



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

CURSO DE DIREITO

NÚCLEO DE MONOGRAFIA JURÍDICA

CRISTIANE FERNANDES FIGUEIREDO SILVA

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA HOLDING FAMILIAR

CRISTIANE FERNANDES FIGUEIREDO SILVA

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA HOLDING FAMILIAR

Trabalho de Conclusão ao Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação em Bacharel em Direito.

Orientanda: CRISTIANE FERNANDES
FIGUEIREDO SILVA

Orientador: LEONARDO DE GENOVA

Assis
2017

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA HOLDING FAMILIAR

CRISTIANE FERNANDES FIGUEIREDO SILVA

Trabalho de Conclusão ao Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação , analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: LEONARDO DE GENOVA

Analisador: FERNANDO DE SÁ

Assis
2017

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros e imensos agradecimentos aos professores, que foram indispensáveis para o meu desempenho e desenvolvimento em minha formação profissional, agradeço a Deus que é a base de todas as minhas vitórias e ao meus professores e orientador pela atenção e comprometimento realizados ao longo deste trabalho.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo abordar o conceito de holding familiar, entendendo sua evolução no Brasil, suas aplicações práticas e tendências de expansão. Também é falado sobre vantagens e desvantagens da holding no processo sucessório.

Palavras-chave: Holding; Empresa; Familiar

ABSTRACT

This research aims to understand the concept of what is family holding company, exposing about the evolution in Brazil, as such as its application and the trade for the future. Here it was talked about advantages and disadvantages aspects in the hole process.

Keywords: Holding; Company ; Family

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
CAPÍTULO I	
NOÇÕES GERAIS DA EMPRESA	
1 - TEORIA DA EMPRESA.....	10
2 – PERFIS DA EMPRESA.....	11
3 - CONCEITO DE EMPRESÁRIO.....	12
CAPÍTULO II	
HOLDING	
1 - CONCEITO.....	18
2 - EVOLUÇÃO DA HOLDING.....	21
3 - TIPOS DE HOLDING.....	24
4 - OBJETIVOS DA HOLDING.....	26
5 - CUSTO APROXIMADO DE CONSTITUIÇÃO DE UMA HOLDING.....	32
6 - DA ATUALIDADE DA HOLDING.....	32
7 - A TRANQUILIDADE DO BOM NEGÓCIO.....	34
8 - VANTAGENS DA HOLDING NO PROCESSO SUCESSÓRIO....	42
9 - DESVANTAGENS DA HOLDING NO PROCESSO SUCESSÓRIO.....	45
CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS.....	50

INTRODUÇÃO

O trabalho pretende fazer em estudo da lei 6.404/76, e suas consequências jurídicas na relação empresarial. Assim estudar-se-á os efeitos jurídicos da lei que institui a holding no Brasil, assim como da experiência daqueles que vivem ou vivenciaram a prática do holding.

A holding é uma experiência nova no Brasil. Acredita-se que este instituto do direito empresarial ainda é carente de elementos que possam aperfeiçoar a sua prática.

A palavra holding vem do verbo 'TO HOLD', da língua inglesa, significa segurar, manter, controlar, guardar. Possui ideias muito amplas, tais como assegurar-se do controle societário, manter grupo (ou somente uma única empresa) sempre lucrativo, controlá-lo para que não se desvie de seus objetivos econômicos e financeiros e guardá-lo para próxima geração.

A holding familiar é ferramenta de atuação no mercado, com fabricação mais favorecida e com perfil mais profissionalizado perante instituição financeiras e investidores.

Cuida para o controle do patrimônio dos sócios (família) com ou sem participação de outras sociedades ou atividade empresarial distinta. A holding é um trabalho delicado, mas altamente compensador.

É necessário que se realize um contrato social ou estatuto na criação do holding. Através do holding pode-se realizar o processo sucessório familiar, com redução de gastos e a curto prazo, e além disso proteger o patrimônio da família contra terceiros. Existindo também cláusulas de impenhorabilidade, inalienabilidade e decisão com reserva de usufrutos.

Assim, pode-se afirmar que a "holding" pode ser uma solução para empreendedores que pretendem prolongar a existência de suas atividades comerciais com segurança patrimonial, planejamento tributário e secundário conflitos familiares.

Para que se entenda a problemática sobre a “Holding” trago a seguinte pergunta: “Por que ainda tem muitas empresas que não aderiram a Holding?” E já respondendo, digo que, há muitas empresas que não têm o conhecimento do conceito de Holding, do seu funcionamento e de suas vantagens.

Sendo assim, o presente trabalho é organizado em dois capítulos, para que se faça mais simples a apresentação e entendimento. No primeiro capítulo, fala-se sobre a teoria da empresa, seus perfis e sobre o conceito de empresário. No segundo capítulo, tem-se, de forma mais abrangente, a discussão do conceito de holding, os tipos de holding, a evolução e os objetivos. Além disso, são colocadas vantagens e desvantagens da holding em todo o processo sucessório.

É importante salientar que, dentre as vantagens, há a minimização de impostos e taxas, tais como impostos sobre fortuna, o de transmissão, lucro de alienação, taxa causa mortis, e outro relativos a sucessão.

Conclui-se que, cabe aos executivos interessados, uma profunda análise para formação ou não de uma holding, pois uma empresa corretamente planejada e administrada com pensamento na continuidade de suas atividades, tem possibilidade de sucesso. Enfim, a holding faz com que os herdeiros obriguem-se a conviver em sociedade de forma forçada, assim tendo que haver um bom convívio e respeito recíproco, caso contrário, seria o caso de extinção e dissolução da mesma.

CAPITULO I

NOÇÕES GERAIS DA EMPRESA

1 - TEORIA DA EMPRESA

Será abordado as relações empresariais e como funciona o mecanismo a empresa e de seus funcionários.

Aplicam-se às relações empresariais o código civil e a legislação extravagante em matéria comercial, vigendo, ainda, substancial porção do código comercial: doze dos treze títulos da parte segunda, relativa ao comércio marítimo (arts. 457-756), observando que o título Ix (naufrágios e salvados, arts. 731-739) foi revogado em 1986, pela lei n. 7.542.

Até a promulgação do código civil de 2002, a legislação brasileira em matéria mercantil regia-se pela teoria dos atos de comércio, construção de origem francesa (código comercial de Napoleão, de 1807), adotada pelo legislador pátrio que elaborou o código comercial de 1850, a lei imperial n. 556. (NEGRÃO, 2017, p. 31)

Observa-se, então, a adoção do sistema francês, na qual contrata-se no conceito objetivo de comerciante aquela que pratica atos de comércio com habitualidade e profissionalidade. A distinção entre atos de comércio e atos puramente civis mostrava-se de suma importância, sobretudo para permitir, ou não, a proteção da legislação comercial e, ainda, para fixar a competência judicial da matéria discutida pelos litigantes em juízo. Sendo assim, mais tarde o código civil brasileiro optou por introduzir o sistema italiano para a caracterização de atos empresariais.

É empresarial a atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Será empresário aquele que exercer profissionalmente esta atividade.

Conquanto existam outras atividades econômicas com as mesmas características, preferiu o legislador limitar. Será empresário aquele que exerce profissionalmente esta atividade.

Conquanto existam outras atividades econômicas com as mesmas características, preferiu o legislador limitar o conceito de empresariais, excluindo as profissões intelectuais, de natureza científica, literária ou artística. (NEGRÃO,2017,p.31)

Assim sendo, empresarial toda e qualquer atividade econômica, organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, excluídas as decorrentes de profissão de cunho intelectual, de natureza científica, literária ou artística.

Não se deve perde de vista, entretanto, que sempre haverá atividades empresariais que compreendem serviços da natureza daqueles excluídos conceitualmente. Ao fornecedor planos de saúde para a população, a administradora de serviços médicos está oferecendo serviços de natureza intelectual, de um oftalmologista, geriatra, urologia etc. embora não se transmude a natureza desse serviço, a atividade da administradora de serviços médicos é empresarial porque o exercício da atividade intelectual de medicina é elemento de sua empresa.

Percebe-se, assim, que as atividades excluídas do conceito são aquelas exercidas pessoalmente pelo profissional intelectual, pelo cientista, pelo escritor ou artista. Ao se constituírem elementos de empresa explorada por terceiro que administra e coordena essas atividades, serão necessariamente empresariais.

Serão empresariais as atividades que tenham as seguintes características: 1) economicidade : criação ou circulação de riquezas e de bens ou serviços patrimonialmente valoráveis; 2) organização: compreende tanto o trabalho, a tecnologia, os insumos e o capital, próprios ou alheios; 3) profissionalmente: refere-se à atividade não ocasional e à assunção em nome próprio dos riscos da empresa.(NEGRÃO,2017,p.32)

Atividade empresarial é muito importante para o desenvolvimento da própria empresa e do país, tendo em vista que haverá a circulação de riqueza e bens e também gera empregos.

2 – PERFIS DA EMPRESA

Cada empresa possui o seu perfil para determinada negócio.

“O conceito poliédrico desenvolvido por Alberto Asquini concebe quatro perfis à empresa, visualizando-a, como objeto de estudos, por quatro aspectos distintos, a saber: a) perfil ou aspecto subjetivo; b)

perfil ou aspecto objetivo; c) perfil ou aspecto funcional; e d) perfil ou aspecto corporativo ou institucional.

O primeiro aspecto – subjetivo – compreende o estado da pessoa que exerce a empresa, isto é, pessoa natural ou a pessoa jurídica (sociedades empresariais) que exerce atividade empresarial.

O segundo aspecto – objetivo – concentra-se nas coisas utilizadas pelo empresário individual ou sociedade empresaria no exercício de sua atividade. São os bens corpóreos e incorpóreos que instrumentalizam a vida negocial. É essencialmente o estudo da teoria do estabelecimento empresarial.

O terceiro aspecto – funcional – refere-se à dinâmica empresarial, ou seja, a atividade própria do empresário ou da sociedade empresaria, em seu cotidiano negocial. O termo empresa é concebido nesta acepção: exercício de atividade. Atividade nada mais é do que o complexo de atos que compõem a vida empresarial.

O quarto aspecto – corporativo ou institucional – volta-se ao estudo dos colaboradores da empresa, empregados que, com o empresário, enviem esforços à consecução dos objetivos empresariais.

No direito brasileiro o aspecto corporativo submete-se ao regramento da legislação trabalhista, daí por que Waldirio Bulgarelli prefere dizer que a teoria poliédrica da empresa, abrangendo tão somente os perfis subjetivos, objetivo e funcional, que interessam a legislação civil. (NEGRÃO, 2017, p.32)

Com esse elementos, Waldirio Bulgarelli define empresa como atividade econômica organizada de produção e circulação de bens e serviços para o mercado, exercida pelo empresário, em caráter profissional, através de um complexo de bens.

3 – CONCEITO DE EMPRESÁRIO

Uma empresa terá um responsável pela sua administração e que desenvolverá os atos comerciais para o seu bom desenvolvimento e esse será chamado de “Empresário”.

“O termo empresário substitui o vocabulário comerciante, mas, como deflui do conceito legal – art. 966 do CC - , é mais abrangente que este. entre os atos de comércio que caracterizavam a atividade empresarial somente alguns se referiam à prestação de serviços, como, por exemplo, o transporte e a atividade bancaria. No sistema empresarial, toda e qualquer produção ou circulação de serviços esta submetida ao conceito de empresa, desde que não exercida pessoalmente por profissional intelectual, ou de natureza científica, literária ou artística.

Os empresários podem ser classificados em individuais ou societários. Os primeiros são pessoas naturais que exercem sua

atividade individualmente, sem a colaboração de sócios, e os últimos, sociedades com fins empresariais.

Com advento da lei n. 12.411, de 11 de junho de 2011, a classificação para o exercício individual da atividade econômica comporta uma subdivisão: (a) os simplesmente denominados empresários individuais cuja responsabilidade é ilimitada, alcançando todos seus bens pessoais; (b) as empresas individuais de responsabilidade limitada, de responsabilidade restrita ao valor do capital social integralizado. (NEGRAO, 2017, p.33)

O indivíduo que exerce atividade empresarial de forma individual, sem construir empresa individual de responsabilidade limitada, é pessoa capaz de direitos e obrigações na ordem civil; possui capacidade civil, atributo decorrente de sua condição humana.

Fala-se de sociedades empresariais e as empresas individuais de responsabilidade limitada são construções legislativas, frutos de criação inventiva e recebem capacidade de direitos e obrigação a partir de seu registro no órgão competente. Possuem personalidade não natural, também chamada ficta, legal ou jurídica.

Embora o art.44 do CC inclua as sociedades como pessoas jurídicas, nem toda sociedade possui personalidade jurídica. É o que ocorre com as sociedades em comum – espécie de sociedade transitória – e a sociedade em conta de participação, reguladas pelos arts.986-996 do CC. (NEGRÃO, 2017, p.34)

Assim podemos então, conceituar sociedade com contrato em que pessoas reciprocamente se obrigam contribuir com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. É o que prevê o art.981 do CC e no conceito legal estão presentes os principais elementos caracterizadores:

- a) Contrato: por instrumento público ou particular, registrado (todas as sociedades personificadas) ou não levado a registro (sociedade em comum e em conta de participação).
- b) Pessoas: a expressão genérica serve para abranger todas as possibilidades legais, isto porque a sociedade em nome coletivo somente pode ser constituída por pessoas naturais (CC, art.1.039); a sociedade subsidiária integral somente pode ser constituída por pessoas jurídicas (Isa, art.251); a sociedade em comandita simples deve ser necessariamente formada por pessoas naturais na qualidade de sócios comanditados (CC, art.1.045) e por pessoas naturais ou jurídicas como sócios comanditários;

- c) Contribuição com bens e/ou serviços e partilha dos resultados: a contribuição pessoal é essencial à constituição da sociedade, bem como a partilha dos resultados, sob pena de configurar-se sociedade leonina (veja item 9.4)

A definição do objeto social – atividade empresarial ou atividade intelectual, científica, literária ou artística – distinguira as sociedades em empresárias e não empresaria. (NEGRÃO,2017,p.34)

Através do contrato será regularizado a vontade de criação da empresa e suas cláusulas, assim como as pessoas que irão participar da mesma, e o serviços a ser realizado e os bens, partilhas e responsabilidades. É importante entender a diferença entre sociedades empresárias e sociedades simples:

A expressão 'simples' foi cunhada pelo legislador para distinguir as sociedades que exercem atividade econômica sem, contudo, submeterem-se à definição de empresariais.

'simples', no sistema da empresarialidade, distingue a atividade empresarial da não empresarial, na mesma linha que, no sistema anterior, 'sociedade civil' separava as sociedades não comerciais daquelas que exercem atos de comércio com habitualidade e profissionalidade.

Convém, contudo, acrescentar que a concepção legislativa brasileira atribuiu às sociedades simples duplo papel: o primeiro de distinguir o objeto social da atividade que será sempre não empresarial (CC, art.982) e, o segundo, de prover modelo para os demais tipos societários (CC, arts, 1.040 , 1.046, 1.053 e 1.096). (NEGRÃO,2017,p.34)

A sociedade simples pode revestir-se de outras formas constitutivas, à execução da sociedade por ações. Por exemplo : uma sociedade de médicos será simples quanto ao objeto, mas, quanto à forma, poderá adotar o modelo da sociedade limitada. É uma sociedade simples porque seu objeto não é empresarial. E é limitada porque acabou adotou o modelo de constituição dessas sociedades.

À exceção das sociedades cooperativas e das sociedades por ações, que, independentemente de seu objeto, foram classificadas pelo legislador, respectivamente, como simples e empresariais (CC, art.982, paragrafo único), os demais tipos societários (em comum, em conta de participação, em nome coletivo, em comandita simples e limitada) poderão ser simples ou empresariais, conforme decorrer de seu objeto social (CC,art.983). (NEGRÃO,2017,p.35)

A função de servir como padrão para outras sociedades, suas regras legislativas serão utilizadas pelos demais tipos societários, nos aspectos não específicos dessas sociedades, porque não previstos em contato ou, ainda, porque o legislador deles não tratou.

O autor salienta que as sociedades são classificadas por diversos critérios que ajudarão no entendimento e na formação da mesma. Entendemos, então, a classificação das sociedades a seguir:

- a) Quanto à espécie legislativa, as sociedades podem ser: 1) em comum; 2) em conta de participação; 3) simples; 4) em nome coletivo; 5) em comandita simples; 6) limitada; 7) anônima; 8) em comandita por ações; e 9) cooperativas;
- b) Quanto à existência de personalidade jurídica: as sociedades são ordenadas em sociedades não personificadas e sociedades personificadas. As primeiras são às sociedades em comum (CC, arts. 986-990) e as em conta de participação (CC, arts. 991-996) e, as últimas, todas as demais. As segundas distinguem-se das primeiras porque possuem personalidades jurídicas, o que decorre de sua constituição por documento inscrito no registro público (registro sejam empresárias ou simples);
- c) Quanto às atividades desenvolvidas: as sociedades serão simples ou empresárias;
- d) Quanto à natureza da atividade econômica desenvolvida podem, ainda, ser chamadas empresárias por força de lei (CC, art. 982) ou por equiparação (CC, art. 984);
- e) Quanto à maior ou menor importância do *affectio societatis* ou do grau de dependência em relação às qualidades subjetivas dos sócios, as sociedades distinguem-se em sociedades de pessoas ou de capitais, havendo, ainda, entre os doutrinadores mais antigos quem vislumbre uma terceira modalidade: as sociedades mistas. São pessoais as sociedades em que o fator pessoal é preponderante para a realização do fim social: a incapacidade, a insolvência ou a morte do sócio podem acarretar a dissolução da sociedade. Nas sociedades de capital a garantia de terceiros e alienação da participação societária fundam-se exclusivamente no capital social;
- f) Quanto à identificação, as sociedades podem ser: 1) não identificadas por nome porque lhes falta personalidade jurídica. É o caso das sociedades em comum e em conta de participação; 2) identificadas exclusivamente por firmas formadas por nomes pessoais dos sócios: sociedade em nome coletivo e sociedade em comandita simples; 3) identificadas exclusivamente por denominação: sociedades anônimas; identificadas exclusivamente por dimensão: sociedades anônimas; 4) identificadas por firmas ou por denominação social: as sociedades simples, as limitadas, as em comandita por ações;
- g) Quanto à subordinação de autorização para o funcionamento, há sociedades que, para funcionar, dependem de autorização do poder

executivo federal. São as sociedades estrangeiras, as instituições financeiras em geral, as companhias hipotecárias, as sociedades de seguros, resseguros, previdência e capitalização;

- h) Quanto a nacionalidade, as sociedades são nacionais ou estrangeiras, distinguindo-se pelo critério de organização e sede: as nacionais são organizadas de conformidade com a lei brasileira e têm no Brasil a sede de sua administração. A contrario sensu, todas as que não atendem a esses requisitos são estrangeiras;
- i) Quanto às relações da capital, as sociedades são chamadas coligadas. As primeiras são aquelas cujo capital ou parte dele pertence a outra sociedade. Subdividem-se em controladas por controle direto, controladas por controle indireto, filiadas ou de simples participação. A controlada por controle direto é aquela cujo capital pertence a sociedade que possui a maioria de votos nas deliberações, permitindo-lhe eleger a maioria dos administradores; a controlada por controle indireto é aquela cujo controle de ações ou cotas se encontra em poder de outra, que possui a maioria de votos nas deliberações, permitindo-lhe eleger a maioria dos administradores; filiada é a sociedade cujo capital na ordem de 10% ou mais, com direito a voto, pertence a outra sociedade, que, entretanto, não a controla; de simples participação é a sociedade cujo capital com direito a voto pertença em porção inferior a 10% a outra sociedade;
- j) Quanto à forma de constituição e dissolução, as sociedades são contratuais ou institucionais, isto é, ou se constituem por contrato social ou por adesão a um estatuto. São institucionais as sociedades regidas pela lei das sociedades por ações e as cooperativas, e contratuais, todas as demais;
- k) Quanto à responsabilidade dos sócios, as sociedades podem ser classificadas em: 1) ilimitadas, nas quais todos os sócios possuem responsabilidade ilimitada, subsidiária ao capital social e solidária entre eles. É o que ocorre nas sociedades em nome coletivo; 2) limitadas: neste caso, integralizado o capital social, os sócios não mais respondem perante terceiros pela solvência da sociedade. Ocorre na sociedade anônima e na sociedade limitada, contudo há uma gradação limitação: na sociedade anônima responsabilidade de cada acionista 3) mistas são as sociedades em comandita simples e por ações; nestas os sócios comanditados respondem ilimitadamente e os sócios comanditários, limitadamente. (NEGRÃO, 2017,p.35)

Todos esses critérios são importantes para que haja a participação da personalidade jurídica e do desenvolvimento de um fim social, para a identificação dos sócios. Existem requisitos comuns necessários para a constituição das sociedades, podemos inferir que, para Negrão (2017,p.37) “duas são as formas de constituição de sociedades: contratual e institucional, sendo esta última reserva para as sociedades por ações e cooperativas”.

O autor ainda lembra que são elementos comuns a ambas as modalidades de constituição os requisitos exigidos para os contratos em geral como agente capaz; objeto lícito, possível, determinado; forma prescrita ou não defesa em lei.

II - CAPÍTULO

HOLDING

1 – CONCEITO

Holding é um assunto atual que vem sendo utilizado e estudado por vários seguimentos empresariais.

O moderno conceito de holding é uma posição filosófica. É principalmente uma atitude empresarial. Enquanto as empresas chamadas operadoras estão preocupadas com o mercado em que atuam com as tendências do cliente, com ocorrência e com os outros problemas externos, a “holding” tem a visão voltada para dentro. Seu interesse é a produtividade de suas empresas controladas ou coligadas e não o produto que elas oferecem, A holding, como empresa, tem como meto principal a rentabilidade. A ela não compete saber o que se faz, mas sim se fez o melhor e mais rentalmente.

Os produtos do holding são os investimentos e estes podem ser chamados de fabricas, prestação de serviço, atividades rurais, grupos empresariais, aplicações financeiras, compra de ações de meras cadernetas de poupança. (LODI, 2011,p.1)

No interior das empresas que são estabelecidas as diretrizes estratégicas, os planos que viabilizam os controles que asseguram a sua eficiência. A holding tem que sentir e atender ao grupo empresarial, tem de conhecer profundamente a vocação e as possibilidades de suas controladas e coligadas.

A holding é o elo entre o empresário a família e seu grupo patrimonial.

A holding enfeixa numerosos conhecimentos. Principalmente, o empresarial administrativo. Em seguida, o jurídico, principalmente o solitário e fiscal. Depois vêm a sociologia e a psicologia. Erra quem entrega a formação de sua holding a um elemento só. A holding é generalista, empreendedora e normatizadora.

A lei 6.404/76, no histórico legislativo veio coloca-la definitivamente como forma jurídica ao citar:

Art 2º,§3º- A companhia ser por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação e

faculdade como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. Essa seria uma das funções da holding.

Com o novo código civil, lei 10.406/02 consideramos que o holding é uma possibilidade de proteger a família dos conflitos latentes que a menos lei. Quando ela fala de sociedade investidora ou estabelece as regras da sucessão, propriamente dito, torna-se confuso e, as vezes, até injusto.

Só agora neste século XXI, vemos no medo, proposta para uma elaboração da empresa patrimonial. Tememos que a receita Federal acorde para as vantagens. (LODI, 2011,p.1)

No inglês temos o verbo “to hold”, veremos que os significados são: segurar, manter, controlar, guardar, dominar, fortalecer, pensar e julgar nos dão ideias muito mais amplas, tais como assegurar-se do controle societário, manter grupo o somente uma única empresa sempre lucrativa, controla-lo para próximas gerações.

“Na visão brasileira, por questões fiscais e administrativas, a holding mista e a mais usada, prestando serviço civis ou eventualmente comerciais, mas nunca industriais. Diante disso, tem que estabelecer se o holding devera ser uma sociedade simples limitada ou simplesmente uma limitada, porem só excepcionalmente uma sociedade anônima.

Companhia holding é qualquer empresa que mantém ações de outras companhias em quantidade suficiente para controla-los e emitir certificados próprios. Em sua forma mais pura, a companhia holding não opera partes de sua propriedade, mas direto ou indiretamente controla as politicas operativas e habitualmente patrocina todo o financiamento (Walter.E.Lagerquist).

A expressão holding está no verbo do idioma inglês “to hold”, que significa manter, controlar ou guardar. Segundo Oliveira (2015,p.7) holding pode ser definido, em uma linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade banca e montem ações de outras empresas.

A ‘holding’ deve ter participação no capital de outras anunciadas (investidas) em quantidade e qualidade suficiente para influir sobre sua administração. De maneira geral, os objetivos de uma holding são:

- Resguardar os interesses de seus acionistas, através da interação em varias empresas e negócios.
- Agir como acionista principal das empresas afiliadas, podendo, inclusive ter a gestão administrativa dos negócios:
- Administrar a portfolio de investimentos do grupo empresarial:

- Prestar serviços centralizados às empresas do grupo, atuando, neste caso, como embrião de uma administração corporativa;
- Representar o grupo empresarial de forma estruturada e homogêneo, principalmente a partir consolidador de um conjunto de políticas de atuação administrativa.

As empresas 'holding' podem facilitar o planejamento a organização, o controle, bem como o processo diretivo de suas empresas afiliadas. E também proporcionam ao executivo a possibilidade de melhor distribuir em vida seu patrimônio; sem ficar privado de seu efetivo e amplo processo administrativo. (OLIVEIRA,2015,p.7)

Assim a 'holding' tem efetiva influencia na qualidade do processo sucessório nas empresas:

* Fusão representa a união de duas ou mais empresas, resultando em nova empresa.

* Cisão representa desunião de duas ou mais empresas, resultando em novas empresas.

* Incorporação representa a decisão de uma empresa observe a outra, resultando na empresa denominadora com uma amplitude diferente.

* Holding represente uma situação em que uma empresa tem controle solitário sobre outras empresas.

As holding originam-se a partir de 1976, tendo como base de sustentação a lei das sociedades por ações, que em seu art 2º §3º, estabeleceu que "a empresa pode ter por objetivo participar de outras maneira, a formação de holding no Brasil. É verdade que, visando obter determinados exceções fiscais, através de um critério planejamento tributário-fiscal, surgiram varias 'holding de papel. (OLIVEIRA, 2015, p.8)

As holding autenticas, criadas por razões de ordem jurídica e principalmente, administrativa, que apresentam tendência de evolução, no sentido de assumir, do lado do controle acionário, o comando efetivo das atividades do grupo empresarial o que se refletem."

Em um amplo contexto fica difícil o estabelecimento das razoes que os empresários e executivos, devem considerar para a criação de uma 'holding' entretanto, de maneira geral, algumas destas razões são:

- Representar o acionista controlador no comando das empresas de sociedades anônimas de capital aberta as quais são caracterizadas, atualmente por extrema cumplicidade.

- Simplificar as soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares, através do artifício estruturado e fiscal de uma holding;
- Atuar como procuradora de todas as empresas do grupo empresarial junto a órgãos de governo, entidades de classe e, principalmente, instituições financeiras, reforçando seu poder de barganha e sua própria imagem.
- Facilitar a administração do grupo empresarial, especialmente quando se considera uma 'holding' autêntica
- Facilitar o planejamento fiscal-tributário; e
- Otimizar a atuação estratégica do grupo empresarial, principalmente na consolidação de vantagens competitivas reais e sustentadas. (OLIVEIRA, 2015,p.18)

Assim sendo está claro que a holding irá simplificar as soluções referente a patrimônio, heranças, atuar como procuradora das empresas e facilitar grupos empresariais.

2 - EVOLUÇÃO DA HOLDING

É importante falar sobre a evolução da holding nas empresas. Segundo Lodi (2011), podemos representar o papel da holding no contexto seguindo uma trajetória de quatro fases históricas. Temos então:

Fase I

Caracterizada pelo florescimento da Empresa mãe e pelo aparecimento em cena das filiais e comando pessoal.

A empresa mãe é aquela onde surgiu o grupo no qual o fundador operou por muitos anos e onde foram gerados os recursos de caixa, aplicados na construção das empresas afiliadas, bem como aquisição dos imóveis não operacionais.

Os acionistas como pessoas físicas controlavam diretamente as diversas empresas, mas a administração do conglomerado se fazia a partir da Empresa-mãe. (LODI,2011,p.27)

A dependências que as empresas coligadas tinham da Empresa-mãe foi útil no começo, para lhes dar imagem e sustentação econômicas, mas se torna, mais tarde, um fator de sufocação de sua expansão, se a diversificação não tiver apoio da holding.

Fase II

Dados as vinculações econômicas e operacionais entre as empresas afiliadas e a Empresa-mãe, os acionistas decidem transferir para esta última o controle das coligadas. Constitui-se, com isso, um patrimônio muito maior na Empresa-mãe, facilita-se a transferência de recursos, por meio de imposto de renda, e dota-se a Empresa-mãe de uma segunda fonte de renda não operacional com o seu controle ou participação em outras empresas. Se este aumento patrimonial provinha de aquisição por compra gerava um ativo imobilizado maior que o patrimônio líquido e essa diferença menor para o patrimônio líquido provoca valor que se chamava de lucro inflacionário. Que sofria, então, um imposto de receita federal, o que levou muitas empresas a enfrentar posições instáveis. (LODI,2011,p.28)

O mais importante é adquirir estes patrimônios põe aquilo que chamamos “Conferência de bens” quando de prosperidade de sócio, como no Brasil as coisas vão e voltam, é necessário estar atento aquilo que nos penalizava antes.

No plano administrativo nada muda, porque o acionista continua controlando a partir da Empresa-mãe, porém onerando sem separar os custos do produto, mascarando a produtividade da operadora e não podendo, obviamente, estabelecer preços competitivos.

Fase III

Os acionistas controladores decidem constituir uma holding para o controle das empresas afiliadas. Essa coligada têm, agora, certo porte e geram muitos recursos que deveriam ser redirecionados entre elas mesmas ou destinados à formação do capital de novas empresas do grupo. (LODI,2011,p.29)

A Empresa-mãe é mesmo diferente, pelo tamanho e pelo setor do grupo dos coligados, e tem, portanto, outros interesses. Os acionistas controladores decidiram permanecer na diretoria da Empresa-mãe, porque é a empresa mãe de maior prestígio de conglomerado é aquela que melhor remunera.

O gigantismo da Empresa-mãe requer também, a presença, muito próximo do “olho do patrão!”.

Essa holding das coligadas durante muito tempo “Empresa de papel” é ativada quando os acionistas decidem nomear um executivo para coordenar os esforços entre coligados. Esse administrador, na qualidade de “coordenador de coligados”, tem autoridade sobre os superintendentes das coligadas e reporta os seus desempenhos à diretoria da Empresa-mãe. (LODI,2011,p.29)

Um órgão importante do holding é o conselho de administração para o melhor controle das empresas.

Fase IV

Decide-se constituir uma holding administrativa acima da empresa mãe e da holding das coligadas.

O motivo inicial é puramente fiscal: receber dividendos de todas as empresas e realçar esses ganhos entre as empresas do conglomerado, sem incidências diretas de impostos de renda.

O lucro da empresa mãe, ao ser transferido às pessoas físicas dos acionistas controladores, era tributado diretamente e imediatamente, hoje é diretamente.

Antes, esse lucro, ao se transferir de pessoa jurídica para pessoa jurídica, não sofria, diretamente, tributação do imposto de renda. (LODI,2011,p.30)

Assim aproveita-se de uma vantagem legal, o grupo podia crescer, capitalizar-se, realizar uma estratégia de ganhos de capital. Hoje isso só existe quando se foca o rendimento da capital investido.

A holding administrativa é constituída pelas ações que controladores tem da empresa mãe e pela transferência das ações que a empresa mãe tem da holding das coligadas.

Está agora hierarquizado o controle acima da pirâmide, os acionistas, pessoas físicas, logo abaixo desta, as empresas operativas, inclusive a empresa mãe, alinhadas horizontalmente.

Este termo empresa mãe não é mais usado, pois é a holding agora que cria as operadoras.

A grande dificuldade desse processo apresenta-se nessa fase. A ligação societária entre a empresa mãe e as coligadas é de difícil solução. A mais simples seria a compra dessa participação dos sócio e comerciante aumenta de capital no holding por conferências de bens. (LODI,2011,p.30)

Casos assim, frequentemente os sócios não possuem disponibilidade nem origem econômica. Outra solução seria a compra dessa participação pelo holding. Muito cuidado pois essa operação desvirtua o caixa da holding, passando o numerário para a impressão operacionais importantes para outras realizações.

A solução de cisão também sustentada, mais onerosa, trabalhosa, necessita de um estudo e uma organização contábil muito detalhada, com suporte de pessoas profissionalmente ágil.

Temos preferido transformar a empresa mãe em holding retirando dela todas as atividades operativas. Esse processo por ser uma ideia nova, carece preliminarmente de uma conscientização dos sócios e a transformação é lenta por haver adaptação tanto de pessoal interno quanto do externo. É porém extremamente fácil ser econômico e seguro. Leva um ano ou uma balança para sua concretização.

As vantagens desse método são obras:

- O patrimônio não se desloca, não gerando, assim, imposto e taxas federais estaduais e municipais.
- Não há necessidade de novas escrituras imobiliárias.
- Gera de imediato receita para a holding com o rendimento de alugueis de bens moveis e imóveis.
- Há uma relevante economia fiscal.
- Não se mistura patrimônio imóvel com operações comerciais.
- Separam-se os imóveis e bens familiares (patrimonial) das quotas e ações (administrativas). (LODI,2011,p.31)

De acordo com os autores, ainda podemos dizer que é altamente recomendável - não é propriamente uma fase, mas sim um passo a mais que deveria ser agilizado.

Na fase V os acionistas decidem transferir-se para a sede da holding administrativa, constituindo-a como sociedade de comando do conglomerado e criando nela uma diretoria para orientar e controlar todo o grupo.

A empresa mãe fica com a diretoria mais simplificada e as coligadas recebem mais atenção, porque agora o comando do grupo está centrado em uma empresa cujo propósito único é administrar o grupo. (LODI,2011,p.32)

Em geral, na fase V os acionistas decidem criar entre a holding administrativa e as pessoas físicas algumas holdings pessoais ou patrimoniais para facilitar a administração do patrimônio particular e investimentos de cada pessoa física ou de ramo familiar.

3 - TIPOS DE HOLDING

É importante ressaltar que existem diferentes tipos de holding, que mudam de acordo com cada empresa.

O tipo societário da holding deve ser escolhido diante da sua posição no mapa societário. As holdings setoriais podem ser S/As abertas ou fechadas e mesmo comerciais Ltda ou sociedades Simples (Ltda). As Holdings pessoais devem ser sempre Sociedade Simples, pois essa é a resposta jurídica à pessoa física, por causa da similaridade dos atos de ambas serem civis. A holding patrimonial será indubitavelmente S/S Ltda., pois aí é que está a defesa do patrimônio que se objetiva. (LODI,2011,p.49)

Para deixar mais claro, começando no plano estrutural, pode-se classificar diversos tipos de holding:

1. Holding Pura - Conceito norte-americano e europeu, entre outros. Inócua, como já comentamos, diante de nossa legislação tributária. Só utilizada em situação emergencial, casos in extremis. Usa receitas não tributadas para pagar despesas dedutíveis, o que demonstra, para o nosso caso, falta de bom-senso.
2. Holding Mista - Agrega a necessidade da holding pura, com a convivência de serviços que geram receitas tributáveis para despesas dedutíveis.
3. Holding de Controle - Uma forma de assegurar o controle societário de empresas, como também de não perder o controle do próprio negócio pela dificuldade de um consenso rápido nos condomínios, parceiras ou regimes de casamentos.
4. Holding de Participação - Quando a participação é minoritária, mas há interesse por questões pessoais de se continuar em sociedade. Historicamente, foi usada para ter participação de 5% nos capitais de grandes empresas internacionais. No Brasil, no princípio do século XX, foi utilizada por alguns com o mesmo fim. É mais tranquilo deixar que profissionais altamente qualificados administrem e nos recebemos os lucros não tributados em nossa holding.
5. Holding Principal - Denominação antiga, quando a holding era vista como cabeça do grupo. Às vezes, como simples figura decorativa, onerosa. É também chamada de holding de gaveta, sempre pernicioso e desgastante ao grupo.
6. Holding Administrativa - Visão atualizada para função de administração profissionalizada das operadoras.
7. Holding Setorial - Agrupa as diversas empresas por seus objetivos, tais como industriais, comerciais, rurais, financeiros etc. é encabeçada por uma empresa especializada naquele setor.
8. Holding Alfa ou Holding Piloto - O primeiro passo no desenvolvimento do grupo. Norteia todo um planejamento empresarial. Estabelece os princípios básicos dos procedimentos entre os sócios.

9. Holding Familiar - Visa separar os grupos familiares, simplificando o topo administrativo das operadoras. Evita que conflitos naturais de um grupo interfiram nos demais e, principalmente, castiguem a operadora. Evita que um expressivo número de quotistas fique brigando e depredando a empresa.
10. Holding Patrimonial – A mais importante de todas. Visão de banco de investimentos, controle da sucessão. Amplia os negócios e economiza tributos sucessórios e imobiliários. É de longe a mais necessária, atualmente.
11. Holding Derivada (holding ômega). Surge pelo aproveitamento de uma empresa já existente transformada em holding. Situação financeiramente econômica e vantajosa quando a empresa aproveitada já é detentora de bens imóveis relevantes, muitas vezes é a Empresa-mãe que deve ser a transformada.
12. Holding Cindida. Precipitadamente usada para dirimir separações passionais.
13. Holding Incorporada. Outro fator de complicação. Aumenta a necessidade de controlar. Reúne culturas de cima a baixo dispareas.
14. Holding Fusionada. Deveria ser mais estudada e só usada em parceria de negócios. Assim mesmo, há soluções mais simples.
15. Holding Isolada. Só entra na constelação do grupo por necessidade de negociações ou entrada de sócios externos.
16. Holding em Cadeia. No caso de menor investimento em decorrência de subscrições ou simplicidade no investimento.
17. Holding em Estrela. Surge na medida em que o histórico familiar vai se desenvolvendo ou da diversificação do grupo que vai acontecendo.
18. Holding em Pirâmide. Visa ao desenvolvimento empresarial ou familiar.
19. Holding Aberto (S/ As abertas). Para captação de investimentos de terceiros ou globalização, quando esta exige.
20. Holding Fechado (S/ As fechadas, Ltdas. etc.). mais usada porque regula o ingresso de sócios. A S/ A fechadas tende a desaparecer porque é semelhante Ltda., que é mais simples de se lidar.
21. Holding Nacional. Domicílio no Brasil.
22. Holding Internacional. Domicílio no exterior. (LODI,2011,p.50)

A partir daí, percebe-se que existem esses diversos tipos de holding no universo das empresas, cabendo a cada uma a escolha da qual se adequa às suas necessidades.

4 - OBJETIVOS DO HOLDING

O objetivo primeiro da holding é fazer o grupo e controlá-lo imparcial, produtiva e economicamente. Segundo Lodi (2011,p.65) “em essência, a holding é

uma administradora de investimentos: aplica recursos de acionistas, controla a segurança, multiplica seus potenciais e garante o seu retorno”.

Analisando o que diz o autor, podemos entender que existe um papel na holding, e junto com ele uma série de metas a serem cumpridas. A seguir é trazido as definições de objetivos e missões.

A holding exerce as funções de planejamento e controle do grupo. Para isso, enfoca finanças, controle, novos investimentos, desenvolvimentos, serviços técnicos e consultoria jurídica. Na holding, devem-se evitar funções de vendas, produção ou gerenciamento de serviços de apoio direto à produção. As atividades de compras serão exercidas em toda a sua extensão por uma diretoria financeira. As atividades de controles, pela diretoria de controller.

A fim de aumentar suas rendas ou de racionalizar a prestação de serviços centrais, a holding decidirá, também, pela prestação de serviços às empresas controladas, ou seja, serviços de sistemas e computação, aluguel de máquinas e equipamentos, prestação de organização, administração, intermediação em finanças, relações institucionais externas e determinados negócios especiais. (LODI,2011,p.65)

A administração central deve ser conduzida por uma administração totalmente profissionalizada, composta de acionistas ou não. Para melhor desempenho dos profissionais, é indicado que as administrações específicas desta e das empresas controladas fiquem fisicamente separadas.

Atualmente, a holding pode também exercer o papel de sócio-gerente de outra pessoa jurídica. O acordo do 1º CC 103-7.439/94 - diário oficial de 02/05/88 – diz claramente: O Direito Brasileiro admite que pessoa jurídica seja sócia e exerça a gerência de outra sociedade, o que se fará por pessoas físicas de seus quadros. No mesmo sentido, o acordo do 1ºCC 101-77.132/87 completa que, para que os efeitos dos limites de remuneração dedutíveis, face ao imposto de renda, impõem-se os limites do art. 236 do RIR/80 (depois, art. 296 do RIR/94 e hoje decreto 3.000 -art. 648 - RIR/99). (LODI,2011,p.65)

É importante evitar o crescimento do número de funcionários e de funções da holding, perseguindo-se o modelo de uma pequena empresa. Ainda segundo Lodi

(2011, p.66) é dito que “grandes holdings internacionais e brasileiras que ainda tem um número de funcionários que varia entre 400 e 600 pessoas tem mostrado sua dificuldade de controle”. Sendo assim, o local da sede da holding é sempre definido a fim de poder abrigar as conveniências das funções administrativas, para Lodi (2011, p.66) “isso não impede que na fase inicial ela esteja fisicamente junto à operadora, porém filosoficamente separada.”

O nível corporativo do grupo sediado na holding que deverá ser ativado para administrar os investimentos dos acionistas, criando uma atividade de controle para se informar sobre o desempenho das empresas coligadas, respondendo aos sócios diretamente ou através de conselho de administração, instituído para isso. Cabe a holding o planejamento estratégico, financeiro e jurídico dos investimentos dos acionistas que a controlam.

“A holding deverá evitar interferir diretamente nas operações das empresas controladas e prestar apenas aqueles serviços que a empresas não puderem executar com eficiência. A holding deverá montar o seu sistema de informações de modo a evitar a busca de informações nos escalões operacionais ‘por baixo’ dos diretores-gerais.

A fim de justificar a importância desse conceito organizacional, convém lembrar algumas razões pelas quais se costuma separar o nível operativo do nível corporativo.

O nível operativo é composto por setores comerciais, industrias, financeiros, exclusivamente dedicados ao seu objetivo que e operar, ter foco no produto e no mercado.

O nível cooperativo e constituído pelo conselho, diretoria; enfim, a holding.” (LODI,2011,p.67)

O atendimento e definição dos objetivos filosóficos da holding como empresa, deverá se completar as prováveis múltiplas facetas de seu papel. Para ilustrar melhor o que dizem os autores, podemos verificar:

- Como instrumento de representação institucional do grupo.
 - Como administradora dos interesses de seus sócios ou acionistas.
 - Como sócia ou acionista das coligadas e controladas do grupo.
 - Como coordenadora de investimentos do grupo
 - Como prestadora de serviços às empresas do grupo.
 - Como gerenciadora de interesse societários internos.
- 1 - Como instrumento de representação institucional do grupo, a holding atua junto a instituições financeiras, órgãos governamentais, entidades ou associações de classe, do País e do Exterior, com

vistas à cobertura, dinamização ou abertura de negócios do grupo. Tal atuação está reservada genericamente aos membros do conselho de administração e, de modo especial, ao presidente do conselho.

- 2 - Como administradora dos interesses de seus acionistas ou quotistas, a holding estabelece canais de relacionamentos com os sócios ou acionistas, com as bolsas de valores e com outros organismos que atuam no mercado de capitais, tendo em vista garantir o exercício sistemático dos direitos e obrigações dos sócios e da empresa.
- 3 - Como sócia ou acionista das coligadas e controladas do grupo, a holding funciona como instrumento orgânico e representação de seus próprios sócios em tais empresas:
 - Formulando políticas gerais de atuação.
 - Acompanhando e deliberando sobre os negócios.
 - Normalizando e implantando sistemas de controle.
 - Administrando a liquidez do grupo.
- 4 - Como coordenadora de investimentos do grupo, a holding atua:
 - No exame sistemático das oportunidades de novos negócios.
 - No desenvolvimento dos estudos técnico-econômico-financeiros e de viabilidade.
 - Na elaboração ou coordenação dos projetos executivos.
 - Na implantação dos novos empreendimentos.
 - Na administração dos usos e fontes.
 - Na captação de recursos para os projetos em implantação.
 (LODI,2011,p.67)

Como prestadora de serviço a empresas do grupo, a holding pode atuar centralizando certas atividades comuns as varias coligadas, sempre que tal prática se demonstre mais eficiente e/ ou interessante para o desenvolvimento do grupo. Essas atividades podem ser exemplificadas:

- 5 - Serviços aos sócios, aumentando a confiança e o investimento dos mesmos.
 - Estudos econômico-financeiros.
 - Organização.
 - Sistemas e métodos.
 - Auditórias.
 - Processamento de dados e outros.
- 6 - Como gerenciadora de interesses internos, a holding é responsável pela coordenação de políticas, estratégicas e regulamentos, tais como:
 - A observância de acordo societário.
 - O bom Conselho administrativo ou familiar.
 - A elaboração de manuais de procedimentos e mesmo do código de ética. (LODI,2011,p.68)

Com essa atitude ela estará minimizando conflitos que poderiam enfraquecer a produtividade e rentabilidade do grupo.

As grandes áreas de atuação e os objetivos da holding podem ser assim formulados:

a) Área institucional

Objetivos: Apoio e dinamização institucional das atividades do grupo e de suas empresas, nos negócios já consolidados ou na abertura de novos negócios.

b) Área de associados

Objetivos: Administração dos interesses dos acionistas ou quotista no que diz respeito a subscrições, bonificações, dividendos, declaração de rendimentos e a outros aspectos correlatos. Principalmente, à confiança na direção da mesma.

c) Área das controladas e coligadas

Objetivos: Acompanhamento e controle das atividades operacionais, comerciais, administrativas e financeiras das empresas controladas, por meio de mecanismos apropriados, observados os níveis de competência exclusiva de direção de tais operadoras.

d) Área de desenvolvimento

Objetivos: Desenvolvimentos, implantação e acompanhamento de novos investimentos, garantindo os indispensáveis estudos de viabilidades técnica, econômica e financeira e projetos executivos, coordenando as fontes alternativas de captação de recursos, elaborando implantando orçamentos de investimentos e respectivas sistemáticas de aprovação. Analisando também o interesse de novos parceiros nacionais e internacionais.

e) Área de serviços

objetivos: Prestação de serviços a empresas do grupo, centralizando atividades comuns a tais empresas sempre que a 'escala' ou os interesses do grupo justificarem tal procedimento.

f) Área de interesses societários

Objetivos: Gerenciamento de documentos e procedimentos que normatizem a filosofia empresarial do grupo e a relação empresa-sócios e familiares, empresas-empregadas e empresa-comunidade em que atua. (LODI,2011,p.69)

A fim de aumentar as rendas da holding, que em principio só seria remunerada pelo dividendos de sua participação nas empresas, deve-se estabelecer como política outras fontes de renda, ou seja, a prestação de serviços as controladas e de terceiros, se for o caso:

a) Prestação de serviços de sistemas e processamento de dados através de CPD próprio. Essas serviços devem ser em nível de mercado e obedecer a tabela diferenciada de impostos de renda retido na fonte(IRRFF), porem a maioria dos valores requer so 1,5% atualmente.

b) Aluguel de computadores, equipamentos de escritório e maquinas em geral. Itens estes que devem pertencer a holding

oficialmente, com notas fiscais que atestam sua propriedade ou alterações contratuais por conferência de bens.

c) Aluguel de moveis e instalações de escritório para as coligadas.

Sempre em nível de mercado e pertencentes a holding.

d) Aluguel de prédio e terrenos para as subsidiarias. Devem pertencer ao ativo da holding ou ser alocados por ela

e) Repasses de financiamentos e procurações para contratação de recursos financeiros. O aval deve ser criteriosamente estudado para não por em risco o patrimônio do grupo. Qualquer garantia dada pela empresa patrimonial deve ser realmente muito, mas muito mesmo, necessária. Não deve ser usado levemente. Preferimos que o aval não seja dado. Certos empresários usam uma empresa operadora com ativo estudado, com imóveis que não estão em uso na operação ou cuja propriedade não lhes interessa, para dar aval sem a necessidade de onerar os diretores ou sócios.

f) Prestação de serviços de pessoal: recrutamento, cursos e seminários, pesquisas, serviços sociais e benefícios, sempre a preços de mercado e obedecendo à tabela diferenciada de IRRF. É necessário também o acompanhamento de pessoal técnico temporário. Consideramos, atualmente, que esses serviços tumultuam a concentração da holding.

g) Prestação de serviços de consultoria de organização quando devidamente habilitada.

h) Prestação de serviços técnicos de engenharia e de tecnologia, devidamente registrada nos "conselhos regionais" das entidades.

i) Intermediação em negócios de compra e venda em geral e incorporação, fusão e aquisição de empresas. Convém ressaltar que intermediação é um serviço da holding S/S LTDA, não a compra e venda, que é área comercial das operadoras.

j) Prestação de serviços de distribuição e promoção dos produtos da empresa no seu papel de intermediação.

k) Atuar como agência de propaganda e promoção.

l) Prestação de intermediações de serviços de compras e vendas de sucatas e outras matérias primas.

m) Serviços procuratórios de representação por conta de terceiros.

n) Análise e controle de qualidade dos produtos das operadoras.

o) Projetos de viabilidade de negócios das controladas e coligadas.

(LODI,2011,p.72)

Por fim, é necessário observar que seguindo os padrões aos quais a holding é designada, ela cumprirá todas as metas que a empresa deseja.

5 - CUSTO APROXIMADO DE CONSTITUIÇÃO DE UMA HOLDING

Para a criação de uma holding é necessária a observação sobre custos. Segundo Lodi (2011, p.75) o custo de implantação de uma holding é pequeno pelos benefícios que advêm.

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 objeto 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, mas é a fase mais delicada do processo.

Enquanto os sócios estudam esses pontos básicos e a conseqüente alteração da empresa em holding propriamente dita. Providencia-se o registro no CNPJ, inscrição, licença, registros na prefeitura, etc. (LODI,2011,p.75)

Sendo assim, é possível verificar que somente através dos estudos entre os sócios a empresa terá o seu definitivo custo final.

6 - DA ATUALIDADE DA HOLDING

Tem crescido muito, no mercado das empresas, a utilização da holding, assim com esse crescimento cada vez mais se atualiza seu desenvolvimento. Os autores observam nesses mais de 20 anos de convivência diária com holdings de diversos tipos, para diversas finalidades, temos verificado a necessidade constante e a profunda atualidade dessa visão sócio administrativa empresarial. Ao contrário de alguns modismos, a holding é uma forma efetiva e o ponto central de equacionar problemas e soluções, entre outras, para os seguintes pontos:

1 – Questão familiares

- Sobreposições de gerações – Nos primeiros anos de um novo milênio, quando os idosos estão cada vez mais longevos, quando os jovens se tornam produtivos cada vez mais cedo, a holding é o espaço para diálogo de gerações. Pais ainda ativos e filhos já produtivos é uma situação que não precisa ser conflitiva, mas geralmente é. O poder é conservado e conquistado madura e tranquilamente. O poder absoluto é descentralizado para polos diferentes com funções diferentes, tornando-se assim um poder compartilhado (Gestão Corporativa).

- Filhos com vocações diferentes dos pais (outro ramo de empreendimento) – maior liberdade de escolha profissional sem romper a unidade familiar, facilitando assim o apoio necessário ao novo investimento. A idéia é a de ser parte de um grupo, conservando, entretanto, sua individualidade. Isso contribui para o desenvolvimento e diversificação do grupo, não sendo um fator de aniquilamento do elemento diferentemente vocacionado.
- Treinamento mais efetivo da geração que vai assumir (rodizio mais amplo) – responsabilidades gradativamente assumidas. Exercício do poder de decidir, determinar e delegar. A intimidade com os substantivos abstratos tais como liderança, chefia, bom-senso, criatividade, planejamento e outros tão necessários para crescer.
- Aproveitar por mais tempo a experiência da geração que está se afastando (nível de aconselhamento) – ponto de encontro entre o poder da técnica e o poder da experiência. Resultado: bom-senso.

2. Questão tributária-fiscais

- Economia de impostos da pessoa física – a procura de um perfil baixo – atendimento das necessidades básicas. A simplicidade na sucessão administrativa.
- O “imposto fortuna”: a diferença entre a necessidade básica e o investimento patrimonial.
- O imposto Causa Mortis. A ilusão da economia por doação. A instabilidade jurídica do usufruto do voto. O impasse do usufruto e da sua propriedade.
- O imposto de transmissão de bens – ITBI/Sisa.
- O PIS, O COFINS, a Contribuição Social e outros mais.
- O ISS e a administração de bens próprios. As taxas de sociedade de classe.
- O imposto de renda da pessoa jurídica e o imposto de renda na fonte sobre serviços prestados e o lucro auferido pelas controladas.
- O imposto de Renda obrigatório.

3 . Questões sociais e comunitárias

São assuntos atuais dos novos dirigentes do novo século:

- O interesse da companhia.
- O interesse dos acionistas.
- O interesse dos empregados.
- Art. 116, § único, da lei das S/As.
- O interesse da comunidade.
- O interesse do ambiente.
- O nome da família.

4. Questões administrativas

- Visão macro.
- Recursos próprios.
- Liberdade de decisão- as pressões financeiras e políticas.
- Sentido de expansão e diversificação.
- Centralização no geral e descentralização no específico.
- distribuição e setorização de gerencias e produtividades.

5 . Questões de segurança.

- Resguardo da família.
- discrição nos negócios.
- Cadastro sigilosos.
- Confidencialidade.
- Menor numero de pessoas envolvidas.

- Fora da visão pública.
- Defesa contra a vulnerabilidade.
- Maior índice de segurança pessoal. (LODI,2011,p.76)

Assim sendo, a atualidade fala sobre questões familiares, tributárias fiscais, sociais, comunitárias, administrativas e questões de segurança.

7 - A TRANQUILIDADE DO BOM NEGÓCIO

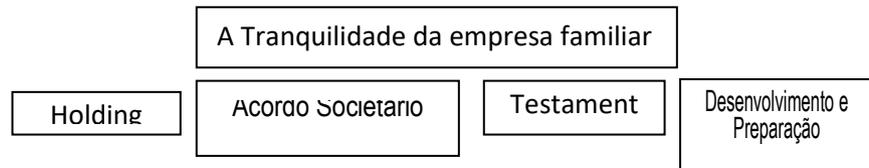
Nesse tópico, fala-se sobre a tranquilidade da empresa e família que escolhem optar pela criação de uma holding. Temos dentro da holding os instrumentos auxiliares, sendo eles:

A eficiência e a produtividade dependem da concentração e tranquilidade para bem gerir. Essa tranquilidade nunca é absoluta, mas consideramos que se deve restringir os fatores inquietantes. Conflito, disputas e paixões são inerentes ao ser humano, mas o posicionamento profissional e a busca de um objetivo comum podem amenizar a problemática. A mistura entre família e empresa, aliada à falta de conhecimento do que pode acontecer ou mesmo a ideia de que “comigo não vai suceder nada, porque tenho pulso, liderança ou qualquer outro poder pessoal”, levam a soluções catastróficas.

Os meios que recomendamos utilizar são extremamente rituais e formalistas, para separar realmente de um lado a emoção e do outro o profissional naquilo que é possível. (LODI,2011,p.89)

Em tempos de incertezas e instabilidade só podemos recomendar que o jogo de empresas seja claro e racional. Fazer só uma das etapas indicadas não estabelecerá o equilíbrio desejado. Temos três etapas que, juntas e simultaneamente elaboradas, produzem esse efeito de equilíbrio.

Porém, dizem os chineses que a estabilidade necessita de quatro apoios. Dizem eles que: quatro são os pontos cardeais principais, quatro são os ventos importantes, quatro são as estações do ano, quatro são os pés de uma mesa estável. Nós, entretanto, entendemos que quadro são os pontos da tranquilidade do negócio e da sucessão desse negócio.



(LODI,2011,p.90)

Os pontos abordados sustentam o bom negócio. Porém, se não houver um reforço muito grande no quadro pilar, os outros três serão quase inúteis para as próximas gerações, porque elas não estarão preparadas para enfrentar o futuro.

As três etapas citadas pelos autores são enumeradas a seguir: (1) acordo societário; (2) Holdings patrimoniais ou familiares; (3) Direito de sucessão e treinamento. Para tal explicação das etapas, observa-se então:

1 – O Acordo societário

Peça jurídica de suma importância. Regulada pela Lei das S/As e utilizadas em âmbito mais amplo pelas limitadas.

Fatores como pessoas envolvidas, seus relacionamentos na hora do voto, o momento de entrar na sociedade, as condições dessa entrada, o trabalho na empresa, os requisitos necessários na seleção de familiares, os poderes de gestão, as condições de saída da empresa são temas debatidos e decididos a priori estabelecendo regras de comportamento societário. Nesses mais de 20 anos de nossa experiência, esse documento tem-se mostrados eficiente, prevenindo ou evitando crises que poderiam ser fatais para o grupo.

Temos verificado que o acordo societário deve ser elaborado quando os fundadores têm a liderança do grupo familiar, a segunda geração já esta madura e a terceira geração começa a despontar. Essa visão de tranquilidade é ilusória. Por se tratar de um documento que traduz juridicamente os sentimentos e anseios do grupo familiar, a pessoa (externa, preferivelmente) que vai coordenar esse grupo deve estar assessorada por técnicos da área jurídica, psicológica e administrativa. Essa pessoa deverá, no mínimo, ter atitudes neutras, ponderadas, demonstrar bom senso e ainda ter uma grande experiência em negociação.“ (LODI,2011,p.90)

É importante que tenha poder de argumentação e persuasão. Não pode ser tendenciosa, radical e intransigente. Ainda de acordo com (LODI,2011,p.91) “o acordo societário nas S/As é rigidamente redigido e restritivo. Deve estar na sede da empresa à disposição de todos os outros sócios (Art. 118) Recomenda-se, entretanto, que exista outro acordo societário familiar numa Ltda, ou holding”.

Para o acordo societário da limitada tem os seguintes requisitos:

- a- A elaboração é realizada através de reuniões visando ao entendimento futuro e a um apaziguamento de conflitos entre sócios familiares.
- b- O acordo pode vincular herdeiros e sucessores quando devidamente previsto.
- c- A participação de futuros sócios na elaboração das regras da sociedade é requerida. Consideramos que é a peça fundamental, como foi dito anteriormente, e seu tempo pode ser até de 50 anos. (LODI,2011,p.91)

Salienta-se que ela pode evitar conflitos, ressentimentos e principalmente mal-entendidos. Não é o texto do acordo societário que é importante, mas sim a sua elaboração com envolvimento responsável de todos os signatários.

São as reuniões, durante a elaboração, que poderão resolver pendências antigas. É absolutamente necessário, repetimos que essas reuniões sejam conduzidas por elemento moderado, apaziguador e com conhecimento da família, da legislação societária e com sensibilidade para abordar assuntos delicados no devido tempo. O acordo societário deverá ter também a participação daqueles que serão os futuros sócios e que tenham a capacidade civil de entender e opinar.

- d- O acordo societário propicia o início do conselho administrativo ou familiar, pois as deliberações do acordo já obedecem ao procedimento de conselho. O acordo assim elaborado proporciona uma conscientização, habitua à disciplina e ao respeito mútuo do grupo
Ele deve ser elaborado pelos sócios controladores antes de atingirem os seus 40 anos, antes de os filhos quererem remuneração expressivas na empresa ou de os netos ficarem de olho em algum serviço para ajudar na mesada. A sobrevivência da empresa familiar não exige que seus familiares a abandonem. Ela exige que a capacidade profissional seja além do dever cumprido. (LODI,2011,p.92)

Nessa fase que os sócios e os futuros sócios devem ser conscientizados da necessidade da profissionalização, de preferência, do familiar. É na instituição do conselho familiar que se detecta a carência de treinamento empresarial.

Por isso, e que nos perdoem, o acordo societário, embora seja uma peça jurídica, não deve ser elaborado somente por advogados. É necessária uma equipe que dê apoio discretamente ao negociador

-pessoa experiente, paciente, conciliadora e que, às vezes, precisa se enérgica. Essa pessoa deve ser assessorada e que, as vezes, precisa ser enérgica. Essa pessoa deve ser assessorada por advogadas, administradores de empresas e pedagogos, não necessariamente presentes a negociação.

O negociador participara de todas as reuniões do conselho e estará acompanhado ate de um elemento, no máximo, de sua equipe.

Como dissemos, e durante esse período que se procura resolver questões antigas, muitas vezes originadas no relacionamento na infância dos sócios e constantemente negadas. Essa é a razão de se elaborar esse documento o mais cedo possível. Se a magoa, o rancor e a inveja já estiverem arraigados, pouco se pode fazer. Não é por causa disso que o psicológico isolado deve ser o negociador, pois ele tem outra formação para lidar com grupos.

Os sócios e os futuros sócios não são obrigados a permanecer na gerencia da empresa. Eles precisam, entretanto, ter conhecimento sobre ela e saber qual o real valor de seu investimento. Outros devem ter consciência da necessidade de seu treinamento e sua constante reciclagem. Outros poderão escolher pedir sua retirada da empresa.

Tudo isso é matéria a ser normatizada no acordo. Não existe um modelo de acordo societário. É preciso ter simplesmente um documento a ser criado e desenvolvido por um grupo societário, no máximo em três meses.

Não e por tratar o assunto em pouco espaço que ele seja de pouco interesse. A complexidade do assunto é que nos faz temer explicitar esse documento. (LODI,2011,p.92)

Neste momento a pessoa do negociador precisa ter um conhecimento amplo do ser humano, porém não deve ter somente experiência psicológica ou psiquiátrica; não deve ter só conhecimentos jurídicos, principalmente quando seu cliente e um sócio e não o principal interessado na sobrevivência da empresa; não deve ser apenas um profissional administrativo partidário da empresa e esquecer que a empresa tem um passado familiar e sofrido, colocando na expulsão da família a salvação do mundo.

Vemos que a empresa no mundo, 98% delas, foram, são ou serão empresas familiares, isto ocorre há mais de 10.000 anos. Desde as cavernas o trabalho era familiar e provavelmente assim será por igual tempo

O que as diferenciam é o numero de sócios ou quem trabalha nelas, o volume do faturamento, e a preocupação de uma cultura e conhecimento dos sucessores.

O acordo, sendo um instrumento particular, é mais sigiloso e pode ser mais específico quanto a questões de interesse comum dos sócios, entrando em detalhes que fogem ao escopo de um estatuto da sociedade. (LODI,2011,p.93)

Para ter efeito, o acordo societário deve preencher os requisitos seguintes:

A - Ser assinado por todos os acordantes, seus cônjuges e herdeiros legais com maioria, pois um acordo só é válido entre os signatários.

B – Ser registrado em Cartório de Títulos e documentos, quando Ltda e na junta Comercial, quando S/A.

C – Conter sanções ou penalidades na hipótese de não cumprimento. Os acordos são feitos para a hipótese de desentendimento entre sócios ou seus herdeiros legais.

D – Ter prazo de validade ou de renovação. A experiência mostra que entre 10 a 20 anos é o tempo ideal para sua vigência. (LODI,2011,p.94)

Quando se fala de holdings patrimoniais ou familiares, deve-se levar em conta que, apesar de emergente e natural na teoria geral das holdings, tornou-se necessária na turbulência econômica, financeira e social desses últimos tempos. A holding do tipo familiar ou patrimonial requer do seu detentor societário analisar suas consequências. É uma questão de escolha entre posições a tomar. Os autores suscitam os seguintes pontos:

A – O patrimônio familiar.

Diligentemente criado pelo fundador, quase sempre com o sacrifício de seus familiares, é um bem que pertence a ele e de quem participou dessa saga com ele. Os filhos recebem um débito em forma de herança, que é muitas vezes fonte de disputas e picuinhas. Esse patrimônio deve ser cuidadosamente preservado. A transformação de imóveis em quotas desestimula a vontade de “por a mão na massa”. Daí ter surgido a necessidade de formação do que chamamos empresa patrimonial.

B – A administração por liderança e a participação no lucro.

Ao contrário da primeira geração em que o fundador era “o senhor do castelo” e governava com pulso firme, os sócios da segunda geração não podem imitar os pais, é uma nova realidade, é uma nova entidade.

Daí a necessidade de existir um lugar em que se aceite igualmente diferenciada dos novos sócios. Porque, como indivíduos, eles são iguais e têm o mesmo interesse de crescimento empresarial. (LODI,2011,p.94)

Assim podemos encontrar pessoas que, por sua capacidade técnica, são importantes na fábrica, em contatos e negociações, que podem ser líderes entre o

grupo e que só queiram ser um investidor e receber somente sua participação no lucro.

C – O Bem comum familiar e o imposto de transmissão.

O imposto fortuna, a taxaçaõ causa mortis e o imposto de transmissãõ sãõ impostos que muito oneram a sucessãõ. Nesse caso a empresa patrimonial resguardará o patrimonõio familiar e a continuaçaõ de sua unidade.

Muitas sãõ as vantagens. As participaçaões societárias nãõ serãõ mais pulverizadas, porque elas estãõ agrupadas e pertencem a uma só pessoa jurídica. Os imóveis nãõ serãõ causa de litígios e sentimentos de injustiça, porque foram trocados por quotas, preservando sua unidade. Os negócios terãõ um só comando profissionalmente por meio de um conselho. (LODI,2011,p.95)

Na administraçaõ desse patrimonõio se dará pelo exercício da liderança e nãõ necessária a presença executiva de todos os herdeiros, podendo optar-se somente pela participaçaõ no lucro e o controle pelo conselho de administraçaõ.

O ônus e o lucro dessa empresa pertencerãõ a todos, possibilitando sua calma travessia em direçaõ a uma nova sucessãõ.

D – A remuneraçaõ dos papéis desempenhados.

Aqui se impõe salientar a diferença entre sócio e administrador. A remuneraçaõ do sócio é o dividendo, a remuneraçaõ do administrador é o pró-labore. O direito do sócio é exigir o rendimento do capital investido, a responsabilidade do administrador é procurar a produtividade do empreendimento.

E – Planejamento tributário. (LODI,2011, p.96)

Deve-se lembrar que o holding também deve preservar o bem comum familiar exercitando o direito legítimo da elisãõ, minimizando impostos e taxas, tais como impostos fortuna, o de transmissãõ, de lucro de alienações e, finalmente, as taxas causa mortis e outras relativas à sucessãõ final.

F – As holdings administrativas

As holdings administrativas também sãõ usadas para a sucessãõ, principalmente as profissionais. Como elas sãõ utilizadas como técnica gerencial, separam os problemas familiares das operadoras. Suas principais vantagens sãõ:

- Afastamento das turbulências na disputa.
- A interferência de estranhos na cúpula.
- O isolamento de conflitos de família longe de operadoras.
- A atenção cuidadosa das porcentagens nas participações societárias nas operadoras.
- O impasse das decisões solucionadas pela fundação ou a holding pura temporária. (LODI,2011,p.96)

Entendendo todo o conceito a cerca de holdings, é certo dizer que os bens de uma pessoa são passados a seus herdeiros mediante normas que deveriam fazer parte dos conhecimentos gerais dos empreendedores e de seus familiares. Para isso é necessário o treinamento:

a) Treinamento de profissionais familiares

Na nossa experiência de muitos anos em empresas familiares e seus problemas de sucessão, conflito, novas estruturas e técnicas de fortalecimento, temos visto muita coisa e passado por diversos tipos de experiência. Passado quase 25 anos da primeira edição do livro, ainda muito nos espanta a grande preocupação dos pais no treinamento de seus sucessores, aliada a uma falta de sistematização e verdadeiro empenho em um programa especializado e diferenciado desses elementos. (LODI,2011,p.97)

Quando se escolhe seus profissionais externos, esses administradores insistem em uma seleção rigorosa, no exame de um currículo bem-elaborado e, na maior parte das vezes, submetem estes profissionais quase desconhecidos os planos de integração na firma, cursos especializados no exterior e acompanhamento profissional desse treinamento.

Quando se trata de seus filhos ou parentes, o treinamento muitas vezes e como assistente. Eles assistem a tudo. Assistem a reuniões, assistem a outros funcionários, enfim, são espectadores. Não a um acompanhamento, não há dialogo, não há plano de desenvolvimento. O lado oposto e mais triste. Os filhos, e principalmente as filhas, são marginalizados dos problemas da firma ate o momento em que esse administrador sente-se cansado e doente e, conseqüentemente, irritado. Nesse momento esses parentes se veem compelidos a agir pela honra da firma. O resultado já se sabe. Muito se pergunta quando se deve iniciar o treinamento dos sucessores. A primeira educação é essencial. Começa antes dos primeiros anos de vida. É o apreço a valores éticos, de respeito humano, de simplicidade e de cidadania. Valores esses que a família deve cultivar e transmitir. Diríamos que o plano de treinamento propriamente dito deve ser elaborado entre 18 e 25 anos. Antes dessa idade, deve-se procurar que eles possam participar de experiências compensadoras,

oportunidades de boas escolas, cursos de línguas e viagens proveitosas e educativas. Após essa idade, o plano de treinamento é essencialmente profissional. Entre 18 e 25 anos eles devem participar de um plano de desenvolvimento empresarial. Não executivos, mas como investidores e empresários. Esse treinamento é quase individual e deve levar em conta o desenvolvimento da sensibilidade empresarial, da percepção do ambiente e da leitura do mercado. (LODI,2011,p.98)

Ao lado cria-se o hábito do trabalho responsável, da disciplina, da obediência à hierarquia e técnicas de iniciação administrativa, tais como leitura de balanços, atas, relatórios, técnicas de liderança, negociação, de apresentação de planos, e mesmo de falar em público. Mas o mais importante é falar e escrever bem o português.

b) Treinamento de conselheiros

São requisitos básicos que os elementos de um conselho tenham conhecimento dos assuntos debatidos, interesses comuns no desenvolvimento da empresa e, principalmente, bom-senso. A falta de um desses elementos torna a reunião dos conselhos em geral, tumultuada e conflitiva. A inutilidade e, muitas vezes, a precariedade do resultado dessas reuniões são óbvias e sinistras. Os conselheiros devem prepara-se rapidamente para assumir seus cargos. Bom-senso não se treina, interesse comum se estimula, porém conhecimento do assunto necessita de estudo prévio, com o assessoramento de pessoas técnicas.

c) Treinamento de sócios

Quando tudo vai bem, todos os sócios apoiam a administração. Aos primeiros sinais de dificuldade empresarial, esse mesmos sócios cobram duramente a administração sem um conhecimento das causas dessa dificuldade. Diante disso, podem errar por considerar a diretoria apta, julgando que a causa seja externa quando o problema é interno.

Os sócios também precisam ter preparação para se tornarem sócios participantes e criativos. Precisam saber até onde vai o seu direito de sócio, precisam saber colaborar dentro de seus limites, precisam acima de tudo, saber quais os limites. E, além disso, têm a obrigação de saber ler uma ata e lê-la antes de assinar. Não podem alegar ignorância e não podem, principalmente, querer “ver o circo pegar fogo”.(LODI,2011,p.99)

Assim sendo para que haja tranquilidade de uma empresa familiar, é necessário que antes os sócios ou familiares estejam de acordo com todos os requisitos que foram estipulados no contrato empresarial.

8 - VANTAGENS DA HOLDING NO PROCESSO SUCESSÓRIO

Oliveira (2015) aponta que de maneira geral e utilizando o tipo de Holding que mais se enquadre em uma situação, as principais vantagens que o executivo pode obter com a criação de empresas holding são:

A - Quanto ao aspecto econômico-financeiro:

- Maior controle acionário com recursos reduzidos;
- Custos menores pela possibilidade de melhor integração das atividades operacionais entre as empresas controladas;
- isolamento das dívidas das afiliadas;

Expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente;

- concentração do poder econômico do acionista controlador na Holding;

- maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas forem lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas. (OLIVEIRA,2015, p.19)

Ou seja, dividem-se as atividades operacionais em tantas empresas quantas forem as atividades, de forma que, caso alguma tenha dificuldade, esta será resolvida nesta empresa, evitando-se afetar a rentabilidade das demais.

De outra forma, consolidando as operações/demonstrações de todas as empresas na holding, pode-se formar um patrimônio robusto, que transmite confiança no mercado (Clientes, fornecedores, bancos, etc).

Na identificação das vantagens da utilização de holding, neste ponto analisando os aspectos administrativos:

B - Quanto ao aspecto administrativo:

- Flexibilidade e agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo entre as empresas afiliadas a holding;
- enxugamento das estruturas ociosas das empresas afiliadas, relativamente aos serviços comuns a todo grupo, principalmente no caso da holding mista;
- centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais;
- maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros;
- uniformidade administrativa e de procedimentos de rotina em todas as empresas afiliadas;

- centralização das decisões financeiras;
- centralização de diretrizes e decisões do grupo empresarial;
- descentralização de tarefas de execução entre as empresas afiliadas. (OLIVEIRA,2015, p.20)

Com a concentração da administração na holding, tem-se a possibilidade de separar a parte operacional da administrativa, possibilitando a centralização do acompanhamento dos negócios do grupo sejam discutidos e decididos na holding, sem ter interferência e envolvimento direto com as atividades operacionais.

Outra questão importante é uma padronização nas rotinas administrativas, facilitando a compreensão e o entendimento do modo de gestão da direção da empresa.

Ainda em relação às vantagens, o autor destaca alguns itens relacionados à parte fiscal-tributaria, da seguinte forma:

- c. quanto aos aspectos legais, que podem contribuir para a otimização do planejamento fiscal e tributário:
 - melhor tratamento de exigências setoriais (considerando setores específicos da economia), pois podem ser usufruídos, por exemplo, alguns incentivos fiscais específicos e momentâneos;
 - melhor tratamento de exigência regionais pela maior interação com determinadas realidades regionais. (OLIVEIRA,2015, p.20)

Além dos pontos apresentados por oliveira na questão tributaria, vale a ressalva de que o ITCMD é pago de forma antecipada na sucessão em vida, sendo que quando ocorre no inventario o perito avalia os valores do patrimônio e arbitra o valor que servira de base de calculo desse imposto. Além das divergências de valores que podem ocorrer na avaliação do patrimônio no processo judicial, há também a questão da morosidade, do maior custo em virtude da contratação de peritos e outros profissionais, pagamento pelos laudos, entre outros.

Por fim, o mesmo autor traz ainda algumas vantagens relacionadas aos aspectos societários, quais sejam:

- d. quanto aos aspectos societários, que consolidam duas das mais importantes vantagens das empresas holdings:
 - ter confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários, exclusivamente dentro da empresa de heranças.
 - maior facilidade na transmissão de heranças. (OLIVEIRA,2015, p.21)

Com a centralização das ações administrativas na holding, surgem também as diferentes ideias, pontos de vistas e discórdias por parte dos sócios os acionistas, principalmente tratando-se de empresa familiar. Contudo, a tendência é que esses problemas, assim como todos os outros, sejam resolvidos internamente, sem exposições desnecessários, e principalmente, sem que afete a atividade do grupo, e isto é possível quando discutido dentro da holding e não nas empresas operacionais.

Outro ponto importante diz respeito à transmissão de herança. Com a possibilidade de distribuição das quotas ou ações ainda em vida, o empresário garante a continuidade dos negócios, deixando a gestão empresarial com pessoas de sua confiança e que possam dar continuidade às atividades.

Neste preparo de transição, deve-se levar em conta a origem dos empreendedores, assim como o ramo de atuação da família. A família industrial tende a ter uma visão operacional e estratégica. Com a implantação de órgãos de governança corporativa e conselhos de administração, tem-se, por consequência, profissional de gerências e profissionalismo no relacionamento por parte dos gestores, o que possibilita o sucesso empresarial e a continuidade dos negócios.

Seguindo com o pensamento do autor, na empresa familiar comercial, existe a relação direta com os clientes e ao público em geral. Neste caso, uma opção para continuidade da gestão é o treinamento dos sucessores quanto à relação direta com clientes e, sem empresas familiares voltadas à prestação de serviço, uma vez que existe a necessidade da capacidade e aptidão na prestação do serviços em questão, deve-se buscar essa competência, por meio de estudo ou treinamento.

Fazendo a sucessão em vida, o empresário organiza o contrato de forma a prever como se resolverão os impasses no futuro, pode elaborar acordo de quotista, faz toda a profissionalização, criando órgãos de governança corporativa de forma que os herdeiros deverão submeter-se e respeitar as prerrogativas destes órgãos, sem impor suas vontades apenas por serem donos.

Estas vantagens apresentadas devem ser analisadas, e juntamente com o estudo das possíveis desvantagens, verificando a viabilidade da criação de uma empresa holding, principalmente no que diz respeito aos aspectos administrativos, legais, tributários e societários.

9 - DESVANTAGENS DA HOLDING NO PROCESSO SUCESSÓRIO

A Holding, no entanto, pode apresentar desvantagens que devem ser analisadas antes de sua constituição, para que a abertura deste tipo de empresa não contribua para o insucesso do grupo, as desvantagens, em regra, estarão presentes muito mais em função da existência da holding em si do que em função da sucessão em vida.

Diante disso, podem ocorrer algumas desvantagens na criação de uma empresa holding, para que as quais os executivos devem estar atentos, quanto aos aspectos financeiros, tem-se que:

- não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre em caso de holding pura;
- ter maior carga tributária, se não existir adequado planejamento fiscal;
- ter tributação de ganho de capital, na venda de participação das empresas afiliadas;
- ter maior volume de despesas com funções centralizadas na holding, o que pode provocar problemas no sistema de rateio das despesas e custos nas empresas afiliadas;
- ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas, pela equivalência patrimonial;
- ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa, em que o todo pode ser menor do que a soma das partes. (OLIVEIRA,2015, p.21)

A criação de uma holding sem um correto planejamento fiscal e financeiro pode acarretar em desvantagem tais como tributação de ganho de capital referente venda de participação em empresas afiliadas, impedimento de aproveitamento de prejuízo fiscal no caso de holding pura e um possível uso de lucro de controladas para com outra que porventura esteja em dificuldade financeira. Algumas desvantagens relacionadas aos aspectos administrativos, da seguinte forma:

- ter elevada quantidade de níveis hierárquicos;
- não ter adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos, pela perda de responsabilidade e autoridade, provocada pela maior centralização do processo decisório na empresa holding. (OLIVEIRA,2015, p.21)

Oliveira traz o alerta, neste quesito, de que com o elevado grau hierárquico que eventualmente pode ser formado em função da constituição da holding, pode ocorrer desmotivação por parte dos colaboradores, pela dificuldade destes em

ocuparem uma posição de destaque na empresa operacional, pois em muitos casos os principais cargos ficam centralizados na holding. Outro ponto relevante é a profissionalização da administração da empresa, afastando a família do poder de decisão, fazendo com que a empresa perca sua identidade inicial.

É demonstrado, ainda, alguns aspectos legais que podem influenciar negativamente às empresas quando da opção de constituição de holding:

Quanto aos aspectos legais:

- ter dificuldade em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia, principalmente pela falta de conhecimento específico da realidade de cada setor;
- ter problemas em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais. (OLIVEIRA,2015, p.22)

Com legislação diferenciada e econômicas distintas dependendo da região do país ou no exterior, deve-se atentar às peculiaridades econômicas e tributárias dos diferentes lugares. Muitas vezes, em centralizando o poder decisório na Holding, pode-se correr o risco de o Diretor ou Diretores não terem visão de negócio de todas as operações de empresa, e, por isso, acabam por tomar decisões que podem não ser as ideias para o tipo de negócio. A administração pode ficar muito generalista, e, então, perde-se pela falta de conhecimento nas minúcias de cada negócio.

Por fim, Oliveira (2015) ainda uma desvantagem no aspecto societário, onde informa que pelo fato da constituição da Holding, pode-se “consolidar o tratamento dos aspectos familiares entre quatro paredes, criando uma situação irreversível e altamente problemática”.

Centralizar a administração em uma holding pode ser um risco, principalmente em empresa familiar, onde pode ocorrer disputa pelo poder e por heranças, intrigas, devido vaidades e rivalidade pessoais, divergência de pensamentos, mistura de sentimentos familiares com decisões profissionais, podendo ocasionar em sérios problemas para a empresa.

Apesar de, em regra, ser mais vantajoso que esses conflitos familiares ocorram na empresa Holding e não nas empresas operacionais, para não afetar as atividades que geram resultados financeiros para o grupo, por outro lado, se os

conflitos tornarem-se exagerados, sem vislumbrar resoluções, as disputas ficarão centralizadas na holding e muitas vezes sem se conseguir resolver.

Ora. A empresa holding tem como seu patrimônio as participações societárias nas empresas operacionais, então irá gerar uma ampla discussão, pois, em caso de não conseguir se resolver os conflitos na holding, fatalmente ter-se-á que “descer” para as empresas operacionais e eventualmente discutir dissolução das empresas, total ou parcial, ou então separar as empresas da família, dividindo-as entre os herdeiros, etc.

Oliveira (2015) acrescenta ainda que algumas desvantagens são exatamente o contraponto de suas vantagens, pois, o resultado que a holding vai apresentar pela escolha da criação.

Por fim, cabe aos executivos interessados, uma profunda análise para formação ou não de uma holding, pois uma empresa corretamente planejada e administrativa, com pensamento na continuidade de sua atividade tem a possibilidade de sucesso tanto no presente momento como na continuidade por futuras gerações. É importante frisar que, caso os herdeiros não consigam se entender, mesmo com todas as ferramentas de governança corporativa e profissionalização da gestão, a holding faz com que os herdeiros obriguem-se a conviver em sociedade de forma forçada, gerando brigas e problemas eternos no âmbito da holding.

CONCLUSÃO

As companhias familiares são dominantes na maior parte dos países. Há diversos fatores, de natureza cultural, econômica, social e jurídica a explicar essa realidade.

Os estudos evidenciam que as companhias familiares apresentam desempenho similar ou mesmo superior a outras companhias na fase em que são comandadas por seu fundador. Quando, porém, ocorre a sucessão que são comandadas por seu fundador, a manutenção da gestão das companhias sob o comando dos seus herdeiros, em geral, implica destruição de riqueza para os demais acionistas e stakeholders. O comando de companhias por herdeiros, ademais, é comumente associado a menor inovação tecnológica, menor produtividade, abuso do poder econômico e relações incestuosas com o poder público na blusa de tratamento privilegiado.

A resistência das estruturas de controle familiar parece, ademais, estar diretamente relacionada com a baixa qualidade do sistema de proteção legal de acionistas não controladores e a restrição ao financiamento externo. Em ambientes avessos à extração de benefícios privados pelo controlador e nos quais há fontes privadas de financiamento disponíveis, o processo natural de evolução das companhias familiares, a partir de um certo tamanho, é o de profissionalização de sua gestão e o da dispersão progressiva de seu capital acionário.

Por isso, verifica-se em muitas companhias familiares o quadro clássico de entrenchamento de estruturas de controle ineficientes, prejudiciais aos acionistas, aos stakeholders e ao crescimento econômico do país. Contribui para a manutenção dessas estruturas, a utilização de mecanismos de reforços do controle, como é o caso de estruturas de grupos piramidais e das classes diversas de ações:

No Brasil, a predominância de estruturas familiares de controle está associada a fatores culturais, sociais, econômicos e jurídicos. O sistema societário brasileiro tem sido historicamente ineficiente no monitoramento do acionista controlador. Além disso, há ampla possibilidade de utilizar instrumentos de reforço de controle, que dissociam o comando empresarial dos direitos econômicos, com é o

caso das estruturas piramidais, das classes de ações e, especialmente, do acordo de acionistas, tal como regulado pelo art.118 da lei das S.A. Ademais, historicamente, as empresas brasileiras não tiveram acesso a fontes de financiamento privado de longo prazo.

A acrescentar incerteza e insegurança ao quadro, verifica-se, na realidade brasileira, confusão quanto à natureza das companhias familiares, sobretudo, em tema de dissolução. A aproximação das companhias ao regime de sociedades de pessoas, com a aplicação do princípio da *affectio societatis*. As companhias, ainda que controladas por famílias, tem em geral perfil institucional, envolvendo é absolutamente estranho à sua realidade. Não cabe dissolvê-las em virtude de eventual desarmonia entre os membros da família.

As considerações anteriores evidenciam a importância do estudo das companhias familiares no Brasil. Trata-se de uma realidade dominante, mas nem por isso bem compreendida em seus determinantes econômicos e jurídicos. Cumpre aprofundar o estudo das questões relevantes, muitas das quais destacadas neste trabalho, com objetivo de buscar a regulação jurídica que melhor enderece os problemas suscitados por esse fenômeno. Se este estudo despertar interesse para tal estudo, atingiu o objetivo a que se propunha.

REFERÊNCIAS

LODI, Edna Pires. LODI, João Bosco. **Holding**, 4. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de Direito Empresarial**, 7. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócios**: uma abordagem prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.