

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE DIREITO**

**DIOGO LUIS MANGANELLI DE OLIVEIRA**

**HOLDING FAMILIAR COMO ESTRUTURA DE PLANEJAMENTO  
SUCESSÓRIO**

**JUIZ DE FORA**

**2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE DIREITO**

**DIOGO LUIS MANGANELLI DE OLIVEIRA**

**HOLDING FAMILIAR COMO ESTRUTURA DE PLANEJAMENTO  
SUCESSÓRIO**

**Monografia apresentada como  
condição de colação de grau na  
Faculdade de Direito da Universidade  
Federal de Juiz de Fora.**

**Professor orientador: Fernando  
Guilhon de Castro**

**JUIZ DE FORA**

**2016**

**HOLDING FAMILIAR COMO ESTRUTURA DE PLANEJAMENTO  
SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

Monografia apresentada à Faculdade de Direito da  
Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito  
para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Mestre Fernando Guilhon de Castro

---

Prof. Dr. Flávio Bellini

---

Prof. Dra. Flávia Lovisi

Juiz de Fora  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus pais pela oportunidade de me dedicar somente aos estudos e, agora, alcançar esse resultado tão esperado.

Aos amigos, por toda amizade e companheiros ao longo da jornada acadêmica.

Aos mestres por todo conhecimento, exemplo e inspiração.

## RESUMO

O presente trabalho possui como objetivo analisar e demonstrar teoricamente como o problema da sucessão nas empresas familiares é fator determinante para a afirmação da prosperidade da sociedade ao longo das gerações. Assim, procurou-se enxergar a questão de maneira a se concluir, em determinado momento, pela ineficiência da adoção do atual modelo de sucessão previsto pelo Código Civil de 2002. Como alternativa a este sistema, foi lançado mão da constituição da sociedade *holding*, visando o planejamento de maneira organizada e eficiente. Através desta sociedade, que poderá ser fundada em qualquer tipo societário, sendo aconselhável que se constitua em sociedade limitada ou sociedade anônima de capital, iremos facilitar de sobremaneira o processo sucessório, agilizando-o, reduzindo custos e proporcionando estabilidade à empresa, vez que a afastará dos tradicionais problemas familiares que podem decorrer do processo sucessório. Desta forma, passou-se a demonstrar os benefícios que essa alternativa proporciona, chegando ao ponto de concluir que sua utilização é a melhor saída para esse tipo de sociedade, tornando-a mais eficiente, produtiva, profissional e atraente aos olhos dos investidores, mercado e clientes. Isso faz com que possa se perpetuar por inúmeras gerações e não, somente, àquelas vinculadas ao seu sócio fundador.

**Palavras-chaves:** Empresa familiar;  *Holding*;  *Holding Familiar*; Sucessão

## **ABSTRACT**

The present work has an objective to analyze and show how the succession process in a family company is especial factor to a prosperity and your maintenance by many generations. We search to prove how de Civil rules can't be applied because his rules can't give to the commercial relations the necessary speed and support. This way, the constitution of family holding (kind of the society) is best think to do if you want make a efficient succession progress. With this model, we can to plan how is going on and how will be the company future. Even, we can to reduce the cost of taxation e make the transfer of the control a fast progress. So we can to conclude that creation of family holding is the best way to make a professional and easy succession progress once this model can give all the tools to corporate low.

**Keywords: Succession process; Family company; Family holding company**

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>2</b>  |
| <b>CAPÍTULO I – <i>HOLDING</i> E SUA FUNÇÃO</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1. <i> Holding</i></b>  |           |
| <b>1.1. Classificação</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1.1.1. <i> Holding</i> pura</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1.1.2. <i> Holding</i> mista</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1.2. Tipo Societário</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1.2.1. Sociedade simples</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.2.2. Sociedade limitada</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1.2.3. Sociedade anônima</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.3. <i> Holdings</i> Familiares</b>  | <b>10</b> |
| <b>2. A Problemática da sucessão nas empresas familiare</b>  | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO II – PODER DE CONTROLE NA <i>HOLDING</i></b>   | <b>14</b> |
| <b>CAPITULO III – RESPONSABILIDADE DA SOCIEDADE <i>HOLDING</i></b>                                 | <b>16</b> |
| <b>CAPITULO IV – INSTRUMENTOS SOCIETARIOS UTILIZADOS COMO ESTRATEGIA NAS SOCIEDADES FAMILIARES</b> | <b>18</b> |
| <b>3. Os interesses familiares na <i> holding</i></b>  | <b>18</b> |
| <b>4. Acordo de acionistas</b>   | <b>19</b> |
| <b>5. Conselho de administração</b>  | <b>20</b> |
| <b>6. Conselho da família</b>  | <b>21</b> |
| <b>CAPITULO V –SUCESSÃO PELO CÓDIGO CIVIL</b>  | <b>22</b> |
| <b>CAPITULO VI – SUCESSÃO ATRAVÉS DA <i>HOLDING</i> FAMILIAR</b>                                   | <b>23</b> |
| <b>CONCLUSÃO</b>   | <b>26</b> |
| <b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>  | <b>27</b> |

## INTRODUÇÃO

As sociedades familiares são as mais antigas formas de se organizar uma sociedade que se conhece. Seja pela proximidade, afetividade ou comunhão de objetivos, tende-se, na grande maioria das vezes, serem as próprias famílias as geradoras de empreendimentos mercantis. Além de toda essa boa relação que se tem, inicialmente, entre os sócios, ainda podemos acrescentar o fato de que os vínculos de afeto e confiança que fundam esse tipo societário são um atrativo para investidores, que vêem aqui uma janela para algo bem estruturado e próspero.

Busca-se a ratificação da sociedade com entes familiares, o que se conhece no direito empresarial como *affectio societatis*, ou seja, a vontade das pessoas em estabelecerem sociedade com outras previamente determinadas. Aqui, essa relação é fundada essencialmente sob os laços de parentesco, razão pela qual a entrada de terceiros estranhos a família não é vista com bons olhos.

Dado esse caráter pessoal da sociedade, o presente trabalho busca demonstrar as inúmeras dificuldades vivenciadas quando ocorre a morte do sócio fundador e se tem que estabelecer o processo sucessório. Conectada com as questões emocionais que surgem neste momento, a família pode, inconscientemente, prejudicar o bom andamento da empresa. Disputas de poder e herança, conflitos pessoais e, muitas vezes, interesses egoístas são extremamente prejudiciais à administração, atrasando ainda mais o processo sucessório e a definição da nova administração. Isso, nos dias atuais, de um mercado cada vez mais competitivo, pode ser um passo irreversível para o processo de decadência do empreendimento, chegando ao ponto mais melancólico de qualquer sociedade, que é a fadada falência.

Desta forma, uma das alternativas para a criação de uma administração mais profissional para esse tipo de sociedade é a constituição da chamada *holding* familiar. Com o objetivo precípua de proteger e manter os interesses da família na empresa e ainda facilitar o processo sucessório, essa espécie de sociedade busca administrar os seus bens de maneira organizada e desvinculada das minúcias geradas pelas relações pessoais, fazendo com que o empreendimento fique de fora das questões familiares.

Para tanto, o presente trabalho terá o foco de debruçar-se sobre as condições de organização e criação da *holding*, desde sua origem até seu tipo societário, passando ainda por questões de legislação e aspectos tributários, até concluirmos pela vantagem de sua aplicação.

## CAPÍTULO I – *HOLDING* E SUA FUNÇÃO

A fim de atender aos termos conceituais, o vocábulo *holding* tem origem na expressão inglesa “*to hold*”, ou seja, segurar ou manter. Assim, contextualizando, o termo tem o sentido de estabelecer domínio<sup>1</sup>.

Sua origem remonta meados de 1780, nos Estados Unidos, mais especificamente no estado da Pensilvânia, onde havia uma autorização legislativa para que cerca de quarenta sociedades assumissem participação no capital de outras sociedades. Entretanto, é em 1888, no estado de Nova Jersey, que surge a primeira lei geral autorizando a aquisição de ações de uma companhia por outra sociedade. O sucesso dessa legislação foi tão grande que o Estado passou a notar um grande incremento financeiro com a constituição de inúmeras sociedades desse tipo. Seguindo esta linha e visando também o aumento das arrecadações, logo todos os estados da Federação passaram a copiar o de Nova Jersey, fazendo com que, em pouco tempo, a rede de *holdings* cobrisse quase o território nacional. A criação e difusão das sociedades *holdings*, ainda coincidiu com o momento grande movimento de integração vertical de empresas que ocorria nos Estados Unidos no final do século passado, o que gerou um mercado nacional de bens de consumo. Até então, as empresas dependiam de agentes comissários para a comercialização de produtos fora da localidade que estavam instalados. Porém, com a legalização das *holdings*, tornou-se possível a criação de companhias satélites, especializadas no provisionamento e na distribuição, sob o controle das empresas industriais<sup>2</sup>.

A sociedade *holding* pode ser definida como aquela concebida para que o seu objeto social seja a participação societária em uma ou várias sociedades, podendo ou não exercer o controle das mesmas. Fábio Konder Comparato<sup>3</sup> definiu, em sua obra, que: “A palavra controle passou a significar, corretamente, não só vigilância, verificação, como ato ou poder de dominar, regular, guiar ou restringir”. Isso porque, quando se estabelece uma sociedade *holding*, ela tenderá a estar no comando de outra empresa. Da mesma forma, o ilustre autor ainda completa: “As notórias vantagens empresariais da sociedade *holding* costumam ser sintetizadas como segue: 1) controle centralizado, com uma administração descentralizada, o

---

<sup>1</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2011, p.6.

<sup>2</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O Poder de controle na sociedade anônima**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014, pp. 142

<sup>3</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O Poder de controle na sociedade anônima**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014, pp. 142.

que torna mais dinâmica a relação empresarial, já que uma única estratégia comercial será aplicada à todas as empresas satélites da companhia; 2) gestão financeira unificada no grupo; 3) controle sobre um grupo societário com o mínimo investimento necessário”.

Ainda, conforme Edna Pires Lodi, as *holdings*, diferentemente daquelas empresas tradicionais, conhecidas como operadoras (que visam a produção ou circulação de bens e serviços) formam grupos societários, o que possibilita, desta forma, o compartilhamento da gerência e do controle. Sua atividade não visa, diretamente, a relação entre fornecedor e consumidor, mas garantir melhor rentabilidade aos sócios e às empresas em que participa<sup>4</sup>.

Desta forma, o que se pode perceber é que a criação de uma *holding* funciona como a centralização do controle de inúmeras participações societárias, em uma ou diversas unidades empresárias. Assim, pode-se organizar de maneira mais eficaz a gestão, concentrando decisões e confluindo metas e objetivos, de maneira que a estratégia tomada para a administração não seja divergente entre unidades do mesmo grupo.

A estrutura hierarquizada do grupo de sociedades permite à sociedade *holding* aprimorar a administração das empresas em que tem participação, fortalecendo o grupo ao estabelecer diretrizes para o funcionamento das demais sociedades<sup>5</sup>.

No contexto das sociedades familiares, podemos observar que sua estrutura de administração e gestão quase sempre se baseia na figura do sócio fundador.

Com o seu crescimento, torna-se cada vez mais complexa as relações que essa sociedade passa a realizar, razão pela qual um único ser humano torna-se vulnerável, mesmo que muito bem preparado, para gerir toda cadeia de produção. Assim, surge a necessidade de se ampliar sua administração ou, simplesmente, transferir o comando para outra geração da família<sup>6</sup>.

Destarte, é importante que se comece a pensar no processo de transferência de comando da sociedade ainda em vida para que, quando vier a falecer, o processo não seja desastroso.

A criação da sociedade *holding* surge como uma das grandes esperanças para esse tipo de sucessão, tendo em vista que sua criação tem a precípua função de organizar a sociedade com vistas a gerir e centralizar as decisões. Assim, além das vantagens que trará à administração, como centralização das decisões e unidade do grupo, ainda afasta todo o

---

<sup>4</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011, pp. 11-12.

<sup>5</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens**. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2011, p.55.

<sup>6</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011, pp. 11-12.

processo sucessório do âmbito familiar, fazendo com que as questões familiares fiquem distantes da administração.

A *holding company*, tem o objetivo de concentrar as participações acionárias da sociedade e, assim, exercer os direitos que oferecem as suas ações. Dessa forma, manifestará o poder que lhe foi incumbido através de decisões uníssonas e bem definidas, não transparecendo qualquer conflito de acionistas que tenha acontecido anteriormente à decisão. Ainda, a hierarquização do grupo formado pelas sociedades incorporadas (produtora e administradora) gera uma melhor administração, já que terá decisões concentradas e uníssonas, tornando o grupo por ela formado ainda mais eficaz e competitivo<sup>7</sup>.

No que se refere à sucessão, aspectos já citados acima são um excelente meio de entendermos como este modelo facilita a organização deste processo. Como já dito, a *holding* terá a função de concentrar e organizar a administração, evitando a fragmentação dos votos dos integrantes da família. Isso a torna uma blindagem para a empresa quanto ao interesse de terceiros, já que mantém todo o poder de controle nas mãos da família.

Discussões e divergências entre familiares acionistas não interferirão na administração direta da sociedade familiar, uma vez que a controladora é quem a comanda. Assim, evita-se também que disputas de cunho exclusivamente familiar, interfiram de forma negativa em sua gerência, o que pode, inclusive, levar ao encerramento das atividades após a morte do sócio proprietário.

## **1.1. Classificação**

No Direito brasileiro não há, em nenhum diploma, qualquer referencia à denominação *holding*. Entretanto, inúmeros dispositivos fazem menção à participação de sociedade nas ações de outras.

A Lei 6.404/76, em seu artigo 2º, é um dos principais argumentos favoráveis à existência deste tipo societário, uma vez que autoriza que o objeto social de certas empresas seja, exclusivamente, a participação em outras empresas<sup>8</sup>. O §2º do art. 2º da referida Lei é claro ao trazer que o estatuto social da sociedade controladora deverá determinar o modo como a participação acionária no capital de outra empresa será realizada. O §3º, por sua vez, traz uma exceção. Prevê que mesmo que haja previsão no estatuto da sociedade para a

---

<sup>7</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2011, p.55.

<sup>8</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. Cit.; p. 172-173.

participação no capital social de outra empresa, esta poderá ser realizada se como meio de realizar o objeto social ou para se beneficiar de incentivos fiscais. Podemos perceber, aqui, uma tendência do legislador ao favorecimento das sociedades e a tentativa de fazer com que essas permaneçam no mercado, dado toda a função social que realizam.

Outros diplomas ainda abordam de maneira superficial este modelo societário, como por exemplo as leis 9.430/1996, 10.833/2003 e 11.033/2004. Todas, entretanto, tem o enfoque tributário, buscando a regulamentação da arrecadação deste tipo de sociedade.

Focando na conceituação de sociedade *holding*, agora referente ao que consta em seu contrato ou estatuto social como objeto, a doutrina é unânime em classificá-la como possuindo dois tipos básicos. Essa variação será determinada em relação ao que pretende a sociedade controladora, quanto a realizar somente o controle de outras sociedades ou, também, organizar atividade de produção e circulação de bens, que é conceito para se definir qualquer atividade como empresária<sup>9</sup>.

### **1.1.1. Holding pura**

Essa modalidade de estrutura prevista no contrato/estatuto social da *holding* refere-se àquela sociedade que será formada única e exclusivamente para exercer participação no capital social de outra sociedade.

Remete aos conceitos clássicos e formação histórica deste modelo (criação de sociedades voltadas exclusivamente para o controle de outras), sendo mecanismo de centralização das decisões e manutenção da hierarquia de administração, capaz de gerenciar qualquer grupo societário com o mesmo objetivo, através da mesma estratégia comercial.

Ainda, é comum dividir este tipo de sociedade *holding* em outros dois subgrupos: o primeiro, conhecido como *holding* de controle, se refere àquela sociedade pura que objetivará, somente, a participação acionária dominante, ou seja, através da quantidade de ações que detém, irá controlar todas as outras sociedades existentes no grupo, mostrando mais ainda a força da *holding* no contexto societário. Diametralmente oposto a este conceito, esta o da chamada *holding* de participação. Essa, também constituída exclusivamente para participar do capital social de outras, não terá ações suficientes para exercer o controle no grupo. Entretanto, seu papel é de suma importância, já que poderá pulverizar ainda mais o poder de

---

<sup>9</sup> COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de Direito Empresarial**, Vol.1: direito de empresa. 18.ed. São Paulo. Saraiva, 2014. p. 127.

decisão da administração, fazendo com que o direito dos sócios minoritários seja levado em consideração nas decisões<sup>10</sup>. Isso acontecerá porque não teremos um único acionista com o maior número de ações e todo o controle. Possibilitará que os acionistas minoritários se organizem em inúmeras formas (mais a frente analisadas) e consigam expressar suas vontades dentro das decisões da sociedade.

### **1.1.2. Holding mista**

Será, basicamente, o contrário do conceito apresentado como *holding* pura, ou seja, este modelo de organização previsto no contrato/estatuto social prevê que a sociedade exerça, além da participação no capital social de outra sociedade, também a organização e circulação de bens de consumo e serviços, em atitude, como já ressaltada, essencialmente de empresa.

É aquela empresa criada para a participação no capital social de outra sociedade, mas que não tem somente esse objetivo. Possui fábricas, funcionários, tem relação direta com o mercado de clientes, fornecedores e compradores, ou seja, realiza todas as atividades que se espera de qualquer empresa normal. Além disso, ainda participa no capital social de outras sociedades.

Geralmente, como exemplo destas sociedades, podemos encontrar atividades de transporte ou consultoria, podendo ainda ser proprietária de inúmeros bens<sup>11</sup>.

## **1.2. Tipos Societários**

A constituição de uma sociedade no modelo de *holding*, inicialmente, é como a constituição de qualquer empresa. Para tanto, deve possuir registro na Junta Comercial de seu estatuto/contrato social, CNPJ, bem como todos os outros requisitos para que qualquer empresa seja constituída seguindo a nossa legislação, conforme previsão do art. 967 do Código Civil brasileiro. Esse registro é disciplinado hoje pela Lei 8.934/94<sup>12</sup> e pelo Dec. n. 1.800/96. Devemos lembrar aqui que somente para as sociedades empresárias o registro é obrigatório. Essa exigência não se faz àquelas sociedades simples (art. 983 do Código Civil), que deverão ser registradas no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Por fim, a

---

<sup>10</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. Cit.; p. 143-144.

<sup>11</sup> Ibid. p. 144 et seq

<sup>12</sup> BRASIL. Lei 8.934 de 18 de novembro de 1994. Registro público de empresas mercantis e atividades afins

título de esclarecimento, o registro é compreendido por três fases: matrícula, arquivamento e autenticação, conforme art. 32 da supracitada Lei de 1994<sup>13</sup>.

Um dos principais documentos que será levado a registro deverá ser o estatuto/contrato social da empresa. Neste termo, a sociedade decide todas as questões que nortearão sua estrutura de funcionamento, bem como o seu tipo societário. A definição do tipo societário escolhido indicará a responsabilidade dos sócios frente aos compromissos assumidos pela empresa, bem como se poderá haver participação ou não de terceiros. Definirá ainda se o seu capital social se repartirá em ações ou quotas e se deverá elaborar um contrato social ou um estatuto social.

*Holding*, portanto, não é, por si só, um tipo societário, mas sim modelo de sociedade voltada à participação no capital social de outra. Significa ser uma sociedade independente, constituída com essa função específica.

Por fim, a escolha do tipo deverá levar em conta inúmeros fatores, como a responsabilização dos sócios com as obrigações da sociedade (no caso da sociedade limitada, a sócio responderá até o limite das do valor do capital social que subscreveu. Naquelas por ações, responderá de acordo com o valor das ações que detêm), questões tributárias, questões procedimentais (os artigos 80 e 81 da Lei 6.404/76 prevêm uma série de requisitos preliminares para que uma sociedade anônima constituída, como subscrição por pelo menos duas pessoas; realização de no mínimo 10% do valor das ações e depósito no Banco do Brasil ou em qualquer outro estabelecimento autorizado pela CVM) e questões que levam em conta o *affectio societatis*<sup>14</sup>.

### 1.2.1. Sociedade Simples

Conforme disposição do Código Civil brasileiro, mais precisamente em seu artigo 966, as sociedades simples não constituem atividade empresária.

Segundo Ulhoa<sup>15</sup>, atividade empresária será aquela que houver organização da produção voltada ao fornecimento de bens ou serviços por parte do empresário.

A sociedade *holding*, principalmente as classificadas como “puras”, não exercerá diretamente nenhuma atividade de organização e circulação de bens ou serviços. À primeira

---

<sup>13</sup> COELHO, Fabio Ulhoa, op.cit., p. 132 et seq.

<sup>14</sup> NOLASCO, Alexandre Linares. **Aspectos práticos da dissolução parcial da sociedade limitada segundo a jurisprudência do STJ**. In: CIAMPOLINI NETO, Cesar; WARD JUNOR, Walfrido Jorge (Org). O direito de empresa nos tribunais brasileiros. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p.84.

<sup>15</sup> COELHO, Fabio Ulhoa, op.cit., p. 126 et seq.

vista, tendenciosa é a conclusão de que, portanto, estamos diante de um claro exemplo de sociedade simples, já que é constituída para outros aspectos que não os da atividade empresária. Essa é a opinião de Mamede<sup>16</sup>, que aceita este tipo societário para a controladora.

Entretanto, podemos ter modelos de sociedades *holdings* que terão como principal função a organização e centralização da administração do grupo, para que este possa produzir mais bens e serviços. Desta forma, o que a *holding* controla seria considerado atividade empresária e, portanto, esta não poderia ser classificada como sociedade simples.

Esta última posição, portanto, é a que devemos levar em consideração, ou seja, não deve a sociedade controladora ser classificada como simples, mesmo que, diretamente, não exerça atividade empresária.

### 1.2.2. Sociedade Limitada

A sociedade limitada surgiu devido aos interesses de pequenos e médios empreendedores que queriam se beneficiar, na exploração da atividade econômica, da limitação da responsabilidade, típica das Sociedades Anônimas, mas sem ter que se submeter às complexas formalidades que esta exige, nem se sujeitar a prévia autorização estatal. No Brasil, este modelo é adotado em 1919, através de um Decreto<sup>17</sup>.

Aproxima-se do conceito de sociedade de pessoas, principalmente nas empresas familiares, sendo de suma importância a questão do *affectio societatis*. Entretanto, o contrato social poderá delimitar que seja constituída sob forma de sociedade de capital, o que não é comum, já que, na maioria das vezes, o vínculo pessoal existente é relevante<sup>18</sup>.

Enquadra-se ainda no conceito de sociedades contratuais, ou seja, deverão ter como ato de inscrição e constituição, inscrito na Junta Comercial, o contrato social. Por fim, este contrato poderá ser regido por dois diplomas distintos, conforme disposição do art. 1053 do Código Civil brasileiro. Assim, poderá optar pelas normas da sociedade simples, se nada dispuser em contrário, ou regência supletiva pelas normas da sociedade anônima. Aqui, deve-se observar que a aplicação supletiva da Lei das Sociedades Anônimas traz um formalismo muito maior à sociedade limitada do que ela precisaria, o que não acontece com a aplicação

---

<sup>16</sup> MAMEDE, Gladston, op.cit. p. 113 et seq.

<sup>17</sup> COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de Direito Empresarial**, Vol.2: direito de empresa. 18.ed. São Paulo. Saraiva, 2014. p. 397.

<sup>18</sup> VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Malheiros, 2008, v.2, p. 327.

das regras da sociedade simples. Entretanto, esse maior formalismo gera também um maior profissionalismo, fazendo com que a gestão tenha que ser mais aprimorada.

Sua principal característica é a limitação da responsabilidade que ela proporciona aos seus sócios no que se refere ao patrimônio particular. Somente responderá pelas dívidas da sociedade o patrimônio do sócio equivalente ao valor das cotas subscritas por este no capital social.

A integralização do capital social poderá se dar de inúmeras maneiras, sendo comum a sociedade ser constituída sem ter o capital social completamente subscrito. Entretanto, o art. 1055, §2º do Código Civil veda, unicamente, a subscrição que consista na prestação de serviço. Importante dizer que após completamente subscrito, o capital social da sociedade poderá ser aumentado, devendo haver nova subscrição de valores e alteração no contrato social. Quando os sócios negociam a constituição de uma sociedade, um dos principais pontos que devem se ater é o montante de recursos necessários para a implantação da empresa. Se a totalidade destes recursos será provida pelos próprios sócios, esse valor será o capital subscrito, uma referência à soma monetária destinada à sociedade. Outro ponto importante para se destacar, diz respeito ao momento em que os recursos prometidos deverão ser entregues à sociedade. Poderá ser à vista, no momento da constituição, ou à prazo, com parcelas posteriores ao momento da criação da sociedade. Essa é a chamada integralização do capital subscrito.

Além de ser necessário para a constituição da empresa, importante também destacar que o capital social representa, para investidores, bancos e mercado a solidez daquela sociedade. Poderá representar maior ou menor facilidade com a tomada de empréstimo ou outros incentivos. Se muito baixo, por exemplo, tende-se a conseguir empréstimo com taxas de juros mais altas.

Recentemente, o Código Civil brasileiro incorporou a Lei 12.441/11<sup>19</sup> que trouxe uma novidade importante. Conforme o art. 980-A do Código Civil, fica permitido a constituição e existência da chamada Empresa Individual de Responsabilidade Limitada ou EIRELI. Apesar de constituir-se através de um único sócio, deverá respeitar as regras da sociedade limitada. Para Ulhoa<sup>20</sup>, seu único sócio poderá ser tanto pessoa física como jurídica.

---

<sup>19</sup> BRASIL. Lei 12.441 de 11 de julho de 2011, Empresa individual de responsabilidade limitada.

<sup>20</sup> COELHO, Fabio Ulhoa, op.cit., p. 409 et seq.

Apesar de seguir as regras comuns às sociedades limitadas, duas exigências específicas foram criadas, dentre as quais o capital social deverá ser totalmente integralizado e este deverá ser constituído de, no mínimo, cem salários mínimos.

Por fim, importante que se destaque que, nas sociedades limitadas, a firma ou denominação deverá conter a sigla LTDA. Por outro lado, a sociedade individual de responsabilidade limitada levará, em sua firma ou denominação, a sigla EIRELI.

### **1.2.3. Sociedade Anônima**

Sociedade anônima é aquela constituída por ações, ou seja, seu capital social se divide em inúmeros tipos de ações e seus sócios são conhecidos como acionistas. Estes respondem pelas obrigações sociais até o limite do preço de emissão das ações que possuem.

Ação pode ser conceituada como uma espécie de valor mobiliário, ou seja, títulos de créditos impróprios. É o valor mobiliário representativo de uma parcela do capital social da sociedade emissora que atribui ao seu titular a condição de sócio desta. Ao fracionar o capital social em valores mobiliários, a lei facilita a negociação da participação societária desse tipo de sociedade e ressalta a natureza de investimento do ato de ingresso no seu quadro de sócios. Podemos atribuir cinco espécies de valores para as ações: a) valor nominal: resulta da divisão do capital social da sociedade anônima pelo número de ações que ela tem emitidas; b) valor patrimonial: parcela do patrimônio líquido da sociedade anônima correspondente a cada ação. Obtido pela divisão do valor em reais do patrimônio líquido pelo número de ações; c) valor de negociação: o montante pago pela ação, quando adquirida; d) valor econômico: resulta de uma complexa avaliação, procedida segundo critérios técnicos e realizada por profissionais especializados. Tem o objetivo de mensurar o quanto um negociador racional pagaria pela ação, caso ela fosse vendida; e) preço de emissão: valor da ação no ato da subscrição, ou seja, é o montante despendido pelo investidor (subscritor) em favor da sociedade no ato de constituição<sup>21</sup>.

A sociedade anônima organiza-se e constitui-se através da elaboração do estatuto social, razão pela são conhecidas como estatutárias. Devido à sua complexidade, tem legislação própria. A Lei 6.404/76<sup>22</sup> prevê as condições para que este tipo societário se forme e se regule. Poderá ainda ser estruturada de duas principais maneiras, conforme art. 4º da Lei

---

<sup>21</sup> COELHO, Fabio Ulhoa, op.cit., p. 115 et seq.

<sup>22</sup> BRASIL. Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976, Sociedades por ações.

6.404/76: a primeira, do tipo aberta, se dará com a disponibilização de suas ações para compra e venda na bolsa de valores. Esse tipo de Companhia deverá passar, antes, por um processo na Comissão de Valores Mobiliário, autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pela Lei 6.385/76, que tem o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil<sup>23</sup>. A segunda, fechada, por sua vez, não disponibilizará suas ações na bolsa de valores. Assim, os acionistas serão aquelas pessoas que possuem vínculo pessoal entre si, já que decidiram constituir, juntos, uma sociedade. Este modelo, mais parecido com o das sociedades limitadas, também respeita de sobremaneira a afeição entre os seus membros, havendo restrições na entrada de investidores externos ao grupo.

Se nos remetermos agora ao contexto da empresa familiar, este segundo modelo de estruturação parece-nos mais favorável do que aquele primeiro, já que mantém nas mãos da família todo o controle da sociedade controladora, e, conseqüentemente, da operadora. Isso porque, não haverá terceiros na sociedade. Assim como é a intenção da empresa familiar seguir o *affectio societatis*, a sociedade anônima fechada também segue esse prisma, não permitindo facilmente a entrada de qualquer investidor em ser quadro societário.

### **1.3. Holdings Familiares**

Diante do exposto, já possuímos conceito formado sobre o que seria a sociedade *holding*, bem como empresa familiar. Portanto, importante agora que se crie um vínculo entre toda a explanação para chegarmos à conclusão sobre o que é a *holding* familiar e como ela deverá contribuir para o processo sucessório naquelas empresas.

Como o próprio nome diz, *holding* familiar é aquela formada entre os membros de uma determinada família buscando a simplificação do processo sucessório, a organização do patrimônio e eficiência na gestão administrativa. Entretanto, não devemos entendê-la como uma espécie única de *holding*. Poderá ser de ambos os tipos, pura ou mista. Seu diferencial básico é ser formada exclusivamente por membros da família<sup>24</sup>.

O que se busca nesse tipo de sociedade é a manutenção das ações e participações da empresa familiar na própria família, sem a participação de terceiros. Assim, perpetua-se os laços sanguíneos no empreendimento, tornando este um legado de gerações. Outros bens

---

<sup>23</sup> CVM, Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br); disponível em 20/01/2016, às 22:09.

<sup>24</sup> MAMEDE, Gladston, op.cit. p. 5 et seq

podem ser transferidos à *holding*, principalmente à título de integralização do capital social. Deve-se destacar que este processo deverá ser realizado de maneira com que o patrimônio equivalha ao seu valor constante na declaração de bens da pessoa física, evitando-se, assim, a incidência do imposto de renda por ganho de capital sobre o valor a maior.

Todo este processo tem o condão de centralizar os bens, tanto da empresa familiar como da própria família, tornando a sua administração mais simples, já que todas as decisões serão orquestradas mediante análise da real situação financeira. Teremos diante de uma administração, a completude da situação financeira familiar. Isso fará com que se torne mais claro sua real situação frente ao mercado financeiro e as possibilidades de investimento.

Facilita-se demasiadamente, também, o processo sucessório. Este será regido pela transferência de tão somente ações da sociedade. Desta forma, a *holding* mantém toda a administração distante das questões emocionais familiares, quando do falecimento do sócio proprietário, bem como disputas e litígios. Não há divisão do patrimônio, bem como liquidação do valor de imóveis e colação de bens. Assim, a sucessão se dá de maneira mais célere e prática, facilitando ainda mais a administração. Essa vantagem frente ao processo de inventário tradicional pode ser demonstrada conforme tabela:

| <b>Vantagens da <i>holding</i> familiar em relação aos inventários</b>              |                         |                                   |
|---|-------------------------|-----------------------------------|
| <b>Eventos</b>  | <b>Holding Familiar</b> | <b>Inventário</b>                 |
| 1) Tributação da Herança e Doação   | 4%                      | 4%                                |
| 2) Tempo para criação ou tempo do Inventário  | 30 dias em média.       | 05 anos em média                  |
| 3) Tributação dos Rendimentos   | 12.00%                  | 27.50%                            |
| 4) Tributação da venda de Bens Imóveis  | 5.80%                   | 27.50%                            |
| 5) Sucessão conforme novo Código Civil para casamentos com comunhão parcial de bens | Cônjuge NÃO é herdeiro. | Cônjuge É herdeiro. <sup>25</sup> |

Os sócios da sociedade *holding* são proprietários da participação societária que os couber no patrimônio. Lembrando, que esta participação deverá ser organizada em forma de cotas ou ações, dependendo do tipo societário que for eleito no ato de formação da *holding*, sociedade limitada ou por ações, respectivamente.

<sup>25</sup> MAMEDE, Gladston, op.cit. p. 68 et seq

## 2. A Problemática da Sucessão nas Empresas Familiares

Família, por toda sua complexidade de interligações, é uma entidade basilar de qualquer ser humano. Entretanto, suas relações são extremamente difíceis, razão pela qual, todos os dias o judiciário recebe inúmeras ações ligadas a este tema.

Ramo especial do direito civil, suas especificidades a tornam importante figura para o Judiciário brasileiro, bem como para todas as ciências sociais que a acompanham. Quando este complexo assunto se relaciona à constituição de uma sociedade empresarial, outro não poderia ser o resultado senão uma série de acontecimentos que podem, em inúmeras situações, levar até ao término do empreendimento. E a quebra do *affectio societatis* é consagrada pela jurisprudência como condição determinante para a dissolução da empresa. Foi o que ficou explícito do acórdão do STJ, REsp: 1303284 PR 2012/0006691-5, onde a Relatora Nancy Andrigui considerou plausível a dissolução da sociedade anônima fechada de cunho familiar quando houve a quebra do *affectio societatis*<sup>26</sup>.

Dando a devida importância a este tipo de sociedade, dados demonstram que, mundialmente, 60% das empresas são familiares. No Brasil, este número pode chegar a incrível marca de 90%<sup>27</sup>, razão pela qual o estudo de alternativas que possam auxiliar em seu processo sucessório não pode ser deixado de lado.

Empresas familiares são aquelas fundadas com a atividade laboral de toda uma família. Na maioria das vezes, seu fundador exerce o cargo de administração, já que labutou durante toda sua vida para a constituição da sociedade. Com o passar dos anos, o nascimento de filhos, a participação de outras pessoas da família como sócios, o crescimento da empresa e o envelhecimento de seu sócio fundador, as relações vão se tornando mais complexas, até chegar o ponto de se ter realizar a transferência dessa administração, bem como de seu capital, para outras pessoas.

O ambiente familiar, muitas vezes, não é saudável ao diálogo, razão pela qual este processo pode-se tornar a maior fraqueza de uma sociedade. Ainda, outras questões podem ser destacadas, uma vez que também influenciarão no processo, como por exemplo, a incompetência dos herdeiros pra administrar a empresa<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1303284 PR 2012/0006691-5, Brasília, DF, 16 abr. 2013. Disponível em <http://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/23336126/recurso-especial-resp-1303284-pr-2012-0006691-5-stj>. Acesso em: 05 mar. 2016.

<sup>27</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. p. 20.

<sup>28</sup> MAMEDE, Gladston, op.cit. p. 79 et seq

Ao se tratar de sucessão de sociedades, principalmente da familiar, deve-se lembrar que todos os sócios, quando da morte do administrador, são herdeiros. Estes, por sua vez, não podem ser discriminados em relação aos demais. Com a sucessão, as participações societárias serão transferidas para os sucessores, bem como o comando da empresa. Este último poderá ser exercido por todos ou por somente um deles. Entretanto, mesmo que mais capaz que os demais, essa tomada de frente das decisões por um único administrador pode ser o estopim para o início da disputa entre os herdeiros, já que, legal e acionariamente, estão em situação de igualdade.

Porém, em se tratando de questões familiares, muita atenção deve ser tomada neste momento. Decisões poderão ser postas em prática levando-se em conta histórias antigas ou sentimento de posse com a empresa. Assim, deixa-se de lado a aptidão e competência para se determinar o administrador. Ao invés disso, instaura-se uma disputa de egos e concepções que não ajudarão, em nada, a conservar o patrimônio social, bem como a desenvolver a sociedade.

Toda essa situação criada não gira em torno da estratégia negocial e visão empreendedora dos membros, mas sim em problemas familiares mal resolvidos. Muitas das vezes, uma das soluções mais adequadas para resolver estes impasses seria a definição da escolha de um terceiro para administrar os negócios. Todavia, até essa decisão é repleta de problema e inconformidades. Se os familiares não conseguem acordar uma definição para aqueles que ocuparão os principais cargos, estamos diante de uma das situações mais delicadas do processo, já que se pode olvidar a factível disputa de controle do grupo<sup>29</sup>.

Neste confuso cenário, a criação da *holding* surge como alternativa para que toda indecisão não seja transferida à sociedade. Seus votos não serão unânimes, bem como as disputas não cessarão. Porém, o grande diferencial será a exteriorização de decisões uníssonas. A empresa familiar não participará de qualquer conflito interno familiar. Ao contrário, receberá da *holding* ordens certas e claras. Isto quer dizer que, por mais difícil que seja a votação na *holding*, seus reflexos não serão transmitidos à empresa operadora. Assim, não se perceberá, exteriormente à *holding*, qualquer abalo na administração ou confusão de decisões. Isso faz com que não haja fuga de investidores e as atividades permaneçam a serem desenvolvidas, demonstrando ao mercado, funcionários e sociedade o profissionalismo da gestão da empresa, mantendo sua credibilidade com consumidores, fornecedores e favorecedores.

---

<sup>29</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit. p. 29 et seq.

Por fim, apesar de toda dificuldade que possa existir entre as relações pessoais, a família deve se preocupar com o planejamento sucessório através da constituição da *holding*, mas não somente através dela. Ainda, deve-se buscar também a qualificação profissional dos herdeiros que tenham interesse em assumir a administração do grupo e, principalmente, o relacionamento cordial dos sócios. Por mais difícil que possa ser, separar problemas familiares das questões societárias é o passo fundamental para a manutenção do sucesso do empreendimento.

## CAPITULO II – PODER DE CONTROLE NA *HOLDING*

Quando tratamos de poder nas empresas, estamos lidando com todas as formas de influência, domínio e comando. Tratando-se de controle societário, estamos nos referindo à possibilidade de se dispor das ações. Portanto, essa figura acaba se tornando o controlador da atividade produtiva, podendo exercer esse manejo de maneira interna ou externa à sociedade<sup>30</sup>.

Assim, divisão se faz necessária para entendermos as modalidades de controle que podem operar sobre as empresas.

O controle exercido internamente à sociedade será aquele que advém do poder do maior número de ações por parte do acionista. Ou seja, tem seu fundamento no direito ao voto, uma vez que, quanto mais ações com direito a voto, maior a imposição de sua visão gerencial e suas vontades na assembleia ou em qualquer deliberação. À primeira vista, é aquele cujo titular atua no interior da própria sociedade, fundado exclusivamente na propriedade acionária<sup>31</sup>.

Entretanto, através das pesquisas dos autores Berle e Means, nos Estados Unidos, com base em dados estatísticos, vislumbraram-se a possibilidade de separação entre propriedade acionária e poder de comando empresarial. Nesta deixa, foram elencados cinco espécies de classificação para este tipo de controle, sendo elas: o controle com quase completa propriedade acionária, controle majoritário, controle derivado de expedientes legais (*through a legal device*), controle minoritário e controle gerencial (*management control*)<sup>32</sup>.

Assim, sobre essas modalidades de controle, teremos as técnicas institucional, estatutária ou contratual<sup>33</sup>.

Desta forma, institucional é aquele poder baseado no exercício do controle com a criação de um novo ente, ou seja, este possui toda a concentração acionária. Assim, estamos aqui diante do modelo em que se enquadra as sociedades *holdings*.

Estatutário é aquele controle que proporciona aos sócios minoritários maiores garantias, através da modificação de quóruns estabelecidos em lei. Por fim, a última modalidade é aquela que permite o surgimento do fenômeno chamado acordo de acionistas,

---

<sup>30</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op.cit. p. 43-46 et seq.

<sup>31</sup> Ibid. p. 43 et seq

<sup>32</sup> A.A. BERLE Jr. E G. MEANS; *The Modern Corporation and Private Property*, Nova Iorque, Ed. Revista, 1967, pp. 67 e ss.

<sup>33</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op.cit. p. 143-145, 177-178 e 199.

onde existem grupos que votam de maneira igual nas deliberações, almejando a conquista de decisões que lhes sejam favoráveis.

Entretanto, na sociedade anônima, controle externo é aquele que deriva de uma forte influência dominante, que pode ser exercida por meio diferente do voto. Assim, o controlador é necessariamente membro de qualquer órgão social, mas exerce o seu poder de dominação<sup>34</sup>.

A título de curiosidade, atualmente no direito brasileiro, em determinadas situações específicas, como no caso da privatização de empresas públicas, a Lei 10.303/2001, em seu art. 17, §7º, prevê a possibilidade de criação de ação específica de classe especial, com poder de veto às deliberações da assembleia-geral em determinadas matérias. Estamos diante, aqui, do que se conhece como *Golden share*, típica modalidade de controle externo. Essa modalidade é prevista, essencialmente, para aquelas empresas onde houve processo de desestatização, mas o Governo ainda tem grandes interesses em suas decisões.

O controle externo nas sociedades acontece, muitas vezes, em virtude do seu endividamento. Esse quadro fica claro quando percebemos que o controle é exercido pelo que se conhece como massa de debenturistas, ou seja, se dá em razão da emissão de um montante elevado de debêntures (prevista somente no art. 52 da Lei 6.404/76, doutrina conceitua debênture como uma operação de mútuo, em que a sociedade anônima é a mutuária e os debenturistas os mutuantes. Seria, portanto, uma espécie de empréstimo de dinheiro à sociedade). Ressalta-se que este processo é característico da condição financeira precária da empresa, tentando arrecadar capital para se estabilizar.

Por fim, pode-se dizer que o controle externo naquelas empresas endividadas é exercido pelos seus credores, que passam a influenciar as decisões da sociedade. O acionista que exercerá o poder de controle será detentor de direitos de participação e fará com que, nas reuniões de assembleia-geral e outras, sua posição prevaleça, gerindo as atividades da sociedade<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op.cit. p. 77 et seq.

<sup>35</sup> MARTINS, Fran. **Comentários à lei das sociedades anônimas**: lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Rio de Janeiro: Forense, 1984. v.2, tomo I. p. 91.

### CAPÍTULO III – RESPONSABILIDADE DA SOCIEDADE *HOLDING*

Para analisarmos a questão da responsabilidade da sociedade controladora, devemos entender que se trata de uma pessoa jurídica como qualquer outra. Assim, deverá ser responsável por todos os atos de sua gestão, bem como as possíveis conseqüências do seu fracasso. Deverá observar os interesses das sociedades controladas, de maneira muito semelhante a qualquer acionista controlador, seja ele pessoa física ou jurídica. Portanto, a sociedade controladora será regida pelas mesmas regras de responsabilidade previstas para o acionista controlador.

A chamada Lei das Sociedades Anônimas, ou Lei 6.404/76, prevê em seus artigos 116 e 117 os deveres e responsabilidades que essa espécie de acionista deverá ter para com a sociedade. Assim, podemos considerar que o acionista controlador detém a função de gerenciar as atividades e órgãos do grupo, sendo a peça fundamental para fazer que se alcance o objeto social<sup>36</sup>.

Ainda, o art. 115 da mesma Lei prevê que os sócios sempre deverão votar de acordo com os interesses da sociedade, visando atingir o seu objeto social. Dessa forma, para o acionista controlador, ou seja, aquele que detém o maior número de ações, é importante que sempre vote e delibere de acordo com a intenção de todo o conjunto de acionistas, não visando o prejuízo de nenhum deles, bem como visando atingir o que foi traçado como objeto social.

O §1º do art. 117 da Lei 6.404/76 traz rol exemplificativo sobre as questões que poderão ser levantadas como referentes ao exercício abusivo de poder pelo sócio controlador. Assim entendeu o Superior Tribunal de Justiça ao julgar o Recurso Especial número 798264 de São Paulo. Nessa oportunidade, compreendeu a Corte que o legislador utiliza-se de um modelo apenas exemplificativo para definir as condições nas quais se configuram os atos abusivos praticados pelo acionista controlador, dando início a sua responsabilidade. A Lei das Sociedades Anônimas adotou padrões amplos, permitindo ao juiz e às autoridades administrativas, como Comissão de Valores Mobiliários (CVM), incluir outros atos lesivos praticados pelos controladores, visando a proteção dos sócios minoritários<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup>BOITEUX, Fernando Netto. **Responsabilidade civil do acionista controlador e da sociedade controladora**. Rio de Janeiro: Forense, 1988. p. 55.

<sup>37</sup>BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 798264 SP 2005/0190864-1, Brasília, DF, 06 fev. 2007. Disponível em [www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?processo=798264&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true](http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp?processo=798264&b=ACOR&thesaurus=JURIDICO&p=true). Acesso em: 26 jan. 2016.

Portanto, pode-se concluir que a sociedade *holding*, assumindo a função de controladora, assim como qualquer sócio controlador, deverá ser responsável pelos danos e prejuízos que vier a causar com sua administração. Ainda, deverá observar a gestão das controladoras no sentido de direcioná-las sempre ao alcance do que foi previsto em seu objeto social, quando da sua constituição. Atividade ou atitudes que divergirem deste fim, podem enquadrar a *holding* no que se chama de abuso de poder acionário.

## CAPITULO IV – INSTRUMENTOS SOCIETÁRIOS UTILIZADOS COMO ESTRATEGIA NAS SOCIEDADES FAMILIARES

### 3. Os interesses familiares na *Holding*

Ao tratarmos dos principais instrumentos societários aplicáveis às sociedades *holdings*, primeiro não poderia deixar de ser citado o próprio aspecto familiar. Essa questão se revela de grande importância quando passamos a analisar o fato de que, para que os interesses da família e seus valores sejam aplicados nas decisões da sociedade operadora, a controladora deverá ter a maioria de suas cotas/ações.

Um dos traços mais marcantes e perceptíveis nas empresas familiares são os valores e princípios que esta leva para seu negócio. Entretanto, para que isso ocorra, através da administração pela *holding*, esta deverá ter o domínio operacional daquela. Esse caráter axiológico das decisões familiares, entretanto, não pode deixar de lado as questões administrativas que requer o empreendimento. Por isso, além de consolidar seus ideais através da controladora, cabe também à *holding* exercer o competente papel de gestão de patrimônio, financeiro e de relações com os demais envolvidos em toda a cadeia produtiva.

Para manter essa perfeita relação com as estruturas familiares e seus princípios, bem como com seus investidores, sócios, funcionários e com o mercado em geral, o mais adequado é que as sociedades familiares sigam as melhores práticas de governança corporativa. Assim, deve-se buscar a aplicação de máxima equidade, transparência, prestação de contas, ética e cumprimento do ordenamento jurídico<sup>38</sup>. Estes são os princípios elencados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa como basilares desta modalidade de gestão.

Resta consolidado no mercado o profissionalismo da gestão da sociedade familiar através das decisões uníssonas e coerentes da *holding*, através de seus valores. Assim, tem-se maior atrativo aos investidores, fazendo com que a sociedade operacional seja cada vez mais próspera aos olhos do mercado como um todo e, conseqüentemente, mais convidativa àqueles interessados em aplicação financeira. O que todos que se relacionam com a empresa familiar irão perceber é a manutenção do profissionalismo das decisões tomadas e o afastamento de qualquer questão familiar. Isso faz com que não perca a confiança na manutenção dos contratos com a empresa familiar e sua credibilidade permaneça em alta frente ao mercado. Isso tudo porque a *holding* toma para si o papel de ser o palco dos debates da família.

---

<sup>38</sup>RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto, op. cit., p. 77-78

Por fim, ainda nas questões familiares que podem atingir os valores e interesses da *holding* e, conseqüentemente, da controlada, temos a questão do casamento dos sócios e do regime de bens. Desta forma, a melhor solução é que as ações, como patrimônio dos herdeiros, sejam gravadas com cláusula de incomunicabilidade. Desta maneira, protege o *affectio societatis* da família e toda a questão axiológica debatida anteriormente, evitando a entrada de “estranhos” na condição de sócios na sociedade controladora.

#### **4. Acordo de acionistas**

Dentro da sociedade, as relações entre os acionistas são intensas. Podem ser constituídas ou desconstituídas a partir de uma série de fatores, tais como a vontade, livre e desimpedida, pressão de mercado, crises econômicas, estratégias de negócios etc. Para tanto, e no intuito de conferir maior poder de decisão, principalmente, aos acionistas minoritários, estabilizando as relações societárias entre os sócios, o direito prevê alguns instrumentos específicos.

No direito norte americano, temos o chamado modelo do *voting trust*, principalmente nas companhias fechadas, em que acionistas transferem a titularidade de suas ações ao que se conhece como agente fiduciário ou *trustee*. Em troca, o acionista recebe um certificado no qual constará a garantia do recebimento de dividendos e a devolução da participação acionária. É basicamente a transferência da titularidade das ações para outro acionista ou um grupo deles, em troca de receber dividendos gerados por elas e com a garantia de que, ao final, receberá suas ações de volta.

O direito brasileiro prevê, de maneira similar, algumas maneiras da preservação do interesse dos acionistas e de sua vontade em contratar e fechar acordos dentro da própria sociedade. O acordo de acionistas, sem dúvida, é o principal instrumento elaborado para a estabilização de posições acionárias.

Conforme a Lei 6.404/76, em seu art. 118, estabelece algumas condições para que se tenha um acordo de acionistas considerado válido. Para isso, não poderá disciplinar, exclusivamente, sobre a venda de votos, ou seja, não poderá haver acordo válido se o contrato for firmado com o interesse de que determinados acionistas sempre aprovem as contas da administração.

Para disciplinar essa prática, o direito societário a distingue em duas hipóteses: a primeira trata dos acordos que versam sobre determinados objetos, ou seja, venda de ações,

preferência para adquirir, exercício do direito de voto ou poder de controle. Essas hipóteses se encontram revestidas de certa formalidade e são regidas pelo art. 118 da Lei das Sociedades Anônimas. A segunda seria aquela em que os acordos não necessitam de qualquer pressuposto formal para a sua concepção e teriam sua obrigação resolvida exclusivamente através das perdas e danos<sup>39</sup>.

Por ser acordo celebrado entre os acionistas, exclusivamente, sem a participação da sociedade, doutrina entende por denominar esse fenômeno como acordo parassocial<sup>40</sup>.

Para aqueles acordos supracitados em que há exigência de procedimento formal, a averbação do acordo deverá ocorrer nos livros de registros da companhia, conferindo a este, atribuição de registro público. Assim, dá-se a este modelo o caráter *erga omnes*, fazendo com que seja passível de imposição a toda à sociedade, tendo em vista sua publicidade<sup>41</sup>.

Para dar cumprimento ao acordo e operacionalidade ao contrato, quando o acionista que pactuou nesse sentido votar de maneira contrária ao acordo, o presidente da assembleia deverá desconsiderar o seu voto. Entretanto, quando se abster ou for ausente, o computo do seu voto estará autorizado de acordo com a decisão dos outros membros integrantes do contrato, conforme art. 188, §§ 8º e 9º da Lei 6.404/76.

Por fim, conforme disposição constitucional acerca da liberdade de associação, mesmo que celebrado por prazo indeterminado, o acordo de acionistas não poderá vincular seus participantes *ad eternum*<sup>42</sup>. Assim, deverá ser levada em consideração a razoabilidade da duração do acordo para a sua validade e vigência, existindo, respeitado esses princípios, a possibilidade de denuncia do acordo.

Destarte, o acordo de acionista é um instrumento societário eficiente, mas que não proporciona a mesma estabilidade à família que a *holding* confere.

## 5. Conselho de Administração

Continuando a análise das diferentes formas de criação de grupos estratégicos dentro do direito societário, não poderíamos deixar de fora o conselho de administração.

É órgão deliberativo formado por um número ímpar e plural, ou seja, por pelo menos três membros e eleito pela assembleia geral. Deste grupo, somente pessoas naturais poderão

---

<sup>39</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op.cit. p. 347 et seq.

<sup>40</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. V.2, p. 37.

<sup>41</sup> Id. Ibid., p.233.

<sup>42</sup> Id. Ibid., p.81.

fazer parte, o que já descarta a possibilidade da sociedade *holding* integrar qualquer modalidade de conselho de administração<sup>43</sup>. Será eleito pela assembleia geral que, conseqüentemente, tem poder *ad nutum* para destituí-lo. É órgão facultativo nas sociedades anônimas fechadas e obrigatório nas abertas, conforme art. 138 da Lei 6.404/76.

Sua principal função será a de agilizar o processo decisório na Companhia, fator que é fundamental quando, em determinadas situações, se exige urgência para a conclusão da ação a ser tomada. É órgão deliberativo e fiscalizador, com competência para qualquer matéria de interesse social, exceto as privativas da assembléia geral (art. 122 da Lei 6.404/76)<sup>44</sup>.

Apesar de ser um instrumento previsto para as sociedades anônimas, também poderá ser aplicado às sociedades limitadas, uma vez que o Código Civil Brasileiro prevê a aplicação supletiva da Lei das Sociedades Anônimas, devendo, obviamente, haver previsão no contrato social.

Nas sociedades familiares, o conselho de administração poderá ser um importante órgão, já que irá permitir a observação e manutenção dos valores familiares na gestão da sociedade (isso porque o conselho será formado por membros da família, mesmo que a direção seja exercida por estes). Além dos familiares, poderá ser composto também com auditores, diretores e representantes de funcionários. Portanto, é um órgão que poderá abarcar inúmeras visões, se tornando cada vez mais plural e voltado a todo o funcionamento da sociedade.

## **6. Conselho de família**

No tocante às empresas familiares, um instrumento diferente e bem particular é tratado pela doutrina no que tange a questão dos instrumentos societários.

O chamado conselho de família se estrutura, basicamente, como um órgão formado exclusivamente por membros da mesma família, separadamente do supracitado conselho de administração<sup>45</sup>. Assim, suas decisões deverão ser apresentadas ao conselho de administração. Essa determinação tem a precípua função de evitar que seja repassado à diretoria decisões conflitantes entre si, o que mostraria uma clara discordância entre os rumos que pretende tomar a sociedade.

---

<sup>43</sup> COELHO, Fábio Ulhoa, op. cit., p 243.

<sup>44</sup> Id. Ibid., p.244

<sup>45</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p. 160.

Destarte, assim como na *holding*, sua principal função é a união dos votos da família em uma única expressão. Logo, não se abre à toda sociedade as fraquezas e conflitos internos familiares, transparecendo a todo conselho de administração um consenso e profissionalismo administrativo por parte da família.

## CAPITULO V – SUCESSÃO PELO CÓDIGO CIVIL

A partir de toda a análise que se buscou traçar neste trabalho, importante que se ressalte a maneira tradicional pela qual o processo sucessório é realizado, para termos um ponto de referencia como base de comparação e, por fim, conseguirmos concluir pela utilidade e eficiência do tema que se propôs debater.

A sucessão no direito brasileiro encontra-se regida nos artigos 1.748 a 2.027 do Código Civil.

Nesse contexto, um dos institutos principais adotados pela nossa legislação, é o chamado *droit de saisine*<sup>46</sup>. Segundo este princípio, a morte gera automaticamente a abertura da sucessão, transmitindo aos herdeiros os bens de direito da herança. Aberta esta, no prazo de 30 dias deverá ser instaurado o inventário do patrimônio hereditário para fins de liquidação e possível partilha de herança<sup>47</sup>.

Importante ainda que se destaque, a sucessão será constituída em duas maneiras: a primeira, conhecida como legítima, tem bases nos laços sanguíneos e familiares que restam da relação do *de cuius* com seus herdeiros. Já a segunda, é constituída pela vontade do falecido, que dispõe acerca do destino da herança ainda em vida, por meio de testamento ou qualquer outro instrumento de expressão da vontade aceito pelo direito brasileiro.

Entretanto, esse processo, nas empresas familiares, pode muitas vezes acabar por comprometer de maneira vital a continuidade do empreendimento. Em alguns casos, por inúmeros motivos, sejam eles o despreparo dos herdeiros; a emoção da família; a disputa pela herança e a demora no processo de inventário, o bom andamento da empresa pode ser obstruído, o que, na grande maioria das vezes, se torna um passo irreversível para a diminuição na dinâmica e rendimentos, podendo culminar até na falência<sup>48</sup>.

Portanto, é de suma importância que esta etapa, quando das empresas familiares, aconteça da forma mais sutil e planejada possível, onde o gestor analise suas alternativas exaustivamente e trace a estratégia para definir o melhor caminho a se seguir ainda em vida.

---

<sup>46</sup>Art. 1.784 do Código Civil. Aberta a sucessão, a herança transmite-se, desde logo, aos herdeiros legítimos e testamentários.

<sup>47</sup> DINIZ. Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro** 2007. 21. ED. VER. E ATUAL. São Paulo, SP. 2007. Ed. Saraiva, 2007 v.6. p. 32.

<sup>48</sup> Afirmações elaboradas com base no sítio eletrônico do SEBRAE, onde se aponta os pontos fortes e fracos das empresas familiares.

## CAPITULO VI – SUCESSÃO ATRAVÉS DA *HOLDING* FAMILIAR

Como pudemos olvidar, o processo de constituição, desenvolvimento, aprimoramento e manutenção de uma empresa familiar é árduo e complexo, dependendo de inúmeros fatores. Entretanto, não podemos esquecer que teve origem no desejo de sócio fundador, que muitas vezes dedicou a integralidade de sua vida a fazer com aquela empresa fosse próspera.

Esse sujeito é o típico empreendedor, ou seja, aquele responsável pelo incentivo e sonho daquela sociedade, desde sua constituição. Porém, grande parte das empresas familiares não conseguem sobreviver por outras gerações, ou seja, se mantêm vivas somente enquanto aquele sócio fundador está no comando de sua administração ou está por perto, auxiliando todo o processo. Quando muito, a troca de gestão, pela sucessão, dá frutos somente até a linhagem dos filhos. A partir daí, e com o aumento do grupo familiar, bem como a transferência de patrimônios e interferência de questões familiares nos assuntos do empreendimento, a sociedade começa a perder força até culminar em sua falência.

Nesse grande de grupo de empresas no qual debruçamos nosso estudo, conclui a literatura sobre o tema em classificar este processo sucessório de duas maneiras: como familiar ou profissional<sup>49</sup>.

O chamado processo familiar é o mais básico, no qual um ente da família assumirá os negócios após a morte do sócio fundador. Entretanto, este modelo apresenta incontáveis situações prejudiciais ao sucesso na continuidade do empreendimento. Além das disputas familiares por poder e herança que, por ventura, possam vir a ocorrer, a escolha do membro da família deve ser pautada, principalmente, em critérios técnicos. Isso quer dizer que não basta que o escolhido seja o primogênito ou o líder, mas sim que possua qualificação técnica para cargo, bem como conhecimento da empresa. A escolha errada representará grande entrave para sociedade e é o passo inicial para o fracasso.

Em outra linha, o processo abordado como profissional faz referência ao afastamento dos membros da família da gerência da empresa. Isso quer dizer que pressupõe a contratação de gestores reconhecidamente competentes no mercado, com alta especialização técnica para o cargo. Entretanto, é importante que o afastamento supracitado seja parcial, ou seja, não é aconselhável que a família ausente-se da empresa. Caso o administrador ainda ocupe também

---

<sup>49</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p. 24.

a função de investidor ou acionista da sociedade, poderíamos até chegar ao ponto de estarmos diante do que se conhece como “problema de agência”. Nesta teoria, primeiramente identificada pelos doutrinadores Berle e Means<sup>50</sup>, o administrador deixaria de gerenciar a sociedade com o objetivo de alcançar o seu objetivo social e passaria a gerir com base na maximização de seus próprios lucros.

Desta maneira, a família sempre deverá se manter presente nas decisões da empresa, mesmo que seja ela administrada profissionalmente, lembrando que, os valores da família são os princípios orientadores deste modelo de sociedade e, portanto, não podem ser afastados.

Essa participação poderá, como vimos, se dar de inúmeras maneiras, através do conselho de administração, conselho da família e pela participação na *holding*.

Quanto ao processo de sucessão, este é muito mais simplificado que o previsto pelo Código Civil de 2002. Com o estabelecimento da *holding*, cria-se a possibilidade de transferência das ações/cotas para os sócios, que, no caso, são os herdeiros.

Ao se constituir a *holding*, o sócio fundador da empresa irá doar para cada um de seus herdeiros o equivalente em cotas/ações. Assim, todos deixam de ser herdeiros e passam a se tornar acionistas da sociedade. Caso pretenda continuar no controle das atividades até a sua morte, cabe ao sócio fundador, no momento da doação, gravar as ações com cláusula de usufruto. Isso quer dizer que o processo de transferência já foi realizado, mas até que venha a se afastar do comando, ainda será, por direito, o sócio administrador.

Assim, com sua morte, transferem-se as participações a quem lhes couber de direito e o processo estará encerrado, devendo agora, em assembleia, eleger uma nova administração, se já não foi feito antes.

Percebemos a simplificação que toda essa operação gera. Somente a título de elucidação, em relação ao processo normal de sucessão, teremos a incidência do imposto de transmissão causa mortis e doação (ITCMD) para todos os herdeiros quando da doação. Este imposto tem variação estadual e, portanto, sua alíquota dependerá dos valores estabelecidos pelo Estado que se registra o processo, conforme Constituição da República Federativa do Brasil, em seu art. 155, I.

A grande diferença que se tem nessa tributação é que ela incide somente sobre o valor dos bens transmitidos no momento da doação. Isso faz com que se pague um determinado

---

<sup>50</sup> BERLE E MEANS, 1932, P.124.

imposto sobre um determinado bem. Entretanto, se este bem se valorizar depois, não há que se falar em nova cobrança. Assim, tem-se a possibilidade de, na morte do sócio fundador, as cotas valerem muito mais do que valiam quando transferidas, ou seja, houve uma economia no pagamento do tributo em relação ao que ocorreria no procedimento comum. Isso é esperado e planejado, tendo em vista que o objetivo de qualquer empresa é sempre expandir seu capital e seus lucros e nunca o contrário.

Ainda podemos citar a economia com honorários advocatícios, já que o processo se opera apenas com a sucessão das cotas/ações e o fim a extinção das cláusulas de usufruto.

Por fim, podemos citar a economia de tempo na sucessão da administração da empresa, fator essencial quando se pensa em um mercado cada vez mais dinâmico no qual as empresas familiares estão inseridas.

## CONCLUSÃO

O modelo de sociedade familiar é o mais vigente em todo o mundo e no Brasil representa cerca de 80% ou mais das sociedades registradas. Por isso, muito se debate acerca da sua eficiência administrativa e gerencial, seus modelos societários, suas aplicações sociais e sua manutenção por diversas gerações.

Referente a isso, percebeu-se que a grande maioria das empresas familiares tendem a encerrar suas atividades na geração seguinte daquela do seu sócio fundador e somente raríssimas exceções tem o êxito de alcançar a terceira geração da família. Diante disso, traçamos uma abordagem acerca das principais dificuldades que passam esses empreendimentos para se manterem no mercado por tanto tempo, esbarrando então com questão da sucessão.

O que se pode perceber, a priori, é que o sistema legal aplicado às sociedades não mais atende aos requisitos de um mercado cada vez mais dinâmico, tendo em vista todas as relações comerciais digitais e globalização como um todo. Além disso, questões familiares históricas ainda geram grandes empecilhos à esta perpetuação, como disputas por poder, herança, imóveis e qualquer outro patrimônio que seja oriundo da sucessão. Assim, em meio a este turbilhão de alternativas, uma modalidade empresarial tipicamente utilizada por grandes empresas para controlar suas subsidiárias surge aos olhos como uma alternativa.

A constituição de uma sociedade *holding* se dará de maneira tradicional, como a das outras sociedades, sendo aconselhável que seu tipo societário fique entre a sociedade limitada e a sociedade anônima de capital fechado, uma vez que se pretende manter a questão do *affectio societatis*, já que estamos tratando de família, e da proteção do patrimônio individual dos sócios. Importante frisar ainda que a *holding*, por definição, deverá possuir em seu contrato/estatuto social o objetivo de participar do capital social de outra sociedade.

Assim, transfere-se todo o patrimônio da empresa familiar para a sociedade *holding* e nesta, o que antes se tornaria herança, transforma-se em cotas/ações. Essas participações acionárias serão doadas aos, antes herdeiros e agora sócios, podendo, através de cláusulas de usufruto, manter a administração nas mãos do sócio fundador até sua morte.

Desta maneira, a *holding* será a acionista majoritária da empresa familiar, emitindo decisões uníssonas e precisas, não transparecendo as questões familiares à sociedade

operadora. Com isso, tem-se a credibilidade desta perante todo o mercado de investidores, funcionários e cliente, fazendo com que seja prospera.

Ainda, busca-se, na *holding*, o desenvolvimento de uma gerência profissional e estruturada, eliminando a questão dos casos de família interferindo no aspecto profissional da empresa familiar.

Portanto, inúmeros benefícios podem ser ressaltados deste processo, como a economia tributária em relação, por exemplo, ao ITCMD; economia com honorários advocatícios; economia com tempo que seria gasto no processo de sucessão pelas vias tradicionais.

Conclui-se, enfim, ser este modelo de sociedade muito atrativo às empresas familiares no que tange ao planejamento de sucessão e, conseqüentemente, à sua perpetuação no mercado por inúmeras gerações e não somente àquelas próximas à de seu sócio fundador, como é muito comum encontrarmos hoje.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A.A. BERLE Jr. E G. MEANS; *The Modern Corporation and Private Property*, Nova Iorque, Ed. Revista, 1967, pp. 67 e ss.
- BOITEUX, Fernando Netto. **Responsabilidade civil do acionista controlador e da sociedade controladora**. Rio de Janeiro: Forense, 1988. p. 55.
- BRASIL. Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em 13 jan. 2016.
- BRASIL. Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Disponível em 21 jan. 2016.
- BRASIL. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002.Código Civil. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Disponível em 10 jan. 2016.
- CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. V.2.
- COELHO, Fabio Ulhoa. **Curso de Direito Empresarial**, Vol.1: direito de empresa. 18.ed. São Paulo. Saraiva, 2014.
- COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O Poder de controle na sociedade anônima**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.
- DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro** 2007. 21. ED. VER. E ATUAL. São Paulo, SP. 2007. Ed. Saraiva, 2007 v.6.
- LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4. ED. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens**. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2011.
- MARTINS, Fran. **Comentários à lei das sociedades anônimas: lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Rio de Janeiro: Forense, 1984. v.2, tomo I.
- NOLASCO, Alexandre Linares. **Aspectos práticos da dissolução parcial da sociedade limitada segundo a jurisprudência do STJ**. In: CIAMPOLINI NETO, Cesar; WARD

JUNOR, Walfrido Jorge (Org). O direito de empresa nos tribunais brasileiros. São Paulo: Quartier Latin, 2010

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

RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto. **A Gestão Legal do Patrimônio Familiar:** aspectos empresariais e jurídicos. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc. **Curso de direito comercial.** São Paulo: Malheiros, 2008, v.2