



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – CCJ  
CURSO DE DIREITO**

**SOFIA DINIZ MAIA SILVA NUNES**

***HOLDING* COMO INSTRUMENTO DE REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA  
EM EMPRESAS FAMILIARES**

**CAMPINA GRANDE  
2020**

**SOFIA DINIZ MAIA SILVA NUNES**

***HOLDING* COMO INSTRUMENTO DE REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA  
EM EMPRESAS FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Direito da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduação em Direito.

**Área de concentração:** Direito Empresarial.

**Orientador:** Prof. Ms. Jimmy Matias Nunes

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N972h Nunes, Sofia Diniz Maia Silva.  
 *Holding como instrumento de reestruturação societária em empresas familiares [manuscrito] / Sofia Diniz Maia Silva Nunes. - 2020.*  
21 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas, 2021.  
"Orientação : Prof. Me. Jimmy Matias Nunes ,  
Coordenação do Curso de Direito - CCJ."

1. Holding . 2. Empresa familiar . 3. Direito empresarial. 4. Direito sucessório. 5. Planejamento sucessório. I. Título

21. ed. CDD 346.015

SOFIA DINIZ MAIA SILVA NUNES

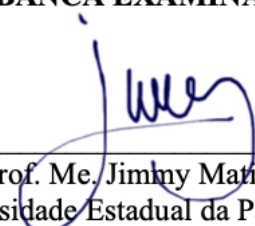
*HOLDING* COMO INSTRUMENTO DE REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA EM  
EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Direito da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de graduação em  
Direito.

Área de concentração: Direito  
Empresarial.

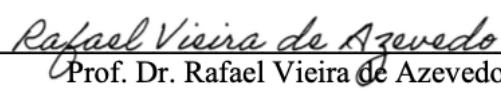
Aprovada em: 10 / 12 / 2020.

**BANCA EXAMINADORA**




---

Prof. Me. Jimmy Matias Nunes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Dr. Rafael Vieira de Azevedo  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)



---

Prof. Me. Renan Farias Pereira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>HOLDING</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Aspectos conceituais</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2</b>	<b>Características da <i>holding</i> familiar</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3</b>	<b>Subscrição e integralização do capital social</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4</b>	<b>Reflexos tributários</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA EM EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Práticas de governança na empresa familiar</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Uniformidade administrativa</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3</b>	<b>Profissionalização da gestão</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4</b>	<b>Plano sucessório</b> .....	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>19</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>20</b>

## **HOLDING COMO INSTRUMENTO DE REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA EM EMPRESAS FAMILIARES**

Sofia Diniz Maia Silva Nunes<sup>1</sup>

### **RESUMO**

No âmbito das empresas familiares, conciliar os interesses pessoais de uma sociedade multigeracional com as expectativas de desenvolvimento da atividade operacional, consiste num grande desafio que põe em risco a continuidade do negócio. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o instituto da *holding* como instrumento de reestruturação societária em empresas familiares, sendo uma importante ferramenta para transição entre gestões. Para isso, são analisadas também a aplicação de mecanismos de governança, a constituição de acordo parassociais e a previsão legal acerca desse instrumento. Trata-se de um trabalho exploratório-descritivo, onde foram utilizadas fontes de pesquisa bibliográfica. Os resultados da pesquisa indicam que a estrutura da *holding*, através do controle centralizado, promove o confinamento de possíveis conflitos familiares e possibilita a faculdade de se efetuar um planejamento sucessório das atividades empresariais, do seu conjunto de bens e do patrimônio familiar, de forma segura, preestabelecida e menos onerosa que outros procedimentos.

**Palavras-Chave:** Direito Empresarial. Holding. Empresa familiar.

### **ABSTRACT**

In the context of family businesses, reconciling the personal interests of a multigenerational society with the expectations for the development of operational activity, is a challenge that puts the continuity of the business at risk. Therefore, this paper aims to analyze the holding company's institute as an instrument of corporate restructuring in family businesses, being an important tool for the transition between managements. For this, the application of governance mechanisms, the constitution of shareholders' agreements and the legal provision about this instrument are also analyzed. It is an exploratory-descriptive work, where sources of bibliographic research were used. The results of the research indicate that the structure of the holding company, through centralized control, promotes the confinement of possible family conflicts and provides the faculty to carry out a succession planning of business activities, its set of assets and family assets, in a safe, pre-established and less costly than other procedures.

**Keywords:** Corporate Law. Holding. Family Business.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas familiares constituem uma importante estrutura organizacional para o cenário socioeconômico brasileiro, uma vez que refletem, nas mais variadas formas, a realidade predominante das atividades produtivas internas. Sob um contexto peculiar se desenvolve a vida societária dessas organizações: duas dimensões – família e empresa –

---

<sup>1</sup> Graduanda em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: sofiadmaianunes@gmail.com

essencialmente diferentes, coexistem na identidade dos sócios, na filosofia do negócio e nas relações com o mercado, regadas de emoções, subjetividade e competitividade. Sendo assim, compreender seus arranjos e alinhar os interesses da família com as perspectivas de desenvolvimento da empresa, representam, sobretudo, um grande desafio para seus membros.

Considerando a problemática que o antagonismo dessas relações pode causar para o contexto administrativo, é pertinente indagar como a reestruturação da arquitetura societária e a inclusão de uma – ou mais – *holding, associada a* implementação de práticas de governança em empresas familiares, viabilizam a profissionalização da gestão e a criação de um plano sucessório para as próximas gerações.

Para tanto, torna-se necessário, investigar e compreender como a efetivação desses meios proporciona a estabilidade das relações societárias e a longevidade do negócio. O trabalho baseia-se em duas hipóteses principais: que a estrutura da *holding*, ao promover um controle centralizado, proporciona melhor planejamento sucessório das atividades patrimoniais e empresariais de forma segura e menos onerosa; e que a constituição desse instrumento jurídico promove o confinamento dos conflitos familiares e societários por meio de um sistema de governança corporativa. Como objetivo, o presente trabalho se dispõe a contextualizar o instrumento da *holding*, apresentando seus principais elementos constitutivos; analisar a reestruturação empresarial por meio de um sistema de governança para grupos empresariais familiares; e averiguar o papel da *holding* familiar no planejamento sucessório e na transferência do patrimônio.

Como relevância social, este trabalho apresenta a *holding* como uma solução para o planejamento societário por suas diversas vantagens, em especial ao relacionar a figura da sociedade controladora com a necessidade do estabelecimento prévio de regra claras de planejamento sucessório, tendo em vista o desafio enfrentado pelos grupos familiares, em virtude do crescente risco do insucesso nos empreendimentos quando transferidos entre gerações, tanto na esfera empresarial quanto na patrimonial, da carga tributária excessiva e dos conflitos de interesses entre os sócios familiares. Por outro viés, o estudo denota relevância acadêmica por promover relevantes apontamentos sobre a *holding* e alguns institutos jurídicos do ponto de vista da inovação negocial, com enfoque nos efeitos práticos da sua utilização. Além do mais, possibilita uma análise interdisciplinar desse instrumento, ao relacionar às práticas administrativas e contábeis.

O trabalho será dividido em dois capítulos, sendo que no primeiro serão abordadas questões introdutórias sobre a *holding*, tratando de contextualizar a conjuntura em que o tema se insere, para que seja compreendida a relação do sócio, empresa e família. Posteriormente, vem a explanação acerca da aplicabilidade dessa estrutura quando confrontada com a necessidade de reestruturar a sociedade e aplicar práticas de governança e preparar a sociedade e o patrimônio para as próximas gerações.

## **2 HOLDING**

Neste capítulo serão abordadas as nuances societárias que envolvem constituição de uma *holding*, bem como as finalidades da sua aplicação numa estrutura familiar. Inicialmente serão apresentadas questões conceituais a fim de situar o leitor na conjuntura em que o tema se insere, indicando os aspectos legais competentes e diferenciando as espécies deste tipo societário do ponto de vista doutrinário.

Posteriormente, caberá análise mais específica acerca das *holdings* familiares e como ocorre a constituição e integralização do capital social desta estrutura. Com esses apontamentos, o leitor terá ciência básica de como se dá o elo entre a família, patrimônio e sociedade para fins de reestruturação societária.

## 2.1 Aspectos conceituais

O termo inglês *holding company*, ou apenas *holding*, é utilizado para nomear pessoas jurídicas que detêm participação societária de outras empresas, atuando como titulares de bens, direitos, créditos e atividades negociais destas (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.13). A tradução do verbo *to hold* indica ação de *segurar, manter, sustentar*, dentre outras ideias que não limitantes ao referido ato, indicam também o domínio em si (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.13). É o que concentra a essência desta expressão, um domínio que pode se manifestar através de ações de controle (sociedade de controle), ou não (sociedade de participação).

Segundo Prado, Costalunga e Krischbaum (2011, p.349), a *holding*, em sentido amplo, consiste numa estrutura societária formalmente constituída e com personalidade jurídica, cujo capital social, ou ao menos parte dele, é subscrito e integralizado com participações societárias de outra(s) pessoa(s) física(s) e/ou jurídica(s), como cotista ou acionista. Para estes autores, tal concepção é indispensável para que se identifique o seu objeto social, ou seja, a atividade econômica em razão da qual se constitui e desenvolve a vida social. Gladson Mamede e Eduarda Mamede (2020, p.14), acrescentam que deve-se alinhar o fim para o qual a sociedade é constituída com o tipo de *holding* que será empregado para cada perfil de pessoas e de patrimônios, uma vez que a aplicação deste instrumento “[...] não se trata de uma equação universal que se aproveite a todos”, pode afigurar-se dentro de contextos distintos para atender fins variados.

A previsão legal de uma sociedade *holding*, se encontra no art. 2º, §3º da Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas), nos seguintes termos:

Art. 2º Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.

§ 3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. (BRASIL, 1976)

Para enquadrar-se conceitualmente *holding* a Lei 6.404/76 indica que sociedade pode ter por objeto a participação de outras empresas, ainda que não prevista estatutariamente. Mas conforme o entendimento de Prado, Costalunga e Krischbaum (2011, p.447), é importante que esta previsão se apresente de forma explícita, sob o risco de determinados atos serem indicados como desvio de objeto.<sup>2</sup>

A *holding* não corresponde a um tipo societário específico, portanto, não apresenta uma natureza jurídica predeterminada. Representa um instrumento jurídico societário, caracterizado essencialmente pela função, sendo uma companhia que detêm participação societária de outras sociedades, bens móveis, imóveis ou direitos (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.106). Nesta perspectiva, a doutrina classifica as espécies de *holdings* a partir das suas características e finalidade para qual é aplicada. É possível encontrar diversas especificações, cada qual sob uma perspectiva. No entanto, é objeto de análise deste estudo as classificações mais usuais que diferenciam as espécies em *holdings* de controle ou de participação; *holdings* puras ou mistas; e *holdings* patrimoniais.

A *holding* em linhas gerais é destinada a titularidade de quotas ou ações de outras sociedades. Sendo assim, identificar se essa participação é atividade exclusiva da sociedade, representa uma sutil diferença entre as *holdings* puras e mistas. A primeira

<sup>2</sup> Sobre a definição estatutária do objeto social, conferir: CARVALHOSA, Modesto. Comentários à Lei das Sociedades Anônimas. 2. ed. Saraiva: São Paulo, 1997, v. I, p. 16.



segue a linha do conceito originário da palavra e possui receita composta pela distribuição de lucros e juros sobre o capital próprio, pagos pelas sociedades operacionais. Outrossim, poderá também constituir o objetivo de centralizar a administração das atividades realizadas pelas sociedades, controladas ou não (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.14-15).

Já a *holding* mista, incorpora a situação em que a sociedade não se dedica exclusivamente a titularizar participações societárias (quota e/ou ações), como também realiza simultaneamente determinada atividade produtiva (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.15). Para Roberta Prado (2011, p. 448) “A holding mista, por sua vez, é aquela que, além de ela mesma explorar empresa de fim lucrativo, seja financeiro, industrial, comercial ou de prestação de serviços, participa de outra(s) sociedade(s)”.

No que tange às *holdings puras*, a construção doutrinária subdivide este grupo classificando-as em *holding* de participação e *holding* de controle. A diferença entre as espécies consiste no poder de controle que exercem sobre as sociedades operacionais (MAMEDE; MAMEDE, 2020, p.15). As sociedades de participação são constituídas para titularizar participações societárias, sem que tenham a finalidade de controlá-las. Ao oposto desta, a sociedade de controle detém quotas e/ou ações em montante suficiente que para exercer o controle societário de grupos que participam do capital social da *holding*. Importante destacar que não se trata de uma distinção legal, ao ponto que as sociedades de participação não necessitam se dedicar exclusivamente ao controle de outras companhias ou à mera participação societária, podem desempenhar as atividades concomitantemente (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.15).

Com a finalidade de deter e/ou explorar determinado patrimônio, a espécie da *holding* patrimonial ou imobiliária, se configura como uma alternativa para as pessoas físicas conferirem seus bens móveis, bens imóveis, propriedade imaterial (patentes, marcas etc.), aplicações financeiras, direitos e créditos diversos, para a sociedade, que passa a ser a titular destes<sup>3</sup>. Longo (2011, p. 393-394), aponta esta espécie de sociedade como um considerável instrumento a proporcionar a segregação do patrimônio familiar da atividade operacional, e assim, garantir melhor estruturação dos bens, para fins de planejamento societários, sucessórios e tributários, que serão abordados ao longo artigo.

## 2.2 Características da *holding* familiar

A *holding* familiar, instrumento jurídico societário que atua na gestão das sociedades produtivas e/ou patrimônios familiares, tem por desígnio ser um elo entre o empresário e a família e o seu grupo patrimonial (REDECKER; BONDAN, 2017, p.8). De forma a planejar estratégias organizacionais e de controle das sociedades coligadas, bem como permitir uma estruturação do patrimônio, esta ferramenta possibilita a idealização da sucessão patrimonial especializada para cada cenário, evitando a dilaceração dos bens e conferindo maior proteção contra terceiros (OLIVEIRA, 2010, p. 7).

A *holding* de caráter familiar não consiste numa espécie própria, mas numa contextualização específica. Sendo assim, a sociedade poderá revestir-se de características de uma *holding* pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial, isso não interferirá no seu fim. A circunstância determinante para sua identificação é o âmbito familiar em que está inserida, alinhado a função e objetivos esperados com a sua implementação (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.22).

---

<sup>3</sup> “Quando o(s) imóvel(is) pertence(m) a mais de uma pessoa, a constituição da holding implica a descontinuidade do condomínio então existente, e os proprietários do(s) imóvel(is) recebem participações na holding.” (LONGO, 2011, p. 394)

Do mesmo modo, a *holding* familiar não apresenta natureza jurídica ou tipicidade societária pré-definida. Poderá ser uma sociedade simples ou uma sociedade empresária. Redecker e Bondan (2017, p.9) orientam que a sociedade deverá adotar o tipo contratual que melhor atender as suas necessidades, dentre os tipos societários previstos no Código Civil, quais sejam: sociedade simples, sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada, sociedade anônima ou sociedade em comandita por ações, com exceção da sociedade cooperativa, uma vez o propósito deste tipo diverge com a concepção de uma *holding* familiar (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.106).

Para sua aplicação, Comparato e Salomão Filho ([200-?], p.168 *apud* PRADO, 2011, p. 352) apresentam como vantagens empresariais da *holding* familiar: “o controle centralizado, com uma administração descentralizada; a gestão financeira unificada; e o controle sobre um grupo societário com o mínimo de investimento necessário”. Isto é, à medida que a *holding* promove o controle das sociedades e unidades produtivas de forma concentrada, a gestão é feita em estrutura orgânica e descentralizada de poder e cargos administrativos.

Gladson Mamede e Eduarda Mamede (2020, p.68), reiteram o efeito da centralização do comando de decisões na *holding* ante os diversos constituintes da(s) sociedade(s) controlada(s), de modo a torna-se o núcleo de irradiação de uma gestão e cultura empresarial, ao mesmo tempo que reflete também a família que a controla. Assim, se feita uma boa aplicabilidade desta ferramenta num mundo de informações e opiniões, com efeitos econômicos diretos, em que vivemos, é possível obter uma vantajosa *unidade de discurso*<sup>4</sup> entre o mercado e a sociedade.

Outro aspecto relevante consiste na incorporação do patrimônio da pessoa física pela sociedade controladora, pessoa jurídica que representa para fins de planejamento patrimonial, e acarreta considerável redução da carga tributária e celeridade quanto a partilha de bens, como será observado posteriormente. Isto porque, a propriedade de bens em nome de uma pessoa física está mais suscetível a uma série de riscos, entre eles ataques de terceiros, e altos custos tributários em relação à sua incorporação a uma pessoa jurídica (BERGAMINI, 2003, p.26).

Com a constituição da *holding* familiar, cria-se uma estrutura patrimonial e organizacional à parte da operacional, de forma a apartar o conjunto de bens pessoais das atividades, refletindo essencialmente na elaboração de estratégias e planejamentos de sucessões de controle das empresas, visando a resguardar a unidade do controle das empresas operacionais em gerações seguintes à do fundador (PRADO, 2011, 353).

Em análise mais específica acerca das problemáticas enfrentadas por grupos familiares, Edna Lodi e João Lodi indicam uma série de premissas em que a *holding* familiar pode desempenhar notável função na estruturação das sociedades controladas, de forma a:

- Manter ações e quotas de outras sociedades como majoritária ou como minoritária, evitando, assim, a pulverização societária;
- Solucionar problemas de sucessão administrativa, treinando sucessores como também profissionais da empresa para alcançarem cargos de direção;
- Solucionar problemas referentes à herança, substituindo em parte declarações testamentárias, indicando especificamente quem serão os sucessores da sociedade;
- Obter aproveitamentos da legislação fiscal vigente;

---

<sup>4</sup> Na unidade de discurso: “fala pelas sociedades, assim como eventualmente fala pela família, o administrador da *holding* ou, ainda melhor a sua assessoria de imprensa.” (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.68)

Melhor administrar bens móveis ou imóveis, visando a resguardar o patrimônio, seja ele patrimônio da sociedade operadora ou patrimônio familiar. (LODI E.; LODI J., [200-?], P.12 *apud* REDECKER; BONDAN, 2017, p. 8)

Oliveira (2010, p. 21) conclui que as maiores benesses na utilização da *holding* familiar são “o confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários, que ficará dentro da empresa *holding*, e a maior facilidade na transmissão da herança.” E representam, portanto, o objetivo geral deste estudo.

Para tanto, é necessário que haja a despersonalização do negócio familiar, visto que a adoção de práticas de planejamento societário alinhadas com normas de governança na empresa – ao caso da formação de uma ou mais *holdings* e/ou a aplicação de acordos *parassociais* – promovem o confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários, possibilitando o controle da administração e a continuidade dos negócios (REDECKER; BONDAN, 2017, p.8).

Prado (2011, p. 367) aponta que uma sociedade *holding* não permite que desavenças entre familiares ou no espólio atinjam as operacionais. Isto é, sendo aquela sociedade uma pessoa jurídica distinta desta, as deliberações conferem maior discricção e confidencialidade em relação a litígios entre os membros de uma família controladora, o que proporciona maior confiabilidade aos outros sócios e aos *stakeholders*<sup>5</sup> em geral.

### 2.3 Subscrição e integralização do capital social

Vencidas as etapas organizacionais para constituição de uma *holding* familiar, entre as quais configuram a análise do patrimônio familiar, a escolha da estrutura jurídica e a elaboração de veículos societários que melhor atendam as peculiaridades apontadas, é necessário atentar-se a estruturação dos bens na sociedade por meio da subscrição e integralização do capital social.

Compreende-se como capital social o montante do investimento feito pelos sócios para a realização do seu objeto social, e que deve atender ao princípio da realidade (ou *princípio da subscrição integral*), ao princípio da intangibilidade, ao princípio da fixidez (ou *princípio da variabilidade*) e ao princípio da publicidade<sup>6</sup> (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.116). Para Gladston Mamede e Eduarda Mamede (2020, p.116), a subscrição do capital social consiste no “ato de assumir um ou mais títulos societários, ou seja, cotas ou ações.” Esses títulos, contudo, correspondem a parcelas do investimento aportados pelos sócios e, assim, representam obrigações de fazer sob a forma e prazos preestabelecidos pelo contrato ou estatuto social. Ainda, a realização do capital social não é ato personalíssimo, sendo possível que terceiros integralizem investimentos para um sócio em vida (*inter vivos*) ou em função da morte (*causa mortis*), em condição onerosa (mediante contrato mútuo) ou gratuita (através de doações).

Os bens para integralização de capital subscrito podem ser concedidos por meio de dinheiro ou pela transferência de bens, direitos e créditos, à regra do art. 997, inciso III do Código Civil. Isto significa que qualquer bem com expressão econômica pode ser atribuído para a composição do patrimônio empresarial, desde que se possa conferir avaliação pecuniária, ao caso da titularidade de marca ou patente e serviços que devam

<sup>5</sup> Trad. do original em inglês: **parte interessada**. De acordo com Robson Camargo (2019), *Stakeholder* é qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de uma determinada empresa, tendo ou não investimentos nesta.

<sup>6</sup> Sobre os princípios, conferir: MAMEDE, Gladston. Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010, v.1, capítulo 5, seção 1.3.2 (Princípios jurídicos que orientam o capital social)

ser prestados pelos sócios<sup>7</sup> (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.116). Contudo, autores como Viscardi (2018), não aconselham a realização da integralização com bens móveis ou automóveis, já que estes tem elevada taxa de depreciação.

Nas *holdings* familiares, é de costume que o procedimento de subscrição e integralização ocorra no ato constitutivo, o que se faz por meio da transferência do patrimônio familiar para a sociedade, podendo ser realizado em sua totalidade e constituindo, assim, uma sociedade de caráter patrimonial. Cumpre salientar que esta forma não é obrigatória. É possível que a integralização se faça em parcelas posteriores, compondo o capital a realizar e criando *holdings* de participações ou imobiliárias, a depender dos interesses envolvidos (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.118).

O valor monetário dos bens imóveis transferidos e atribuídos a sociedade, poderá referir-se ao valor da Declaração de Imposto de Renda da Pessoa Física (DIRPF) do investidor, do ano-calendário vigente (valor escritural) ou pelo valor de mercado do bem (valor venal)<sup>8</sup> (DINIZ, 2020, p. 30). Importante elucidar a existência de grande vantagem tributária ao adotar o valor escritural como base para integralização, uma vez que a avaliação do bem realizada pela Secretaria da Fazenda e a tributação pelo valor de mercado, é quase sempre muito superior ao da Declaração, o que não resultará em imposto sobre o ganho de capital<sup>9</sup> (FERREIRA; LEITÃO, 2016, P. 35). Ou seja, se a transferência for feita pelo valor constante da declaração de bens, não se terá a distribuição de lucro nem a incidência de tributos (DINIZ, 2020, p. 30).

Um dos maiores benefícios tributários e que justifica a adoção de *holdings* patrimoniais por grupos empresariais familiares é a imunidade do Impostos de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI) para a integralização de quotas sociais, em atos *inter vivos*. Consoante ao art. 156, § 2º, inciso I da Constituição Federal<sup>10</sup>, não incide tal tributo na transmissão de bens ou direitos incorporados ao patrimônio da pessoa jurídica para a formação do capital social (DINIZ, 2020, p. 33).

Ressalta-se, todavia, que para que seja aplicada a imunidade tributária é requisito normativo que a sociedade não pratique atividade imobiliária, isto é, a venda ou locação de propriedade imobiliária ou a cessão de direitos relativos à sua aquisição (DINIZ, 2020, p. 33). Quanto a esta ressalva, o Código Tributário Nacional (CTN) aduz no art. 37, parágrafos seguintes, que caso não haja incidência do ITBI reconhecida quando da constituição da *holding* patrimonial e esta presente no período de 3 anos, (2 anos caso a empresa já existia no momento da integralização), rendas imobiliárias, o imposto será devido sobre todos os imóveis integralizados e não somente sobre o imóvel objeto da locação ou venda.

Nos casos que haja incidência do imposto de transmissão sobre estes bens imóveis ao momento da sua integralização no capital social, é possível, ainda, que constituição da *holding* patrimonial seja uma alternativa viável e vantajosa para acomodar tais bens, dado que ao colacionar os rendimentos auferidos na pela sociedade em relação a incidência dos

---

<sup>7</sup> Em alguns casos, como em sociedades simples, sociedade em nome coletivo e em sociedades de comandita simples, permite-se que a integralização se faça também por meio de prestação de serviços. (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.116)

<sup>8</sup> Segundo o art. 23, §§ 1º e 2º, da Lei no 9.249/1995, “as pessoas físicas poderão transferir a pessoas jurídicas, a título de integralização de capital, bens e direitos pelo valor constante da declaração de bens ou pelo valor do mercado”.

<sup>9</sup> A integralização dos imóveis pelo valor constante na Declaração de Imposto de Renda é prevista no Decreto Nº 3.000/99, art. 132 (Regulamento Imposto de Renda)

<sup>10</sup> Previsão igualmente disposta pelo art. 36, inciso I do Código Tributário Nacional (CTN), *in verbis*: Ressalvado o disposto no artigo seguinte, o imposto não incide sobre a transmissão dos bens ou direitos referidos no artigo anterior: I - quando efetuada para sua incorporação ao patrimônio de pessoa jurídica em pagamento de capital nela subscrito;

bens com a tributação dos mesmos compondo a pessoa física, o valor pago pelo IBTI será compensado em curto período com a redução do Imposto de Renda<sup>11</sup> (VISCARDI, 2018). Contudo, esta análise deverá levar em conta a peculiaridade de cada contexto, para assim, apurar resultados desejados.

## 2.4 Reflexos tributários

A análise aos aspectos tributários envolvendo a constituição de uma *holding* familiar conota uma economia tributária que pode compreender toda a vida societária, desde a sua constituição, até o momento da transmissão de quotas para futuras gerações (SOUZA, 2017, p. 16). Por essa razão, é possível é indicar o planejamento tributário e a consequente redução da carga fiscal como um dos principais objetivos da implementação da *holding*, quando seguido os mecanismos jurídicos lícitos (FERREIRA; LEITÃO, 2016, P. 31).

Como observado no tópico anterior, ao discorrer sobre a integralização do capital social, é impossível não dar a devida a relevância aos benefícios produzidos com estruturação da *holding* para acomodar os bens da família na sociedade frente ao recolhimento do ITBI. Tentando não ser redundante àquilo que já foi explanado anteriormente, adita-se que a escolha adequada do valor monetário do bem para base de cálculo da sua integralização reflete em outros procedimentos de ocorrência tributária, com o ITCMD (Imposto de transmissão causa mortis e doação), pois sem a incidência do ITBI sobre o valor da integralização, a base de incidência do ITCMD posterior também será menor (CASQUET, 2020).

O Imposto de transmissão causa mortis e doação<sup>12</sup> (ITCMD) incide toda vez que houver transferência de bens e direitos a outrem, seja em virtude de falecimento ou doação *inter vivos* (KLEIN, 2018, p.7). Tendo por base o seu fato gerador, pode-se entender a incidência deste tributo fruto de um planejamento – a doação – quando da utilização da *holding* familiar, ou quando os beneficiários da herança o cumprem no inventário, em razão da transmissão *causa mortis* (DANGUI, 2017, p.27). Esta circunstância por si só evidencia vantagens da opção por um planejamento, seja pelo cumprimento dessa obrigação tributária se fazer em momento certo e esperado pelas partes, permitindo que não haja surpresas, seja pela celeridade do procedimento<sup>13</sup> (KLEIN, 2018, p.7).

Além disso, a redução dos impactos tributários sobre a transmissão dos bens verifica-se na utilização da base de cálculo para essas operações. Em caso de utilização da *holding* neste processo, o imposto é recolhido e tributado sem nenhuma reavaliação por parte do Estado, incidindo a alíquota sobre o valor patrimonial dos bens ou direitos ou o valor do título ou crédito integralizados nessa empresa (DANGUI, 2017, p.28). Para Viscardi (2018), uma das mais relevantes vantagens a partir da constituição de uma *holding* corresponde à tributação dos seus rendimentos, isto é, o impacto do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ). De acordo com Mendes (2015, *apud* LOEBLEIN, 2017, p. 57) “o percentual de tributos (IRPJ, CSLL, PIS e COFINS) devidos pela holding, na sistemática do lucro presumido, varia de 11% a 14% da receita bruta auferida pela

<sup>11</sup> Visto que a tributação sobre a locação de bens imóveis da pessoa jurídica é de 11,33% anual, enquanto a alíquota da pessoa física pode chegar a 27,5% pelo mesmo período. (SOUZA, 2017)

<sup>12</sup> Tributo de competência dos Estados com fulcro no art.155 da Constituição Federal de 1988 e nos arts.35 a 42 do Código Tributário Nacional.

<sup>13</sup> Destaca-se que a maioria dos Estados permite, em sua legislação, o pagamento segregado do ITCMD quando recolhido em virtude da doação *inter vivos* sob o gravame do usufruto (paga-se metade no momento da doação e a outra com a extinção do usufruto) (REDECKER; BONDAN, 2017, p.36)

empresa.” Enquanto para as pessoas físicas, a alíquota do imposto sobre a renda pode chegar a 27,5%, a depender dos rendimentos percebidos.

Assim, constata-se que a opção desse instrumento societário, poderá resultar em melhores práticas tributárias, não só visando a expressiva economia no recolhimento de impostos, taxas e contribuições, bem como evitando a verificação de erros e respectivos prejuízos que podem causar ao caixa da empresa (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.104).

### 3 REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA EM EMPRESAS FAMILIARES

Para além de todos os apontamentos conceituais e estratégicos que constituição de uma *holding* viabiliza, sobretudo, na proteção do negócio familiar – apresentados no capítulo anterior–, a reengenharia corporativa<sup>14</sup> e as possibilidades multisocietárias de estruturação das atividades operacionais e do patrimônio constituem objeto de estudo do presente capítulo.

Inicialmente, serão apresentadas as adversidades enfrentadas pela estrutura empresarial familiar, e, em resposta, serão analisados os aspectos teóricos e práticos da aplicação de mecanismos de governança aliados à adoção de um novo formato societário na busca da centralização do controle administrativo e profissionalização da gestão. Também serão apreciados os frutos desta composição e a importância do estabelecimento de um plano sucessório para a manutenção da atividade e das relações societárias.

Ao final, será possível atender ao problema proposto para este estudo e ter ciência de como a sociedade *holding*, através do controle centralizado, possibilita a transferência da gestão empresarial e do seu conjunto de bens para as próximas gerações, de forma segura, preestabelecida e menos onerosa que outros procedimentos.

#### 3.1 Práticas de governança na empresa familiar

No âmbito da empresa familiar<sup>15</sup> muitos são os desafios enfrentados entre os integrantes que a compõem. (PRADO, 2011, p.357) O profissional técnico, racional e objetivo que, por muitas vezes, em situações relacionadas à profissionalização e à sucessão organizada da gestão, confunde-se também com o membro afetivo e subjetivo da estrutura familiar (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012).

É nesse cenário complexo e acerca de questões que põem em risco a preservação da empresa que surgem discussões sobre a implementação de práticas de governança, para que atue como facilitadora na mediação de possíveis conflitos que envolvam a esfera familiar, empresarial operacional e detentora de bens, acompanhada de uma análise vital quanto a viabilidade de uma reestruturação societária<sup>16</sup>, que atenda aos interesses dos acionistas e investidores, além de alterar e adaptar a empresa a novas formas de atuar dentro do mercado (PRADO, 2011, p.358).

Sobre tal percepção Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) assim lecionam:

<sup>14</sup> O planejamento patrimonial com a utilização da *holding*, também pode ser chamado pela Doutrina de reengenharia patrimonial, devido ao processo de reestruturação de um patrimônio social ou particular. (REDECKER; BONDAN, 2017, p.17)

<sup>15</sup> Para Lodi (1993), empresa familiar é "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador"

<sup>16</sup> Conforme explanado no capítulo anterior, a escolha de uma *holding*, bem como os mais infinitos arranjos que compreende a reestruturação societária, depende finalidade de cada grupo societário. (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.103)

Naturalmente, essa alternativa só se coloca em discussões quando a empresa familiar deliberadamente opta por adotar a configuração estrutural das companhias abertas ou quando se torna, ela própria, uma sociedade anônima de capital aberto que, ao buscar recursos no mercado, passa a ter que considerar também outros acionistas e interesses. (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012)

Neste ínterim, desponta a exequibilidade desse sistema que apesar de apresentar desafios quanto ao desenvolvimento e aplicação – em razão das relações familiares –, contribui para alinhar o comportamento dos sócios aos valores da empresa e auxiliar no processo de sucessão, de profissionalização e abertura de capital (PRADO, 2016). Para tanto, deve-se valer a implementação de processos claros e definidos para gestão, controle e monitoramento da companhia, ao converter, por exemplo, regras e princípios em normas objetivas, ao estabelecer acordos para minimizar impasses decorrentes da disputa de interesse, ao estruturar conselhos e ao separar a propriedade da atividade operacional (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012).

Cabe aqui, sobretudo, elucidar o conceito de governança em empresas familiares para que esse não se confunda com a concepção generalizada do termo *governança corporativa*<sup>17</sup>, difundida em publicações como equivalentes, mas que na realidade apresentam aplicações distintas (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012). Por governança em empresas familiares, Pereira (2011, p.207) compreende:

O conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar que consolidam a estrutura de poder que orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes à esfera da família da propriedade e da gestão. (PEREIRA 2011, p.207)

Vale notar também que, o uso da expressão *governança em empresas familiares* aplica-se de forma mais geral, independente ou não de ser uma empresa de capital aberto, ou de pequeno, médio ou grande porte (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012). Para essas companhias, o que se busca é sustentabilidade e a proteção dos ativos, seja em detrimento dos interesses familiares, dos desafios da gestão, da sua imagem e reputação nas relações com as partes interessadas. Assim, para desenvolver os propósitos de forma produtiva e consciente, essas empresas devem estabelecer além da governança corporativa, a governança familiar (IBGC, 2016, p.9).

Prado (2011, p. 392) corrobora essa visão, ao considerar que para o contexto familiar, é imprescindível a estruturação de duas espécies de governança: a familiar sucessória, que envolve a elaboração de planejamento jurídico sucessório, além de questões de profissionalização da família, como a educação dos herdeiros para o papel de acionista; e a corporativa associada a gestão e estrutura da empresa propriamente dita. Para o autor, ao considerar a relevância da adoção dessas práticas, destaca que não há confusão quanto ao objeto e fins que se destinam, e, assim, esclarece o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016, p.9) “[...] os dois tipos de governança são elementos independentes, mas que se complementam, cada qual dotado de imenso valor intangível e sem possibilidade de sobreviver um sem o outro.”

A breve revisão teórica acerca do sistema de governança esclarece e evidencia a importância da inovação negocial e a adoção de posturas estratégicas frente complexidade

<sup>17</sup> Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”

das organizações familiares, especialmente por envolver aspectos sucessórios e de posições de comando, em que os esforços devem convergir para manutenção saudável das atividades operacionais e relações sociais<sup>18</sup> (REDECKER; BONDAN, 2017, p.17).

Ao confrontar o instrumento desse estudo com cenário aqui contextualizado, verifica-se que a *holding* assume papel importante no processo de reestruturação societária e na implementação de práticas de governança por auxiliar na delimitação das relações entre família e empresa (DANGUI, 2017, p.32). Em razão da sua natureza de controle e administração centralizada estruturada numa cadeia societária – composta por pessoas e capital-, a sociedade demanda a elaboração de mecanismos normativos internos que atuam para dar soluções específicas e criar diretrizes futuras, de modo que os conflitos familiares ficam confinados na *holding*, figurando-se, a partir de então, como conflitos societários (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.12; p.71).

Ao remodelar as operações e acomodar a sociedade na estrutura da *holding*, torna-se imprescindível disciplinar as relações entre os sócios de forma específica por meio de pactos parassociais<sup>19</sup> para que se estabeleça soluções céleres e preventivas, a fim de evitar eventuais litígios (DANGUI 2017, p.32). Para Gladson Mamede e Eduarda Mamede (2020, p.159) a grande vantagem dos instrumentos de regulamento interno, é a criação de regras válidas e eficazes sem que sejam publicadas, e assim, possam tratar de questões mais delicadas com a devida discricção. O que se busca, de certa forma, é a proteção da empresa de conflitos e crises bastantes comuns na esfera familiar, ainda que a aplicação desses mecanismos nem sempre seja suficiente (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012).

Com efeito, dentre as diversas vantagens que a utilização da *holding* associada à práticas de governança confere a cada conjuntura empresarial familiar, é objeto desse estudo, e, portanto, terão aprofundamento quanto aos processos e resultados, a implementação de práticas que promovem a contenção de conflitos familiares e a uniformidade administrativa; a profissionalização da gestão e a realização de um plano sucessório direcionado.

### 3.2 Uniformidade administrativa

Conforme apresentado ao longo do estudo, uma das principais vantagens da constituição da *holding* familiar é o controle concentrado das unidades produtivas através de um processo de gestão descentralizado de poder e cargos administrativos. À medida que a sociedade centraliza e consolida essas decisões com maior força jurídica e confiabilidade que os pactos parassociais<sup>20</sup>, também reduz as divergências entre os sócios e promove o fortalecimento do grupo empresarial (PRADO, 2011, p.352).

Com a separação da sociedade controladora das unidades produtivas, as pretensões particulares de cada sócio não mais afetarão diretamente as sociedades operacionais, uma vez que “*ela age como unidade jurídica, e não como pessoas físicas emocionadas*” (LODI E; LODI J, 2011, p. 14). Outrossim, em casos que envolvem diferentes espécies de ativos, bem como existência de várias estirpes de uma mesma família, é recomendável a constituição de uma estrutura societária distinta para cada

<sup>18</sup> Aplica-se o princípio *affectio societatis*. Elemento subjetivo, intencional, que denota a vontade, por parte do sócio, de contrair a sociedade. É o *animus*, a intenção, a vontade dos sócios, da união e da aceitação das normas de constituição e funcionamento da sociedade. (MARTINS 2006, p. 173)

<sup>19</sup> Ferramenta para estabelecer e regulamentar o regimento interno, código de conduta dos administradores e/ou sócios, código de ética societária, código de governança corporativa etc. (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.158)

<sup>20</sup> Por a constituição e dissolução da *holding* ser mais complexa que os acordos de acionistas, cuja regra é que sejam firmados por tempo determinado. (PRADO, 2011, p.224)



*tronco* familiar, para que haja a conciliação e unificação os interesses deste grupo, amarrando os direitos políticos (de voto) por meio de regulamentação interna (PRADO; COSTALUNGA; KRISCHBAUM, 2011, p.357).

Assim, numa estrutura multissocietária, a *holding* centraliza o controle das sociedades produtivas, dando-lhes unidade, simplificando e aprimorando processos administrativos que representam ao final uma redução significativa de custos operacionais, ao mesmo tempo que otimiza os procedimentos gerenciais das atividades e do patrimônio pessoal e social (DANGUI, 2017, p.12). Por essa via, a sociedade torna-se além do núcleo de liderança, a representação da cultura empresarial e familiar (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.68).

Edna Lodi e João Lodi (2011, p.67) destacam que a atuação da *holding* dar-se-á em diferentes frentes administrativas não esgotáveis, podendo desempenhar estas funções cumulativamente ou não, quais sejam:

Ser instrumento de representação institucional do grupo; ser administradora dos interesses de seus sócios ou acionistas; ser coordenadora de investimentos do grupo; ser prestadora de serviços do grupo; e/ou ser gerenciadora de interesses societários internos [...] (LODI E.; LODI J., [2011], P.12 *apud* REDECKER; BONDAN, 2017, p. 20)

Cumprе ressaltar que essa composição societária evita o enfraquecimento da sociedade produtiva. Longo (2009, p. 271) disciplina que, por meio dessa instância controladora, os sócios conseguem manter sua participação – majoritariamente ou não – na sociedade operacional, de maneira unificada. Isto porque, mesmo com a cessão de participações no capital social da *holding entre os membros da família*, o seu investimento no capital social da operacional não sofre alteração, resguardando o andamento destas.

Para Gladson Mamede e Eduarda Mamede (2020, p.68), essa circunstância representa mais um dos benefícios de uma instância controladora na proteção dos direitos políticos sociais e interesses empresariais. Os sócios familiares que eventualmente sejam vencidos nos conflitos sucedidos no âmbito da *holding* não poderão associar-se a outros sócios com intuito de enfraquecer a posição familiar. Assim a sociedade votará de maneira unificada, preservado o poder decisório da família sobre a(s) empresa(s) que controla (REDECKER; BONDAN, 2017, p.19).

Nesse sentido, a constituição da *holding* para fins de estabilização do controle societário interno se releva uma importante estratégia jurídica para manter a força da participação familiar, dando expressão unitária a participações de fragmentárias, além de transmitir confiabilidade da administração para o mercado externo, quando alinhada às práticas de planejamento e profissionalização das próximas gerações (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012).

### 3.3 Profissionalização da gestão

Um problema clássico a ser equacionado nas empresas familiares está relacionado a disputa de poder<sup>21</sup>. A distribuição de cargos administrativas, o controle da companhia e o ingresso de novos membros na gestão, quando associados à uma carga emocional subjetiva, representam um considerável risco na manutenção do negócio, além de prejudicar as relações da familiares. (PRADO, 2011, p.402) Em geral, esses conflitos são

---

<sup>21</sup> A ambição pela administração, e, conseqüentemente, a frustração quando resta apenas a condição de sócio é uma distorção da cultura empresarial brasileira (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.77)

enraizados na concepção de sobrevalorização da figura do sócio administrador e/ou sócio majoritário, e, ao considerar que essa é única posição vantajosa na sociedade, acabam por não levar em conta todos os requisitos necessários para admissão de um profissional capacitado. Um grande erro, portanto (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.68).

Para além da disputa de egos entre os familiares, a profissionalização da gestão – como uma fase necessária no ciclo de vida da empresa –, enfrenta desafios concernentes à sua aplicabilidade. Como veremos mais adiante, questões de acomodação dos membros da nova geração, capacitados ou não; as diferenças de remuneração entre os sócios; e a divergência de orientações e valores entre a família e um profissional externo contratado, são exemplos de condutas, que, quando mal geridas, põem em risco todo o patrimônio (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012).

Assim, a *holding* representa um meio de resguardar a administração do patrimônio para administradores profissionais, sejam com a nomeação da pessoa mais habilitada dentro da estrutura familiar ou um terceiro especializado. Com a sociedade controladora como figura administrativa do patrimônio, o sócio administrador, afasta a gestão familiar da direção direta dos bens e das operações, deixando a cargo executivo somente aqueles mais capacitados, sem que, no entanto, os demais membros da família fiquem desamparados, mantendo o controle societário, mas sob uma gestão profissionalizada (DANGUI, 2017, p.12).

Para isso, buscam-se mecanismos que afastem a informalidade e amadorismo nas decisões e estruturação do corpo executivo da sociedade, como por exemplo, ao estabelecer um programa de formação de sócios com critérios para inserção das próximas gerações, ao treinar sucessores e profissionais da empresa para alcançarem cargos de direção, trabalhando competências pessoais, individuais e coletivas a fim de estabelecer conhecimentos básicos sobre a atividade, a filosofia da empresa e questões administrativas (PRADO, 2011, P. 636).

Na sociedade de participações (*holding* pura) todos os integrantes da família são igualmente nivelados na condição de sócios, na proporção das suas cotas/participações. Como não há o desenvolvimento de atividades operacionais para essa espécie, a gestão pode ser atribuída a todos os sócios ou a alguém especialmente indicado pelo conselho administrativo, a quem se atribui um pró-labore figurativo estipulado por meio acordos societários. Os demais membros receberão os dividendos correspondente a sua participação no capital social da *holding*, independente de exercerem atividade laboral ou não, isto porque a receita é composta exclusivamente pela distribuição dos lucros e juros sobre o capital próprio, pago pela sociedade nas quais tem participação<sup>22</sup> (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.77).

Prado (2011, p. 712) aponta que o direito à distribuição dos dividendos em nada se confunde com o trabalho na sociedade, pois além dos recebíveis pelas participações, há a contraprestação pela atividade desempenhada. Isto é, os sócios que têm disposição e vocação para atuar na empresa, acabam por ocupar cargos de direção ou funções no organograma das sociedades produtoras, sendo remunerados por meio de um pró-labore, se diretores, ou salários, se funcionários (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.77). Por essa razão, se pauta a importância do desenvolvimento de uma política clara e formal de remuneração, seja para familiares ou não, evitando desentendimentos quanto aos ganhos.

Por outro lado, a *holding* também possibilita profissionalização da gestão com a contratação de administradores externos para assumir as posições de comando, e, assim,

---

<sup>22</sup> O mesmo entendimento se aplica para as receitas advindas das sociedades patrimoniais titulares de bens imóveis que possuam atividade imobiliária (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.77)

afastar a família da direção e execução de atos negociais<sup>23</sup>, ainda que garantindo o controle das sociedades produtivas. Os gestores de mercado são submetidos à preservação dos interesses da família na empresa, e, em casos possíveis incompatibilidades, poderão os sócios, a qualquer tempo, reverter a nomeação e indicar um familiar para a posição, desde que observada a regulamentação interna (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012).

Por fim, resta demonstrada a necessidade do estabelecimento prévio de um plano de profissionalização da gestão diante das dificuldades em conciliar os papéis familiares com as demandas da organização, o desafio na inserção – e disputa– dos múltiplos herdeiros na estrutura de controle da companhia e os entraves da sua formalização.

### 3.4 Plano sucessório

Inicialmente, cumpre esclarecer que não se busca com esse estudo detalhar o procedimento de sucessão por meio da *holding* e suas formalidades. Portanto, evidencia-se aqui a importância do estabelecimento prévio de um plano sucessório especializado para atender as demandas do grupo familiar, com o propósito na manutenção do negócio e das relações societárias, sem que haja consideráveis danos ao patrimônio dos sócios e investidores. Sob tamanha notoriedade se releva esse instrumento, que, associado intimamente ao processo de profissionalização da companhia e boas práticas de governança – ora apresentados –, arquiteta explicitamente as diretrizes para as próximas gerações.

A problemática da sucessão em empresas familiares gira em torno do estabelecimento antecipado de como se dará a transferência dos bens e obrigações. Isto porque, em casos que não há um planejamento, a morte do fundador se torna um evento surpresa para todos na companhia e poderá colocar em risco a atividade, agora, sob a administração do inventariante. Nessa hipótese, o risco se eleva e além das disputas pela divisão dos bens – comum em processos de inventário–, a disputa por cargos de poder e posições de comando, torna o procedimento, em regra, litigioso. Ainda, o longo período que o burocrático procedimento de inventário pode levar para solucionar as questões de gestão, configuram para a estrutura interna, sobretudo, para os *stakeholders* em geral, um momento de incerteza e insegurança para investimentos (REDECKER; BONDAN, 2017, p.28).

No caso da existência de um testamento elaborado pelo sócio fundador, que estabeleça a quem compete cada quinhão, as disputas de poder e ocupação de cargos administrativos na companhia acontecem de igual modo, uma vez que o testamento apenas define a divisão dos bens, incluindo as participações societária, mas não atende às demandas da empresa à medida que não permite definir uma distribuição de funções no âmbito das unidades produtivas (sociedades operacionais) (MAMEDE G.; MAMEDE E., 2020, p.83). Assim, sem que estabelecidas previamente as formas de sucessão no âmbito empresarial, o instrumento do testamento, pode ainda, inflamar as relações entre os herdeiros e ocasionar, por exemplo, o bloqueio dos bens no inventário, prejudicando todo o patrimônio (REDECKER; BONDAN, 2017, p.28).

Outra controversa que pode surgir na ausência de determinações claras de sucessão é em relação a proteção contra terceiros. Em caso de herança recebida por filho ou filha casada pelo regime de comunhão de bens, em que esses bens, ou por falecimento do cônjuge, ou por dissolução da sociedade conjugal, passam a pertencer à pessoa

---

<sup>23</sup> Grupos empresariais relevam a vantagem de contratação ou demissão de um profissional de mercado que não está correspondendo o desgaste de dispensar um familiar em razão da dificuldade de separar as emoções. (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012)

estranha à família, pode colocar em risco o controle e rumo da empresa, dada possibilidade de despreparo dessa pessoa para gerir sua participação (REDECKER; BONDAN, 2017, p.30).

Assim, a elaboração de um plano de sucessão representa a criação de mecanismos para que o controle da companhia permaneça sob o comando familiar, uma vez que define diretrizes importantes para nortear o processo, como por exemplo, a criação de regras de venda de ações que pertencem aos membros da família, direcionamentos acerca da sucessão de cargos, ou também, a estruturação de um conselho de família como mediadora das questões e demandas familiares. Já no campo dos investidores, a composição de um plano sucessório, juntamente com a criação da *holding* familiar, transparece maior segurança quanto ao confinamento dos conflitos internos e confiança em caso de um afastamento repentino do fundador ou sócio diretor da companhia (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA, 2012).

É de ressaltar, que não há modelos de processos sucessórios a serem seguidos, cada plano traduz as necessidades e interesses de um grupo. Existem, no entanto, regras básicas que permitem formar parâmetros para amparar os desafios enfrentados pelas empresas familiares (BORNHOLDT, 2005, p. 57).

Nesse sentido, Prado, Costalunga e Krinschbaum (2011, p. 239) definem que o planejamento sucessório significa organizar o processo de transição do patrimônio levando em conta aspectos básicos – e comuns a qualquer estrutura–, como:

[...] (i) ajuste de interesses entre os herdeiros na administração dos bens, principalmente quando compõem capital social da empresa, aproveitando-se da presença do fundador como agente catalisador de expectativas conflitantes, (ii) organização do patrimônio, de modo a facilitar a sua administração, demarcando com clareza o ativo familiar do empresarial, (iii) redução de custos com eventual processo judicial de inventário e partilha que, além de gravoso, adia por demasiado a definição dos fatores importantes na continuidade da gestão patrimonial, e, por último, (iv) conscientização acerca do impacto tributário entre as várias opções lícitas de organização do patrimônio, previamente à transferência, de modo a reduzir o seu custo. (PRADO; COSTALUNGA; KRISCHBAUM, 2011, P.239)

Por meio da *holding* familiar como alternativa para o plano sucessório, a transferência do patrimônio e das empresas é decidida em vida, sob a liderança do sócio fundador, e ainda, permite que o modelo da futura administração seja testado e até consolidado em momento propício para a realização de tal mudança, sem grandes impactos para mercado. Para Gladson Mamede e Eduarda Mamede (2020, p.85), após a morte e transição de controle da companhia, as atividades não serão comprometidas, pois “*Os herdeiros são sócios e seguem na gestão do patrimônio segundo a estrutura montada em vida por seu pai e/ou mãe.*”

A *holding* opera como detentora do conjunto de bens do sócio fundador, o que implica na possibilidade de entregar aos herdeiros a quotas/ações da sociedade na forma que atenda aos interesses particulares, mas em espacial, ao empresarial. Assim, é realizada a doação de quotas ou ações da sociedade, em que o doador poderá utilizar de cláusulas restritivas ao uso pleno de sua propriedade, a fim de evitar a dilapidação do seu patrimônio após o seu falecimento e garantir a administração dos seus bens enquanto viver. Essas estipulações configuram como essenciais ao planejamento da substituição administrativa e societária a longo prazo na companhia, e, portanto, merecem destaque (DANGUI, 2017, p.12).

A cláusula de inalienabilidade, tem por finalidade restringir o uso pleno da propriedade, ao impedir que o donatário/testamentário possa alienar, doar, dar em

pagamento as quotas/ações recebidas mediante doação ou herança; a disposição de impenhorabilidade, impede que o objeto de doação venha a ser penhorado por dívidas do donatário; a cláusula de incomunicabilidade<sup>24</sup>, impossibilita que a quota ou ação recebida venha se comunicar por meio casamento com o cônjuge do receptor; a reversão<sup>25</sup> determina que após a doação, vindo o donatário a falecer antes do doador, haverá o retorno do objeto doado para o doador e por fim, o usufruto<sup>26</sup> estabelece que o pleno direito de exercício sobre o objeto da doação só poderá ser exercido quando ocorrer uma das causas extintivas do usufruto, assim o nu-proprietário passará a exercer a sua plena propriedade (DANGUI, 2017, p.15).

À vista disso, restam claros os benefícios da constituição de uma *holding* como instrumento jurídico para estruturação de um plano sucessório, de modo a facilitar a sucessão hereditária por meio da organização patrimonial e possibilitar continuação da atividade empresarial sem expressivas rupturas na estrutura de poder.

#### 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem o objetivo de desenvolver o conhecimento científico, como forma de contribuir originalmente para a compreensão acerca do problema proposto. Por isso, quanto à sua natureza, ela se classifica como uma **pesquisa exploratória**, cujos resultados poderão, em trabalhos futuros, ser usados como base teórica para produção de novos trabalhos sobre o tema.

Quanto à abordagem, será utilizada uma pesquisa do tipo **qualitativa**, a qual envolverá a descrição do fenômeno das *holdings* para o Direito Empresarial e Tributário brasileiro enquanto instrumento de reestruturação para sociedades familiares, tanto pelos seus tipos, quanto pelas ferramentas fornecidas otimização desse tipo societário.

A pesquisa se classifica como **exploratório-descritiva** no que se refere ao seu objetivo, pois embora o tema explorado já seja conhecido, porém não tão abordado por outros autores, tem como finalidade proporcionar um conhecimento sobre como as *holdings* se mostram como uma ferramenta eficaz do ordenamento jurídico brasileiro para sociedades familiares.

Pela fonte de coleta de dados, trata-se de uma **pesquisa bibliográfica**, realizada através da consulta de artigos científicos, monografias, dissertações, teses, livros e, claro, da legislação brasileira específica no que concerne ao tema. Como a produção bibliográfica nacional sobre o tema não é extensa e encontrada com certa dificuldade, foram selecionadas as referências na doutrina nacional sobre o tema.

Por fim, a pesquisa foi realizada na Universidade Estadual da Paraíba, no campus localizado no município de Campina Grande, Estado de Paraíba, no período de agosto a novembro de 2020.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bases e mecanismos da arquitetura societária e da gestão empresarial concentram determinantes elementos para estabilidade e longevidade do negócio familiar, visto que são vinculadas a questões relativas à estrutura patrimonial das empresas do grupo e da família, a profissionalização da gestão e a implementação de práticas de governança. Sendo assim, resta evidenciar a importância de alinhar esses fatores organizacionais e métodos de funcionamento com as diretrizes do mercado, para que se

---

<sup>24</sup> Conforme dispõe o inciso I do art. 1.668, do Código Civil.

<sup>25</sup> Conforme dispõe o art. 547 do Código Civil.

<sup>26</sup> Conforme dispõe o art. 1.410 do Código Civil.

estabeleça nova estrutura societária que inclua um plano sucessório direcionado às necessidades específicas.

Nesse sentido, *holding* familiar desempenha papel importante neste processo de planejamento societário por sua filosofia de administração incluir estruturas menos complexas, ainda que sistematizadas, e mais atrativas para os investidores, ao definir regras de convivência familiar, criar planos preparatórios para ingresso de novas gerações e delimitar questões sucessórias em termos formais, ocasionando a contenção de conflitos familiares a essa esfera.

Ainda, dentre os benefícios apresentados como resultados da adoção da *holding* para estruturas familiares, é de destacar as melhorias tributárias com expressiva redução no recolhimento de impostos, taxas e contribuições. Além de que, conforme apreciado, esse instrumento proporciona significativa economia para acomodação de bens quando comparado com as possibilidades de incidência para pessoa física do sócio.

Com efeito, considera-se que as hipóteses inicialmente levantadas neste trabalho foram confirmadas e os objetivos atendidos, uma vez que fora demonstrado os aspectos teóricos e práticos da criação dessa sociedade e de sua utilização, verificado sua importância tributária para os atos da vida social e analisados os efeitos do estabelecimento de um plano sucessório alinhados à boas práticas de gestão, visando a conservação do patrimônio e das relações societárias e familiares.

Por todo o exposto, contata-se que a sociedade holding promove uma série de conveniências na organização e estabilização do controle societário, à medida que centraliza e consolida as decisões de controle e estrutura o patrimônio social e familiar, representando, portanto, um importante instrumento para um planejamento societário, patrimonial, tributário e, sobretudo, sucessório.

## REFERÊNCIAS

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARVALHOSA, M. **Comentários à Lei das Sociedades Anônimas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1997. v. I

DANGUI, A.  **Holding Company Planejamento Sucessório, Tributário E Patrimonial**, [s.d.]. Disponível em:  
<<https://www.adlogados.com/artigos/visualizar/holding-company-planejamento-sucessorio-tributario-e-patrimonial>>

DINIZ, M. H. Holding: uma solução viável para a proteção do patrimônio familiar. **Revista da Escola da Magistratura do TRF da 4ª Região**, n. 14, 2020.

FERREIRA, C. S. G.; LEITÃO, C. F. A Holding Patrimonial Familiar e seus Incentivos: uma Análise Juseconômica. **Revista SÍNTESE**, Direito de Família. v. 95, n. XVII, abr-maio 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo: IBGC, 2016.

KLEIN, R. M. **Vantagens tributárias e benefícios fiscais da holding patrimonial**Conjur, 2018. Disponível em:  
<<https://www.conjur.com.br/2018-abr-29/rodrigo-klein-vantagens-tributarias-holding-patrimonial>>

LONGO, J. H. et al. Sucessão familiar e planejamento tributário II. In: **Direito societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PERREIRA. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira Gestão de Negócios**, v. 14, n. 36, 2012.

OLIVEIRA, D. DE P. R.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, R. N.; COSTALUNGA, K.; KRISCHBAUM, D. Sucessão familiar e planejamento societário II. In: **Direito societário: estratégias societárias, planejamento tributário e sucessório**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

REDECKER, A. C.; BONDAN, H. K. **A holding familiar como instrumento de efetivação do planejamento sucessório**, 2017. Disponível em:  
<<https://www.rkladvocacia.com/holding-familiar-como-instrumento-de-efetivacao-do-planejamento-sucessorio/#:~:text=A%20holding%20familiar%20tem%20como,a%20sucess%C3%A3o%20da%20empresa%20familiar.>>

ROCK CONTENT. **Stakeholders: o que são, quais os tipos e como gerenciá-los**, ago 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>>

VISCARDI, D.  **Holding Patrimonial: as vantagens tributárias e o planejamento sucessório**Jurisway, nov. 2013. Disponível em:  
<[https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=12303](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12303)>

VISCARDI, D.  **Holding Familiar: doação de quotas com reserva de usufruto e cláusulas restritivas.**, 2018. Disponível em:  
<<http://holdingfamiliar.adv.br/2016/04/27/holding-familiar-doacao-de-quotas-com-reserva-%20de-usufruto-e-clausulas-restritivas/>>