



Revista de Ciências Contábeis | RCiC-UFMT |

homepage do periódico: <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rcic>



Benefícios da criação de uma holding para sucessão empresarial em empresas familiares: Um estudo em uma empresa do ramo imobiliário

Benefits of creating a holding for business succession in family businesses: A study in a real estate company

Beneficios de crear participación para la sucesión empresarial en empresas familiares: Un estudio en una empresa inmobiliaria

Ana Paula Pereira Nunes
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
annapereira04@gmail.com

Geovane Paulo Sornberger
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
gps@unemat.br

Arlete Redivo
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
aredivo@unemat.br

Recepção: 04 Março 2021
Aprovação: 11 Abril 2021
Publicado: 08 Junho 2021

RESUMO

O universo de organizações empresariais no Brasil é formado em sua maioria por empresas familiares e sua relevância na economia brasileira é inquestionável. Porém, pesquisas apontam que um percentual muito reduzido dessas empresas chega a sua terceira geração. As peculiaridades das relações pessoais envolvidas tornam o processo de sucessão um verdadeiro desafio. Nesse cenário, traçou-se o objetivo desta pesquisa, qual seja a constituição de uma holding familiar para uma empresa do ramo imobiliário em Sinop, região médio norte de Mato Grosso. Através da metodologia pesquisa-ação foi possível estabelecer a ordem dos procedimentos a serem seguidos pelo pesquisador e administradores envolvidos. Foram realizadas reuniões com os membros da família e administradores da empresa, além de coletas documentais visando reunir as informações necessárias à criação da holding. Os resultados evidenciaram benefícios estratégicos no que diz respeito a sucessão empresarial, formalizando a vontade do patriarca e fundador sem a interferência na “vida” da empresa; e, benefícios financeiros ao desonerar a empresa da dupla tributação de recursos. Um limitador foi a não implantação imediata da holding, impossibilitando a avaliação concreta dos resultados, o que sugere a realização de estudos futuros envolvendo o monitoramento de todas as situações envolvidas após a implantação de holdings.

Palavras-chave: Sucessão empresarial. Proteção do patrimônio. Holding. Planejamento sucessório.

ABSTRACT

The universe of business organizations in Brazil is formed mostly by family businesses and its relevance in the Brazilian economy is unquestionable. However, research shows that a very small percentage of these companies reach their third generation. The peculiarities of the personal relationships involved make the succession process a real challenge. In this scenario, the objective of this research was outlined, which is the creation of a family holding company for a real estate company in Sinop, in the northern middle region of Mato Grosso. Through the action research methodology it was possible to establish the order of the procedures to be followed by the researcher and administrators involved. Meetings were held with family members and company administrators, in addition to documentary collections aimed at gathering the information necessary for the creation of the holding company. The results showed strategic benefits with regard to business succession, formalizing the will of the patriarch and founder without interfering in the "life" of the company; and, financial benefits from releasing the company from the double taxation of resources. One limitation was that the holding company was not implemented immediately, making it impossible to assess the results in a concrete way, which suggests that future studies should be carried out involving the monitoring of all situations involved after the implementation of holding companies.

Keywords: Business succession. Protection of assets. Holding. Succession planning.

RESUMEN

El universo de las organizaciones empresariales en Brasil está formado principalmente por empresas familiares y su relevancia en la economía brasileña es incuestionable. Sin embargo, la investigación muestra que un porcentaje muy pequeño de estas empresas llega a su tercera generación. Las peculiaridades de las relaciones personales involucradas hacen que el proceso de sucesión sea un verdadero desafío. En este escenario, se planteó el objetivo de esta investigación, que es la creación de un holding familiar para una empresa inmobiliaria en Sinop, en la región centro norte de Mato Grosso. A través de la metodología de la investigación-acción fue posible establecer el orden de los procedimientos a seguir por el investigador y los administradores involucrados. Se realizaron reuniones con familiares y administradores de empresas, además de recaudaciones documentales destinadas a recabar la información necesaria para la creación del holding. Los resultados arrojaron beneficios estratégicos en materia de sucesión empresarial, formalizando la voluntad del patriarca y fundador sin interferir en la "vida" de la empresa; y los beneficios económicos de liberar a la empresa de la doble imposición de recursos. Una limitación fue que el holding no se implementó de manera inmediata, lo que imposibilitó evaluar los resultados de manera concreta, lo que sugiere que se deben realizar estudios futuros que involucren el seguimiento de todas las situaciones involucradas luego de la implementación de los holdings.

Palabras clave: Sucesión empresarial. Protección de activos. Tenencia. Plan de sucesión.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa demonstrar a holding como um mecanismo para auxiliar no planejamento sucessório empresarial e na proteção do patrimônio familiar. Conforme Bernhoeft (1989), em 1987, 90% das empresas eram familiares ou tinham sua administração realizada por uma ou mais famílias. Passadas três décadas, e o cenário permanece, as empresas familiares representam mais de 90% das empresas no Brasil, somam cerca de 65% do PIB e empregam 75% de toda força de trabalho do país (SEBRAE, 2012). Isso demonstra a influência da família nos negócios das empresas. As relações familiares levadas para dentro da empresa, facilitam o seu desenvolvimento. Porém, pesquisas também apontam, por outro lado, que a cada 100 empresas desse tipo 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração (PORTAL EXAME, 2019). Muitas vezes, são essas relações familiares que, ao invés de facilitar, dificultam o andamento da empresa. Atritos familiares começam a aparecer na medida em que os interesses pessoais se confundem com os empresariais (SEBRAE, 2012).

Segundo Ibrahim, Soufani e Lam (2001), em situações de conflito, a administração dos negócios passa a ser tratada em segundo plano. Isso faz com que o planejamento empresarial fique prejudicado, efeitos como distanciamento do foco nos objetivos, perda de mercado, desorganização na administração da empresa e por fim, enfraquecimento do grupo empresarial e do patrimônio familiar.

Outro fator interessante sobre as empresas familiares é citado por Dasilveira (2010) como confusão patrimonial, quando um membro da família se utiliza do patrimônio da empresa em benefício próprio, ou, o inverso, sem que haja clara percepção pelos administradores da empresa. Para o autor, trata-se de um problema grave, pois deve haver uma diferenciação entre os patrimônios e o correto tratamento, tendo em vista os princípios de governança corporativa e contabilidade empresarial.

Além dos conflitos familiares e da confusão patrimonial, Bayad e Barbot (2002) acrescentam que o processo sucessório dentro da empresa familiar deve ser bem elaborado, de modo que seja efetuado sem haver interferência na vida empresarial. As situações apresentadas se mostram como pontos de atenção na administração das organizações, que devem ser capazes de adotar mecanismos que reduzam possíveis interferências no planejamento empresarial e no patrimônio familiar.

Um mecanismo possível para atingir tais objetivos é a criação de uma holding, que na definição de Oliveira (2015), trata-se de uma empresa cuja finalidade básica é ter participação acionária, ações ou quotas de outras empresas, atuando como uma sociedade gestora dessas participações que administra conglomerados de um determinado grupo. Nestes termos, embora haja, uma série de objetivos a serem elencados na criação de uma *holding*, tendo em vista seu papel nas organizações, para este estudo, o interesse recai sobre a sucessão empresarial e proteção do patrimônio. Buscou-se explicar como a criação de uma *holding* pode auxiliar a sucessão empresarial e proteção do patrimônio. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo imobiliário localizada no município de Sinop MT, que por ocasião deste estudo será denominada “Beta Empreendimentos”.

Dentre as justificativas para realização da pesquisa estão, o grande número de empresas de origem familiar e sua relevância na economia nacional (PORTAL EXAME, 2019), e, nesse sentido, a busca por mecanismos que auxiliem na administração dessas empresas; e, são poucas as publicações que abordam especificamente a sucessão empresarial no Brasil. Em busca realizada em abril de 2018 ao Portal de Periódicos da CAPES, evidenciou-se resultados relativamente baixos, retornando 54 publicações ao realizar a pesquisa com o termo “planejamento sucessório” de forma isolada, e, refinando a busca com a inclusão do termo “*holding*”, o resultado torna-se ainda menor, com o retorno de apenas 8 publicações. Contudo, 80% das publicações são após 2010, ou seja, são publicações relativamente recentes, o que mostra a relevância que o assunto vem tomando. Além disso, o estudo buscou observar na prática a inserção da *holding* como um mecanismo de sucessão empresarial, o que em termos profissionais, passa a ser um material de consulta para outras organizações familiares interessadas em planejar o seu futuro.

Para além desta introdução, o artigo encontra-se estruturado em 4 seções. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica envolvendo as definições em torno das *holdings* e suas aplicações. Na seção 3, apresenta-se as escolhas metodológicas, incluindo a descrição das etapas seguidas. Na sequência são apresentados os resultados e discussões, chegando-se às considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentadas as definições e classificações das *holdings*, sua aplicabilidade nas organizações, e, por fim, enaltecendo o objetivo deste estudo, sua inserção enquanto instrumento de planejamento para as empresas familiares.

2.1 HOLDING: DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES

A origem da expressão *holding* vem do idioma inglês *to hold* que significa segurar, manter, controlar, guardar, dominar, fortalecer. Assim, Bergamini (2003) define *holding* como qualquer empresa que mantém ações de outras companhias em quantidade suficiente para controlá-las e emitir certificados próprios. Segundo ele, em sua forma mais pura, a companhia *holding* não opera partes de sua propriedade, mas direta ou indiretamente controla as políticas operativas e habitualmente patrocina todo o financiamento dessa empresa.

Oliveira (2015) define *holding* como uma empresa criada com o objetivo de controlar uma ou um conglomerado de empresas, para tanto, faz-se necessário a participação em quantidade e qualidade suficientes a ponto de controlar as sociedades em questão. Dessa forma as sociedades *holding* são titulares de bens e direitos que podem ser participações societárias, patente de empresas, investimentos financeiros ou ainda bens móveis ou imóveis. Prado (2011) acrescenta que a *holding* administra não só as empresas em que possui sociedade ou é acionista, mas também administra os seus bens e direitos, assim como seus passivos.

A criação de uma *holding* depende basicamente dos objetivos pretendidos. Lodi e Lodi (2011) afirmam que o tipo de *holding* é o que tornará mais claro seu campo de atuação, bem como sua finalidade no grupo empresarial. Para os autores, os principais tipos de *holding* são:

- a) *Holding* pura: Só participa, não controla e nem administra. Não é recomendada para fins fiscais, indicada em uma sucessão conflitiva, podendo ser sócia do sócio.
- b) *Holding* mista: É mais usual, mais maleável pois participa e administra. Por esses motivos possui mais recursos para um planejamento fiscal.
- c) *Holding* de controle: A lei 6.404 versa sobre o controle acionário em seus artigos 116, 117 e 118. O controle é exercido por metade das ações ordinárias com direito a voto mais uma. Na sociedade Limitada todas as quotas têm direito a voto, portanto com 50% mais 1 quota, o investidor tem o controle da sociedade.
- d) *Holding* administrativa: Muito usada em casos que herdeiros não tenham interesses profissionais no negócio, mas apenas de investimentos. Pode ser considerado o primeiro passo em futuras cisões ou diversificações no negócio.
- e) *Holding* familiar: Criada para interesses familiares diversos, como também forma de partilha em um inventário¹ próximo.

Tendo em vista os tipos de *holding* supracitados, o foco deste estudo recai sobre a *holding* familiar. Segundo Mamede e Mamede (2014) a *holding* familiar traz como característica a administração do próprio patrimônio (neste caso, patrimônio familiar), mantendo a gestão desse pelo sócio fundador, normalmente o ancião da família. Para os autores, a criação de uma *holding* familiar visa a segurança, proteção, benefício fiscal e principalmente a sucessão dentro da família, evitando a dissolução do patrimônio familiar. Não se trata de encontrar brechas para burlar o direito dos credores, direitos sucessórios, regimes de casamentos ou quaisquer outros fatos do direito civil. Mas sim, uma forma de solução de conflitos familiares e distribuição integral ou

¹ Conforme estabelecido na Lei 11.441 de 04 de Janeiro de 2007, Inventário é o processo pelo qual se faz um levantamento de todos os bens de determinada pessoa após a sua morte. Através deste, são avaliados, enumerados e divididos os bens deste para seus sucessores.

parcial do patrimônio entre os sucessores como um instrumento de proteção do patrimônio familiar.

A seguir, serão descritas algumas das principais possibilidades de aplicação de uma *holding*.

2.2 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DE UMA HOLDING FAMILIAR

Dentre as formas de aplicação da *holding*, está o seu emprego como mecanismo de benefício fiscal: Para aqueles que acreditam que *holding* é instrumento apenas de grandes corporações, esse mecanismo de benefício fiscal vem para desmistificar essa tese. Segundo Coelho (2018) a *holding* pode ser utilizada até para administrar pequenos patrimônios. O autor cita o exemplo de uma *holding* familiar constituída como imobiliária, quando loca ou vende imóveis é tributada em cerca de 13 a 14%, em se tratando de pessoa física a tributação passa para a casa dos 27,5%. Esse mecanismo é muito comum para investidores que já possuem renda tributada na faixa máxima do imposto de renda pessoa física e, dessa forma, constituem uma *holding* como forma de obter um benefício de imposto com alíquotas menores.

Ainda com relação aos benefícios fiscais, estão presentes àqueles ligados aos tributos de partilha de bens, objeto do presente estudo. Nessa ótica, há diversos casos em que os empresários iniciam essa partilha ainda em vida para seus herdeiros. Esse procedimento normalmente é realizado por meio de doação, que conforme lei estadual específica, sofre tributação do ITCMD (Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação). No estado de Mato Grosso, trata-se da Lei 10.488/16 que estabelece as alíquotas do imposto conforme evidenciado no Quadro 1.

Quadro 1 – Alíquotas de ITCMD – MT (efeitos a partir de 01/04/2017)

Faixa	Escalonamento da base de cálculo referente a cada fato gerador	Alíquota
a)	Até 500 (quinhentas) UPF/MT	Isento
b)	Acima de 500 (quinhentas) e até 1.000 (mil) UPF/MT	2%
c)	Acima de 1.000 (mil) e até 4.000 (quatro mil) UPF/MT	4%
d)	Acima de 4.000 (quatro mil) e até 10.000 (dez mil) UPF/MT	6%
e)	Acima de 10.000 (dez mil) UPF/MT	8%

Nota: UPF/MT = 138,99 (SEFAZ MT – JANEIRO/2019)

Fonte: SEFAZ – MT (2019)

Por meio do procedimento de doação de bens, uma pessoa transfere bens/valores a outra pessoa e o receptor dos bens/valores deve recolher o imposto devido conforme tabela acima. Trata-se de um procedimento que pode incorrer em um custo de até 8% do valor do patrimônio transferido, uma vez que doações recebidas acima de 10.000 UPF/MT possuem essa alíquota. Levando-se ainda em consideração que o receptor desses bens pode ser mais de uma pessoa, é possível concluir que há possibilidade ainda de dilapidação do patrimônio, uma vez que os herdeiros, no ato do recebimento dos bens, podem optar pela venda do mesmo de forma imediata para recebimento em dinheiro da parte que lhes é devida. Dessa forma muitas vezes os bens são comercializados por valores bem abaixo aos praticados no mercado, somente para saciar a ânsia pelo recebimento em dinheiro da herança.

Nesse ponto a *holding* funciona como um mecanismo de planejamento. O patriarca transfere seus bens a *holding* e essa passa a ser proprietária dos bens, sendo que o patriarca e os herdeiros passam a ser sócios/acionistas da *holding*, ou seja, proprietários indiretos dos bens, uma

vez que a administração da *holding* será exercida pelo patriarca ou conforme esse estabelecer no contrato/estatuto da empresa. Nesse ponto o patriarca realiza o planejamento ainda em vida, estabelecendo nas cláusulas do contrato da *holding*, como ser dará a administração dessa na sua falta, nesse ponto há uma redução significativa no risco de dilapidação do patrimônio, uma vez que os herdeiros serão proprietários apenas das quotas/ações da empresa e deverão seguir as regras do contrato para fazer jus ao patrimônio.

Uma segunda aplicação consiste na utilização da *holding* como mecanismo de proteção patrimonial. Golvea (2018) afirma que não se pode confundir proteção patrimonial com blindagem patrimonial. Não existe um mecanismo que seja capaz de blindar o patrimônio contra todo e qualquer evento. Para o autor, a constituição de uma *holding* seria uma forma de proteção do patrimônio, por meio da qual, seriam transferidos todos os bens da família para o CNPJ da empresa (*holding* criada) e a partir daí ela seria responsável pela gestão do patrimônio familiar. A partir desse momento, falando em curto e médio prazo os bens da família estariam protegidos em caso de sinistro dos patriarcas de uma possível dilapidação do patrimônio. No momento em que há a transferência do patrimônio para a pessoa jurídica, os herdeiros passam a herdar as ações ou quotas da empresa e não mais diretamente o patrimônio, assim a distribuição a ser feita, seria por meio da transferência de quotas/ações. Golvea (2018) cita ainda que conforme objetivo disposto na constituição da *holding*, é possível criar mecanismos que dificultem o alcance do patrimônio em possíveis execuções as pessoas físicas, tendo em vista que a partir da transferência do patrimônio para a empresa a pessoa física não estará mais ligada diretamente ao patrimônio.

A *holding* como mecanismo de sucessão empresarial. Segundo Lodi e Lodi (2011) a *holding* pode ser utilizada como mecanismo de perpetuação da empresa pelas várias gerações de uma família. Trata-se da transmissão de direção de patriarca para herdeiro, sem que haja grandes influências dentro da vida empresarial. Para isso Lodi e Lodi (2011) defendem que o processo deve ser planejado e definido em conjunto na família de modo que cada herdeiro tenha o seu papel bem definido e possa exercê-lo conforme atribuições dispostas em contrato/estatuto de constituição da *holding*. Vale lembrar que esse é o tema central dessa pesquisa, que é o mecanismo de transmissão de direção entre as gerações de uma família, de forma clara e sem ferir a continuidade dos negócios da empresa.

Mamede e Mamede (2014) acrescentam que a *holding* funciona como uma espécie de instrumento organizacional da família e da empresa, para que cada um possa ter seu papel com as regras impostas pelo patriarca em comum acordo com todos os herdeiros.

Embora haja inúmeros aspectos positivos, como todo instrumento empresarial de planejamento, a criação de empresas *holding*, possui também pontos negativos, devendo sua implantação ser precedida de um estudo de impacto de sua inserção no grupo empresarial. É possível elencar alguns pontos mais comuns, utilizados como balizadores do planejamento. O Quadro 2, elenca as principais vantagens e desvantagens na criação da *holding*.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens na constituição de empresas *holdings*

Vantagens	Desvantagens
<p>Aspectos econômico-financeiros:</p> <p>a) A <i>holding</i> pode apresentar maior facilidade nas fusões e incorporações, por possuir uma administração interativa entre as empresas controladas;</p> <p>b) Isolamento de dívida das afiliadas, pois cada empresa possui sua autonomia financeira;</p> <p>c) Essa questão de ser considerada cada <i>holding</i> como empresa isolada, traz um benefício quanto a expansão dos negócios rentáveis, pois apesar de alguma empresa do grupo possuir um insucesso, as demais possuem autonomia para operar;</p>	<p>Aspectos econômico-financeiros:</p> <p>a) Não pode utilizar prejuízos fiscais, caso da <i>holding</i> pura;</p> <p>b) Ter tributação de ganho de capital nas vendas de participações societárias;</p> <p>c) Ter maior carga tributária em caso de uma má administração e, quando não existir planejamento fiscal.</p>
<p>Aspectos administrativos</p> <p>a) Descentralização de tarefas de execução entre as empresas afiliadas;</p> <p>b) Centralização das decisões financeiras, dando mais autonomia para as empresas <i>holdings</i>;</p> <p>c) Maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros com terceiros;</p>	<p>Aspectos administrativos</p> <p>a) Ter uma elevada quantidade de níveis hierárquicos, deve haver planejamento para maior agilidade nas tomadas de decisões;</p> <p>b) Motivação, deve haver uma preocupação com os diversos níveis de um grupo empresarial para que todos os colaboradores estejam motivados a desempenharem seu papel com excelência.</p> <p>c) Ter dificuldade em operacionalizar os diversos segmentos existentes em uma <i>holding</i>, em se tratando de grupos empresariais que possuem unidades que atuam em ramos de atividades variados, há um desafio na administração de forma homogênea buscando retirar o máximo de cada segmento empresarial;</p>
<p>Quanto aos aspectos estratégicos:</p> <p>a) Centralização de alguns trabalhos, com o objetivo de minimizar as despesas operacionais;</p> <p>b) Centralização das diretrizes e decisões empresariais, que minimizam as demoras e dão mais homogeneidade nesse processo;</p> <p>c) Tendo a centralização de alguns trabalhos, dá-se também, um melhor tratamento de exigências setoriais, considerando-os como setores específicos da economia.</p>	<p>Quanto aos aspectos estratégicos:</p> <p>a) A centralização de alguns trabalhos, quando o planejamento não está bem definido, incorre em lacunas que antes não eram percebidas;</p> <p>b) Há necessidade de normas claras no tocante a tomada de decisões, para que os níveis hierárquicos não se tornem obstáculos a formalização de negócios;</p> <p>c) Necessidade de gerar significados aos diversos setores, devido a sua importância no resultado ainda maior. Com a inserção de empresas <i>holding</i> e a criação de níveis hierárquicos mais claros, pode gerar falta de compromisso com o resultado final, devido a falta de entendimento da parcela necessária daquele setor.</p>

Fonte: Adaptado de Lodi e Lodi (2011) e Oliveira (2015).

Lodi e Lodi (2011) elencam alguns dos principais benefícios na constituição de empresas *holdings*, que abrangem desde as grandes organizações, até as micro e pequenas empresas. Observa-se que os benefícios da *holding* dentro das grandes organizações atingem a todos os níveis. Os autores citam que as grandes empresas possuem *holdings* setoriais que auxiliam na administração do grupo empresarial, sendo que cada *holding* setorial é voltada apenas para os resultados de seu setor em específico (*holding* financeira, *holding* de produção, *holding* comercial, etc). Há também dentro das grandes organizações um outro segmento de *holding*, voltada apenas para a administração do patrimônio do grupo empresarial, a chamada *holding* patrimonial, trata-

se de uma empresa criada que se torna proprietária de todos os bens da família/empresa e estabelece em seu contrato/estatuto as regras de gestão desse patrimônio.

Com relação as desvantagens apontadas por Oliveira (2015), percebe-se que os principais pontos estão ligados as grandes organizações. Trata-se de aspectos organizacionais, como elevados níveis hierárquicos, confusão entre os objetivos estabelecidos, problemas administrativos, enfim todos os aspectos ligados a forma de constituição e administração da empresa.

Ainda é possível observar em ambos autores, pontos comuns com relação as vantagens e desvantagens, sendo que a escolha de dois autores diferentes para tratar do assunto, é pela importância de observação da ligação que existe entre os aspectos citados. A linha entre o sucesso e o insucesso, mais do que nunca está muito estreita, sendo extremo diferencial o planejamento. Dessa forma é possível identificar em vários autores que tratam sobre o assunto que o planejamento é o primeiro passo na criação de empresas *holding* e, deve ser tratado, conforme as especificidades de cada grupo, não existindo nenhuma fórmula pré-definida para o sucesso. Mamede e Mamede (2014) citam que a *holding* tem seu momento crucial na criação, estabelecendo objetivos, métricas de atuação dentro da vida empresarial e familiar.

Assim para que uma *holding* tenha sucesso, o corpo executivo deve ter amplo conhecimento do negócio em questão. Por fim, mencionadas as principais aplicações, existem outras possibilidades de emprego das *holdings*. Contudo, o objeto central desta pesquisa é a sucessão empresarial e proteção do patrimônio familiar.

2.3 A HOLDING COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO PATRIMONIAL E FAMILIAR

Dentro do contexto do planejamento patrimonial e familiar, destacam-se autores como Mamede e Mamede (2014) e Prado (2011), os quais tratam das maneiras em que se pode utilizar uma *holding* dentro de tal finalidade.

Segundo Mamede e Mamede (2014) o direito de família não se preocupou em intervir na relação entre pais, filhos, irmãos etc. Como forma de proteger o interesse social da empresa, o direito empresarial, especificamente o direito societário, constituiu disciplinas que auxiliam na administração das relações entre familiares e empresa ou grupo empresarial. Daí surgiram as *holdings* familiares, dessa forma apesar de existir a possibilidade de entrarem em conflito, quando se trata da atividade empresarial, terão de respeitar as normas impostas no contrato social da empresa e a legislação vigente, para causas envolvendo a empresa.

No que diz respeito ao processo sucessório, a *holding* familiar trata da transferência de patrimônio aos herdeiros por meio de quotas ou ações e não do patrimônio propriamente dito, segundo Prado (2011) esse é um processo muito eficaz e vem contribuindo para a criação de várias organizações em *holding* no país. A ideia de se trabalhar com o planejamento do patrimônio familiar ainda em vida, segundo Mamede e Mamede (2014) busca preservar o processo sucessório, visando a proteção do patrimônio. Por meio do Quadro 3, é possível comparar o processo sucessório antes e depois da criação de uma *holding* de um determinado grupo empresarial.

Quadro 3 – Processo sucessório: Antes e depois da criação de uma holding familiar

Antes da criação da <i>holding</i>	Depois da criação da <i>holding</i>
a) Patriarca é proprietário da empresa e de seu patrimônio; b) Falecimento do patriarca; c) Empresa e patrimônio entram em processo de inventário; d) Interesses diversos entre os herdeiros podem trazer dilapidação do patrimônio e alteração nos rumos da empresa; e) Empresa pode ir a falência, bem como o patrimônio sofrer deterioração;	a) Patriarca e herdeiros são proprietários da <i>holding</i> e essa é proprietária de todo patrimônio, patriarca permanece na administração da empresa; b) Falecimento do patriarca; c) Há uma regra estabelecida no contrato da empresa que regerá o futuro desta, o patrimônio permanece intacto em posse da empresa, devendo os herdeiros em conjunto definir sobre o futuro deste; d) O inventário ocorre somente para distribuir o percentual de participação que o patriarca possui na empresa; e) Interesses diversos entre os herdeiros tem que ser resolvidos seguindo as cláusulas do contrato social/estatuto da empresa. Normalmente ainda em vida já é definido pelo patriarca quem será o novo administrador, bem como as funções dentre os membros da família já está pré-definidas;

Fonte: Adaptado de Mamede e Mamede (2014)

Conforme Prado (2011) a decisão sobre o futuro do patrimônio e conseqüentemente da empresa é realizada ainda em vida pelo administrador. Apesar da decisão ser em vida, outro ponto a ser definido é sobre o momento da transferência das quotas ou ações da empresa aos herdeiros. Segundo Mamede e Mamede (2014) a transferência pode ser feita antes da morte do ascendente, por meio de doação, distribuindo antecipadamente a parte que cabe aos herdeiros. Nesse caso é devido o recolhimento do ITBI – Imposto de Transmissão de Bens Intervivos e o ITCMD – Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação. Se a definição for por realizar a transferência apenas após a morte do ascendente, nesse caso, será realizada por meio de inventário (MAMEDE; MAMEDE, 2014). O Quadro 4 traz um comparativo dessas situações.

Quadro 4 – Comparativo entre a *holding* e o inventário

Evento	<i>Holding</i>	Inventário
Tributação da Herança e Doação	3% doação 4% “causa mortis”	3% doação 4% “causa mortis”
Tempo para criação e inventário	90 dias em média	5 anos em média
Sucessão conforme novo código civil para casamentos	Cônjuge é o herdeiro	Cônjuge é o herdeiro

Fonte: Receita Federal do Brasil (2017).

Além da agilidade no processo de sucessão, outro benefício da constituição da *holding* é no que diz respeito a proteção ao patrimônio. Balko (2016) citam que a doação pode possuir cláusulas de impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade, dessa forma o patrimônio recebido em doação pela *holding*, fica protegido de dívidas e obrigações assumidas pelos herdeiros, apenas mantendo as garantias as obrigações já assumidas pela *holding*.

Há um ponto de atenção aqui, conforme Código Civil, Lei 10.406/02, Art. 1.669, a incomunicabilidade dos bens enumerados no artigo antecedente não se estende aos frutos, quando se percebam ou vençam durante o casamento. Mamede e Mamede (2014) citam que é necessário seguir o Art. 979 do Código Civil, o qual estabelece que além de no Registro Civil, serão arquivados e averbados, no Registro Público de Empresas Mercantis, os pactos e declarações antenupciais do empresário, o título de doação, herança, ou legado, de bens clausulados de

incomunicabilidade ou inalienabilidade. Estando realizado tal registro, ensejará em proteção contra terceiros, pois será de conhecimento desses tais documentos no fato gerador da dívida.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa buscou explicar como a criação de uma *holding* pode auxiliar a sucessão empresarial e proteção do patrimônio em uma empresa familiar do ramo imobiliário. Esta seção destina-se a explicar os procedimentos metodológicos adotados para atingir esse objetivo.

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

A pesquisa em questão trata-se de um estudo de caso, cuja unidade de análise é uma empresa familiar do ramo imobiliário situada no município de Sinop, região médio norte do estado de Mato Grosso. A pedido dos proprietários, seu nome não foi divulgado, e, por ocasião deste estudo será denominada “Beta Empreendimentos”, assim como os membros da família, serão doravante denominados Patriarca, Filho A, Filho B, Filho C, Filho D, Filho E, e, Filho F.

Na perspectiva do estudo de caso, foram adotados os procedimentos da pesquisa-ação, que segundo Mcniff e Whitehead (2006) é uma forma de reflexão para as próprias pessoas que estão ligadas ao processo, de modo que essas possam analisar criticamente o processo que realizam, as ligações que existem entre as atividades, bem como o resultado final que seu trabalho entrega. Zwick, Bertolin e Brito (2016) traz a pesquisa-ação como uma metodologia de ligação sujeito-objeto, diferenciando-a de outras metodologias, que se baseiam no distanciamento dessas duas dimensões, aliando a pesquisa e seus aspectos teóricos a prática vivenciada por uma realidade específica. Trazendo para essa perspectiva sujeito-objeto, especificamente para este estudo utilizou-se os procedimentos da pesquisa-ação abordados por Thiollent (2010), o qual traz quatro fases que compreendem a referida metodologia:

- a) Fase exploratória: nessa fase são realizadas reuniões entre os pesquisadores e participantes para definir objetivos, métodos, prazos, etc. Essa é a fase de sensibilização dos dirigentes da empresa para ter seu consentimento no andamento da pesquisa e a busca por melhorias dentro da organização;
- b) Fase de pesquisa: nessa etapa ocorre o levantamento geral da situação atual, análise das variáveis envolvidas e a busca de alternativas para os problemas encontrados. Nessa fase são realizadas visitas na(s) organização(ões), por meio das quais é possível entender todo o processo organizacional, seus principais processos, funcionamento, enfim a empresa como um todo. Além disso, para o caso específico deste estudo, foi possível ter acesso aos dados cadastrais da empresa, suas alterações ao longo do tempo, e sua representação dentro da família fundadora, todos fatos relevantes que culminam com o objetivo proposto, o qual seja, a criação de uma empresa *holding* visando dar suporte ao processo sucessório na empresa familiar em questão;
- c) Fase da ação: são objeto dessa etapa a ampla divulgação dos resultados, implementação e acompanhamento das ações preconizadas na solução escolhida, cuja implantação exige aprovação e o consentimento dos representantes da(s) organização(ões) envolvidas. São eles os responsáveis por implantar a solução;
- d) Fase da avaliação: essa etapa tem por objetivo observar e redirecionar as ações quando necessário. Nessa etapa é possível observar os resultados obtidos através das alterações realizadas dentro da organização.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos de coleta dos dados iniciaram com a realização de duas reuniões com os membros da família, buscando informações da representação da empresa na vida familiar. Aspectos como funções exercidas por cada membro dentro da empresa, remuneração, atividades desenvolvidas fora da empresa, todos esses dados foram levados em consideração, visando inicialmente e buscar o mecanismo mais adequado à perpetuação da empresa ao longo das gerações. As reuniões iniciais, também serviram de base para a escolha do método a ser utilizado, tendo em vista a necessidade da proximidade entre sujeito e objeto (ZWICK; BERTOLIN; BRITO, 2016), ou seja, a necessidade de aplicar a teoria a uma situação prática do dia a dia da organização.

Os dados coletados envolveram relatos de todo o histórico de criação da empresa, e fatos que ocorreram ao longo de sua existência e que foram responsáveis de certa forma, pela representatividade da organização no meio familiar e no mercado atualmente. Documentos contendo os dados cadastrais da empresa, bem como as alterações contratuais ao longo do tempo, representam a pesquisa documental realizada. Em um segundo momento, na fase de pesquisa, foi possível explorar o dia a dia da empresa, tendo em vista o acompanhamento *in loco* realizado na empresa, bem como as relações da vida familiar voltadas para a organização. Tais procedimentos consolidam as duas primeiras fases da pesquisa-ação (fases exploratória e de pesquisa), as quais representam o estágio de coleta dos dados na presente pesquisa.

A partir desses dados, foram estabelecidos os procedimentos da pesquisa-ação em sua fase da ação, em que o pesquisador em conjunto com os responsáveis pela organização (patriarca e seus filhos), articularam o plano de ações pertinentes a criação da *holding*, evidenciando seus benefícios estratégicos e financeiros, unindo dessa forma, os fatos e informações relatados e a teoria existente sobre o assunto.

Na pesquisa-ação, é possível estabelecer um rumo a ser seguido e através deste, realizar o acompanhamento e implementar melhorias sempre que necessário, avaliando todos os resultados tempestivamente (THIOLLENT, 2010). Entretanto, a fase da avaliação que consiste no monitoramento, não será desenvolvida neste estudo, impossibilitando a implementação de melhorias. Para este estudo, cumpriu-se as três primeiras etapas na sua totalidade, sendo que na terceira etapa, especificamente a implantação, e a quarta etapa, incluem ações de dependem do consentimento da empresa, e, tendo em vista a variável tempo, e por se tratar de ações que envolvem o planejamento estratégico, essas ações ainda não foram colocadas em prática na empresa estudada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item, serão apresentados os resultados do estudo, seguindo a estrutura composta pelas fases da pesquisa-ação (exploratória, pesquisa, ação e monitoramento) definidas segundo Thiollent (2010).

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO – FASE EXPLORATÓRIA

Esse tópico apresenta a fase exploratória da metodologia pesquisa-ação, em que são coletadas todas as informações relevantes fornecidas pelos respondentes em reuniões, aspectos

históricos, atuação da empresa e posição no mercado serão apresentados de modo a atender aos propósitos desta pesquisa e dar sequência nas próximas fases da metodologia aplicada.

A empresa Beta Empreendimentos é uma empresa do setor imobiliário de Sinop criada em 1994, porém sua história começou bem antes, quando em 1977 o Patriarca, sócio majoritário e fundador, natural do estado do Paraná, em viagem, conheceu o município de Sinop, que estava iniciando sua ocupação. Vendo as possibilidades de negócio, no ano seguinte 1978, o patriarca veio em definitivo para Sinop, para trabalhar com o beneficiamento e venda de café *in natura*, habilidade trazida do seu estado de origem.

Até o final da década de 1980 essa foi a atividade em que o patriarca e seus filhos se mantiveram e prosperavam. Porém, nessa época houve o enfraquecimento da atividade cafeeira na região, o que levou a família a vender os equipamentos de beneficiamento de café. Cada membro da família iniciou atividades individuais por um momento, até que em 1981 passaram a investir de forma conjunta em uma máquina de beneficiamento de arroz. Passados alguns anos, em 1985, com as economias adquiridas com o beneficiamento de arroz, o Patriarca adquiriu uma chácara de 4 alqueires paulistas, o equivalente a 96.800 m². Na época tratava-se de uma área rural, distante 10 km do centro da cidade, onde o patriarca decidiu comprar 10 cabeças de gado apenas para atividade familiar. Nos anos seguintes, com o crescimento da cidade, a área urbana chegou a poucos metros da propriedade. Foi então que patriarca decidiu por iniciar a atividade de loteamento e deu início ao seu primeiro empreendimento, vendendo terrenos como pessoa física em 1993.

Em 1994, com auxílio de seu filho, filho A, o patriarca criou a empresa para então dar seguimento nas vendas do empreendimento, a “Beta Empreendimentos”. No início, como no ramo havia apenas a Beta Empreendimentos e outra empresa, houve grande dificuldade com o tratamento da legislação dos loteamentos, haja vista que o município não tinha legislação própria sobre o assunto e a cidade carecia de profissionais da área. Passados 25 anos, já são mais de 20 empreendimentos entregues.

Ao longo da vida da empresa, sua atividade principal consistiu na transformação de grandes áreas (de 5 a 10 alqueires), em áreas menores, que são os lotes urbanos, realizando nestes, toda a infraestrutura necessária (água, energia e galerias pluviais). Realizadas essas benfeitorias, vende esses lotes gerando o lucro para empresa. Trata-se de um processo lento, pois o foco da empresa é a compra de áreas mais afastadas da cidade, porém, com potencial futuro com o avanço da área urbana. As vendas são quase sua totalidade a prazo. Dessa forma entre a compra da área, sua transformação e disponibilidade para a venda dos lotes há um período calculado de até 10 anos pela empresa, e outros 10 anos para o completo recebimento, por ocasião do parcelamento das vendas.

Ao longo dos anos a Beta Empreendimentos sofreu várias modificações em seus processos, porém em sua estrutura no que diz respeito à tomada de decisão, ao longo dos 25 anos permaneceu com a mesma formação. As principais atribuições da administração se concentram em:

- a) Patriarca: fundador da empresa, ele é a principal figura na administração, responsável por validar todas as decisões tomadas dentro da empresa, principalmente no que tange novos investimentos, momento de lançamento de novos empreendimentos, valor a

comercializar os imóveis, negociações em geral no que diz respeito as obras dos empreendimentos;

- b) Filho A: sócio administrador e advogado, é responsável por tratar as demandas jurídicas da empresa, no que diz respeito a retomada de imóveis, ou mesmo questões diversas. É também responsável pela análise e decisão conjunta com o Patriarca no que diz respeito aos principais aspectos do negócio. Está presente ainda no dia a dia da empresa fazendo a gestão financeira, autorizando pagamentos e gerindo o fluxo de caixa da empresa;
- c) Filho F: administrador não sócio, trata de assuntos ligados ao dia a dia do empreendimento. É responsável pelo acompanhamento das obras, negociação com fornecedores em conjunto com os sócios.

Apesar de ao longo dos anos sempre possuir a mesma estrutura na tomada decisões, os setores operacionais da empresa se modernizaram bastante. A empresa passou de registros manuais, para divisão em setores de atividades interligadas por um único sistema de gestão. Atualmente a Beta Empreendimentos apresenta os seguintes setores:

- a) Administração: Trata-se do setor onde são tomadas as principais decisões dentro do negócio e possuem a composição já citada acima;
- b) Contas a pagar: Trata-se do setor onde são lançadas e liquidadas as despesas;
- c) Contas a receber: Trata-se do setor onde são lançadas e liquidadas as duplicatas a receber na empresa. É também responsável pelo controle da adimplência, bem como da liquidez dos recebimentos;
- d) Vendas: Trata-se do setor comercial da empresa, onde são realizadas as vendas.

Ao longo dos anos, um fato muito significativo é que a empresa sempre foi e continua sendo a principal fonte de renda para toda a família. Assim sempre foi tratado pelo seu fundador e patriarca, que todos os seus 6 filhos sempre representaram uma fatia de igual valor dentro da sociedade, e, dessa forma, sempre prezou pela remuneração igualitária dos filhos, bem como no tratamento do patrimônio familiar.

Nesse sentido, como forma de partilha e distribuição de renda, o patriarca realiza mensalmente a distribuição de 20 salários-mínimos, através de doação da pessoa física do patriarca para a pessoa física de cada filho. Para formalizar o procedimento o patriarca realiza o recolhimento mensal do ITCMD conforme tabela vigente na SEFAZ-MT, ou seja, há tributação na alíquota de 4% sobre o valor doado. Trata-se de um procedimento definido pelo patriarca como forma de distribuição dos lucros, trazendo dessa forma cada filho para dentro da sociedade, mesmo que informalmente. Surge aí, um ponto de atenção para a criação da *holding*. É preciso criar um mecanismo que seja capaz de desonerar tal procedimento.

Outro ponto de atenção para criação da *holding*, está no desejo do patriarca em ter um tratamento igualitário para todos os filhos, dividindo os resultados da empresa e o patrimônio que está representa de forma igual entre todos os filhos. Pois bem, essa seria uma questão muito simples se a vontade de cada filho não fosse levada em consideração, pois bastaria realizar a divisão em igual valor entre os filhos e a partir daí centralizar a administração da empresa no patriarca. Porém, a literatura enfatiza que em todo processo sucessório, as vontades de cada sucessor devem ser levadas em consideração, e, é comum quando se fala em continuidade da empresa, muitos filhos preferirem apenas a remuneração, mesmo que diferenciada, a realizar atividades diárias ligadas a

vida da empresa. Atualmente, o contrato social da empresa não possui essa divisão igualitária, a pedido dos próprios filhos. O ponto de atenção está na necessidade de buscar um mecanismo que solucione essa questão de informalidade na distribuição dos lucros da empresa e do patrimônio familiar.

4.2 INFORMAÇÕES RELEVANTES PARA CRIAÇÃO DA HOLDING – FASE DE PESQUISA

Após levantar as informações de cunho exploratório na empresa, a etapa seguinte da pesquisa-ação segundo Thiollent (2010), é a fase de pesquisa, que por sua vez, consiste no levantamento geral da situação atual, análise das variáveis envolvidas, e, ao final, a proposição de alternativas para os problemas identificados, culminando com a próxima etapa da metodologia aplicada, a fase da ação.

Desde a criação da Beta Empreendimentos a família fundadora é composta pelo patriarca, esposa e 6 filhos. Na configuração atual, o patriarca atua como administrador da empresa em conjunto com o filho A (sócio administrador) e o filho F (apenas administrador sem participação societária), os quais recebem pró-labore pelas funções que executam. Dos demais filhos, o filho B possui participação societária na empresa, porém não exerce nenhuma atividade ligada ao dia a dia da mesma, os outros (filhos C, D e E) sequer participação possuem. Até chegar a essa configuração, a Beta Empreendimentos passou por diversas alterações por diferentes motivos, embora, em praticamente todas elas, aspectos familiares influenciaram a decisão. O Quadro 5 apresenta as alterações contratuais que ao longo do tempo alteraram a composição societária da empresa, as quais serão detalhadas na sequência.

Quadro 5 – Histórico da composição societária da Beta Empreendimentos

Contrato social 07/12/1994	Filho A – 21% Filho B – 19% Filho C – 20% Filho D – 19% Cônjuge do Filho E – 19%* Terceiro – 2% **
2ª Alteração contratual 04/02/1997	Filho A – 21% Filho B – 20% Filho C – 20% Filho D – 20% Cônjuge do Filho E – 19%*
4ª Alteração contratual 21/03/2003	Filho A – 26% Filho B – 25% Filho D – 25% Cônjuge do Filho E – 24%*
6ª Alteração contratual 04/10/2005	Filho A – 26% Filho B – 25% Filho D – 25% Filho E – 24%
7ª Alteração contratual 28/05/2007	Patriarca – 49% Filho A – 26% Filho B – 25%

Fonte: Elaborado pelos autores.

* Cônjuge do filho E: em união matrimonial com o filho E, fez parte da composição societária de Beta Empreendimentos no momento citado no quadro;

** Terceiro: trata-se de indivíduo que não possui ligação alguma na família, que fez parte da composição societária de Beta Empreendimentos no momento citado no quadro.

Em sua composição societária a Beta Empreendimentos, até a última alteração contratual, o seu fundador e patriarca não participava do quadro societário por questões particulares à época, porém, a administração da empresa, sempre foi realizada por ele em conjunto com o filho A, este desde o início formalizado no instrumento contratual. Outro fator, é a presença do cônjuge do filho E na sociedade, mesmo não tendo vínculo com a empresa de forma direta, se tratando apenas do cônjuge de uma das filhas do patriarca. Para esse fato, a justificativa mencionada foi a relação de confiança com o então sócio e as habilidades profissionais que este dispunha e que eram necessárias na época.

Na segunda alteração contratual houve a saída do único sócio que não era membro da família (denominado terceiro), passando a Beta Empreendimentos ter 100% de participação familiar. Já para a quarta alteração contratual, a mudança foi a retirada do filho C da sociedade. Na época, casada em regime de comunhão universal de bens e acabou se divorciando. Como a partilha incluía parte da participação societária da empresa, e, para minimizar o conflito, o patriarca, após pagar uma quantia em dinheiro ao ex-cônjuge, que na época desistiu de qualquer processo a respeito, decidiu por retirar o filho C da sociedade.

A sexta alteração contratual foi marcada pela saída do cônjuge do filho E, e entrada na sociedade do filho E, foi uma maneira vista pelo patriarca de formalizar apenas filhos na sociedade. A sétima e última alteração contratual que modificou a composição societária, trouxe para a sociedade o patriarca, formalizando sua administração, além de possuir a maior participação societária dentre os sócios. Houve ainda a saída dos filhos D e E, restando o filho A como sócio e administrador, e o filho B apenas como sócio.

Durante a trajetória de alterações contratuais, alguns pontos merecem destaque, são eles:

- a) Ao longo dos anos, todos os filhos receberam e ainda recebem a distribuição de lucros de forma igualitária;
- b) Apenas 14 anos após a criação da Beta Empreendimentos, o patriarca teve sua inserção na sociedade e sua administração devidamente formalizada;
- c) O filho F, sempre participou da administração da empresa, porém nunca sequer figurou no contrato social da empresa. Esse é o único filho que não aparece formalmente em momento algum na vida empresarial;
- d) Em 2003, na quarta alteração contratual, um conflito familiar fez com que a Beta Empreendimentos acabou tendo que dispor de uma quantia retirada em dinheiro para sanar um conflito externo;
- e) O filho B, nunca esteve ligado diretamente a empresa no que diz respeito as atividades, seja de administração ou qualquer outra do contexto da empresa;
- f) Segundo informações prestadas, os 3 filhos (C, D e E) deixaram de fazer parte do quadro societário por motivos de conveniência da empresa;
- g) Em um dado momento há a inserção do genro do patriarca, única e exclusivamente por haver uma relação de confiança entre ambos.

Antes mesmo da análise das observações apresentadas, vale resgatar o acordo estabelecido pelo patriarca, de que todos os filhos possuem igual direito/deveres com o patrimônio familiar. Mesmo que não estabelecido formalmente, deve ser respeitado e seguido pelos sucessores. Independente dos pontos encontrados nas fases exploratória e de pesquisa, trata-se de uma empresa sólida e com tradição de mais de 25 anos no mercado. Todavia, os fatos expostos levam a uma reflexão: Seria possível criar um mecanismo que atendesse a vontade do patriarca, sem influenciar na administração e atividade da empresa? Seria possível trazer os filhos para dentro da sociedade, sem que aspectos cadastrais, ou mesmo gerencias influenciassem no dia a dia da empresa e na sua posição no mercado? A solução encontrada foi a proposição de criação de uma *holding*, cujos detalhes da implantação são descritos a seguir.

4.3 IMPLANTAÇÃO DA HOLDING – FASE DA AÇÃO

Inicia nesse ponto a fase da ação, que segundo Thiollent (2010), envolve a divulgação das constatações obtidas nas fases anteriores, implementação e acompanhamento de ações preconizadas na solução escolhida. Assim, os pontos de atenção encontrados e o direcionamento das ações a serem tomadas, bem como seus fundamentos foram apresentados aos administradores, os quais acataram e se comprometeram pela implementação, nesse caso da *holding*, como a solução proposta.

Tendo em vista os pontos de atenção verificados e o acordo existente na família no que diz respeito a divisão dos lucros e do patrimônio propriamente dito, a inserção da *holding* familiar resguardará o processo de sucessão empresarial, formalizado ainda em vida a vontade do patriarca e fundador. A *holding* familiar estabelece as regras de sucessão que na configuração atual, só existem informalmente. Para tanto, a Beta Empreendimentos passará a ter em sua composição societária, apenas o patriarca e a *holding*, ficando dessa forma a composição societária conforme disposta no Quadro 6:

Quadro 6 – Composição Societária de Beta Empreendimentos após a criação da *holding*.

Quadro societário	% de participação na sociedade
Patriarca	1%
<i> Holding </i> Familiar	99%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse caso a *holding* entrará na sociedade da Beta Empreendimentos com a maior parte do capital e o patriarca permanecerá na sociedade como fundador, apenas para atender a legislação das sociedades empresariais limitadas, que necessitam de pelo menos 2 sócios para existirem. A alteração contratual acima contempla como administradores o patriarca e o filho A, permanecendo a administração inalterada.

A *holding*, por sua vez, foi constituída em forma de Sociedade Empresária Limitada, pois trata-se da constituição societária menos onerosa para a formação e posterior manutenção das *holdings* familiares. Além dos benefícios já elencados, outros pontos importantes da criação da *holding* serão descritos nos tópicos a seguir.

4.3.1 Benefícios financeiros com a criação da *holding*

Conforme mencionado, a empresa Beta Empreendimentos representa a fonte de sustento de toda a família, e, por decisão de seu sócio fundador e patriarca da família, definiu por remunerar cada um dos 6 filhos com o valor equivalente a 20 salários mínimos mensais. Esses valores até então, eram efetivados por meio de doação da pessoa física patriarca, para a pessoa física de cada um dos filhos. Conforme legislação vigente esse procedimento possui tributação pelo ITCMD conforme Lei 7.850, de 18 de dezembro de 2002 da SEFAZ-MT.

Com a criação da *holding*, todos os filhos estariam presentes no contrato social da *holding* e apenas o patriarca e a *holding* seriam sócios da Beta Empreendimentos. A partir daí será realizado o procedimento de distribuição de lucros em substituição a atual doação, esse procedimento é regido pela Instrução Normativa SRF N° 11 de 22/02/1996 que cita em seu Art. 7° que os lucros e dividendos decorrentes de participações societárias avaliadas pelo custo de aquisição não integram os valores de base de cálculo para o Imposto de Renda. Dessa forma, tanto na distribuição de lucros da Beta Empreendimentos para a *holding* e da *holding* para as pessoas físicas, não haverá tributação de imposto de renda, uma vez que a receita já foi tributada na Beta empreendimentos, quando da apuração do lucro da atividade. O quadro 7 ilustra o antes e o depois da criação da *holding* no que tange o benefício financeiro.

Quadro 7 – Benefício financeiro: antes e depois da criação da *holding* familiar (cálculo anual)

Membros da família	Tributação devida antes da criação da <i>holding</i>	Tributação devida depois da criação da <i>holding</i>
Filho A	Doação recebida: R\$ 239.520,00 Alíquota ITCMD 4% R\$ 239.520,00 * 4% = R\$ 9.580,80	Não há tributação, recebimento se dá por meio de distribuição de lucros
Filho B	Doação recebida: R\$ 239.520,00 Alíquota ITCMD 4% R\$ 239.520,00 * 4% = R\$ 9.580,80	Não há tributação, recebimento se dá por meio de distribuição de lucros
Filho C	Doação recebida: R\$ 239.520,00 Alíquota ITCMD 4% R\$ 239.520,00 * 4% = R\$ 9.580,80	Não há tributação, recebimento se dá por meio de distribuição de lucros
Filho D	Doação recebida: R\$ 239.520,00 Alíquota ITCMD 4% R\$ 239.520,00 * 4% = R\$ 9.580,80	Não há tributação, recebimento se dá por meio de distribuição de lucros
Filho E	Doação recebida: R\$ 239.520,00 Alíquota ITCMD 4% R\$ 239.520,00 * 4% = R\$ 9.580,80	Não há tributação, recebimento se dá por meio de distribuição de lucros
Filho F	Doação recebida: R\$ 239.520,00 Alíquota ITCMD 4% R\$ 239.520,00 * 4% = R\$ 9.580,80	Não há tributação, recebimento se dá por meio de distribuição de lucros
Total do imposto devido	R\$ 57.484,80	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme Lei 7.850 de 18 de dezembro de 2002 da SEFAZ/MT, em seu Art. 19, o ITCMD é calculado a cada doação efetuada, no mesmo ano civil, pelo mesmo doador ao mesmo donatário, adicionando-se à base de cálculo os valores dos bens ou direitos anteriormente transmitidos e deduzindo os valores dos impostos já recolhidos. Para os herdeiros do patriarca, o cálculo e o pagamento acontecem mensalmente, o que não influencia no valor total pago anualmente, uma vez que sua forma de cálculo envolve a soma dos valores doados, bem como a aplicação da alíquota

por esse montante deduzindo o imposto já recolhido. A cifra do imposto devido pelos herdeiros é de R\$ 57.484,00 anuais.

Com a criação da *holding* todos os filhos estão na sociedade e apenas a *holding* em conjunto com o patriarca estariam na sociedade da Beta Empreendimentos. Assim a distribuição dos lucros é realizada da Beta Empreendimentos para o patriarca e à *holding* familiar. A partir daí a *holding* com os recursos em caixa da distribuição recebida, poderia distribuir aos seus sócios, os filhos do patriarca. Conforme demonstrado anteriormente, a economia anual chegaria a cerca de R\$ 57 mil.

4.3.2 Benefícios estratégicos e gerenciais com a criação da *holding*

Ainda com relação ao desejo do patriarca em tratar de forma igual todos os filhos, no cenário em vigor, há apenas 2 filhos presentes na sociedade da empresa, sendo que desses, apenas um realiza a administração da empresa em conjunto com o patriarca.

Esse fator poderia influenciar futuramente a gestão da Beta empreendimentos em diversos aspectos. Um deles, e talvez o mais importante, seja o aspecto citado abaixo, quando observada a cláusula 13ª do contrato social consolidado da Beta Empreendimentos, que rege: “No caso de falecimento de quaisquer dos sócios, a sociedade não será dissolvida, levantando-se um balanço especial nessa data e, se convier aos herdeiros do pré-morto, será lavrado instrumento de alteração contratual com a inclusão destes com os direitos legais, ou então os herdeiros receberão todos os seus haveres, apurados até o balanço especial, em 12 (doze) prestações iguais mensalmente, vencendo a 1ª após 180 dias do referido balanço.”

Considerando a referida cláusula, numa suposição de falecimentos de sócios, tem-se as seguintes situações:

a) Situação 1: falecimento do filho A:

O patriarca e o filho B permanecem com participações inalteradas, bem como a administração da empresa passa a ser exercida unicamente pelo patriarca. O percentual do filho A é distribuído entre seus herdeiros legais (hoje seria um filho maior de 18 anos e um filho menor de 18 anos que seria representado pela sua mãe, atual esposa do filho A). Conforme disposições contratuais a participação poderia ser exercida tanto pela entrada na empresa como sócios ou mesmo recebendo o valor que lhes cabe referente a participação. Todos os demais filhos não teriam direito algum perante as referidas cotas, tendo em vista que as disposições do artigo 1.028 do Código Civil, dispõem também sobre a representação por meio de espólio do sócio falecido (nesse caso seus herdeiros)

b) Situação 2: falecimento do filho B

O filho A e o patriarca permanecem com participações inalteradas, bem como a administração da empresa continua sendo exercida pelos mesmos. Assim como no caso anterior, as quotas do filho B também seriam distribuídas entre seus herdeiros, hoje seriam 3 filhos e o cônjuge, pois o casamento é sob regime de comunhão parcial de bens. Novamente conforme disposto no contrato social e no Código Civil, os herdeiros do patriarca não teriam direito algum sob essas quotas.

c) **Situação 3:** falecimento do patriarca

Há uma mudança completa no quadro societário, o patriarca hoje casado sob o regime de comunhão universal de bens, teria suas quotas distribuídas para seus herdeiros, sendo, 50% para sua esposa e 50% para todos os filhos de forma igual, conforme legislação vigente. A partir desse momento a composição societária da Beta Empreendimentos ficaria disposta conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Composição societária da Beta Empreendimentos (após o suposto falecimento do patriarca)

Quadro societário	% de participação na sociedade
Esposa do patriarca	24,5%
Filho A	30,083
Filho B	29,083
Filho C	4,083
Filho D	4,083
Filho E	4,083
Filho F	4,083

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se tamanha desigualdade na distribuição do quadro societário após suposto falecimento do patriarca. Sua esposa agora está presente no contrato social, recebendo 50% da participação do Patriarca, devido a legislação atual assim definir, sobre o casamento sob regime de comunhão total de bens. A outra metade da participação do patriarca é distribuído em igual percentual (4,083%) para seus herdeiros (incluindo os filhos que já constavam no contrato social, fato que aumenta ainda mais a desigualdade perante os demais, tendo em vista que a partir desse momento, o Filho A e Filho B passam a possuir mais de 50% do capital da empresa, podendo dessa forma definir em conjunto sobre os rumos a serem seguidos pela empresa.

Esse fato, assim como as demais situações poderiam trazer inúmeros obstáculos para a empresa. A doação e realizada mensalmente pelo patriarca aos filhos poderia sofrer alterações, tendo em vista a nova administração única do filho A e participação majoritária de apenas 2 dos 6 filhos. Decisões dentro da empresa, assim como destinação do patrimônio da empresa poderiam tomar rumos diferentes dos atuais (na configuração em vigor o patriarca é quotista majoritário e suas decisões são de extrema relevância), além de risco de dissolução da sociedade, fazendo com que a empresa tenha que desembolsar quantia relevante para compra de quotas dos sócios que solicitarem sua saída da empresa.

Há ainda o fato dos outros 4 filhos que não figuram no contrato social, que caso venham a falecer não teriam qualquer amparo frente aos sócios, uma vez que não possuem qualquer participação formal. Todos esses fatos, por mais que haja um acordo informal definido pelo patriarca da família, podem exercer alterações caso venham a ocorrer, a julgar que as famílias acabam sendo levadas pelas emoções e por diversas questões alheias aos interesses da empresa, podendo vir a causar danos financeiros e de imagem a essa. Com a entrada de todos os herdeiros na sociedade da *holding*, bem como do patriarca, ocorre a formalização da vontade do patriarca. O Quadro 9 apresenta a composição da societária da Beta Empreendimentos após criada a *holding*.

Quadro 9 – Disposição Societária da Holding Familiar

Quadro societário	% de participação na sociedade
Patriarca	40%
Filho A	10%
Filho B	10%
Filho C	10%
Filho D	10%
Filho E	10%
Filho F	10%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A *holding* conforme já mencionado, será sócia da Beta Empreendimentos com 99% das quotas e o patriarca com 1%, sendo que as cláusulas de administração da Beta Empreendimentos permaneceriam inalteradas. Com relação ao contrato social da *holding*, todas as vontades do patriarca seriam postas em cláusulas específicas, resguardando os principais acontecimentos, já com previsões em contratos de suas soluções. Ainda referente a *holding* a administração dessa poderá ser exercida também conforme vontade do patriarca, estabelecendo dessa forma todo o processo sucessório em vida.

Avaliados os benefícios da implantação da *holding* familiar, finaliza-se a participação do pesquisador na fase ação, conforme etapas do método pesquisa-ação sugeridas por Thiollent (2010). É importante lembrar que os administradores da empresa possibilitaram a abertura de seus dados para que o estudo fosse realizado, porém, até o momento não realizaram a implantação da *holding* no grupo familiar. Motivo este, pelo qual a fase de monitoramento definida por Thiollent (2010) não foi aqui desenvolvida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já foi dito, as empresas familiares representam um universo imenso, possuindo destaque na economia nacional. Ao mesmo tempo que representam um número tão expressivo, são alvo dos efeitos nefastos que a transição do comando dos negócios entre gerações pode ocasionar. Em muitos casos, consumindo e fragmentando o capital social adquirido ao longo da vida dessas organizações. Nesse sentido, este estudo demonstra um movimento contrário a essa realidade, trazendo a *holding* como um mecanismo de sucessão empresarial. Buscou-se então, explicar como a criação de uma *holding* familiar pode auxiliar a sucessão empresarial e na proteção do patrimônio. Esse objetivo foi alcançado por meio da realização de um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo imobiliário localizada no município de Sinop MT, com o emprego da pesquisa-ação como instrumento metodológico.

Visando alcançar o objetivo proposto, a pesquisa inicialmente buscou por meio do referencial teórico estabelecer as dinâmicas e particularidades relativas as empresas familiares e seu funcionamento, trazendo os conhecimentos de autores como Lodi e Lodi (2011), Mamede e Mamede (2014), dentre outros citados ao longo do texto, na intenção de apresentar semelhantes necessidades das empresas familiares quando se trata da sucessão empresarial, e que estas dificuldades podem ser sanadas com a criação de empresas *holdings*. Com isso, promoveu-se o entendimento acerca do tema *holding*.

Alinhada com a metodologia da pesquisa-ação, a etapa empírica do estudo foi desenvolvida em fases conforme proposto por Thiollent (2010). Por meio do método da pesquisa-ação, foi realizada a análise dos dados históricos da empresa, de modo a filtrar os conteúdos relevantes, findando com um diagnóstico propício a implantação da *holding* familiar. Os principais resultados, dão conta que a criação da *holding* promove ganhos estratégicos e financeiros imediatos. Estratégico, no que diz respeito a sucessão empresarial ainda em “vida”, e formalização da vontade do patriarca sem a interferência na “vida” da empresa. A partir da inserção da *holding*, todos os membros da família são inseridos no contrato social da empresa e possuem os mesmos direitos e deveres. Financeiro, quando o patriarca deixa de realizar doações mensais e sofrer tributação em um recurso que na verdade, já é tributado na empresa incorrendo em dupla tributação. Por meio da *holding* ocorre a distribuição de lucros entre os sócios, que são os filhos e o patriarca. Trata-se de benefícios pontuais que passarão a estar presentes ao longo da vida da empresa.

Cabe destacar, que a abertura dada pela empresa estudada de acesso aos dados, foi essencial e possibilitou que o estudo fosse realizado. Contudo, a não implantação imediata da *holding* é uma limitação desta pesquisa que impossibilitou o cumprimento da fase de monitoramento do método pesquisa-ação. Vale ressaltar que independente da implantação na prática, foi possível constatar os benefícios provenientes da criação da *holding* familiar, uma vez que os dados empresariais bem como seu histórico e desejo dos envolvidos no processo, são verídicos. A limitação nesse ponto, sugere uma continuidade desse estudo em pesquisas futuras, trazendo a implantação e o monitoramento de todas as situações envolvidas.

Por fim, a *holding* se configura como início de um sistema de governança corporativa familiar robusto. Vale destacar, que nenhum mecanismo está a prova de todos os acontecimentos, pois esses podem surgir de várias formas inesperadas. Cabe as diversas áreas de conhecimento a busca incessante por mecanismos capazes de superar os obstáculos que se opõe dia a dia nos diversos campos de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Amador Paes de. Manual das Sociedades Comerciais. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BALKO, Lenine. Holding Familiar. São Paulo, 05 de junho 2016. Disponível em: <<http://www.holdingfamiliar.blog.br/>>. Acesso em: 02 de novembro 2017.
- BAYAD, M.; BARBOT, M-C. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de relation père-fille. In: CONGRÈS INTERNATIONAL 14

FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME, AIREPME, 6, Montréal. Anais... Montreal: AIREPME, 2002.

- BERGAMINI, Adolpho. Constituição de empresa Holding Patrimonial, como forma de redução de carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos, sem tributação. *Revista Jus Vigilantibus*, p. 107, 2003.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em 30 set. 2017.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 04 jan. 2019.
- BRASIL. Lei nº 11.441, de 04 de janeiro de 2007. Altera dispositivos da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11441.htm>. Acesso em: 04 fev. 2019.
- BRASIL. Secretaria da Receita Federal. Instrução normativa SRF nº 11, de 21 de fevereiro de 1996. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/insrf011.htm>>. Acesso em: 04 fev. 2019.
- COELHO, Ricardo. Holding é opção para benefícios fiscais. Porto Alegre. 2018. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2018/01/cadernos/jornal_da_lei/607331-holding-empresarial-e-opcao-para-beneficios-fiscais.html>. Acesso em: 04. Fev. 2019.
- DASILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança corporativa no Brasil e no mundo, teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GOLVEA e Advogados Associados. *Proteção patrimonial e recuperação judicial de empresas – perguntas e respostas*. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://gouveaadogados.com/protacao-patrimonial-e-recuperacao-judicial-de-empresas-perguntas-e-respostas/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.
- IBRAHIM, A.B.; SOUFANI, K.; LAM, J. A. Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, v. 14, n. 3, p. 245-258, 2001.
- LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. *Holding*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MATO GROSSO. Secretaria de estado de fazenda. Lei nº 10.488, de 29 de dezembro de 2016. Altera a Lei nº 7.850, de 18 de dezembro de 2002. Disponível em: <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/0325677500623408/7C7B6A9347C50F55032569140065EBBF/4C91187E934850E0842580A0005E388B>>. Acesso em: 14 jan. 2019.
- MCNIFF, J.; WHITERHEAD, J. *All you need about Action Research*. British. Library: London, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: Uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PRADO, Fred John Santana. A holding como modalidade de planejamento patrimonial da pessoa física no Brasil. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 16, n. 2800, 2 mar. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/18605>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

PORTAL EXAME. Empresas familiares assumem liderança de mercado. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>>. Acesso em: 23 maio 2019.

RODRIGUES, Fernando. Holding: Tudo sobre o assunto. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://fazendocontas.com.br/?p=388>>. Acesso em: 15 out. 2017.

SEBRAE, Empresas familiares. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2017.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ZWICK, Elisa; BERTOLIN, Rosangela Violetti; BRITO, Mozar José de. Pesquisa-ação e aprendizagem organizacional socioprática: Uma aproximação. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Zwick_Bertolin_Brito_2018_Pesquisa-Acao-e-Aprendizagem-O_52830.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2019.