

# UMA INTRODUÇÃO À *HOLDING* FAMILIAR

Gustavo Aurélio Seára Niella<sup>1</sup>

## 1. INTRÓITO

O presente texto tem por escopo, com base na obra *HOLDING FAMILIAR E SUAS VANTAGENS*, de Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, introduzir o jurista ou acadêmico ao instituto da *holding* familiar, apresentando seu conceito e breves considerações.

Em tempos de recessão e instabilidade econômica, é preciso que o empresário engendre soluções criativas e inovadoras para driblar os efeitos da crise e manter-se no caminho do lucro e do sucesso da atividade empresarial.

Tais soluções podem se dar por diversos meios, desde a redução de custos, reajuste de preços, inovação em produtos e serviços, investimento em marketing, até a reorganização societária com vistas a otimizar as relações jurídicas, conter custos e riscos, bem como conter e proteger a participação e o controle societário. Nessa última alternativa é que se vislumbra a chamada *holding familiar*.

A *holding*, segundo Gladston Mamede, é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso, ou não.

A doutrina classifica a sociedade *holding* em pura ou mista. A pura, também chamada de sociedade de participação, consiste na sociedade cujo objeto social é exclusivamente a titularidade de quotas ou ações de outra ou outras sociedades. Deste modo, como não realiza atividade negocial, a receita de tais sociedades é composta exclusivamente pela distribuição de lucros e juros sobre o capital próprio, pagos pelas sociedades nas quais tem participação.

---

<sup>1</sup> Graduado em Direito pela Universidade Estadual de Santa Cruz. Pós-Graduando (lato sensu) em Direito Constitucional e Administrativo pela Escola Paulista de Direito - EPD. Estagiário de nível superior no Escritório Harrison Leite Advogados Associados, onde atua nas áreas de Direito do Trabalho, Consumidor, Administrativo, Municipal, Empresarial e Criminal.

Já as ditas holdings mistas, consistem nas sociedades cujo objeto social é a realização de determinada atividade produtiva, mas que detém participação societária relevante em outra ou outras sociedades. Neste caso, tem-se uma sociedade que não se dedica exclusivamente à titularidade de participação ou participações societárias (quotas e/ou ações), mas que se dedica simultaneamente a atividades empresariais em sentido estrito, ou seja, à produção e/ou circulação de bens, prestação de serviços, etc.

A doutrina ainda classifica as *holdings* em subespécies, tais quais, *holding* patrimonial, *holding* de administração, *holding* de organização, classificações essas com fins puramente didáticos, não sendo pertinente no momento.

Ainda no que tange às classificações, a chamada *holding familiar* não é um tipo específico. Pode ser *holding* pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial. O que lhe caracteriza é o fato de encartar no âmbito de determinada família e, assim, servir como planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc.

É importante lembrar, conforme adverte o mestre Gladston Mamede, que o instituto do *holding* familiar não se trata de uma equação universal que se aproveite a todos. Há casos em que é melhor não fazê-la, devendo-se analisar cada situação em concreto com suas peculiaridades à fim de se definir a melhor estratégia negocial. Tal análise será melhor empreendida por um especialista, que não necessariamente precisa ser alguém com formação acadêmica jurídica, podendo ainda ser alguém formado em Administração de Empresas, Contabilidade ou Economia.

Registre-se por oportuno, que não há limitação sobre o tipo de pessoa, nem mesmo sua natureza jurídica. Assim, uma única sociedade operacional pode ser formada por várias sociedades de participação (*holdings*), e em meio a tais sócias, podem haver pessoas naturais ou jurídicas como sociedades operacionais. Não há também qualquer limitação sobre a natureza jurídica de uma *holding*, podendo esta ser sociedade simples ou empresária e, dependendo do tipo societário que adotar, poderão ser registradas na Junta Comercial ou no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas. Também a escolha da natureza jurídica da *holding* constitui uma estratégia que o especialista deverá apontar analisando as particularidades de cada caso.

Ante o exposto, concluímos nesse ponto que a chamada *holding familiar* nada mais é do que uma técnica lícita de planejamento societário, com vistas a otimizar a atividade negocial, reduzindo custos e riscos, e resguardar o controle e o patrimônio da empresa, bem como que, apesar dos equívocos constantes de parte da doutrina, conforme a melhor doutrina e a própria legislação pátria, a *holding* pode ser composta por pessoa física ou jurídica e pode assumir natureza de sociedade simples ou negocial, não havendo óbices para tanto.

## **2. POSSÍVEIS BENEFÍCIOS DA *HOLDING FAMILIAR***

O domínio da teoria e da técnica societária permitirá ao especialista compor estruturas organográficas que podem atender a finalidades múltiplas, desde a reengenharia da empresa, distribuição das etapas produtivas com vistas à melhor configuração fiscal, nesse caso apresentando-se como técnica lícita de planejamento tributário, contenção de riscos, até a antecipação de eventos futuros como a sucessão entre gerações.

Desse modo, a *holding familiar* conjuga o planejamento patrimonial com o planejamento societário, sempre, é evidente, valendo-se de condutas lícitas para a otimização da atividade negocial.

Dentre as possíveis medidas a serem empreendidas quando da reorganização societária, destacam-se a *transformação*, *incorporação*,  *fusão* e *cisão*, eventos societários com vistas ao redesenho da estrutura das pessoas jurídicas, podendo resultar na extinção ou surgimento de uma nova pessoa jurídica a depender da operação eleita.

Outro ponto que merece destaque, consiste no planejamento patrimonial e familiar com vistas a conduzir os resultados comerciais para níveis mais satisfatórios. Tome-se como exemplo a adoção de uma estrutura multisocietária (a multiaplicação da quantidade de pessoas jurídicas utilizadas para realizar os negócios), cada qual ocupando-se de determinada parcela das operações, permitindo níveis maiores de descentralização administrativa.

Em via oposta, há grupos de empresas que, pelas características próprias, se recomenda ações com vistas a centralizar a administração, seja pela fusão ou incorporação. Tudo dependerá da análise dos especialistas na Ciência da Administração Empresarial, que indicarão quais medidas são mais ou menos recomendáveis.

Como exemplo, Gladston Mamede cita a possibilidade de, nas empresas familiares, essa reestruturação societária pode ser utilizada para acomodar os valores das novas gerações, permitindo-lhes demonstrar sua capacidade (além de ganhar experiência) no desenvolvimento de algum projeto específico.<sup>2</sup> Desse modo, a constituição de uma sociedade para acomodar as nova gerações, permitiria que lhes fosse dada a oportunidade almejada, na mesma medida em que preserva o tronco principal da empresa, evitando problemas de ordem diversa, incluindo a possibilidade de fracassos e, até, falência, bastando para tanto a composição da sociedade controla adotando-se tipo societário de responsabilidade limitada.

Valendo-se de tais técnicas, é possível que cada sociedade que compõe o grupo societário, exerça relações negociais e jurídicas distintas, carregando individualmente o risco da atuação, evitando-se, assim, que haja uma “contaminação dos bons negócios por aqueles que se mostram deficitários”<sup>3</sup>.

Ademias, a *holding* pode ser utilizada ainda como técnica de centralização administrativa. Nesse caso, quando se tem não apenas uma empresa, mas um grupo de empresas, a constituição de uma *holding* pode ser útil para centralizar a administração das diversas sociedades e das diversas unidades produtivas. Desse modo, concentra-se em uma única sociedade todos os atos diretivos, por meio da qual poderá se estabelecer metas, definir os processos funcionais, cobrar resultados e autorizar a adoção de medidas excepcionais, em todas as demais empresas, de modo que se tenha em um único centro o controle de todas as outras sociedades.

Nessa perspectiva, conforme bem salienta Gladston e Eduarda Mamede, “a *holding* torna-se um núcleo de proatividade, avaliando o desenrolar dos fatos empresariais e trabalhando para oferecer diretivas que melhorem o desempenho dos atores produtivos”<sup>4</sup>.

Dessa maneira, a *holding* torna-se o núcleo de irradiação de uma cultura empresarial (*benchmarking*) que pode, até, influenciar sociedades nas quais tem simples participação societária e não o controle. Insta salientar que, nesse diapasão, a *holding* não apresentar-se-á apenas e tão somente como núcleo administrativo, mas também como núcleo de representação,

---

<sup>2</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

<sup>3</sup> Op. Cit.

<sup>4</sup> Op. Cit.

sendo responsável por representar o conjunto de sociedades controladas, trazendo ao grupo uma unidade de discurso nas relações com o mercado.

O instrumento jurídico adequado por meio do qual se empreende esta estrutura centralizada e uniformizada são as cláusulas dispostas no ato constitutivo da *holding* e das sociedades controladas, bem como por meio de documentos apartados que assegurem, juridicamente, a predominância da sociedade controladora sobre as unidades produtivas.

Gladston e Eduarda Mamede ainda fazem referência à utilização da *holding* familiar com vistas à evitar conflitos familiares, na medida em que a constituição de uma *holding* erige uma instância societária para acomodar as regras do Direito Empresarial, eventuais conflitos, fazendo com que ao final, a família vote unida nas deliberações que sejam tomadas nas sociedades de que participa ou controle.

Com a utilização da estrutura de *holding*, é possível ainda alocar em funções/posições diversas, membros da família dentro dos quadros societários disponíveis, com vistas à melhor adequar cada um segundo a sua vocação. Assim, por exemplo, todos os familiares seriam sócios da *holding* cuja receita provém das sociedades controladas e filiadas. Cada sócio recebe dividendos proporcionais à sua participação societária, independentemente de trabalhar, ou não nas empresas.

Por outro lado, aqueles que mostrarem disposição e vocação para atuar nas empresas, ocupariam cargos de direção ou funções no organograma das sociedades produtoras, sendo remunerados por este trabalho, por meio do *pro labore*, se diretores, ou salário, se funcionários.

Uma outra possível vantagem da constituição de uma *holding*, é que esta constitui-se numa estratégia jurídica para manter a força da participação familiar, dando expressão unitária a participações fragmentárias. Ou seja, concentrando todos os títulos societários (quotas ou ações) na *holding*, mantém-se uma unidade da participação societária, evitando que a fragmentação entre os herdeiros afaste o controle que a família exerceu até então sobre a sociedade.

A constituição de *holdings* constitui um instrumento hábil também para o planejamento sucessório. No dizer dos próprios autores susomencionados, “a verdade nua e crua é simples: com a morte, os bens são transferidos para os herdeiros”. Essa transferência habitualmente se faz sem qualquer planejamento, o que termina por resultar em uma desordem que cobra os eu

preço. Inúmeros são os casos de grandes empresas que não sobrevivem à um processo de sucessão hereditária ou à inabilidade dos herdeiros para conduzir o negócio.

O costume entre as famílias, quando há o falecimento do familiar que era o administrador das empresas, e com a abertura da sucessão, é a permitir a distribuição de partes iguais entre os herdeiros, sem preferir uns e preterir outros, no entanto, alertam Gladston e Eduarda Mamede, a existência de personalidades, perfis e vocações diversas pode recomendar que essa distribuição se faça de uma maneira mais refinada, compreendendo as necessidades e as potencialidades de cada herdeiro, bem como a própria empresa ou grupo empresarial, cujas existência e atuação repercute em trabalhadores, fornecedores, consumidores e na comunidade em geral. Desse modo, a combinação do Direito Sucessório com o Direito Societário pode oferecer uma alternativa mais profícua para o planejamento futuro da família e da corporação empresarial.

Assim, a constituição da *holding* viabiliza a antecipação do evento morte e de todo o procedimento sucessório, abrindo a possibilidade de evitar o estabelecimento de disputas, na medida em que permite que o processo de sucessão à frente da empresa seja conduzido pelo próprio empresário, na condição de chefe ou orientador da família, além de responsável direto pela condução do negócio, quando ainda em vida. Desse modo, com a morte, tem-se apenas danos sentimentais e não danos patrimoniais. De ante mão fica definido que todos os herdeiros são sócios da *holding*, e assim, participam dos lucros da empresa, assim como já está definida a administração das atividades negociais, por herdeiros ou administradores.

O planejamento sucessório ainda permite aos pais proteger o patrimônio que será transferido aos filhos por meio de cláusulas de proteção (cláusulas restritivas). À título de exemplo, para evitar problemas com cônjuges, basta fazer a doação das quotas e/ou ações com cláusula de incomunicabilidade e, assim, os títulos estarão excluídos da comunhão (art. 1.668 do Código Civil), embora não se excluam os frutos percebidos durante o casamento (art. 1.669).

Advirta-se, por fim, que os pactos e declarações antenupciais do empresário, o título de doação, herança, ou legado, de bens clausulados de incomunicabilidade ou inalienabilidade, serão arquivados e averbados, além de no Registro Civil, no Registro Público de Empresas Mercantis, nos termos do art. 979 do Código Civil, sendo tal exigência o que torna os atos societários eficazes em relação à terceiros.

## CONCLUSÃO

Feitas tais considerações, é possível concluir que a *holding* familiar é um instrumento hábil à disposição dos empresários, com vistas à uma variedade de objetivos, dentre eles, a otimização das atividades negociais, redução de custos, centralização do controle societário e uniformização do discurso, além de ser hábil para evitar conflitos familiares e para o planejamento sucessório. No entanto, é importante perceber que a *holding* familiar não se trata de uma equação universal que se aproveita a todos. Há casos em que é melhor não fazê-la, devendo-se analisar cada situação em concreto com suas peculiaridades à fim de se definir a melhor estratégia negocial, sempre com a ajuda de uma equipe multidisciplinar, como advogados, economistas, contadores e administradores de empresas.