

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RAFAEL DONADEL

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA *HOLDING* NO
PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

CRICIÚMA, JULHO DE 2011.

RAFAEL DONADEL

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA *HOLDING* NO
PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Ciências Contábeis da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Orientador (a): Prof^a. Érica Regina Preis de
Oliveira.

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

RAFAEL DONADEL

**VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA *HOLDING* NO
PROCESSO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso,
aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense - UNESC, com
Linha de pesquisa em Contabilidade
Gerencial.

Criciúma, 06 de Julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Érica Regina Preis de Oliveira – (UNESC) – Orientadora

Prof. José Luiz Possolli – (UNESC) – Especialista

Prof. Moisés Nunes Cardoso – (UNESC) – Especialista

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar pelo dom da vida, aos meus pais pelo amor e dedicação, a compreensão e o carinho da Vanessa, a minha orientadora Érica Regina Preis pelo apoio intelectual e disponibilidade em orientar-me, ao professor Edson Cichella pelo impulso inicial quanto à realização deste trabalho e a todos de um modo geral, que colaboraram para que este Trabalho de Conclusão de Curso fosse possível.

RESUMO

DONADEL, Rafael. **Vantagens e Desvantagens de uma *Holding* no Processo Sucessório de uma Empresa Familiar**. 2011. 61 p. Orientador (a): Érica Regina Preis de Oliveira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A formação de uma *holding* visa, além de manter ações de outras empresas, a concentração, controle, organização, participação em investimentos e planejamento fiscal-tributário. Para as empresas familiares, assegura o patrimônio e a garantia de rendimentos pelos proprietários a seus herdeiros ainda em vida evitando um amplo processo de inventário. A busca pela proteção patrimonial em empresas familiares faz com que se crie a *holding* para os que desejam ter a continuidade dos negócios da família assegurada para as próximas gerações. Analisar as vantagens e desvantagens quanto à constituição de uma *holding* é essencial para uma escolha acertada pela forma societária e tipo de *holding* e alcance do retorno desejado. O presente trabalho de conclusão de curso tem o propósito de abordar as vantagens e desvantagens de uma *holding* no processo sucessório de uma empresa familiar. Para isso trará em sua revisão da literatura o conceito de sociedade, os tipos jurídicos e suas características; o conceito de *holding* e suas ramificações, questões relacionadas à empresa familiar e o processo de sucessão de modo a atingir o resultado no que tange ao tema proposto deste estudo.

Palavras - chave: *Holding* , Empresa Familiar e Sucessão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 Tema e Problema	08
1.2 Objetivos da Pesquisa	09
1.3 Justificativa	09
1.4 Metodologia	10
2 SOCIEDADE	12
2.1 Conceito de Sociedade	12
2.1.1 Sociedades Não Personificadas	12
2.1.1.1 Sociedade em Comum	13
2.1.1.2 Sociedade em Conta de Participação	13
2.1.2 Sociedades Personificadas	14
2.1.2.1 Sociedade Simples	15
2.1.2.2 Sociedade Empresária	15
2.1.2.2.1 Sociedade em Nome Coletivo	16
2.1.2.2.2 Sociedade em Comandita Simples	17
2.1.2.2.3 Sociedade em Comandita por Ações	17
2.1.2.2.4 Sociedade Limitada	18
2.1.2.2.5 Sociedade por Ações	19
3 <i>HOLDING</i>	20
3.1 Definição e Finalidade	20
3.2 Tipos de <i> Holding </i>	21
4 EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO	23
4.1 Conceito de Empresa Familiar	23
4.1.1 Características das Empresas Familiares	24
4.2 Direito das Sucessões no Código Civil/2002	25
4.3 Sucessão na Empresa Familiar	28
4.3.1. Sucessão Familiar	30
4.3.2 Sucessão Profissional	31
4.3.3 Problemas Tradicionais da Sucessão	33
4.3.4 O Papel do Fundador na Sucessão	34
5 <i>HOLDING</i> E SUCESSÃO	35

5.1 Razões para Formação de <i> Holding</i>	35
5.2 Elaboração do Contrato Social.....	36
5.3 Principais Cláusulas Contratuais	37
5.4 Doação de quotas gravadas com as cláusulas de reserva de usufruto, reversão de bens, de impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade	38
5.5 ITCMD	40
5.6 Profissionalização da Empresa Familiar	43
5.6.1 Governança Corporativa e Objetivos	44
5.6.2 Conselho de Administração.....	45
5.6.2.1 Estrutura.....	47
5.6.2.2 Funções do Conselho de Administração	48
5.7 Vantagens da <i> Holding</i> no Processo Sucessório.....	50
5.8 Desvantagens da <i> Holding</i> no Processo Sucessório	53
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem o propósito de abordar as vantagens e desvantagens de uma *holding* no processo de sucessão de uma empresa familiar.

A empresa familiar representa uma importante realidade em todo mundo, isso porque grande parte das empresas existentes é administrada e controlada por integrantes de uma mesma família.

Assim se comprova com a citação de Oliveira (2006, p. 4) quando menciona sobre seus reflexos estatísticos e econômicos: “Considerando apenas os países industrializados, 75% de suas empresas são familiares – o qual é um percentual parecido com a realidade brasileira -, e as empresas familiares empregam em torno de 55% da força total de trabalho.”

Apesar de ser um assunto importante, há pouco tempo passou-se a dar mais atenção para este tipo de característica da empresa e sua influência nos campos organizacionais, principalmente em meios acadêmicos, por isso a necessidade de estudá-las.

As *holdings*, por outro lado, também tem sido amplamente divulgadas pela doutrina, como opção de facilitar na administração e na sucessão das empresas.

Sobre a sucessão, sabe-se que é alvo de preocupação dos empresários, que buscam resolvê-la em vida como meio de garantir a continuidade do seu negócio.

Para tanto, será definido inicialmente o conceito de sociedade, os tipos jurídicos e suas características, visando uma importante interação do assunto a ser abordado.

Após esse primeiro contato, será visto o conceito de *holding* e suas ramificações.

No entanto, para que se chegassem às respostas ao tema de pesquisa, é necessária uma abordagem sobre empresa familiar, e, portanto, será elucidada a definição de como ocorre o processo de sucessão de uma empresa familiar.

Por fim, se buscará uma associação aos tópicos antes descritos a fim de obter as respostas quanto ao tema proposto, ao problema de pesquisa, objetivos geral e específicos trazidos no início deste trabalho, de modo a atingir o resultado.

1.1 Tema e Problema

A formação de uma *holding*, visando o controle da empresa familiar, é algo relevante no mundo globalizado, uma vez que novos conhecimentos e técnicas surgem continuamente, e, portanto, esta criação tende a garantir que a empresa construída em um dado momento da história, seja levada adiante por seus sucessores para as próximas gerações.

A busca pela garantia da proteção patrimonial por meio da criação de uma *holding* familiar é algo utilizado por pessoas que desejam manter a continuidade dos negócios da família ao longo do tempo.

Essa prática já é conhecida e muito aplicada em âmbito nacional, se estruturando hoje como uma ferramenta empresarial capaz de planejar a sucessão patrimonial, centralizando o poder de decisão na mão dos sócios da *holding*.

O planejamento sucessório se apresenta de maneira a auxiliar na continuidade dos negócios, pelo fato de oferecer a possibilidade de ser conduzido pelo fundador da empresa ainda em vida, distribuindo o patrimônio a quem e como for de sua vontade.

Além disso, e o que é mais importante neste processo, é que o fundador pode pensar previamente na futura gestão, formando sucessores que buscarão perpetuar a empresa por gerações e não somente sucessores que irão apenas receber o capital/herança.

Isso é feito em forma de doação de quotas ou ações da *holding* que garantam usufruto vitalício para os fundadores, por meio de cláusula previamente criada por estes, concentrando o poder de decisão em si e planejando a sucessão da maneira em que melhor o agrada, evitando um longo processo de inventário e discussões familiares acerca da divisão de bens.

Neste contexto, é possível destacar que existem vários tipos de *holding*, cada qual com características peculiares e objetivos específicos. Neste estudo,

porém, o eixo temático é feito em torno da *holding* familiar, como instrumento de sucessão em vida.

Diante disso, a problemática que o estudo traz como questão norteadora e que impulsionou o desenvolvimento deste foi: **Quais as vantagens e desvantagens de uma *holding* no processo sucessório de uma empresa familiar?**

1.2. Objetivos da Pesquisa

O estudo traz como objetivo geral: Identificar as vantagens e desvantagens de uma *holding* no processo de uma empresa familiar visando a continuidade da empresa por gerações.

Os objetivos específicos incluem:

- Conhecer os tipos de sociedades e conceituar empresa familiar;
- Elencar os principais aspectos de uma *holding*;
- Verificar como ocorre o processo sucessório de uma empresa familiar;
- Apresentar as vantagens e desvantagens de utilização de uma *holding* no processo de sucessão de empresa familiar.

1.3 Justificativa

As empresas familiares, mais que qualquer outra, busca sempre estabelecer situações que objetivam a perenidade dos negócios, uma vez que são as empresas com maior índice de extinção, principalmente em função de brigas familiares.

Desta forma, o tema deste trabalho de conclusão de curso justifica-se, pois, cada vez mais, os empresários demonstram o interesse em buscar um

caminho seguro para as empresas familiares, tendo como opção a formação ou não de uma *holding*, visando a continuidade da empresa ao longo do tempo.

Da mesma forma, este estudo torna-se importante para os empresários que buscam um conhecimento maior sobre este assunto, percebendo a viabilidade ou não da formação de uma *holding* familiar e a possibilidade de um planejamento sucessório.

Além disso, traz uma contribuição em termos práticos para o futuro profissional do pesquisador e, por fim, torna-se instrumento de reforço teórico do assunto, visando o esclarecimento para os demais interessados.

1.4 Metodologia

Quanto ao tipo de pesquisa dar-se-á de modo descritivo, uma vez que se tem a intenção de responder aos objetivos traçados no estudo.

Assim contribui Santos (1999 apud LEOPARDI, 2002, p. 120):

[...] a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas ou componentes do fato, fenômeno ou problema. Normalmente, é feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas. Portanto, o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos ou fenômenos de determinada realidade e exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja estudar, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

Este tipo de pesquisa possibilita a descrição de detalhes da situação reconhecida e explicação da realidade encontrada pelo pesquisador, sendo estas informações valiosas para a utilização desta experiência para futuras ações desenvolvidas pelo mesmo.

Quanto ao procedimento, este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é feita por meio da utilização de materiais já elaborados e publicados (GIL, 2002).

Esta coleta de informações, principalmente por meio de livros e artigos, faz conhecer as questões envolventes de sociedades, *holding* e empresa familiar.

Apresenta âmbito qualitativo, uma vez que o estudo possui como objetivo a identificação das vantagens e desvantagens de uma *holding* no processo sucessório de uma empresa familiar, de modo a aclarar o assunto proposto.

Denzin e Lincoln (2006, p. 23) definem sobre os pesquisadores qualitativos:

os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores de investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

De maneira geral, pode-se utilizar a pesquisa qualitativa quando se busca analisar e compreender os assuntos em questão sob uma percepção global da situação.

2 SOCIEDADE

Esta primeira parte do trabalho destina-se a uma apresentação do que se considera uma sociedade, suas classificações, tipos jurídicos, bem como as suas subdivisões.

2.1 Conceito de Sociedade

Sociedade, de um modo geral, pode ser considerada como a união entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, juntando esforços na busca de um objetivo em comum.

O Código Civil de 2002 (BRASIL, 2011A), em seu artigo 981, mostra o seguinte conceito: “Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.”

Em conformidade com o Código Civil/02, as sociedades podem ser divididas em dois grupos:

- Sociedades Não-Personificadas;
- Sociedades Personificadas.

2.1.1 Sociedades Não Personificadas

As sociedades ditas não-personificadas são aquelas que não possuem o registro de seus atos constitutivos no órgão competente, portanto, sem personalidade jurídica.

Para Costa, et.al (2007, p. 11) as sociedades não-personificadas tem o seguinte conceito:

As sociedades não-personificadas são aquelas que não têm personalidade jurídica, embora constituída mediante instrumento escrito. Não formalizam ou ainda não formalizaram o arquivamento ou registro dos seus atos constitutivos. Assim, o contrato ou acordo tem validade somente entre os sócios, não tendo força contra terceiros. Portanto, a sociedade “não-personificada” pode ser constituída de forma verbal ou documental.

É possível encontrar no Código Civil, Lei n. 10.406/2002 (BRASIL, 2011A), dois tipos de sociedades não personificadas: Sociedade em Comum e Sociedade em Conta de Participação.

2.1.1.1 Sociedade em Comum

Esta sociedade não-personificada não possui inscrição no registro competente e, por essa razão, não tem personalidade jurídica.

Sua característica principal decorre do fato de ser uma sociedade irregular, quando há o contrato escrito, mas não o registro na Junta Comercial ou no Registro Civil.

Os sócios, por sua vez, respondem solidária e ilimitadamente pelo saldo das obrigações sociais após esgotados os bens sociais (COSTA, et.al, 2007).

Para Almeida (2008, p. 108), a Sociedade em Comum se define:

Quando duas ou mais pessoas se propõem a constituir uma sociedade, ainda que de fato ou comum, devem, necessariamente, formar um capital indispensável às operações que pretendam realizar. Esse capital é o denominado *patrimônio especial*, do qual os sócios são *titulares em comum*.

Embora sem personalidade jurídica, esta sociedade tem um patrimônio chamado especial, uma vez que os sócios titulares possuem capital em comum, necessário para a constituição de tal sociedade.

2.1.1.2 Sociedade em Conta de Participação

Assim consta no Código Civil/2002 (BRASIL, 2011A), em seu artigo 991:

Art. 991. Na sociedade em conta de participação, a atividade constitutiva do objeto social é exercida unicamente pelo sócio ostensivo, em seu nome individual e sob sua própria e exclusiva responsabilidade, participando os demais dos resultados correspondentes.

Parágrafo único. Obriga-se perante terceiro tão-somente o sócio ostensivo; e, exclusivamente perante este, o sócio participante, nos termos do contrato social.

Na Sociedade em Conta de Participação se tem um contrato de investimento comum, de duas ou mais pessoas, e no qual pretendem investir na exploração de uma atividade econômica. No entanto, apenas um sócio é ostensivo, ou seja, aparece no mercado, o(s) outro(s) são apenas investidores.

Costa, et.al (2007, p. 11) assim evidencia:

Possui dois tipos de sócios, o “sócio ostensivo”, através do qual são realizados todos os negócios e o “sócio oculto” que é mero investidor, que participa dos resultados e não aparece perante terceiros. Também não se responsabiliza pelos negócios da sociedade. Apenas o sócio ostensivo é que se responsabiliza de forma ilimitada perante terceiros nos negócios realizados.

A sociedade não tem personalidade jurídica ou firma constituída, uma vez que atua em nome do sócio ostensivo.

2.1.2 Sociedades Personificadas

São aquelas que possuem registro em órgãos competentes, assumindo, por sua vez, personalidade jurídica, tornando-as aptas para obter direitos e contrair obrigações, independentemente da pessoa de seus sócios.

Costa, et.al (2007, p. 12) destaca: “Sociedade personificada são aquelas que adquirem personalidade jurídica própria, com o registro de seus atos constitutivos em órgãos competentes.”

Ainda sobre o assunto, Almeida (2008, p. 105) acrescenta: “Com vida distinta da dos seus respectivos sócios, as sociedades personificadas possuem, igualmente, patrimônio próprio, que não se confunde com os bens particulares dos indivíduos que integram seu quadro associativo.”

Na sociedade personificada existe uma subdivisão, tais como: Sociedade Simples e Sociedade Empresária.

2.1.2.1 Sociedade Simples

Na Sociedade Simples a atividade exercida não é considerada empresarial, e para enfatizar, o Código Civil/2002 (BRASIL, 2011A), apesar de não definir sociedade simples, elucida, em seu artigo 966, parágrafo único, sobre o assunto: “não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda que com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se caracterizado o elemento de empresa.”

Entretanto, não é permitida a individualidade do profissional intelectual se misturar com outras atividades afins, pois passa a tornar uma atividade empresária.

“Serão simples as sociedades que tenham por objeto atividades próprias da profissão intelectual, como as dedicadas às ciências, literatura ou artes, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa.” (ALMEIDA, 2008, p. 84).

“O registro dos atos constitutivos de qualquer sociedade é o ato que personifica a pessoa jurídica que somente então passa a ter existência legal e pode assumir direitos e obrigações, por atos de seus administradores.” (FABRETI, 2008, p. 169).

Desta forma, existe obrigatoriedade quanto ao registro da sociedade simples, pois a partir deste registro adquire personalidade jurídica e passa a ter existência legal.

2.1.2.2 Sociedade Empresária

Com o Código Civil de 2002 (BRASIL, 2011A), passa a ser adotado um novo nome às anteriormente conhecidas como sociedades comerciais, passando a ser reconhecidas como Sociedade Empresária.

No artigo 982 do Código Civil/02, “considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro”. Sendo que empresário, conforme o artigo 966 do Código Civil/02, é “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.”

A partir do exposto é possível afirmar que a sociedade empresária é aquela que tem sua atividade registrada, industrial, comercial ou prestadora de serviços, visando lucro. (BULGARELLI, 2000).

Assim afirma Fabretti (2008, p. 166):

Portanto, as sociedades personificadas, ou seja, as que adquiriram personalidade jurídica pelo registro de seus atos constitutivos no registro próprio, por exercerem atividade econômica típica de empresário, ou seja, produção e circulação de bens e serviços, com finalidade de lucro, são consideradas sociedades empresárias.

Neste contexto, sociedade empresária é reconhecida por aquela que possui estrutura empresarial para o exercício de uma atividade econômica, pela circulação de bens e serviços, visando o lucro.

Para isso podem ser adotados os seguintes tipos de sociedade empresária: sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada, sociedade por ações, sociedade em comandita por ações.

Apesar das cinco serem descritas logo abaixo, o enfoque maior será quanto à sociedade limitada e anônima, pela sua relevância na ordem econômica, uma vez que são as mais utilizadas, estando as demais praticamente em desuso.

2.1.2.2.1 Sociedade em Nome Coletivo

O Código Civil de 2002 (BRASIL, 2011A), no seu artigo 1039, revela: “Somente pessoas físicas podem tomar parte na sociedade em nome coletivo, respondendo todos os sócios, solidária e ilimitadamente, pelas obrigações sociais.”

Percebe-se, portanto, que este tipo de sociedade é constituído somente por pessoas físicas, sendo que os sócios respondem por todos os atos assumidos

pela empresa, e, se não honrados, deverão os mesmos cobrir com seu próprio patrimônio.

2.1.2.2.2 Sociedade em Comandita Simples

Também pouco utilizado, este tipo de sociedade apresenta dois tipos de sócios, com responsabilidades distintas.

O que caracteriza basicamente tal tipo de sociedade é justamente a existência de dois sócios, com responsabilidades diversas, ou seja, respondem os comanditados, ilimitada e solidariamente, e os comanditários limitadamente a sua quota social (BULGARELLI, 2000 p.72).

Na sociedade em Comandita Simples os sócios comanditários, pessoa física ou jurídica, tem obrigações limitadas ao seu capital subscrito, sendo necessário discriminar no contrato quem são os comanditados e os comanditários.

2.1.2.2.3 Sociedade em Comandita por Ações

Seu capital também é dividido por ações, sendo que possuem dois tipos de sócios quanto à responsabilidade (TZIRULNIK, 2005).

A sociedade em comandita por ações é uma espécie societária em que o capital social, tal como na sociedade anônima, divide-se em ações, e a responsabilidade do acionista é limitada ao preço das ações subscritas ou adquiridas – assumindo os diretores responsabilidade solidária e ilimitada pelas obrigações sociais (ALMEIDA, 2008, p. 187).

Assim, os sócios que possuem responsabilidade limitada são os não-administradores e os de responsabilidade ilimitada, são sócios administradores.

2.1.2.2.4 Sociedade Limitada

Sobre sociedade limitada, o Código Civil/2002 (BRASIL, 2011A) em seu artigo 1052, expõe que na “sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital.”

Para tanto, os sócios desta sociedade assumem a obrigação de contribuir de acordo com o valor de suas quotas na formação do capital social.

Sobre as responsabilidades dos sócios, Almeida (2008, p. 132) diz:

A integralização do capital social, em princípio, libera os sócios de qualquer responsabilidade não só para com a sociedade como para com os terceiros. A sociedade limitada é uma sociedade personificada. Espécie de sociedade empresária possui autonomia patrimonial, respondendo, pois, por suas próprias obrigações.

Frequentemente utilizada, é um tipo de sociedade cujo capital social é dividido em quotas, sendo que a responsabilidade de cada sócio se limita a sua devida quantidade de quotas subscritas e integralizadas no capital social.

Algumas características citadas por Costa, et.al (2007):

- A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, porém a integralização do capital social é solidária, sendo as quotas podendo ser divididas em iguais ou desiguais;
- Vedada quotas de capital no qual a contribuição consista na prestação de serviço;
- Pode adotar firma ou denominação, mencionando ao final a palavra “limitada”, seja por extenso ou abreviada;
- A denominação deve constar o objeto da sociedade, sendo permitido constar o nome de um ou mais sócios;
- A sociedade tem sua administração por uma ou mais pessoas, sendo sócias ou não, porém naturais, designadas no contrato social ou em ato separado.

A partir desses traços característicos, permite-se fazer uma diferenciação dos demais tipos de sociedade antes apresentados.

2.1.2.2.5 Sociedade por Ações

Tipo de sociedade em que o capital social da empresa divide-se em ações, podendo ser aberta ou fechada (BULGARELLI, 2000).

De acordo com o art. 1.088 do Código Civil de 2002 (BRASIL, 2011A), “na sociedade anônima ou companhia, o capital divide-se em ações, obrigando-se cada sócio ou acionista somente pelo preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir.”

Esta sociedade é regida pela Lei n° 6.404/76 com as alterações estabelecidas pelas Leis n°s 9.457/97, 10.303/01, 11.638/07 e 11.941/09.

Algumas características da sociedade são mencionadas por Fabretti (2008, p. 179 e 180):

- a) a S.A. é uma sociedade de capital e não de pessoas;
- b) seu capital é dividido em ações, que são os títulos representativos da participação societária no capital da companhia;
- c) o titular da ação é chamado de acionista;
- d) a responsabilidade do acionista vai até o preço da emissão das ações que subscrever ou adquirir (art. 1º da LSA);
- e) as ações são livremente negociáveis, razão pela qual nenhum acionista pode impedir a entrada de outro na companhia;
- f) falecendo o titular de uma ação, não poderá ser impedido o ingresso de seus sucessores no quadro da sociedade;
- g) o herdeiro ou legatário de uma ação, queira ou não, transforma-se em acionista;
- h) por se tratar de sociedade institucional, não será lícito aos sucessores do acionista morto pleitear a apuração de seus haveres;
- i) a companhia é sempre mercantil, mesmo que o seu objeto seja civil, ou seja, prestação de serviços gerais, como por exemplo: telecomunicações, energia elétrica, instituições financeiras etc. (art. 2, § 1º);
- j) a sociedade será designada por denominação, acompanhada das expressões companhia ou sociedade por ações, por extenso ou abreviadamente (CIA. ou S.A.), sendo que a primeira expressão só pode ser colocada no início ou no meio do nome empresarial. Exemplo: Companhia Brasileira de Distribuição;
- k) o seu órgão deliberativo máximo e a Assembléia Geral, que tem poder para aprovar e reformar os estatutos sociais, eleger seus executivos (conselho de administração e diretoria), seus fiscais (conselho fiscal), aprovar, a cada ano, as contas da diretoria etc.

Estas características se fazem pertinentes para o contexto do presente estudo, pois a *holding* nada mais é que uma pessoa jurídica de direito privado, que poderá adotar um dos tipos societários estudados acima, frequentemente os tipos limitada e por ações.

3 HOLDING

Serão abordadas neste capítulo a definição e a finalidade de *holding*, bem como os principais tipos existentes.

3.1 Definição e Finalidade

A definição e finalidade na constituição de uma empresa, seja ela industrial, comercial e de prestação de serviços, devem estar bem estabelecidas.

Oliveira (2003, p. 19) sugere: “*holding* pode ser definida, em linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas. A origem da expressão *holding* está no verbo do idioma inglês *to hold*, que significa manter, controlar, ou guardar.”

As empresas *holding* originaram-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 em outras empresas”, e, portanto, legitimou, dessa maneira, a formação de *holding* no Brasil (OLIVEIRA, 2003, p. 26).

Hardy (apud LODI E LODI, 2004 p.4) acrescenta:

Companhia *holding* é uma sociedade juridicamente independente que tem por finalidade adquirir e manter ações de outras sociedades, juridicamente independentes, com o objetivo de controlá-las, sem com isso praticar atividade comercial ou industrial.

A *holding* se mostra em um valioso instrumento de planejamento sucessório, interessante para os que visam à proteção patrimonial, na busca por evitar conflitos quanto à sucessão e à perenidade dos negócios, entre outros.

Quanto às finalidades de uma *holding*, Oliveira (2006, p. 156) evidencia:

As empresas *holdings* podem facilitar o planejamento, a organização, o controle, bem como o processo diretivo de suas empresas afiliadas. E, no caso de *holdings* formadas por empresas familiares, também proporciona a seus proprietários a melhor distribuição em vida de seu patrimônio a seus herdeiros, sem ficar privado do efetivo e amplo processo administrativo.

Ainda sobre a finalidade de se constituir uma *holding*, Teixeira (2007, p. 7A) destaca alguns pontos relacionados a benefícios tributários e melhor gerenciamento dos negócios, conforme abaixo:

A criação de uma *holding* pode ser interessante, principalmente, para o aspecto fiscal e/ou societário, sendo esses um dos principais objetivos na criação de empresas desse tipo. No aspecto fiscal, os empresários podem estar interessados em uma redução da carga tributária, planejamento sucessório, retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos sem tributação.

Já sob o aspecto societário, os objetivos podem ser descritos como, crescimento do grupo, planejamento e controle, administração de todos os investimentos, aumento de vendas e gerenciamento de interesses societários internos.

Desta forma, vários são os motivos que podem levar os empresários a constituir uma *holding*, que serve para organizar os vários segmentos de atuação de um grupo; ter demonstrações contábeis consolidadas, que facilita o acesso ao crédito; foco nos negócios; além de facilitar a sucessão.

Nota-se que, no caso de constituição de *holding* para auxiliar no processo sucessório, se bem aplicada pode se tornar importante ferramenta na gestão, controle e sucessão empresarial. Permite que mesmo em vida o executivo possa distribuir seu patrimônio, evitando um processo de inventário, muitas vezes exaustivo, sempre no sentido de preservar a administração no futuro, e não apenas a simples sucessão de bens.

3.2 Tipos de *Holding*

Depois de analisada a necessidade de criação de uma *holding* pelo executivo, deverá ser verificado e escolhido o tipo adequado que melhor se adapte às necessidades e traga benefícios à empresa.

Quanto à classificação, Oliveira (2003, p. 27) aponta para os quatro tipos clássicos, sendo eles:

- a. *Holding* pura é a praticada por grandes grupos e caracteriza, simplesmente, a participação acionária, mesmo minoritária, em outras empresas.
- b. *Holding* operacional é a que, basicamente, desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e comercialização de produtos.

c. *Holding* mista é a que desenvolve atividades operacionais (industrial ou comercial) e também realiza serviços, principalmente para as afiliadas, tais como serviços de planejamento estratégico, marketing, informática, recursos humanos, relações públicas, assistência jurídica, organização e métodos.

d. *Holding* híbrida é a utilizada em casos específicos, tais como em situações de estruturação operacional ou fiscal.

Sabe-se, no entanto, que existem vários outros tipos de *holding* apontados pela doutrina (*holding* administrativa, *holding* patrimonial, *holding* de controle, *holding* de participação, *holding* familiar, entre outras) cada qual com suas características e objetivos. Por ser o foco deste estudo, será evidenciada a *holding* familiar ou patrimonial.

A *holding* familiar, além de ser de participação, serve para concentrar a sucessão e eventuais problemas familiares nela, sem afetar as empresas operacionais. Decorre de sociedades familiares, que mais adiante serão definidas neste trabalho.

Este tipo de *holding* é muito conhecido, pois mostra grande utilidade na concentração patrimonial e facilita a sucessão hereditária bem como na administração dos bens, permitindo a garantia da continuidade sucessória (TEIXEIRA, 2011B).

Ainda sobre *holding* familiar, cita-se as palavras de Lodi e Lodi (2004, p. 41):

A mais importante de todas. Visão de banco de investimentos, controle de sucessão. Amplia os negócios e economiza tributos sucessórios e imobiliários. É o ponto mais vulnerável das relações empresários versus empresa. É de longe a mais necessária atualmente.

A *holding* familiar pode ser formada exclusivamente pela participação societária nas empresas operacionais, ou em conjunto com os bens imóveis da família, destinados a investimentos. Ou, pode-se optar em ter uma *holding* de participação societária e outra apenas para a administração dos imóveis.

O que se deve ter em mente é o que a empresa *holding* pode proporcionar e qual sua contribuição para as atividades da empresa e é por esse fato que a constituição de uma empresa *holding* precisa ser feita de modo consciente, para que possa trazer vantagens na sucessão familiar.

4 EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO

Nesta etapa se pretende destacar o conceito de empresa familiar e o procedimento de sucessão na empresa familiar.

4.1 Conceito de Empresa Familiar

A empresa familiar pode ser vista, inicialmente, como uma ideia empreendedora de um fundador que teve suas atividades consolidadas com o tempo e que pessoas pertencentes à família trabalhem nela e dela se favorecem.

Juste (2004, p. 03) define que “a empresa familiar nada mais é que uma organização que visa o lucro através do capital empregado pelos proprietários, neste caso, os familiares (núcleo de pessoas formadas por pai, mãe, filhos, irmãos, etc).”

Bork (1986, apud CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAZ, 2007, p. 4) contribui sobre o assunto:

Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.

As empresas familiares tem forte ligação com a economia do país, isso porque grande parte das empresas existentes no Brasil são familiares, que são as que são conduzidas por integrantes de mesma família. Além disso, geram empregos diretos e indiretos, sendo assim, fundamental quanto aos aspectos econômico e social.

Considerando o fato de que as empresas familiares têm importância significativa na economia, se torna necessário o fortalecimento das empresas familiares e o planejamento sucessório, buscando, assim, se tornar cada vez eficazes, competitivas e garantindo a sua continuidade .

4.1.1 Características das Empresas Familiares

Alguns autores mencionam sobre as características das empresas familiares. Leone (1992, apud MACEDO et.al, 2006, p. 9) ressalta as características para este tipo de organização, da seguinte forma:

São elas: o seu início deve ter contrato com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuem um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e na sucessão deve ser observado o fator hereditário. Dessa forma a continuidade desse tipo de empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e gestão.

Gallo (1995, apud CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ 2007, p. 4 e 5) admitem que a maioria das características giram em torno de três aspectos que equivalem as três características que delimitam, na prática, as empresas familiares:

- a) a propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Temos, portanto, a propriedade ou o controle baseado na participação da família no capital da empresa ou ainda no controle de sua própria empresa.

Em relação ao poder citado por Gallo, está relacionado a cargos de diretoria que a família exerce sobre a empresa, ou seja, identifica-se a empresa familiar quando se percebe que é a família que conduz os negócios.

Outra característica da empresa familiar é a centralização do poder por parte do fundador que, no início do empreendimento toma decisões sozinho. Quando a empresa cresce, surge a necessidade de dividir as duas preocupações, e não é raro ouvir a crítica de que o fundador é centralizador. As gerações (pais e filhos) devem buscar o equilíbrio entre as expectativas do jovem e a experiência do mais velho para assim ter uma empresa compatível com as mudanças de mercado (MOREIRA JR, BORTOLI NETO, 2007).

Por fim, a intenção de manter a empresa sobre o poder da família tem relação com a continuidade em que a mesma se manterá ao longo dos anos e as próximas gerações (CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAS, 2007).

Pode-se dizer que a empresa familiar tem como característica a propriedade e a concentração do poder decisório de modo hereditário por uma ou mais famílias, não sendo rara a centralização de poder e falta de delegação de funções. Além disso, é a empresa da qual a família se sustenta financeiramente e dela dependem.

4.2 Direito das Sucessões no Código Civil/2002

O direito das sucessões é o ramo do direito que cuida da transmissão de bens, direitos e obrigações em decorrência da morte.

Sucessão é a transferência, total ou parcial, de herança, por morte de alguém, a um ou mais herdeiros. É a sucessão causa mortis que, no conceito subjetivo, é o direito por força do qual alguém recolhe os bens da herança, e, no conceito objetivo, indica a universalidade dos bens do de cujus, que ficaram com os seus direitos e encargos (DINIZ, 2002, p. 16).

O Código Civil, nos arts. 1.784 a 2.027, inseridos no livro V, divide o Direito das Sucessões em quatro partes: sucessão em geral, sucessão legítima, sucessão testamentária e inventário e partilha.

A sucessão em geral “traça normas sobre a sucessão legítima e testamentária, relativas à transmissão, à aceitação, à renúncia da herança e à indignidade” (DINIZ, 1990-1991, p. 7).

Consta no Código Civil/2002, no artigo 1784, que “Aberta à sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários”. Isso significa que a transmissão da herança ocorre de imediato. Assim que é aberta a sucessão, há apenas a transmissão formal após o encerramento do inventário, mas de fato a herança já é dos herdeiros.

Depois de aberta a sucessão da herança, a mesma deverá ser objeto de aceitação, renúncia ou indignidade, por parte dos herdeiros.

Leone (2005, p. 30) ensina que a aceitação pode ser:

- a) expressa: declarada por escrito;
- b) tácita: que corresponde a qualquer comportamento que leve a crer que a herança tenha sido aceita, sendo esta a forma usual de aceitação da herança;

- c) presumida: ocorre quando o juiz estabelece um prazo para o herdeiro manifestar-se sobre a aceitação ou não da herança. Decorrido o prazo e silente o herdeiro, a lei presume que aquele aceitou a herança.

Se de um lado se tem a aceitação como a confirmação da transmissão da herança, por outro se tem a renúncia como a não ocorrência deste ato, onde o herdeiro abre mão de sua parte da herança, deixando-a ser dividida aos demais herdeiros restantes.

Conforme Rodrigues (2002 apud LEONE, 2005, p. 30), “a renúncia ao direito de herança é o ato solene pelo qual uma pessoa, chamada a sucessão de outra, declara que não a aceita.”

Pode ainda ocorrer de o herdeiro ou legatário ser excluído da sucessão por indignidade, nas causas citadas pelo Código Civil/2002 no artigo 1814:

- I – que houverem sido autores, co-autores ou partícipes de homicídio doloso, ou tentativa deste, contra a pessoa de cuja sucessão se tratar, seu cônjuge, companheiro, ascendente ou descendente;
- II – que houverem acusado caluniosamente em juízo o autor da herança ou incorrerem em crime contra a sua honra, ou do seu cônjuge ou companheiro;
- III – que, por violência ou meios fraudulentos, inibirem ou obstarem o autor da herança de dispor livremente de seus bens por ato de última vontade.

Assim, todas estas formas de transmissão de herança citadas servem para garantir que o patrimônio não fique sem dono no caso de falecimento.

A sucessão legítima “é a forma de suceder estabelecida pela lei quando o falecido não deixou testamento (*ab intestado*)” (LEONE 2005 p.31). Abrangem na transmissão da herança as pessoas constantes da ordem de vocação hereditária (DINIZ, 1990-1991).

Sendo assim, quando não se deixa testamento, a sucessão é processada de acordo com a lei e sem interferência da vontade prévia do autor da herança. Deste modo, o Código Civil/2002 traz em seu artigo 1829 a ordem de sucessão quanto aos herdeiros da Sucessão Legítima:

- Art. 1.829. A sucessão legítima defere-se na ordem seguinte:
- I – aos descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente, salvo se casado este com o falecido no regime da comunhão universal, ou no da separação obrigatória de bens (art. 1.640, parágrafo único); ou se, no regime da comunhão parcial, o autor da herança não houver deixado bens particulares;
 - II – aos ascendentes, em concorrência com o cônjuge;
 - III – ao cônjuge sobrevivente;

IV – aos colaterais.

Estes herdeiros mencionados são chamados de herdeiros legítimos, sendo, ainda, que sua ordem estabelecida em lei não poderá sofrer qualquer alteração.

Sobre sucessão testamentária, Leone (2005, p. 34) revela: “é aquela que está disposta em testamento válido, também conhecido como disposição de última vontade.”

Continua o autor:

É negócio jurídico *unilateral*, pois se aperfeiçoa com a exclusiva manifestação de vontade do testador; de caráter *personalíssimo*, porque sua feitura exige a presença do testador, afastada a interferência de procurador; *solene*, uma vez que a lei estabelece de forma rígida para sua elaboração e a desobediência a qualquer das formalidades legais pode conduzir à invalidade do ato; *gratuito*, posto que o testador não visa a nenhuma vantagem em troca de sua liberalidade; e eminentemente *revogável*, ou seja, o testador pode, conscientemente, tornar ineficaz o testamento feito, mudar sua vontade a qualquer tempo, manifestando vontade contrária, desde que o faça numa das formas legais de testar. Assim, havendo vários instrumentos, vigorará sempre o mais recente.

Em nosso país a sucessão testamentária é pouco utilizada, segundo Diniz (1990-1991). Isso ocorre em virtude de que na ordem de vocação hereditária da sucessão legítima, apontada no Código Civil/2002, e anteriormente mencionadas seriam as mesmas pessoas da família que o autor da herança gostaria de beneficiar.

“O inventário é o processo judicial que tem por fim apurar os bens deixados pelo falecido para que se proceda à partilha do monte.” Leone (2005, p.37).

Consta no Código Civil, 2002, em seu artigo 2015, que: “Se os herdeiros forem capazes, poderão fazer partilha amigável, por escritura pública, termo nos autos do inventário, ou escrito particular, homologado pelo juiz.” Neste caso não há necessidade de abertura de inventário. Da mesma forma, Leone (2005) afirma que não será necessário o inventário se a partilha for em vida.

Rodrigues (2002, apud LEONE, 2005, p.38) esclarece que: “No inventário se verifica qual o patrimônio do *de cuius*. Cobram-se as dívidas ativas. Pagam-se os débitos. Calcula-se o valor do espólio¹. Pagam-se os impostos sucessórios. Pagam-

¹ Espólio pode ser considerado como o conjunto de direitos e deveres pertencentes a pessoa falecida (CAHALI E HIRONAKA, 2003).

se os legados. E, então, procede-se a partilha.”

“A partilha é a divisão do monte líquido, apurado durante o inventário, entre os sucessores do *de cujus* [...]” Dower (apud DINIZ, 1990-1991, p. 255).

Diante disso, o Código Civil/2002, traz:

Art. 1791. A herança defere-se como um todo unitário, ainda que vários sejam os herdeiros.

Parágrafo Único. Até a partilha, o direito dos co-herdeiros, quanto à propriedade e posse da herança, será indivisível, e regular-se-á pelas normas relativas ao condomínio.

A partilha ocorre de modo judicial, podendo ser de forma amigável ou não. Considera-se amigável quando todos os herdeiros forem capazes e concordarem com a partilha. Caso haja divergência entre os sucessores e houver herdeiro incapaz será configurada em uma partilha mais demorada e dificultosa, pois os trâmites neste caso se caracterizam pela morosidade (LEONE, 2005).

Depois de solucionado a questão envolvente à partilha, é feito o pagamento de transmissão de propriedade *causa mortis*, a partilha é sentenciada e então o herdeiro recebe a posse do bem devidamente comprovado em documento.

4.3 Sucessão na Empresa Familiar

Os mais variados tipos de preocupação fazem parte da vida de quem participa de uma atividade empresarial, seja familiar ou qualquer outro tipo de negócio. Entretanto, voltando-se à empresa familiar, as preocupações recaem em especial à relação dos fundadores e herdeiros, principalmente no que diz respeito ao processo sucessório, tanto da herança quanto da administração dos negócios.

Segundo Macedo at.al (2006, p. 14), a sucessão tem o seguinte conceito:

Sucessão é a substituição do criador da empresa para que possa ser dado prosseguimento ao empreendimento criado pelo pioneiro, porém com estilos de liderança e formação teórica e práticas diferentes, uma vez que os modelos e ferramentas de gestão de uma geração para outra mudam muito rapidamente nos dias de hoje.

De acordo com Juste (2004, p. 04), o processo de sucessão na empresa familiar pode ocorrer de duas maneiras:

Por Sucessão: Tomando a iniciativa de iniciar o processo de sucessão, o sucedido poderá escolher um ou mais membros de sua família ou de sua equipe de trabalho, que serão preparados para assumir o comando dos negócios, podendo desta forma, conciliar os interesses da família e contribuir na formação do sucessor evitando possíveis erros, que poderão ser cometidos por falta de experiência.

Falecimento do Sucedido: Quando a sucessão ocorre desta forma, e o sucedido não tinha iniciado o processo antes de seu falecimento, é muito comum que as brigas familiares muitas vezes se inicie no próprio velório, terminando nos tribunais com demoradas demandas judiciais, elevados prejuízos e, em muitos casos, com a falência ou venda das empresas.

A continuidade da empresa familiar está ligada diretamente com o processo sucessório, que pode ser ainda em vida ou pós-morte.

Quanto à sucessão da empresa familiar em vida pelo sucedido ao seu sucessor, deve ser feita com cautela, uma vez que a empresa pode ficar com sua efetividade comprometida.

Neste caso, é importante destacar que a sucessão na empresa familiar passa por duas situações, que é a profissionalização, no qual os executivos profissionais se tornam ocupantes de cargos de direção da empresa familiar e os representantes familiares passam a ocupar um conselho, atuando ou não como um conselho de administração; ou a gestão da empresa familiar que fica sendo dos membros da família (OLIVEIRA, 2006).

Os dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares (sucessão profissional e sucessão familiar) devem ser analisados pela empresa em relação à necessidade de operacionalizar o processo de sucessão da mesma, sempre com o foco de que não se trata de mera sucessão patrimonial (transmissão de bens), mas também de sucessão da gestão dos negócios.

4.3.1 Sucessão Familiar

Para que a sucessão familiar seja conduzida da melhor forma possível, algumas recomendações são necessárias, entre elas: a sucessão planejada e organizada, tendo o apoio de acionistas familiares e dirigentes; deve ser de conhecimento de todos da família sobre o planejamento de sucessão familiar; ter como princípio de gestão: a pessoa certa no lugar certo. Barrueco, Perrotti e Lerner (2007).

Neste caso a sucessão não é apenas de herança, mas sim de gestão, pois é o momento em que o fundador busca treinar a família para continuar administrando a empresa.

Na sucessão familiar é importante identificar entre os parentes diretos na linha de sucessão, aquele que mostrar o perfil ideal para assumir a liderança da empresa.

Representa um dos momentos cruciais, pois o sucessor passa a ter a responsabilidade da continuidade do negócio e uma vez que não mostrar os resultados desejados, acaba por comprometer este prosseguimento das atividades da empresa.

Ao contrário do que pensam algumas pessoas, a sucessão ocorre não no momento em que o dono sai da empresa, mas desde a infância dos possíveis sucessores e de modo gradativo, pois aos poucos os pais ensinam aos filhos lições sobre as pessoas, o trabalho, dinheiro, confiança, atitudes estas que serão fundamentais para uma possível sucessão.

No entanto, ao passar de uma geração para outra, novas ideias, novos métodos podem ser adicionados pelo sucessor, distinguindo da figura do sucedido.

[...] as perspectivas do fundador e do sucessor sobre a vida em geral e a empresa, em particular, normalmente são completamente diferentes, pois pertencem a gerações distintas, muito longínquas e muitas vezes, inclusive, distante no tempo. Por conseguinte, para encontrar soluções para as situações anteriores recairá uma boa dose de responsabilidade sobre o sucessor, que precisará ter, entre outras coisas, bastante maturidade e paciência (CASILLAS, VÁZQUEZ E DÍAS, 2007, p. 198).

Oliveira (2006) menciona algumas vantagens e desvantagens quanto à sucessão familiar:

- Vantagens: ter continuidade no comando familiar na empresa; processo decisório de forma rápida na implementação das ações; possuir na sucessão uma pessoa interessada na otimização dos resultados da empresa; conhecimento mais profundo do sucessor, devido ao grau de parentesco; ter maior espírito de família; visão de longo prazo e planos consistentes; possuir em princípio do processo de sucessão, maior comando sobre o executivo sucessor; otimização no sistema de remuneração, pela evolução natural e por resultados alcançados; possibilidade de maior treinamento, pelo fato do herdeiro ter sido preparado desde a juventude.

- Desvantagens: pode ocorrer disputas entre os membros da família; dificuldade na demissão do executivo sucessor; dificuldade em desempenhar papéis diferentes, uma vez que pode se tornar complicado diferenciar o ambiente familiar com o ambiente do trabalho.

A sucessão na empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens e é por esse motivo que se mostra prudente analisar, por meio de um planejamento sucessório, os riscos e benefícios para se alcançar resultados favoráveis. Isso inclui, ainda, a avaliação do perfil do sucessor, suas habilidades administrativas e características da empresa, para então se definir pela sucessão familiar ou, eventualmente, identificar que a sucessão profissional será a melhor alternativa para o crescimento dos negócios.

4.3.2 Sucessão Profissional

A busca quanto à profissionalização, em regra, é quando se contrata terceiros, mas enquanto o fundador ainda vive.

Assim define Macedo et.al. (2006, p.17): “a profissionalização é o processo pelo qual uma empresa familiar substitui os métodos intuitivos e as formas

de contratação, que geralmente são patriarcais, por métodos racionais e por formas assalariadas de contratação.”

Quando se fala em sucessão profissional deve se levar em consideração alguns aspectos, que são: a empresa cuja administração é familiar passa a ter uma administração por profissionais contratados; e a empresa que se encontra profissionalizada troca um ou mais executivos (OLIVEIRA, 2006).

Esse momento de transição requer cuidado e planejamento criterioso, de modo que se tenha o mínimo de erro possível ou nenhum, pois a família, em parte, está sendo substituída por profissionais capacitados que não tem ligação de parentesco e nem de sentimento com a história da empresa.

Sobre as vantagens e desvantagens, o mesmo autor acima revela:

- Vantagens: maior possibilidade de encontrar um executivo com o perfil desejado; executivo profissional com experiências externas que contribui de maneira rápida e efetiva às necessidades da empresa; identificação de nova filosofia e estilo de administração interessante; e flexibilidade quanto a sua alteração, uma vez que podem ser substituídos facilmente.

- Desvantagens: estilo e filosofia de administração diferente da empresa familiar, resultado em uma não adaptação; por não apresentar vínculo familiar facilmente perder o executivo; problemas na hierarquia.

Não se pode garantir que um tipo de processo de sucessão é melhor do que o outro. O que se sabe é que um bom planejamento sucessório de acordo com a realidade da empresa, onde os sucessores estão preparados para assumir a gestão, é o que pode influenciar no futuro da empresa, e é isso que deve ser analisado ao definir o tipo de sucessão a ser encaminhada.

4.3.3 Problemas Tradicionais da Sucessão

Os empresários de empresas familiares tendem a evitar conflitos entre os herdeiros e assegurar uma boa direção dos negócios, prevenindo problemas tradicionais da sucessão. No entanto, dificuldades neste processo podem ocorrer.

Dentre os problemas tradicionais da sucessão, trazidos por Barrueco, Perrotti e Lerner (2007), descrevem-se:

- a falta de preparo por parte do fundador, pois é o principal agente na tomada de decisão;
- resistência do fundador aos novos tempos e para a possibilidade de ser sucedido;
- despreparo dos membros da família quanto à falta de profissionalismo, vontade, interesse e qualificação;
- falta de um plano de sucessão, muitas vezes se deparando com a morte repentina de quem está na gestão da empresa;
- desconscientização dos integrantes da família em relação às suas responsabilidades.

Macedo et.al. (2006, p.14 e 15) acrescentam sobre os problemas de sucessão familiar:

- a família não estava preparada para gerenciar a empresa;
- os familiares dilapidaram o patrimônio da empresa;
- o empreendedor direcionou todos os seus esforços na construção da empresa e não teve tempo de educar os filhos;
- a profissionalização descaracterizou a empresa familiar;
- não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir;
- e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais e funcionários da empresa envolvidos.

Há quem pense que empresa e família tende a fracassar devido a dificuldade de relacionamento familiar.

No entanto, as relações familiares e laborais quando focadas em uma gestão estratégica, se mantendo abertas às mudanças e alterações de mercado, podem sobreviver em um mundo globalizado, transformando os pontos negativos das empresas familiares em resultados efetivos. Para isso, é necessário que o fundador foque nos problemas identificados acima, com o intuito de superá-los.

4.3.4 O Papel do Fundador na Sucessão

A definição de fundador é trazida por Juste (2004, p. 02) como sendo: “o criador é aquele que com seu trabalho e dedicação deu início a aquilo que hoje chamamos de empresa.”

Em uma outra perspectiva ainda revela “o verdadeiro dono é aquele que em vida deve iniciar o processo de sucessão na empresa.”

O fundador, em geral, tem uma visão empreendedora, possuindo noção importante da economia e enxergando de longe as necessidades da sociedade, permitindo a criação de um negócio empresarial visando à obtenção de lucro.

Diante do papel do fundador da empresa, Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 44) apontam:

- Precisa ser um ótimo empreendedor o tempo todo;
- Precisa saber formar sua equipe de dirigentes;
- Precisa saber separar o lado emocional do lado prático;
- Precisa entender de clientes e lucratividade, desde a “Fundação” e também por gerações que virão irreversivelmente.

O papel principal do fundador na sucessão familiar é tomar a iniciativa de transmitir o comando da empresa ao sucessor, não colocando em risco seus familiares e a empresa fundada, além de preservar os bens adquiridos, garantir a sequência dos negócios por gerações e evitando disputas familiares.

Impor sua vontade para que, posteriormente, os herdeiros a respeitem e conduzam a empresa da melhor forma possível, pensando empresarialmente e não apenas no aspecto pessoal.

5 HOLDING E SUCESSÃO

As empresas *holdings* permitem, em alguns casos, facilitar o planejamento, controle, organização e direção das empresas por ela mantidas, sem contar na possibilidade de distribuir ainda em vida o patrimônio do executivo sem ficar em um longo processo de inventário. Isso porque todo esse processo é demorado e às vezes difícil de enfrentar.

A sucessão ocorre na *holding*, deixando as empresas operacionais “livres” para trabalhar e distante dos problemas familiares, que serão resolvidos todos na *holding*.

Seguindo este raciocínio é possível afirmar que a *holding* está diretamente ligada ao processo de sucessão nas empresas familiares e a sua qualidade.

A utilização de *holdings* requer uma análise de sua necessidade, e isso significa determinar o tipo correto, um planejamento fiscal adequado, juntamente com uma estrutura organizacional adequada, necessitando estar sempre com boa base legal.

Os pontos abaixo mencionados devem ser analisados e aplicados na formação de *holding* versus sucessão, pois tais itens podem “funcionar” melhor se centralizado na *holding*, do que se a sucessão ocorrer em cada empresa operacional, ou se o sucedido tiver vários imóveis e tiver que dividir um por um.

5.1 Razões para Formação de *Holding*

Os executivos das empresas devem analisar e considerar as razões para a formação de uma *holding*. O resultado efetivo que a *holding* pode apresentar tem sua dependência baseado fundamentalmente da forma de atuação e decisão do executivo da empresa.

A questão é analisar quanto ao tipo de sociedade, os aspectos estratégicos e administrativos, e o planejamento fiscal e tributário de uma forma estrutural no desenvolvimento de uma empresa *holding*.

Oliveira (2003, p.27) menciona algumas razões que levam à formação de uma *holding*, dentre as quais se destacam:

- representar o acionista controlador no comando das empresas de sociedades anônimas de capital aberto, as quais são caracterizadas, atualmente, por extrema complexidade;
- simplificar as soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares, através do artifício estruturado e fiscal de uma empresa *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 e tributário; e
- otimizar a atuação estratégica do grupo empresarial, principalmente na consolidação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

Sobre o planejamento fiscal e tributário nas empresas *holding*, tem-se alguns objetivos principais, que são a redução de gastos com os tributos, a diminuição de gastos em atividades operacionais e de apoio administrativo, e simplificação nas relações, tanto societárias quanto com órgãos públicos (OLIVEIRA, 2003).

Portanto, a formação de uma *holding* envolve uma série de fatores que devem ser analisados conforme a necessidade específica de cada empresa. Isso significa que não existem regras para formação, cada empresário e executivo devem considerar os aspectos e necessidades devido à particularidade de seu segmento empresarial.

5.2 Elaboração do Contrato Social

Com base no autor Lodi e Lodi (2004 p.14), os pontos mais importantes a serem considerados no contrato social da *holding* são:

- regular a forma de alienação das quotas ou ações dos sócios, assim como a sua retirada;
- definir como atuar em caso de falecimento de um dos sócios;
- resolver como é constituído o capital social;
- elaborar princípios gerais de gerência atualmente obrigatórios;
- resolver onde ficará a sede social e qual será sua razão social.

É importante que o contrato social seja bem redigido para evitar contratempos na sucessão ou após a sucessão, para regular a vida dos sucessores.

5.3 Principais Cláusulas Contratuais

Teixeira (2011 p.13B) sugere sobre os pontos mais importantes do contrato social para a constituição de uma *holding*, que são:

- Definição da espécie de sociedade: limitada ou sociedade anônima;
- Elaboração do contrato social ou do estatuto social;
- Definição do valor do capital social e sua distribuição;
- Inscrições nos órgãos competentes: caso a *holding* tenha por objeto a administração de bens próprios ou de terceiros, haverá e necessidade de inscrição no CRA;
- Estabelecer um prazo para a duração da sociedade recomenda-se que seja bem longo, pois, se o prazo for indeterminado, a qualquer tempo, algum ou alguns dos sócios poderão retirar-se da sociedade com os seus haveres, o que poderá acarretar a desestabilização da sociedade controlada;
- O empresário nomeia-se administrador da sociedade e que no ato da sua constituição defina quais serão os seus administradores substitutos nas hipóteses de morte, renúncia ou afastamento, definindo, assim, a linha sucessória quanto a uma parte do poder, com a finalidade de perenizar a boa gestão dos negócios e zelar pela manutenção do patrimônio familiar;
- Resolver onde ficará a sede social e qual será sua razão social;
- Se o capital não estiver integralizado, cada sócio será responsável, integralmente, pelo montante do capital social.

A elaboração do contrato social é algo que requer atenção por parte de quem elabora e dos envolvidos, de modo a impedir possíveis problemas.

5.4 Doação de quotas, gravadas com as cláusulas de reserva de usufruto, reversão de bens, de impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade

No momento em que é feita a doação das quotas pelo controlador a seus herdeiros, é possível elaborar cláusulas ditas restritivas, sendo gravadas com cláusula de usufruto vitalício, beneficiando o doador, além das cláusulas de impenhorabilidade, incomunicabilidade, inalienabilidade e reversão de bens.

Com base no que foi mencionado, Prado (2011 p.6) esclarece:

Cláusula de Reserva de Usufruto, em que se transfere para o donatário, exclusivamente, a nua-propriedade, permanecendo o doador a gozar os frutos oriundos dos bens doados, nesse caso, os lucros e dividendos, fruto das quotas.

Almeida (2008, p. 53) conceitua usufruto como sendo “[...] direito conferido a determinada pessoa para a exploração econômica do estabelecimento.”

O Código Civil, em seu artigo 1.394, possui a seguinte redação sobre os direitos do usufrutuário: “O usufrutuário tem direito à posse, uso, administração e percepção dos frutos.”

Esta cláusula de reserva de usufruto vitalício garante ao doador sua subsistência, continuando a exercer seu poder decisório frente à sua atividade empresarial.

O doador continuará com a posse e com a efetividade das quotas ou ações, estando na completa gestão dos negócios. Enquanto o doador estiver vivo, será como se nenhuma doação tivesse ocorrido, e por ocasião do falecimento não será necessário abrir processo de inventário, bastando o registro do atestado de óbito na Junta Comercial com a alteração contratual ou, no caso de uma sociedade anônima, apenas o arquivamento do atestado na própria sociedade e averbada a transferência efetiva nos livros da sociedade (LUZ, 2008, p. 4).

E o fato de gravar a doação com cláusula de usufruto e também com as demais cláusulas restritivas, que serão melhor pormenorizadas adiante, impede que os herdeiros se desfaçam do patrimônio antes da ausência definitiva dos sucedidos.

Sobre a reversão de bens, o Código Civil de 2002 (BRASIL, 2002A) descreve em seu artigo 547 que “o doador pode estipular que os bens doados voltem ao seu patrimônio se sobreviver ao donatário.”

Assim sendo, o doador determina que caso o donatário faleça antes dele, os bens a ele conferidos retornarão a seu domínio.

Cláusula de Reversão dos Bens ao seu Patrimônio, em que na hipótese de sobreviver o donatário, essa cláusula opera como resolutória do negócio, com efeito retroativo, anulando eventuais alienações feitas pelo outorgado, recebendo-os o doador livre e desembaraçados de quaisquer ônus. Tal disposição deve constar de cláusula expressa no contrato (PRADO, 2011, p. 6).

Permite-se, ainda, que sejam gravadas as quotas com cláusulas de impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade, que são chamadas de cláusulas restritivas, que visam à preservação do patrimônio familiar.

A cláusula de impenhorabilidade se configura em uma forma de garantir a proteção do bem dos credores, uma vez que o bem sobre o qual foi instituída esta cláusula não pode ser penhorado.

Prado (2011, p. 11) elucida: “tem como finalidade proteger o patrimônio do devedor e sua família, pois impede que determinado bem de sua propriedade seja penhorado.”

Quanto à cláusula de incomunicabilidade, Pereira (apud MALUF, 2006, p. 52) traz o seguinte conceito: “é a cláusula segundo a qual o bem permanece no patrimônio do beneficiado, sem constituir coisa comum ou patrimônio comum, no caso de casar-se sob o regime de comunhão de bens.”

Prado (2011, p. 11) compartilha do mesmo pensamento, afirmando:

Cláusula de Incomunicabilidade estabelece, portanto, que os bens doados não se comuniquem pelo casamento, conservando-se como propriedade particular do cônjuge favorecido, ou beneficiado, exclusivamente mesmo que o casamento se tenha feito ou se faça sob o regime de comunhão universal. Assim, não há dúvida de que a imposição isolada dessa cláusula não impede a alienação, haja vista, que não se pode presumir a inalienabilidade, se não vier expressa no instrumento de doação.

Portanto, esta cláusula visa proteger os bens herdados no caso de um casamento ou união estável mal sucedida, evitando, assim, a sua perda, isso porque o patrimônio da família fica incomunicável a terceiros.

Por fim, tem-se a cláusula de inalienabilidade, que, de acordo com Dower (apud DINIZ, 1990-1991, p. 144), consiste no seguinte:

A cláusula de inalienabilidade é um meio de vincular os próprios bens em relação a terceiro beneficiário, que não poderá dispor deles, gratuita ou onerosamente, recebendo-os para usá-los e gozá-los; trata-se de um domínio limitado, motivo pelo qual a duração da proibição de alienar esses bens deixados a herdeiros ou a legatário não pode exceder a espaço de tempo superior a vida do instituído.

Nesta perspectiva tem-se ainda que:

A Cláusula de Inalienabilidade impõe, assim, uma limitação do direito de propriedade, desde que o senhor e o possuidor da coisa, com essa condição adquirida, não a pode alienar, enquanto persistir ou tiver força a cláusula imposta. Daí poder ser vitalícia ou temporária (PRADO, 2011, p. 11).

De uma forma resumida e simplificada: na impenhorabilidade não se permite a penhora do bem; na incomunicabilidade não se permite a comunicação dos bens herdados com cônjuges e companheiros, e, no caso de inalienabilidade, não se permite a venda do bem por quem o recebeu.

Como se constata, a doação de quotas com estas cláusulas expostas anteriormente, evita discórdia entre o doador e seus familiares, protegendo o patrimônio e os bens e a subsistência e manutenção do padrão de vida dos doadores, sendo estas medidas de aspecto preventivo e econômico.

5.5 ITCMD

O ITCMD – Imposto Sobre Transmissão Causa Mortis e Doação, é o imposto sucessório, incidente na transmissão de bens em operações decorrentes de

causa mortis e doação. É um imposto de competência Estadual e está previsto no art. 155, inc. I², da Constituição Federal. Conforme Chaves (2011, p. 4):

Um dos impostos conseqüentes a sucessão é o ITCMD, Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação, que incide sobre a transmissão de qualquer bem ou direito, decorrente de sucessões legítimas ou testamentárias, ou ainda provisória, e sobre a doação.

O ITCMD é um imposto com fim arrecadatório (função fiscal), pois sua cobrança serve, juntamente com outros tributos, para custear os Estados e o Distrito Federal.

Por ser o ITCMD um imposto estadual, cada estado possui uma lei específica, que define questões quanto sua abrangência, sua incidência, as alíquotas, forma de apuração, recolhimento, entre outros.

No Estado de Santa Catarina tem previsão legal na Lei nº 13.136/2004 e é regulamentado pelo Decreto nº 2.884/2004, que aprovou o seu Regulamento – RITCMD (BRASIL, 2011C).

A Lei nº 13.136/2004 (BRASIL, 2011B), então, dispõe sobre o fato gerador do ITCMD, nos seguintes termos:

Art. 2º O imposto de que trata o art. 1º desta Lei, tem como fato gerador a **transmissão *causa mortis* ou a doação a qualquer título**, de:

I - propriedade ou domínio útil de bem imóvel;

II - direitos reais sobre móveis e imóveis; e

III - bens móveis, inclusive semoventes, direitos, títulos e créditos.

§ 1º Para efeitos deste artigo, considera-se doação qualquer ato ou fato, não oneroso, que importe ou se resolva em transmissão de quaisquer bens ou direitos.

§ 2º Nas transmissões *causa mortis* e nas doações ocorrem tantos fatos geradores quantos forem os herdeiros, legatários ou donatários.

§ 3º O imposto também incide:

I - na sucessão provisória, garantido o direito de restituição, caso apareça o ausente; e

II - na partilha antecipada prevista no art. 2.018 do Código Civil.

III - na desincorporação de bem imóvel, móvel, direitos, títulos e créditos, do patrimônio de pessoa jurídica, que implique redução de capital social;

§ 4º Estão compreendidos na incidência do imposto os bens que, na divisão do patrimônio comum, na partilha ou adjudicação, forem atribuídos a um dos cônjuges, a um dos companheiros, ou a qualquer herdeiro, acima da respectiva meação ou quinhão. (grifamos)

² Art. 155. Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre:

I - transmissão *causa mortis* e doação, de quaisquer bens ou direitos;

Percebe-se, portanto, que o ITCMD incidirá sobre a sucessão legal, decorrente do falecimento do sucedido, mas também incidirá na sucessão em vida, que ocorre por meio de doação do sucedido aos sucessores. Desta forma, não há como evitar a incidência deste tributo.

O artigo 7º do RITCMD – Decreto nº 2.884/2004 (BRASIL, 2011C), informa as alíquotas do imposto, que são diferenciadas em razão de o contribuinte (herdeiro ou legatário) ser parente em linha reta do sucedido ou enquadrar-se em outra condição:

Art. 7º As alíquotas do imposto são:

I - 1% (um por cento) sobre a parcela da base de cálculo igual ou inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais);

II - 3% (três por cento) sobre a parcela da base de cálculo que exceder a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais);

III - 5% (cinco por cento) sobre a parcela da base de cálculo que exceder a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

IV - 7% (sete por cento) sobre a parcela da base de cálculo que exceder a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

V - 8% (oito por cento) sobre a base de cálculo, quando:

a) o sucessor for:

1. parente colateral; ou

2. herdeiro testamentário ou legatário que não tiver relação de parentesco com o “de cujus”;

b) o donatário ou o cessionário:

1. for parente colateral; ou

2. não tiver relação de parentesco com o doador ou o cedente.

Diante dos pontos analisados acerca do ITCMD, verifica-se que se trata de um imposto, de certa forma, caro, e obrigatório. Fatalmente a pessoa que tiver patrimônio estará sujeito a ele, ou ser herdeiros.

Percebe-se que o planejamento sucessório é uma forma de permitir a continuidade dos negócios nas próximas gerações e que, se a sucessão da herança é feita pelo empresário ainda em vida, tem como vantagem a melhor organização e adequação da empresa para esta incidência tributária, que tem elevado custo para os contribuintes.

Isso porque, a empresa pode organizar as informações e os números para o recolhimento do ITCMD. Em um processo de inventário *causa mortis*, principalmente no judicial, haverá um perito para avaliar o patrimônio e identificar a base de cálculo do imposto. Além de todas as demais despesas de um processo judicial (advogado, peritos, etc). E, principalmente, a morosidade de se enfrentar um

processo judicial, em face da tranquilidade da realização dos atos, com tempo e bem elaborados e estudados.

5.6 Profissionalização da Empresa Familiar

Seja a sucessão familiar (com membro da família escolhido para ficar na gestão), seja profissional (com terceiros contratados), há a necessidade de profissionalização da empresa familiar. Essa profissionalização não significa contratar terceiros, mas sim organizar a administração de forma profissional, escolhendo as pessoas competentes para cada cargo, priorizando os interesses da empresa face os dos membros da família.

Lodi (1998, p. 25) define:

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

O mesmo autor aponta para três pontos básicos quanto à profissionalização na empresa familiar, que são:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Com a profissionalização, a empresa dispensará de importantes ferramentas de gestão. Recorre-se, então, às técnicas de governança corporativa, para melhor estruturar o processo de profissionalização da empresa.

5.6.1 Governança Corporativa e Objetivos

A governança corporativa é um conceito que vem das sociedades abertas, porém, as pequenas empresas e empresas familiares estão se utilizando para melhor gerirem as mesmas.

A definição do termo governança é apresentada por Barrueco, Perroti e Lerner (2007, p. 51): “Governança é um sistema e uma estrutura empresarial moderna para administrar todos os negócios da família.”

A governança corporativa e seus objetivos tem sido vistos como uma crescente, quanto a sua importância pelas empresas, seja ela familiar ou não.

Quando se fala de governança corporativa, fala-se de transparência, de prestação de contas, padrões uniformes de registro contábil, exigência de divulgação das informações ligadas a uma auditoria forte; o controle dos dados é fundamental para que as companhias prestem contas à sociedade (SILVA, 2006, p. 88).

O autor Lopes (2003, p. 99) reforça essa questão e acrescenta sobre sua influência externa:

Os conceitos de governança corporativa são fundamentais para a definição de um mercado financeiro maduro e apto a receber novos investimentos. Assim, os conceitos de governança corporativa passam a influenciar a economia “real” dos países.

Acredita-se que a governança corporativa prevê a transparência, a segurança ao investidor, confiança e informações mais precisas, melhorando, certamente, o desempenho da empresa.

Segundo Silva (2006, p. 79):

A **ética**, o **respeito** e a **transparência** formam o tripé que sustenta um seleto grupo de ações de empresas que tem sido cada vez mais procuradas pelos investidores; as que possuem a chamada governança corporativa. Isso significa respeito ao acionista minoritário, equidade de direitos para seus investidores (sem distinção entre majoritários e minoritários, inclusive nos casos de venda de controle), e transparência de informações, prestação de contas à comunidade, respeito ao meio ambiente e às ações sociais.

A governança diz respeito ao mecanismo que tende a possibilitar a ação por parte dos administradores conforme o interesse dos acionistas, com respeito, ética e transparência e através de um ambiente que permita o estabelecimento dos objetivos pela empresa.

[...] a necessidade de melhorar os sistemas e os mecanismos que permitem governar a empresa, na máxima extensão da palavra “governar”, atinge todos os tipos de empresa, grande ou pequena, que tenha cotação ou não, industrial ou de serviços e, evidentemente familiar ou não familiar (CASILLAS, DÍAZ E VÁZQUEZ, 2007, p. 100).

Assim, se permite dizer que a governança corporativa estabelece um papel importante tanto para a empresa, pelo seu melhor desempenho e por ser mais bem vista pelo mercado do que outras que não o possuem; e para os demais envolvidos, que visualizam integridade das informações e características antes citadas fundamentais para a garantia da confiança.

5.6.2 Conselho de Administração

O conceito de conselho de administração é trazido por Fabretti (2008, p. 183): “trata-se de um órgão que, em regra, é facultativo. É um colegiado de caráter deliberativo ao qual a lei atribui parcela da competência da assembleia geral, com a finalidade de agilizar a tomada de decisões de interesse da companhia”.

Para uma administração eficaz e transparente, a empresa familiar tem utilizado de conselho de administração como modo de controlar e otimizar seus resultados.

É obrigatório apenas para as S/A's de capital aberto, porém, outras empresas também podem tê-lo, isso porque garante transparência na gestão, principalmente nas empresas onde a sucessão é feita com profissionalização da gestão, para que os sócios tenham ainda mais confiança e informações sobre o andamento da empresa.

Sobre a importância do conselho de administração na governança familiar, Silva (2006, p. 121) afirma:

Ainda que muitas famílias não dêem atenção, o conselho de administração é o órgão mais importante de governança corporativa na empresa familiar (algumas companhias não o querem, outras o querem, mas apenas de forma simbólica). No entanto, vem crescendo o consenso do que se torna necessária a implantação de um órgão que possa dirigir, controlar a empresa e prestar contas do negócio.

A existência desses conselhos, em geral, possibilita o bom andamento da empresa familiar, o convívio entre a família e a empresa, pois, por ser um órgão representativo dos proprietários da empresa, faz com que por meio de certos poderes a eles conferidos, possam ser um elo entre os proprietários e a administração e, portanto, garantindo a longevidade da empresa.

Os membros do conselho se reúnem, manifestam sua vontade, discutem, e por meio de voto é acatada a vontade da maioria (SILVA, 2006).

Nesse contexto, Silva (2006 p.121) ressalta:

Para que haja sucesso na implementação do conselho de administração, é preciso existir o compromisso com a criação do grupo de profissionais que vão fazer parte do conselho; eles tem que ser ativos e muito competentes; precisam trabalhar com base nas metas estipuladas pela família. Quanto mais membros do conselho forem independentes, isto é, não forem membros da família, não ser um administrador atual ou anterior não-membro da família e não ser dependente da família ou de seu negócio, em termos de renda, mais forte e transparente será o conselho.

Como se constata, um conselho de administração na governança familiar deve ser ativo para que possa trazer benefícios ao invés de perda de tempo.

Oliveira (2006 p.163) destaca ainda que:

O conselho de administração é responsável pela administração, juntamente com a diretoria, com a diferença de que os conselheiros só tomam decisões em colegiados, enquanto os diretores tem espaço para agir individualmente. Em geral, costuma-se atribuir ao conselho o planejamento estratégico com o delineamento das grandes orientações da empresa familiar, enquanto a diretoria se ocupa de pôr em prática essas decisões.

Vale lembrar que apenas as empresas sociedades anônimas tem a obrigatoriedade da existência do conselho administrativo, mas que pela importância que exerce é interessante para toda e qualquer empresa familiar (OLIVEIRA, 2003).

Portanto, é um órgão de organização corporativa que possibilita debater questões pertinentes ao andamento da organização onde proprietários, executivos e

pessoas ocupantes ou não de cargos executivos na empresa familiar possam interagir, objetivando resultados positivos para a mesma.

E, estando o Conselho de Administração vinculado à *holding*, os familiares poderão controlar e ter uma visão muito mais clara de todos os negócios, decidindo os rumos essenciais de cada negócio, de forma estratégica, e não operacional.

5.6.2.1 Estrutura

De acordo com Oliveira (2006, p. 163 e 164), o conselho de administração pode possuir a seguinte constituição:

- 20% dos participantes devem ser sócios, mas não atuantes em cargos executivos na empresa familiar;
- 30% dos participantes devem ser executivos da empresa familiar; e
- 50% dos participantes devem ser profissionais ou consultores que não sejam sócios ou executivos da empresa familiar.

Sobre a composição do Conselho de Administração, Fabretti (2008, p. 183) cita:

Devem ser composto por no mínimo três conselheiros. Deve estabelecer também as normas regimentares desse órgão, especialmente no que se refere à escolha e substituição de seu presidente, substituição de seus membros, convocação, instalação, funcionamento e deliberação.

O que se pode notar é que o ideal é ter conselheiros em número suficiente para garantir o melhor desempenho da empresa, pois como se trabalha em vontade coletiva, facilita a sua eficácia na análise de situações e a tomada de decisão. Além disso, o tamanho do conselho não é regra, uma vez que pode depender conforme o porte da empresa.

Sobre isso, Casillas, Díaz e Vásquez (2007, p. 102 e 103) acrescentam:

Ainda quanto à governança da empresa, embora existam normas e recomendações gerais, não há regras universais, pois a estrutura de governança de cada empresa deve ser adaptada às suas características e peculiaridades (porte, estrutura de propriedade, relações entre os proprietários, papel dos externos na governança, grau de profissionalização

da empresa, cultura organizacional e familiar etc.). Existem modelos de referência, mas cada empresa deve ter o seu.

Faz-se necessário que a formação seja heterogênea, pois facilita a tomada de decisão pela imparcialidade. Isso permite que o conselho fique mais forte e transparente.

“Compete ao estatuto fixar o número de conselheiros e o tempo de duração do mandato de seus integrantes, que não deve ser superior a três anos.” (FABRETTI, 2008, p. 183).

Vale destacar, por fim, que a estrutura do conselho de administração exige de seus conselheiros um alto grau de conhecimento pela área de especialização e interação dos assuntos que envolvem a empresa, para que possam trazer ganhos na empresa familiar.

5.6.2.2 Funções do Conselho de Administração

Sobre as funções dos conselhos de administração específicos das empresas familiares, Gallo (1995, apud CASILLAS, DÍAZ E VÁZQUEZ, 2007, p. 115) aponta para as seguintes:

- planejamento e garantia do processo de sucessão da administração da empresa;
- intervenção na determinação das estratégias da empresa e controle da sua compatibilidade com os interesses da família;
- garantia da disponibilidade de recursos financeiros suficientes;
- comunicação com os proprietários e familiares direta ou indiretamente relacionados com a empresa.

De acordo com Silva (2006, p. 121), existem dez benefícios de um conselho de administração ativo:

1	Propicia experiência e especialização dentro de casa.
2	Encoraja a autodisciplina e a responsabilidade no gerenciamento.
3	Oferece um conselho de administração sólido que pode auxiliar na avaliação das ideias do proprietário do negócio.
4	Oferece opiniões honestas a respeito de desempenho, estratégia, compensação e outras questões de negócio.
5	Auxilia no planejamento estratégico e no acompanhamento de sua implantação.
6	Oferece pontos de vista abalizados sobre pessoas-chave.
7	Coloca questões desafiadoras e penetrantes.
8	Oferece aconselhamento confidencial e empático.
9	Auxilia o pensamento criativo e a tomada de decisões.
10	Melhora as relações de cooperação com terceiros, incluindo empregados, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

Fonte: Lank (2003 apud SILVA 2006, p. 121)

Nota-se que a importância e funções desses conselhos podem ter diferenças entre as empresas. Este órgão, que para alguns é visto como fundamental para a tomada de decisões, fixar objetivos estratégicos, pode para outras empresas ser apenas uma figura decorativa, inativa, talvez pela obrigatoriedade em certos casos ou por manter membros da família ocupados (CASILLAS, DÍAZ E VÁZQUEZ, 2007).

Com isso é permitido dizer que existem funções do conselho de administração e ainda benefícios oriundos da administração ativa que possibilitam com que este órgão seja mais valorizado.

5.7 Vantagens da *Holding* no Processo Sucessório

Oliveira (2003 p.28) 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 interação 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 empresas forem lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas.

Ou seja, dividem-se as atividades operacionais em tantas empresas quantas forem às 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).

Oliveira (2003, p. 28) continua 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 o 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.

Com a concentração da administração na *holding*, tem-se a possibilidade de separar a parte operacional da administrativa, possibilitando a centralização do poder de decisão, fazendo com que todas as ações de planejamento e 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, Oliveira (2003, p. 29) destaca alguns itens relacionados à parte fiscal-tributária, 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 exigências regionais pela maior interação com determinadas realidades regionais.

Além dos pontos apresentados por Oliveira na questão tributária, vale a ressalva de que o ITCMD é pago de forma antecipada na sucessão em vida, sendo que quando ocorre no inventário o perito avalia os valores do patrimônio e arbitra o valor que servirá de base de cálculo 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, Oliveira (2003, p. 29) 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 *holding*;
- maior facilidade na transmissão de heranças.

Com a centralização das ações administrativas na *holding*, surgem também as diferentes ideias, pontos de vistas e discórdias por parte dos sócios ou acionistas, principalmente tratando-se de empresa familiar. Contudo, a tendência é

que esses problemas, assim como todos os outros, sejam resolvidos internamente, sem exposições desnecessárias, 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, profissionalização de gerências e profissionalismo no relacionamento por parte dos gestores, o que possibilita o sucesso empresarial e a continuidade dos negócios (WERNER 2011).

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, em empresas familiares voltadas à prestação de serviço, uma vez que existe a necessidade da capacidade e aptidão na prestação do serviço em questão, deve-se buscar essa competência, por meio de estudo ou treinamento.

Fazendo a sucessão em vida, o empresário organiza o contrato social de forma a prever como se resolverão os impasses no futuro, pode elaborar acordo de quotistas, 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.

5.8 Desvantagens da *Holding* no Processo Sucessório

A *holding*, no entanto, pode apresentar desvantagens que devem ser analisadas antes da 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, Oliveira (2003 p.29) assim informa, “entretanto, podem ocorrer algumas desvantagens na criação de uma empresa *holding*, para as quais os executivos devem estar atentos”. São elas:

a. Quanto aos aspectos financeiros:

- 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.

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.

Oliveira (2003, p. 30) destaca, ainda, algumas desvantagens relacionadas aos aspectos administrativos, da seguinte forma:

b. Quanto aos aspectos administrativos:

- 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 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.

O estudioso Oliveira (2003, p. 30) demonstra, ainda, alguns aspectos legais que podem influenciar negativamente às empresas quando da opção de constituição de *holding*:

c. 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.

Com legislações diferenciadas e economias 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 da empresa, e, por isso, acabam por tomar decisões que podem não ser as ideais 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 (2003, p. 30) ainda destaca 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 rivalidades 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 resultado financeiro 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 (2003) acrescenta ainda que algumas desvantagens são exatamente o contraponto de suas vantagens, pois, o resultado que a *holding* vai apresentar depende diretamente da decisão, correta ou não, do executivo ou do responsável 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 administrada, 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*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são importantes instituições que tiveram seu surgimento desde os primórdios e que até hoje ganham destaque quanto aos seus aspectos econômicos e sociais.

Esta realidade é percebida tanto em âmbito nacional como mundial e por este motivo é que se tem dado atenção às características envolventes neste tipo de empresa.

As *holding* surgem como uma maneira de facilitar os processos de inventário e de sucessão das empresas, uma vez que cada vez mais há a preocupação por muitos empresários em relação ao futuro das empresas após a sua ausência, pois em regra pretendem que seu empreendedorismo se perpetue por longo tempo, por muitas gerações após a sua.

É no momento da sucessão que podem ocorrer conflitos entre os familiares, este sendo o grande obstáculo vivenciado por empresas controladas por integrantes de uma mesma família, principalmente pelos impactos negativos que geram.

A formação de uma *holding* vem ao encontro desta dificuldade, pois procura garantir que a empresa leve suas atividades adiante por seus sucessores para as próximas gerações de forma organizada e sem conflitos, uma vez que o sucedido organiza a administração da empresa, prevê os eventuais conflitos futuros, instituindo regras para as suas resoluções e demarca a sua vontade na forma da condução futura da empresa. Em regra, quando isso ocorre, os sucessores procuram respeitar os desejos de seus sucedidos, em função do respeito e admiração que criam por seus sucedidos.

Estas questões são discutidas previamente porque o empresário nunca pensa na sua sucessão, apenas no sentido da divisão de bens, mas principalmente na sucessão da gestão, da administração dos seus negócios, em prol da perenidade dos mesmos.

Esta sucessão de gestão, seja ela familiar ou profissional, quando praticada de maneira correta faz com que os objetivos da empresa sejam alcançados evitando assim os tradicionais problemas que podem ocorrer neste processo. Isso porque, se a administração da empresa está organizada, funcionando

de forma eficaz, com bons resultados, cada um, ciente de suas competências, e os herdeiros, a par de que não podem impor suas vontades pelo simples fato de serem donos, mas que devem respeitar quem tem conhecimento empresarial e que procura o crescimento da empresa, a tendência é que esta sucessão organizada seja bem sucedida.

O fundador, portanto, utiliza-se do ordenamento jurídico para revelar a sua vontade na transmissão de seu patrimônio, que pode ser por sucessão em decorrência da morte, por testamento ou por doação. Para efeito deste estudo, analisou-se principalmente a sucessão por doação em vida (sucessão em vida). Verificou-se, ainda, que a doação em vida, por intermédio de empresa *holding*, pode ser efetuada de forma que as quotas ou ações da *holding* sejam gravadas com cláusulas de reserva de usufruto vitalício, reversão de bens e ainda com as cláusulas restritivas, que seriam a incomunicabilidade, impenhorabilidade e inalienabilidade.

A profissionalização de empresas familiares por sua vez, ganha destaque por consistir em práticas administrativas mais modernas e racionais adotadas por muitos que desejam se manter por mais tempo no mercado.

Da mesma forma, a governança corporativa, que se configura em uma estrutura empresarial moderna no modo de administrar os negócios da família, tem sua importância, uma vez que pela adoção dessas boas práticas, principalmente embasada pela ética, respeito e transparência, a empresa acaba por ser mais bem vista pelo mercado em relação as que não possuem.

Quando se tem um bom planejamento a *holding* se constitui numa importante ferramenta para a administração do patrimônio. Neste cenário surgem as vantagens e desvantagens, mas que em geral as vantagens se sobrepõem às desvantagens.

Desta maneira, buscou-se, no decorrer deste trabalho, evidenciar as vantagens e desvantagens no processo sucessório de empresa familiar, e acredita-se que este objetivo foi alcançado.

Quanto aos questionamentos e objetivos específicos estabelecidos no início deste, é possível admitir que, por meio de todo o exposto, houve respostas adequadas ao que se propunha o estudo.

Com a *holding*, as empresas mantêm a continuidade dos negócios, evitando possíveis conflitos que possam ocorrer entre os familiares, principalmente

durante ou após o processo de sucessão, e assim reúnem força para dar prosseguimento às atividades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **Direito de empresa no código civil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 264 p.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007. 171 p.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 18 de Maio de 2011. A

_____. **Lei Estadual N. 13.136/2004**. Disponível em http://www.mp.sc.gov.br/portal/site/portal/portal_lista.asp?campo=3275. Acesso em: 29 de Maio de 2011. B

_____. **Decreto N. 2.884 de 30.12.2004**. Regulamento do Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.fiscosoft.com.br/g/2r3p/decreto-governador-do-estado-de-santa-catarina-n-2884-de-30122004>. Acesso em 29 de Maio de 2011. C

BULGARELLI, Waldirio. **Sociedades comerciais: sociedades civis, sociedades cooperativas, empresas, estabelecimento comercial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 400 p.

CAHALI, Francisco José; HIRONAKA, Giselda Maria Fernandes Novaes. **Curso Avançado de Direito Civil: direito das sucessões**. 6 v. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

CHAVES, I. J. de. Holding. **Planejamento Sucessório**. Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis. Disponível em: <http://www.netlegis.com.br/index.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=1878>. Acesso em: 01 de Maio de 2011.

CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL E CONSTITUIÇÃO FEDERAL. 14 ed. São Paulo: Saraiva: 2008.

COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. et al. **Manual dos procedimentos de constituição e legislação de uma sociedade empresária**. Maringá: Ed. Uni corpore, 2007. 152 p.

DINIZ, Maria Helena. **Comentários ao Código Civil**. Parte Especial. Livro Complementar. 22 v. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Curso de direito civil brasileiro: direito das sucessões**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1990-1991. 6 v. 273 p.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária e Societária para Advogados**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 320 p.

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

JUSTE, Antônio Donizeti. **A Empresa familiar**. São Paulo: Juste consultoria & treinamento, 2004. 90 p.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005. 198 p.

LEOPARDI, Maria Tereza. **Metodologia da pesquisa na saúde**. 2 ed. rev. e atual. Santa Maria, RS: Pallotti, 2002. 294 p.

LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **Holding**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Thomson, 2004. 165p.

LOPES, Alexsandro Broedel. **Finanças internacionais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2003. 140 p.

LUZ, Ilo Löbel da. **O planejamento sucessório permite economia tributária**. Disponível em: <.http://www.kummeladvogados.com.br.>. Acesso em: 27 abr. 2011.

MACEDO, Marcelo et al. **Gestão de pequenas empresas familiares: conhecimento, estratégias, competitividade e redes**. Florianópolis, 2006. 272p.

MALUF, Carlos Alberto Dabus. **Cláusulas de Inalienabilidade, Incomunicabilidade e Impenhorabilidade**. 4 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

Novo Código Civil: **Lei nº 10.406, de 10.1.2002**. Brasília, DF: Consulex, 2002. 260 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

_____. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 139 p.

_____. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

PRADO, Fred John Santana. **A holding como modalidade de planejamento patrimonial da pessoa física no Brasil.** Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 2800, 2 mar. 2011. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/18605>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração : novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor . São Paulo: Atlas, 2006. 181 p.

TEIXEIRA, J. A. B. **Holding Familiar:** Tipo Societário e seu Regime Tributário. Fiscosoft On Line – Informações Fiscais e Legais. Elaborado em 05/2007. Disponível em: <http://www.fiscosoft.com.br/a/3gw6/holding-familiar-tipo-societario-e-seu-regime-tributario-joao-alberto-borges-teixeira>. Acesso em: 20 de Abril de 2011. A

_____. **Holding familiar Tipo societário e seu regime de tributação.** Disponível em: http://www.almadateixeira.com.br/artigo_holding.pdf. Acesso em: 20 de Abril de 2011. B

TZIRULNIK, Luiz. **Empresas & Empresários no Novo Código Civil.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. 183p.

WERNER, René. **Escritório da Família:** O maior desafio é assegurar a transição. Disponível<<http://www.valoronline.com.br/impreso/investimentos/119/435999/escritorio-da-familia-o-maior-desafio-e-assegurar-a-transicao>>. Acesso em: 04 jun. 2011.