-05) apud Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define governança corporativa como “o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, cuja finalidade é otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”.

A Comissão de Valores Mobiliários (2002, p.02) conceitua governança corporativa “como o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas”.

A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) define governança corporativa como “o conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visam a assegurar que as decisões tomadas em linha com os objetivos de longo prazo das organizações”.

A governança corporativa no Brasil começou a se expandir nos anos 2000, a partir de quando a economia brasileira deu espaço para investimentos internacionais, inclusive em empresas do governo que começaram a ser privatizadas e também países estrangeiros deram espaço para as organizações do Brasil.

Até meados dos anos 80, o Estado influenciava na economia local com alguns aspectos do tipo *Stakeholder* de governança corporativa, que de acordo com Silva (2012), tem ampliação de interesses – geração abrangente de valor, visa a um público-alvo maior, possui vários indicadores de desempenho, tem uma atenção para os resultados patrimoniais e financeiros, e também para a sustentabilidade e função social e tem uma preocupação em

elaborar balanços social e ambiental, onde estes aspectos foram alterados para concentrar a rentabilidade com o objetivo de trazer investimentos para a ocorrência da privatização.

Posteriormente, houve diversos escândalos em que os controladores se beneficiaram em razão da desvantagem da minoria dos acionistas, e em razão disto, ocorreu uma imigração de *Stakeholder* para *Shareholder*, que segundo Silva (2012), é o tipo de governança corporativa que é voltado aos interesses dos acionistas e gestores com relação ao valor, riqueza e retorno, possui indicadores de desempenho voltados para demonstrações patrimoniais e financeiras e realização de avaliações e aferições como focos da governança, analisando o crescimento, riscos e retornos corporativos, e com essa mudança, visou-se proteção os minoritários, fortaleceu a fragmentação e compartilhamento do controle acionário, e focou-se na eficiência econômica e na transparência de gestão.

Apesar de ocorrer o desenvolvimento dessa mudança de fato, a governança corporativa no Brasil ainda é algo recente, pois as empresas ainda possuem uma mentalidade de *stakeholder*, com conselhos e gestão não profissionalizados, em que o controlador possui grandes vantagens em relação aos minoritários (SILVA, 2014).

Contudo, há o esforço em se buscar no Brasil, boas práticas de governança corporativa, onde com esse intuito, foram criados o Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a nova Lei das Sociedades Anônimas (SA), o código de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em relação à governança corporativa, assim como também a participação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e dos fundos de pensão (SILVA, 2014).

A governança corporativa, portanto, tem práticas com o intuito de alcançar a consolidação da participação societária, protegendo seus investimentos e lhes atribuindo retorno de tais aplicações. Para isso, é necessária uma estrutura podendo ser composta por conselhos de administração, conselhos consultivos, conselhos fiscais, auditorias independentes, comitês corporativos de gestão e uma diretoria executiva, em que esta composição atende aos interesses dos acionistas, investidores, sócios ou gestores, como obter desempenho estratégico no mundo dos negócios, aumento da riqueza da parte dos investidores, apoio às disposições estatutárias, estabelecimento de normas em acordos de acionistas, a preservação dos ativos intangíveis, a remuneração e benefícios da diretoria executiva e otimização de retorno sobre ativos tangíveis. Entretanto, os modelos atualmente não visam somente ao retorno do investimento para os investidores, à riqueza para os acionistas e à proteção dos acionistas minoritários, mas também assumem compromissos de

desenvolvimento da empresa, onde os interessados são maiores ainda, como o público interno (empregados, fundações de assistência e seguridade) e o público externo (credores, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo, sociedade, meio ambiente, etc.), em que neste tipo de governança, adota-se parcialmente o modelo *Stakeholder* (SILVA, 2012).

Dessa maneira, a governança corporativa é um sistema de ações que visa proteger o capital dos sócios, acionistas e investidores, juntamente com o alcance dos objetivos da empresa. Portanto, a constituição de uma holding por si só, já é uma dessas ações de governança corporativa, pois ela permite a proteção dos investimentos feitos pelas partes envolvidas no capital social e também gera benefícios como redução de certos custos e tributos em determinadas situações, em que eles auxiliam no alcance dos objetivos. Assim sendo, ao se constituir uma holding, a adoção de uma governança corporativa na empresa investida é relevante, principalmente em grandes corporações, para que se possa associar os interesses dos acionistas, investidores, sócios e gestores, com os interesses da empresa e de seu público interno e externo, para que assim, a holding seja melhor aproveitada, e que conseqüentemente gere benefícios para todos os envolvidos.

CAPÍTULO 2 – AS SOCIEDADES EMPRESÁRIAS

2.1 As formas societárias

Atualmente é necessário que a empresa esteja atenta no momento de se optar por determinada forma societária, já que há um grande leque de opções para serem escolhidos, em que apesar de haver vantagem desta forma, pois sempre haverá uma alternativa para a metodologia a ser escolhida pela empresa, ela pode se tornar uma desvantagem se selecionada de maneira errônea (LODI, 2012).

Anteriormente encontrava-se com frequência sociedades “anônimas” fechadas e abertas, contudo, os sócios que detinham o controle da empresa não sabiam a razão dessa escolha, e outros escolhiam tais formas de sociedade pelo fato delas serem as mais escolhidas, e portanto, deduzia-se que eram elas as melhores. Entretanto, a Sociedade anônima foi abolida, sendo chamada nos dias atuais de sociedade por ações (LODI, 2012).

Um conjunto societário não deve ter apenas um formato, pois dependendo da estratégia do grupo, uma forma pode ser tornar mais vantajosa do que as demais, e caso se altere a estratégia, outro formato societário pode se transformar em algo interessante, deixando de lado a forma adotada anteriormente (LODI, 2012).

Há duas legislações que abordam esse assunto societário, a Lei da Sociedade por Ações (Lei 6404/76) e o Código Civil (Lei 10303/01) (LODI, 2012). Para que se possa abordar sobre as formas societárias, é devido comentar o que é a figura da empresa, do empresário e da sociedade (CAMPINHO, 2005).

O Código Civil do Brasil não caracterizou a figura da empresa, conceituando apenas a do empresário (CAMPINHO, 2005).

Segundo Campinho (2005, p.11) apud Requião (2000, p.59), a empresa apresenta-se como “um elemento abstrato, sendo fruto da ação intencional do seu titular, o empresário, em promover o exercício da atividade econômica de forma organizada”.

A empresa é uma organização técnico-econômica, onde se é organizado o emprego do capital e do trabalho para a exploração de uma determinada atividade produtiva, que tem como finalidade a obtenção de lucro. Por isso, a empresa não possui personalidade jurídica, apenas sendo objeto do direito empresarial. Quem a possui, é o empresário, titular da empresa, em que este é o sujeito de direito (CAMPINHO, 2005).

A empresa não se equivale à sociedade, já que pode haver sociedade sem empresa, mesmo que seu objeto abranja atividade específica de empresário, em que apenas é

necessário que seus atos constitutivos sejam inscritos em uma Junta Comercial, para que a sociedade não deixe de explorar o seu objeto, mesmo sem entrar em atividade (CAMPINHO, 2005).

O Código Civil caracteriza o empresário da seguinte maneira: “Art.966: Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”. Portanto, o empresário, através da empresa, explora determinada atividade com a finalidade de lucratividade. Quanto às atividades como a profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, quem os exercem não são considerados empresários, de acordo com o Código Civil. Existem diversos tipos de empresários, como o individual, o qual é a pessoa física titular da empresa, o empresário rural e o pequeno empresário, sendo que o Código Civil lhe dão tratamento favorecido, diferenciado e simplificado, dentre outros (CAMPINHO, 2005).

A sociedade está prevista no art. 44 do Código Civil, juntamente com as associações, fundações, e posteriormente, com as organizações religiosas, os partidos políticos e as empresas individuais de responsabilidade limitada, sendo esse rol composto por pessoas jurídicas de direito privado (CAMPINHO, 2005).

O Código Civil traz a especificação de sociedade no art. 981: “Art.981: Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.” As sociedades implicam em um envolvimento de pessoas para a realização de objetivos que são comuns a ambas as partes. Haverá uma combinação de esforços e/ou recursos dos componentes da organização para o alcance dos fins comuns. Nas sociedades o objetivo principal é a obtenção de lucro, em que esse lucro é dividido com as pessoas envolvidas na exploração das atividades econômicas da empresa, e é por isso, que há a aproximação de sócios, tornando-se motivados com a partilha da lucratividade. A sociedade se difere de uma associação, por exemplo, já que esta não tem finalidade lucrativa, mas sim, visa a realização de atividades culturais, esportivas, filantrópicas, políticas, etc. (CAMPINHO, 2005).

Uma holding é definida pela sua contextualização e não por determinada natureza jurídica ou tipo societário, é por isso que uma mesma espécie de holding pode ter inúmeras formas societárias, como ser uma sociedade estatutária ou contratual, uma sociedade simples ou empresária, assim como ser sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada ou sociedade em comandita por ações, com exceção à sociedade cooperativa, pois ela atende a características específicas que não cabem em uma holding. Portanto, é relevante a escolha da natureza jurídica e do tipo societário, já que há múltiplas

opções, devendo-se atentar aos detalhes de uma alternativa que mais se identifica com as atividades e finalidade da empresa e até com o perfil da família caso tratar-se de uma holding familiar, para que se possa fazer a melhor escolha. Nesse momento, é importante a presença de especialistas como advogados, contabilistas e de administradores de empresa, pois a escolha envolve diversos fatores das áreas dos profissionais citados (MAMEDE, 2013).

No momento da abertura da sociedade, encontra-se uma distinção entre uma sociedade simples e empresária ao fazer o registro. As sociedades simples são registradas nos Cartórios de Registro Público de Pessoas Jurídicas, já as sociedades empresárias são registradas nas Juntas Comerciais. Nas Juntas Comerciais, há um controle mais firme sobre as ações empresárias e ações societárias, tendo até órgãos deliberativos com poder de julgamento, embora haja a possibilidade de recorrer contra uma decisão tomada por eles mediante o Poder Judiciário. Em contrapartida, os Cartórios de Registro Público de Pessoas Jurídicas não interferem tanto nas práticas realizadas pelas empresas, de modo que, caso tenha dúvidas em determinado caso, os mesmos as esclarecem no âmbito judiciário, onde se demonstra outra diferença, em que as discussões que envolvem as Juntas Comerciais são realizadas na Justiça Federal, e caso elas envolvam os Cartórios, elas ocorrem mediante à Justiça Estadual (MAMEDE, 2013).

Um aspecto importante ao se optar por uma sociedade simples ou empresária é o fato de que, na sociedade simples, não há a possibilidade de pedido de falência e também do pedido de recuperação da empresa. Caso ela não consiga honrar seus compromissos, as suas obrigações, estará sujeita ao processo de insolvência, previsto no Código Civil e no Código de Processo Civil, sendo muito diferente. Esta questão é importante, pois, em determinados perfis, caso necessite, tem-se a possibilidade de pedir a recuperação da empresa, seja judicial ou extrajudicial. A falência pode ser um processo mais fácil e de caminho mais rápido, por ser mais constante, ao contrário do processo de insolvência civil, sendo mais escasso, de trâmite mais complexo e de maior custo, embora para alguns casos, possa ser vantajoso este tipo de processo. Além da questão da sociedade simples ou empresária, há também as sociedades contratuais e as sociedades estatutárias (MAMEDE, 2013).

Há quatro tipos de sociedades, as quais o Código Civil disciplina, que têm como ato constitutivo um contrato, chamado de contrato social, e portanto, essas sociedades são denominadas como sociedades contratuais. Elas ser simples ou empresária, onde a simples pode ser sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples ou sociedade limitada. Contudo, em todas elas, o capital social é constituído por meio de quotas, formalizando-se um contrato, em que ela se torna uma sociedade contratual, uma sociedade

por quotas. Nesse tipo de sociedade há um negócio jurídico entre os sócios, onde eles são as partes do contrato, sendo estabelecidas as obrigações recíprocas, sejam entre os sócios, sejam com a pessoa jurídica criada, e os direitos recíprocos, com concordância dos mesmos. Qualquer mudança que há na composição do capital social implica em alteração do contrato social (MAMEDE, 2013).

Existem dois grupos no âmbito das sociedades, mediante o foco que se dá, na sua constituição e manutenção, e também para a afinidade das personalidades dos sócios. Há sociedades que têm como aspecto fundamental para a finalidade de constituí-los, o fato do recíproco reconhecimento e aceitação dos sócios, onde as pessoas que estão ali na figura de sócios, são extremamente importantes. Não podem ser outras pessoas, mas sim que determinadas pessoas devem estar constituindo o capital da social da empresa. Essas sociedades são constituídas principalmente em função das pessoas, chamadas de *intuitu personae*. Em contrapartida, existem sociedades em que os tipos de pessoas que são os sócios, não é tão relevante, e sim, a vontade em fazer o investimento nas atividades da empresa. Então, estas sociedades são constituídas em virtude do capital a ser investido, denominado de *intuitu pecuniae*. Essa distinção ocorre nas sociedades contratuais e sociedades estatutárias, que enquanto nas sociedades contratuais a regra é elas serem constituídas *intuitu personae*, nas sociedades estatutárias é serem constituídas *intuitu pecuniae*. Apesar do ato constitutivo da sociedade contratual puder criar determinadas situações, quando não houver essa especificidade, serão usadas as normas previstas no Código Civil para tais soluções. O Código Civil prevê no seu artigo 1.002 que “o sócio não pode ser substituído no exercício das suas funções, sem o consentimento dos demais sócios, expresso em modificação do contrato social”. Já o artigo 1.003 determina que “a cessão total ou parcial de quota, sem a correspondente modificação do contrato social com o consentimento dos demais sócios, não terá eficácia quanto a estes e à sociedade”. No artigo 1.026 é demonstrado que não é permitida a transferência das quotas da sociedade *intuitu personae* ao credor do sócio, com apenas a exceção de recair a execução sobre o que a este couber nos lucros da sociedade, ou na parte que lhe tocar em liquidação, no caso de insuficiência de outros bens do sócio devedor. Também ocorre a proteção nos casos de morte do sócio, onde o artigo 1.028 do Código Civil a disciplina, onde a quota do falecido só será liquidada quando o contrato dispuser diferentemente, se os sócios remanescentes optarem pela dissolução da sociedade e se, por acordo com os herdeiros, regular-se a substituição do sócio falecido. No caso específico de uma sociedade limitada, o Código Civil no artigo 1.057 prevê que “na omissão do contrato, o sócio pode ceder sua quota, total ou parcialmente, a

quem seja sócio, independentemente de audiência dos outros, ou a estranho, se não houver oposição de titulares de mais de um quarto do capital social” (MAMEDE, 2013).

Contudo, em virtude do princípio da autonomia da vontade, surge a possibilidade, por meio de cláusulas dispostas no ato constitutivo, de transformar uma sociedade contratual em *intuitu pecuniae*, ou ao contrário, uma sociedade por ações em *intuitu personae*. Portanto, é devido à atenção na constituição de um contrato social ou estatuto social, em que devem haver cláusulas que protejam o caráter característico da sociedade, seja *intuitu personae* ou *intuitu pecuniae* (MAMEDE, 2013). Adiante, vejamos os tipos societários.

2.2 Os tipos societários

2.2.1 As sociedades contratuais

A sociedade simples comum tem aptidão à exploração de atividades econômicas específicas. O ordenamento jurídico positivo é quem lhe reserva o objeto. A sociedade simples comum está regulamentada nos artigos 997 a 1.038 do Código Civil, tendo estes dispositivos efeitos para as empresas que não adotarem uma das formas direcionadas às sociedades empresárias, que lhe são facultados, conforme o artigo 983 do Código Civil: “Art. 983. A sociedade empresária deve constituir-se segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092; a sociedade simples pode se constituir de conformidade com um desses tipos, e, não o fazendo, subordina-se às normas que lhe são próprias”. Portanto, é permitido às sociedades simples optarem por uma das formas das sociedades empresárias, serão a elas aplicadas as regras específicas do tipo escolhido, já caso não faça a escolha, a sociedade será subordinada a umas das normas que lhe são próprias. A opção pela sociedade simples não se exige o seu registro na Junta Comercial, permanecendo a competência do Registro Civil das Pessoas Jurídicas, excetuando-se a adoção pela forma de sociedade por ações, que independentemente de seu objeto, sua condição será de sociedade empresária, sendo obrigada a se registrar na Junta Comercial.

O artigo 1.150 do Código Civil disciplina esse aspecto citado anteriormente:

“O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais, e a sociedade simples ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, o qual deverá obedecer às normas fixadas para aquele registro, se a sociedade simples adotar um dos tipos de sociedade empresária” (CAMPINHO, 2005).

A sua constituição ocorre por contrato escrito, podendo ser público ou particular, onde se deve inscrevê-lo no Registro Civil das Pessoas Jurídicas. O Código Civil determina um prazo de trinta dias após a constituição da sociedade para que ele possa ser inscrito no órgão competente. O mesmo período deve ser observado nas situações de qualquer alteração do contrato social. As pessoas com obrigação de registrar responderão, devido à omissão ou demora, por perdas e danos junto aos prejudicados. Nas situações de omissão ou demora por parte de quem estaria obrigado a requerer o registro, é facultado a qualquer sócio ou interessado de requerê-lo.

No âmbito contratual da sociedade simples, os sócios possuem liberdade para determiná-las, salvo se cumprirem as obrigações legais que lhe são impostas. A lei estabelece um conteúdo mínimo para o pacto social e de observância obrigatória pelos sócios, caso não o seja atendido, haverá a legitimação da recusa do requerimento de seu registro, se não for sanada a falta pelo requerente, após a notificação expedida pelo órgão competente. Deverá ter no Contrato Social, em caso das pessoas naturais que compõem a sociedade, seus nomes completos, as nacionalidades, seus estados civis, suas profissões e suas respectivas residências, já em virtude de pessoas jurídicas que a compõem, suas firmas, as suas denominações adotadas como nome social, suas nacionalidades e suas respectivas sedes. Nesse contrato deverá ter a denominação social, contando com o objeto, sede e o prazo de duração da sociedade, assim como deverá ter o capital social, determinado em moeda corrente nacional, podendo haver a integralização de bens ou dinheiro pelos sócios. Deve estar determinada a quota de cada sócio no capital, assim como deve ocorrer a sua realização e sua integralização. Devem estar presentes também as prestações a que se obriga o sócio, caso esta contribuição ocorra mediante serviços, como as pessoas naturais responsáveis pela administração da sociedade, sendo indicados seus poderes e suas atribuições. Deve haver a participação de cada sócio nos lucros e perdas da sociedade, e se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente pelas obrigações sociais (CAMPINHO, 2005).

Caso haja modificações no contrato social, cujo objeto seja matéria circunscrita em uma dessas cláusulas de conteúdo obrigatório, elas só poderão ser efetuadas com o consentimento de todos os sócios. Para as outras questões, pode haver a decisão mediante maioria absoluta de votos, salvo se o contrato determinar a necessidade de decisão unânime de votos (CAMPINHO, 2005).

A sociedade em nome coletivo poderá ser de natureza simples ou empresária, assim como as holdings. Todos os sócios são pessoas físicas, há a previsão legal de atuação pessoal e imposição de limites ao ingresso de terceiros, caso não haja a aprovação unânime dos

sócios. Ela só poderá ser administrada por sócios, podendo ser por um, alguns ou até por todos. Segundo Campinho (2005, p.255), “o contrato poderá dispor qual ou quais os sócios que irão gerir a sociedade. Na omissão, entende-se que todos podem individualmente gerir-la”. Não há a admissão de administração profissional, embora se admita a contratação de gerentes, contadores, advogados, conselheiros financeiros, dentre outros. No caso de uma holding pura, há apenas a receita e as obrigações pertinentes aos tributos, não havendo riscos operacionais, em que diminui a relevância de adoção de tipos societários que prevejam limite de responsabilidade (MAMEDE, 2013).

Na sociedade em nome coletivo, todos os sócios respondem solidária e ilimitadamente pelas dívidas da sociedade, respondendo pelas obrigações sociais, podendo ser particularmente pelo patrimônio próprio, subsidiariamente, solidariamente, no qual os credores podem exigir a integralidade do valor de seus créditos de qualquer um dos sócios, e por fim, de maneira ilimitada, onde os sócios respondem por seus patrimônios pessoais de maneira integral. Essa questão da responsabilidade é determinada em razão de dívidas sociais, todavia, no ambiente interno da sociedade poderá, mediante determinação no contrato social ou por unânime convenção, a limitar entre si a responsabilidade de cada um. A sociedade em nome coletivo adotará uma forma social conhecida como firma coletiva ou razão social. Não existindo a integração da firma particular de todos os sócios no momento de compor a razão social, ela necessariamente deverá ser seguida da palavra companhia, podendo ser empregada por extenso ou abreviadamente (CAMPINHO, 2005).

A firma social deverá ser utilizada nos mesmos moldes do contrato social, sendo privativo para os sócios que possuam os devidos poderes para a ocorrência do negócio jurídico da sociedade. Conforme o artigo 1.043 do Novo Código Civil, o credor particular do sócio não pode, antes de dissolver-se a sociedade em nome coletivo, querer a liquidação da quota do sócio devedor, salvo se o prazo da sociedade seja prorrogado tacitamente após a sua expiração, em que caso expirado o prazo e sem nenhuma oposição de um dos sócios, e não entre em liquidação, prorroga-se por prazo indeterminado, ou em caso que há a prorrogação contratual autorizada por todos os sócios, onde seja acolhida judicialmente a oposição do credor, formulada dentro de noventa dias, sendo contados da publicação do ato dilatório (CAMPINHO, 2005).

No momento da dissolução de uma sociedade em nome coletivo, ela ocorre da mesma forma de uma sociedade simples, de acordo com o artigo 1.033 do Código Civil, e caso ela opte por ser uma sociedade empresária, ela pode ser decretada por falência. As sociedades em nome coletivo são regidas, complementariamente, pelas regras das sociedades

simples que se instituem como regras gerais no plano do direito societário (CAMPINHO, 2005).

A sociedade em comandita simples também tem a opção de ter natureza simples ou empresária. Ela é um tipo societário que se divide os sócios em duas espécies: Os comanditários, que são pessoas naturais ou jurídicas, onde eles são investidores, não administram a sociedade e possuem responsabilidade limitada, respondendo apenas pelo de suas quotas, e os comanditados, os quais devem ser pessoas físicas, são administradores da sociedade e possuem responsabilidade subsidiária, solidária e ilimitada pelas obrigações sociais. Dessa forma, os investidores são protegidos, assim também tendo a proteção dos atos realizados pelos comanditados. Caso os comanditários participem da administração, os mesmos poderão perder a proteção ao seu patrimônio particular, entretanto, não são impedidos das deliberações sociais, preservando seus direitos e interesses, e os atos de administração são diminuídos, o que ameniza o contratempo. Apesar da possibilidade de se conseguir encontrar pessoas para serem sócios na condição de comanditários, já que são apenas investidores, isso não acontece no momento de assumir como comanditados, devido à enorme dificuldade, mesmo que sua parte no capital social possa ser integralizada por prestação de serviços. Segundo Campinho (2005, p.256), “na falta da categoria de sócios comanditados, os comanditários nomearão administrador provisório para praticar, até que fique recomposta a sociedade, os atos de administração. Todavia, o administrador não irá assumir a condição de sócio”. A sociedade em comandita simples possui um funcionamento mais simplificado comparado a uma sociedade em nome coletivo, sendo uma vantagem ao adotar esse tipo societário, contudo, há algumas limitações em relação às participações societárias dos comanditários no capital social (MAMEDE, 2013).

O contrato social deverá distinguir cada uma dessas classes de sócio. Os sócios comanditados possuem os mesmos direitos e obrigações que os sócios na sociedade em nome coletivo, portanto, mediante ato constitutivo ou em uma convenção unânime, limitar as responsabilidades entre si. Como dito anteriormente, a administração da sociedade fica incumbida aos comanditados, e a composição da firma social apenas poderá espelhar nome ou nomes dos sócios comanditados, em que caso o comanditário emprestar seu nome, estará sujeito a responderem subsidiariamente, solidariamente e ilimitadamente pelas obrigações sociais, da mesma forma que se praticar um ato de administração (CAMPINHO, 2005).

A redução do capital social do sócio comanditário, em virtude de ter a diminuição do capital social, somente terá eficácia em relação a terceiros depois do arquivamento da alteração do contrato social ao se registrar a sociedade. Caso o capital social seja diminuído

por perdas em consequência de incidentes, o sócio comanditário não poderá receber qualquer quantia a título de distribuição de lucro, antes do capital reduzido ser recomposto, já nos outros casos, o comanditário não está obrigado a retornar lucros recebidos sem má-fé e conforme o balanço. Caso o sócio comanditário vier a falecer, a sociedade terá a continuação com os seus sucessores, com exceção de haver disposição contrária prevista no contrato social, os quais serão designados por quem os represente (CAMPINHO, 2005).

A dissolução de pleno direito da sociedade em comandita ocorre pela falta de uma das classes de sócio ou por ausência de qualquer uma das situações previstas às sociedades simples, conforme artigo 1.033 do Novo Código Civil, ou sendo uma sociedade de natureza empresária, a sua dissolução acontecerá pela falência. As regras aplicadas à sociedade em nome coletivo, são as mesmas praticadas pela sociedade em comandita simples, onde também há a aplicação subsidiária das regras utilizadas nas sociedades simples (CAMPINHO, 2005).

Por fim, a sociedade limitada, a qual é a mais utilizada dentre todas as outras citadas anteriormente ao se constituir uma holding, podendo optar também por ser de natureza simples ou natureza empresária. Ela é a mais utilizada, pois a responsabilidade pelas obrigações sociais de cada um dos sócios é limitada à integralização do capital social, na qual em uma holding ela ocorre com a composição por intermédio de participações societárias e de bens, não há mais a questão da responsabilidade pessoal (MAMEDE, 2013).

De acordo com o artigo 1.052 do Código Civil, cada sócio-cotista tem a obrigação de entrar somente com o valor de sua quota, integralizando este valor, nada mais deve para a sociedade. Em face de terceiros, a totalidade dos sócios responderá solidariamente pela parte que faltar para o preenchimento do pagamento de quotas sem a liberação integral. A responsabilidade do sócio-cotista diante das dívidas sociais limita-se ao valor do capital social e respondem de maneira solidária pela a integralização do capital social declarado da sociedade, obrigando-se solidariamente não somente pelas suas cotas, mas como pela integralização do capital social na eminência de suas responsabilidades. Caso o capital social já houver sido integralizado, nenhum sócio poderá ser obrigado a efetuar qualquer prestação (CAMPINHO, 2005).

A proteção para a alienação de quotas na sociedade limitada é mais frágil do que nas outras sociedades contratuais, pois existe a possibilidade de quotas de determinado sócio serem vendidas a outro, modificando um equilíbrio das participações societárias, em que a cessão para terceiros desconhecidos também pode ser facilitada, bastando a aderência de 3/4 do capital social. Contudo, pode-se haver a correção destas fraquezas mediante cláusulas expressas no contrato social, indicando a previsão da necessidade de aprovação unânime para

a cessão de quotas, pode ser para sócios ou não. Na sociedade limitada não se concede a integralização do capital através de prestação de serviços (MAMEDE, 2013).

Adotando-se a sociedade limitada, há a permissão de nomear um administrador societário mesmo ele não sendo um sócio, apesar de não ser prática corrente nas holdings. Ela também permite a constituição de conselho fiscal, conforme os artigo 1.066 do Código Civil: “Art. 1.066. Sem prejuízo dos poderes da assembleia dos sócios, pode o contrato instituir conselho fiscal composto de três ou mais membros e respectivos suplentes, sócios ou não, residentes no País, eleitos na assembleia anual prevista no art. 1.078.” O funcionamento do conselho está disciplinado nos artigos 1.067 a 1.070 na referida lei, onde os conselheiros não podem administrar a sociedade, nem sociedade por ela controlada, nem podem ser empregados de qualquer uma destas sociedades e nem dos respectivos administradores ou cônjuge ou parente dos mesmos até o terceiro grau, onde também não é permitida a participação de pessoas que são proibidas de serem empresárias. O direito de eleger um dos componentes do conselho fiscal e seu respectivo suplente, fica incumbido aos sócios minoritários que representem pelo menos um quinto do capital social. O membro eleito para o conselho é investido nas suas funções com a assinatura do termo de posse lavrado no livro de atas e pareceres do conselho fiscal, onde deve haver a menção do nome, da nacionalidade, do estado civil, da residência e da data da escolha, em que o termo não terá efeito caso não seja assinado durante 30 dias subsequentes ao da eleição. A duração da investidura, com exceção se cessar anteriormente até o acontecimento da próxima reunião ou da assembleia anual. O conselheiro fiscal possui remuneração com valor fixado anualmente pela reunião ou assembleia dos sócios que os eleger (MAMEDE, 2013).

O conselho fiscal tem como competência, conforme o artigo 1.069 do Código Civil, atribuições com determinação na lei ou no contrato social, como examinar, ao menos a cada trimestre, os livros e papéis da sociedade e o estado de caixa e da carteira, onde os administradores ou liquidantes têm o dever de prestar informações quando solicitado, lavrar no livro de atas e pareceres no conselho fiscal o resultado dos exames e redigir neste mesmo livro e fazer a apresentação do parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício em que se desempenharem para a assembleia anual dos sócios, com base no balanço patrimonial e no resultado econômico, denunciar os erros, fraudes ou crimes as quais descobrirem, aconselhando providências com utilidade para a sociedade, convocar a assembleia composta por sócios se a diretoria estender por mais de 30 dias a sua convocação anual, ou quando ocorrer motivos graves e urgentes, e praticar estes atos mencionados

durante o período da liquidação da sociedade, conforme as disposições especiais reguladoras da liquidação (MAMEDE, 2013).

Outra vantagem da sociedade limitada é o quórum previsto em lei par deliberações, podendo ser favoráveis alterações, mediante cláusulas previstas no contrato social, com o intuito de proteger os sócios minoritários. De acordo com a regra geral disposta em lei, a incorporação, fusão e dissolução da sociedade, dentre outras matérias, têm a aprovação de 75% do capital social (MAMEDE, 2013).

A sociedade limitada se constitui por contrato escrito, podendo haver a subscrição por apenas dois sócios, ou por mais de duas, podendo ser pessoas físicas ou jurídicas. Entretanto, o capital social não pode ser composto com prestação de serviços, de acordo com o §2º do artigo 1.055 do Código Civil: “§2º É vedada contribuição que consista em prestação de serviços”, ou seja, pelo menos todos os sócios deverão contribuir para a constituição do capital social com dinheiro ou qualquer espécie de bens sujeitos à avaliação pecuniária (CAMPINHO, 2005).

O Código Civil disciplina sobre o nome empresarial de uma sociedade limitada no seu artigo 1.158: “Art. 1.158. Pode a sociedade limitada adotar firma ou denominação, integradas pela palavra final "limitada" ou a sua abreviatura.” A palavra “limitada” constitui elemento determinante de seu nome, surgindo a possibilidade para que terceiros mantenham relações com a convicção, sem recorrer ao contrato social, já que a sociedade na qual todos os sócios respondem integralmente do capital social. Caso se omite a palavra limitada, o Código Civil disciplina no seu §3º do artigo 1.158: “A omissão da palavra "limitada" determina a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores que assim empregarem a firma ou a denominação da sociedade” (CAMPINHO, 2005).

Como supramencionado, a sociedade limitada se constitui por meio de um contrato escrito, podendo ser estabelecido por instrumento público ou particular, tendo como natureza um contrato plurilateral. Um contrato de constituição da sociedade juntará componentes específicos, como a pluralidade de sócios, a contribuição de todos os sócios para a formação do capital social, a participação dos lucros e o *affectio societatis* cujo significado é a confiança recíproca e vontade de cooperação conjunta, a fim de obter determinados benefícios. Para que a sociedade tenha a condição de regular, é necessário registrar o instrumento contratual no Registro público de Empresas Mercantis, nas Juntas Comerciais. O contrato social da sociedade limitada deve obrigatoriamente atender a determinados requisitos com imposição da lei, como nome por extenso e qualificação dos sócios e de seus procuradores ou representantes, quando existir, em que no caso de pessoas físicas, deve-se ter

a nacionalidade, estado civil, profissão, domicílio e residência, documento de identidade, com o seu número e órgão expedidor, e inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas, sendo dispensado, desse último caso citado, o brasileiro ou estrangeiro domiciliado no exterior, e caso Pessoa Jurídica, deve conter o nome empresarial, nacionalidade, endereço completo, e caso ela seja sediada no País, o Número de Identificação do Registro de Empresas – NIRE e o número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas; Deve ter o tipo de sociedade empresária adotado, o nome empresarial, o nome e qualificação dos administradores, com seus poderes e atribuições, a fixação do capital social, assim como a forma e o prazo de sua integralização, o quinhão de cada sócio, ou sejam a quota com que cada sócio entra para o capital, a parte de cada sócio nos lucros e nas perdas, a designação precisa e detalhada do objeto social, a fixação da sede, com endereço completo, o seu foro, assim como os endereços completos das filiais declaradas, o prazo de duração da sociedade, com a possibilidade do mesmo ser indeterminado, a data de encerramento de seu exercício social, quando ele não for concomitante com o ano civil, a declaração de que a responsabilidade dos sócios é limitada para a importância total do capital social e a previsão de assembleia ou de reunião para deliberação das matérias previstas em lei ou eleitas de maneira contratual que tenham dependência da decisão dos sócios, nas sociedades com número de participantes igual ou inferior a dez (CAMPINHO, 2005).

Após as sociedades contratuais, iremos abordar sobre as sociedades estatutárias as quais são a sociedade por ações e a sociedade em comandita por ações.

2.2.2 As sociedades estatutárias

Na sociedades por ações, o capital social divide-se em ações, onde os sócios possuem responsabilidade limitada para a realização das relativas ações. O artigo 1º da Lei 6404/76 demonstra as características da sociedade por ações: Art. 1º “A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas.” Quando são integralizadas as ações de titularidade dos sócios, eles não terão nenhuma responsabilidade, mesmo subsidiariamente, pelas obrigações sociais, mesmo que não estão satisfeitas pela empresa. Qualquer que seja o objeto social de uma sociedade por ações, bem como qualquer que seja a estrutura de suas atribuições, ela sempre será uma sociedade empresarial, onde se rege um estatuto social com registro na Junta Comercial e conseqüentemente pelas normas da Lei 6.404/76. A diferença do estatuto social do contrato social, é que diferentemente do contrato

que traz o nome dos sócios da empresa, no estatuto social não possui nomes dos sócios da empresa, mas somente registra aqueles que estavam presentes no momento da fundação da sociedade, onde são dispensadas as alterações quando houver a cessão de ações e juntamente da condição de sócio, em que a transferência ocorre em livro próprio. Porém, o estatuto deve fazer a definição, de maneira exata e de forma completa do objeto da companhia, podendo ser qualquer empresa com finalidade lucrativa, exceto quando ela for contrária à lei, for de desordem pública e não tiver bons costumes, conforme o artigo 2º da Lei 6404/76: “Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes”. As ações e outros títulos da sociedade por ações podem ser negociadas perante oferta pública no denominado mercado de valores mobiliários, sendo responsável por ele a Comissão de Valores Mobiliários. Essas ações são chamadas de ações abertas. Em contrapartida, existem as ações fechadas, as quais não são negociadas perante oferta pública (MAMEDE, 2013).

A Comissão de Valores Mobiliários que regulamenta e fiscaliza o mercado de valores mobiliários no Brasil, tem como atribuições, assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão, proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários, evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado, assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido, assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários, estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários, estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários e promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

Para que se possa constituir uma sociedade anônima é fundamental que no mínimo, a subscrição de todas as ações a qual se divide o capital social fixado no estatuto por pelo menos duas pessoas, o pagamento em dinheiro, como entrada, de no mínimo 10% do valor de preço de emissão das ações subscritas e o depósito em um estabelecimento bancário autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários, da parte do capital realizado em dinheiro, a ser efetuado pelo fundador, em um prazo de cinco dias contados a partir do momento do recebimento dos valores, em nome do subscritor e a favor da sociedade em organização, a

qual só poderá levantá-lo após adquirido personalidade jurídica. Há a diferença entre a subscrição pública e a subscrição particular, onde a primeira ocorre nas companhias abertas, e a segunda acontece nas companhias fechadas. Na subscrição pública, depende de prévio registro da emissão da Comissão de Valores Mobiliários e subscrição intermediada por uma instituição financeira. Já a subscrição particular do capital, pode ocorrer por deliberação dos sócios subscritores em assembleia geral ou por escritura pública, onde se considera também todos os subscritores como fundadores, sendo ela utilizada nas holdings. No Direito brasileiro há a aceitação da figura da subsidiária integral, onde a sociedade anônima possui apenas um único acionista, em que a subsidiária integral é constituída mediante escritura pública, sendo todas as ações subscritas pela sociedade que obterá o seu controle acionário integral, havendo a possibilidade também da transformação de uma companhia em subsidiária integral, ocorrendo-a através de uma incorporação da totalidade das ações do capital social ao patrimônio de terceira companhia, convertendo-a, assim, em subsidiária integral, onde os acionistas da companhia incorporada tornam-se sócios da sociedade incorporada (MAMEDE, 2013).

No estatuto social será fixado o valor do capital da sociedade por ações em moeda nacional, assim como também será fixado o número de ações em que se divide. As ações podem ser ordinárias, preferenciais ou de fruição, dependendo da natureza dos direitos ou vantagens pertencentes aos sócios titulares. As ações ordinárias permitem aos sócios titulares todos os direitos sociais, nas ações preferenciais, algumas prerrogativas são permutadas por algumas preferências ou vantagens, como prioridade na distribuição de dividendo, fixo ou mínimo, prioridade na distribuição de dividendo, fixo ou mínimo, acumulação dessas duas preferências e vantagens. Há um percentual mínimo do lucro líquido do exercício para a distribuição para os titulares das ações preferenciais, sendo esse percentual fixado pelo estatuto, e caso ele seja omissivo, é aplicada o artigo 202 da Lei 6.404/76, referindo-se à metade do lucro líquido, deduzindo os valores destinados para a constituição da reserva legal e para a formação da reserva para contingências. No que tange à forma, todas as ações serão nominativas, na qual o nome do respectivo titular será o do registro da companhia, no livro de registro de ações nominativas, presumindo-se a titularidade deste sobre os títulos. As ações são transferidas por anotação feita no Livro de Transferência de Ações Nominativas, com data e assinatura pelo cedente e pelo cessionário, ou por seus legítimos representantes. Caso de trate de ato judicial, como arrematação, adjudicação e herança, a averbação faz-se à vista de documento do juízo, ficando em poder da companhia. As ações são títulos de livre circulação, na qual os sócios titulares poderão vendê-las para qualquer outra pessoa, podendo ela ser

sócio ou não, sendo que a pessoa que está adquirindo as ações poderá ser admitida sem a dependência de aprovação dos demais sócios. Em contrapartida, a circulação das ações está sujeita a restrições impostas pelo próprio estatuto. Para que estas restrições sejam válidas, elas deverão estar detalhadamente reguladas no estatuto e não podem expressar impedimento de negociação e nem subordinação do acionista ao arbitramento dos órgãos de administração da companhia ou da maioria dos sócios acionistas. A restrição à circulação criada por alteração estatutária somente se aplicará para as ações, caso os titulares destas expressamente concordarem, por meio de pedido de averbação no Livro de Registro de Ações Nominativas (MAMEDE. 2013).

A administração da sociedade por ações está sujeita a um conselho de administração e de uma diretoria, em que as companhias abertas e as de capital autorizado deverão ter os dois órgãos, já as companhias fechadas podem ter apenas diretoria, de acordo com seu respectivo estatuto social. A diretoria terá a estrutura toda prevista no estatuto, com a condição de serem respeitadas as regras estipuladas pela Lei 6.404/76. Há a possibilidade de serem criados outros órgãos com atribuições técnicas ou com a finalidade de assessorar a administração. Deverá conter na ata da assembleia geral ou da reunião do conselho de administração que eleger os administradores, a qualificação e o prazo de gestão de cada um dos eleitos, devendo ser arquivada no registro do comércio e publicada. A assembleia geral fixará o montante global ou individual da remuneração dos administradores, assim como os benefícios de qualquer natureza e verbas de representação, levando-se em consideração as suas responsabilidades, o tempo destinado para a realização de suas funções, a sua competência, bem como sua reputação profissional e valor dos seus serviços no mercado. O conselho de administração é um órgão de deliberação colegiada, em que ele é composto por três pessoas físicas no mínimo, sendo elas eleitas pela assembleia geral entre os acionistas, podendo também elas serem destituídas a qualquer tempo pela própria assembleia. Deverá ser estabelecido pelo estatuto, o número de conselheiros, o máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho pela assembleia ou pelo próprio conselho, o modo de substituição dos conselheiros, o prazo de gestão, o qual não poderá ser superior a três anos, sendo permitida a eleição, as normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho, aprovada por maioria de votos por deliberação, com a possibilidade do estatuto estabelecer quórum qualificado para determinadas deliberações, com a condição de que se especifique as matérias. O conselheiro deve possuir reputação íntegra, sem poder ser eleito aquele que ocupar cargos em sociedades que possam ser concorrentes no

mercado, especialmente em conselhos fiscais, consultivos ou administrativos, e quem tiver interesse de conflitos com a sociedade.

Os diretores representam privativamente a companhia. Caso o estatuto não se pronunciar a respeito e não havendo deliberação do conselho de administração, competirá para qualquer diretor representar a companhia e praticar os devidos atos para o seu funcionamento regular, entretanto, o estatuto pode determinar que algumas decisões de competência dos diretores, sejam realizadas em reunião da diretoria. É permitido aos diretores fazerem a constituição de mandatários da companhia, nos limites de suas atribuições e poderes, onde devem ser especificados no instrumento os atos ou operações que eles poderão praticar e também a duração do mandato, em que no caso do mandato judicial, esse prazo poderá ser indeterminado. A composição da Diretoria por dois ou mais diretores, sendo eles pessoas naturais, podendo ser eleitos e destituídos a qualquer momento pelo conselho de administração, ou caso ele não exista, pela assembleia geral, em que no estatuto deve estabelecer o número de diretores, ou o máximo e o mínimo permitidos, o modo de sua substituição, o prazo de gestão, que não será superiora três anos, sendo permitida a reeleição e as atribuições e os poderes de cada diretor. Os membros do conselho de administração, até o máximo de 1/3, poderão ser eleitos para cargos de diretores (MAMEDE, 2013).

A sociedade por ações tem um conselho fiscal de forma obrigatória, sendo ele composto de no mínimo três e no máximo cinco membros, e por suplentes em igual número, podendo ser acionistas ou não, sendo eleitos pela assembleia geral. Incumbe ao estatuto dispor se o funcionamento será permanente ou eventual, ou seja, se funcionará somente nos exercícios sociais em que sua instalação for solicitada pelos acionistas. Dentre as atribuições do Conselho Fiscal estão a de fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral, opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas, denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos da administração, convocar a assembleia geral ordinária, analisar o balancete e demais demonstrações financeiras, examinar as demonstrações financeiras do exercício social e fazer uma opinião sobre elas, dentre outras atribuições. O conselho fiscal atua em prol da companhia e dos acionistas, devendo fornecer informações solicitadas pelos acionistas, ou pelo grupo de acionistas que representem 5% do capital social minimamente do capital social, em que os pareceres e as representações do conselho fiscal, ou de qualquer de seus membros, poderão

ser apresentados e lidos na assembleia geral, independentemente de publicação, mesmo que a matéria não conste da ordem do dia (MAMEDE, 2013).

Além da sociedade por ações, outra sociedade estatutária é a sociedade comandita por ações. O artigo 280 da Lei 6.404/76 aborda sobre a figura da sociedade comandita por ações: “Art. 280. A sociedade em comandita por ações terá o capital dividido em ações e reger-se-á pelas normas relativas às companhias ou sociedades anônimas, sem prejuízo das modificações constantes deste Capítulo.” Entretanto, há uma diferença entre os sócios que fazem o investimento e os sócios que administram, em que os diretores devem ser sócios obrigatoriamente, sendo eles nomeados por meio de cláusula expressa no estatuto social, sem limite de tempo, onde ele é destituído por deliberação dos acionistas que representem no mínimo dois terços do capital social. Da mesma forma, o gerente social será nomeado pelo estatuto social e o mesmo quórum especial para destituição. Os acionistas investidores que não exercem a administração social não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais. Em contrapartida, os acionistas que exercem a administração assumem a condição de comanditados, na qual eles respondem com seu patrimônio particular pelas obrigações sócias, de forma ilimitada. Essa responsabilidade é subsidiária em relação à sociedade e solidária entre os diretores. O diretor sendo destituído ou exonerado, ele ainda se mantém responsável pelas obrigações sociais criadas geradas sob sua administração por dois anos, de acordo com o artigo 1.091 do Código Civil: “Art. 1.091. Somente o acionista tem qualidade para administrar a sociedade e, como diretor, responde subsidiária e ilimitadamente pelas obrigações da sociedade.” Nesse tipo de sociedade, não há a admissão de mudança de objeto preponderante da sociedade, a prorrogação do prazo de duração, o aumento e diminuição do capital social, criação de debêntures ou partes beneficiárias e a deliberação da participação em grupo da sociedade, não se aplicando este dispositivo sobre conselho de administração, autorização estatutária de aumento de capital e emissão de bônus de subscrição (MAMEDE, 2013).

2.3 Subscrição e integralização de capital

A constituição de uma sociedade, seja ela ser simples ou empresária, tem elementos relevantes no momento de subscrever o capital social e na integralização. O capital social é o montante do investimento realizado pelos sócios na empresa, sendo o valor investido destinado à realização de seu objeto social. Então, surge a necessidade de ser definido o seu valor efetivo no contrato social ou estatuto social, sendo que ele deve ser registrado, devendo

ser expresso em moeda corrente, integralizando-o e conservando-o no patrimônio societário. Devem ser atendidos os princípios que direcionam o capital social, como o princípio da realidade ou princípio da subscrição integral, princípio da intangibilidade, princípio da fixidez e o princípio da publicidade. Contudo, não basta somente determinar o capital social, é necessário a distribuição dos ônus do investimento na sociedade. Dessa maneira, ocorre a subscrição e conseqüentemente a integralização (MAMEDE, 2013).

Subscrever significa assumir quotas ou ações, as quais correspondem a parcelas do capital social, sendo elas integralizadas, onde é devido que haja a transferência do valor equivalente das quotas ou ações para a sociedade. Todo sócio deve contribuir para a sociedade, em que primeiramente ele deve integralizar as quotas ou ações subscritas, caso a integralização não aconteça no momento da assinatura do contrato social, ou ato de fundação da companhia, ela deverá ser realizada na forma e prazo determinados pelo contrato ou estatuto social. Segundo a Lei 6.404/76 no Artigo 7º, “O capital social poderá ser formado com contribuições em dinheiro ou em qualquer espécie de bens suscetíveis de avaliação em dinheiro”, ou seja, os valores da integralização não necessitam estar representados por pecúnia, podendo ser por bem com relevância econômica, devendo ele, contudo, ser passível de avaliação pecuniária, podendo ser até através da prestação de serviços, como acontece em algumas sociedades. O contrato deverá estabelecer como cada sócio realizará a sua participação no capital social, como ele irá integralizar sua quota. A integralização não precisa ser realizada somente e tão somente pelo sócio, mas ela também pode ser feita por terceiros em nome e a bem do sócio, em que não há impedimento legal de que o investimento seja realizado por um terceiro, podendo ser por um contrato de mútuo ou outro, remunerado por juros ou por outra forma, ou podendo ser por doação, seja por inter vivos(em vida) ou causa mortis (em função da morte) (MAMEDE, 2013).

A participação de um sócio não acontece apenas subscrevendo quotas ou ações, mas também integralizando o capital social, caracterizando investimento na sociedade, para a ocorrência da atividade econômica a ser explorada. A integralização, como citado anteriormente, pode acontecer mediante pagamento em dinheiro, cessão de crédito, podendo ser endosso de títulos de crédito, transferência de bens imóveis ou móveis, sendo incluídos a eles direitos pessoais com relevância econômica, como marcas e patentes, e serviços que devam ser prestados pelo sócio, em determinadas sociedades. Nas holdings, ocorre com frequência a integralização de imóveis ou outro patrimônio expressivo somente, em que a sociedade se torna uma sociedade imobiliária ou patrimonial respectivamente. Quando ocorre a transferência dos bens e do patrimônio a uma sociedade, eles tornam-se propriedades da

sociedade formada, em contrapartida, os sócios responsáveis por tal transferência, tornam-se titulares das quotas ou ações da sociedade. Para a integralização do capital referente às ações subscritas, seja no todo ou em parte, há a exigência de uma avaliação, regulamentada pela Lei 6.404/76 no seu artigo 8º: “Art. 8º A avaliação dos bens será feita por 3 (três) peritos ou por empresa especializada, nomeados em assembleia-geral dos subscritores, convocada pela imprensa e presidida por um dos fundadores, instalando-se em primeira convocação com a presença de subscritores que representem metade, pelo menos, do capital social, e em segunda convocação com qualquer número.” Porém, a incorporação de bens não pode ocorrer caso eles tiveram com valor superior do que lhes tiver dado o subscritor, mesmo que o avaliador apurem um valor acima, de acordo com o §4º do artigo 8º da Lei 6.404/76. Os peritos ou a empresa responsável pela avaliação deverão apresentar laudo fundamentado, indicando nele os critérios de avaliação utilizados e os elementos de comparação adotados e instruído com os documentos inerentes aos bens avaliados, em que qualquer interessado conheça as razões que motivem o *quantum* apurado. Portanto, exige-se ainda que os avaliadores estejam presentes à assembleia que conhecer do laudo, com a finalidade de prestarem as informações caso elas sejam solicitadas. Sendo aprovada a integralização, ocorrerá a incorporação ao patrimônio companhia, em que tanto os avaliadores quanto os subscritores responderão perante a companhia, perante os acionistas e mesmo perante terceiros, pelos danos que lhe causarem por culpa ou dolo na avaliação dos bens, podendo eles responderem no âmbito criminal, caso estas causas se adequem nos tipos penais. Caso os bens sejam cotitularizados por dois ou mais subscritores, a responsabilidade deles será de forma solidária (MAMEDE, 2013).

Integralizando ações subscritas com bens imóveis para a formação do capital social, não se exigirá escritura pública, conforme o artigo 89 da Lei 6.404/76. A ata em que foi deliberada a incorporação do bem poderá ser levada ao Registro de Imóveis, sendo o documento hábil para a transferência, a certidão dos atos constitutivos da companhia, passada pelo registro do comércio em que foram arquivados, transferindo-se por transcrição dos bens contribuídos pelo subscritor para a formação do capital social no registro público competente, em conformidade com o § 2º do artigo 98 da Lei 6.404/76. Entretanto, exige-se que haja a identificação com precisão, o bem a ser incorporado, pela ata da assembleia geral que aprovar a incorporação. Essa integralização do capital social através da transferência de bens à sociedade, pode acontecer tanto pelo valor de mercado, pelo valor venal, ou pelo valor escritural. A regra principal é que o capital social não pode ser integralizado através de transferência de bens em que o valor venal seja menor que o valor das quotas ou ações a serem integralizadas, atendendo ao princípio da realidade do capital social, onde o capital

social deve ser real e ser efetivamente investido na sociedade. A incorporação de bens para a integralização do capital só acontece nas situações de que as sociedades já estejam constituídas, havendo a deliberação de aumento do seu capital social (MAMEDE, 2013).

CAPÍTULO 3 - OS PLANEJAMENTOS FAMILIAR, PATRIMONIAL, SUCESSÓRIO E TRIBUTÁRIO

3.1 A importância da holding na estruturação empresarial

A administração das empresas está se transformando através de um processo evolutivo bastante enfático. Algumas empresas não possuem a menor possibilidade de acompanhar tal evolução, pois seus principais executivos não conseguem perceber o processo evolutivo e, sendo assim, não interagem com as mudanças e não tiram proveito delas, para se obter melhores resultados para a organização. Em contrapartida, alguns outros executivos aproveitam esse processo evolutivo, obtendo maiores vantagens competitivas da empresa. Uma dessas diversas mudanças, em que os executivos têm identificado e alavancado, é a interação estratégica da empresa perante fatores do ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1995).

Portanto, a organização e a estruturação das empresas devem interagir cada vez mais com o processo estratégico da empresa. As formas mais tradicionais de se estruturar a empresa são as que conservam sua validade essencialmente para se adequar as atividades empresariais mais operacionais (OLIVEIRA, 1995). Como evolução natural de tal processo, algumas formas mais estratégicas de abordar a organização e estruturação das empresas ocorrem com a constituição de uma holding, e elas serão apresentadas neste capítulo.

As organizações produtivas, em especial as empresas com estruturas familiares, devem reconhecer os benefícios de uma avaliação crítica de sua organização, sua estrutura, sua metodologia de funcionamento, dentre outros elementos, resultando dessa análise o entendimento de uma arquitetura societária, podendo ser ou não a constituição de uma holding, pois para isso, depende de como esta arquitetura se apresente e de suas características individuais, qual atenderá melhor à realidade na qual as empresas vivenciam atualmente, assim de como acolherá e expressará seus planos e desejos futuros. É uma estratégia proveitosa para que haja o preparo da admissão de novas gerações na organização. Sendo assim, é necessário perceber as oportunidades que surgem e melhor aproveitá-las (MAMEDE, 2013).

São inúmeras alternativas de aspectos administrativos que levam a resultados empresariais para níveis além do esperado, citando o exemplo de Mamede (2013, pg. 58):

Um exemplo fácil é a adoção de uma estrutura multissocietária (a multiplicação da quantidade de pessoas jurídicas utilizadas para realizar os

negócios), cada qual se ocupando de determinada parcela das operações, permitindo níveis maiores de descentralização administrativa que, conforme conste das cláusulas dispostas nos contratos sociais e dos estatutos sociais, poderá ser maior ou menor. Pelo lado oposto, há grupos de empresa que, pelas qualidades que revelam, recomendam um esforço inverso, ou seja, a incorporação ou fusão de sociedades com a finalidade de centralizar a administração, eliminando divergência, reduzindo custos etc.

Não existe uma maneira que seja melhor ou pior para as organizações; há diversas alternativas, que dependendo das condições verificadas em cada uma delas, uma alternativa pode se mostrar mais interessante do que outra, porém não existindo nenhuma fórmula mágica, devendo-se analisar cuidadosamente todos os aspectos e detalhes para se chegar à melhor solução (MAMEDE, 2013).

As sociedades podem ser constituídas para acomodar determinadas atividades negociais específicas, ou já exploradas ou em cuja exploração se vá investir, considerando-se não somente os requerimentos da organização administrativa das empresas, mas também outros elementos importantes, como os aspectos fiscais a título exemplificativo. Concentrando-se atividades em uma só sociedade ou distribuindo-as entre as variadas sociedades, elas são medidas distintas que, conforme as particularidades de cada caso, podem resultar em economia fiscal lícita, conforme a legislação tributária (MAMEDE, 2013).

Pode haver também a reestruturação societária em empresas familiares, podendo ela ser utilizada para o acolhimento de valores das novas gerações, sendo permitido a elas demonstrarem a sua capacidade na elaboração de algum determinado projeto, além de obterem experiência. Existem setores em uma empresa que são subdimensionados, porém pode haver algum ou alguns jovens com o intuito de explorá-los, uma vez que essa reestruturação dá a oportunidade para que eles explorem tais setores, na mesma proporção em que se preserva o tronco principal da empresa ou grupo de empresas, com vistas a evitar problemas maiores, como eventuais fracassos, e conseqüentemente, ocorrendo até a falência da organização. Lembra Mamede (2013, pg.59):

Basta recordar que, adotando tipo societário em que haja previsão da responsabilidade limitada dos sócios, nomeadamente a sociedade limitada e a sociedade anônima, não haverá responsabilidade subsidiária da sociedade holding pelas obrigações da sociedade

controlada. Desse modo, o eventual fracasso dessas iniciativas não contaminaria a sociedade controladora, bastando encerrá-los.

Em contrapartida, como cada uma das sociedades mantém relações comerciais jurídicas próprias, elas carregam particularmente o risco de suas atuações, evitando que exista contaminação dos bons negócios por aqueles que se mostram deficitários. Portanto, pode haver, segundo Mamede (2013, p.59) apud Oliveira (2010, p.19-20), uma “expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente”, em que simultaneamente pode-se assistir a um “ enxugamento das estruturas ociosas das empresas afiliadas, relativamente aos serviços comuns a todo o grupo, além da centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais”.

Contudo, tais investigações devem ser realizadas levando-se em consideração parâmetros de outras ciências, como a Administração de Empresas, a Economia e a Contabilidade. Sob a perspectiva do Direito, ele traz apenas normas de instrumento, como a definição de limites lícitos e práticas ilícitas, de procedimentos, de requisitos e de elementos, sendo o profissional do Direito indispensável para redigir cláusulas de maneira adequada, assim como suas alterações e documentos, garantindo movimentos seguros. Da mesma maneira, são os diálogos entre profissionais das distintas áreas, sendo esta a alternativa com maior confiabilidade para alcançar o sucesso em tais intervenções (MAMEDE, 2013).

É importante a pesquisa dos efeitos jurídicos nas decisões a serem tomadas, verificando-se tanto as suas licitudes, como os impactos que acontecerão, como encargos fiscais e trabalhistas, além dos melhores caminhos para que tais decisões sejam concretizadas. Da mesma forma, deve ocorrer na contratação de atuação conjunta entre sociedades, a incorporação de outras sociedades, a fusão com outras sociedades, a aquisição ou a alienação de estabelecimentos, a terceirização de fases produtivas, entre diversos outros (MAMEDE, 2013).

Portanto, a holding pode ser extremamente relevante para uma organização, se esta pretende realmente se estruturar e se tornar competitiva, pois a constituição da holding permite o planejamento patrimonial, protegendo o patrimônio, o planejamento familiar, contendo conflitos familiares e distribuindo funções, o planejamento tributário, gerando economia fiscal, e o planejamento sucessório, facilitando o processo de sucessão e reduzindo custos de tal sucessão.

3.2 Planejamento familiar e patrimonial

3.2.1 Planejamento familiar

De acordo com Vitoria (2012, p.27):

Para um bom planejamento patrimonial e familiar da Holding, há de se atentar para diversos aspectos, dentre os quais, três terão de ser bem analisados e sopesados, os quais serão individualmente percorridos, quais sejam: o núcleo administrativo, respeito ao direito de convivência como um meio de contenção de conflitos familiares e blindagem patrimonial.

Quando há um grupo de empresas, a constituição de uma holding pode ser o caminho mais viável para a centralização da administração das variadas sociedades e unidades produtivas. Por isso, a holding deixa de ser somente uma investidora nas sociedades e assume um papel relevante de administração da organização de forma geral, definindo parâmetros, estabelecendo metas e cobrando resultados. A holding, analisando por essa ótica, torna-se um responsável por avaliar o andamento dos fatos empresariais e oferecer as ações que possam melhorar o desempenho da organização (MAMEDE, 2013).

A holding tem origem em um esforço de planejamento, porém, uma vez constituída, ela propriamente se torna um centro gerador de planejamento em termos de organização e de mercado. Sendo assim, torna-se compensatório estender os negócios, principalmente em atividades nas quais surgiram e se desenvolveram a partir da filosofia de uma família. Deve-se enfatizar que tal influência administrativa não se expressa somente sobre as sociedades controladas, mas também sobre as sociedades nas quais a holding tenha mera participação societária, embora relevante. Mesmo que a cultura da holding não se constitua como uma simples expressão do seu poder de controle, pode decorrer da influência que ela exerce, como sócia, junto aos demais. Essa influência empresarial positiva, proporcionada por sociedades de participação, é uma realidade comum e proveitosa para o mercado. E não é somente isso, em uma organização que tenha várias sociedades sob o controle ou com a participação de uma mesma família, a holding pode assumir o papel do núcleo de liderança, juntamente com o núcleo de representação. Consequentemente, há a possibilidade de a holding se tornar a sociedade que representa o aglomerado das sociedades controladas, na mesma proporção em que também representa a família que a controla. Com isso, surge uma vantajosa unidade de discurso no relacionamento com o mercado e a sociedade, onde o administrador da holding

ou a sua assessoria de imprensa responde pelas sociedades e responde eventualmente pela família. Vivemos em uma sociedade de informação e opinião, gerando efeitos economicamente diretos, portanto, esse aspecto se torna relevante nos tempos atuais (MAMEDE, 2013). Além disso, de acordo com Mamede (2013, p. 61) apud Oliveira (2010, p.18), a holding pode “atuar como procuradora de todas as empresas do grupo empresarial junto a órgãos de governo, entidades de classe e, principalmente, instituições financeiras, reforçando o seu poder de barganha e sua própria imagem.” Com isso, institucionaliza-se o comando do grupo, liberando a empresa de uma complexidade burocrática e podendo se concentrar-se nas instituições, na sociedade e nas realidades financeiras, políticas nacionais e internacionais (LODI, 2012).

É relevante a recomendação no sentido de quem controla não deve operar e quem opera não deve controlar, para que a empresa se dedique exclusivamente à atividade operacional, e que haja a transferência das funções de controle à holding (LODI, 2012).

É importante a consideração da oportunidade de se evitar o surgimento de conflitos familiares, que, infelizmente, ocorrem por haver aproximação por motivos de interesse, ocorrendo situações lamentáveis, e com isso, gera-se a atenção de maledicentes e pessoas má intencionadas, fazendo com que famílias com notório respeito sejam vítimas de boatos e dos escândalos que divertem pessoas que noticiam intrigas de tais famílias. Porém, essas desavenças podem gerar efeitos piores, como colocar em risco a hegemonia da família sobre determinado negócio. As intrigas acontecem, e os envolvidos não percebem que eles se enfraquecem simultaneamente, e conseqüentemente, enfraquecem o poder da família sobre a empresa ou grupo de empresas (MAMEDE, 2013).

O Direito da Família não errou ao pretender criar regras de forma detalhada para determinar o relacionamento entre membros de uma mesma família, como irmãos, pais, filhos etc, o que seria um engano, em virtude da carga elevada afetiva de tais relações pessoais. Contudo, o Direito Societário, dentro do âmbito do Direito Empresarial, compreende disciplina que não regulamenta aspectos relacionados à emoção, e sendo assim, pode criar normas para a convivência entre os sócios, e é nesse momento em que surge a vantagem de se constituir uma holding familiar, onde há regras mínimas para a convivência familiar no ambiente empresarial, regras atreladas aos aspectos patrimoniais e negociais, ou seja, pelo menos no que diz respeito aos bens e aos negócios, os parentes terão que atuar como sócios, respeitando as normas jurídicas e também ao ato constitutivo da sociedade. E também, caso haja conflitos familiares, os mesmos terão que ser solucionados mediante

normas do Direito Empresarial, tendo procedimentos a serem realizados e indicando instrumentos de prevenção e de solução (MAMEDE, 2013).

Quando se constitui uma holding familiar, ocorre uma transformação da natureza jurídica daquela sociedade mantida por relações entre familiares, até então submetida ao Direito de Família, que passa a estar ao Direito Societário, existindo mais instrumentos com maior eficácia para se administrar os comportamentos dos indivíduos, uma vez que os sócios devem respeitar a obrigação de atuar a bem da sociedade, convivendo de maneira harmônica com os outros sócios, além disso, o contrato social ou estatuto social possibilita o estabelecimento de regras específicas para gerenciar tal convivência, havendo a faculdade de determinar as diretrizes que orientarão a convivência dos parentes em sua qualidade de sócios quotistas ou acionistas da holding, nos limites permitidos pela legislação e pelo ordenamento jurídico. Em caso de conflitos familiares na sociedade holding, haverá, no Direito Societário, instrumentos para solucionar essas desavenças, podendo submetê-las ao Judiciário ou, na existência de cláusula compromissória, a árbitros (MAMEDE, 2013).

Outro benefício gerado pela constituição da holding em relação aos conflitos familiares é quando se atribui a ela o controle da empresa ou grupo de empresas, afastando-se os conflitos familiares do ambiente de produção. Os conflitos familiares no âmbito da holding, tornam-se conflitos societários, regendo-se pelas normas do Direito Societário. O grande desafio do regime jurídico empresarial, e conseqüentemente, do regime jurídico societário, é disciplinar sobre a convivência entre pessoas, pois as grandes causas na jurisdição empresarial são devidas a conflitos, desavenças, podendo até mesmo estas encerrarem as atividades de uma empresa, quando estes desentendimentos chegarem ao ponto de prejudicarem a produção da organização. Portanto, o regime jurídico empresarial evoluiu neste sentido, e como exemplo de tal evolução, cita Mamede (2013, p.63) apud Mamede (2010, cap. 3), o “princípio da preservação da empresa (ou princípio das atividades negociais)”, em que este princípio é, no âmbito das sociedades, simples ou empresárias, denominado de “princípio da preservação societária”, de acordo com Mamede (2013, p.63) apud Mamede (2010), citando exemplificamente, o artigo 1.033, IV, do Código Civil, o qual permite que as sociedades contratuais possuam um único sócio, esperando-se que se reconstitua a pluralidade de sócios, por um prazo determinado de 180 dias (MAMEDE, 2013).

A controvérsia que gerou o conflito terá que ser resolvida no ambiente da holding, e essa decisão deve ser tomada pela pessoa jurídica controladora, ou seja, pela holding que controla as sociedades controladas. Essa instância societária gera vantagens: Os sócios que

eventualmente sejam vencidos nas divergências ocorridas no âmbito da holding não poderão se associarem a outros sócios para que a posição familiar não seja enfraquecida, preservando o poder da família sobre a empresa ou grupo de empresas a qual controla. Mamede (2013, p.64) cita um exemplo:

Imagine que uma holding familiar detenha 52% da sociedade operacional, ao passo que dois sócios, Y e W, detenham, cada qual, 24%. Se a participação societária no âmbito da holding é igualitária, cada sócio votará com 20% nas deliberações societárias; ainda que E seja vencido, ou mesmo se A e E forem vencidos, no âmbito da sociedade operacional, a holding votará com seus 52% e, assim, manterá o controle. A e E sequer podem alegar que os 20%, detidos por cada um, correspondem a 13% da sociedade controlada para, assim, juntando-se com Y e W, fazerem a maioria na deliberação societária, deixando vencido os demais sócios-familiares.

São duas instâncias distintas e, portanto, não existe confusão entre a deliberação em uma instância, a holding, e a deliberação ocorrida na sociedade produtiva, a qual é controlada pela holding. Esse proveito é preservado até mesmo mediante uma decisão de separação da sociedade. Nas sociedades por ações, a Lei 6.404/76 limita as situações em que o sócio pode solicitar para sair da sociedade, levando o valor de sua participação societária, pois há uma compreensão institucional da sociedade. Mesmo que a jurisprudência tenha aumentado o número de possibilidades, especialmente no ambiente das sociedades familiares, chegando próximo da situação das sociedades contratuais, há a compreensão de que, para permitir que a holding cumpra o seu papel, na eventual saída de um sócio deve ocorrer mediante pagamento de sua parte na sociedade em dinheiro, conforme a legislação vigente, caso o contrato social não trouxer regra distinta. Realizando o pagamento em dinheiro, há a preservação integral da participação nas sociedades controladas ou filiadas, ocorrendo a manutenção do poder familiar sobre estas empresas (MAMEDE, 2013).

Lodi (2012, p. 47) cita a importância de se manter essa equidistância: “É importante ver cada negócio no contexto do próprio negócio e não no contexto da Empresa- mãe. Os conflitos de interesses entre as empresas devem ser administrados pela holding em instância superior”.

Um dos maiores problemas em uma empresa familiar é a capacidade das novas gerações para o desenvolvimento da atividade ou atividades negociais exercidas pela empresa

ou empresas controladas. Há vários casos, nos quais os pais tentaram de tudo para que seus filhos pudessem dar certo na empresa, contudo, tiveram que reconhecer que eles não tinham vocação para a atividade empresarial. Por outro lado, alguns mostram capacidade e vontade para assumir um cargo de direção, outros para funções que exigem capacidade menor, gerando o desafio das diferenças de remuneração. Porém, com a constituição de uma holding familiar, todos os seus herdeiros, juntamente com seus pais, são conduzidos para um mesmo patamar, sendo todos sócios. Como a holding pura não desempenha nenhuma atividade operacional, apenas investe, a administração da empresa pode ser de competência de todos sócios ou, caso seja de competência de alguém especificamente, pode ter a previsão de um pró-labore figurativo, sendo ele estipulado por um valor mínimo. Como a receita da sociedade de participação ocorre exclusivamente pela distribuição de lucros e juros sobre o capital próprio, sendo pagos pelas empresas investidas, de maneira independente da função desempenhada pelos sócios, estando trabalhando ou não nas empresas, a participação nos resultados acontecerá proporcionalmente à participação do capital social da holding, não havendo alteração nesse sentido, não há nem mesmo autorização no contrato social ou estatuto social, ou autorização ocorrida pela reunião ou assembleia da sociedade, para que a receita também resulte de operações realizadas com os títulos detenha em carteira, como o aluguel de ações, aquisição e alienação de participações societárias, debêntures, dentre outros. Ocorre a mesma coisa com as receitas geradas pelas sociedades patrimoniais, com titularidade de bens imóveis e móveis alugados, marcas e patentes licenciadas, dentre outros (MAMEDE, 2013).

Portanto, com a constituição da holding pura, nela, todos os sócios estão em um mesmo nível, mesmo o sócio não desempenhando nenhuma função dentro da empresa de sua família, ele receberá proporcionalmente à participação societário que tiver na holding. Agora, caso um sócio tenha vocação para determinada atividade, este poderá desempenhá-la, sendo remunerado especificamente por tal trabalho, de acordo com a legislação empresarial, a qual admite a possibilidade de remuneração dos sócios pelos trabalhos por eles desempenhados, através do pró-labore, ou pela legislação trabalhista, caso ele desempenhe funções operacionais da organização empresarial, como engenheiro, no setor de relações públicas, dentre outros. Cabe ressaltar que o direito na participação nos lucros não se mistura com o trabalho na empresa. A remuneração do trabalho ocorre através do pró-labore para os administradores, e para os trabalhadores, através de salário, uma vez que um sócio tem a possibilidade de ser empregado da própria sociedade, já que a personalidade jurídica do sócio se difere da personalidade da sociedade. O direito aos dividendos acontece por meio da

participação societária através de quotas e ações. Sendo assim, o lucro é a remuneração do capital investido na sociedade, onde ocorreu a integralização de capital pelo próprio sócio ou por terceiros. Chega-se à conclusão de que a característica da holding é relevante para a correta distribuição de dividendos, assim como o adequado emprego do acervo patrimonial da holding, sendo uma obrigatoriedade dos seus administradores. Portanto, os sócios participantes da sociedade deverão respeitar e compreender o direito de todos, mesmo os da minoria (MAMEDE, 2013).

Ao se passar o comando do grupo para uma holding, há a adoção cada vez mais de uma profissionalização de direção das empresas controladas, nomeadamente naquelas em regime de S/A, onde a presença de outros sócios maiores é frequente (LODI, 2012).

Outra vantagem proporcionada pela constituição de uma holding é que ela pode manter o controle da família sobre a empresa ou grupo de empresas, e afastar os seus membros da condução dos negócios, havendo assim uma administração profissional, gerando inúmeros benefícios. Nem em todas as vezes, uma administração familiar possui competência para os negócios. Em diversos casos, pelo simples fato de se herdar uma determinada empresa, o herdeiro sente-se capaz de administrá-la, sem analisar a sua aptidão para isso, e sendo assim, acaba prejudicando a continuidade das atividades da empresa, podendo até mesmo a levar à falência. A situação se torna mais simples quando existe um herdeiro universal, sendo a empresa ou grupo de empresas herdado por somente uma pessoa, e caso ele insista em administrar a empresa, mesmo não possuindo competência para isso, os danos produzidos serão exclusivamente sobre o seu patrimônio e seus interesses jurídicos econômicos. Trabalhadores e suas famílias, fornecedores, consumidores, dentre outros interligados com a empresa, serão prejudicados, porém, o Direito ainda não pode dar uma proteção com eficácia contra esses danos, pois o Estado não pode interferir no método de avaliação sobre a competência de administração empresarial, já que há casos em que um herdeiro revolucionou toda uma maneira com que a empresa conduzia anteriormente, obtendo extremo sucesso em sua gestão, além disso, segundo Mamede (2013, p.70), “o estudo dos sistemas altamente intervencionistas aponta para uma tendência de fracasso pela inabilidade de gerar inovação competitiva” (MAMEDE, 2013).

O problema acontece com maior veemência quando há uma coletividade de herdeiros, onde se manifesta o interesse de um ou vários herdeiros em administrar as empresas, afetando diretamente os demais, mesmo que estes se mantenham afastados das atividades da empresa. Quando são cometidos erros por herdeiros administradores, ocorre um abalo no patrimônio familiar, afetando negativamente o patrimônio de toda a família. No

âmbito da sociedade por ações, isso não servirá de motivo para o sócio se retirar da sociedade, recebendo conseqüentemente a sua participação no patrimônio social dela, conforme a Lei 6.404/76. Em contrapartida, nas sociedades por quotas, admite-se com maior facilidade o direito de recesso, ou seja, o direito de se retirar da sociedade, havendo a possibilidade de seu exercício se tornar interessante, segundo Mamede (2013, p. 70):

A grande vantagem representada pelo patrimônio societário pode estar na capacidade que a empresa tem de produzir resultados e não no patrimônio a partilhar, sendo melhor conservá-la do que dissolvê-la, ainda que *dissolução parcial*(resolução da sociedade em relação a um ou alguns sócios, com a correspondente liquidação de suas quotas).

A administração profissional tem outra vantagem em relação à administração familiar, de tal sorte que é muito mais fácil dispensar o administrador profissional, quando esse não correspondeu às expectativas, do que um administrador da família. A dispensa do administrador familiar é penosa, em que são envolvidos ressentimentos, podendo até deixar marcas na família, podendo até mesmo se tornarem insuperáveis. Ao se analisar a continuidade do administrador familiar frente aos negócios, geralmente são levados em consideração elementos que não são objetivos, como preferenciais parentais, nem sempre verdadeiras, havendo até mesmo chantagens, fatos que ocorreram há muito tempo são utilizados nesse momento como armas em prol de seus interesses pessoais. Chegando-se a qualquer solução, frequentemente, a família e seu patrimônio sofrem choques de modo direto. Constituindo-se uma administração profissional, esses cenários supracitados não acontecem, já que todos os membros familiares se tornam nivelados igualmente como sócios da holding familiar, e é nesse âmbito que se discutem os negócios da família. A família, na holding, mantém a participação societária na empresa ou grupo de empresas de modo concentrado e indivisível. Porém, ao invés de se atribuir funções de direção a familiares, contrata-se administradores profissionais para assumirem tais cargos de comando. Apesar de estes administradores profissionais serem os executores dos atos de administração, ocupando-se do cotidiano da empresa, eles têm dependência direta da família controladora da empresa, pois ostentam o cargo de presidente, diretor, dentre outros, através do voto dado pela sociedade controladora, que no caso é a holding, estando obrigados a manter os interesses da família na organização, estando sujeitos a serem afastados pelo mesmo voto. A escolha pela administração profissional é reversível a qualquer instante, podendo a holding familiar indicar

um membro da família para assumir a administração. Para que se possa atender a casuais vaidades pessoais, há a possibilidade, na holding, de se constituir um ou mais administradores societários, inclusive com cargos de presidentes, diretor, dentre outros. Como se diz respeito a uma sociedade de participação, a condição de seu administrador não estará sujeita à realização de atos operacionais, pois estes estarão sendo exercidos sob a responsabilidade dos administradores profissionais contratados com a finalidade de conduzir as sociedades produtivas controladas (MAMEDE, 2013).

Ao adotar-se a administração profissional, cumpre-se a finalidade da sociedade ou grupo de sociedades, compreendendo-se a ambição de acionistas maiores quanto à criação de um estilo de comando extremamente profissional, evitando que pessoas como políticos e familiares, sem vocação profissional para as atividades negociais da empresa, assumam cargos em tal âmbito, assim como também desafoga e descongestiona a diretoria de uma empresa que cumpria até então atividades operacionais e de controle, ficando as primeiras incumbidas à administração profissional, e as segundas, a cargo da holding (LODI, 2012).

Lodi (2012, p.48) se manifestou em relação à profissionalização: “ Quando falamos de profissionalização, estamos fazendo referência a familiares da empresa que, devido à sua competência administrativa, concorrem, no mesmo nível, com os profissionais que não pertencem à família”. Ainda diz Lodi (2012, p.48):

Este é um problema que ora influencia as relações familiares, ora prejudica a eficiência da empresa. Há duas correntes radicais que se confrontam. Uma é visceralmente contrária a familiares. A outra acha que familiares são os únicos membros confiáveis. É necessário ser razoável. A questão está na educação e desenvolvimento dos familiares e sua consequente responsabilidade.

Portanto, a holding se torna um instrumento importante para a condução dos negócios da família, já que para isso, é necessário haver profissionais envolvidos nas atividades operacionais, sem ser necessariamente familiares, e caso seja familiar, porém não tenha vocação empresarial, terá seus direitos garantidos como herdeiro, não comprometendo, dessa forma, as relações familiares e a continuidade dos negócios da família.

3.2.2 Planejamento patrimonial

O patrimônio familiar é um bem criado pelo fundador, quase sempre com a participação de seus familiares; é um bem que pertence ao fundador e de quem participou conjuntamente com essa constituição patrimonial. Os filhos recebem o patrimônio em forma de herança, estando sujeito a conflitos. Dessa forma, o patrimônio deve ser muito bem protegido. Uma das formas dessa proteção é a criação de uma holding (LODI, 2012).

A proteção contra terceiros é um dos benefícios proporcionados pela constituição de uma holding. Ao concentrar-se todas as quotas ou ações na holding, mantém-se uma unidade da participação ou das participações societárias, evitando-se que haja a desagregação entre os herdeiros, afastando o controle que a família exerceu, até então, sobre a empresa ou grupo de empresas. Com a constituição da holding, cria-se uma estratégia jurídica para manter intacta a participação familiar, dando expressão unitária para as participações desagregadas.

Mamede (2013, p.72) cita um exemplo:

Se o patriarca ou matriarca detinham, até seu falecimento, 51% das quotas ou ações de uma sociedade, não é inevitável ver três filhos com singelos 17%, cada um, ficando à mercê dos demais sócios. Por meio da holding, mantém-se o poder de controle, por meio da titularidade dos mesmos 51%, assegurando a cada herdeiro um terço da participação na sociedade de participações.

Essa estratégia jurídica possui maior eficácia quando ela se prepara para defrontar o risco de ataques de terceiros, resultado das opções de vida tomadas por cada sócio da holding, e apesar delas, há a possibilidade de manter o controle societário da empresa ou grupo de empresas operacional (MAMEDE, 2013).

De acordo com Mamede (2013, p.72):

Se a holding foi constituída como uma sociedade por quotas, simples ou empresária, inclusive a sociedade limitada, a previsão de um quórum para a aprovação da cessão de quota(s) para terceiros ou, pelo ângulo inverso (se assim optar o contrato social), a previsão de um quórum para o exercício do direito de oposição ao ingresso de terceiros impedem o ato voluntário de cessão e constituem, mesmo, requisito de validade para a constituição de gravame (penhor) sobre os títulos societários.

A própria lei já faz a previsão de que, para ocorrer a cessão da condição de sócio, é necessária a concordância da unanimidade dos sócios, na sociedade simples comum, sociedade em nome coletivo e sociedade em comandita simples. Além disso, a legislação concedeu a sócios que tenham mais de 25% do capital social de uma sociedade o direito de impedirem a admissão de um estranho na sociedade. Esse percentual pode até ser maior, pois é permitido ao contrato social prever a concordância unânime dos sócios. Essas limitações não coíbem a prática de atos pelo Estado, como por exemplo, a desapropriação de quotas ou a sua penhora em processo executivo. Contudo, a possibilidade de penhorar, leiloar e/ou transferir quota ou quotas para terceiro não traduz transferência da condição de sócio, mas somente transferência de representação patrimonial dos títulos, havendo cláusula de aprovação ou de oposição. Mediante tais cláusulas, aquele que concedeu as quotas necessitará ser aceito como sócio pela coletividade social. Caso não seja, ele terá direito à liquidação das quotas para que se possa apurar o seu valor patrimonial. Nessa situação, a vantagem é que o pagamento do valor de sua participação acontece preferencialmente em dinheiro, permitindo que a sociedade, seja por si ou por seus sócios, pague ao concedente o valor apurado de sua participação societária, sendo conservado integralmente o acervo de ações e/ou quotas por meio da qual a holding mantém sua posição nas sociedades controladas, filiadas ou naquelas que se tenha simples participação (MAMEDE, 2013).

Nas sociedades por ações, a preservação do acervo societário para a garantia do controle de algumas sociedades e/ou simples participação em outras, ocorre através da busca do exercício do direito de concedê-las em juízo, sendo requerido pela própria sociedade ou seus sócios. Caso a holding ou outros de seus sócios concederem seus respectivos títulos societários, o sócio-devedor perderá sua participação, entretanto, o restante da família manterá íntegra a holding e seu patrimônio societário. Mesmo diante da previsão legal de que as ações são títulos societários de circulação ampla, existe a possibilidade de se estipular no estatuto social que sua circulação seja limitada, em prol da coerência societária. Mesmo existindo a divergência jurídica sobre a desnaturação da natureza *intuitu pecuniae* das sociedades por ações, diante destas previsões, o próprio Judiciário propende a compreender a finalidade da holding e a necessidade de proteção a ela, as sociedades e a seus sócios familiares, desde que isso não implique em prejuízo aos credores do sócio inadimplente, bastando esse entendimento, para se pretender junto ao Juízo da execução que as ações sejam conservadas com a holding e os outros sócios, evitando que seja admitido um estranho, o credor ou o terceiro concedente, desde que os seus direitos sejam satisfeitos conforme o valor patrimonial dos títulos concedidos (MAMEDE, 2013).

Outra vantagem com a constituição de uma holding é a proteção contra fracassos amorosos. Atualmente, há enorme número de divórcios, sendo um grande desafio, fazer frente a estas separações, no que tange ao aspecto patrimonial pessoal e familiar, já que tais segregações geram um grande risco a estes aspectos. Dificilmente as pessoas têm a disposição de, enquanto estiverem namorando e ajustando um futuro em comum, de aceitarem a possibilidade de que alguns fatos desagradáveis venham a terminar com os seus sonhos de felicidade. Porém, essas conclusões infelizes são muito comuns, e sendo assim, deve ser realizado o exame frio que o operador jurídico faz da realidade, estando sempre existindo a possibilidade de um casal vir a desentender e, conseqüentemente, de ocorrer um processo de separação, onde o ódio substitui o amor e o desejo de vingança leva as partes a um jogo de perde/ganha, em que na maioria das vezes, é ruim para a parte que possui mais posses. Além dessas separações, com o rompimento do relacionamento, há aquelas pessoas que se aproveitam dos herdeiros ingênuos e ingênuas, fazendo juras de amor, porém, de olho na realidade em seu patrimônio ou eventual futuro patrimônio. O golpe já acontece há muito tempo, todavia, ainda acontece com frequência. O pai e/ou a mãe com sua experiência percebe a iminência do golpe contra seu filho ou filha, e encontra na constituição de uma holding, a alternativa para se evitar que o fracasso amoroso de seu filho ou filha corresponda a um proporcional fracasso econômico, prejudicando não só a ele ou ela, como a toda família e o patrimônio familiar (MAMEDE, 2013).

Existem diversas soluções para se combater situações de fracassos amorosos. Há a possibilidade, no ato de constituição da holding, de se fazer doação de quotas ou ações gravadas com a cláusula de incomunicabilidade, evitando que elas sejam alvo de uma distribuição resultante de uma separação ou divórcio, ou sendo ainda mais amplo, gravando os títulos com a cláusula de inalienabilidade que, de acordo com o artigo 1.911 do Código Civil, esta cláusula imposta aos bens por ato de liberdade, implica impenhorabilidade e incomunicabilidade. Caso a participação doada componha a legítima, ou seja, se compõe o mínimo a que o herdeiro tem direito, com proporção de 50% do patrimônio do fundador da herança, é necessário atender aos limites impostos pelo Código Civil, no artigo 1.848, onde as cláusulas deverão ser fundamentadas, demonstrando haver causa justa para impedir a alienação, penhora ou comunicação patrimonial, criando-se uma situação embaraçosa e sujeita à discussão judicial. Se a holding é constituída sob a forma de sociedade contratual, mesmo que limitada, no artigo 1.027 do Código Civil, há um impedimento do cônjuge ou convivente de exigir de imediato a sua parte em decorrência da separação. Terá que pedir a liquidação das quotas, sendo permitido aos demais sócios familiares de entregar-lhe dinheiro e

não participação societária, sendo que o sócio ou sócia ex-conjuge perderá uma parte de sua participação, onde aquilo que a sociedade ou os demais sócios indenizarem ao seu meeiro será retirado de sua parte e transferido para a parte dos demais. Já nas sociedades por ações, não existe limites postas pela legislação. A alternativa para a proteção dos interesses familiares é determinar a limitação no estatuto social, prevendo que a admissão de qualquer sócio depende da aprovação unânime dos demais sócios e que, diante da recusa, aquele que adquiriu as ações em decorrência de penhora, leilão, adjudicação, separação judicial ou herança, terá direito ao reembolso de seu valor, calculado conforme os moldes previstos na Lei 6.404/76. Sendo assim, apesar de não se poder impedir que o ex-cônjuge ou ex-convivente tenha vantagem patrimonial com a separação, há o impedimento de que ele ingresse na holding ou que obtenha participação societária proporcional, enfraquecendo, conseqüentemente, a holding (MAMEDE, 2013).

A constituição de uma holding não serve apenas para proteger o patrimônio familiar, mas também é utilizada para o desenvolvimento de negócios, servindo para a condução otimizada dos negócios, criando-se um valioso instrumento que, conforme o interesse de seus sócios, pode funcionar para a expansão, concentração, diversificação, dentre outros. A holding deve ser compreendida como um instrumento jurídico que serve para uma estratégia empresarial e, a partir da definição dessa estratégia, sua execução presumirá o recurso a outros procedimentos e regulamentos jurídicos, sempre no esforço de se alcançar vantagens contínuas e com segurança para os respectivos empreendimentos e investimentos. Com a constituição da holding, é criado um núcleo patrimonial e organizacional, sendo um centro de poder caracterizado que, mantendo uma coerência particular, poderá se esforçar para conseguir vantagens econômicas legais em distintos âmbitos, de acordo com as oportunidades apresentadas, seja no mesmo setor ou em outro, na mesma região ou em outra, mantendo a condição de controlador ou aceitando a simples participação (MAMEDE, 2013). É criada uma estrutura própria para tomada de decisões de diversificação para novos negócios principalmente em setores distintos dos atuais (LODI, 2012). Serve também para a realização de uma engenharia de riscos, constituindo uma instância afastada entre algumas operações e o patrimônio investidor, ocorrendo isso de maneira lícita, sem que seja necessário o desrespeito de normas ou princípios jurídicos, mesmo existindo quem se arrisque a criar estruturas corporativas de forma ilícita e/ou desonesta, abusando das possibilidades jurídicas legítimas. Entretanto, o abuso no exercício de uma possibilidade jurídica é ato ilícito, conforme o artigo 187 do Código Civil, podendo a ter mesmo tal ato ser caracterizado como crime. A tecnologia

jurídica não está disponível para a prática de atos ilícitos, nem de atos que tenham a finalidade de fraudar a lei (MAMEDE, 2013).

Dessa maneira, é possível, por exemplo, ao invés de somente manter a participação societária na(s) empresa(s) controlada(s), ou seja, na(s) sociedade(s) operacional(is), de se adquirir participações societárias em sociedades que sejam apontadas como estratégicas para os planos, sejam eles presentes ou futuros, do grupo familiar. Não existe um conteúdo exclusivo, pelo contrário, operações como o agrupamento de sociedades, como a fusão ou incorporação, ou o desagrupamento de sociedades, como a cisão, estão disponíveis para que elas sejam executadas de acordo com as circunstâncias que elas se apresentem. As metas para a eleição, entre os diversos caminhos possíveis, são a necessidade e as oportunidades que se revelem ao olhar atento e hábil dos protagonistas econômicos. Essas metas podem recomendar a simples conservação de uma unidade entre os seus sócios, mesmo quando se torna necessário dividir mercados, unidade essa que se mantém quando, em caso de oposição, seja necessário concentrar em específico nicho, fugindo-se dos riscos e ameaças.

Mamede (2013, p.76) cita um exemplo relacionado a isto: “Um exemplo claro é a decisão pela expansão geográfica, que pode ocorrer pela simples abertura de filiais ou pela constituição de outras sociedades controladas.” Ainda, de acordo com Mamede (2013, p.76) apud Mamede (2010, cap. 16), “Em outros casos, dependendo do perfil da empresa, a constituição de uma sociedade franqueadora e a franquias de estabelecimentos empresariais para terceiros pode se apresentar como a melhor alternativa”. Ainda, segundo Mamede (2013, p.76) apud Mamede (2010, cap. 11, seção 5):

O mesmo pode ocorrer quando a opção é pela expansão no *portfólio* de bens ou serviços negociados ou, em sentido reverso, na especialização em um ou alguns bens ou serviços, permitindo mesmo a alienação para outrem de unidades produtivas autônomas: unidades produtivas (maquinário e instrumental de linha de produção), estabelecimentos ou conjunto de estabelecimentos (trespasse).

Além disso, a conservação do conjunto representado pela holding permite a negociação com terceiros que se efetivará de modo exclusivo nas sociedades operacionais, desde a ocorrência da fusão societária, até a fixação de consórcios, os denominados *joint ventures*, para se aproveitar as sinergias, explorar determinado empreendimento, compartilhar várias vantagens empresariais, como a clientela, a tecnologia, os investimentos em publicidade e promoção, a logística, dentre outras (MAMEDE, 2013).

A constituição da holding também se torna uma estratégia empresarial para atrair investimentos estrangeiros. Uma sociedade *offshore company* é uma sociedade que é constituída no exterior. Ao se constituir uma sociedade no exterior, esta constituição faz parte do planejamento societário e patrimonial, e não há nada de ilícito, caso se respeite a legislação brasileira, pois não existe lei que proíba a constituição de sociedade no exterior. Essas pessoas jurídicas constituídas no exterior tornam-se imprescindíveis para atrair investimentos estrangeiros, para realizar negócios internacionais, dentre outras atividades relevantes. Contudo, é necessário ter cuidado quando se constitui tais sociedades exteriores para fraudar as leis brasileiras. Em diversos casos, as sociedades são criadas em específicas localidades nas quais o regime fiscal é mais vantajoso, os denominados *paraísos fiscais*, tendo como objetivo o controle e a participação de atividades negociais no Brasil, além de criar mecanismos de preservação da identidade de investidores, incluindo titulares de contas bancárias, quotas em fundos de investimentos e sócios e administradores de sociedades negociais. Se não existem objetivos ilícitos, dependendo da caracterização do planejamento societário, a constituição destas sociedades no exterior é mais uma alternativa colocada à disposição de uma sociedade para determinar a melhor arquitetura de seu patrimônio e de suas atividades negociais sujeitas à sua análise (MAMEDE, 2013).

3.3 Planejamento sucessório e tributário

3.3.1 Planejamento sucessório

Um dos maiores problemas das empresas produtivas, sejam as microempresas até as enormes corporações, é o mal planejamento de processos de sucessão na sociedade de uma empresa. São vários os casos em que uma sucessão não planejada ou mal planejada foi o início de uma dificuldade empresarial, em algumas situações, chegando-se à falência, ou pelo menos, à venda da empresa para terceiros, perdendo todo um trabalho de uma vida, até mesmo, o trabalho de algumas gerações. Trabalhar com a concepção da própria morte é desagradável, porém, ainda existem inúmeros casos em que homens e mulheres não obtiveram sucesso durante as vidas laborais, mas também, marcaram presença após as suas mortes, por muitos anos, outros por décadas ou até séculos. Ao invés de estas pessoas recusarem a ideia da morte, elas a assumiram e conviveram com ela. Pensaram durante a vida, estruturando seus planos e os concretizando, para o usufruto das vantagens resultantes de suas vitórias, enquanto vivem, entretanto, pensaram também no momento de suas mortes, para que o trabalho por eles criado fosse ainda preservado pelos sucessores (MAMEDE, 2013).

Quando ocorre a morte, os bens do falecido são transferidos aos herdeiros. Essa transferência acontece sem nenhum planejamento, podendo ter como consequência um desarranjo societário. São inúmeras as situações em que grandes empresas faleceram em virtude de disputas entre os herdeiros ou da falta de competência em continuar a manutenção dos negócios. Ocorrendo a morte, é aberta a sucessão, sendo a herança transmitida de imediato aos herdeiros legítimos e testamentários, conforme o artigo 1.784 do Código Civil. A sucessão ocorrida para os herdeiros legítimos acontece por força da legislação, enquanto que na sucessão para os herdeiros testamentários ocorre pela disposição de última vontade. Se a pessoa falece sem que haja nenhum testamento, ou existem problemas neste, a herança é transmitida para os herdeiros legítimos, com a divisão proporcional dos bens herdados, conforme as regras do Código Civil. Esta sucessão é denominada de sucessão intestada ou sucessão legítima. Pertencem de pleno direito a metade dos bens da herança, chamada de legítima, aos descendentes, ascendentes e ao cônjuge, chamados de herdeiros necessários, conforme os artigos 1.845 e 1.846 do Código Civil (MAMEDE, 2013).

Mamede (2013, p.81) ilustra os efeitos desta herança:

Quando entre os bens há uma ou mais empresas, o desafio será sua administração durante o inventário, já que os atos de gestão estarão afeitos ao processo de inventário, e eventual disputa entre os herdeiros por suas partes no patrimônio, ou seja, por seus quinhões. Note que, com a divisão dos bens, há uma divisão da participação societária na(s) empresa(s). Se a família detinha 60% das quotas ou ações, quatro herdeiros irão deter, cada um, 15%, o que pode levar a um enfraquecimento do poder de controle. Há, ademais, o risco de que os herdeiros se engalfinhem numa disputa pela administração societária.

Em contrapartida, existe a denominada sucessão testamentária, onde a sucessão ocorre pela última vontade do falecido, por meio de um testamento. Entretanto, esse poder de testar não é ilimitado. Se existem herdeiros necessários, o testador só poderá dispor da metade da herança, conforme o art. 1.789 do Código Civil. Mamede (2013, p. 82) cita um exemplo em relação a esta herança:

Se uma pessoa tem apenas dois herdeiros (dois filhos), será preciso garantir-lhes 50% da herança, o que nos conduz a 25% para cada um. No entanto, os outros 50% podem ser objeto de disposição de última vontade, por meio de

testamento. É preciso realçar que tais afirmações estão feitas nos limites que interessam à presente análise e, para tanto, são rasas. Não levam em conta, por exemplo, o direito que o cônjuge ou convivente possa ter a parte dos bens.

Os ascendentes só possuem direito à herança se não houver descendentes, pois caso tenha, eles não herdam. Contudo, não ocorre o mesmo com o cônjuge. Mesmo existindo descendente, ele ou ela terá direito a participar da herança, exceto se casado(a) com o(a) falecido(a), no regime da comunhão universal de bens; Se casado(a) com o(a) falecido(a) no regime da separação obrigatória de bens, conforme o artigo 1.640, parágrafo único, do Código Civil; Se casado(a) no regime da comunhão parcial, o(a) falecido(a) não houver deixado bens particulares; Se estavam separados judicialmente, ao tempo da morte; ou se estavam separados de fato, há mais de dois anos, ao tempo da morte, exceto prova, nesta situação, de que tal convivência se tornara impossível sem culpa do sobrevivente. Porém, mesmo havendo a legítima, não é afastado o direito da liberdade de indicar os bens que irão constituir a parte de cada herdeiro, com a condição de que sejam respeitados os limites impostos por lei. Mamede (2013, p.82) cita um exemplo: “Se o patrimônio do testador é de R\$ 1.000.000,00 e há quatro herdeiros necessários, R\$ 500.000,00 comporão a legítima, ou seja, cada herdeiro necessário terá direito legal a R\$ 125.000,00. Os outros R\$ 500.000,00 podem ser livremente dispostos.” Isso significa que o testador tem a possibilidade de distribuir de forma livre os bens entre os herdeiros, podendo até distribuir para um terceiro, porém, respeitando-se o valor da legítima. O direito à legítima restringe-se somente ao valor, não alcançando o direito de preferência por determinado bem e/ou a não aceitação de outro ou outros. Existe a possibilidade de deixar distintos bens para cada um dos herdeiros, sendo essa distribuição válida mesmo se as partes não forem definitivamente iguais, com a condição de que para todos se garanta a legítima. Mamede (2013, p.83) cita um exemplo:

No exemplo acima, isso quer dizer que todos devem receber bens que, no mínimo, totalizem R\$ 125.000,00. Aliás, nada impede que um receba bem(ns) no valor de R\$ 125.000,00 e outro bem(ns) no valor de R\$ 500.000,00. Aliás, três podem receber apenas R\$ 125.000,00 e o outro receber R\$ 625.000,00, ou seja, sua parte na legítima e a totalidade da parte testável. É o que se apura do artigo 1.849 do Código Civil.

Essa licença foi usada, durante várias décadas, no momento em que comerciantes e industriais deixavam suas empresas aos filhos e imóveis às suas filhas, acreditando que elas não teriam condições de tocar os negócios, apenas os filhos as teriam. Já que elas não poderiam se opor àquilo que herdaram, as mesmas acabavam sendo vítimas do fato do quinhão não ter a mesma capacidade de gerar riquezas do que o quinhão de que os filhos recebiam. Porém, esta prática não ocorre mais, ou pelo menos, não deve ocorrer mais. Ao constituir uma holding, ela permite acomodar todos os herdeiros em uma mesma sociedade, todos com igualdade de condições, deixando as funções de administração empresarial para quem tenha capacidade para tal (MAMEDE, 2013).

Acreditava-se que o testamento era o melhor caminho para se evitar conflitos entre os herdeiros, pois o testador fazia a distribuição dos bens, não havendo chances de uma discussão sobre o mérito desse ato, com exceção caso existam nulidades ou anulabilidades. Porém, o testamento só possibilita a divisão antecipada dos bens, incluindo as participações societárias, respeitando o direito de cada herdeiro pela parte legítima sobre o patrimônio. Portanto, na proporção em que não se permite a definição de uma distribuição de funções no âmbito das unidades produtivas, isso não resolve o problema da empresa ou grupo de empresas, pelo contrário, com esse tipo de distribuição, aumentam-se as chances de que com a abertura da sucessão seja iniciada uma competição pelo poder dos negócios, e também pode ocorrer a desintegração das quotas ou ações, levando a uma perda do poder de controle que a família mantinha sobre a empresa ou grupo de empresas (MAMEDE, 2013).

Mesmo não havendo riscos de disputas entre os herdeiros ou uma incapacidade para administrar o patrimônio e os negócios da família com eficácia, só pelo fato da ocorrência da morte do até então administrador da empresa ou empresas, geram-se inúmeros desafios, porém, com a possibilidade de amenizá-los ou até mesmo extingui-los com um planejamento prévio elaborado pela família. A morte gera procedimentos burocráticos aos herdeiros e ao patrimônio familiar, mesmo os advogados incumbidos de atuar nesta sucessão, demoram um longo período para se desenrolarem. Fora também a incidência de tributos, a qual pode aumentar se as pessoas agirem de maneira improvisada. Em diversas situações, a ausência de um planejamento faz com que sejam praticados distintos atos, sendo muito deles considerados hipóteses de incidência tributária, conduzindo ao pagamento de mais tributos, sendo que um planejamento pode determinar alternativas com menor oneração fiscal, de maneira lícita e legítima (MAMEDE, 2013).

Ao se constituir um holding, há a possibilidade da antecipação de todo esse planejamento, podendo evitar a ocorrência de disputas, na proporção em que há a permissão

de que o processo de sucessão à frente da empresa ou grupo de empresas seja realizado pelo próprio empresário ou empresária, na condição de chefe e orientador da família, e ainda é o responsável de maneira direta pela atividade dos negócios, tendo a experiência necessária para tal tarefa (MAMEDE, 2013). A holding possibilita o treinamento dos sucessores acionários e os sucessores administrativos, colocando-os no lugar e na respectiva do fundador (LODI, 2012). Com isso, possibilita-se que aconteça o ensaio e o implemento de uma nova administração empresarial, tendo-se a possibilidade também de perceber alguém de que se acreditava que tinha vocação empresarial, não a possui, isso em vida. Caso esse trabalho seja bem desenvolvido, a nova estrutura organizacional já acontece enquanto ainda está viva a geração anterior, e sendo dessa forma, quando ocorrer a morte, só haverá danos sentimentais, e não patrimoniais. Definindo que todos os herdeiros são sócios da holding, eles possuirão participação dos lucros da empresa ou grupo de empresas, definindo também de como acontecerá a administração no aspecto operacional, seja por herdeiros ou administração profissional (MAMEDE, 2013).

Desse modo, o patrimônio da família, ou a parte eleita pelo interessado, já não mais pertencerá à pessoa natural, mas à pessoa física. Desse modo, a sucessão hereditária ocorrerá na participação societária na holding, não nos bens ou na empresa ou na participação societária na(s) sociedade(s) operacionais. Contudo, ainda é necessário decidir se a transferência das quotas ou ações da sociedade de participação acontecerá antes ou após o falecimento. Caso seja antes, a transferência acontecerá através da doação, onde ocorrerá a entrega antecipada da parte que pertence a cada herdeiro necessário, ocorrendo o *adiantamento de legítima*. Caso a transferência aconteça após a morte, a doação ocorre através de testamento, ou seja, a doação da parte disponível do patrimônio, em que o controle da holding se mantém com os ascendentes, havendo a transferência aos descendentes somente após a morte. Outra opção é o recurso do usufruto, onde se transfere aos herdeiros a nua propriedade das quotas ou ações, mantendo o(s) genitor(es) a condição de usufrutuários, com a possibilidade de exercer os direitos inerentes a estes títulos societários, e sendo assim, podendo manter a administração da holding e o controle das sociedades operacionais, juntamente com os investimentos restantes da família. Os usufrutuários também poderão possuir direitos políticos, como participar nas deliberações da sociedade, podendo eles ter direitos políticos e direitos patrimoniais, ou somente um deles (MAMEDE, 2013).

Ainda existe a permissão pelo planejamento sucessório, de os pais protegerem o patrimônio o qual será transferido para os filhos através de cláusulas restritivas. Sendo assim, para que se possa evitar problemas com cônjuges, basta efetuar a doação das quotas e/ou

ações com a cláusula de incomunicabilidade, tendo como consequência, os títulos sendo excluídos da comunhão, conforme o artigo 1.668 do Código Civil, apesar de não serem excluídos os frutos percebidos durante o casamento, de acordo com o artigo 1.669 do Código Civil. Na situação de títulos societários (quotas ou ações), esses frutos são dividendos e juros sobre o capital próprio. Neste caso, não é necessário ser explícito nas medidas de proteção do(a) herdeiro(a) em face de seu cônjuge, pode-se somente fazer a gravação dos títulos com a cláusula de inalienabilidade em que ela gera aos bens, de acordo com o artigo 1.911 do Código Civil, impenhorabilidade e incomunicabilidade. Contudo, é necessário ter cautela no que condiz ao procedimento quando alcance a legítima. Não é permitido ao testador determinar cláusula de inalienabilidade, impenhorabilidade e de incomunicabilidade, sobre os bens da legítima, salvo se houver justa causa, conforme o artigo 1.848 do Código Civil. É importante salientar que os pactos e declarações antenupciais do empresário, o título de doação, herança, ou legado, de bens com cláusulas de incomunicabilidade ou inalienabilidade, deverão ser arquivados e averbados no Registro Civil e também no Registro Público de Empresas Mercantis, de acordo com o artigo 979 do Código Civil (MAMEDE, 2013).

3.3.2 Planejamento tributário

O planejamento tributário de acordo com Oliveira (2004, p.38) é:

Uma forma lícita de reduzir a carga fiscal, o que exige alta dose de conhecimento técnico e bom-senso dos responsáveis pelas decisões estratégicas no ambiente corporativo. Trata-se do estudo prévio à concretização dos fatos administrativos, dos efeitos jurídicos, fiscais e econômicos de determinada decisão gerencial, com o objetivo de encontrar a alternativa legal menos onerosa para o contribuinte.

Ao se constituir uma holding, ela também pode gerar vantagens fiscais à empresa ou grupo de empresas, ou seja, pode ser realizado um planejamento tributário. Porém para isso, depende da estrutura societária que a holding pretenda adotar, pois há situações em que com a criação de uma holding, a mesma se torna mais custosa e trabalhosa, inclusive com maior oneração tributária. Portanto, é devido a avaliação por um especialista de cada situação, de cada cenário fiscal, para ver qual a situação é a mais vantajosa para a sociedade (MAMEDE, 2013).

A constituição de uma holding é recomendável quando o planejamento tributário puder alcançar todo o patrimônio familiar ou parte dele, especialmente as sociedades operacionais que venham a ter seu controle transferido à holding. Todavia, é necessário ter muito cuidado, já que essa possibilidade não implica em licença para se transferir bens sem o pagamento de impostos. Nessa transferência no Brasil, seja por ato *inter vivos* ou por ato *causa mortis*, ocorre a tributação. Não existe diferença entre os encargos tributários entre a doação em vida e a transferência dos mesmos bens em função da morte, existindo ou não um testamento. Essa tributação é de 4% sobre o valor dos bens transferidos. Porém, existem vantagens paralelas que devem ser levadas em consideração, como por exemplo, o procedimento de doação consome muito menos tempo do que o processo de inventário, mesmo havendo testamento e consenso entre os herdeiros (MAMEDE, 2013).

Ao se constituir uma holding, é necessário compreender os desafios pertinentes ao patrimônio e às atividades negociais, com a observação de prováveis impactos fiscais e avaliando a sua adequação e as oportunidades existentes na legislação vigente. A legislação fiscal disponibiliza diversas situações que definem se determinado caso gera maior ou menor onerosidade, sendo definidos a partir do momento da escolha do contribuinte. Essas oportunidades justificam que a opção pela constituição de uma holding deve ser realizada conjuntamente com um planejamento tributário, podendo até mesmo optar-se por uma estrutura societária de maior complexidade, dependendo do que se planejou fiscalmente. Ao se elaborar o planejamento tributário, caso neste há grandes vantagens à sociedade, se faz jus, a adequação da família e do patrimônio à linha adotada no planejamento tributário (MAMEDE, 2013).

As situações são diversas no que diz respeito ao âmbito tributário, como por exemplo, a existência de impactos favoráveis diretos sobre a tributação sobre aluguéis quando há uma sociedade patrimonial que tenha como objeto social a locação de bens. Da mesma maneira acontece quando se compara a legislação tributária aplicável à pessoa jurídica com a legislação aplicável à pessoa física, onde as mesmas situações estão conduzidos a alíquotas distintas caso o contribuinte seja uma pessoa jurídica ou uma pessoa física, como por exemplo, a tributação de rendimentos, principalmente na incidência do imposto de renda sobre a vantagem auferida na venda de bens imóveis, assim como há diferença na caracterização do que seja renda para efeitos de tributação, seja para pessoa física ou para pessoa jurídica. A pessoa jurídica tem a opção de fazer a provisão de valores, para além de realizar reservas de lucros e fundos contábeis. Devido a isto, sobrevalores auferidos pela companhia não se tornam imediatamente disponíveis e, desse modo, eles não estarão sujeitos

a tributação pelo imposto de renda, e juntamente a isto, também há a opção de incorporar lucros ao capital social (MAMEDE, 2013).

Para as pessoas físicas, a legislação tributária não faz a previsão de grandes variações ou hipóteses para verificação do fato gerador, identificação de base de cálculo e enquadramento na alíquota específica para a arrecadação. Um exemplo disto é o imposto de renda, em que a alíquota é estabelecida em virtude do valor dos rendimentos auferidos, não existindo variação de alíquotas em função do tipo de atividade desempenhada pelo contribuinte. Em contrapartida, às pessoas jurídicas, a mesma legislação fiscal concebe uma grande quantidade de elementos diversos, tendo uma maior variabilidade de regimes tributários, e também, concebe diversos fatores, em que dependendo do regime tributário escolhido, são criadas maiores opções na definição do valor final do tributo a ser recolhido. É por isso que é importante um planejamento tributário, conjuntamente com um planejamento societário, para que se possa aproveitar das vantagens fiscais em virtude da estrutura societária, não devendo haver improvisações e negligência, pois qualquer atitude sem uma avaliação e estudo adequada sobre uma situação hipotética, pode proporcionar enormes prejuízos à sociedade. Como o Direito Tributário é umas das disciplinas mais dinâmicas que há, o planejamento tributário deve ser realizado constantemente, pois a todo instante, ocorre uma modificação na legislação tributária, e uma dessas alterações pode impactar diretamente um planejamento fiscal de qualquer empresa ou grupo de empresas. Apesar de haver metas relacionadas ao planejamento tributário de médio a longo prazo, há qualquer momento, podem ser criados incentivos fiscais, refinanciamentos tributários, dentre outras vantagens, em que a empresa pode aproveitar, assim como também podem ter aumento de alíquotas, aumento nas bases de cálculo, dentre outras desvantagens (MAMEDE, 2013).

Um dos procedimentos que pode ser realizado com o planejamento tributário, o qual gera economia fiscal para a sociedade ou grupo de sociedades, não incidindo o imposto sobre a transmissão de Bens Imóveis Inter-Vivos, é integralizando o capital com bens imóveis, de acordo com o Art.156, §2º, inciso I da Constituição Federal:

Art. 156 - § 2º - O imposto previsto no inciso II (ITBI):

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;

Entretanto, para quem tem como atividade preponderante a compra e venda desses bens ou direitos, a locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil, haverá a sua exclusão de tal imunidade. Contudo, mesmo incidindo o ITBI na transferência do bem imóvel, pode ser compensatório e vantajoso constituir uma holding imobiliária, cuja atividade seja a de locação de bens imóveis. Por exemplo, uma holding ao ter como atividade a locação de imóveis, optante pelo lucro presumido, ela terá como custo tributário o equivalente a 11,33%, levando-se em consideração a incidência do IRPJ, tendo como base de cálculo 32% do faturamento e alíquota de 15%, a incidência da CSLL, com base de cálculo igual a 32% do faturamento e alíquota, e a incidência do PIS e COFINS, tendo ambos como base de cálculo 100% do faturamento e alíquota de 0,65% e 3,00% respectivamente, chegando aos 11,33%. Em contrapartida, a incidência do Imposto de Renda sobre receitas de aluguéis auferidas por pessoas físicas é de 27,5%, ou seja, ao comparar a locação de imóveis, nas mesmas circunstâncias, realizada por uma pessoa física e uma holding patrimonial, fica claro que há uma vantagem para a locação de imóveis desempenhada pela holding.

Ao alienar um imóvel, também, há possibilidade de ganho tributário. A pessoa física ao vender um imóvel, considera-se que ele tem um ganho de capital, ou seja, o valor da venda subtraído do valor do imóvel informado na declaração do Imposto de Renda, e sobre tal ganho, incide 15% de Imposto de Renda, conforme os arts. 138 e 142 do Decreto nº 3.000/1999. Porém, para a Holding Patrimonial, caso ela venda um imóvel, terá um custo tributário final de 5,93%, podendo chegar a 6,54%, se houver adicional. Contudo, o imóvel ao ser integralizado pela holding deve ter classificação contábil como objeto de venda, separando-o do ativo imobilizado, e fazendo parte no ativo circulante como estoque. Deve-se atentar, entretanto, que para a alienação de imóveis adquiridos até 31/12/1988 realizada somente por pessoas físicas, o ganho de capital sofre uma redução fixa conforme o art.18 da Lei nº 7.713/1988. Por exemplo, para um imóvel adquirido até 1969, não haverá incidência do imposto de renda. Portanto, é necessário que seja analisada a situação dos imóveis da família, e na hipótese de alienação, ver qual a forma que gerará maior redução tributária.

Outra alternativa de ganho fiscal, é a distribuição de lucros aos sócios. De acordo com o art. 10 da Lei nº 9.249/95, os dividendos calculados com base nos lucros a partir do mês de janeiro de 1996, não estarão mais sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte,

nem mesmo integrarão a base de cálculo dos sócios contemplados, seja pessoa física ou jurídica, gerando assim, ganho tributário.

No momento da doação e herança de quotas e ações, também há vantagem tributária. O Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação incide sobre a transmissão de quaisquer bens ou direitos através de Causa Mortis ou sobre a doação. Para uma holding patrimonial, a tributação do ITCMD ocorre separadamente, sendo o primeiro momento do recolhimento na ocorrência do usufruto de quotas ou ações, onde deve ser recolhido o equivalente a 2/3 do imposto devido, e o segundo momento acontece na extinção de tal usufruto, ou seja, no acontecimento da Causa Mortis, sendo recolhido 1/3 do imposto a ser pago. A grande vantagem em relação ao ITCMD para a holding patrimonial é que no primeiro momento, a tributação a ser recolhida acontece sem nenhuma avaliação do Estado, na maneira em que o imposto a ser pago terá como base de cálculo o valor das quotas ou ações, podendo estas ser representadas pela integralização de imóveis, não sofrendo também qualquer atualização do valor deles para o valor atual de mercado, diferentemente do processo de inventário cujo patrimônio está em nome de uma pessoa física, no qual o espólio, no acontecimento da Causa Mortis, será reavaliado pelo Estado e tributado sobre o valor de mercado, e o recolhimento acontece de maneira total, sem segregação, tornando-se um custo tributário bem maior para a pessoa física se comparado com a holding patrimonial, existindo ainda a Taxa Judiciária e os Honorários Advocatícios a serem pagos pela pessoa física, pois é necessário a pessoa física iniciar um processo judicial para ter direito à transmissão dos bens imóveis, sendo que para a holding, caso ocorra a Causa Mortis, não é necessário começar tal processo, já que a transmissão ocorre normalmente sem necessidade de recorrer ao Judiciário.

Como visto, são diversas as possibilidades, e por isso, é necessário que se faça uma análise bem feita, para realmente saber se determinado cenário em que a sociedade ou grupo de sociedades almeja, gerará um maior ou menor custo tributário. A primeira etapa a ser realizada para avaliar se existe a possibilidade de vantagens ao se constituir uma holding é o conhecimento da realidade apresentada, não existindo um método ideal, a maneira correta para qualquer tipo de empresa. Após analisar a situação fiscal corrente da empresa, é preciso averiguar se existem alternativas lícitas para que se possa ter uma situação melhor no que condiz ao aspecto fiscal. Em muitas situações, ocorre que as organizações empresariais mantêm práticas fiscais de formada equivocada, em que muito se deve à má interpretação e compreensão das leis e regulamentos tributários do Brasil, existindo inúmeras normas pelos órgãos tributários. Ao não acompanhar a evolução de tais normas, os contribuintes não fazem as obrigações fiscais da maneira que devem acontecer, e por muitas vezes, ocorre uma

autuação fiscal, prejudicando a eles mesmos. Muitos contribuintes, inclusive, possuem ambiguidades fiscais, tendo posturas e procedimentos fiscais diferentes, para as mesmas hipóteses, sendo adotados por funcionários ou setores distintos. Existindo estas ambiguidades, é necessário que as mesmas sejam levantadas e deve ser criada uma solução para atingir um estágio de uniformidade fiscal, devendo haver treinamento de pessoal para se adotar de novas rotinas fiscais (MAMEDE, 2013).

Ao se constituir uma holding, surge a possibilidade de centralização da administração das múltiplas sociedades e múltiplas unidades de produção, assumindo um papel relevante de gestão da totalidade da organização. Com isso, a holding pode se tornar um guia para se consolidar posturas uniformes, com definição em conformidade com as melhores práticas tributária, almejando a economia no recolhimento dos tributos e evitando a ocorrência de erros e de prejuízos que podem ser prejudiciais ao caixa da organização. No Brasil, acontece o denominado *regionalismo tributário*, uma vez que dependendo do objeto das atividades negociais da organização, pode ser mais vantajoso estas atividades acontecerem em determinado Estado ou Município do que em outros, havendo a possibilidade também, caso seja economicamente viável e compensativas as vantagens fiscais, de se mudar a sede de uma unidade produtiva ou, até mesmo, abrir uma filial (MAMEDE, 2013).

O planejamento tributário, assim como o patrimonial e o societário, requer uma mudança de cultura na empresa, de tal modo que os diversos setores da empresa devem vivenciar as práticas tributárias que forem recomendadas, seguindo rigorosamente àquilo que foi definido no planejamento patrimonial, societário e fiscal pelos analistas. Em suma, define-se os planos patrimonial, societário e fiscal, após isso, conclui-se as eventuais alterações escriturais e de seu registro, e altera-se a cultura empresarial para que se possa assimilar a nova estrutura empresarial. Contudo, vale ressaltar a visão de Mamede (2013, p.90) sobre o planejamento tributário:

Proposições fiscais constroem-se a partir de uma tecnologia jurídica refinada, mas altamente mutável. Há uma avalanche de normas, entre leis, decretos, regulamentos, instruções fazendárias etc. Isso implica estudo e aprimoramento constante, tanto dos especialistas, quanto das organizações. A solução proposta para um exercício pode simplesmente não servir para o(s) exercício(s) fiscal(is) seguinte(s).

O estudo sobre a viabilidade e a oportunidade de constituição de uma holding deve acontecer através de uma análise macro, considerando suas inúmeras possibilidades e reflexos. Ao depender do tipo de planejamento societário que se tenha escolhido como o mais viável ao patrimônio familiar e/ou às sociedades ou ao grupo de sociedade, pode-se mesmo chegar a alternativas em que os sócios da holding podem receber seus ganhos, pela participação na sociedade, livres da incidência de tributos, já que os encargos fiscais já foram suportados pela própria sociedade, sendo eles calculados não somente em virtude do montante dos rendimentos, mas também levando-se em consideração fatores diversos, como por exemplo, o tipo de atividade exercida (MAMEDE, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a análise da holding para a elaboração dos planejamentos patrimonial, familiar, sucessório e tributário.

O desenvolvimento do trabalho ocorreu durante a divisão de três capítulos. O primeiro capítulo foi dedicado exclusivamente à holding, sendo explicado o que ela é, quais são suas principais atribuições, qual o seu histórico no Brasil, com a menção das referidas fases de sua evolução, como ocorre a sua constituição, sendo analisada quando ela é viável, qual o seu custo, quais os tipos de sociedades holding existentes, quais as suas características, e qual o conceito da Governança Corporativa e sua importância para a holding.

Já no segundo capítulo, foi comentado sobre as formas societárias, conceituando-as e caracterizando-as, quais os tipos societários existentes, citando o que são as sociedades contratuais e estatutárias, citando-se de suas características, e quais os efeitos no momento de suas adoções. E para finalizar o segundo capítulo, foi citado como acontece a subscrição e integralização de capital, mencionando-se como se subscreve e integraliza o capital, tanto em dinheiro, como em bens imóveis.

E o capítulo final, o terceiro capítulo, foi dedicado ao objetivo deste trabalho, ressaltando-se qual a importância da holding na estruturação empresarial, como pode ser elaborado o planejamento familiar, patrimonial, sucessório e tributário, ao se constituir uma holding, sendo especificados os efeitos que eles podem gerar, quais os benefícios e vantagens que podem ser aproveitados mediante suas elaborações, assim como as devidas ponderações sobre tais planejamentos.

Ao analisar a viabilidade de se constituir uma holding para a elaboração do planejamento familiar, patrimonial, sucessório e tributário, a mesma se mostra bastante viável em determinadas circunstâncias, gerando realmente benefícios e vantagens que tornam a sociedade ou grupo de sociedades mais competitiva, assim como também aos sócios, principalmente aos familiares proprietários de específicos negócios.

Em relação ao planejamento familiar, a constituição de uma holding se mostra como um caminho extremamente viável, na medida em que ela segrega as questões familiares da condução dos negócios, em que somente irá desempenhar as atividades da empresa ou grupo de empresas, quem for capacitado para tal, independentemente se for da família detentora do negócio ou não, tornando-se a(s) empresa(s) profissional(is), assim como também, a holding evita conflitos familiares, pois ela é regida pelo Direito Empresarial, no qual as regras tratam

os familiares como igualmente sócios, existindo regras que devem ser respeitadas no âmbito empresarial, e mesmo havendo conflitos familiares, estes terão que ser solucionadas mediante as normas do mesmo ramo que trata especificamente de questões do ambiente dos negócios, podendo-se a chegar a solução da controvérsia na própria holding, funcionando como uma instância superior, a qual tomará a decisão conforme as normas do Direito Empresarial. Como os familiares são tratados como sócios, eles terão os mesmos direitos e deveres, na proporção da participação de cada um em quotas e ações.

No que tange ao planejamento patrimonial, a constituição de uma holding gera mecanismos que protegem o patrimônio, instituído e desenvolvido nos negócios da família, contra terceiros, dificultando a entrada de um terceiro como sócio da holding, assim como o protege contra fracassos amorosos, sendo possível a criação de cláusulas que evitam com que o ex-cônjuge do sócio ou sócia fique com uma parte do patrimônio, como quotas e ações, podendo comprometer toda a estrutura societária.

Ao se constituir uma holding, há a facilidade do processo de sucessão da empresa ou grupo de empresas, podendo-se elaborar um planejamento sucessório com maiores possibilidades de sucesso, pois com a holding, não há necessidade de abrir um processo de inventário para ocorrer a transmissão legalmente, como acontece por exemplo com uma pessoa física, não gerando custos como taxa judiciária e honorários advocatícios, fora que também os pais poderão transmitir o patrimônio aos filhos mediante cláusulas restritivas, protegendo-o de terceiros e de eventuais problemas com cônjuge.

Também pode ser realizado um planejamento tributário eficiente, reduzindo os encargos fiscais para a empresa ou grupo de empresas, ao se constituir uma holding. Pode ser eliminada a incidência do ITBI, caso se integralize o imóvel para a constituição de capital da holding e ela não ter como atividade preponderante a venda ou locação de imóveis, porém caso a tenha, o custo tributário ainda pode ser menor se comparado com o desempenho da mesma atividade por uma pessoa física, podendo também ter redução do valor do ITCMD, pois com a holding, a base de cálculo do referido imposto é menor do que a da transmissão Causa Mortis a uma pessoa física, além de não haver gastos com processo de inventário. Porém, vale ressaltar que é necessário haver uma análise de possíveis cenários por profissionais de várias áreas, para ver se realmente pode haver ganho tributário ou não, pois há situações nas quais mesmo constituindo uma holding, a oneração tributária pode aumentar, ao invés de reduzir.

Conclui-se a presente monografia, mencionando-se que a constituição de uma holding pode trazer inúmeros benefícios e vantagens para uma empresa ou grupo de empresa,

se bem aproveitada, tornando-a um instrumento importante para o crescimento da sociedade ou sociedades e, conseqüentemente, para as pessoas envolvidas nela ou nelas, pois com a holding, há a possibilidade de organização familiar no ambiente empresarial, de implemento da profissionalização no desempenho das atividades, de proteção do patrimônio, de facilidade no processo de sucessão e de economia fiscal e redução de custos.

REFERÊNCIAS

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Diretrizes de governança corporativa**. Disponível em <<http://ri.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em 21 de Junho de 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Decreto nº 3.000 de 26 de março de 1999. **Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza**. Brasília, DF: Presidência da República, 1999.

BRASIL. Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Coleção de Leis do Brasil, vol. 7, p. 105, 1976.

BRASIL. Lei nº 7.713 de 22 de dezembro de 1988. **Altera a legislação do imposto de renda e dá outras providências**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.249 de 26 de dezembro de 1995. **Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

BRASIL. Lei nº 10406 de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Diário Oficial da União – Seção 1 – 11/1/2002, Página 1, 2002.

CAMPINHO, Sérgio. **O Direito de Empresa à Luz do Novo Código Civil**. 6ªed. Rio de Janeiro: Renovar, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. São Paulo, 2002.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em 18 de Agosto de 2014.

GILSON, R. **Transparency, corporate governance and capital markets**. Latin American Corporate Governance Roundtable, São Paulo, 2000.

HOLDING PATRIMONIAL: AS VANTAGENS TRIBUTÁRIAS E O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO
<http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12303>. Acesso em 03 de Novembro de 2014.

HOUAISS, Antônio. **Grande Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1ª.ed. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 21 de Junho de 2014.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LETHBRIDGE, E. **Governança Corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n.8, p.209-232, 1997.

LODI, E. P.; LODI, J. B. **Holding**. 4. ed. São Paulo: Cengage learning, 2012.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. v. 1.

MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro: direito societário: sociedades simples e empresárias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. v. 2.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Holding Familiar e suas Vantagens**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NELSON, D. **Essays on Corporate Governance**. Dissertation submitted to the Faculty of the Committee on Business Administration from the University of Arizona, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins de. et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SIFFERT FILHO, Nelson. **Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n.9, p. 123-146, 1998.

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial**. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas Empresas**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VITORIA, Acauã. **Holding Familiar: A administração e a blindagem do patrimônio familiar**. Blumenau: FURB, 2012.

WITHERELL, W. PECD. **Principles of corporate governance**. 2004. Disponível em <<http://www.oecd.org>>. Acesso em 21 de Junho de 2014.

