

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

DANIEL RODRIGUES CRUZ

**A FIGURA DA HOLDING FAMILIAR E OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS AO
DETENTOR DO PATRIMÔNIO**

Porto Alegre

2012

DANIEL RODRIGUES CRUZ

**A FIGURA DA HOLDING FAMILIAR E OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS AO
DETENTOR DO PATRIMÔNIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Ms. Renata Bernardon

Porto Alegre

2012

DANIEL RODRIGUES CRUZ

**A FIGURA DA HOLDING FAMILIAR E OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS AO
DETENTOR DO PATRIMÔNIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em: ___ / ___ / _____

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Unisinos

Componente da Banca Examinadora – Unisinos

Componente da Banca Examinadora – Unisinos

Dedico este trabalho a Lilian, minha esposa e companheira de todos os momentos, pela compreensão e apoio incondicional nesta fase da minha vida. Aos meus pais, aos quais amo, pelo seu amor eterno e incentivo para não desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Meu Criador e Mantenedor, pela vida pela força e motivação em todos os momentos. Sou grato a minha orientadora, Prof.^a Ms. Renata Bernardon, pela dedicação, instrução e inspiração dispensadas para este trabalho. A Sra. Laura Sturm, pelo interesse na temática e pelas informações cedidas. Ao meu irmão Fernando, pela indicação do tema, pelas contribuições e considerações para conclusão deste trabalho.

“Nem olhos ouviram, nem ouvidos ouviram, nem jamais penetrou em coração humano, o que Deus tem preparado para aqueles que o amam”.
I Coríntios 2:9

RESUMO

Com o passar dos anos, percebe-se cada vez mais pessoas acumulando patrimônio significativo, sejam eles móveis, imóveis e/ou ativos financeiros que possam lhes assegurar um futuro tranquilo e que permitam ver perpetuadas suas riquezas pelas gerações futuras. O planejamento patrimonial e sucessório através da formação de uma empresa caracterizada como Holding que se destina às pessoas físicas que possuam bens móveis e imóveis, bem como ativos financeiros. Visando o planejamento da administração de tais bens por meio de uma empresa Holding, criando-se uma ferramenta legal de atuação no mercado, em que o sócio poderá se valer da tributação mais favorecida e ganhará um perfil mais profissionalizado. De igual forma, o patrimônio do detentor a ser transmitido para seus herdeiros, concentrado numa Holding, tem a intenção de fazer com que a riqueza gerada pelos bens nela integralizada, fique protegida. Através do presente estudo, procura-se evidenciar os benefícios, bem como as desvantagens de se criar uma sociedade Holding Familiar.

Palavras-chave: Holding Familiar. Sucessão. Planejamento Sucessório. Planejamento Tributário.

ABSTRACT

With the passing of time, more and more people are accumulating a significant amount of mobile assets, real estate and/or financial gains that will guarantee them a peaceful future and see that their means are carried on by future generations. Estate and inheritance planning through a company like *Holding* is the solution for these individuals who possess property, as well as financial assets. In planning the administration of such assets via the formation of a *Holding* company, a legal tool is then created in the market in which the partner can take advantage of tax cuts and gain a more professional profile. Also, the profits generated by an equity holder's inheritance invested in *Holding* are protected. Through this study, the benefits, as well as the advantages and disadvantages of creating a family *Holding* partnership, will be shown.

Key Words: Family *Holding*, Succession, Successive Planning, Tax Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo dos Três Círculos.....	21
Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento.....	23
Figura 3: Fase I.....	37
Figura 4: Fase II.....	37
Figura 5: Fase III.....	38
Figura 6: Fase IV.....	39
Figura 7: Distribuição Patrimônio Detentora.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades Holding.....	32
Quadro 2: Vantagens da holding em relação aos inventários.....	44
Quadro 3: Percentuais Lucro Presumido.....	47
Quadro 4: Tributação Rendimento de Capital.....	47
Quadro 5: Tributação Rendimento Imobiliário.....	48
Quadro 6: Tributação Rendimento Financeiro.....	49
Quadro 7: Entrevista com a detentora do patrimônio.....	53
Quadro 8: Percentuais aplicáveis sobre transferência de bens imóveis.....	57
Quadro 9: Percentuais aplicáveis sobre atividades imobiliárias.....	58
Quadro 10: Percentuais aplicáveis sobre atividades financeiras.....	59

LISTA DE SIGLAS

BCG – The Boston Consulting Group

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DIRPF – Declaração Imposto de Renda Pessoa Física

IN SRF – Instrução Normativa Secretaria da Receita Federal

IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica

IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte

ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis

ITCMD – Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação

JCP – Juros sobre o Capital Próprio

PIS – Programa Integração Social

TJLP – Taxa de Juros de Longo Prazo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 A FIGURA DA HOLDING FAMILIAR	19
2.1 CONTEXTO DA EMPRESA FAMILIAR.....	19
2.1.1 Modelo dos Três Círculos	21
2.1.2 Planejamento Sucessório	25
2.2 HOLDING FAMILIAR	28
2.2.1 Holding Puras e Mistas	30
2.2.2 Vantagens e Desvantagens da Criação da Holding Familiar	33
2.2.3 Fases de Desenvolvimento da Holding Familiar	36
2.2.4 Tipos Societários	40
2.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	42
2.3.1 Integralização do Capital em Bens e Direitos	42
2.3.2 Tributação da Holding	46
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	50
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	51
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	51
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL	55
4.2 COMPARATIVO TRIBUTAÇÃO.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

1 INTRODUÇÃO

As *holdings* surgiram no Brasil em 1976, com a promulgação da Lei nº 6.404, Lei das Sociedades Anônimas e, a partir de então, tornou-se um tema bastante abrangente para estudo, pois através desse tipo societário tem-se buscado o que diversos autores chamam de “blindagem patrimonial”, qual seja, a proteção dos bens do detentor do patrimônio, através de um modelo empresarial familiar, a holding familiar, sujeita a regras diferenciadas de tributação.

As empresas familiares possuem uma característica central que as diferencia das demais: são todas ligadas a uma família, e é esta ligação que as torna um tipo especial de empresa. O diferencial está enraizado na realidade da empresa. As empresas administradas por famílias constituem uma forma peculiar, cujo caráter especial tem consequências positivas e negativas (GERSICK, 1997).

Assim com o objetivo de explorar o tema deste trabalho, o mesmo foi estruturado e desenvolvido em seis capítulos, conforme descrito nos itens que seguem:

- a) Segundo Capítulo – A Figura da Holding Familiar: esse capítulo é dividido em três subcapítulos e dá suporte às análises de dados pesquisados e às conclusões. O primeiro subcapítulo apresenta uma breve introdução ao contexto das empresas familiares, suas características, a sucessão através do modelo de três círculos e o modelo tridimensional e sua importância para continuidade das gerações seguintes através do planejamento sucessório. O segundo, trata da holding, seu contexto no Brasil, suas fases, suas vantagens e desvantagens e as razões para sua criação. O terceiro, trata do planejamento tributário da holding, os modelos e tipos societários, como se dá a integralização do capital com os bens da pessoa física e por fim, a tributação incidente na holding.
- b) Terceiro capítulo – Métodos e procedimentos: nesse capítulo são apresentados os métodos, assim como a justificativa para a escolha dos mesmos, utilizados na pesquisa. O capítulo contém o delineamento da pesquisa, unidade de análise, o modo de coleta de dados, o tipo de tratamento de dados e a análise, bem como as limitações deste estudo.

- c) Quarto capítulo – Apresentação de dados: neste é apresentada a transcrição dos dados obtidos com a pessoa física estudada. Nesse capítulo, está relatado como foi tratada a sucessão, assim como a forma como os envolvidos estão presentes nela.
- d) Quinto capítulo – Análise de dados: a partir dos dados apresentados no quarto capítulo, é exposta a análise dos mesmos. Conforme análise dos dados e com base no capítulo segundo, são observados aspectos que determinam a ocorrência de certas circunstâncias.
- e) Sexto capítulo - Considerações finais: serão feitas análises finais e conclusivas em relação à teoria apresentada em conjunto com as informações obtidas.

Esta pesquisa tem como perspectiva, ajudar de forma clara e objetiva, na solução dos problemas que forem encontrados, tendo rapidez e segurança na tomada de decisões. Dessa forma, não se pretende esgotar o assunto através deste trabalho, mas preocupa-se em buscar ter uma alternativa de proporcionar proteção patrimonial, principalmente relacionada ao planejamento sucessório, bem como apresentar os benefícios trazidos pela criação da holding familiar.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da paisagem econômica e social que muitas vezes não se dá a devida atenção (GERSICK, 1997).

Quando a empresa familiar enfrenta o processo de sucessão, as complexas questões emocionais que estão associadas à transferência de poder e liderança da geração mais velha para a mais jovem passam a ficar mais sérias. Para os mais velhos existe uma grande resistência em deixar a empresa considerada um monumento às suas realizações. Os membros da geração mais velha possuem sonhos e o processo ideal de sucessão é buscar através de metas e planos de ação, concretizar esses sonhos com a geração seguinte (GERSICK, 1997).

Conforme Lodi (1987), Holding é uma forma efetiva e o ponto central de equacionar problemas e soluções, tais como questões familiares, tributário-fiscais, sociais-comunitárias, administrativas e de segurança.

A terminologia utilizada vem do inglês *to hold*, significando segurar, controlar, manter, guardar (LODI, 1987). Assim Comparato (2008, p.29) reforça a definição de controle como: “A palavra “controle” passou a significar, corretamente, não só vigilância, verificação, como ato ou poder de dominar, regular, guiar ou restringir”. Ao exercer o controle, a *holding* está no comando de outra empresa. Desta forma, é considerada *holding*, aquela sociedade que possui como uma das suas atividades constantes no objeto social, participar de outras sociedades como sócia ou acionista, ao invés de exercer uma atividade produtiva ou comercial. Com esta participação acaba por controlar a outra sociedade pelo volume de quotas ou ações detidas. Já, Lodi (2003) define holding como:

Companhia holding é qualquer empresa que mantém ações de outras companhias em quantidade suficiente para controlá-las e emitir certificados próprios. 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. Walter E. Lagerquist (*apud* Lodi, 2003, p. 4)

No entanto, a chamada *holding* “pura”, objetiva somente a administração de participações societárias. Já a *holding* “mista”, pode contar com a atividade de administração de bens imóveis e móveis. O tipo societário representado pela *holding*, portanto, é a sociedade empresária responsável pela estratégia empresarial da sociedade controlada, tendo por foco a produtividade e a lucratividade da controlada. É a separação efetiva entre operação (empresa que desempenha a atividade produtiva principal) e controle (*holding*) (LARROYD, 2012).

Entretanto, não há uma previsão legal destas classificações, especificamente, mas pode-se verificar na lei das Sociedades Anônimas considerações acerca da constituição de uma *holding*, como é o caso do artigo 2º, § 3º da lei 6.404/76: “A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais” (LODI, 1987).

O mesmo autor ainda menciona que, apesar de não haver previsão expressa no texto da Lei das Sociedades Anônimas, não há nenhum impedimento legal que a sociedade *holding* seja constituída na forma de limitada, ou de outros tipos societários, pois, como já foi explanado, a terminologia *holding*, não remete a um tipo societário determinado e, sim, à administração e controle da sociedade que possuir preponderância nas ações ou quotas de outra. A *holding*, portanto, poderá ser constituída na forma de sociedade anônima ou limitada, desde que respeitados os requisitos legais impostos a cada um destes diferentes tipos societários.

O presente trabalho tem como foco a abordagem dos benefícios trazidos pela *holding* familiar em relação àquele que detém o patrimônio. Aqueles que optam por criar esse tipo de sociedade possuem um amplo leque de benefícios em diversas áreas, como incentivos fiscais relativos à pessoa física e jurídica, determinação da herança, evitando a delonga processual, bem como a “blindagem” dos patrimônios da família. A dificuldade das pessoas físicas encontra-se em saber como proteger seu patrimônio do uso indevido dos mesmos e ainda evitar a oneração pesada advinda da incidência dos impostos (COMPARATO, 2008, LAZAROTTI, 1993)

Diante do exposto, o trabalho a ser desenvolvido remete a seguinte questão: quais os benefícios que a criação de uma empresa/sociedade Holding Familiar pode trazer ao detentor do patrimônio?

1.2 OBJETIVOS

Através deste questionamento determinam-se os objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar os benefícios de criação de uma holding familiar para o detentor do patrimônio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- identificar a importância e a função de uma holding familiar;
- apresentar os princípios no qual se baseiam uma holding familiar;
- elencar as vantagens e desvantagens de uma holding familiar para a sucessão patrimonial.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo se evidencia com a explícita vontade das famílias em perpetuar e manter seu patrimônio com a família de origem. Segundo Bernhoeft (2005), a globalização da economia é um grande e importante desafio para as sociedades familiares, mas, dependendo da forma como cada um enfrenta, este pode tornar-se uma grande oportunidade.

Larroyd (2012) comenta que em empresas familiares controladas por mais de uma família, é aconselhável que cada núcleo familiar detenha sua *holding*, e estas sejam, as sócias da empresa “mãe”. Tal atitude por si só, poderá ser suficiente para afastar das atividades diárias da empresa familiar, que detém a operação, as divergências de opiniões e rumos entre os sócios.

O estudo do tema torna-se relevante pela necessidade do objeto de estudo deste trabalho que é, ainda pessoa física, com patrimônio significativo acumulado, de esclarecer os benefícios trazidos pela criação de uma *holding* familiar, deixando claro seu embasamento legal, desmistificando a ideia de irregularidade. Assim, espera-se proporcionar, um maior entendimento da utilização deste formato societário e contribuir para que famílias sejam favorecidas com redução de taxas, impostos e sobreposições tributárias, ainda, mantendo seus patrimônios protegidos, com o passar das gerações (Comparato, 2008, Lodi, 1987).

2 A FIGURA DA HOLDING FAMILIAR

Estrutura-se o presente trabalho por meio da definição da figura da holding familiar, feita com o intuito de abordar os diferentes conceitos de diversos autores. Posteriormente, menciona-se o conceito e o contexto em que a empresa familiar está inserida, as suas características, os elementos da sucessão no modelo dos três círculos e no tridimensional e ainda o planejamento sucessório. Logo em seguida aborda-se o contexto da holding no Brasil, suas fases, suas vantagens e desvantagens e as razões para criação da holding. Determina-se o embasamento teórico, cita-se algumas figuras societárias, relacionando questões administrativas, societárias e tributárias.

2.1 CONTEXTO DA EMPRESA FAMILIAR

Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com ideias, o empenho e investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Mais do que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar (GERSICK, 1997, p. 29).

Tal é a importância das empresas familiares que nos Estados Unidos e Europa, criaram-se institutos de apoio. As principais faculdades de administração de empresas, como por exemplo, a Harvard, criaram disciplinas de estudo específicas sobre empresas familiares (BERNHOEFT, 1999).

No Brasil as empresas familiares são responsáveis por mais de 65% da geração de empregos diretos, e também, 60% da produção nacional (OLIVEIRA, 2006). Elas estão presentes em todos os setores e tem diversas proporções (DALLA COSTA, 2006). Pode-se encontrar desde lojas de bairros, grupos de telecomunicações, bancos, siderúrgicas e redes de supermercados, sendo comandados por uma empresa familiar.

Nos Estados Unidos e na maioria das demais economias ocidentais, estima-se que cerca de 75% de todas as empresas familiares esteja sob o comando de uma

única pessoa ou casal, chamado de Proprietário Controlador. Outras 20% aproximadamente são controladas por Sociedade entre irmãos e cerca de 5% por Consórcio de Primos (GERSICK, 1997).

Para Garcia (2001), é impossível não se render as enormes conquistas e esforços que os fundadores das empresas familiares dedicam a construção e à idealização de um sonho e ainda citar em relação às empresas familiares que:

Vencem dificuldades aparentemente intransponíveis, muitas vezes arriscam tudo o que tem, em outras arriscam mais. Não por falta de bom senso, mas por acreditarem na força de suas ideias ou por estarem convictos de que não tem outro caminho (GARCIA, 2001, p. 10).

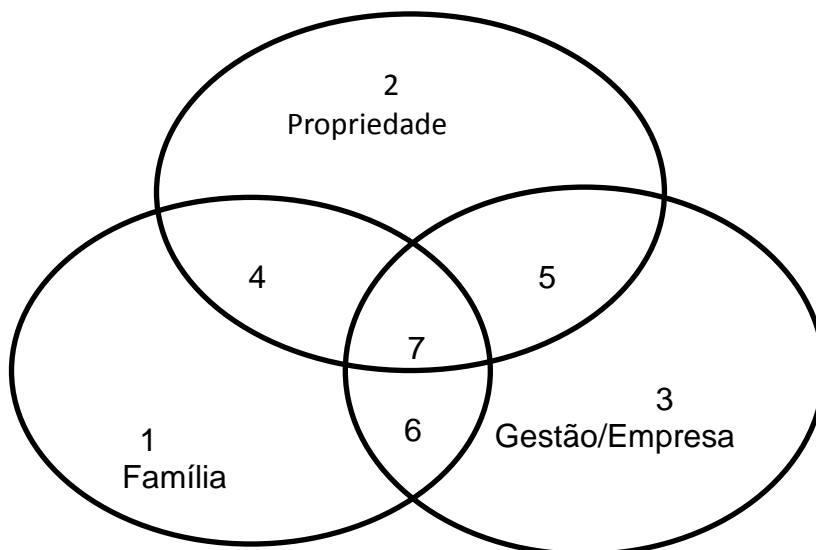
De acordo com Bernhoeft (1989), uma empresa se caracteriza como familiar quando tem sua origem e história vinculadas a uma família, ou ainda, é aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Oliveira (1999) ressalta que “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária de uma ou mais famílias”. Assim Bernhoeft (1989) e Oliveira (1999), concordam e elencam características básicas encontradas nas empresas familiares brasileiras tais como:

- forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa);
- postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- expectativa de alta fidelidade;
- dificuldades na separação do que é emocional e racional, tendendo mais para o racional;
- jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

2.1.1 Modelo dos Três Círculos

As empresas familiares são consideradas um tanto complexas, pois além de lidar com questões relativas ao negócio, tem de lidar com a questão da propriedade e com questões familiares. Conforme Gersick (1997), as empresas familiares são compostas por três subsistemas independentes, mas superpostos: a família, a gestão e a propriedade. Esse modelo tridimensional descrito pelo autor descreve o funcionamento desse sistema conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Modelo dos Três Círculos



Fonte: Gersick (1997, p. 6)

Portanto, todos os familiares envolvidos com a empresa estão inseridos em um dos sete setores formados pela sobreposição dos círculos. Segundo Gersick (1997). Abaixo seguem descrição que proporciona o entendimento de cada posição ocupada dentro do Modelo de Três Círculos:

1. Familiares sem participação nos subsistemas propriedade e empresa.
2. Sócios proprietários não gestores e não familiares.
3. Gestores não proprietários e não familiares.
4. Familiares proprietários e não gestores.

5. Proprietários gestores e não familiares.
6. Gestores familiares e não proprietários.
7. Familiares gestores e proprietários. Pertencem a todos os sistemas e subsistemas.

Gersick (1997, p. 7), complementa sobre o modelo dos três círculos:

É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, propriedades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo e por quê.

Bernhoeft (1996, p. 32) também faz menção a esse modelo. O autor afirma que “cada uma das partes tem seu processo interno, características e peculiaridade” e que, a partir do momento em que ocorre a interação entre essas partes, inicia-se a sucessão na sociedade familiar. Assim, o modo como a empresa conduzirá esse processo será determinante no seu sucesso/perpetuidade.

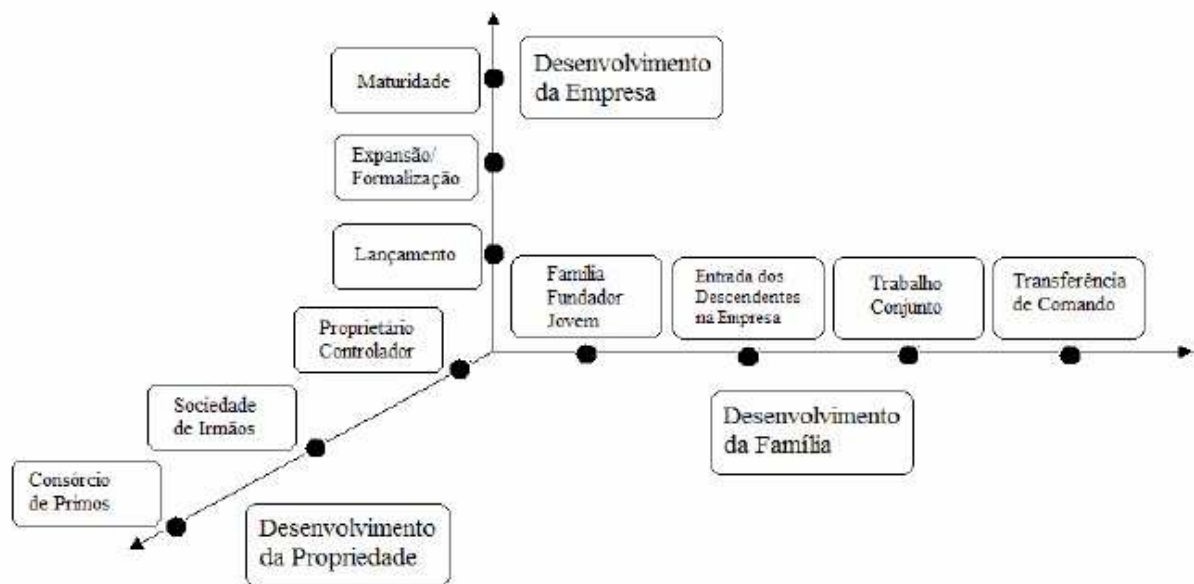
GARCIA (2001) também embasa o planejamento da sucessão com o modelo dos três círculos. Sobre o modelo, o autor afirma que a realidade encontrada nas empresas familiares, geralmente, as três dimensões estão extremamente unidas, entrelaçadas, ou seja, se confundem facilmente. Como é comum nesses casos predominar nas decisões os aspectos familiares, para o efetivo planejamento da sucessão é importante que haja um rompimento dessa união e se diferencie os conceitos estabelecidos (propriedade, família e gestão), pois quanto maior for o grau de diferenciação, mais claras se tornarão as respostas aos desafios de cada uma delas.

Na entrevista de John Davis para a revista HSM Management (2003, p.97, *apud* Prado, 2004), observa que “os círculos que representam o negócio, a família e a estrutura da propriedade fornecem uma imagem instantânea da empresa em determinado momento”. O especialista em empresas familiares acrescentou a variável tempo, pois alguns dos dilemas principais das empresas familiares estão relacionados ao transcorrer do tempo: “os pais envelhecem, nascem netos, e essas pessoas se juntam ao negócio e a empresa muda”, isto é, ocorrem mudanças

graduais e constantes na natureza da família e da empresa. No princípio, observa-se uma organização simples e pequena, que mais tarde, se torna mais complexa, podendo até mesmo declinar e desaparecer.

A figura 2 ilustra o Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da empresa familiar, que de acordo com Gersick et. al. (1997, p. 17), “o empreendimento assume um caráter particular, definido por esses três pontos de desenvolvimento. À medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio, em qualquer das dimensões, ela assume uma nova forma, com novas características”.

Figura 2: Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick et. al. (1997, p. 18)

O estágio Proprietário Controlador é caracterizado pelo primeiro estágio da empresa, onde o fundador exerce plenos poderes sobre a administração dos negócios, ditando as regras e diretrizes. A transição do primeiro para o segundo estágio é caracterizada pela Sociedade entre Irmãos, onde a empresa passa por processo muito delicado, o de sucessão. Nesse processo, um dos herdeiros deverá assumir o cargo até ocupado pelo fundador da empresa. E o terceiro e último estágio é o Consórcio de Primos, onde o controle da empresa é exercido pelos primos da terceira geração da família (GERSICK, 1997).

A dimensão seguinte compreende o desenvolvimento da família, levando em

consideração suas transformações ao longo dos anos, sendo que essas transformações são divididas em quatro estágios de extrema importância para o desenvolvimento das famílias empresárias: Jovem Família Empresária, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Transferência de Comando (GERSICK, 1997).

O estágio Jovem Família Empresária compreende um período de intenso envolvimento por parte dos fundadores na estruturação e desenvolvimento da empresa. Nesse período, também são definidas algumas questões relativas à estrutura familiar. O segundo estágio, Entrada na Empresa, as famílias precisam administrar questões inerentes ao planejamento de carreira das gerações mais jovens, bem como a criação de critérios para a admissão de parentes na estrutura empresarial. No terceiro estágio, Trabalho em Conjunto, as famílias precisam administrar entrada e saída de alguns integrantes na família através de casamentos, divórcios e, principalmente, é nessa fase que precisam adotar medidas que visam integrar todas as gerações da família em busca de continuidade e da solidificação dos negócios. O último estágio compreende a Transferência de Comando, pois as gerações mais novas, através do processo sucessório, assumirão a gerência da empresa (GERSICK, 1997).

Finalizando o modelo dos três círculos, tem-se a Dimensão da Empresa, representada por três estágios, Início, Expansão e Formalização, e Maturidade. O primeiro estágio compreende a fundação da empresa e os primeiros anos de vida, onde a sobrevivência da organização exerce forte preocupação e dedicação por parte de seus fundadores. O segundo estágio, Expansão e Formalização, refletem seu crescimento e as mudanças organizacionais, atendendo tanto as necessidades do grupo proprietário em evolução, quanto às da família em desenvolvimento. Nesse estágio podem ser vivenciados momentos positivos e negativos. Se estiver em ascensão são oferecidas melhores oportunidades de rentabilidade e crescimento para os funcionários e proprietários. Do contrário, quando a empresa encontra-se em declínio, os problemas vão além do grupo diretivo e funcional, atingindo também a família. No terceiro estágio, Maturidade, a empresa avalia sua participação e expansão no mercado, onde é preciso levar em consideração suas expectativas com relação ao seu crescimento, pois, mesmo em situações favoráveis em relação à participação no mercado, precisam pensar constantemente em renovação e reciclagem (GERSICK, 1997).

2.1.2 Planejamento Sucessório

A sucessão é o assunto mais abordado nas pesquisas de empresa familiar, por se tratar de um ritual de transferência de poder considerado o principal dentro de uma empresa, pois é o marco mais significativo de uma organização familiar que se repete por várias gerações, tornando-se um dos períodos mais críticos enfrentados pelos empreendimentos familiares. Muitas organizações não sobrevivem a primeira geração devido à grande dificuldade no processo de sucessão na gestão da empresa chegando à falência neste período (LODI, 1987; GERSICK, 1997; BORNHOLDT, 2005). De acordo com Bernhoeft (1989), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado.

Segundo Lodi (1987), quando se pergunta por que as empresas familiares falem, têm-se como respostas as seguintes principais razões:

- a família não estava preparada para entender a empresa;
- a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio;
- o fundador consumiu suas energias na construção de um império e não teve tempo de educar seus filhos;
- a profissionalização descaracterizou a empresa familiar;
- após a idade de ouro do fundador;
- não se conseguiu uma organização satisfatória;
- na última fase da vida o fundador deixou sua crise existencial dilacerar a organização;
- não há um sucessor preparado ou não há consenso da família sobre qual dos pretendentes deve assumir;
- a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

A sucessão é determinada, a longo prazo, pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Para o sucesso das empresas familiares são necessários inúmeros requisitos, mas um fundamental é aquele em que a família se atenta a uma possível saída do fundador

(LODI, 1987).

Conforme Oliveira (1999), existem algumas vantagens e desvantagens em relação ao planejamento da sucessão. Uma das vantagens seria que o comando familiar teria continuidade, haveria um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações, os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados, havendo uma pessoa com interesse societário, o treinamento teria maior possibilidade de ser mais intenso e extenso, além de ter um maior espírito de família. As desvantagens seriam uma possível disputa de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis.

Garcia (2001) aconselha as famílias a preparem os herdeiros para o que eles deverão fazer ao longo da vida. Esse tratamento deve iniciar-se desde a infância, ou seja, é preciso transmitir os valores que definirão sua postura para a vida. O autor recomenda que o herdeiro tenha uma boa formação emocional, viabilizando assim uma condição de independência, único meio de ser reconhecido.

Na opinião de Ward (2003), nas empresas familiares, a primeira geração constrói o negócio, a segunda colhe os frutos, a terceira acaba com o que resta ou começa novamente. Em razão disso o planejamento sucessório se torna fundamental. Ainda o mesmo autor complementa que, o planejamento ajuda o proprietário a se concentrar em seu negócio, e garante também que todos os membros reconheçam e enfrentem as demandas da empresa.

De acordo com levantamento realizado pela consultoria do The Boston Consulting Group (BCG), em um ano o Brasil elevou o número de milionários em sessenta mil. Em 2006 eles eram cento e trinta mil e em 2007 chegaram a cento e noventa mil, uma expansão de 46,1%. Conforme BCG, nos últimos seis anos, as fortunas aplicadas no Brasil cresceram a um ritmo médio anual de 22,4%. É a segunda maior taxa do mundo, perdendo apenas para a da China, de 23,4%, no mesmo período considerado. Estima-se que no Brasil, das trezentas maiores companhias nacionais, cerca de duzentas e sessenta mil sejam controladas por grupos familiares. Mitsubishi no Japão, Soong na China, Tata e Birla na Índia, Windsor e Westminister no Reino Unido, Krupp na Alemanha, e por que não dizer Ermínio de Moraes, Gerdau e Marinho no Brasil, são bons exemplos de famílias que tem alcançado êxito, através de gerações, em passar seu legado familiar, embora

em todo o mundo, não tenha sido uma regra.

Conforme BCG, referindo-se ao processo de enriquecimento x empobrecimento no processo sucessório, elencam três etapas:

- a primeira geração, que experimenta a escassez, não recebe educação formal e mantém estilo de vida simples, faz fortuna por meio de muita dedicação, criatividade e obstinação, trabalhando dedicadamente em atividades geralmente pesadas;
- a segunda geração, mais afortunada, frequenta faculdade e tem um estilo de vida requintado (eventualmente ingressando na alta sociedade), usufrui da riqueza material de quem é herdeira, ao mesmo tempo que tenta dar continuidade ao sucesso atingido pela primeira geração, de uma forma, quase sempre, menos brilhante;
- a terceira geração desperdiça os recursos ainda restantes compassivos, não consegue livrar-se dos problemas e desafios que enfrenta e, conseqüentemente, relega a próxima geração a uma vida de dificuldades.

O BCG aponta ainda, que o problema das famílias poderia ser resumido em três pontos, com relação à nova geração:

- despreparo psicológico para tratar de assuntos práticos e de ordem financeira;
- descontentamento e falta de metas com relação à vida pessoal;
- desconhecimento de quão duro foi para às gerações anteriores atingir o patamar atual.

O BCG conclui que “em todas as culturas do globo, o sucesso da preservação do patrimônio pode muito bem ser resumido no sucesso da preservação do poder econômico, simbolizando pelo dinheiro mantido sob controle dos entes. Um segredo que famílias bem-sucedidas sabem que as mal-sucedidas não sabem é que seus bens maiores consistem em capital: humano, intelectual e financeiro. Infelizmente, ainda menor número de famílias percebeu que, sem um constante monitoramento dos capitais humano e intelectual, não podem preservar seu capital financeiro. Raramente, monitoram seu capital humano ou financeiro e, muitas vezes, nem

sequer sabem que possuem essas formas de capital”.

Para Gersick (1997, p.201), “a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar, e esse processo nem sempre é racional e engenhoso”. O autor comenta que para um bom planejamento sucessório, os proprietários precisam formular a visão de uma futura estrutura de controle e decidir como dividir as ações em concordância com esta estrutura; desenvolver e treinar os sucessores em potencial para a gerência e montar um processo para a seleção dos líderes mais qualificados; superar qualquer resistência à entrega do poder que os mais velhos possam ter e ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade com vários interessados. E depois de planejar, formular estratégias e negociar, os proprietários precisam estar preparados para lidar com contingências inesperadas, que podem ameaçar esses planos em qualquer ponto do processo.

2.2 HOLDING FAMILIAR

Em termos históricos, a empresa familiar surgiu no Brasil com as capitâneas hereditárias, no início do século XIV, logo após o território ter sido descoberto por Portugal. A sucessão das capitâneas hereditárias era para os herdeiros dos capitães que administravam as terras (MARTINS, et al., 1999).

Vidigal (1996) confirma que a situação da empresa familiar no Brasil, no final do século XX, é o resultado de uma evolução da própria história brasileira, uma vez que a origem da empresa familiar brasileira está na capitania hereditária. De acordo com esse autor, a primeira forma de empreendimento privado que houve no Brasil foi através das Capitâneas Hereditárias. Essas consistiam em pedaços de terras que foram doados a algumas famílias nobres, sendo que suas responsabilidades e obrigações, para gerir esses lotes, eram passadas de pai para filho. Desse modo, geralmente, o filho mais velho seria o único beneficiado, ficando os demais submetidos ao poder do filho sucessor. No decorrer do tempo, as famílias foram entendendo que os demais filhos também tinham, por direito, usufruir dos bens da família e começaram a adotar partilhas divididas igualmente entre todos os herdeiros.

A propriedade de bens em nome de uma pessoa física oferece uma série de

riscos e custos elevados quando comparados à sua incorporação a uma pessoa jurídica. Utiliza-se a expressão *Holding Familiar ou Patrimonial* para qualificar uma empresa que controla o patrimônio de uma ou mais pessoas físicas, ou seja, ao invés das pessoas físicas possuírem bens em seus próprios nomes, possuem através de uma pessoa jurídica – a controladora patrimonial – que geralmente se constitui na forma de uma sociedade limitada que, via de regra, tem a seguinte denominação social (nome patronímico, ou outro à escolha) “Empreendimentos, ou Participações, Comercial Ltda” (MACHADO, 2003).

Lodi (2003, p. 63), confirmam:

Nos primeiros anos de um novo milênio, quando idosos estão cada vez mais longevos, quando os jovens se tornam produtivos cada vez mais cedo, a holding é o espaço para o diálogo de gerações. Pais ainda ativos e filhos produtivos representam uma situação que não precisa ser conflitiva. O poder é conquistado madura e tranquilamente. O poder absoluto é descentralizado para pólos diferentes com funções diferentes tornando-se assim um poder compartilhado.

Sem sombra de dúvida, “o objetivo principal da holding, é fazer crescer o grupo e controlá-lo imparcial, produtiva e economicamente. Em essência, a holding é uma administradora de investimentos: aplica recursos de acionistas, controla a segurança, multiplica seus potenciais e garante o seu retorno”(LODI, 2003, p.53), evidenciando assim o principal motivo de seu estabelecimento. A holding deve aplicar recursos de acionistas, controlar a segurança, multiplicar seus potenciais e garantir que o retorno seja alcançado.

Na empresa familiar a *holding* ainda pode proporcionar estabilidade sucessória, tendo em vista que, como ressaltado, os familiares não serão os sócios diretos da empresa “mãe”, mas sim da própria *holding*. Em caso de falecimento do sócio, as quotas inventariadas serão as da *holding* e não da empresa familiar, podendo esta, seguir com suas atividades produtivas sem interferências sucessórias diretas, passando sem maiores percalços pelo trauma da sucessão (LARROYD, 2008).

De acordo com Lazarotti (1993), as holdings são úteis para o empresário e

para a sociedade e, necessariamente, deverão ter objetivos sociais lícitos, não proibidos por lei. Deverão ainda guardar a forma nela prevista a ser utilizadas como qualquer outra empresa em benefício dos seus cotistas ou acionistas e da sociedade em geral.

Machado (2003) afirma que, a opção pela constituição de uma pessoa jurídica que controle o patrimônio da pessoa física – *Holding* – implica verdadeiramente em vantagens concretas, posto que os bens da pessoa física, que é apenas titular de quotas, passam para a pessoa jurídica, havendo, assim, vantagens para seus titulares, principalmente no que concerne a impostos, transmissão *causa mortis* , transmissões em gerais, bem como fácil acesso ao crédito no mercado em geral.

2.2.1 Holding Puras e Mistas

É importante saber os tipos de holding que se pretende constituir. Conforme Borba (2003, p. 49):

a) holdings puras: são aquelas "que não têm nenhuma outra atividade que não seja a de controlar sociedades". Suas receitas serão oriundas exclusivamente de lucros e dividendos derivados de suas participações societárias.

b) holdings mistas: são aquelas que "além das atividades de controle, desenvolvem operações de natureza diversa (comerciais, industriais, financeiras)". São também conhecidas como holdings operativas.

Segundo Teixeira (2007), há de se destacar a *holding familiar* como uma terceira espécie importante no estudo, dado que, no contexto da "blindagem patrimonial", este é o tipo mais utilizado e aquele que deverá, nos próximos anos, ganhar força pela utilidade na concentração patrimonial e facilidade na sucessão hereditária e administração de bens, objetivando continuidade sucessória.

Complementa o autor que a doutrina aponta, ainda, outras classificações, tais como holding administrativa, holding de controle, holding de participação, entre outras. Em resumo, a Holding pode ser Pura, quando criada com o fim especial de participar como quotista ou acionista de outras empresas, ou administrar um determinado patrimônio, não explorando qualquer outra atividade; ou Mista, quando

além de participar e controlar outras empresas do grupo, ainda explorar um ou mais ramos de atividade (Indústria, Comércio ou Serviços).

Conforme Silva (2008), a Holding Patrimonial é usada principalmente com o objetivo de facilitar a administração de bens e a sucessão hereditária, garantindo a manutenção do conglomerado de empresas em poder dos descendentes do sucessor.

O objetivo social da Holding deverá ser definido em sua constituição. Em regra geral, são objetivos de uma empresa holding (OLIVEIRA, 1995, p. 19):

- resguardar os interesses de seus acionistas, através da interação em várias empresas e negócios;
- agir como acionista principal das empresas afiliadas, podendo, inclusive, ter a gestão administrativa dos negócios;
- administrar o portfólio de investimentos do grupo empresarial;
- prestar serviços centralizados às empresas do grupo, atuando, neste caso, como o embrião de uma administração corporativa;
- representar o grupo empresarial de forma estruturada e homogênea, principalmente a partir da consolidação de um conjunto de políticas de atuação administrativa.

Em relação a atividade que a Holding pode exercer, Lodi (2003) destaca as abaixo relacionadas e comentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Atividades Holding

Tipo de Atividade	Observações
Prestação de serviços de sistemas e processamentos de dados através de CPD próprio.	Estes serviços devem ser em nível de mercado e obedecendo a tabela diferenciada de Imposto de Renda na Fonte.
Aluguel de computadores, equipamentos de escritórios e máquinas em geral.	Itens estes que devem pertencer à Holding.
Aluguel de móveis e instalações de escritório para as coligadas.	Sempre à nível de mercado e pertencentes a Holding.
Aluguel de prédios e terrenos para as subsidiárias.	Devem pertencer ao ativo da Holding ou serem alocados por ela.
Repasse de financiamentos e procurações para contratação de recursos financeiros.	O aval deve ser criteriosamente estudado para não por em risco o patrimônio do grupo. Qualquer garantia dada pela empresa patrimonial deve ser realmente muito, mas muito mesmo, necessário. Não deve ser usado levemente.
Prestação de serviços de pessoal: recrutamento, cursos e seminários, pesquisas, serviços sociais e benefícios, sempre a preços de mercado e obedecendo à tabela diferenciada de IRF.	É necessário também o acompanhamento de pessoal técnico temporário. Considera-se, atualmente, que estes serviços tumultuam a concentração da holding.
Prestação de serviços de consultoria de organização quando devidamente habilitada.	
Prestação de serviços técnicos de engenharia e de tecnologia	registro nos "Conselhos Regionais" das entidades.
Intermediação em negócios de compra e venda em geral e incorporação, fusão e aquisição de empresas.	Convém ressaltar que intermediação é um serviço da Holding S/S Ltda, não a compra e venda que é área comercial das operadoras.
Prestação de serviços de distribuição e promoção dos produtos da empresa no seu papel de intermediação.	
Atuar como agência de propaganda e promoção.	
Prestação de intermediações de serviços de compras e vendas de sucatas e outras matérias-primas.	Serviços procuratórios de representação por conta de terceiros.
Análise e controle de qualidade dos produtos das operadoras.	
Projetos de viabilidade de negócio das controladas e coligadas.	

Fonte: Lodi, 2003

Lodi (2003), coloca que, a fim de aumentar as rendas da Holding, que em princípio só seria remunerada pelos dividendos de sua participação nas empresas, deverá estabelecer como política outras fontes de renda, ou seja, a prestação de serviços às controladas, participadas e de terceiras, se for o caso.

2.2.2 Vantagens e Desvantagens da Criação da Holding Familiar

Para Oliveira (1995), a formação de uma empresa holding familiar promove a reunião de todos os bens pessoais no patrimônio desta sociedade, oferecendo a seu titular a possibilidade de entregar a seus herdeiros as cotas ou ações, na forma que entenda mais adequada e proveitosa para cada um, conservando para si o usufruto vitalício dessas participações, o que lhe proporciona condições de continuar administrando integralmente seu patrimônio mobiliário e imobiliário.

Dentre as diversas razões para a constituição da Holding Familiar, OLIVEIRA (1995, p. 27) destaca:

- representar o acionista controlador no comando das empresas de sociedades anônimas de capital aberto, as quais são caracterizadas, atualmente, por extrema complexidade;
- simplificar as soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares, através do artifício estruturado e fiscal de uma holding;
- atuar como procuradoras de todas as empresas do grupo empresarial junto a órgãos de governo, entidades de classe e, principalmente, instituições financeiras, reforçando seu poder de barganha e sua própria imagem;
- facilitar a administração do grupo empresarial, especialmente quando se considera uma holding autêntica;
- facilitar o planejamento fiscal-tributário;
- otimizar a atuação estratégica do grupo empresarial, principalmente na consolidação de vantagens competitivas reais e sustentadas.

Em relação as vantagens de se estabelecer uma holding, OLIVEIRA (1995, p. 27 a 29), as classifica como: econômico-financeiros, administrativos, legais e societários, os quais estão detalhadas a seguir.

Quanto aos aspectos econômico-financeiros, os executivos podem visualizar as seguintes vantagens de uma empresa holding:

- maior controle acionário com recursos reduzidos, principalmente quando se consideram as várias atividades corporativas que podem ser centralizadas. Esta vantagem se evidencia principalmente na holding mista;
- custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas;
- redução nas dificuldades de fusão e incorporação pela administração mais interativa entre as empresas controladas;
- isolamento das dívidas das afiliadas, pois cada empresa pode ter sua vida própria;
- expansão dos negócios rentáveis apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada um caso isolado;
- concentração do poder econômico do acionista controlador na holding que corresponde a uma situação resultante da própria existência de uma empresa holding;
- maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas forem lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único.

Quanto aos aspectos administrativos, as principais vantagens que os executivos podem identificar são:

- flexibilidade e agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo, sem necessidade de ouvir os sócios e/ou acionistas minoritários;
- enxugamento das estruturas ociosas das sociedades afiliadas, relativamente àqueles serviços comuns a todo o grupo, principalmente no caso de holding mista;
- centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais;
- maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros;
- uniformidade administrativa e de procedimento de rotina em todas as empresas afiliadas;

- centralização das decisões financeiras, o que aumenta o poder de barganha das empresas;
- centralização de diretrizes e decisões do grupo empresarial;
- descentralização de tarefas de execução.

Quanto aos aspectos legais, os executivos podem considerar as seguintes vantagens principais, que podem contribuir para a otimização de seu planejamento fiscal e tributário:

- melhor tratamento de exigências setoriais (considerando setores específicos da economia);
- melhor tratamento de exigências regionais.

Quanto aos aspectos societários, as vantagens mais evidentes são:

- ter confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários exclusivamente dentro da empresa holding;
- maior facilidade na transmissão de heranças.

O mesmo autor, OLIVEIRA (1995), também faz a mesma reflexão em relação as desvantagens, conforme descrito a seguir. Assim, quanto aos aspectos financeiros, as principais desvantagens que podem ocorrer são:

- não poder usar prejuízos fiscais (no caso de holding pura);
- ter maior carga tributária se não existir adequado planejamento fiscal;
- ter tributação de ganho de capital na venda de participações;
- ter maior volume de despesas com funções centralizadas, o que pode provocar problemas dos sistemas de rateio;
- ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas, pela equivalência patrimonial;
- ter diminuição da distribuição de lucros.

Quanto aos aspectos administrativos, os executivos podem considerar a ocorrência das seguintes desvantagens:

- ter elevada quantidade de níveis hierárquicos, o que aumenta o risco inerente à qualidade e agilidade do processo decisório;
- não ter adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos, pela perda de responsabilidade e autoridade, provocado pela maior centralização do processo decisório.

Quanto aos aspectos legais, os principais aspectos a serem considerados pelos executivos são:

- ter dificuldades em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia;
- ter problemas em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais.

Quanto aos aspectos societários, a principal desvantagem que pode ocorrer pela criação de uma empresa holding é:

- consolidar o tratamento dos aspectos familiares "entre quatro paredes", criando uma situação irreversível e altamente problemática.

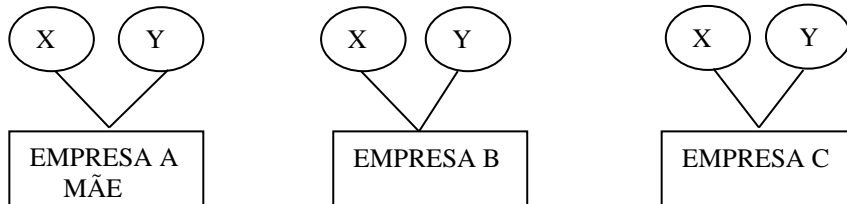
Visualiza-se assim, vários aspectos relacionados às vantagens e desvantagens de criação da holding, sendo importante um estudo minucioso de cada aspecto positivo e negativo, sendo inevitável excluir as desvantagens, porém minimizá-las.

2.2.3 Fases de Desenvolvimento da Holding Familiar

LODI (2003), enumera cinco fases da evolução da holding. A primeira fase é onde inicia-se a empresa-mãe, onde o fundador da empresa operou por muitos anos e de onde foram gerados os recursos de caixa, aplicados na constituição das empresas afiliadas, bem como os imóveis não operacionais. Essa dependência que as coligadas tinham da Empresa-mãe foi útil no começo para lhes dar imagem e sustentação econômica, mas se torna mais tarde, um fator de sufocação de sua

expansão, se a diversificação não tiver o apoio da Holding. A seguir tem-se a figura 3 que ilustra essa fase.

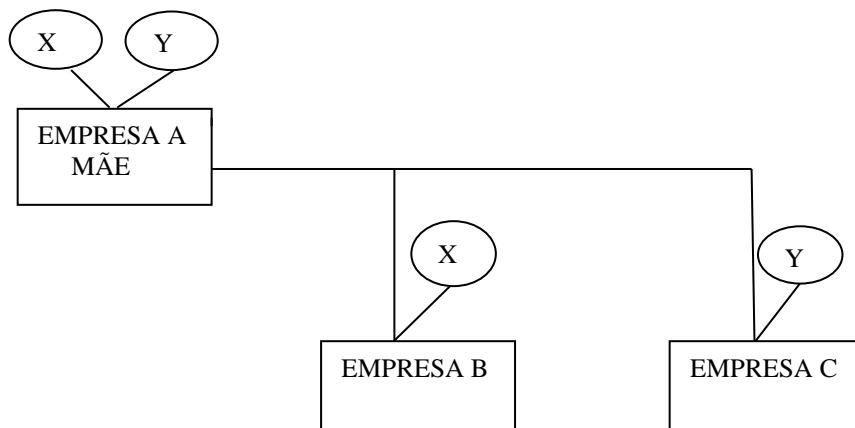
Figura 3: Fase I



Fonte: Lodi, 2003.

Na fase dois, as vinculações econômicas e operacionais entre as empresas afiliadas e a Empresa-mãe, os acionistas decidem transferir para esta última o controle da coligada. Constitui-se com isso, um patrimônio maior na Empresa-mãe; facilita-se a transferência de recursos (através de dividendos) entre as diversas pessoas jurídicas, sem incidência direta de Imposto de Renda, e dota-se a Empresa-mãe de uma segunda fonte de renda não operacional com o seu controle ou participação em outras empresas. Há um aumento no Ativo Imobilizado, gerando outrora o lucro inflacionário. No plano administrativo nada muda, porque o acionista continua operando a partir da Empresa-mãe, onerando assim os custos do produto, mascarando a produtividade da operadora e não podendo obviamente estabelecer preços competitivos. A figura 4 exemplifica a fase dois.

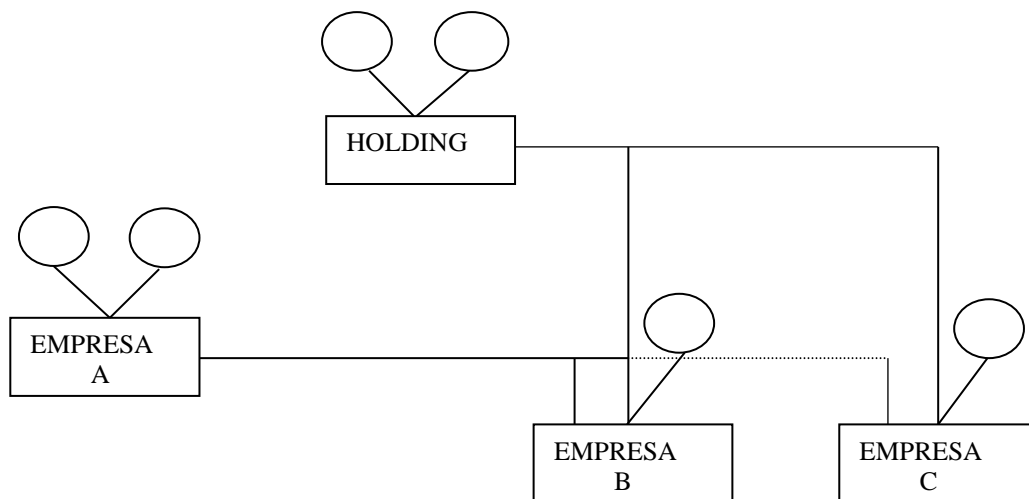
Figura 4: Fase II



Fonte: Lodi, 2003.

Na fase três da evolução da holding, os acionistas controladores decidem constituir uma Holding para o controle das empresas afiliadas. Essas coligadas tem agora certo porte e geram muitos recursos que deveriam ser redistribuídos entre elas mesmas, ou destinadas à formação do capital de novas empresas do grupo. Os acionistas controladores resolvem permanecer na diretoria da Empresa-mãe porque é a empresa de maior prestígio do conglomerado e aquela que melhor remunera. O gigantismo da Empresa-mãe requer também a presença muito próxima do “olho do patrão”. Na figura 5 é possível observar a estrutura da holding nessa fase.

Figura 5: Fase III



Fonte: Lodi, 2003.

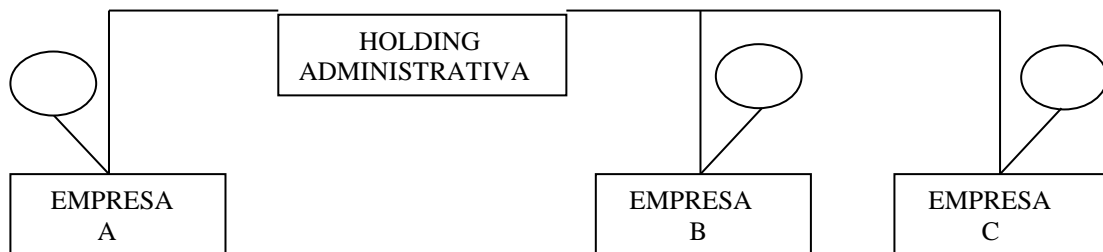
A Holding das coligadas, durante muito tempo uma “empresa de papel”, é ativada quando os acionistas decidem nomear um executivo para coordenar os esforços entre coligadas. Esse administrador, na qualidade de “coordenador de coligadas”, tem autoridade sobre os superintendentes das coligadas e reporta os seus desempenhos junto à Diretoria da Empresa-mãe.

Na fase quatro decide-se constituir uma Holding Administrativa acima da Empresa-mãe e da Holding das coligadas. O motivo inicial é puramente fiscal: receber dividendos de todas as empresas e realçar esses ganhos entre as empresas do conglomerado, sem incidência direta de Imposto de Renda. O lucro da Empresa-mãe, ao ser transferido às pessoas físicas dos acionistas controladores, era tributado direta e imediatamente até 1995, após esse período, a partir de janeiro de 1996, passou a ser isento, conforme art. 48 da IN SRF 93/97. Antes esse lucro, ao

se transferir de pessoa jurídica para pessoa jurídica, não sofria, diretamente, tributação do Imposto de Renda. Com isso, aproveitava-se de uma vantagem legal, o grupo podia crescer, capitalizar-se, realizar uma estratégia de ganhos de capital. Hoje isto só existe quando se foca o rendimento do capital investido. A Holding Administrativa é constituída pelas ações que os controladores têm da Empresa-mãe e pela transferência das ações que a Empresa-mãe tem da Holding das coligadas.

A grande dificuldade deste processo se apresenta nesta fase. A ligação societária entre a Empresa-mãe e as coligadas é de difícil solução. A mais simples seria a compra dessa participação pelos sócios e o consequente aumento de capital na Holding por conferência de bens. Nesses casos frequentemente, os sócios não possuem disponibilidade, nem origem econômica. Outra solução seria a compra dessa participação pela Holding. Esta situação pode ser melhor compreendida observando a figura 6.

Figura 6: Fase IV



Fonte: Lodi, 2003.

Todo o delineamento societário da Fase IV não é suficiente para impelir os acionistas de se afastarem da Empresa-mãe. Na fase V os acionistas podem decidir transferir-se para a sede da Holding Administrativa, constituindo-a como sociedade de comando do conglomerado e criando nela uma diretoria para orientar e controlar todo o grupo. A empresa-mãe fica com uma diretoria mais simplificada e as coligadas recebem mais atenção porque agora o comando do grupo está sediado numa empresa cujo propósito único é administrar o grupo. Geralmente, na Fase V os acionistas decidem criar entre a Holding Administrativa e as pessoas físicas algumas Holdings pessoais ou patrimoniais para facilitar a administração do patrimônio particular e investimentos de cada pessoa física ou de um ramo familiar.

Lodi (2003) destaca as vantagens deste método, tais como:

- o patrimônio não se desloca, não gerando assim impostos e taxas;
- não há necessidade de novas escrituras imobiliárias;
- gera de imediato receita para a holding com o rendimento de aluguéis de bens móveis e imóveis;
- há uma relevante economia fiscal.

Segundo LARROYD (2008), para a empresa familiar, a *holding* pode exercer um papel importantíssimo no equilíbrio das relações entre familiares e gestão. Opiniões e discussões dos sócios em torno de pontos controversos, serão solucionados no âmbito da gestão da *holding* e não da empresa “mãe”. Nesta, bastará um representante da *holding*, sendo este um gestor profissional ou não, podendo até ser um familiar, desde que apto ao exercício da atribuição que lhe foi confiada, qual seja, a gestão da empresa familiar. Em empresas familiares controladas por mais de uma família, é aconselhável que cada núcleo familiar detenha sua *holding*, e estas sejam, as sócias da empresa-mãe. Tal atitude será suficiente para afastar das atividades diárias da empresa familiar, que detém a operação, as divergências de opiniões e rumos entre os sócios.

2.2.4 Tipos Societários

A sociedade holding pode ser constituída sob qualquer tipo societário, pois trata-se de uma característica da sociedade e não um tipo societário (Silva, 2008).

Conforme (BORBA, 2003), entre as diversas espécies societárias, as mais comuns e utilizadas são as limitadas e as sociedades anônimas. A escolha de uma forma ou outra deve ser precedida de muita análise, levando em consideração os objetivos intentados com a holding, bem assim a filosofia adotada pela empresa controladora. Para os defensores da sociedade limitada, verificam-se como características positivas a responsabilidade limitada e a dispensa de publicação obrigatória de balanços. Esta dispensa, além de torná-la economicamente mais viável, evita a exposição decorrente da publicação obrigatória de demonstrações. Estas características tornam esse tipo societário preferível pelos pequenos e médios

empresários, verificando-se, todavia, sua utilização por grandes empresas que não têm a intenção de se abrir ao mercado. As sociedades anônimas têm sido o modelo adotado em regra pelas empresas de grande porte, em decorrência de sua estrutura organizacional complexa e ordenada, própria dos negócios que exigem regras e controles mais rígidos e mais impessoais. O autor afirma que, também, a opção por este modelo por pequenas e médias empresas, principalmente pela imagem de grande empresa que esta sociedade sugere.

A sociedade limitada possui duas características que a torna atrativa aos empresários, a limitação de responsabilidade dos sócios e a contratualidade. A primeira quer-se dizer ainda, que os sócios são responsáveis pela integralização das quotas que subscreveram, sendo responsáveis solidariamente pela integralização total do capital social. Havendo necessidade de solvência de débitos sociais, os sócios são responsabilizados até o limite de suas quotas, tendo sido caracterizada a sociedade como insolvente. Martins (1999, p.206), destaca:

Uma vez integralizado o capital social, continuam os sócios a responder pelo mesmo, em caso de ser ele desfalcado, na vida da sociedade [...] O legislador brasileiro deu aos sócios a responsabilidade pelo total do capital social, razão por que, muito embora achando errada essa norma da lei brasileira, julgamos que ela é a que, segundo a regra legal em vigor, expressamente marca a responsabilidade dos sócios, devendo esses, assim, em qualquer circunstância, mesmo depois de integralizado o capital, responder pela integralidade do mesmo.

A segunda característica, a da contratualidade, também é de relevante importância para a holding familiar:

A segunda característica que motivou a alarga utilização desse tipo societário é a contratualidade. As relações entre os sócios podem pautar-se nas disposições de vontade destes, sem os rigores ou balizamentos próprios do regime legal da sociedade anônima, por exemplo (COELHO, 2004, p.153).

COELHO (2004), a opção pela constituição da holding familiar na forma de sociedade limitada de pessoas pode favorecer aqueles que desejam impedir o ingresso de terceiros estranhos ao quadro societário, mantendo apenas membros da

família como sócios. Sendo este o objetivo da família, a limitada permite atingi-lo, diferente da anônima: “Ao contrário do que se verifica na sociedade anônima típica, em muitas limitadas os sócios se conhecem desde antes da constituição da sociedade, e não raro são amigos ou parentes frequentes”.

2.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Segundo Campos (1987, p. 25), “Planejamento Tributário é o processo de escolha da ação ou omissão lícita, não simulada, anterior à ocorrência do fato gerador, que visa, direta ou indiretamente, à economia de tributos”.

Lodi (2003) lembra que o planejamento fiscal existe para produzir economia tributária. É a própria economia a justificativa maior. Reduzir impostos é obrigação legal e direito do contribuinte. A redução de imposto só pode ser mediante elisão, que é a forma legal.

Nesse sentido, afirma Dória (1977), que “[...] a verdadeira elisão fiscal, pelo contrário, resulta da manipulação inteligente e lícita de um elenco de opções e alternativas que todo sistema jurídico contém [...]”. Segundo Shingaki (2003, p. 316) “o planejamento tributário é, portanto a escolha de alternativas de ações ou omissões lícitas, portanto não dissimuladas e sempre anteriores à ocorrência dos fatos geradores dos tributos, que objetivem direta ou indiretamente a redução desses ônus, diante de um ato administrativo ou fato econômico”.

2.3.1 Integralização do Capital em Bens e Direitos

Ao avaliar o bem que integralizará o capital social pode-se optar pelo valor da declaração de bens constantes na declaração do imposto de renda ou pelo valor do mercado. No entanto, se a transferência não se fizer pelo valor constante da declaração de bens do imposto de renda, a diferença apontada será considerada como ganho de capital, tributado através do imposto de renda da pessoa física tendo

como base de cálculo o valor do bem, assim torna-se interessante observar o disposto na lei 9.249/95 que legisla sobre o imposto de renda da pessoa jurídica:

Art. 23. As pessoas físicas poderão transferir a pessoas jurídicas, a título de integralização de capital, bens e direitos pelo valor constante da respectiva declaração de bens ou pelo valor de mercado.

§ 1º Se a entrega for feita pelo valor constante da declaração de bens, as pessoas físicas deverão lançar nesta declaração as ações ou quotas subscritas pelo mesmo valor dos bens ou direitos transferidos, não se aplicando o disposto no art. 60 do Decreto-lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977, e no art. 20, II, do Decreto-lei nº 2.065, de 26 de outubro de 1983.

§ 2º Se a transferência não se fizer pelo valor constante da declaração de bens, a diferença a maior será tributável como ganho de capital.

Ainda (Larroyd, 2008) comenta o que deve ser analisado com cautela é a questão fiscal. Para integralização do capital social da *holding*, por exemplo, os sócios geralmente utilizam as suas próprias quotas de capital da empresa familiar. Ocorre que ao integralizarem estas quotas, caso o valor contábil computado na *holding* seja superior ao declarado no patrimônio líquido, deverá vir acompanhado de laudo de avaliação, para descaracterização de uma distribuição disfarçada de lucros. Devido a este fator, a avaliação do patrimônio é de certa maneira de grande valor, para se ter uma aproximação mais real possível do efetivo valor do patrimônio e evitar a tributação por ganho de capital.

Com isso, tem-se a imunidade do ITBI e ITCMD, pois os mesmos não incidem sobre o patrimônio com a integralização dos bens pela sociedade. A Constituição Federal de 1988, preceitua:

“Art. 156 § 2º - O imposto previsto no inciso II:

I - não incide sobre a transmissão de bens ou direitos incorporados ao patrimônio de pessoa jurídica em realização de capital, nem sobre a transmissão de bens ou direitos decorrente de fusão, incorporação, cisão ou extinção de pessoa jurídica, salvo se, nesses casos, a atividade preponderante do adquirente for a compra e venda desses bens ou direitos, locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil”.

Diante do mencionado, “as heranças são bens patrimoniais que uma pessoa possui, e que no momento de sua morte são transferidos a outros por um processo chamado sucessão. Esses bens passam a ser denominados espólio e as pessoas que irão receber esses bens são chamadas de herdeiros” (Lodi, 2003, p. 85), constatando que o inventário é um processo dispendioso, pois engloba custas judiciais, honorários advocatícios e a incidência do imposto *causa mortis*, contando ainda com a morosidade, que em média é de 5 (cinco) anos e altamente custoso aos seus herdeiros. Para se evitar transtornos e o desgaste dos familiares, recomenda-se que essa sucessão se dê ainda em vida, o que ficará isento do Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação – ITCMD e o Imposto de Transmissão de Bens Imóveis - ITBI.

No quadro 2 é possível verificar um exemplo que evidencia, as vantagens da holding em relação aos inventários.

Quadro 2 - Vantagens da Holding em Relação aos Inventários

Eventos	Holding Familiar	Inventário
1) Tributação da Herança e Doação	4%	4%
2) Tempo para criação/tempo do Inventário	30 dias em média	05 anos em média
3) Tributação dos Rendimentos	12%	27,50%
4) Tributação da venda de Bens Imóveis	5,80%	27,50%
5) Sucessão conforme novo Código Civil para casamentos com comunhão parcial de bens	Cônjuge NÃO é herdeiro	Cônjuge É herdeiro

Fonte: Orsi & Barreto Consultoria Empresarial (apud Silva, 2008)

Dentre as principais vantagens da operação está a redução da carga tributária incidente sobre os rendimentos da pessoa física, ou seja, reduz-se o que é pago no Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF), visto que os rendimentos serão tributados através da pessoa jurídica. Em segundo lugar, há de se mencionar a preservação do patrimônio diante de credores destas pessoas físicas, a facilidade na outorga de garantias e emissão de títulos de crédito através da pessoa jurídica devido à maior credibilidade desta no mercado (MACHADO 2003, apud BERGAMINI, 2009).

Em resumo, as incidências tributárias evitadas com o planejamento sucessório são basicamente:

a) ITBI - 3%: não incidência quando efetuada mediante a integralização de capital com bens e direitos;

b) IRRF - 15%: incidência sobre o ganho de capital se a transferência dos bens for processada pelo valor de mercado, ou seja, sobre o eventual ganho de capital, representando pela diferença entre o custo de aquisição e o valor de mercado.

O planejamento é realizado através do contrato social da *holding* familiar. O patrimônio pertencente à família é integralizado em forma de capital social. Para se determinar o valor do bem há a obrigação, no caso das Sociedades Anônimas, da sua avaliação por peritos, como preceitua a lei 6.404/76 em seu artigo 8º:

A avaliação dos bens será feita por 3 (três) peritos ou por empresa especializada, nomeados em assembleia geral dos subscritores, convocada pela imprensa e presidida por um dos fundadores, instalando-se em primeira convocação com a presença de subscritores que representem metade, pelo menos, do capital social, e em segunda convocação com qualquer número.

Conforme Mamede (2011), antes do falecimento a transferência realizada através de doação, caracterizando adiantamento de legítima. Em oposição, se a transferência for realizada após a morte, a mesma será feita por testamento ou por outros meios legais. Alternativamente, há o recurso do usufruto: transfere-se aos herdeiros apenas a nua propriedade dos títulos societários (quotas ou ações), mantendo o(s) genitor(es) a condição de usufrutuários, através de cláusula de reserva de usufruto no contrato social. Desta forma, pode o empresário já estabelecer como serão transferidas as quotas antes do seu falecimento, mantendo para si, como condição de usufrutuário, a garantia de dividendos até a sua morte.

A Cláusula de Inalienabilidade, como bem explica Silva (2008), tem o propósito de vedar a alienação de determinado bem, sendo normalmente instituída para evitar que o beneficiário disponha do bem de maneira indiscriminada, dilapidando o patrimônio em face de prodigalidade, incompetência administrativa, inexperiência, entre outros.

Venosa (2003) acrescenta que: "os bens inalienáveis são indisponíveis. Não podem ser alienados sob qualquer forma, nem a título gratuito nem a título oneroso". A cláusula de inalienabilidade impõe, assim, uma limitação do direito de propriedade, desde que o senhor e possuidor da coisa, com essa condição adquirida, não a pode

alienar, enquanto persistir ou tiver força a cláusula imposta. Daí poder ser vitalícia ou temporária.

2.3.2 Tributação da Holding

Higuchi (2009) concorda que, como em qualquer tomada de decisões, antes da escolha de uma das duas formas de tributação – lucro real ou lucro presumido – é necessário contextualizá-las com o perfil da empresa, em todos os seus aspectos, pois cada qual tem suas vantagens e desvantagens. O lucro real é o resultado líquido do período de apuração (trimestral ou anual) ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas em lei, consistindo assim na soma algébrica dos lucros operacionais ou não e das participações, devendo sempre ser determinado com observância dos preceitos da lei comercial. Já no lucro presumido, o que ocorre é a incidência de um percentual de presunção de lucro, para depois ser aplicado o percentual do tributo (IRPJ, PIS, COFINS, CSLL). Essa opção, a exemplo das demais, se manifesta automaticamente perante o Fisco com o pagamento da primeira do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração de cada ano-calendário e só pode ser modificada no próximo exercício social. Daí a importância de se escolher bem a opção.

Ainda Higuchi (2009), “fica claro, portanto, que o lucro real tributa o resultado econômico, enquanto o presumido é uma presunção, sobre a qual o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), são calculados com base na receita. Esta última, desse modo, acaba sendo a mais escolhida, pois implica em grande vantagem na redução da carga tributária”.

A seguir apresenta-se quadro com as atividades e percentuais de presunção do lucro presumido.

Quadro 3 - Percentuais Lucro Presumido

PERCENTUAIS LUCRO PRESUMIDO	
Atividades	Percentuais
Atividades em geral	8,00%
Revenda de combustíveis	1,60%
Serviços de transportes	16,00%
Serviços em geral (exceto hospitalares)	32,00%
Serviços Hospitalares	8,00%
Administração, locação ou cessão de bens	32,00%
Atividades imobiliárias	8,00%

Fonte: Higuchi, 2009

Conforme Higuchi (2009), ao valor encontrado pela aplicação dos percentuais do Lucro Presumido, deverão ser acrescidos:

- os ganhos de capital;
- os rendimentos e ganhos líquidos auferidos em aplicações financeiras;
- variações monetárias ativas;
- rendimentos auferidos nas operações de mútuo realizadas entre empresas controladas, coligadas e interligadas;
- os ganhos auferidos em operação de hedge;
- as receitas de locações de imóveis.

A alíquota do IRPJ é de 15% e CSLL de 9%, incidente sobre a base de cálculo apurada na forma do lucro real ou presumido. Sobre a parcela do lucro real ou presumido que exceder o valor da multiplicação de R\$ 20.000,00 pelo número de meses do período de apuração, incidirá o adicional de 10% (HIGUCHI, 2009).

O quadro a seguir apresenta um comparativo da tributação do rendimento de capital sobre as duas modalidades de tributação apresentada.

Quadro 4 - Tributação Rendimento de Capital

OPERAÇÃO	PESSOA FÍSICA	PESSOA JURIDICA LUCRO PRESUMIDO	PESSOA JURIDICA LUCRO REAL
Distribuição de dividendos	Isento	Isento	Isento
Juros sobre o capital próprio	15%	34% (IRPJ+CSLL) 3,65% (PIS+COFINS)	34% (IRPJ+CSLL) 9,25% (PIS+COFINS)
Total	15,00%	37,65%	43,25%

Fonte: Adaptado de Higuchi, 2009

Com relação a alíquota de 15% sobre os Juros sobre o Capital Próprio (JCP), a pessoa jurídica poderá deduzir os juros pagos ou incorridos a titular, sócios ou acionistas, a título de remuneração do capital próprio, calculados sobre as contas do patrimônio líquido e limitados à variação, pro rata dia, da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP). O efetivo pagamento de crédito dos juros fica condicionado à existência de lucros, computados antes da dedução dos juros, ou de lucros acumulados e reservas de lucros, em montante igual ou superior ao valor de duas vezes os juros a serem pagos ou creditados. Os juros ficarão sujeitos ao imposto de renda (HIGUCHI, 2009).

A seguir evidencia-se uma situação hipotética de tributação incidente sobre as atividades desenvolvidas numa Holding Imobiliária.

Quadro 5 - Tributação Rendimento Imobiliário

OPERAÇÃO	PESSOA FÍSICA	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
VENDA DE ESTOQUE	15% (valor de venda - custo de aquisição)	6,73% RECEITA	34% (IRPJ+CSLL) SOBRE O GANHO 9,25% (PIS+COFINS) RECEITAS – INSUMOS
VENDA DE IMOBILIZADO	IDEM	34% (IRPJ+CSLL) GANHO (VENDA - COMPRA)	34% (IRPJ+CSLL) GANHO (VENDA - COMPRA)
ALUGUEL	27,50%	11,33% ou 14,53%	34% (IRPJ+CSLL) 9,25% (PIS+COFINS)

Fonte: Adaptado de Higuchi, 2009

A alíquota referente a venda de estoque no regime de Lucro Presumido se dá pela seguinte fórmula:

$$\begin{aligned}
 &25\% \text{ (IRPJ)} \times 8\% = 2\% \\
 &9\% \text{ (CSLL)} \times 12\% \text{ (Presumido Atividade Imobiliária)} = 1,08\% \\
 &0,65\% \text{ (PIS)} + 3\% \text{ (COFINS)} = 3,65\% \\
 &\text{Total} = 6,73\%.
 \end{aligned}$$

Já a alíquota sobre os rendimentos de aluguéis se tem a seguinte fórmula:

$$25\% \text{ (IRPJ)} \times 32\% + 9\% \text{ (CSLL)} \times 32\% + 3\% \text{ (COFINS)} + 0,65\% \text{ (PIS)} = 14,53\%.$$

Cabe ressaltar que a venda de imobilizado da empresa, dependendo da data

de aquisição do imóvel, para a formação da base de cálculo do ganho de capital, terá reduções previstas na legislação, conforme constantes das Leis nº 7.713/88 e 11.196/2005. O decreto 5.164/2004 reduziu a zero as alíquotas do PIS e COFINS incidentes sobre as receitas financeiras auferidas pelas pessoas jurídicas sujeitas ao regime de incidência não cumulativa das citadas contribuições (HIGUCHI, 2009).

Ainda evidencia-se uma situação hipotética de tributação incidente sobre as atividades desenvolvidas numa Holding Financeira.

Quadro 6 - Tributação Rendimento Financeiro

OPERAÇÃO	PESSOA FÍSICA	PESSOA JURIDICA LUCRO PRESUMIDO	PESSOA JURIDICA LUCRO REAL
RENDA VARIÁVEL	15% OU 20%	15% + 10% (IRPJ) 9% (CSLL) 3,65% (PIS+COFINS)	15% + 10% (IRPJ) 9% (CSLL) 0% (PIS+COFINS)
RENDA FIXA	15% A 22,5%	IDEM	IDEM
TOTAL	15% A 22,5%	37,65%	34%

Fonte: Adaptado de Higuchi, 2009

Através dos quadros apresentados tem-se um panorama da tributação incidente sobre as atividades inseridas na holding, podendo-se elaborar um planejamento tributário que se molde a situação proposta. Com relação à tributação sobre rendimento da renda fixa da pessoa jurídica, a mesma será deduzida, quando da apuração da base de cálculo do IRPJ.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para o melhor entendimento da pesquisa, faz-se necessário destacar o método a ser adotado. Assim nesse capítulo serão apresentados os métodos que constituíram a pesquisa; a unidade-caso estudada; as técnicas e coleta de dados e forma de análise que foram utilizados para que os dados obtidos pudessem servir como parte de uma argumentação e de um raciocínio lógico sobre a sucessão e criação de uma holding para o detentor, visando o planejamento sucessório.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para desenvolvimento deste projeto, foi escolhido o delineamento de pesquisa estudo de caso com uma abordagem qualitativa. De acordo com Chizzotti (1998 *apud* CAMPOS, 2004, p.57), ao escolher o método qualitativo, “[...] tem-se uma pesquisa baseada em dados, obtidos através de interações sociais e interpessoais, analisadas a partir dos significados que o pesquisador atribui ao fato”.

Para Gil (1999), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a análise e interpretação dos dados, onde se vislumbra a possibilidade de realizar um contraponto entre a teoria e a prática através da aplicação de métodos, previamente escolhidos.

Ainda Richardson (1999), comenta sobre pesquisa qualitativa:

[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir para o processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON,1999,p.81).

Yin (2005), entende que nesta estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento e vivência que se

tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, religiosos, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Para Campos (2004, p.79), o delineamento de pesquisa refere-se ao “[...] esquema prático de pesquisa a ser realizado, onde revelam quais as operações práticas que serão aplicadas para obtenção de evidências necessárias para a resolução do problema de pesquisa”.

Ainda conforme Yin (2005), o estudo de caso é uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa, e visa descobrir fenômenos contemporâneos. É um método investigativo, permitindo a observação de características reais do que se está observando. O autor comenta (p. 21) “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais e organizacionais”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa teve como unidade de análise uma pessoa física, com idade de 56 anos, casada (segundo casamento), empresária, tendo dois filhos herdeiros legítimos do primeiro casamento, residente em Porto Alegre/RS. A escolha deste objeto de estudo deu-se pela facilidade de acesso aos documentos necessários para análise. O estudo se torna relevante para esta pessoa, no momento em que já possui patrimônio significativo localizados no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, e vê a necessidade de planejar a sucessão para seus herdeiros. Assim, através deste estudo, buscou-se verificar os benefícios que a figura da holding familiar pode trazer ao detentor do patrimônio.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo, foi utilizado como técnica de coleta de dados a pesquisa documental, o levantamento bibliográfico, e entrevistas com o detentor do patrimônio, objeto de estudo deste trabalho. Conforme Campos (2004), a escolha do material ou instrumento auxilia o pesquisador a mensurar as variáveis que são

relevantes, para o atendimento dos objetivos da pesquisa ora proposta. Gil (1999), destaca a importância da pesquisa bibliográfica que se refere à utilização de materiais já elaborados, caracterizados, principalmente, por livros e artigos científicos. No tocante à pesquisa bibliográfica, utilizaram-se livros, artigos e revistas pertinentes ao tema – holding.

Campos (2004), referindo-se as entrevistas, as mesmas podem ser estruturadas, com roteiro pré-estabelecido, ou livre, que não exigem qualquer prévio planejamento ou guia. Entretanto, entrevistas realizadas sem um prévio planejamento não são muito recomendadas, já que podem promover situações em que o entrevistado fale livremente, tendo um acúmulo de informações, dificultando, posteriormente, a análise do entrevistador sobre determinado assunto (ROESCH,1996).

Para Gil (1999), as entrevistas são de grande valia, uma vez que auxiliam não somente para a coleta de dados, bem como os objetivos voltados para o diagnóstico e orientação. Já Roesch (1999, p.160), salienta que “[...] perguntas abertas em entrevistas evitam a influência do pesquisador sobre as respostas”.

Assim, neste estudo, as entrevistas foram realizadas com perguntas pré-estabelecidas abordando temas relacionados à sucessão do patrimônio, questões pertinentes aos seus herdeiros e a oportunidade de criação da holding como alternativa para proteção do patrimônio. Estas perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico desenvolvido neste trabalho, conforme apresentado no quadro 7:

Quadro 7: Entrevista com a Detentora do Patrimônio

AUTOR	CAPÍTULO	PERGUNTA
Gersick (1997); Garcia (2001)	2.1.1	Você já pensou a respeito da sucessão dos seus bens? Você já conversou sobre a sucessão dos seus bens com os seus descendentes?
Gersick (1997)	2.1.1	Como a sucessão é vista por você? Você a considera complexa? Se sim, por quê?
Gersick (1997)	2.1.2	Na sua opinião, qual é o momento ideal para que seja planejado o processo de sucessão?
Gersick (1997); Lodi (1987)	2.1.2	Como você vê a preocupação dos seus herdeiros em relação à administração futura dos seus bens?
Gersick (1997); Lodi (1987)	2.1.2	Você é a fundadora do seu patrimônio? Como foi a construção deste?
Lodi (1987)	2.1.2	Em sua opinião, até que ponto as questões familiares interferem no processo de sucessão?
Lodi (2003)	2.2	Como surgiu o interesse pela holding familiar?
Lodi (2003)	2.2.2	Você conhece os benefícios que a criação da holding familiar pode oferecer?
Oliveira (1995)	2.2.2	Você tem conhecimento das vantagens e desvantagens oferecidas pela holding familiar?
Lodi (2003)	2.2.4	Dentre os tipos de holding existentes, já se definiu qual tipo se constituirá e qual atividade se pretende desenvolver?
Lodi (2003); Higuchi (2009)	2.3.2	Você considera relevante a tributação incidente sobre os bens da Pessoa Física X Pessoa Jurídica, na transferência dos bens imóveis?
Higuchi (2009)	2.3.2	Com relação aos comparativos dos modelos de tributação apresentados sobre as atividades sobre a holding, justifica sua criação?

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação a análise documental, Oliveira (2007, p. 69) conceitua: “a documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”.

Ainda Oliveira (2007, p. 70) reforça que “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”. Para a pesquisa documental

foi utilizado os dados com base nas informações constantes da Declaração de Imposto de Renda da Pessoa Física (DIRPF) da detentora.

É importante lembrar que os instrumentos coletados e analisados facilitam a interpretação dos resultados, porém, faz-se necessário uma fundamentação teórica que permita ao pesquisador traçar um paralelo entre os resultados obtidos empiricamente e as informações já existentes (Campos, 2004).

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Conforme menciona Yin (2005), as limitações mais comuns em estudos de casos é a demanda de muito tempo para a coleta de dados, a possibilidade do que foi observado ocorrer de forma diferente da percepção do observador e ainda a visão manipulada e tendenciosa por parte do observador. À medida que foi realizado o estudo, verificou-se limitações, tais como:

- literatura escassa sobre o assunto pesquisado, limitando um aprofundamento do mesmo;
- questões de cunho jurídico, limitaram o pesquisador um maior aprimoramento do assunto.

O método por ser qualitativo tem suas limitações, porém não invalidam cientificamente o estudo e nem a relevância do mesmo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados mediante os procedimentos descritos no método de pesquisa. Inicialmente será descrita a situação atual do momento em que se encontra o objeto de estudo deste trabalho. Para a descrição do momento atual utilizaram-se as informações obtidas com o roteiro de entrevista apresentando no quadro sete do capítulo anterior. Na sequência é apresentado um estudo específico em relação à viabilidade do desenvolvimento de uma holding familiar propriamente dita, tendo em vista os aspectos patrimoniais do objeto de estudo deste trabalho.

4.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Conforme já comentado, foi realizada entrevista com a detentora do patrimônio através do roteiro de entrevista, a fim de buscar maiores informações sobre sua opinião em relação à sucessão patrimonial e a criação da holding. Nas palavras da entrevistada, esta menciona que já havia pensado no assunto sucessão e tratado com seus descendentes a respeito. A mesma compreende que é oportuno o momento para iniciar ações que organize a sucessão de seus bens, fazendo-a de forma planejada, uma vez que não considera um processo simples, e sim complexo.

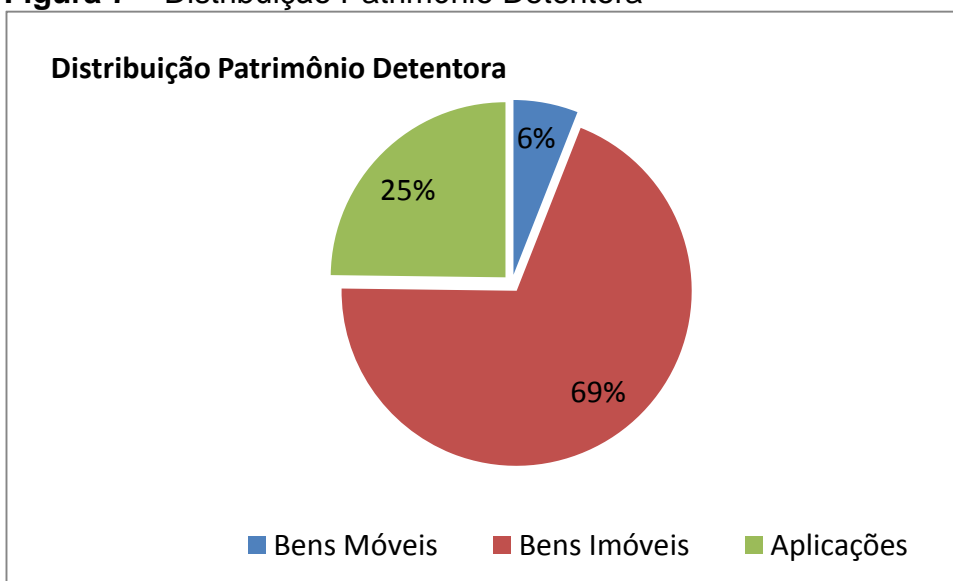
Com relação ao momento ideal para se tratar deste assunto de relevante importância, a detentora concorda que, enquanto tem saúde e vida para lidar com essas questões, deve-se agilizar o mesmo. Tem a consciência que após seu falecimento, ficará mais complicado, pois será necessário um processo de inventário, e a fim de evitar despesas e tributações desnecessárias, a criação da holding é fundamental nesse momento. Com relação a seus dois descendentes, um publicitário e outro universitário, a detentora explica que os mesmos estão se preparando para assumir maiores responsabilidades, tais como a administração de seus bens, através da constituição da holding. O patrimônio atual da detentora, em

parte foi recebido em herança de seus pais, e em parte se consolidou durante anos através de seu trabalho.

Perguntado a ela sobre até que ponto interfere as questões familiares no processo de sucessão, entende que são questões por vezes complexas a serem administradas pelos sucessores, e concorda que é inevitável que futuramente possa haver problemas de relacionamento e divergências até mesmos com seus próprios filhos. O interesse da detentora por constituir uma holding, surgiu após ter sido comentado sobre o assunto numa conversa com seu contador, e exposto os benefícios, vantagens e desvantagens.

A seguir a figura 7 ilustra a distribuição percentual da detentora do patrimônio em relação aos seus bens.

Figura 7 – Distribuição Patrimônio Detentora



Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se através da figura 7 que o percentual dos bens imóveis é maior e mais significativo em relação aos demais, representando mais de 50% do total, e portanto, sugere-se um planejamento para preservação e proteção do patrimônio da detentora.

4.2 COMPARATIVO TRIBUTAÇÃO

Como foi visto no capítulo 2 e subcapítulos citados por alguns autores como Oliveira (1995), Campos (1987), Lodi (2003), Larroyd (2008), Higuchi (2009), a integralização de capital na empresa holding com os bens imóveis do titular, facilitará a constituição da empresa holding, uma vez que, a pessoa física não necessitará arcar com impostos como ITBI e ITCMD. A seguir o quadro 8 compara a situação proposta. Na primeira coluna elenca-se os imóveis pertencentes a detentora e os respectivos valores lançados originalmente em sua Declaração de IRPF, bem como os percentuais incidentes de ITBI e ITCMD, no caso de transferência desses bens de pessoa física para pessoa física e de pessoa física para jurídica.

Quadro 8 – Percentuais Aplicáveis sobre Transferência de Bens Imóveis

BENS IMÓVEIS	VALOR R\$	TRIBUTAÇÃO TRANSFERÊNCIA PESSOA FÍSICA	VALOR IMPOSTO PF	ITBI ITCMD	VALOR ITBI/ITCMD PF	TRIBUTAÇÃO TRANSFERÊNCIA PESSOA JURIDICA
Prédio residencial em Porto Alegre/RS	500.000,00	15,00%	75.000,00	6%	30.000,00	ISENTO
Construção Condomínio Residencial Bombinhas/SC	338.000,00	15,00%	50.700,00	6%	20.280,00	ISENTO
Casa residencial em Porto Alegre/RS	250.000,00	15,00%	37.500,00	6%	15.000,00	ISENTO
Casa residencial em Xangri-lá/RS	115.000,00	15,00%	17.250,00	6%	6.900,00	ISENTO
Casa residencial em Porto Alegre/RS	380.000,00	15,00%	57.000,00	6%	22.800,00	ISENTO
Sala Comercial em Porto Alegre/RS	30.800,00	15,00%	4.620,00	6%	1.848,00	ISENTO
Apartamento em São Paulo/SP	179.500,00	15,00%	26.925,00	6%	10.770,00	ISENTO
Apartamento em Porto Alegre/RS	357.317,47	15,00%	53.597,62	6%	21.439,05	ISENTO
Apartamento c/box em Porto Alegre/RS	295.830,00	15,00%	44.374,50	6%	17.749,80	ISENTO
Terreno em Bombinhas/SC	56.000,00	15,00%	8.400,00	6%	3.360,00	ISENTO
TOTAL	2.502.447,47		375.367,12		150.146,85	

Fonte: Elaborado pelo autor

Visualizando o quadro acima, é possível verificar que não é vantajoso transferir patrimônio, nesse caso imóveis, para pessoa física, haja vista a tributação ser elevada para essa situação. Transferindo esses bens para os futuros herdeiros através da integralização dos bens na empresa holding, se mostra interessante, uma

vez que não há o desembolso para pagar esses tributos, evidenciando assim uma economia dos mesmos. Ainda não estão sendo consideradas as despesas com tramites de registros em cartórios de imóveis e assessoria imobiliária.

Logo a seguir foi traçado um comparativo entre os tributos no regime tributário do Lucro Presumido e Lucro Real, incidentes sobre os bens imóveis da pessoa física integralizados como capital social na pessoa jurídica, e agora através dos rendimentos advindos da atividade sobre os mesmos na Holding Familiar, demonstrados no quadro 5 do capítulo 2, comparados aos rendimentos tributados na pessoa física do titular.

Quadro 9 – Percentuais Aplicáveis sobre Atividades Imobiliárias

OPERAÇÃO	VALOR R\$	Situação 1		Situação 2		Situação 3	
		TRIBUTAÇÃO PESSOA FÍSICA	VALOR IMPOSTO PF	LUCRO PRESUMIDO PESSOA JURIDICA	VALOR IMPOSTO PJ	LUCRO REAL PESSOA JURIDICA	VALOR IMPOSTO PJ
VENDA DE ESTOQUE	2.502.447,47	15,00%	375.367,12	6,73%	168.414,71	43,25%	1.082.308,53
VENDA DE IMOBILIZADO	2.502.447,47	15,00%	375.367,12	34,00%	850.832,14	34,00%	850.832,14
ALUGUEL	10.000,00	27,50%	2.750,00	11,33%	1.133,00	43,25%	4.325,00
Total			753.484,24		1.020.379,85		1.937.465,67

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se no quadro 9, os prós e contras de tributar essas atividades pela empresa holding. No entanto, necessário é se estudar cada aspecto tributário da holding e todos os tributos e despesas incidentes antes de fazer um mal negócio. Com relação a venda de estoque, refere-se a atividade de aquisição e venda de bens imóveis, o que se percebe é uma economia significativa de impostos na opção pelo regime do Lucro Presumido, sendo 8,27% menor em comparação a tributação na pessoa física e 36,52% em relação ao regime do Lucro Real. Observe-se que para a atividade de aquisição e venda de imóveis, necessário é os mesmos estarem registrados contabilmente como estoque na empresa, pois registrada de forma diferente, o mesmo constatado pelo fisco, poderá ser motivo de autuação. Já para a venda do immobilizado, a tributação supera o percentual incidente na pessoa física em 19%. Ressalte-se que os imóveis devem estar registrados, contabilmente como immobilizado na pessoa jurídica, sendo que o mesmo também poderá ser objeto de autuação pelo fisco em caso de irregularidades. Já para as atividades de aluguel, a

tributação sobre o Lucro Presumido em relação à pessoa física é 16,17% menor, e para o Lucro Real a diferença chega a 31,92%. Porém, pode-se constatar que no regime tributário do Lucro Presumido, a tributação sobre os rendimentos é vantajosa. Complementando as informações, ressalta-se que o valor informado para a atividade de aluguel, refere-se ao aluguel mensal.

Analisando ainda a tributação incidente sobre as atividades financeiras discriminadas no quadro 6 do capítulo 2, apresenta-se a seguir um comparativo sobre os rendimentos financeiros em aplicações.

Quadro 10: Percentuais sobre Atividades Financeiras

OPERAÇÃO	VALOR R\$	Situação 1		Situação 2		Situação 3	
		TRIBUTAÇÃO PESSOA FÍSICA	VALOR IMPOSTO PF	LUCRO PRESUMIDO PESSOA JURIDICA	VALOR IMPOSTO PJ	LUCRO REAL PESSOA JURIDICA	VALOR IMPOSTO PJ
RENDA VARIÁVEL	0,00	15,00%	0,00	37,65%	0,00	34,00%	0,00
RENDA FIXA	736.300,00	15,00%	110.445,00	15,00%	110.445,00	15,00%	110.445,00
TOTAL	736.300,00		110.445,00		110.445,00		110.445,00

Fonte: Adaptado de Higuchi, 2009

Utiliza-se no quadro 10, o percentual máximo de tributação para as atividades financeiras. Percebe-se na apuração que, para essa atividade não há diferenciação de tributação, sendo igual para todos, por ocasião do resgate das aplicações ou pelos rendimentos auferidos para a pessoa física e pessoa jurídica.

Estes estudos foram apresentados ao objetivo de estudo deste trabalho assim como os possíveis tipos de holding e formas societárias para constituição. Após analisado cada um, foi feita a indicação da constituição de uma holding pura e sociedade limitada. Ainda em relação a constituição, a holding está por assim dizer, na fase I de desenvolvimento, conforme apresentado por Lodi (2003) no subcapítulo 2.2.3. Foi apresentado a detentora um comparativo de tributação incidente na pessoa física e na pessoa jurídica através dos regimes de tributação analisados, Lucro Real e Lucro Presumido, e após apresentados os resultados dos dados, sendo feita a análise dos mesmos. Essa análise é fundamental para se ter uma

visão mais clara dos benefícios para criação de uma holding e para o planejamento sucessório da família.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do estudo deste trabalho, foram expostas as vantagens e desvantagens, bem como os benefícios de se criar uma holding familiar. Através da holding patrimonial, ou seja, aquela que controla o patrimônio de uma ou mais pessoas físicas, demonstrou-se que os bens de propriedade da pessoa física, oferece riscos e custos elevados quando comparados à incorporação numa pessoa jurídica. Ao invés de se ter os bens registrados na pessoa física, possuem o controle patrimonial através da pessoa jurídica.

Através dos tipos societários apresentados, verificou-se que a Sociedade Limitada, é a alternativa que representará menor custo para a constituição da holding em relação a Sociedade Anônima nesse primeiro momento.

Dentre as principais vantagens apresentadas para realização desta operação, verificou-se a redução da carga tributária incidente sobre a transferência dos bens imóveis para a pessoa jurídica através da integralização de capital social, tendo uma redução de 6% referente ao ITBI e ITCMD, conforme demonstrado no quadro 8. Já os rendimentos auferidos pela pessoa física (IRPF), se realizada com a intermediação da pessoa jurídica, tributada através do regime tributário do Lucro Presumido, tem-se uma economia de tributos considerável, um percentual em torno de 24,44% em relação à pessoa física e 68,44% em relação ao Lucro Real.

Não se deve encarar as empresas holding como uma solução definitiva para problemas de controles empresarial e patrimonial, uma vez que, se mal administrada, a empresa pode se tornar fonte de custos e despesas desnecessários, os quais poderão inclusive prejudicar o patrimônio que a empresa se propôs a proteger.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Geraldo Gonçalves de Oliveira. **Sociedade Holding no Direito Brasileiro**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

ARENHART, Cristiane. **O Processo de Sucessão Familiar: Um Estudo de Caso Múltiplo nas Empresas Borrachas Tipler Ltda, Calçados Jacob S.A e Artecóla Indústrias Químicas Ltda**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

BERGAMINI, Adolpho. **A Constituição da empresa denominada Holding Patrimonial como forma de redução da carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos, sem tributação**. Disponível em: < <http://www.advogado.adv.br/estudantesdireito/universidadeibirapuera/adolphoberga/mini/constituicaoempresa.htm> >. Acesso em 16 julho 2012.

BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas**. 1ª edição, São Paulo: Negócio, 1999.

_____. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm >. Acesso em 25 de março de 2012.

BRASIL. Decreto 3.000, de 26 de março de 1999. **Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza**. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm >. Acesso em 24 de março de 2012.

BRASIL. Decreto 5.164, de 30 de julho de 2004. **Reduz a zero as alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes sobre as receitas financeiras auferidas pelas pessoas jurídicas sujeitas à incidência não-cumulativa das referidas contribuições.** Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5164.htm >.

Acesso em 30 de julho de 2012.

BRASIL. Instrução Normativa SRF 93, de 24 de dezembro de 1997. **Dispõe sobre a apuração do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro das pessoas jurídicas a partir do ano-calendário de 1997.** Disponível em < <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/ant2001/1997/insrf09397.htm> >.

Acesso em 09 de agosto de 2012.

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações.** Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm >. Acesso em 24 de março de 2012.

BRASIL. Lei 7.713, de 22 de dezembro de 1988. **Dispõe sobre a legislação do imposto de renda.** Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7713.htm >. Acesso em 09 de agosto de 2012.

BRASIL. Lei 9.249, de 26 de dezembro de 1995. **Dispõe sobre o imposto de renda das pessoas jurídicas.** Disponível em < <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei924995.htm> >. Acesso em 24 de março de 2012.

BRASIL. Lei 9.430, de 27 de dezembro de 1996. **Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9430.htm >. Acesso em: 24 de março de 2012.

BRASIL. Lei 11.196 de 21 de novembro de 2005. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; altera o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972, o Decreto-Lei nº 2.287, de 23 de julho de 1986, as Leis nºs 4.502, de 30 de novembro de 1964, 8.212,

de 24 de julho de 1991, 8.245, de 18 de outubro de 1991, 8.387, de 30 de dezembro de 1991, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.311, de 24 de outubro de 1996, 9.317, de 5 de dezembro de 1996, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 9.718, de 27 de novembro de 1998, 10.336, de 19 de dezembro de 2001, 10.438, de 26 de abril de 2002, 10.485, de 3 de julho de 2002, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.925, de 23 de julho de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 11.051, de 29 de dezembro de 2004, 11.053, de 29 de dezembro de 2004, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 11.128, de 28 de junho de 2005, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; revoga a Lei nº 8.661, de 2 de junho de 1993, e dispositivos das Leis nºs 8.668, de 25 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, e da Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm >. Acesso em: 09 de agosto de 2012.

CAMPOS, Cândido H. C. **Planejamento Tributário**: imposto de renda pessoas jurídicas. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

CAMPOS, Luis Fernando de Lara. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Psicologia**. 3.ed. Campinas: Alínea, 2004.

CASTALDELLO, Jaqueline Longhi. **Como as Empresas Familiares Tratam o Processo Sucessório: Um Estudo de Caso Múltiplo em Empresas da Serra Gaúcha**. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2008.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 2v.

COMPARATO, Favio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder de Controle na Sociedade Anônima**. 5 ed. Rio de Janeiro: Forense. 2008.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DÓRIA, Antônio Roberto Sampaio. **Elisão e Evasão Fiscal**. 2 ed. São Paulo: Bushatsky, 1977.

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E. et al.. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIGUCHI, Hiromi et. al. **Imposto de Renda das Empresas – Interpretação e Prática**. São Paulo: IR Publicações, 2009.

LARROYD, André de Medeiros. **Holding e a Empresa Familiar**. Universo Jurídico, Juiz de Fora, ano XI, 20 de jun. de 2008. Disponível em: <
http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/5405/Holding_e_a_Empresa_Familiar >. Acesso em 10 de junho de 2012.

LAZAROTTI, Miriam; FILHO, Antonio Lazarotti. **As vantagens de se criar uma empresa holding**. 3 edição São Paulo: Edven Edições e Eventos Ltda.

LODI, Edna Pires. **Holding**. 3 edição. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2003.

LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACEDO, Katia. **Empresa Familiar Brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiania: Terra, 2001.

MACHADO, Hugo de Brito, **In Curso de Direito Tributário**, 22ª edição, pg. 44/45, Ed. Malheiros Editores, São Paulo, 2003. Disponível em: <
<http://jusvi.com/artigos/698> >. Acesso em 12 de junho de 2012.

MAMEDE, Gladston. **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Ives Gandra da Silva et al. **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. 1 edição. São Paulo: Atlas, 1999.

____. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

____. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PRADO, Andressa de Fraia *et al.* **Sucessão em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso em Vinícolas da Cidade de São Roque – SP**. São Paulo, 2004. Disponível em < <http://pt.scribd.com/doc/57468781/14/O-Modelo-dos-Tres-Circulos-e-o-Modelo-Tridimensional-de-Desenvolvimento> >. Acesso em 24 de junho de 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, Maria Luisa da. **Fatores que Influenciam a Escolha do Sucessor nas Empresas Familiares**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – Habilitação Recursos Humanos. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008.

SANTOS, Fernando Calixto dos; FERREIRA, Camila Lopes. **Gestão Empresarial em Empresas Familiares de Pequeno: Vantagens e Desvantagens**. Disponível em: < <http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/utfpr-gerec/artigos/40.pdf> >. Acesso em 24 de junho de 2012.

SHANGAKI, Mário. **Gestão de Impostos: para pessoas físicas e jurídicas**. São Paulo: Saint Paulo Institute of Finance, 2003, p. 316.

SILVA, Carlos Eduardo Jar e. **Da possibilidade (ou não) da extinção da cláusula de inalienabilidade de bem imóvel constituída através de doação ou testamento**. Jus Navigandi, Teresina, ano 13, n. 1975, 27 nov. 2008. Disponível em: < <http://jus.com.br/revista/texto/12011> >. Acesso em: 10 jul. 2012.

TEIXEIRA, João Alberto Borges. **Holding Familiar: tipo societário e seu regime tributário**. Disponível em: < http://www.g-10.net/12_33.htm >. Acesso em: 09 julho de 2012.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil: Direito das Sucessões**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIDIGAL, A. C.. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. edição. Porto Alegre: Brookman, 2005.

WALD, Arnaldo. **Direito das Obrigações: Teoria Geral das Obrigações e Contratos Cíveis e Comerciais**. São Paulo: Malheiros, 2001.