

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TAMARA DO NASCIMENTO ANACLETO**

**UMA ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE HOLDING NO PLANEJAMENTO  
SUCESSÓRIO PATRIMONIAL E DE GESTÃO: UM ESTUDO EVIDENCIADO DO  
CONHECIMENTO GERAL DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS UNESC 2015**

**CRICIÚMA - SC  
2015**

**TAMARA DO NASCIMENTO ANACLETO**

**UMA ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE HOLDING NO PLANEJAMENTO  
SUCESSÓRIO PATRIMONIAL E DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EVIDENCIADO DO CONHECIMENTO GERAL DOS ACADÊMICOS DO CURSO  
DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS UNESC 2015**

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

Orientador: Prof. Esp. Fernando Marcos Garcia

**CRICIÚMA - SC**

**2015**

**UMA ABORDAGEM CONCEITUAL SOBRE HOLDING NO PLANEJAMENTO  
SUCESSÓRIO PATRIMONIAL E DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EVIDENCIADO DO CONHECIMENTO GERAL DOS ACADÊMICOS DO CURSO  
DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS UNESC 2015**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora  
para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso  
de Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 06 de julho de 2015

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Fernando Marcos Garcia - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Examinador

## **DEDICATÓRIA**

**Primeiramente a Deus, minha mãe Eloisa (*in memoriam*) e minha irmã gêmea Tays que são minha força para seguir em frente.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a DEUS, pela realização deste trabalho, e por mais uma caminhada que chego ao fim.

As pessoas que tanto amo minha mãe Eloisa, que mesmo não estando mais entre nós, soube passar todos os ensinamentos para a vida, dentre eles a parte da educação, ensinando a ler e a escrever, e todos outros ensinamentos que fizeste para que chegasse até aqui, é uma pessoa que jamais esquecerei, pois todos estes anos que passamos juntas, sempre mostrou, persistência e força de vontade para que nunca, apesar de fracassos e derrotas, desistir da realização de nossos sonhos e sempre se levantar e a seguir em frente.

A minha irmã gêmea Tays, pela amizade, ensinamentos, histórias boas e ruins que vivenciamos todos estes anos, os tempos de jardim, ensino fundamental e ensino médio que estudamos juntas, e na Universidade mesmo que não optemos por cursos iguais, descobrimos que são cursos afins, e assim trocando conhecimentos sempre uma com a outra, minha futura advogada.

Ao meu pai Realdo, pelas idas e vindas da Universidade.

Aos meus avós, tias e tios, padrinhos e madrinhas que sempre apoiaram minhas escolhas. Não se esquecendo de meus primos e primas, pelas histórias que passamos juntos.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc pelos conhecimentos passados ao decorrer desses anos na Universidade, e que jamais esquecerei, também de todos os eventos que participei e desta família que também me incluo, ou seja, à família CONTÁBEIS.

Em especial ao meu orientador Fernando Garcia, que com conhecimento e incentivo passou para a realização deste trabalho e também pelas outras disciplinas lecionadas ao decorrer do curso.

As minhas amigas de turma Adriana, Aline Mezzari, Aline Motta, Bruna Venson, Evelise, Michele Hendler, Pâmela Biava, pela amizade. E também pela realização de trabalhos, provas, PIOs e APEs que realizamos para a conclusão das disciplinas.

E todos os outros colegas de turma, que nestes quatro anos e meio, diariamente convivemos juntos.

Aos colegas de trabalho da contabilidade Organização Lima Ltda que me

receberam com tanto carinho em sua equipe.

Enfim de todas as pessoas que participaram e de alguma forma direta ou indiretamente, me proporcionaram chegar até aqui.

E assim a todos, digo meu muito Obrigada.

**“Que tamanho tem o universo?**

**O Universo tem o tamanho do seu mundo**

**Que tamanho tem o meu o mundo?**

**Tem o tamanho dos seus sonhos”**

**(Augusto Cury).**

## RESUMO

A  *Holding* obtêm variados significados, na qual evidencia-se o controle, domínio, segurança de uma sociedade. Na qual são constituídas pelos seguintes tipos societários EIRELI, sociedade empresárias, sociedade simples por meio do contrato social e sociedade anônima pelo estatuto social. Apresenta-se ferramentas estratégicas para o controle da gestão de uma Holding, nelas como planejamento estratégico, sucessório e fiscal. Atribui-se também algumas vantagens e desvantagens da Holding e da sucessão familiar. E a governança corporativa como mecanismo para a harmonização da empresa. Com intuito apresentar uma abordagem conceitual sobre Holding no planejamento sucessório e de gestão para acadêmicos do curso de Ciências Contábeis. Atribuindo-se também o questionário visando a analisar o conhecimento dos alunos sobre a temática deste trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão. Governança Corporativa. Sucessão.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Você já leu ou ouviu falar de Holding .....	55
Gráfico 2 - Se a resposta foi sim. Sabe seu significado, para que serve e suas finalidades? .....	56
Gráfico 3 - Holding tem ligação com a gestão da empresa? .....	56
Gráfico 4 - A Holding é um meio de planejamento sucessório em uma empresa? ...	57
Gráfico 5 – Para você qual expressão abaixo que realça seus objetivos:.....	58
Gráfico 6 - Holding pode ser constituída que tipos societários.....	59
Gráfico 7 - Questão Independente da forma societária .....	60
Gráfico 8 - Ferramentas estratégicas .....	61
Gráfico 9 - Para você qual (is) dos benefícios abaixo melhor encaixa em uma empresa familiar:.....	62
Gráfico 10 - Para você qual (is) os malefícios que uma Holding mal formulada pode agregar uma empresa familiar.....	62
Gráfico 11 - Para você esse meio de sucessão contribuirá com a continuidade da empresa por várias gerações? .....	64
Gráfico 12 - É fundamental um profissional de a área contábil ter o conhecimento de outras áreas? .....	65
Gráfico 13 - Para você é importante que toda empresa familiar adote a governança em sua gestão.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Holding .....	18
Quadro 2 - Aspectos societários .....	19
Quadro 3 - Características EIRELI .....	21
Quadro 4 - Formalidades para Constituição de uma Holding por sociedade empresária .....	22
Quadro 5 - Orientações para elaboração estatuto social .....	24
Quadro 6 - Orientações para elaboração estatuto social (continuação).....	25
Quadro 7 - Holding familiar.....	26
Quadro 8 - Holding patrimonial/pessoal .....	27
Quadro 9 - Aspectos econômico-financeiros.....	31
Quadro 10 - Aspectos administrativos.....	31
Quadro 11 - Aspectos legais .....	32
Quadro 12 - Aspectos societários .....	32
Quadro 13 - Aspectos econômicos financeiros .....	33
Quadro 14 - Aspectos administrativos.....	33
Quadro 15 - Aspectos legais .....	34
Quadro 16 - Aspectos societários .....	34
Quadro 17 - Plano de reestruturação .....	35
Quadro 18 - Expectativa da sucessão.....	39
Quadro 19 - Sucessão intestada .....	40
Quadro 20 - Parte legítima e testamentária.....	41
Quadro 21 - Sucessão testamentária.....	42
Quadro 22 - Sucessão na holding .....	44
Quadro 23 - Constituição de holding familiar .....	45
Quadro 24 - Estrutura da controladoria .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART	ARTIGO
BSC	BALANCED SCORECARD
CNPJ	CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA
CRC	CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
DIRPF	DECLARAÇÃO IMPOSTO DE RENDA PESSOA FÍSICA
EIRELI	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDADE LIMITADA
FGTS	FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO
IBGC	INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
ICMS	IMPOSTO SOBRE CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS
ITBI	IMPOSTO TRANSMISSÃO DE BENS E IMÓVEIS INTER VIVOS
ITCMD	IMPOSTO TRANSMISSÃO CAUSA MORTIS E DOAÇÕES
LTDA	LIMITADA
LSA	LEI DA SOCIEDADE ANÔNIMA
S.A	SOCIEDADE ANÔNIMA

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 HISTÓRICO DA HOLDING .....	17
<b>2.1.1 Conceito de Holding</b> .....	<b>17</b>
2.1.1.1 Tipos de Holding .....	17
<b>2.1.2 Sociedades</b> .....	<b>18</b>
2.1.2.1 Aspectos societários.....	19
2.1.2.1.1 <i>Sociedade simples</i> .....	19
2.1.2.1.2 <i>Eireli</i> .....	20
2.1.1.2 Sociedade anônima.....	21
2.1.1.3 Sociedade empresária.....	22
<b>2.1.2 Constituição da Holding</b> .....	<b>23</b>
2.1.2.1 Contrato social .....	23
2.1.2.2 Estatuto social .....	24
2.1.2.3 Holding familiar.....	25
2.1.2.4 Holding patrimonial/pessoal .....	26
<b>2.1.3 Dissolução da Holding</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.4 Funções da Holding</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.5 Estrutura administrativa da Holding</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.6 Patrimônio</b> .....	<b>28</b>
2.1.6.1 Pessoa física perante a Holding.....	29
2.1.6.2 Holding pessoa jurídica independente.....	29
<b>2.1.7 Vantagens</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.8 Desvantagens</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.9 Planejamento fiscal e tributário</b> .....	<b>34</b>
2.2 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.....	35
<b>2.2.1 Conceito empresa familiar</b> .....	<b>36</b>

<b>2.2.2 Funções</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.3 Vantagens de uma sucessão familiar</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.4 Desvantagens de uma sucessão familiar</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.5 Conflitos e a holding familiar</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.6 Blindagem dos bens</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.7 Tributos</b> .....	<b>38</b>
2.2.7.1 ITCMD .....	38
2.2.7.2 ITBI.....	38
<b>2.2.8 Sucessão</b> .....	<b>39</b>
<b>2.2.9 Abertura da sucessão familiar</b> .....	<b>40</b>
2.2.9.1 Sucessão legítima ou intestada.....	40
2.2.9.2 Sucessão testamentária .....	41
<b>2.2.10 Inventário</b> .....	<b>42</b>
2.2.10.1. Finalidades do inventário.....	43
2.2.10.2 Inventariante.....	43
<b>2.2.11 Sucessão na holding</b> .....	<b>43</b>
2.2.11.1 Holding familiar e a sucessão.....	44
2.2.11.2 Inventário e a holding .....	45
<b>2.3 HOLDING, GESTÃO E A CONTABILIDADE</b> .....	<b>45</b>
<b>2.3.1 Planejamento estratégico</b> .....	<b>46</b>
2.3.1.1 Estratégia .....	46
<b>2.3.2 Balanced scorecard</b> .....	<b>46</b>
2.3.2.1 Vantagem do BSC.....	47
<b>2.3.3 Contabilidade e a gestão</b> .....	<b>47</b>
2.3.3.1 Controladoria no processo de gestão.....	48
2.3.3.2 Relatório de administração.....	49
<b>2.3.4 Governança corporativa</b> .....	<b>50</b>
2.3.4.1 Crescimento da governança corporativa .....	50
2.3.4.2 Implementação da governança nas empresas.....	50
<b>2.3.5 Sistemas governança familiar</b> .....	<b>51</b>
2.3.5.1 Conselho de administração .....	52
2.3.5.2 Conselho de acionistas .....	52
2.3.5.3 Conselho de família.....	52
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>53</b>

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	53
3.2 PROCEDIMENTO E COLETA ANÁLISE DE DADOS.....	54
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE (S).....</b>	<b>70</b>
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO ENTRE 1 E 8 FASE DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS.....	71
<b>ANEXO (S).....</b>	<b>74</b>
ANEXO A – MODELO DE CONTRATO SOCIAL SOCIEDADE SIMPLES CONFIGURADA EM HOLDING .....	75

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho tem como finalidade de apresentar o conceito de  *Holding*  e como ela influencia no processo sucessório e gestão de uma empresa familiar.

Adentrando nas áreas afins administração, economia, contabilidade e direito, que correspondem ao assunto a ser estudado.

As  *Holdings* , em uma empresa familiar, vem a proteger seus sócios ou acionistas, a evitar terem problemas relacionados com a sucessão, que poderá a prejudicar o crescimento da empresa, e também com a parte de gestão, pois assim prejudicará não somente a empresa em si e todos seu patrimônio. E com isso a Holding tem o papel de controlar e assegurar estes bens em forma de quotas, que visa a colaborar com toda parte da administração patrimonial e empresarial.

Por ser um mercado altamente competitivo, atualmente as empresas visam em não somente apresentação de soluções para seus problemas atuais, mas também formas de planejamento para o futuro e de uma equipe de gestão qualificada para atender as metas e objetivos da empresa.

Apresentando uma intercalação de o que vem a ser a Holding, seus aspectos societários para sua constituição, como funciona sua dissolução em caso de encerramento, suas funções, estrutura administrativa, vantagens, desvantagens, abordando sobre o patrimônio que é o termo principal quando se refere a  *Holding* .

Na parte de planejamento sucessório serão descritos conceito de empresa familiar, suas funções, quais as vantagens, desvantagens de se tratar o assunto sucessão em uma família, correspondendo em resolução de conflitos com a criação de uma  *Holding*  familiar, também apresentar uma das partes que atribui muito uma sucessão, quando se refere aos tributos. Colacionando se uma sucessão normal e por meio de Holding.

Na gestão atribuindo ferramentas gerenciais que influenciam muito no processo de decisão em uma empresa, também um sistema que auxilia muito as empresas familiares que é a governança corporativa.

Também será realizado um questionário que será aplicado para 10 acadêmicos (as) da 1ª a 8ª fase do curso de Ciências Contábeis visando o conhecimento sobre o tema desta pesquisa.

Requisitando a atender o tema e problema, objetivo geral e específicos e a justificativa que será desenvolvido este trabalho de conclusão do curso.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

O presente trabalho abordará sobre o tema  *Holding*, que trata de um assunto direcionado para a segurança do patrimônio adquirido, como dar condições a prevalência desta massa de bens da melhor maneira possível, sem mistura de interesses particulares e negociais entre seus donos ou sócios.

Tendo como propósito evidenciar, uma abordagem conceitual sobre Holding no planejamento sucessório e de gestão, analisando o conhecimento dos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis sobre o tema?

## 1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa contempla em abordar o objetivo geral e os específicos, conforme descritos abaixo:

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma abordagem conceitual sobre o tema  *Holding* no processo sucessório e de gestão, analisando o conhecimento dos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Descrever os instrumentos do planejamento sucessório;
- ✓ Demonstrar características e procedimentos fundamentais na constituição de  *Holding* e evidenciar sua importância na gestão;
- ✓ Apresentar quais as principais vantagens e desvantagens, em constituir uma  *Holding* para proteção do patrimônio aos seus donos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa consiste em demonstrar aos acadêmicos (as) do Curso de Ciências Contábeis a importância da  *Holding*, como constituí-la, quais os meios para sua constituição, como se procede por meio de planejamento sucessório e



quais as ferramentas gerencias que auxiliam na gestão da empresa.

Ao abordar sobre  *Holding*  a primeira coisa que pensamos é a constituição somente através de bens da pessoa jurídica, o presente trabalho visa desmitificar essa afirmação e busca estudar a aplicação da  *Holding*  nos bens de pessoa física, evitando demorados inventários e visando celeridade em situações de trâmite processual.

O propósito deste trabalho não é modificar as leis de Direito de Sucessões presentes na lei 10.406/2002, ou seja, a  *Holding*  consiste em facilitar o trâmite de inventário, em vez de ter que transferir cada bem do espólio para os herdeiros, ela por si só se encarrega da organização e divisão do patrimônio, e com isso a massa de bens antes indivisível torna se compreensível aos herdeiros por meio de quotas, evitando intrigas e conflitos familiares.

O presente trabalho contribuirá com as áreas sociais aplicadas: administração, contabilidade, direito e economia. Essas áreas ajudam a manter e equilibrar o mundo dos negócios, que contribuem com a economia do país, gerando riquezas e desenvolvimento para a nação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 HISTÓRICO DA HOLDING

A  *Holding*  teve surgimento com intuito de diminuir impostos de uma forma errônea, ou seja, por enganos e meios fraudulentos. Todavia as coisas mudaram e hoje evidenciam que a Holding é uma forma de planejar como planejamento tributário, sucessório, afim de que sejam realizados todos os atos de controle previstas na legislação (LODI, 2011).

#### 2.1.1 Conceito de Holding

*Holding*  é uma palavra de origem inglesa, que tem como intuito o controle de uma ou mais sociedades que objetiva a administra-las. Segundo Mamede (2012, p.1 - 2) define-se:

*To hold,*  em inglês, traduz-se por segurar, deter, sustentar, entre ideias afins.  *Holdings*  traduz-se não apenas como ato de segurar, deter etc., mas como domínio. A expressão  *Holdings company* , ou simplesmente  *Holding* , serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc), investimentos financeiros etc.

Esta abordagem mostra o conceito do que é Holding, e seu significado. A seguir serão apresentados os tipos de Holding.

##### 2.1.1.1 Tipos de Holding

Os tipos de  *Holdings*  podem ser escolhidos, de acordo com objetivo de seus donos ou acionistas acharem necessários com intuito de administração.

O quadro abaixo tem como finalidade a visualização dos diversos tipos de Holding:

Quadro 1 - Tipos de Holding



Fonte: Adaptado de Lodi (2004).

As diversas formas de Holdings evidenciadas acima, as mais conhecidas são do tipo familiar, pura, mista e patrimonial.

Assim para sua constituição é necessário se o conhecimento dos objetivos de seus sócios ou acionistas, para que seja escolhido, o melhor tipo de Holding que controle seu patrimônio (LODI, 2004).

### 2.1.2 Sociedades

O conceito de sociedade como referido por Negrão (2014 ,p.24) é:

Embora o art. 44 do CC inclua as sociedades como pessoas jurídicas, nem toda sociedade possui personalidade jurídica. É o que ocorre com as sociedades em comum – espécie de sociedade transitória.

– E a sociedade em conta de participação, reguladas pelos arts. 986-996 do CC.

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

a) contrato: por instrumento público ou particular, registrado (todas as sociedades personificadas) ou não levado a registro (sociedade em comum e em conta de participação);

b) pessoas: a expressão genérica serve para abranger todas as possibilidades legais, isto porque a sociedade em nome coletivo somente pode ser constituída por pessoas naturais (CC, art. 1.039); a sociedade subsidiária integral somente pode ser constituída por pessoa jurídica (LSA, art. 251); a sociedade em comandita simples deve ser necessariamente

formada por pessoas naturais na qualidade de sócios comanditados (CC, art. 1.045) e por pessoas naturais ou jurídicas como sócios comanditários; c) contribuição com bens e/ou serviços e partilha dos resultados: a contribuição pessoal é essencial à constituição da sociedade, bem como a partilha dos resultados, sob pena de configurar-se sociedade leonina (veja item 9.4). A definição do objeto social – atividade empresarial ou atividade intelectual, científica, literária ou artística – distinguirá as sociedades em empresárias e não empresárias.

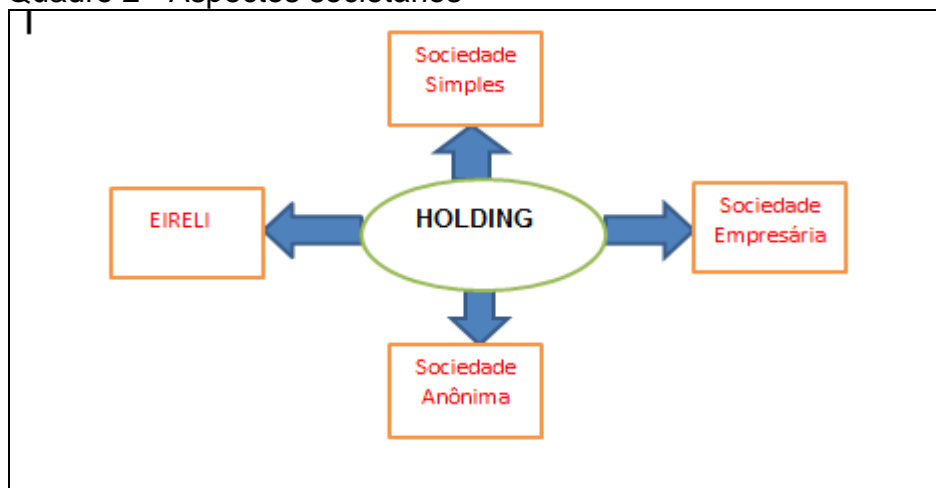
Já a Holding não apresenta uma forma jurídica específica, pois é evidenciada no objeto social da empresa, por meio de cláusula contratual, para que fins específicos darão a sua constituição (ROCHA JUNIOR; ARÁUJO; SOUZA, 2014).

#### 2.1.2.1 Aspectos societários

Em relação à constituição da *Holding*, o quadro abaixo demonstra os tipos societários em que poderão ser constituídos.

Dentre elas a Sociedade Simples, Eireli, Sociedade Empresária e Sociedade Anônima:

Quadro 2 - Aspectos societários



Fonte: Adaptado de Rocha Junior, Araújo, Souza (2014).

Para melhor entendimento, serão abordados, esses tipos societários, e quais os requisitos para sua constituição.

##### 2.1.2.1.1 Sociedade simples

A sociedade simples não é considerada empresária, pois seu objeto é

diferente, conforme aborda Negrão (2014, p.348), “o objeto da sociedade simples poderá incluir, por exemplo, a prestação de serviços intelectuais, artísticos, científicos ou literários.”

E assim diferem da sociedade empresária que menciona o empresário de acordo com o Código Civil Art 966:

Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Parágrafo Único: Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa (BRASIL, 2015a).

Este tipo de sociedade evidencia algumas características, como apresentadas por Rocha Júnior, Araújo e Souza (2014, p.41):

- Registro no Cartório Civil das Pessoas Jurídicas da Comarca da sede;
- Redução da burocracia para sua constituição e manutenção;
- Maior controle e decisões mais flexíveis;
- Responsabilidade limitada ao capital;
- Sociedade de pessoas;
- Não se sujeita à Lei nº 11.101/2005, não podendo pedir recuperação judicial ou extrajudicial. Sujeita-se ao processo de insolvência civil conforme o Código Civil e o Código de Processo Civil;
- Sociedade de pessoas (*intuitu personae*);
- Escrituração contábil simplificada;
- Indicada para a Holding Familiar.

Para ser formada uma Holding por sociedade simples deve ser elaborado o contrato social que corresponderá as cláusulas, que serão impostas aos seus sócios perante a constituição da sociedade.

Como o modelo de contrato social em anexo será descrito a configuração de uma sociedade simples como Holding.

#### *2.1.2.1.2 Eireli*

Outra forma de sociedade que pode ser aplicada a uma Holding é a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli) como transcreve o artigo 980 A do Código Civil:

Art. 980-A. A empresa individual de responsabilidade limitada será constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não será inferior a 100 (cem) vezes o maior salário- mínimo vigente no País (BRASIL, 2015a).

No quadro abaixo são exibidas algumas características referentes à EIRELI descritas por Rocha Junior, Araújo e Souza (2014, p.61):

Quadro 3 - Características EIRELI

<b>CARACTERÍSTICAS EIRELI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro na Junta Comercial do Estado da sede ou no Cartório Civil das Pessoas Jurídicas da Comarca da sede;</li> <li>• Responsabilidade limitada ao capital;</li> <li>• Sociedade unipessoal;</li> <li>• Sujeição á Lei nº 11.101/2005 (recuperação judicial ou extrajudicial e falência);</li> <li>• Escrituração contábil simplificada;</li> <li>• Capital social mínimo;</li> <li>• Indicação para a Holding que além da participação pratique o comércio em geral, como a compra e venda.</li> </ul>

Fonte: Rocha Junior, Araújo e Souza (2014, p.61).

De acordo com Rocha Junior, Araújo e Souza (2014, p.62) “o contrato social deve ser elaborado com base no Manual de Atos de Registro de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli)”, previsto na Instrução Normativa DREI nº 10/2013.

Neste manual é estipulado, as cláusulas obrigatórias e facultativa que são atribuídas no contrato pela sua forma de constituição.

#### 2.1.1.2 Sociedade anônima

A Sociedade Anônima é regida pela lei 6.404/76. Este tipo de sociedade é constituída por ações, sendo classificada de capital aberto ou fechado. A respeito disso conceitua Coelho (2014, p.87):

A sociedade anônima, também referida pela expressão ‘companhia’ é a sociedade empresaria com capital social dividido em ações, espécie de valor mobiliário, na qual os sócios, chamados acionistas, respondem pelas obrigações sociais até o limite do preço de emissão das ações que possuem.

Por ser um tipo de sociedade mais complexa se forem comparadas com outros tipos societários. Faz que grandes empresas tenham sua constituição pela S.A.

### 2.1.1.3 Sociedade empresária

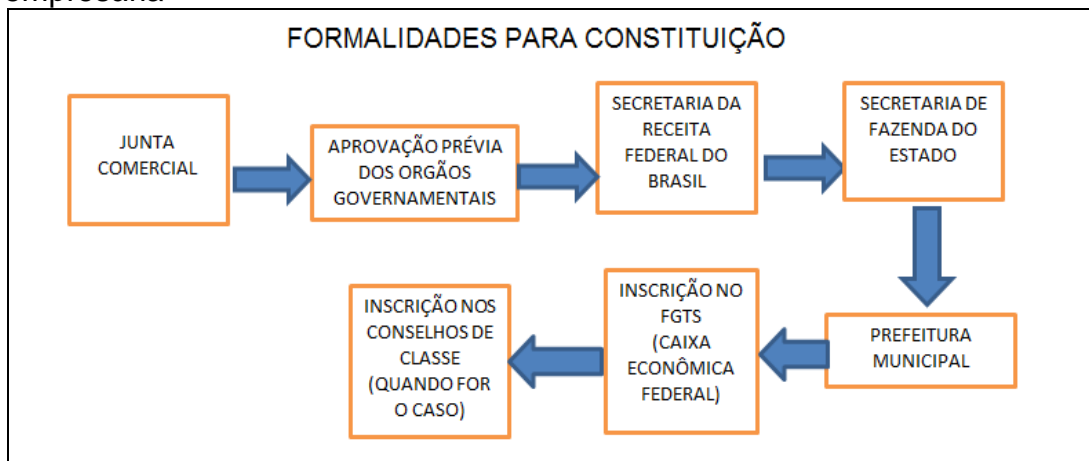
A sociedade empresária constitui-se por mínimo de dois sócios, que corresponde pessoa física ou jurídica. Já a integralização de capital não tem definição de valores. A responsabilidade dos sócios é limitada às quotas de capital. Na constituição do nome pode ser firma ou denominação acrescida de limitada ou LTDA. A constituição é por meio de contrato social de forma pública ou privada, e a dissolução por distrato social registradas na Junta Comercial (PORTAL DO EMPREENDEDOR).

Para a constituição de uma sociedade por sociedade empresária é necessário que seja formalizada nos órgãos competentes:

- ✓ Um contrato social registrado na Junta Comercial;
- ✓ Aprovação prévia dos atos empresariais nos órgãos governamentais;
- ✓ Secretaria da Receita Federal do Brasil para a criação do CNPJ;
- ✓ Secretaria de Fazenda do Estado em caso da atividade da empresa for industrial ou comercial inscrever como contribuinte do ICMS;
- ✓ Prefeitura Municipal para obtenção do Alvará de Funcionamento;
- ✓ Inscrição no FGTS na Caixa Econômica Federal;
- ✓ E inscrição nos conselhos de classe se precisar como CRC (ROCHA JÚNIOR; ARÁUJO; SOUZA, 2014).

Como esboçadas no quadro abaixo:

Quadro 4 - Formalidades para Constituição de uma Holding por sociedade empresária



Fonte: Adaptado de Rocha Junior, Araújo e Souza (2014).

Após esses procedimentos formais é que a empresa se torna apta a funcionar.

### 2.1.2 Constituição da Holding

A constituição de uma *Holding* é necessário que seja elaborado um contrato ou estatuto social determinando como procederá a sociedade, relatando em suas cláusulas o que poderá ou não ser feitos ou desfeitos na sociedade, Mamede 2012, p.145) descreve:

É fundamental atentar para o fato de que o ato constitutivo, seja um contrato ou um estatuto, deverá definir quais são os poderes e quais as atribuições do (s) administrador (es). Quanto mais cuidadosa e minuciosa for a definição das atribuições e dos poderes do administrador, constante no ato constitutivo, maior será a segurança dos sócios em relação a seus atos. Aliás, preservam-se, dessa maneira, que, consultando o ato constitutivo, quem é verdadeiramente, de direito, o administrador e quais são os seus poderes. Esse esforço inclui até a definição de atos que só podem ser praticados após autorização da reunião ou assembleia dos sócios e de atos que não podem ser praticados de forma alguma.

É no contrato ou estatuto social em que são impostas as cláusulas, em que se atribui à formação de uma Holding, como serão apresentadas nos próximos itens:

#### 2.1.2.1 Contrato social

Na constituição de uma *Holding* sociedade LTDA, tem que ser elaborado o contrato social, Lodi (2011, p.23) apresenta alguns pontos importantes que devem ser expostos neste contrato. São eles:

- Estabelecer sua forma societária.
- 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 gerencia atualmente obrigatórios.
- Resolver onde ficará a sede social e qual será sua razão social.

Pois o contrato social é formulado por profissionais qualificados (contador, advogado) que direcionam aos seus sócios as cláusulas que melhor encaixam com o objetivo deles e do negócio.



### 2.1.2.2 Estatuto social

Outra forma de constituição de  *Holding*  é por meio do estatuto social, desta vez atribuída a Sociedade Anônima. O estatuto da S.A é mais complexa do que o contrato social é regida pela lei 6.404/76. Sobre o assunto descreve Ramos (2014, p.294):

Sendo a sociedade anônima, como visto uma sociedade institucional e não contratual, ela se constitui não por meio de um contrato social, mas de um ato institucional ou estatutária (estatuto social). E mais ausente a contratualidade, a constituição da sociedade anônima deve seguir uma série de requisitos formais previstos na legislação acionária.

O estatuto social difere-se do contrato social no quesito de contratualidade, enquanto o primeiro é mais complexo e regido pela lei da Sociedade Anônima, o segundo é pelo Código Civil Brasileiro (LEI - 10.406/2002).

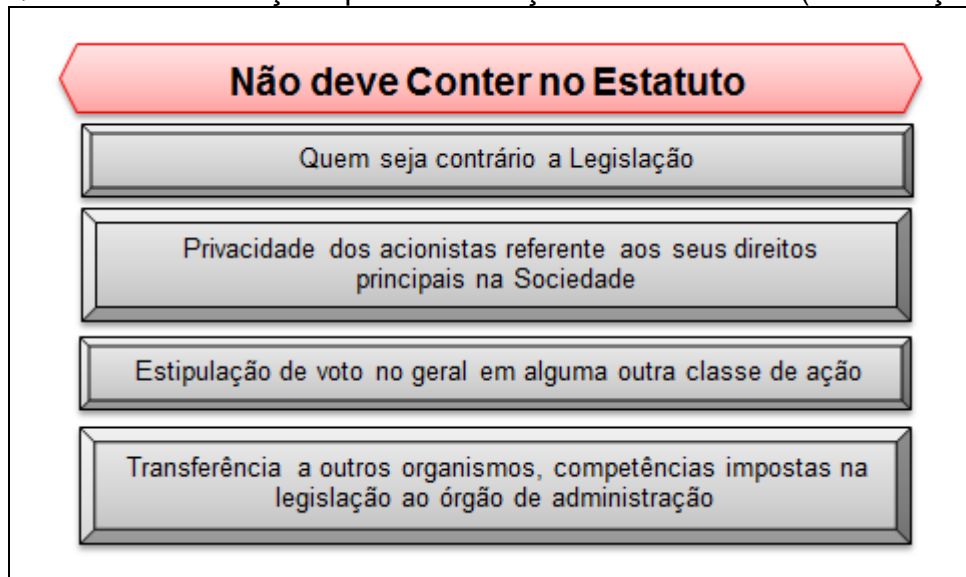
De acordo com Rocha Junior, Araújo e Souza (2014, p.56-57) as orientações para elaboração de um estatuto social consiste em:

Quadro 5 - Orientações para elaboração estatuto social



Fonte: Adaptado de Rocha Junior, Araújo e Souza (2014).

Quadro 6 - Orientações para elaboração estatuto social (continuação)



Fonte: Adaptado de Rocha Junior, Araújo e Souza (2014).

Ressalta-se que “o objeto social da sociedade anônima, para fins de constituição de Holding é o mesmo utilizado para a sociedade empresaria limitada.” (Rocha Junior, Araújo, Souza, 2014, p.60-61).

Por ser tratar de uma sociedade com complexidade, estes itens abordados acima apresentam importância, na elaboração de um contrato social, pois é que neste estatuto que serão demonstrados todas as normas e regras que serão regidas a sociedade.

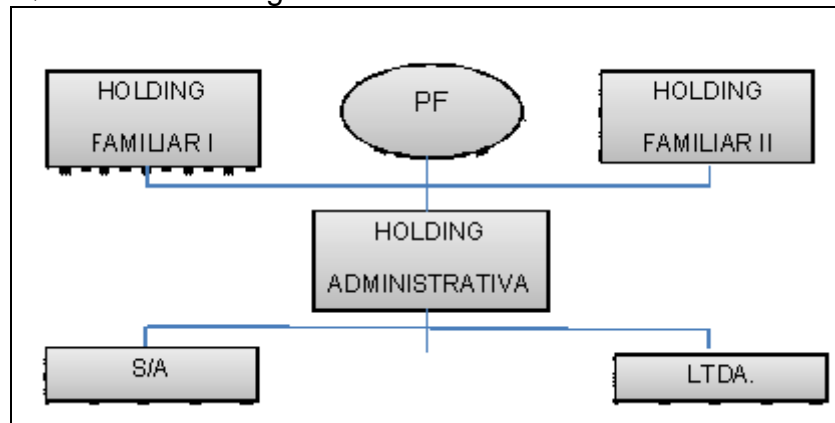
### 2.1.2.3 Holding familiar

A constituição de uma  *Holding Familiar* é necessário a escolha de profissionais especializados no assunto e que possam unir interesses dos seus sócios ou acionistas da melhor forma possível.

Todo patrimônio da pessoa física e também pessoa jurídica, como no caso de sociedades, juntam se, e forma uma Holding que controlará todos os bens patrimoniais familiares denominando se uma  *Holding familiar*.

Abaixo é apresentado um quadro sugerido por Lodi (2004, p.46), que se apresentam por duas famílias, ambas constituídas por uma  *Holding familiar* para administrar seus bens evitando conflitos familiares.

Quadro 7 - Holding familiar



Fonte: Lodi (2004, p.46).

Mas não atribui a Holding familiar, somente a resolução de conflitos, tem algumas características atribuídas, como apresenta Rocha Junior, Araújo e Souza (2014, p.26), “servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc.”

Este tipo de  *Holding* , evita não só os conflitos familiares, mas auxilia a gestão, como sintetiza Mamede (2012, p.55) “a Holding pode se tornar a sociedade que representa o conjunto das sociedades controladas, na mesma proporção em que também representa a família que a controla.”

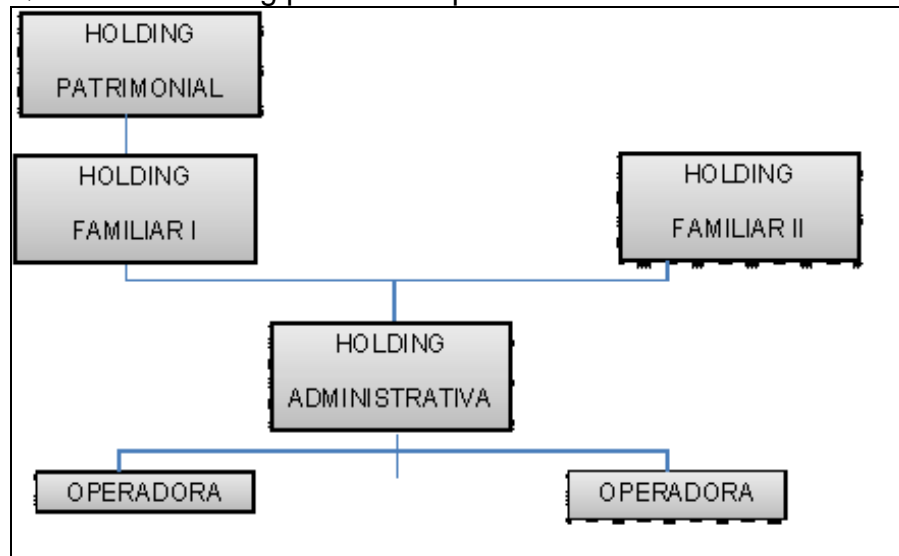
Proporcionando uma gestão eficaz para seus proprietários ou acionistas, com intuito de continuidade para empresa, mesmo em que caso de mudança de gestores.

#### 2.1.2.4 Holding patrimonial/pessoal

A  *Holding*  patrimonial/pessoal é formada somente pelos bens da pessoa física constituindo se uma Holding para administrar seu patrimônio.

No quadro a seguir será apresentado um modelo de constituição de  *Holding*  patrimonial/pessoal, que evidencia o controle do patrimônio da pessoa física:

Quadro 8 - Holding patrimonial/pessoal



Fonte: Lodi (2004, p.46).

Para melhor entendimento, evidencia Lodi (2004, p.41) que este tipo de  *Holding*  é “a mais importante de todas. Visão de banco de investimentos, controle da sucessão. Amplia os negócios e economiza tributos sucessórios e imobiliários. É o ponto mais vulnerável das relações empresários versus empresas.”

Pois se ocorrer algum conflito familiar não prejudicará o andamento dos negócios e do patrimônio, pois estes são assegurados pela  *Holding* .

### 2.1.3 Dissolução da Holding

Toda empresa pode ser um dia desconstituída, e a Holding não é diferente. Ela pode ser finalizada de forma espontânea pelos seus donos, ou quando encerra-se o tempo, no qual descritas na sua constituição por meio contratual ou estatutária, e também de forma judicial. Evidenciando-se a lei 6.404/1976 (sociedades anônimas) e 10.404/2002 (Código Civil), se tratando dos outros tipos societários. Após seu encerramento, ocorre o pagamento por meio dos bens e direitos da empresa aos seus credores. E o que sobrar divide-se entre os donos ou acionistas da sociedade, conforme o que acharem melhor e decisiva entre eles (ROCHA JUNIOR, ARÁUJO, SOUZA, 2014).

### 2.1.4 Funções da Holding

A função da  *Holding*  é a de ter o controle de todo o patrimônio pertencente ao seu sócio, desde uma ou mais empresas a que lhe pertencem (LODI, 2004).

Assim para a obtenção desde ato de controlar é necessário que haja ferramentas estratégicas, estas apresentadas por Lodi (2004, p.13) “planejamento estratégico, financeiro e jurídico” com intuito de apresentar a real situação de todas as empresas que pertencem a  *Holding* .

### 2.1.5 Estrutura administrativa da Holding

Em relação à estrutura administrativa da Holding, Oliveira (2003, p.34) propõe:

- Analisar a efetiva necessidade de uma empresa Holding.
- Criar o tipo certo de Holding.
- Ter a equipe administrativa correta.
- Não incorrer nos erros de planejamento fiscal e de administração financeira, o que pode provocar sérios problemas quanto à carga tributária.
- Ter otimizada análise da estrutura organizacional.
- Ter abordagem dos assuntos legais que otimize as interações da empresa Holding, em nível setorial, regional, nacional ou internacional.
- Desenvolver a empresa Holding de forma interagente para com os diversos negócios e executivos envolvidos.

Verifica-se que a Holding tem que ser estruturada de acordo com objetivos dos sócios ou acionistas, evidenciando todos os objetivos, garantindo uma gestão com eficácia e segurança.

### 2.1.6 Patrimônio

Toda empresa é constituída por patrimônio, chamado de ativos na contabilidade, em referência ao assunto, Lerner, Barrueco e Perotti (2007, p.127) evidenciam:

- Os ativos, que compõem o patrimônio, podem se manifestar de várias formas, tais como imóveis, ações, quotas de empresas, equipamentos, fundos de pensão e investimento, obras de arte e tudo aquilo que pode ser avaliado e dimensionado financeiramente.

Assim a Holding não é diferente como será descrito abaixo a pessoa física perante a Holding e seus ativos.

#### 2.1.6.1 Pessoa física perante a Holding

Na constituição da Holding tem que se averiguar alguns aspectos importantes, como preceitua Lodi (2004, p.90) “a Holding deve ser uma interligação da pessoa física com a pessoa jurídica.”

Ao se tratar de patrimônio uma das coisas que configura muito em relação a isso é que os sócios pensam em que pode misturar seu patrimônio com a pessoa jurídica, ou seja, querem contabilizar gastos da pessoa física na jurídica, e isso fere um princípio fundamental da contabilidade o Princípio da Entidade. Como ressalta Rocha Junior, Araújo, Souza (2014, p.144):

O princípio da entidade reconhece o patrimônio como objeto da contabilidade e afirma autonomia patrimonial, ou seja, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular nos universos dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, a um conjunto de pessoas, a uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade. Segundo este princípio, o patrimônio da pessoa jurídica, entidade, não se confunde com o de seus sócios ou proprietários. Portanto, a contabilidade da pessoa jurídica deve registrar somente os atos e os fatos ocorridos que se refiram ao patrimônio desta, e não os relacionados com o patrimônio particular de seus sócios (RESOLUÇÃO CFC Nº 750/1993, ARTIGO 4º).

Portanto não devem ser misturados o que se paga na parte pessoal com da parte da empresa, por exemplo: viagens de férias pessoais, escola dos filhos, cartões de crédito pessoal, pois esses itens são apresentados na DIRPF e as despesas da pessoa jurídica são registradas na contabilidade da empresa, pois se misturadas ferirá um dos princípios contábeis que é o da entidade (ao misturar as despesas da pessoa física com a jurídica).

#### 2.1.6.2 Holding pessoa jurídica independente

Todos os aspectos que refere-se à família e também a pessoa física, não são relevantes em caso da Holding, pois ela se constitui, portanto como uma pessoa jurídica independente (ADACHI, 2006).

Por isso sua constituição necessita de análise e estudo. Sobre constituir ou não uma  *Holding*, abaixo serão elencadas as suas vantagens e desvantagens.

### **2.1.7 Vantagens**

As vantagens proporcionam: Uma melhor forma de administrar a empresa; buscando a redução de custos e despesas, um olhar mais centralizado na hora das decisões. Na forma de sucessão evidencia a facilidade no tramite de inventário (OLIVEIRA, 2006).

Conforme ADACHI (2006) não há interferência da  *Holding* na vida particular dos proprietários, nem em relação a exposição externa de seus negócios, fazendo com que haja segurança recíproca.

Outra prerrogativa é em relação a financiamentos, pois uma Holding tem contatos com inúmeras instituições que facilitam acesso, para a realização de empréstimos.

Existe um controle em relação à parte administrativa, com sistemas eficazes tanto gerencial como contábil, que proporcionam informações para o acompanhamento das empresas controladas pela  *Holding*.

Outra vantagem como aborda Adachi (2006, p.278), “é um menor envolvimento entre vida privada dos proprietários da  *Holding* e as operações das empresas controladas, o que pode minimizar os problemas relativos à segurança e à violência.”

Abaixo é apresentado um quadro abordando as vantagens quantos aspectos econômico-financeiros, administrativos legais e societários.

Equiparado às vantagens econômico-financeiras, pois se evidencia resultado, desde há redução de custo, tanto crescimento em relação aos negócios, estes abordados no quadro abaixo:

Quadro 9 - Aspectos econômico-financeiros

<b>ASPECTOS ECONÔMICO – FINANCEIROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior controle acionário com recursos reduzidos, principalmente quando se consideram as várias atividades corporativas que podem ser centralizadas. Essa vantagem se evidencia, principalmente, na Holding mista;</li> <li>• Custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas;</li> <li>• Redução nas dificuldades de fusão e incorporação pela administração mais interativa entre as empresas controladas;</li> <li>• Isolamento das dívidas das afiliadas, pois cada empresa pode ter sua vida própria.</li> <li>• Expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente.</li> <li>• Concentração do poder econômico do acionista controlador na Holding, o que corresponde a uma situação resultante da própria existência de uma empresa Holding; e</li> <li>• Maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas forem lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Os aspectos administrativos, refere se gestão, desde o controle, quanto a tomada de decisão referente os negócios como apresentados no quadro abaixo:

Quadro 10 - Aspectos administrativos

<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo e entre as empresas afiliadas à Holding, sem a necessidade de ouvir os sócios e/ou acionistas minoritários;</li> <li>• Enxugamento das estruturas ociosas das empresas afiliadas, relativamente aos serviços comuns a todo o grupo, principalmente no caso da Holding mista;</li> <li>• Centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais.</li> <li>• Maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros;</li> <li>• Uniformidade administrativa e de procedimentos de rotina em todas as empresas afiliadas;</li> <li>• Centralização das decisões financeiras, aumentando o poder de barganha das empresas afiliadas;</li> <li>• Centralização de diretrizes e decisões do grupo empresarial, que proporcionam maior agilidade decisória e homogeneidade de atuação; e</li> <li>• Descentralização de tarefas de execução entre as empresas afiliadas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).



Estes aspectos demonstram a forma que pode ser benéfica para a sociedade, referindo se de acordo com a legislação, em casos como de planejamento fiscal ou tributário, estes demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 11 - Aspectos legais

<b>ASPECTOS LEGAIS-QUE PODEM CONTRIBUIR PARA A OTIMIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO FISCAL E TRIBUTÁRIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor tratamento de exigências setoriais – considerando setores específicos da economia – pois podem ser usufruídos, por exemplo, alguns incentivos fiscais específicos e momentâneos; e</li> <li>• Melhor tratamento de exigências regionais pela maior interação com determinadas realidades regionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Este aspecto apresenta a longevidade da empresa, no que se refere a continuidade, com o processo de sucessão.

Como abordadas no quadro abaixo:

Quadro 12 - Aspectos societários

<b>ASPECTOS SOCIETÁRIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários exclusivamente dentro da empresa Holding; e</li> <li>• Maior facilidade na transmissão de heranças.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

### **2.1.8 Desvantagens**

As desvantagens da Holding percebem se quando equivocadamente existe um planejamento fiscal mal formulado, isso trará como consequência o pagamento de valores equivocados. Outra desvantagem é que na questão administrativa se a Holding é governada por uma pessoa despreparada prejudicará todo o organograma organizacional.

Como abordando abaixo um quadro que demonstra as desvantagens enquanto aos aspectos financeiros, administrativos, legais e societários:

As desvantagens referentes aos aspectos econômico financeiros atribuem-se desde um planejamento fiscal mal elaborado quando outras medidas que podem ser revistas pela equipe de gestão, como referidas no quadro abaixo:

Quadro 13 - Aspectos econômicos financeiros

<b>ASPECTOS ECONÔMICO – FINANCEIROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre no caso de Holding pura;</li> <li>• Ter maior carga tributária, se não existir adequado planejamento fiscal; naturalmente, essa desvantagem pode ser facilmente evitada por um adequado modelo de gestão da empresa Holding;</li> <li>• Ter tributação de ganho de capital na venda de participações nas empresas afiliadas;</li> <li>• Ter maior volume de despesas com funções centralizadas na Holding, o que pode provocar problemas nos sistemas de rateio de despesas e custos nas empresa afiliadas;</li> <li>• Ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas pela equivalência patrimonial; e;</li> <li>• Ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa, em que o todo – a Holding – pode ser menor do que a soma das partes, ou seja, das diversas afiliadas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Em relação aos aspectos administrativos um ponto fraco é a administração da sociedade que poderá se suceder de forma hierárquica conforme se a constituição da  *Holding*, estes como relatados no quadro abaixo:

Quadro 14 - Aspectos administrativos

<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter elevada quantidade de níveis hierárquicos, o que aumenta o risco inerente à qualidade e agilidade do processo decisório; e</li> <li>• Não ter adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos, pela perda de responsabilidade e autoridade, provocado pela maior centralização do processo decisório na empresa Holding.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Nos aspectos legais, um dos problemas que pode prejudicar, é o conhecer de toda a legislação dos setores da economia, estes demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 15 - Aspectos legais

<b>ASPECTOS LEGAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter dificuldades em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia, principalmente pela falta de conhecimento específico da realidade de cada setor; e</li> <li>• Ter problemas em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Os aspectos societários se bem não impostos na constituição da  *Holding*, que seja de forma clara e que não vem a prejudicar a relação das famílias pertencentes a Holding, estas como demonstrada no quadro abaixo:

Quadro 16 - Aspectos societários

<b>ASPECTOS SOCIETÁRIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar o tratamento dos aspectos familiares entre quatro paredes, criando uma situação irreversível e altamente problemática.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).

Estes aspectos de vantagens e desvantagens apresentadas acima é necessária, ao se constituir a  *Holding* seja analisadas o que melhor contribuirá com para o andamento dos negócios, de acordo com os propósitos de seus donos ou acionistas.

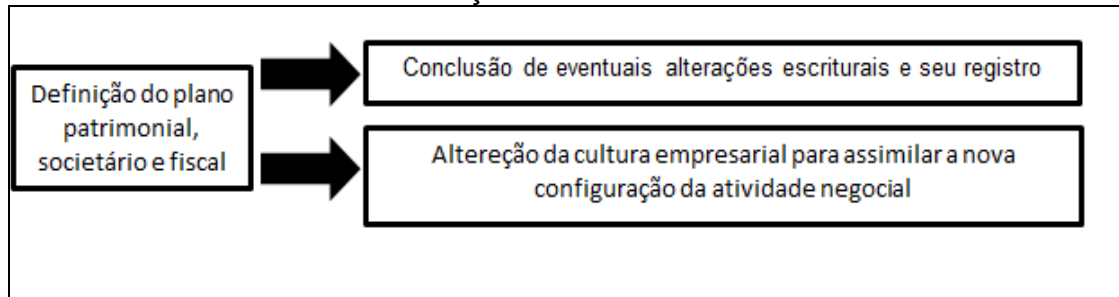
### **2.1.9 Planejamento fiscal e tributário**

Com a implantação de um planejamento fiscal e tributário bem elaborado, institui aos seus sócios maior eficácia na administração da  *Holding*. Para a elaboração deste planejamento devem ser estabelecidos objetivos principais como ressalta Oliveira (2015, p.23), “redução de gastos com tributos; redução de gastos em atividades operacionais e de apoio administrativo e simplificação nas relações, tanto societárias quanto com órgãos públicos.”

Para o alcance desses objetivos, é necessário ter um profissional especializado na área tributária, para elaborar um planejamento tributário de acordo com a atividade da empresa e das particularidades de cada organização.

Em relação a isso abaixo um plano de reestruturação proposto por Mamede (2012, p.85):

Quadro 17 - Plano de reestruturação



Fonte: Mamede (2012, p.85).

Por ser tratar de um plano de reestruturação cada organização formalizará de acordo com a legislação e especialistas no assunto.

## 2.2 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Para a elaboração de um Planejamento Sucessório é necessário à presença de profissionais especializados no assunto, como de forma abordada por Oliveira (2006, p.25):

- Planejar muito bem o processo sucessório.
- Iniciar o processo sucessório o mais cedo possível.
- Ter amplo debate sobre o assunto.
- Ter visão de curto, médio e longo prazos.
- Ter regra três para o sucessor.
- Estabelecer os objetivos da sucessão.
- Estabelecer as estratégias do processo sucessório.
- Estabelecer as políticas do processo sucessório.
  - Consolidar o processo sucessório em um projeto.
  - Debater o estilo de administração.
- Estabelecer critérios e parâmetros de avaliação.
  - Planejar a distribuição da herança.

Tais orientações demonstram uma melhor constituição sem futuros problemas, desde a elaboração do processo sucessório a consolidação do planejamento e da distribuição da herança.

### **2.2.1 Conceito empresa familiar**

A empresa familiar, é aquela que é constituída por pessoas pertencentes à mesma família, passando de geração a geração o seu controle, sobre isso aborda Adachi (2006, p.18) “empresa familiar é toda organização na qual poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade, e eventualmente, participam da gestão.”

### **2.2.2 Funções**

Com ao passar dos anos os pais resolvem adaptar seus filhos, com o ambiente empresarial, proporcionando a eles a escolha da função que se identifica na organização.

### **2.2.3 Vantagens de uma sucessão familiar**

As inúmeras vantagens para que ocorra uma sucessão familiar dentro de uma empresa, preconiza Oliveira (2006, p.15) destaca:

- Ter continuidade do comando familiar na empresa.
- Ter processo decisório ágil come elevado grau de flexibilidade para implementação das ações.
- Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.
- Ter possibilidade de treinamento ais extenso e intenso.
- Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor.
- Ter otimizados sistemas de remuneração.
- Ter, principalmente no inicia do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor.
- Ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais consistentes.
- Ter maior espírito de família.

As vantagens como mostradas acima são inúmeras desde a união e participação familiar, e como também o poder de melhor estruturar os negócios a longo prazo, diminuindo os riscos de uma futura sucessão mal realizada, comprometendo o equilíbrio de todo o patrimônio já constituído.

#### 2.2.4 Desvantagens de uma sucessão familiar

As inúmeras desvantagens para que ocorra uma sucessão familiar dentro de uma empresa, Oliveira (2006, p.18) descreve:

- ✓ Ocorrer disputa de poder entre membros da família.
- ✓ Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor.
- ✓ Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Percebe-se que as desvantagens consistem em disputa de poderes, possível dificuldade na demissão do executivo e dificuldade em desempenhar papéis distintos, que comparada ao tópico anterior, possibilita mais vantagens do que desvantagens.

#### 2.2.5 Conflitos e a holding familiar

A  *Holding*  familiar facilitará e muito os conflitos familiares, pois será instituído regras em relação aos negócios pertencentes a família ,e que fatos particulares conflitantes entre si, dentre estes brigas, fofocas, concorrências, não atinjam o controle do patrimônio empresarial.

E assim refere-se Mamede (2012, p.57) “a constituição de uma  *Holding*  familiar implica uma transmutação da natureza jurídica das relações mantidas entre os familiares.”

Portanto a  *Holding*  familiar está para ajudar na continuação de patrimônios, quando existir ideias divergentes e atos diferentes.

#### 2.2.6 Blindagem dos bens

Para segurança dos bens, na constituição de uma Holding familiar são impostas cláusulas no contrato ou estatuto social que visam a blindagem de bens patrimoniais, onde um terceiro não possa deles usufruir.

Como Rocha Junior, Araújo e Souza (2014, p.32) menciona que “o termo blindagem patrimonial não muito condizente com a realidade, pois o patrimônio fica protegido até certo limite, conforme o tipo societário a que a Holding esta revestida.”

Pois depende do que foi atribuído ou não, sobre blindagem em alguma cláusula do estatuto social ou contrato social conforme o aspecto de sociedade escolhida.

### 2.2.7 Tributos

Promovendo a transmissão dos bens aos seus sucessores, em caso de uma  *Holding* familiar, Lerner (2007, p.161) relata:

Caso seja antecipada a sucessão, ou seja, em vida haverá a economia dos tributos devidos no inventário judicial ou arrolamento judicial ou administrativo, bem como se evitará gastos com o processo e os desgastes financeiro e emocional entre as partes envolvidas.

Abaixo são apresentados os tributos em que fazem parte da sucessão.

#### 2.2.7.1 ITCMD

A tributação é uma questão implantada também em um planejamento sucessório, para Lodi (2004, p.81-82), o imposto fortuna, a taxação causa mortis e o imposto de transmissão “são impostos que muito oneram a sucessão. Nesse caso, a empresa patrimonial resguardara o patrimônio familiar e a continuação de sua unidade.”

Assim que é aberta a sucessão, é calculado o imposto estadual ITCMD, que é aplicado o valor de acordo com o total do patrimônio herdado sucessivamente pelos herdeiros.

De acordo com Alexandre (2013, p.573) este imposto é descrito:

Com a Constituição Federal de 1988, previu-se a instituição de dois impostos de transmissão, um estadual (ITCMD) e outro municipal (ITBI), sujeitando a incidência do primeiro às transmissões a título gratuito (causa mortis e doação) e do segundo as transmissões a título oneroso.

Já o ITBI será apresentado abaixo mencionando em que casos ele é utilizado.

#### 2.2.7.2 ITBI

Assim o ITBI é proposto conforme preconiza Alexandre, (2013, p.625) e este imposto é descrito:

Nessa linha, segundo o art. 156, II, da CF/1988, compete aos Municípios instituir imposto sobre a transmissão inter vivos, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição.

Este imposto só será inserido na sucessão se haverá cessão onerosa entre a partilha de bens como descritos abaixo como afirmada por Mamede (2012, p.114):

Quotas e ações são direitos pessoais com expressividade patrimonial econômica e, assim, comportam cessão por ato entre vivos (inter vivos) ou causado pela morte (causa mortis). Obviamente, para que isso ocorra, é preciso que sejam respeitados não apenas os requisitos legais, mas também as regras dispostas no contrato social ou no estatuto social, desde que lícitas.

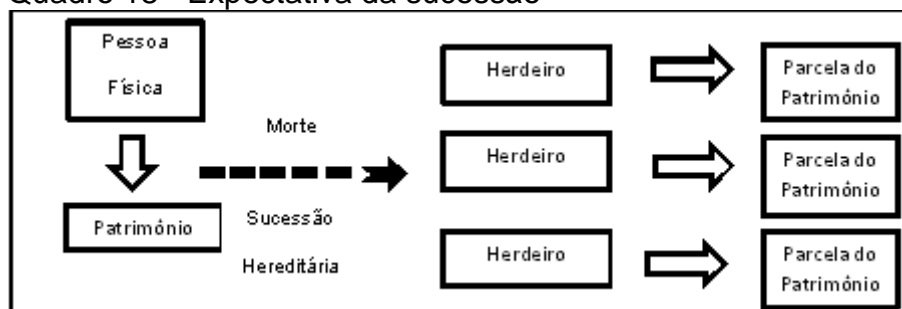
Pois se não houver a cessão onerosa só incidirá ITCMD, que é o imposto atribuído a transferência dos bens do espólio para seus herdeiros.

### 2.2.8 Sucessão

A sucessão ocorre somente quando ocorre a morte de alguém. Como é apresentada na figura abaixo:

O patrimônio deixado pelo falecido (a) após a sua morte, transmitirá se por sucessão hereditária a seus herdeiros, estes então representam, cada um sua parte, deixado pelo espólio do de cujus. Como abordada na figura abaixo:

Quadro 18 - Expectativa da sucessão



Fonte: Mamede (2012, p.143).



Perante a morte do de cujus é aberta a sucessão familiar como abordada no próximo ítem.

### 2.2.9 Abertura da sucessão familiar

Como descrito no art. 1784 no Código Civil (BRASIL, 2015a) “aberta a sucessão, a Herança transmite-se, desde logo aos herdeiros legítimos e testamentários.”

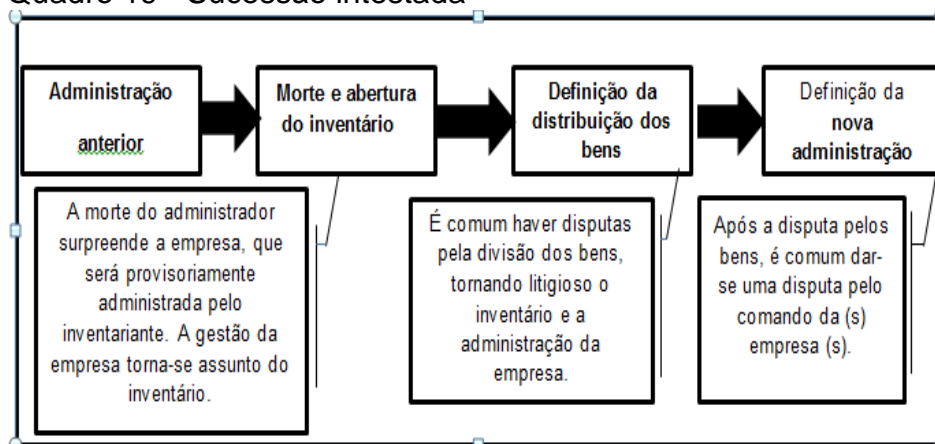
#### 2.2.9.1 Sucessão legítima ou intestada

A sucessão legítima é atribuída pela lei do direito da sucessão. Conforme apresentado pelo autor:

A sucessão para os chamados herdeiros legítimos dá-se por força de lei, ao passo que a sucessão para os herdeiros testamentários faz-se por disposição de última vontade. Se a pessoa morre sem que haja testamento, ou há problemas neste, a herança se transmite aos herdeiros legítimos, que a dividirão proporcionalmente segundo as regras do Código Civil. Chama-se isso de sucessão intestada ou sucessão legítima, ou se já sucessão de que não deixou testamento (sucessão ab. Intestado) (MAMEDE, 2012,p.76).

Sobre isso é abordado no quadro abaixo:

Quadro 19 - Sucessão intestada



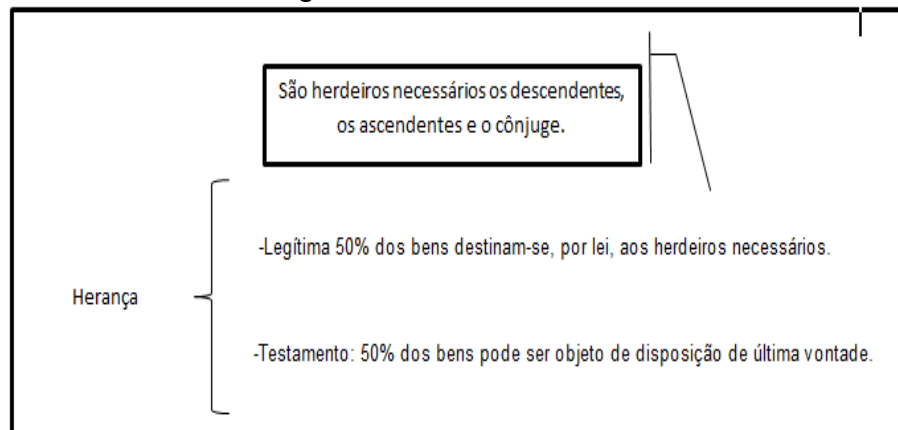
Fonte: Mamede (2012, p.76).

O quadro referido acima representa a sucessão intestada, aquela em que a sucessão é passada para os herdeiros legítimos, sem que o de cujus tenha deixado nenhum tipo de testamento.

### 2.2.9.2 Sucessão testamentária

A sucessão testamentária dará se por 50% da legítima e 50% para testamento como ilustrado abaixo por Mamede (2012, p.79):

Quadro 20 - Parte legítima e testamentária



Fonte: Mamede (2012, p.79).

A Sucessão Testamentária, o próprio nome já diz testamento. Segundo Gonçalves (2014, p.820):

A sucessão testamentária dá-se por disposição de última vontade. Havendo herdeiros necessários (ascendentes, descendentes ou cônjuge), divide-se a herança em duas partes iguais e o testador só poderá dispor livremente da metade, denominada porção disponível, para outorga-la ao cônjuge sobrevivente, qualquer de seus herdeiros ou mesmo a estranhos, pois a outra constitui a legítima, àqueles assegurada no art. 1846 do Código Civil.

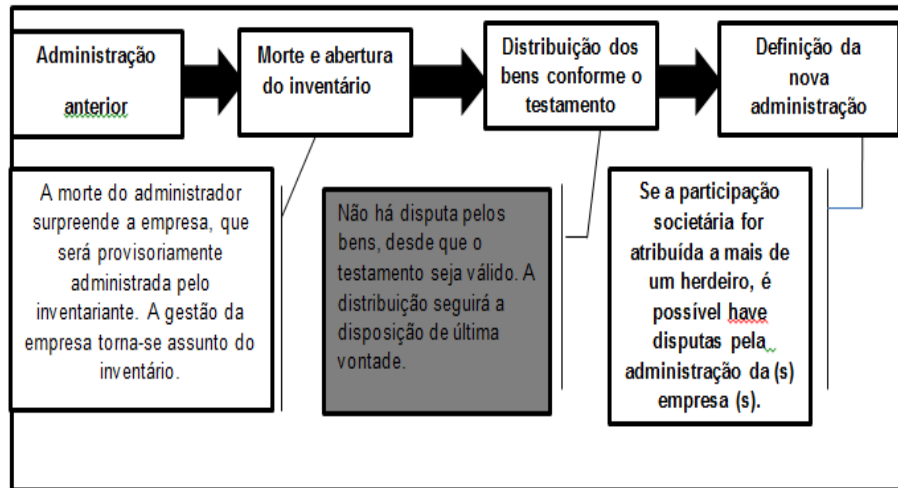
Quando se dá abertura da sucessão, se o de cujus deixou testamento, se tratará de abertura do testamento por meio do inventário judicial, respeitando as porcentagens da legítima e testamentária.

Referindo isso terá um responsável que cuidará dos bens deixando pelo de cujus, inclusive a administração da empresa, até que o inventário ser concluso que é o inventariante. A distribuição dos bens se dará conforme o que foi escrito pela última vontade do cujus.

E assim se a sociedade apresentar muitos herdeiros, poderá haver discussões em relação à gestão da empresa.

Isso apresentado no quadro abaixo:

Quadro 21 - Sucessão testamentária



Fonte: Mamede (2012, p.78).

### 2.2.10 Inventário

O inventário é o processo que ocorre a transferência dos bens. De acordo com artigo 983 do Código de Processo Civil (BRASIL, 2015b):

O processo de Inventário e partilha deve ser aberto dentro 60 (sessenta) dias a contar da abertura da sucessão, ultimando-se os 12 (doze) meses subsequentes podendo o juiz prorrogar tais prazos, de ofício ou a requerimento da parte.

Assim se dará a abertura do inventário, segundo Gonçalves (2014, p.832):

Será instruído obrigatoriamente com certidão de óbito do de cujus e com a procuração outorgada ao advogado que assinar a petição. Tendo sido deixado testamento, o respectivo instrumento deverá ser também anexado à inicial, além de qualquer outro documento de interesse dos herdeiros.

Este processo pode ocorrer judicialmente ou extrajudicial, proporcionando a transferência de seus bens aos seus herdeiros. Conforme Gonçalves (2013, p.805) o inventário procede da seguinte forma:

No inventário se fará a descrição do monte-mor: nele devem ser incluídos não só os ativos e passivos que integram a herança, mas também a meação do cônjuge, uma vez que, nesse momento inicial, ainda não é

possível distinguir o que compõe uma coisa e outra. O monte-mor será composto da herança propriamente dita, isto é, dos ativos e passivos deixados pelo morto, e de eventual meação do cônjuge.

O inventário tem várias finalidades, estas como relatadas abaixo:

#### 2.2.10.1. Finalidades do inventário

O inventário tem como finalidade geral a distribuição da massa de bens do espólio e outros específicos como elencadas por Gonçalves (2013, p.805):

A de elencar e enumerar os bens, direitos e obrigações deixados pelo de cujus;  
 Isolar quais bens integra a herança, e quais a meação.  
 Elencar quem são os herdeiros e legatários do de cujus;  
 Verificar se a herança tem força suficiente para o pagamento das dívidas, já que os herdeiros só respondem pelas do falecido nos limites da força dessa herança.  
 Estabelecer como serão feitos os pagamentos das dívidas do espólio.  
 Estabelecer como será feita a partilha, e que quinhão será atribuído a cada um dos sucessores.  
 Permitir a regularização dos imóveis perante o Cartório de Registro de Imóveis, com a expedição de formal de partilha ou carta de adjudicação, que deverá ser levada a registro. Sem ele, o imóvel continuará em nome do de cujus, o que impedirá os herdeiros de vendê-los, conquanto desde a morte já sem proprietários.  
 Permitir a regularização dos aspectos tributários, com o pagamento dos tributos pertinentes.  
 Permitir que os interesses dos incapazes sejam fiscalizados pelo Ministério Público.  
 Permitir que as disposições de última vontade do de cujus sejam respeitadas e cumpridas.

#### 2.2.10.2 Inventariante

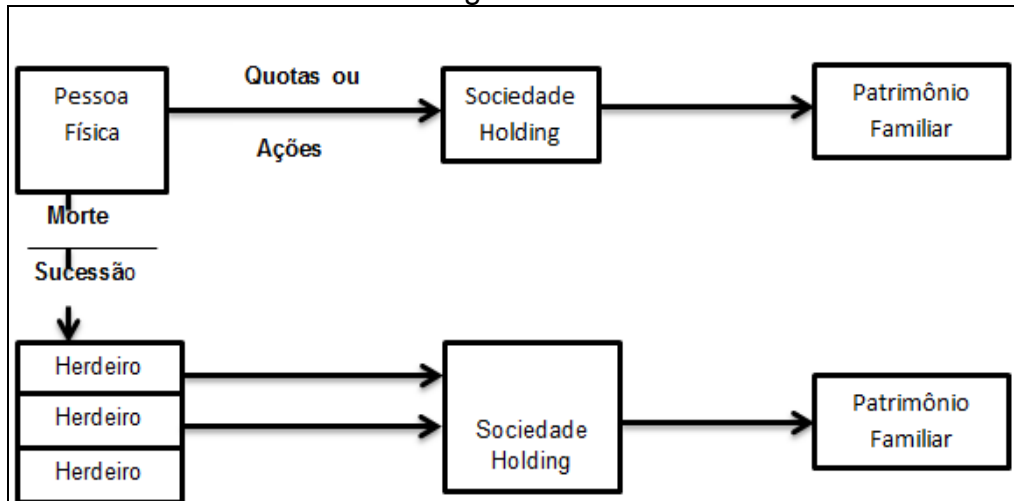
O inventariante é a pessoa que será responsável em representar a família perante o juiz ou cartório extrajudicial no decorrer do inventário até seu término, quando encerrado o procedimento do inventário encerra-se o encargo. Portanto Gonçalves (2014, p.83) define-se a função do inventariante é “administrar os bens do espólio, sendo o seu representante legal.” Assim com obrigação de cuidados dos bens até que seja encerrado o processo de inventario e passar os bens aos seus herdeiros legítimos ou testamentários.

#### 2.2.11 Sucessão na holding

A  *Holding*  facilita na sucessão, sobre isso Mamede (2012, p.144) aborda “os herdeiros não serão proprietários do patrimônio familiar, mas titulares das quotas ou ações da sociedade que, por seu turno, será a proprietária daquele patrimônio e, assim, conservará a sua unidade.”

Abaixo é apresentado o modelo de sucessão pela  *Holding* :

Quadro 22 - Sucessão na holding



Fonte: Mamede (2012, p.144).

Pois com a  *Holding*  não ocasiona brigas e disputas familiares em que poderão prejudicar o patrimônio, pois os bens patrimoniais, estão resguardados pelas cláusulas impostas pelo dono ou acionista quando constituiu se a Holding ao referir se em caso de sucessão como procederá a sociedade.

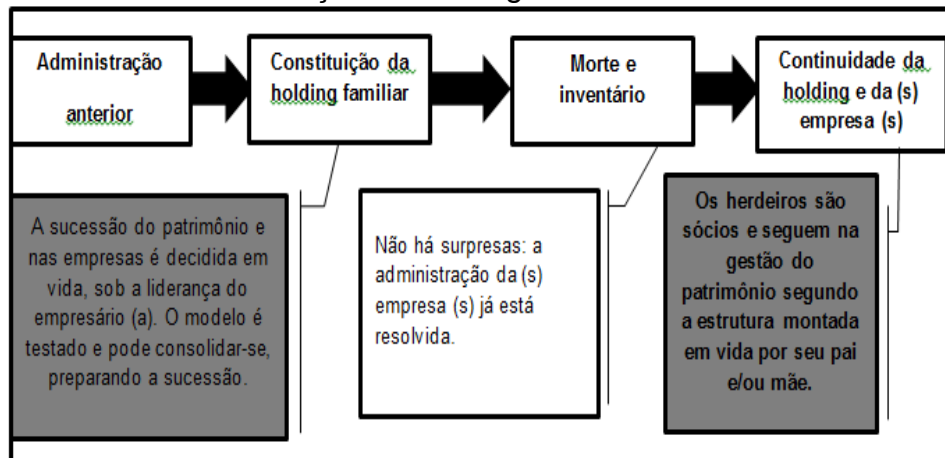
#### 2.2.11.1 Holding familiar e a sucessão

MAMEDE (2012) relata que os pais, que querem segurança e transferência amigável ao dividir seus bens aos seus sucessores, necessitam de um planejamento.

Assim a  *Holding*  familiar é um meio de planejamento sucessório, que ajuda na avaliação de quem administrará a empresa.

Abaixo se observa uma gravura de como é constituída a Holding familiar e em caso de sucessão e da gestão da empresa como sucederá:

Quadro 23 - Constituição de holding familiar



Fonte: Mamede (2012, p.80)

Pois a Holding é uma forma de planejamento sucessório, que facilitará a sucessão, após a sua morte para seus herdeiros.

#### 2.2.11.2 Inventário e a holding

A  *Holding*  torna-se uma questão estratégica para facilitar a distribuição da massa de bens entre os herdeiros, e não ser necessário aguardar demorados anos com inventário em trâmite na justiça. Prejudicando o patrimônio e a continuidade da empresa.

### 2.3 HOLDING, GESTÃO E A CONTABILIDADE

Com objetivo de controle a Holding, necessita de uma gestão de qualidade. Como conceitua sobre gestão Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p.104):

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados. O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

E abaixo serão apresentadas algumas ferramentas de gestão para ocorrer este controle:

### **2.3.1 Planejamento estratégico**

Um dos pontos chaves para atender os objetivos de uma  *Holding* são implantados no planejamento estratégico, pois nele são estipulados metas e objetivos, em que seus sócios e acionistas pretendem alcançar a longo prazo. Assim sobre o assunto afirma Andrade (2012, p.14) “o planejamento é dirigido para o longo prazo, procura estabelecer um senso de direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir.” Assim são direcionadas as estratégias, que buscam os caminhos para alcance de seus objetivos.

#### **2.3.1.1 Estratégia**

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p.20):

A estratégia foi conceituada por diversos autores como o processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

Pois toda organização estabelece, metas e onde querer chegar com isso a um determinado período.

### **2.3.2 Balanced scorecard**

O *Balanced Scorecard* é um instrumento estratégico que direciona as empresas para o alcance das estratégias, essas apresentadas em seu planejamento estratégico. Como apresentam Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p.121) “o BSC é uma forma de ‘trocar em miúdos’ a estratégia de uma empresa, sendo que as grandes metas devem ser traduzidas em tarefas e objetivos específicos para cada funcionário.”

Sua implantação nas empresas apresenta se por quatro perspectivas essenciais, como descritas por Kaplan e Norton (1997, p.26, 27 e 29):

Perspectiva Financeira: As medidas financeiras de desempenho indicam se

a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Perspectiva de Clientes: Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.

Perspectivas dos processos Internos; na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios;

- Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos – alvo de mercado.

- Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria longo prazo.

O aprendizado e crescimento organizacionais provem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Esta ferramenta apresenta vantagens, conforme relatadas abaixo.

### 2.3.2.1 Vantagem do BSC

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p123) as vantagens do BSC consistem em:

O BSC equivale ao painel de controle para os gestores das empresas, sendo que nesse painel é organizada uma série de informações estratégicas num conjunto de indicadores que permitem:

- ✓ Localizar problemas;
- ✓ Definir rumos;
- ✓ Prever turbulências;
- ✓ Apontar tendências para o futuro; e principalmente,
- ✓ Entender para onde vai a empresa.

### 2.3.3 Contabilidade e a gestão

A contabilidade hoje busca atender não somente números, mas esta sendo atribuído a ela o enfoque na gestão, pois não somente adiantam informações contábeis sem elas interpretadas com pensamentos de gestores, pois é instituído a ela ferramentas gerenciais que proporcionam a tomada de decisão correta.

De acordo Ritta e Alves (2013, p.38) sobre isso descrevem:

Os controles de gestão procuram comparar a realidade com os parâmetros determinados, mensurar o desempenho das áreas e dos respectivos



responsáveis, prevenir falhas e efetuar correções nos processos. Eles funcionam como um centro de informações, facilitando a tomada de decisão, com o objetivo de maximizar os resultados.

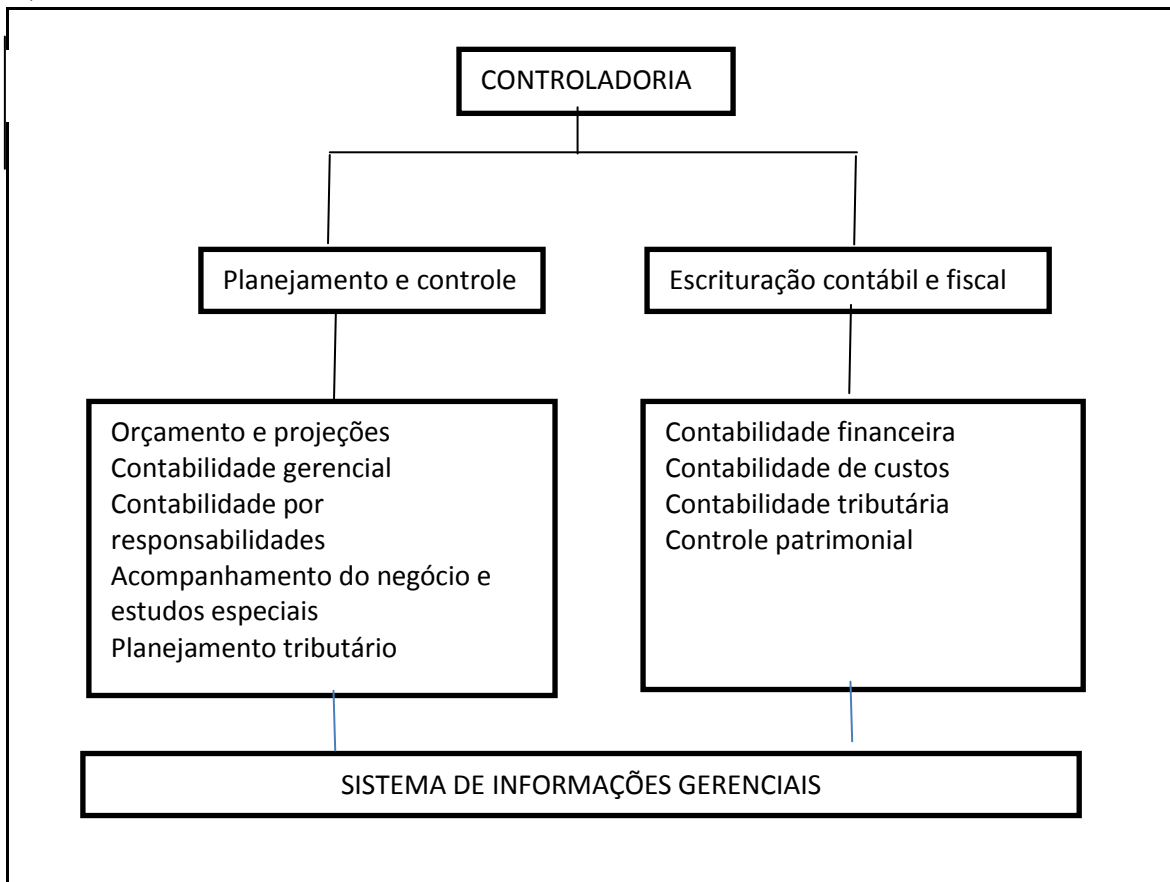
E um dos ramos da contabilidade que evidencia esta tomada de decisão é a controladoria que será abordada abaixo.

#### 2.3.3.1 Controladoria no processo de gestão

Uma das especialidades da contabilidade é a controladoria que tem fundamental importância para a gestão da empresa. Sobre isso descrevem Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p.10) “o papel da Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.” Pois é nesta área em que são apresentadas as informações para que sejam tomadas as decisões correlatas para crescimento e a continuação da empresa.

Como abaixo apresentado por Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p.8), estrutura da controladoria é elencada por planejamento e controle, elencados por orçamento e projeções, contabilidade gerencial, contabilidade por responsabilidades, acompanhamento do negócio e estudos especiais, planejamento tributário. E na escrituração contábil e fiscal corresponde a contabilidade financeira, de custos, tributária e patrimonial, formando um sistema de informações gerenciais.

Quadro 24 - Estrutura da controladoria



Fonte: Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p.8).

Esta estrutura corresponde informações gerenciais da empresa, em que são apresentadas em um relatório de administração como apresentado a seguir.

### 2.3.3.2 Relatório de administração

O relatório de administração é apresentado para os gestores da empresa, visando em informações correlatas de como está a situação da empresa para decisões. Como abordado por Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p.313-314) a importância dos relatórios de administração:

Quando as demonstrações contábeis anuais são publicadas, há necessidade de divulgação de informações adicionais no Relatório da Administração, ou da Diretoria.

O relatório dos administradores também é importante no processo de evidenciação, que consiste basicamente de informações para usuários externos. Esse relatório atinge a uma quantidade maior de usuários devido à linguagem utilizada, linguagem menos técnica. Na realidade não é utilizada em toda a sua capacidade, geralmente é utilizada para apresentar demonstrações contábeis e expressar agradecimentos em geral.

Como é apresentada para a gestão da empresa, mostra não só o presente da empresa, mas apresentam novas medidas para futuro da empresa.

#### **2.3.4 Governança corporativa**

Para uma boa administração e controle em uma empresa familiar, a governança corporativa é um caminho para ser implantando para a harmonia entre seus proprietário e a gestão da empresa, conforme abordado o conceito pelo IBGC:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade.

Esta implementação faz que conflitos familiares não influenciem na empresa, proporcionando uma boa administração pelos seus gestores.

##### **2.3.4.1 Crescimento da governança corporativa**

A governança corporativa teve seu crescimento no mundo com os escândalos que envolveram as áreas de administração, controladoria, finanças e auditoria das maiores empresas dos Estados Unidos. Prejudicando o mercado de capitais e conseqüentemente toda economia. Com isso houve o surgimento da governança corporativa, que visa a transparência de todas as ações feitas pela equipe corporativa da empresa (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR, SILVA, 2014).

##### **2.3.4.2 Implementação da governança nas empresas**

A implementação da governança corporativa nas empresas ocorre na gestão, com atribuições do planejamento estratégico da organização.

Ao serem analisados quais os pontos fortes e fracos nas empresas familiares atribuem-se pontos cruciais e ao mesmo tempo estratégicos que são a tecnologia, capital e a gestão. O primeiro ponto, a tecnologia como será atribuída novas melhorias ou novidades em longo prazo. O segundo ponto refere-se ao

capital, se a empresa terá suporte de investimentos com o seu capital próprio ou terá que pedir recursos de terceiros. E o terceiro e último é a gestão que necessita de bons profissionais para a administração.

Com isso a necessidade de implantação da governança corporativa por um acordo societário. Mas se esse ocorre pela família, é que algo já aconteceu como conflitos familiares ou em caso, por exemplo de morte onde se refere a herança.

É por isso que a governança corporativa é a solução para esses conflitos, favorecendo harmonia entre os familiares e continuidade da empresa (BORNHOLDT, 2005).

### **2.3.5 Sistemas governança familiar**

Os sistemas de governança familiar ajudam a controlar e dar suporte a empresa.

Ao ser adotado a governança corporativa em uma empresa familiar é necessário implantar sistemas como destacados por Bornholdt (2005, p.22-23):

Para entender a origem dos possíveis conflitos que rompem a perpetuação das empresas familiares ao longo das gerações, é necessário compreender a estrutura sistêmica da governança familiar. Ela abrange os três eixos anteriormente descritos e a relação entre os três sistemas, dentre os quais se destacam:

- a) O sistema empresarial e o conselho de administração (gestão);
- b) O sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios (sócios).
- c) O sistema familiar e o conselho de família (famílias).

Essas estruturas têm como finalidade a identificação dos caminhos entre os sistemas e dos possíveis papéis nos processos decisórios em cada um dos sistemas e em relação aos demais. É a forma que se denomina enquadre quanto ao status, poder caminhos da comunicação, processo de tomadas de decisão, atribuições e responsabilidades.

Como atribuídos acima os três sistemas correspondentes a governança, será apresentado nos próximos itens estes três mecanismos conselho de administração, conselho dos acionistas e o conselho de família.

#### 2.3.5.1 Conselho de administração

O conselho de administração é o que vai gerir a empresa, tendo como propósito de dar suporte a equipe administrativa, para ser ter ótimos resultados. E busca adequar a gestão, por forma, mas variada ou com eficácia (BORNHOLDT, 2005).

#### 2.3.5.2 Conselho de acionistas

Este conselho é que atenderá os objetivos de seus acionistas, como demonstra Adachi (2006, p.236), “conselho de acionistas é a designação utilizada por alguns autores para representar a reunião dos membros de uma sociedade.”

Ele atribuirá quais são seus objetivos e o que deve ser seguidos para a administração da empresa.

#### 2.3.5.3 Conselho de família

Este conselho não é de obrigatoriedade, mas é de suma importância para as empresas familiares. Pois ele também se atenta com sua parte na sociedade, cuidando do patrimônio não somente seu, mas de todos que fazem parte da sociedade. Nesse conselho é atribuído tudo que relaciona a família, desde assuntos ou conflitos que envolvam as famílias, na qual não influenciarão na parte decisiva da empresa e também tudo que envolva o âmbito empresarial (BORNHOLDT, 2005).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste tópico será abordado como será constituído a metodologia desta pesquisa, quais os mecanismos que serão utilizados. O foco principal é a fonte bibliográfica e da aplicação do questionário entre a primeira a oitava fase do curso de ciências contábeis. Já a resolução será qualitativa e descritiva.

Como evidenciados abaixo estes processos metodológicos desenvolvidos neste trabalho.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico deste trabalho acontecerá por meio de pesquisa bibliográfica e coleta de dados por meio de um questionário. Tem se a finalidade de discorrer sobre o tema, com visão de variados autores.

Conforme Martins e Theóphilo (2009, p.54) em relação à pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica.

Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando a construção da plataforma teórica do estudo.

Neste presente estudo será abordada esta abordagem conceitual em relação à temática deste estudo, e assim também aplicada uma coleta de dados por meio de um questionário, na qual explicam Cervo e Bervian (2002, p.48) sobre este procedimento de pesquisa:

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

Este tipo de coleta de dados que foi realizado teve intuito de relacionar a temática deste estudo, assim como seus objetivos propostos.

Enquanto ao problema deste trabalho, a indagação será de abordagem qualitativa. De acordo com o autor Creswell (2007, p.117) em um estudo qualitativo “os investigadores mencionam as questões de pesquisa, e não seus objetivos (ou seja, metas específicas para pesquisa) ou suas hipóteses (ou seja, previsões que envolvam variáveis e testes estatísticos).”

Sobre os objetivos será abordado à forma descritiva, buscando dar ênfase aos objetivos elencados nesta pesquisa. Segundo Andrade (2001, p.124) na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados, e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

### 3.2 PROCEDIMENTO E COLETA ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados ocorrerá através de pesquisa bibliográfica. Andrade (2001, p. 142), descreve que “através do levantamento bibliográfico obtém-se os subsídios para elaborar um histórico da questão, bem como uma avaliação dos trabalhos publicados sobre o tema.” A fim de apresentar com variados autores sobre o referente assunto.

Já com o levantamento de dados corresponde em atender o conhecimento que os alunos do Curso de Ciências Contábeis em relação ao tema Holding neste trabalho de conclusão do curso.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Aqui será abordada a análise, conforme o resultado da aplicação do questionário. Que foi composto de 14 questões, referentes ao assunto que visou a analisar o conhecimento dos alunos do Curso de Ciências Contábeis sobre Holding no Planejamento Sucessório Patrimonial e de Gestão. Sendo apresentado este resultado por meio de gráficos elaborados no programa *Microsoft Excel 2010*.

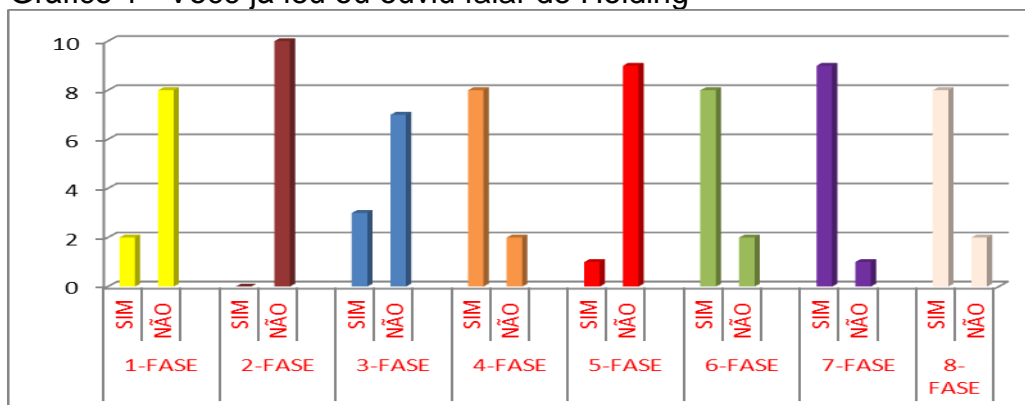
As questões 7,8 e 10 não apresentam o total de oitenta acadêmicos, pois não responderam estas perguntas.

O questionário foi aplicado para oitenta acadêmicos (as) entre a 1ª a 8ª fase do Curso de Ciências Contábeis questionando-os sobre o tema desta pesquisa e algumas questões específicas referentes ao assunto. Assim na primeira questão questiona a **“fase em que se estuda”**.

Na segunda questão foi indagado a seguinte pergunta **“Você já ouviu falar ou leu sobre holding?”**

Obtendo o seguinte resultado. Na primeira fase 2 sim e 8 não; segunda fase todos responderam não; terceira fase 3 sim e 7 não; quarta fase, 8 sim e 2 não; quinta fase 1 sim e 9 não; sexta fase 8 sim e 2 não; sétima fase 9 sim e 1 não e na oitava fase 8 sim e 2 não. Como evidenciados no gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Você já leu ou ouviu falar de Holding



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

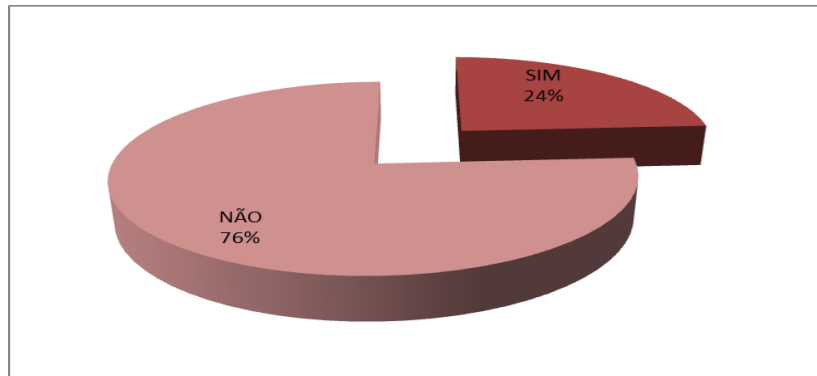
Conclui que entre a 1,2 e 5 fases não tem informação sobre o assunto, já entre 4,6,7 e 8 fases já ouviram falar ou tem conhecimento sobre o assunto.



A terceira pergunta é relacionada com a questão anterior onde foi questionada **“Se a resposta foi sim. Sabe seu significado, para que serve e suas finalidades?”**

A resposta foi 76% não e 24% sim. Como exposto no gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Se a resposta foi sim. Sabe seu significado, para que serve e suas finalidades?



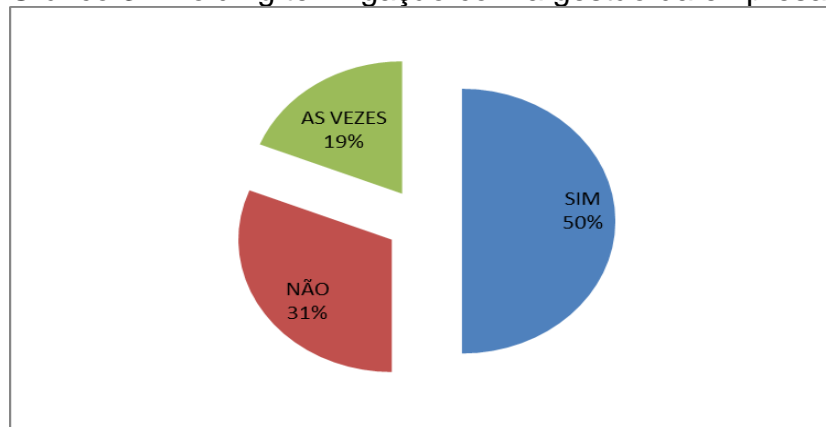
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Evidenciando-se um baixo conhecimento sobre o assunto perante aos acadêmicos. Pois o seu significado e por ser uma palavra de origem inglesa, é de difícil compreensão do que se trata holding. E também para que serve e suas finalidades, na qual demonstradas nessa pesquisa, com intuito no planejamento sucessório e de gestão, dando maior segurança aos seus sócios ou acionistas, em relação a sucessão e da parte administrativa que é atribuída a gestão da empresa.

A quarta questão é **“Holding tem ligação com a gestão da empresa?”**

O resultado foi: 50% sim, 31% não e 19% as vezes. Como exibido no gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Holding tem ligação com a gestão da empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

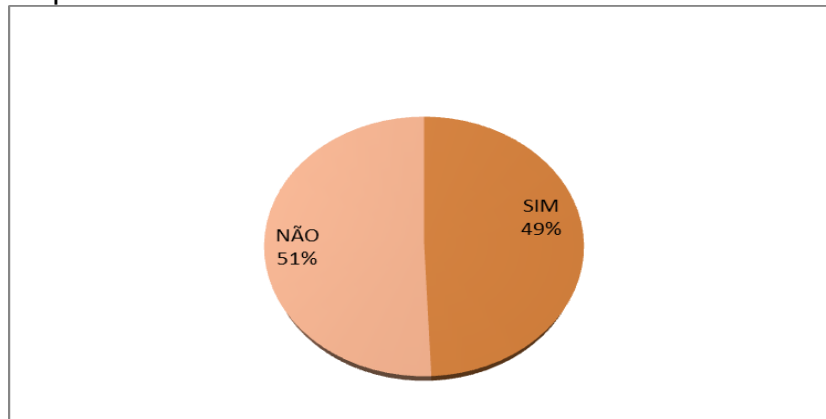
Este resultado verifica que a maioria dos acadêmicos, evidenciaram que a holding tem união com a gestão da empresa.

E como demonstrado neste trabalho a holding apresenta uma ligação com a gestão da empresa, pois sua finalidade é de controle, onde é necessário uma equipe administrativa de qualidade.

A quinta pergunta é se **“Holding é um meio de planejamento sucessório em uma empresa?”**

Tendo como resultado 51% não e 49% sim. Como exposto no gráfico abaixo:

Gráfico 4 - A Holding é um meio de planejamento sucessório em uma empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A maioria dos acadêmicos disseram que não, pois não obtiveram-se do conhecimento que a holding é um meio de planejamento sucessório patrimonial para as empresas familiares. Sendo que quando se trata de sucessão é um assunto delicado, podendo gerar conflitos familiares que influenciam o andamento da empresa. E com isso a holding familiar é uma forma de blindagem de bens, assim constituída, são atribuídas as cláusulas em relação a como procederá em caso de morte do sócio ou acionista relacionado-se a sucessão familiar.

Pois com a morte do *cujus*, ocasiona a abertura da sucessão, e em relação disso a transferência dos bens à seus herdeiros, passando à eles uma parcela do patrimônio, com o processo chamado inventário, e no caso de brigas familiares poderá levar anos na justiça para ser finalizado.

Mas quando se trata de holding ficará claro no contrato ou estatuto social esta transferência de como procederá. Neste caso os herdeiros terão quotas, pois às

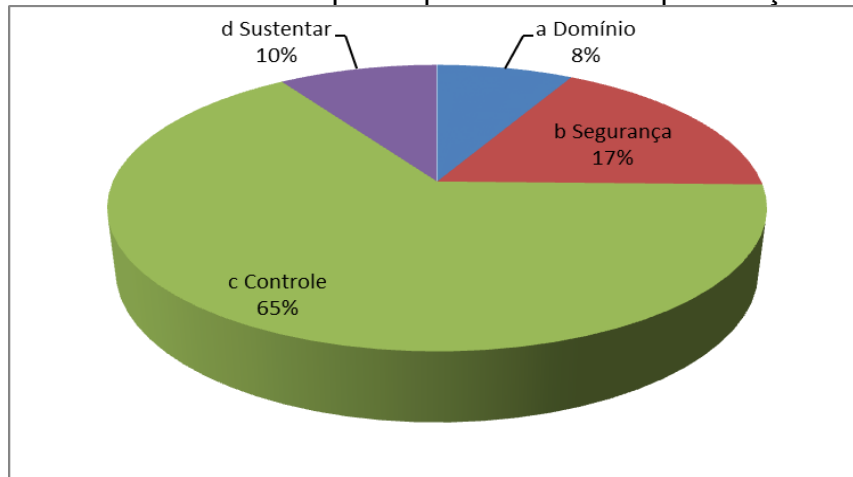
holdings adentram todo o patrimônio. E isso é uma maneira de atribuir-se a continuidade dos negócios familiares.

A sexta questão pergunta “ **A holding é uma palavra de origem inglesa, e requer vários significados. Para você qual expressão abaixo que realça seus objetivos:**

**a) Controle; b) segurança; c) sustentar e d) domínio”.**

O resultado foi: a) controle 65%; b) segurança 17%; c) sustentar 10% e domínio 8%. Como elencado no gráfico abaixo:

Gráfico 5 – Para você qual expressão abaixo que realça seus objetivos:



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Esta questão foi elaborada pelo conceito de holding descrito por Mamede (2012, p.1 a 2) “ to hold, em inglês, traduz-se por segurar, deter, sustentar, entre ideias afins, Holdings traduz-se não apenas como ato de segurar, deter, etc, mas como domínio”. Mostrando a interligação dos significados de holding à um dos seus objetivos o controle.

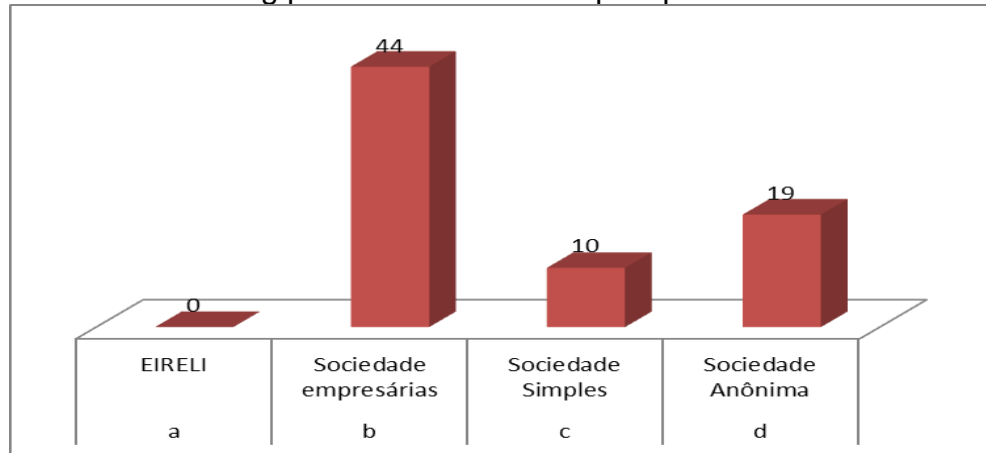
Como ressaltadas pela opinião da maioria dos acadêmicos por esta alternativa que realça seus objetivos.

A sétima questão pergunta “ **Para você a holding pode ser constituída que tipos societários evidenciados abaixo:**

**a) Eireli; b) Sociedades Empresárias; c) Sociedade Simples e d) Sociedade Anônima.**

O resultado foi Eireli 0, 44 Sociedades Empresárias, 10 Sociedades Simples e 19 Sociedade Anônima. Como demonstrados no gráfico abaixo:

Gráfico 6 - Holding pode ser constituída que tipos societários



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

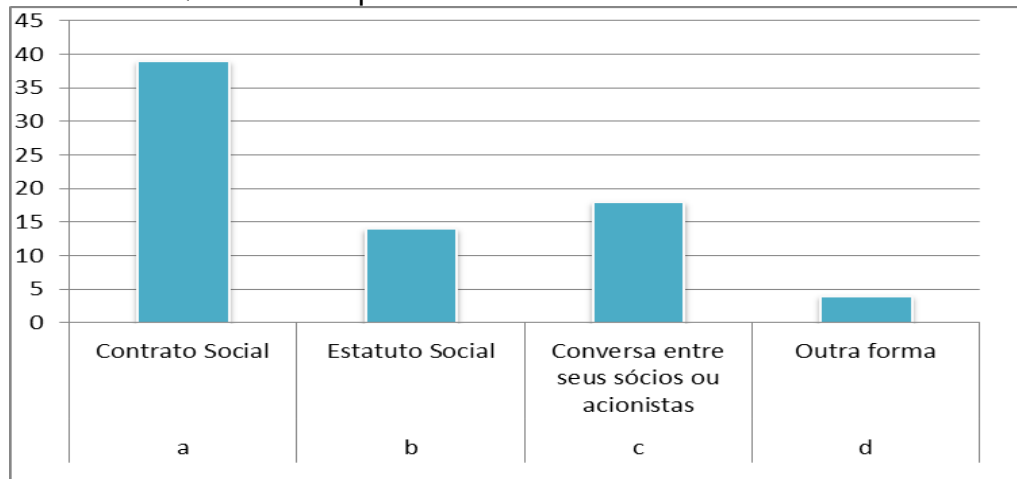
Mostrando que a maioria dos acadêmicos evidenciou que a holding pode ser constituída pelas Sociedades Empresárias e em relação a Eireli não marcaram por não obter deste conhecimento. Pois todos os tipos societários evidenciados nesta questão pode-se constituir uma holding.

A oitava questão está ligada com a questão anterior, na qual foi questionado **“Independente da forma societária de que forma ela pode ser constituída**

**a) Contrato Social; b) Estatuto Social; c) Conversa entre seus sócios ou acionistas e d) outra forma.**

Tendo o resultado a) 39 Contrato Social, b) 14 Estatuto Social, c) 18 Conversa entre seus sócios ou acionistas e d) 4 outra forma. Como demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 7 - Questão Independente da forma societária



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Esta questão teve resposta da maioria dos acadêmicos, que sua constituição deve ser por meio do Contrato Social. Interligaram-se com a questão anterior que evidenciaram-se também a maioria por Sociedades Empresárias.

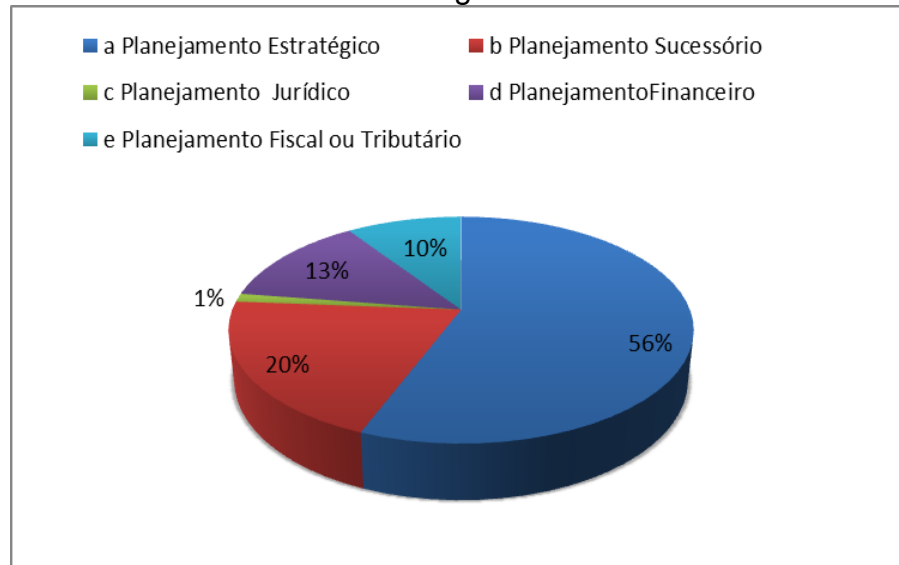
Já que toda holding deve ser constituída por meio de um Contrato Social quando refere-se a Eireli, Sociedade Simples, Sociedades Empresárias e Estatuto Social para a Sociedade Anônima. Não apenas uma conversa entre seus sócios ou acionistas e nem de outra forma, pois esta constituição deve estar clara e firmadas por meio do Contrato Social ou Estatuto Social.

A nona questão é a seguinte **“Para uma melhor gestão de uma holding é necessário ferramentas estratégicas que auxiliam toda equipe corporativa. Qual (is) ferramentas abaixo melhor atribuem esta afirmação:**

**a) Planejamento Estratégico; b) Planejamento Sucessório; c) Planejamento Jurídico; d) Planejamento Financeiro e e) Planejamento Fiscal ou Tributário”.**

Tendo o resultado a) Planejamento Estratégico 56%, b) Planejamento Sucessório 20%, c) Planejamento Jurídico 1%, d) Planejamento Financeiro 13% e e) Planejamento Fiscal ou Tributário 10%. Como apresentado abaixo no gráfico:

Gráfico 8 - Ferramentas estratégicas



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O resultado da opinião, entre a maioria dos acadêmicos foi o Planejamento estratégico, pois é um bom instrumento, quando se trata de estratégia esta elencada com toda equipe corporativa de uma empresa e também no caso de holding.

Pois o Planejamento Estratégico, é uma ferramenta que direciona as metas e os objetivos a longo prazo de onde a empresa pretende chegar, ou seja visando o futuro.

Já o Planejamento Sucessório é importante para uma organização, pois evita brigas familiares em relação a Sucessão Familiar, pois tudo já estará estrategicamente traçado e evidenciado por meio deste planejamento.

Planejamento Jurídico relaciona-se quando trata de uma constituição de uma holding que são necessários os conhecimentos jurídicos.

No Planejamento Financeiro é necessário nas organizações, atribuindo se o controle de toda a empresa em relação a parte financeira.

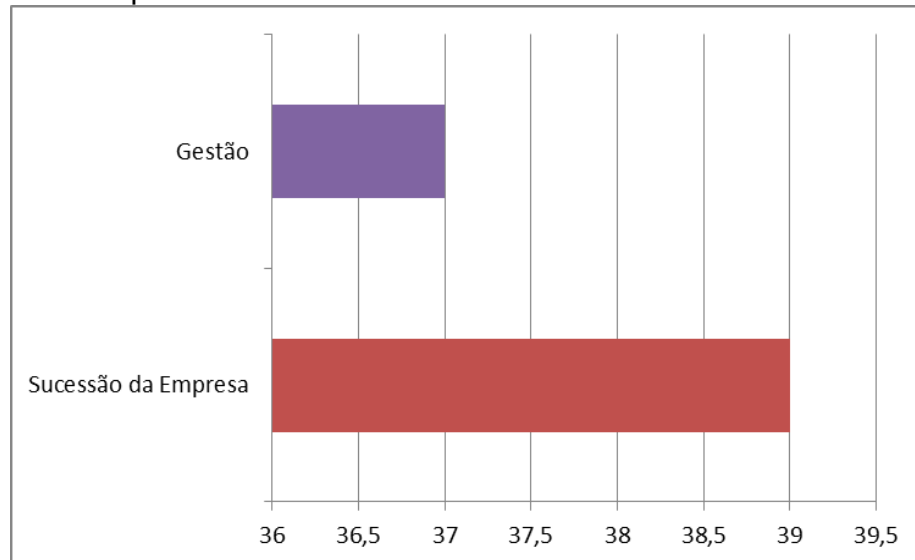
E por último foi apresentado o Planejamento Fiscal ou Tributário que trata em reduzir custos em relação a alta carga tributária, mas por meio de um planejamento que atenda as leis fiscais, e não por meio ilícito da sonegação.

A décima questão questiona **“A holding apresenta inúmeras vantagens para uma empresa. Para você qual (is) dos benefícios abaixo melhor encaixa em uma empresa familiar.**

**a) Sucessão da Empresa e b) Gestão**

O resultado foi: 39 Sucessão da Empresa e 37 Gestão.

Gráfico 9 - Para você qual (is) dos benefícios abaixo melhor encaixa em uma empresa familiar:



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Este resultado evidencia que a holding quando se trata de Sucessão é um dos caminhos com maior benefício, pois evitará brigas familiares e um demorado inventário judicial.

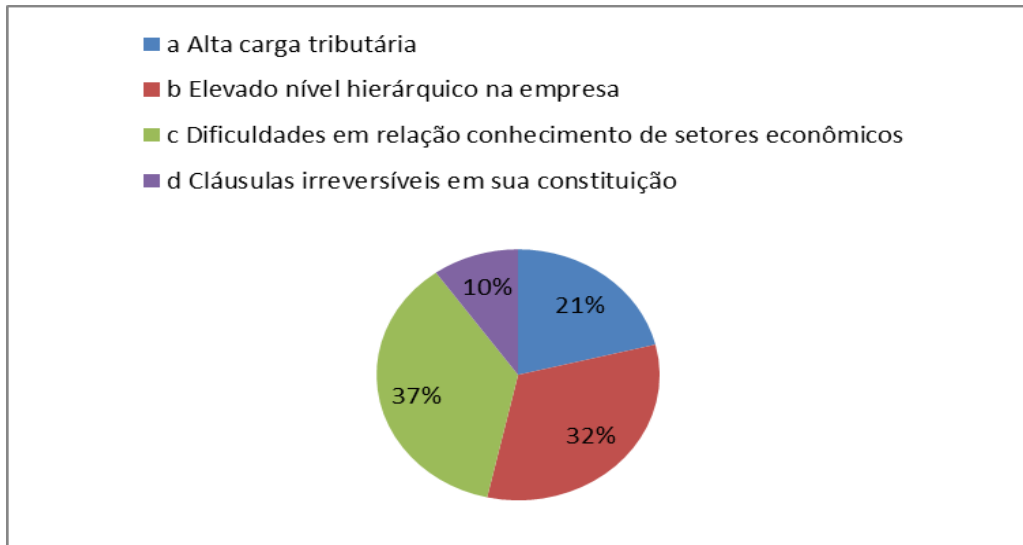
E na gestão uma pessoa preparada, onde possa conduzir a holding, garantirá a continuidade e crescimento dos negócios familiares.

A décima primeira questão refere-se **“Ao mesmo que apresenta inúmeras vantagens para uma empresa. A holding atribui também algumas desvantagens. Para você qual (is) os malefícios que uma holding mal formulada pode agregar uma empresa familiar?”**

**a) Alta carga tributária; b) Elevado nível hierárquico na empresa; c) Dificuldades em relação conhecimento de setores econômicos e d) Cláusulas irreversíveis em sua Constituição.**

O resultado: a) Alta Carga Tributária 21%, b) Elevado Nível Hierárquico 32%, c) Dificuldades em relação conhecimento de setores econômicos 37% e d) Cláusulas irreversíveis em sua Constituição 10%. Como mostrado no gráfico abaixo:

Gráfico 10 - Para você qual (is) os malefícios que uma Holding mal formulada pode agregar uma empresa familiar



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Nesta questão os acadêmicos demonstraram sua opinião, sendo a maioria relacionou as dificuldades em relação conhecimento de setores econômicos a ser um dos malefícios que a holding mal formulada em relação as suas cláusulas, pode ocasionar a uma empresa familiar.

Como todas alternativas apresentadas são também desvantagens. Em relação a holding a alta carga tributária refere-se no caso de não conter um bom planejamento fiscal ou tributário, podendo pagar altos tributos. Já o nível hierárquico, colocar gestores sem qualquer interesse para os negócios, por exemplo em empresas familiares, só porque é filho de um dos sócios, poderá acarretar em conflitos familiares e prejudicará o andamento da empresa. No caso de dificuldades em relação ao conhecimento dos setores econômicos, vem a prejudicar o andamento dos negócios pois não atenderá as exigências do mercado econômico. E em relação as cláusulas irreversíveis a sua constituição, por exemplo quando se trata de Sucessão, colocar um filho no contrato em que não esteja apto ou que não tenha qualquer interesse em assumir os controles da Holding.

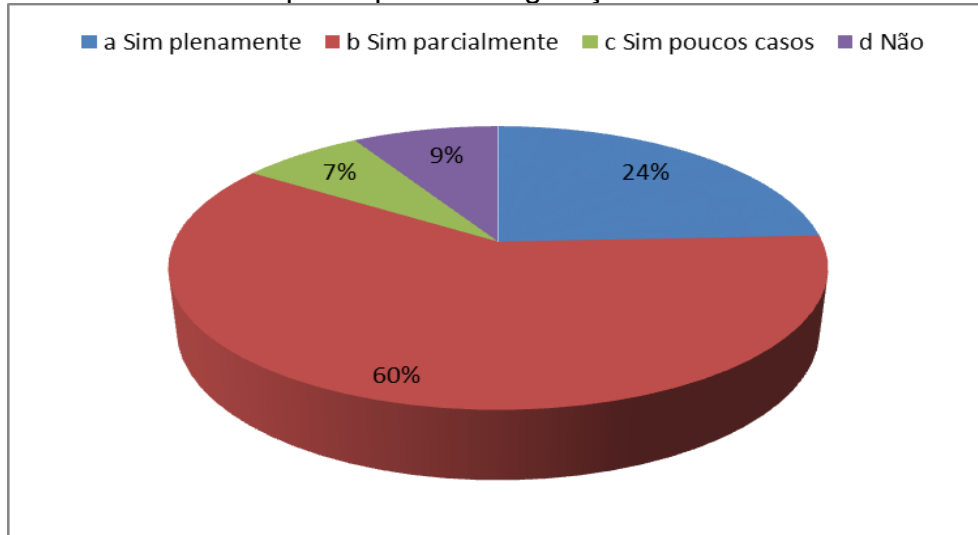
A décima segunda pergunta questiona “ **A holding é um instrumento sucessório, que diminuem atritos familiares, quando ocorre a sucessão no caso de morte de seus proprietários ou acionistas, ou seja, seu patrimônio está resguardado por quotas como elencadas nas cláusulas contratuais quando foi constituída. Para você esse meio de sucessão contribuirá com a continuidade da empresa por várias gerações?**”

a) Sim plenamente, b) Sim parcialmente; c) Sim poucos casos e d) Não.



O resultado apresentou: a) Sim plenamente 24%, b) Sim parcialmente 60%, c) Sim poucos casos 7% e d) Não 9%. Como elencados abaixo no gráfico:

Gráfico 11 - Para você esse meio de sucessão contribuirá com a continuidade da empresa por várias gerações?



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Quando se refere a continuidade da empresa por várias gerações, trata-se de holding, foi evidenciado que a maioria dos acadêmicos opinou em sim parcialmente, ou seja, evidenciam que este tipo de constituição ajudará e contribuirá à perenidade dos negócios passando de geração em geração, garantindo sua continuação por muitos anos.

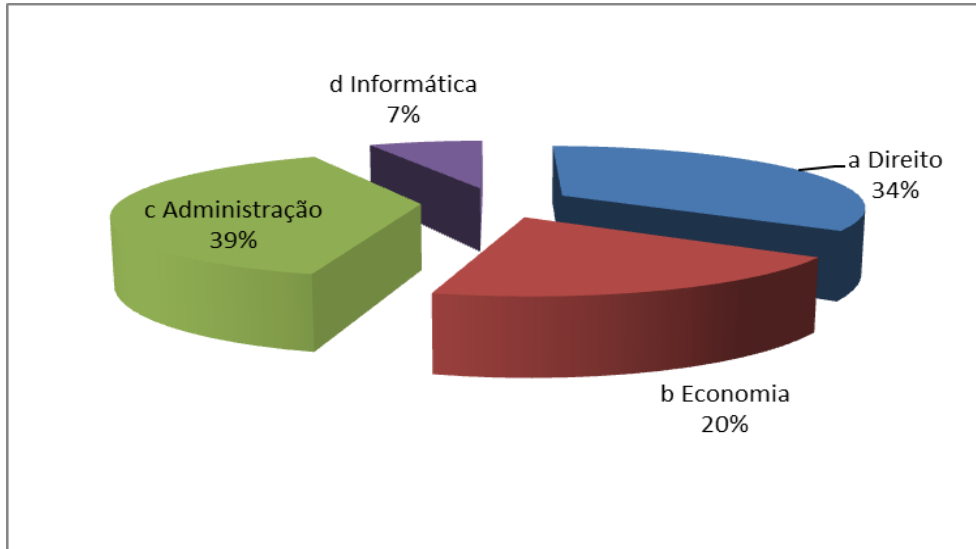
Esta questão demonstrou como instrumento sucessório, a holding atribui com a continuidade da empresa, pois na sua constituição, o controle será atribuído a uma pessoa capacitada, no caso de gerenciamento da empresa, onde passará por um processo de adaptação para que se tenha entendimento como funciona os negócios familiares e se é isso mesmo que pretende em relação a sua vida profissional, por isso é necessário a elaboração de um Planejamento Sucessório.

A décima terceira questão **“A contabilidade é formada por vários campos, entre elas a controladoria que é a área por meio de ferramentas gerenciais, fornecem as informações e auxilia os gestores para a tomada de decisão. Por se tratar de holding, é fundamental um profissional da área contábil ter conhecimento de outras áreas?”**

**a) Direito, b) Economia, c) Administração e d) Informática.**

O resultado: a) Direito 34%, b) Economia 20%, c) Administração 39% e d) Informática 7%. Como demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 12 - É fundamental um profissional de a área contábil ter o conhecimento de outras áreas?



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A opinião dos acadêmicos em relação a essa questão foi: que é fundamental ter conhecimento na área de administração, pois é uma área ligada diretamente com a contabilidade.

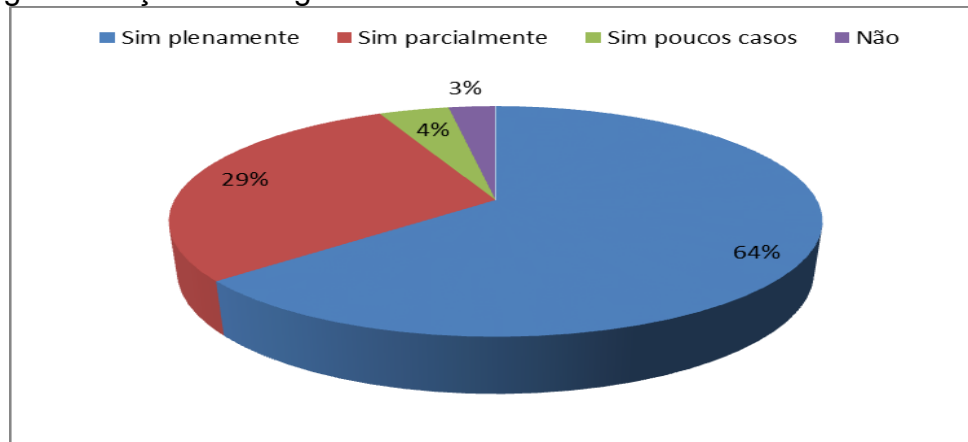
Tendo como objetivo desta questão generalizar todos os campos que interligam-se a contabilidade, pois atualmente é uma área que não fornece apenas números, mas informações que auxiliam a tomada de decisão. É por isso que é necessário vários ramos de conhecimentos como na área de Direito que para o profissional da área contábil é essencial pelo entendimento da legislação. A economia para atender as exigências do mercado. Na administração o controle e a decisão e na informática, em relação à informatização por meio de Declarações Digitais e Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

E décima quarta questão pergunta “ **A governança corporativa é a implantação de mecanismos corporativos visando à harmonia entre as famílias e a empresa. Para você é importante que toda empresa familiar adote a governança em sua gestão?**”

a) Sim plenamente, b) Sim parcialmente, c) Sim poucos casos e d) Não.

O resultado foi: a) sim plenamente 64%, b) sim parcialmente 29%, c) sim parcialmente 4% e não 3%. Como mostrado no gráfico abaixo:

Gráfico 13 - Para você é importante que toda empresa familiar adote a governança em sua gestão



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para a maioria dos acadêmicos acreditam de que é importante que toda empresa familiar adote a governança corporativa, pois visa a harmonia entre seus proprietários e a gestão da empresa, proporcionando um bom desempenho dos negócios

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolveu uma abordagem conceitual sobre o tema  *Holding* no processo sucessório e de gestão para acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis.

Apresentando desde o seu conceito, tipos, aspectos societários, suas constituições, dissolução, funções, estrutura, vantagens, desvantagens, planejamento fiscal com o propósito de atender o objetivo geral e específicos desta pesquisa.

Abordou-se o assunto em relação ao planejamento sucessório desde conceitos em relação a empresa familiar, como ocorre uma sucessão normal e por meio de holding.

Mostrou a interligação da holding com a gestão e a contabilidade, pois para ter se o controle é necessário atributos como as ferramentas estratégicas, e a evidenciação da controladoria no processo de gestão.

E não esquecendo da governança corporativa que é um dos atributos quando se trata desde assunto, pois visa a harmonia em relação ao processo de sucessão, quanto o de gestão em uma empresa familiar.

Sendo que estes objetivos foram atingidos com a elaboração da fundamentação teórica deste trabalho. E foi com a parte conceitual e atingindo a finalidade deste trabalho, encontrou-se necessidade de evidenciar isso com um estudo de caso. Neste caso foi proposto abordar o conhecimento sobre o assunto entre os acadêmicos da 1 a 8 fase do Curso de Ciências, na qual foi aplicado um questionário com 14 questionamentos referentes ao tema.

Na qual proporcionou uma análise geral do conhecimento dos acadêmicos em relação à teoria desenvolvida neste trabalho.

Concluindo que foi importante a realização desta pesquisa, pois evidenciou um estudo abrangendo conhecimentos em variadas áreas como também aquelas proporcionadas ao decorrer do curso.

## REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.
- ALEXANDRE, Ricardo. **Direito Tributário Esquematizado**. 7 ed. São Paulo. Método, 2013.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 174 p.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- BRASIL. Lei nº 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)>. Acesso em: 21 mar. 2015 a.
- BRASIL. Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973. **Código de Processo Civil**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5869compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5869compilada.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2015 b.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. V. 2: direito de empresa. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 550 p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil esquematizado**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 1211 p.
- GONÇALVES, Marcus Vinicius Rios. **Direito processual civil esquematizado**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 900p.
- IBGC. Instituto brasileiro de governança corporativa. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.
- LERNER, Waltter; BARRUECO, Fernando Mauro; PEROTTI, Paulo Salvador Ribeiro. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégicos para uma boa gestão**. São Paulo: Thomson, 2007. 171 p.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires.  **Holding**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 165 p.

\_\_\_\_\_, João Bosco; LODI, Edna Pires.  **Holding**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011. 191 p.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. 160 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato.  **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

NEGRÃO, Ricardo.  **Manual de direito comercial e de empresa, volume**. Teoria geral da empresa e direito societário. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 576 p.

\_\_\_\_\_.  **Direito empresarial**: estudo unificado. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 224p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

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

\_\_\_\_\_.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: Uma abordagem prática. São Paulo: 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2015. 152 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos.  **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 354 p.

\_\_\_\_\_. Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos.  **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 354 p

PORTAL DO EMPREENDEDOR.  **Empreendedor**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislação/sociedade-empresaria-limitada>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz.  **Direito empresarial esquematizado**. 4.ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014. 842 p

RITTA, Cleyton de Oliveira, e ALVES, Rosimere (organizadores).  **Contabilidade de gestão**. Criciúma, 2013. 169 p.

ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz; ARÁUJO, Elaine Cristina de; SOUZA, Katia Luiza Nobre de.  **Holding**: Aspectos Contábeis, societários e tributários. São Paulo: IOB Folhamatic EBS, 2014. 214 p.

**APÊNDICE (S)**





- a) EIRELI
- b) Sociedades Empresárias
- c) Sociedade Simples
- d) Sociedade Anônima

**8-Independente da forma societária de que forma ela pode ser constituída:**

- a) Contrato Social
- b) Estatuto Social
- c) Conversa entre seus sócios ou acionistas
- d) Outra forma

**9-Para uma melhor gestão de uma Holding é necessário ferramentas estratégicas que auxiliam toda equipe corporativa. Qual (is) ferramentas abaixo melhor atribuem esta afirmação.**

- a) Planejamento Estratégico
- b) Planejamento Sucessório
- c) Planejamento Jurídico
- d) Planejamento Financeiro
- e) Planejamento Fiscal ou Tributário

**10-A Holding apresenta inúmeras vantagens para uma empresa. Para você qual (is) dos benefícios abaixo melhor encaixa em uma empresa familiar:**

- a) Sucessão da empresa
- b) Gestão

**11-Ao mesmo que apresenta inúmeras vantagens para uma empresa. A Holding atribui também algumas desvantagens Para você qual (is) os malefícios que uma Holding mal formulada pode agregar uma empresa familiar:**

- a) Alta carga tributária
- b) Elevado nível hierárquico na empresa
- c) Dificuldades em relação conhecimento de setores econômicos
- d) Cláusulas irreversíveis em sua constituição

**12-A Holding é um instrumento sucessório, que diminuem atritos familiares, quando ocorre a sucessão no caso de morte de seus proprietários ou acionistas, ou seja, seu patrimônio está resguardado por quotas como elencadas nas cláusulas contratuais quando foi constituída.**

**Para você esse meio de sucessão contribuirá com a continuidade da empresa por várias gerações?**

- a) Sim plenamente
- b) Sim parcialmente
- c) Sim poucos casos
- d) Não

**13-A contabilidade é formada por vários campos, entre elas a controladoria que é a área que por meio de ferramentas gerenciais, fornecem as informações e auxilia os gestores para a tomada de decisão. Por se tratar de Holding, é fundamental um profissional da área contábil ter o conhecimento de outras áreas? Qual (is)**

- a) Direito
- b) Economia
- c) Administração
- d) Informática

**14-A governança corporativa é a implantação de mecanismos corporativos visando à harmonia entre as famílias e a empresa. Para você é importante que toda empresa familiar adote a governança em sua gestão.**

- a) Sim plenamente
- b) Sim parcialmente
- c) Sim poucos casos
- d) Não

**ANEXO (S)**

**ANEXO A – MODELO DE CONTRATO SOCIAL SOCIEDADE SIMPLES  
CONFIGURADA EM HOLDING**

SUBSÍDIOS PARA FORMULAÇÃO DE CONTRATO SOCIAL NOS TERMOS DA LEI Nº 10.406/2002, DE SOCIEDADE SIMPES LTDA.

**CONTRATO SOCIAL DA (COLOCAR DENOMINAÇÃO SOCIAL)**

Pela presente instrumento particular de contrato social, e na melhor forma de direito os srs. (colocar nome, nacionalidade, estado civil, se solteiro declarar se maior ou menor de idade, profissão, e residência, números do RG e CPF, MF), têm entre si juto e contratado, a constituição de uma sociedade simples limitada, que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes e nas omissões, pela legislação específica que disciplina essa forma societária.

**CLÁUSULA PRIMEIRA**

A presente sociedade girará sob a denominação/firma social de (vide artigo 997, II, combinado com 1.158, II, do NCC), e terá sede e domicílio na ( endereço completo: tipo, e nome do logradouro, número, complemento, bairro/distrito, município, Unidade Federativa e CEP, artigo 997, II, do NCC), tendo início de suas atividades na presente data, e seu prazo de duração será por tempo indeterminado, podendo a qualquer tempo, abrir ou fechar filial ou outra dependência, mediante alteração contratual assinada por todos os sócios.

**CLAÚSULA SEGUNDA**

A sociedade terá como objetivo social a prestação de serviços de: (o objeto deverá ser claro, detalhado e preciso).

Atenção para o objeto social da Holding!

**Cláusula para caracterização da Holding Pura:**

A sociedade terá como o objetivo social a administração de bens próprios.

**Cláusula para caracterização da Holding Mista:**

A sociedade terá como o objetivo social a administração e locação de bens próprios.

**CLÁUSULA TERCEIRA**

O capital social é de (vide artigo 997, III, do NCC), totalmente subscrito e integralizado em moeda corrente nacional, dividido em ( colocar número de quotas) quotas no valor de (colocar valor correspondente) cada uma e com a seguinte distribuição:

NOME DO SÓCIO	NÚMERO DE QUOTAS	VALOR
<b>Total Geral</b>		

Parágrafo único. De conformidade com artigo 1.052, da Lei nº 10.406/2002, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

**CLÁUSULA QUARTA**

A Administração da sociedade caberá a (indicar a (s) pessoa (s) natural (is) que administrará (ão) a sociedade), em conjunto ou isoladamente, respondendo pelos atos societários e sua representação ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, podendo praticar os atos compreendidos no objeto social, sempre no interesse da sociedade, ficando vedado o uso da denominação social em negócios estranhos aos fins sociais, bem com onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do (s) outro (s) sócio (s).

**CLÁUSULA QUINTA**

O (s) Administrador (es) declara (m), sob as penas da lei, de que não está (ão) impedido (s) de

exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar (em) sob efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública ou a propriedade.

#### CLÁUSULA SEXTA

Ao término de cada exercício social, em 31 dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados.

Parágrafo Primeiro – Nos quatro meses seguintes ao término do exercício social, os sócios deliberarão sobre as contas e designarão administrador (es) quando for o caso. Averbando a respectiva ata junto ao registro competente.

Parágrafo Segundo – Os sócios poderão, de comum acordo, fixar uma retirada mensal, a título de “pro labore”, observadas as disposições regulamentares pertinentes.

#### CLÁUSULA SÉTIMA

As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço direito de preferência para a sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas alteração contratual pertinente.

Parágrafo único. No caso de um dos sócios desejar retirar-se da sociedade, deverá notificar o outro (s) por escrito, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias, e ..... Sugestão – seus haveres, apurados em balanço especial, serão pagos em 20 (vinte) prestações iguais e sucessivas, vencendo-se a primeira após 60 (sessenta) dias da data do balanço especial.

#### CLÁUSULA OITAVA

Sugestões:

Falecendo ou interditado qualquer sócio, a sociedade continuará suas atividades com os herdeiros, sucessores e o incapaz.

Não sendo possível ou inexistindo interesse destes ou do (s) sócio (s) remanescente (s), o valor de seus haveres será apurado e liquidado com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado, e serão..... Sugestão – pagos em 20 (vinte) prestações iguais e sucessivas, vencendo-se a primeira após 60 (sessenta) dias da data do balanço especial.

Obs.: verificar demais opções entre os artigos 1.028 ao 1.038 da Lei nº 10.406/2002.

#### CLÁUSULA NONA

A sociedade se dissolverá nos termos da lei vigente.

#### CLÁUSULA DÉCIMA

Por decisão de quotista que representem a maioria do Capital Social, poderá ser determinada a exclusão por justa causa de sócios do quadro social, nos termos do artigo 1.085, da Lei nº 10.406/2002.

#### CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

Todos os casos omissos serão regulados pela Lei nº 10.406/2002, ficando eleito o foro da cidade de

São Paulo/SP, para dirimir, conhecer e decidir sobre quaisquer questões oriundas deste instrumento, excluindo-se qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E por assim estarem justos e contratados, as partes assinam o presente instrumento de Contrato Social, em 03 (três) vias, de igual forma e teor, e será levado a registro no Registro Civil de Pessoa Jurídica, nos termos dos arts. 998 e 1.150, da Lei nº 10.406/2002.

São Paulo, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fonte: Rocha Júnior, Araújo, Souza (2014, p.42,43,44 e 45).