

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELAINE CRISTINA SANCHES

**REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA ESTUDO DAS VANTAGENS E
DESVANTAGENS DE UMA *HOLDING* FAMILIAR**

CURITIBA

2017

ELAINE CRISTINA SANCHES

**REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA ESTUDO DAS VANTAGENS E
DESVANTAGENS DE UMA *HOLDING* FAMILIAR**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e Tributária.

Orientador: Prof. MSc Luiz Carlos de Souza

CURITIBA
2017

RESUMO

Cada vez mais o mercado vem passando por mudanças e se adequando as necessidades apresentadas, e as sociedades familiares ainda representam grande parte das sociedades empresariais. A sucessão, ou seja, transferência do patrimônio para seus herdeiros legais, nem sempre é um processo tranquilo, podendo gerar um desentendimento total dos herdeiros sobre a destinação dos bens, da qual pode ser dissipado ao ser transferido para os herdeiros. Por isso a criação de uma *holding* visa, segurar, controlar, guardar os patrimônios e muitas vezes, antecipar a partilha dos bens e garantir a continuidade dos negócios da família asseguradas para próximas gerações. Analisar as vantagens e desvantagens quanto à constituição de uma *holding* é essencial. O presente trabalho tem o propósito de abordar as vantagens e desvantagens de uma *holding* familiar no processo sucessório de uma empresa familiar por meio da literatura e quais os benefícios e malefícios ocasionados após a criação de uma *holding* através de um estudo de caso do Grupo Noster, que há 10 anos passou por um processo de Governança Corporativa e adotou a figura da *Holding* familiar para representar os sócios pessoas físicas.

Palavras – chave: *Holding* familiar, vantagens e desvantagens.

ABSTRACT

Increasingly, the Market it come passing for changes and adapting the needs presented, and the family societies still represent a large part of corporate societies. The Succession, that is, the transfer of assets to yours legal heirs, is not always is a quiet process, can generate a total disagreement of the heirs about a destination of the assets, which can be dissipated when transferred to the heirs. For this reason the creation of a holding company aims to insure, control, save the assets and oftentimes, anticipate the sharing of assets and ensure the continuity of family business assured to next generation. Analyzing the advantages and disadvantages of the constitution of a holding is essential. The purpose of this paper is demonstrate the advantages and disadvantages of a family holding in the succession process of a Family company by means of the literature and what are the benefits and harms caused by the creation of a holding through of a case study of The Grupo Noster, which 10 years ago has passed by a process of Corporate Governance and adopted the figure of family holding to represent the owners.

Key-words: Family holding, advantages and disadvantages.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	6
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	7
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1	REESTRUTURAÇÃO SOCIÉTARIA	8
2.1.1	Incorporação.....	8
2.1.2	Fusão.....	8
2.1.3	Cisão	9
2.2	TIPOS DE SOCIEDADES	10
2.2.1	Conceito de Sociedade.....	10
2.2.2	Sociedades Não Personificadas.....	10
2.2.3	Sociedades Personificadas	12
2.3	FORMAÇÃO DA <i>HOLDING</i> FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO.....	16
2.3.1	Elaboração do Contrato Social	17
2.3.2	Doação de quotas	17
2.3.3	ITCMD	18
2.3.4	Profissionalização da Empresa Familiar	19
2.4	VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	20
2.4.1	Vantagens	20
2.4.2	Desvantagens.....	20
3	METODOLOGIA	22
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	22
4	HISTÓRIA E DESCRIÇÃO DO GRUPO	24
4.1	GRUPO GULIN	24
4.2	GRUPO RESISTENCE	24

4.3	GRUPO NOSTER	25
4.3.1	Ramos de Atuação	26
5	GOVERNANÇA CORPORATIVA	27
5.1	CRIAÇÃO DAS <i>HOLDING</i>	27
5.2	CRIAÇÃO CONSELHO E ACORDO DE ACIONISTAS	27
5.3	TREINAMENTOS	28
5.4	PULVERIZAÇÃO SOCIETÁRIA	28
5.5	CESSÃO DE QUOTAS - ITCMD	29
5.6	CLÁUSULA DO USUFRUTO	29
5.7	DOAÇÃO – CLÁUSULA DA INCOMUNICABILIDADE	30
5.8	SUCESSÃO HEREDITÁRIA.....	30
5.9	REGIME DE TRIBUTAÇÃO	30
5.10	QUESTIONÁRIO	31
6	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Para constituir sociedades empresariais a alternativa mais comum é reunir pessoas da mesma família, a fim de garantir maior vínculo de confiança e tranquilidade ao seu capital.

As empresas familiares representam uma realidade na qual antecipação da herança ou planejamento sucessório, ainda guarda certa resistência do ponto vista emocional, patrimonial, financeiro e legal.

As *Holdings* familiares veem como alternativa para reestruturação das sociedades familiares, preservando os interesses dos membros e de seus sucessores, a fim de garantir a continuidade dos negócios.

A criação de uma *Holding* familiar é importante para proteger os bens e garantir que a empresa criada por uma geração da família seja levada adiante, sem que seu patrimônio seja dilapidado. Essa prática é utilizada como ferramenta empresarial para planejar sucessão patrimonial formando gestores e não apenas para receber capital. Isso é feito em forma de doação através de quotas ou ações estabelecidas em cláusulas, evitando processo de inventario e discussões familiares em virtude da divisão de bens.

Diante do exposto quais são as vantagens e desvantagens de uma *Holding* familiar?

O objetivo deste trabalho é identificar quais as vantagens e desvantagens para implementação de uma *Holding* no processo da reestruturação das empresas familiares. Neste sentido, os objetivos específicos são os seguintes: contextualizar o que é Reestruturação Societária; identificar quais são os tipos de sociedades existentes; demonstrar o papel de uma *Holding* dentro processo sucessório e evidenciar quais são as Vantagens e Desvantagens das *Holdings* familiares.

1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A escolha do tema é justificada devida sua importância, uma vez que, as *Holdings* familiares estão presentes no meio corporativo e têm ganhado destaque, visto que, elas têm sido amplamente utilizadas para profissionalização das empresas familiares, e ainda, para preservação e consolidação da cultura. Sendo

assim, esse tipo de empresa visa à sustentabilidade dos negócios, já que possibilita a redução ou extinção das brigas naturalmente presentes no ambiente familiar.

Diante do exposto, este estudo tem como finalidade contribuir com o ensino-aprendizagem da autora desta monografia, pois esta desenvolve atividade profissional para um grupo familiar e, portanto, o conhecimento das particularidades deste tipo de empresa é essencial para o desenvolvimento de sua carreira e ascensão. E ainda, o presente estudo oferece subsídios as empresas ao apresentar aspectos relevantes que contribuem para a decisão de constituir ou não, uma *Holding* familiar.

Para (LODI E LODI, 2003, p.1 e 2) “a *Holding* tem de sentir e atender ao grupo, conhecer profundamente a vocação e as possibilidades de suas controladas, é o elo que liga o empresário e sua família ao seu grupo patrimonial”.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este item orienta a disposição dos assuntos e conteúdos apresentados nesta monografia, para melhor estudo e análise do tema proposto.

- i. Introdução;
- ii. Fundamentação Teórica;
- iii. Metodologia;
- iv. Estudo de caso;
- v. Análise e Interpretação;
- vi. Conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 REESTRUTURAÇÃO SOCIÉTARIA

Consistem em modificações que alteram a estrutura societária, através das operações de incorporação, fusão e cisão regidas pela Lei 6.404/1.976 das Sociedades por Ações aplicadas às demais. Vale destacar que, as modificações societárias não podem afetar os direitos dos credores e obrigações constituídas anteriormente.

De acordo com Mamede e Mamede:

As obrigações constituídas sob o regime jurídico anterior, próprio do tipo societário abandonado, se preservam, com as características e as qualidades próprias daquele regime, incluindo as garantias pessoais, se existirem.(MAMEDE e MAMEDE, 2013, p. 45).

2.1.1 Incorporação

O Artigo 227 da Lei 6.404/1.976 prevê que “a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outras, que lhes sucede em todos seus direitos e obrigações”.

Na Incorporação societária, uma empresa denominada incorporadora absorve outra sociedade denominada incorporada. A empresa incorporadora assume as responsabilidades e os débitos da incorporada, isto implica que os ativos das empresas são somados e os passivos da incorporada assumidos.

O Ministro Cláudio Santos (MAMEDE e MAMEDE, 2013, p. 49), afirmou que “a empresa incorporadora sucede a incorporada em todos os seus direitos e obrigações, de modo que a indenização por esta devida, em processo já em fase de execução, constitui obrigação e ser satisfeita pela incorporadora”.

2.1.2 Fusão

De acordo com o Artigo 228 da Lei 6.404/1.976 “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederem todos os direitos e obrigações”.

A fusão dá-se pela união de duas ou mais empresas, formando uma nova sociedade que sucederá as fundidas em direitos e obrigações, extinguindo as empresas fundidas.

Conforme Mamede e Mamede:

O resultado da fusão, somam-se os patrimônios sociais, ou seja, facultades e obrigações jurídicas, em termos análogos aqueles estudados, na seção anterior, para a incorporação, sendo que a sociedade resultante da fusão sucederá aquelas que se fundirem. (MAMEDE e MAMEDE, 2013, p. 51).

2.1.3 Cisão

A Lei 6.404/1.976, Artigo 229 define que:

Cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio líquido para uma ou mais sociedades constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão. (Lei 6.404/1.976, Artigo 229).

A cisão das sociedades tem como objetivo principal a organização administrativa, otimizando assim diversas funções da empresa tornando-as mais competitivas no mercado através da transferência de capital de uma empresa para outra(s); sendo que, a empresa que absorve tal capital sucede a cindida nos direitos e obrigações correspondentes à parcela absorvida, portanto, o processo de cisão pode ser total ou parcial.

Para Mamede e Mamede:

A operação implica a transferência de parcelas do patrimônio da sociedade para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão. (MAMEDE e MAMEDE, 2013, p. 51).

2.2 TIPOS DE SOCIEDADES

2.2.1 Conceito de Sociedade

Sociedade de um modo geral pode ser considerada como a união entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, juntando esforços na busca de um objetivo comum.

O Código Civil de 2002 artigo 981 traz o seguinte conceito:

Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. (Código Civil de 2002 artigo 981).

Conforme o Código Civil/02 as sociedades podem ser divididas em dois grupos:

- I. Sociedades Não-Personificadas;
- II. Sociedades Personificadas.

2.2.2 Sociedades Não Personificadas

As Sociedades não personificadas são aquelas que não possuem o registro de seus atos constitutivos no órgão competente, portanto, sem personalidade jurídica.

Para Costa, as sociedades não personificadas tem o seguinte conceito:

As sociedades não-personificadas são aquelas que não têm personalidade jurídica, embora constituída mediante instrumento escrito. Não formalizam ou ainda não formalizaram o arquivamento ou registro dos seus atos constitutivos. Assim, o contrato ou acordo tem validade somente entre os sócios, não tendo força contra terceiros. Portanto, a sociedade “não-personificada” pode ser constituída de forma verbal ou documental. (COSTA, 2007, p.11).

No Código Civil, lei n. 10.406/2002, existe dois tipos de sociedades não personificadas: Sociedade em Comum e Sociedade em Conta de Participação.

a) Sociedade em Comum

Esta sociedade não possui inscrição no registro competente e, por essa razão, não tem personalidade jurídica. Portanto, sua característica principal é o fato de ser uma sociedade irregular, quando há o contrato escrito, mas não o registro na Junta Comercial ou no Registro Civil.

Os sócios respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais depois de esgotados os bens sociais (COSTA, et. al. 2007).

Para Almeida, a Sociedade em Comum se Define:

Quando duas ou mais pessoas se propõem a constituir uma sociedade ainda que de fato ou comum, devem, necessariamente, formar um capital é o denominado patrimônio especial, do qual os sócios são titulares em comum. (ALMEIDA, 2008, p.108).

Embora sem personalidade jurídica, esta sociedade tem um patrimônio chamado especial, uma vez que os sócios titulares possuem capital em comum, necessário para a constituição de tal sociedade.

b) Sociedade em Conta de Participação

O Código Civil/2002, em seu artigo 991 versa que:

Art. 991. Na sociedade em conta de participação, a atividade constitutiva do objeto social é exercida unicamente pelo sócio ostensivo, em seu nome individual e sob sua própria e exclusiva responsabilidade, participando os demais dos resultados correspondentes.

Parágrafo único. Obriga-se perante terceiros tão somente o sócio ostensivo e, exclusivamente perante este, o sócio participante, nos termos do contrato social. (Código Civil/2002, em seu artigo 991).

Na Sociedade em Conta de Participação tem-se um contrato de investimento comum, de duas ou mais pessoas, no qual manifestam intenção de investir na exploração de determinada atividade econômica. No entanto, há a figura do sócio é ostensivo, ou seja, apenas um dos sócios aparece no mercado, o(s) outro(s) são apenas investidores.

Para Costa:

Possuem dois tipos de sócios, o “sócio ostensivo”, através do qual são realizados todos os negócios e o “sócio oculto” que é mero investidor, que participa dos resultados e não aparece perante terceiros. Também não se responsabiliza pelos negócios da sociedade. Apenas o sócio ostensivo e que se responsabiliza de forma ilimitada perante terceiros nos negócios realizados. (COSTA, 2007, p.11).

A sociedade não tem personalidade jurídica ou firma constituída, uma vez que, atua em nome de sócio ostensivo.

2.2.3 Sociedades Personificadas

São aquelas que possuem registro em órgãos competentes, assumindo personalidade jurídica, tornando-se aptas para obter direitos e contrair obrigações, independente de seus sócios.

Costa, et.al. (2007, p. 12) destaca que: “Sociedade personificada são aquelas que adquirem personalidade jurídica própria, com o registro de seus atos constitutivos em órgãos competentes”.

Para Almeida:

Com vida distinta da dos seus respectivos sócios, as sociedades personificadas possuem, igualmente, patrimônio próprio, que não se confunde com os bens particulares dos indivíduos que integram seu quadro associativo. (ALMEIDA, 2008, p.105).

Existem dois tipos de sociedade personificada: Sociedade Simples e Empresária.

a) Sociedade Simples

O Código Civil, em seu artigo 966 parágrafo único, esclarece que as Sociedades Simples não são consideradas sociedades empresárias.

Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda que com concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se caracterizado o elemento de empresa. (Código Civil, art. 966).

Serão simples as sociedades que tenham por objeto atividades próprias da profissão intelectual, como as dedicadas às ciências, literatura ou artes, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa. (Almeida, 2008, p. 84).

O registro dos atos constitutivos de qualquer sociedade é o ato que personifica a pessoa jurídica que somente então passa a ter existência legal e pode assumir direito e obrigações, por atos de seus administradores. (Fabreivilti, 2008 p. 169). Desta forma passa a ter personalidade jurídica a partir do momento do registro da sociedade simples e com isso passa ter existência legal.

Entretanto, cabe ressaltar que é vedada a união de profissionais intelectuais com outras atividades afins, visto que tal ação transforma a natureza da atividade executada em empresária.

b) Sociedade Empresária

No Código Civil de 2002 artigo 982, “considera-se empresária a sociedade que tem por objetivo o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro”. Sendo que empresário, conforme artigo 966 do Código Civil, é “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.

A partir do exposto é possível afirmar que a sociedade empresaria é aquela que tem sua atividade registrada, industrial, comercial ou prestadora de serviços, visando lucro (Bulgarelli, 2000).

Assim afirma Fabretti:

Portanto, as sociedades personificadas, ou seja, as que adquiriram personalidade jurídica pelo registro de seus atos constitutivos no registro próprio, por exercem atividade econômica típica de empresário, ou seja, produção e circulação de bens e serviços, com finalidade de lucro, são consideradas sociedades empresarias. (FABRETTI, 2008, p.166).

A Sociedade empresarial é dividida em cinco tipos: sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada, sociedade por ações e sociedade em comandita por ações.

b-1) Sociedade em nome coletivo

O Código Civil no seu artigo 1039 revela que: “Somente pessoas físicas podem tomar parte na sociedade em nome coletivo, respondendo todos os sócios, solidária e ilimitadamente, pelas obrigações sociais”.

Percebe-se, portanto, que este tipo de sociedade é constituída somente por pessoas físicas, sendo que os sócios respondem por todos os atos assumidos pela empresa e se não honrados, deverão os mesmos cobrir com seu próprio patrimônio.

b-2) Sociedade em Comandita Simples

Pouco utilizado, este tipo de sociedade apresenta dois tipos de sócios, com responsabilidades distintas:

O que caracteriza basicamente tal tipo de sociedade é justamente a existência de dois sócios, com responsabilidades diversas, ou seja, respondem os comanditados, ilimitada e solidariamente, e os comanditários limitadamente a sua quota social. (Bulgarelli, 2000 p. 72).

Na sociedade em Comandita Simples os sócios comanditários, pessoas físicas e jurídica, têm obrigações limitadas ao seu capital subscrito, sendo necessário discriminar no contrato quem são os comanditados e os comanditários.

b-3) Sociedade em Comandita por Ações

Seu capital também é dividido por ações, sendo que possuem dois tipos de sócios quando à responsabilidade.

A sociedade em comandita por ações é uma espécie societária em que o capital social, tal como na sociedade anônima, divide-se em ações, e a responsabilidade do acionista é limitada ao preço das ações subscritas ou adquiridas – assumindo os diretores responsabilidade solidária e ilimitada pelas obrigações sociais. (Almeida, 2008, p. 187).

Em outras palavras, os sócios de responsabilidade ilimitada são os sócios administradores, já os demais sócios possuem responsabilidade limitada.

b-4) Sociedade Limitada

Sobre sociedade limitada, o Código Civil/2002, em seu artigo 1052, expõe que na “sociedade limitada a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital”.

Para tanto, os sócios desta sociedade assumem a obrigação de contribuir de acordo com o valor de suas quotas na formação do capital social.

Sobre as responsabilidades dos sócios, Almeida diz:

A integralização do capital social, em princípio, libera os sócios de qualquer responsabilidade não só para com a sociedade como para com os terceiros. A sociedade limitada é uma sociedade personificada. Espécie de sociedade empresaria possui autonomia patrimonial, respondendo, pois, por suas próprias obrigações. (ALMEIDA, 2008, p. 132).

É um tipo de sociedade cujo capital social é dividido em quotas, sendo que, a responsabilidade de cada sócio é limitada a sua devida quantidade de quotas subscritas e integralizadas no capital social.

Algumas características citadas por Costa:

- a. A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, porém a integralização do capital é solidária, podendo as quotas ser iguais ou não;
- b. Vedada quotas de capital no qual a contribuição consista na prestação de serviços;
- c. Pode adotar firma ou denominação, mencionando ao final a palavra “limitada”, seja por extenso ou abreviada;
- d. A denominação deve constar o objeto da sociedade, sendo permitido constar o nome de um ou mais sócios;
- e. A sociedade tem sua administração por uma ou mais pessoas, sendo sócias ou não, porém naturais, designadas no contrato social ou em ato separado. (COSTA, 2007).

b-5) Sociedade por Ações

Neste tipo de sociedade o capital social da empresa é dividido em ações, podendo ser aberto ou fechado.

De acordo com o art. 1.088 do Código Civil de 2002, “na sociedade anônima ou companhia, o capital divide-se em ações, obrigando-se cada sócio ou acionista somente pelo preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir”.

Esta sociedade é regida pela Lei n 6.404/76.

Algumas características da sociedade são mencionadas por Fabretti:

- a. A S.A é uma sociedade de capital e não de pessoas;
- b. Seu Capital é dividido em ações, que são os títulos representativos da participação societária no capital da companhia;
- c. O titular da ação é chamado de acionista;
- d. A responsabilidade do acionista vai até o preço da emissão das ações que subscrever ou adquirir;
- e. As ações são livremente negociáveis, razão pela qual nenhum acionista pode impedir a entrada de outro na companhia;
- f. Falecendo o titular de uma ação, não poderá ser impedido o ingresso de seus sucessores no quadro da sociedade;
- g. O herdeiro ou legatário de uma ação queira ou não, transforma-se em acionista;
- h. Por se tratar de sociedade institucional, não será lícito aos sucessores do acionista morto pleitear a apuração de seus haveres;
- i. A companhia é sempre mercantil, mesmo que o seu objetivo seja civil, ou seja, prestação de serviço geral, como por exemplo: telecomunicações, energia elétrica, instituições financeiras etc.;
- j. A sociedade será designada por denominação, acompanhada das expressões companhia ou sociedade por ações, por extenso ou abreviado (CIA ou S.A), sendo que a primeira expressão só pode ser colocada no início ou no meio do nome empresarial;
- k. O seu órgão deliberativo máximo é a Assembleia Geral, que tem poder para aprovar e reformar os estatutos sociais, eleger seus executivos (conselhos de administração e diretoria), seus fiscais (conselho fiscal), aprovar, a cada ano, as contas das diretorias etc. (FABRETTI, 2008, p. 179 e 180).

2.3 FORMAÇÃO DA *HOLDING* FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO

Os executivos e familiares das empresas devem analisar e considerar as razões para a formação de uma *Holding*. O resultado efetivo que a *Holding* pode apresentar em relação a sua forma de atuação é uma decisão que cabe ao executivo da empresa.

A questão a ser analisada refere-se ao tipo de sociedade, aos aspectos estratégicos e administrativos, bem como ao planejamento fiscal e tributário, e ainda, a forma estrutural a ser aplicada no desenvolvimento de uma empresa *Holding*.

Lodi e Lodi mencionam algumas questões e posições a serem tomadas que levam à formação de uma *Holding*, dentro as quais se destacam:

- a. Manter ações ou quotas de outras companhias como majoritária e controladora ou como minoritária participativa, evitando assim a pulverização societária;
- b. Solucionar problemas de sucessão administrativa, treinando sucessores, como também profissionais e empresa, para alcançar cargos de direção;

- c. Cuida da obtenção de financiamentos e empréstimos, possibilitando, assim, maior diversificação de negócios e planejamento estratégico do grupo;
- d. A reaplicação parcial ou total dos lucros gerados nas controladas ou participadas;
- e. Maior controle pelo menor custo;
- f. Maior aproveitamento da legislação fiscal vigente;
- g. Melhor administração de bens móveis e imóveis;
- h. Melhor equilíbrio perante crises setoriais através da diversificação de negócios;
- i. Ela é substituta da pessoa física, agindo como sócia ou acionista de outra empresa. (LODI E LODI, 2003, p.08,09 e 10).

Portanto, a formação de uma *Holding* envolve uma série de fatores, que devem ser analisados conforme a necessidade específica de cada empresa.

2.3.1 Elaboração do Contrato Social

Com base no autor Lodi e Lodios os pontos mais importantes a serem considerados no contrato social da *Holding* são:

- a. Regular a forma de alienação das quotas ou ações dos sócios, assim como a sua retiradas;
- b. Definir como atuar em caso de falecimento de um dos sócios;
- c. Resolver como e constituído o capital social;
- d. Elaborar princípios gerais de gerencia atualmente obrigatórios;
- e. Resolver onde ficara a sede social e qual será sua razão social. (LODI E LODI, 2003, p.14).

É importante que o contrato social seja bem redigido para evitar contratempos durante ou após a sucessão , uma vez que, ele irá regulamentar a vida dos sucessores.

2.3.2 Doação de quotas

No momento que é feito a doação das quotas pelo controlador a seus herdeiros, é possível elaborar cláusulas ditas restritivas, sendo gravadas com cláusulas de impenhorabilidade, incomunicabilidade e inalienabilidade e reversão de bens.

Para Mamede e Mamede é preciso proteger o patrimônio:

Para evitar problemas com cônjuges, basta fazer a doações das quotas e/ou ações com a cláusula de incomunicabilidade e, assim, os títulos estarão excluídos da comunhão (artigo 1.668 do Código Civil), embora não se excluam os frutos percebidos durante o casamento (artigo 1.669). (MAMEDE e MAMEDE, 2013, p. 86).

Na sucessão para (LODI e LODI, 2003, p. 86) “Cláusulas, tais como a incomunicabilidade, a impenhorabilidade e a inalienabilidade temporária já salvaram situações embaraçosas quando foram necessárias e não incomodaram ninguém quando foram desnecessárias”.

2.3.3 ITCMD

O ITCMD – Imposto Sobre Transmissão Causa Mortis e Doação, é o imposto sucessório, incidente na transmissão de bens em operações decorrentes de causa mortis e doação. É um imposto de competência Estadual e está previsto no art. 155 inc. I da Constituição Federal.

O ITCMD tem fim arrecadatório, pois sua cobrança serve juntamente com outros tributos para custear os Estados e o Distrito federal.

Por ser o ITCMD um imposto estadual, cada estado possui uma lei específica que define questões quanto sua abrangência, sua incidência as alíquotas, forma de apuração, recolhimento, entre outros.

No Paraná a previsão legal consta na lei nº 18.573/2015.

A Lei 18.573/2015 dispõe como fato gerador do ITCMD:

Art. 13. Ocorre o fato gerador do imposto:

I - na transmissão causa mortis, na data da:

- a) abertura da sucessão legítima ou testamentária, mesmo no caso de sucessão provisória;
- b) substituição de fideicomisso;

II - na transmissão por doação, na data:

- a) da instituição de usufruto convencional ou de qualquer outro direito real;
- b) da lavratura do contrato de doação, ainda que a título de adiantamento da legítima;
- c) da renúncia à herança ou ao legado, em favor de pessoa determinada;
- d) da lavratura da escritura pública, ou da homologação da partilha ou da adjudicação, decorrente de inventário, arrolamento, separação, divórcio ou dissolução de união estável, em relação ao excesso de meação ou de quinhão que beneficiar uma das partes;

e) do arquivamento no Registro Público de Empresas Mercantis, na hipótese de:

1. transmissão de quotas de participação em empresas ou do patrimônio de empresário individual;

2. desincorporação parcial ou total do patrimônio de pessoa jurídica, exceto se o bem retornar para seu antigo proprietário;

f) da formalização do ato ou negócio jurídico, nos casos não previstos nas alíneas anteriores;

g) da realização do ato ou negócio jurídico, nos casos em que não houver formalização.

§ 1.º Nas transmissões de que trata esta Lei ocorrem tantos fatos geradores distintos quantos sejam os herdeiros, legatários, donatários ou usufrutuários, ainda que os bens ou os direitos sejam indivisíveis.

§ 2.º Não sendo possível determinar, com certeza, a data do fato gerador, adotar-se-á o dia 31 de dezembro do ano em que esse tenha ocorrido. (Lei 18.573/2015).

Percebe-se, portanto que o ITCMD incidirá sobre a sucessão legal, por meio de doação do sucedido aos sucessores. E no artigo 22, da referida lei paranaense, tem-se que a alíquota é 4% para qualquer transmissão.

Mamede e Mamede alerta para transferir bens sem pagar impostos:

No Brasil, essa transferência, entre vivos (inter vivos) ou causada pela morte (causa mortis), é tributada. A bem da precisão, não há distinção nos encargos tributários entre a doação em vida e a transferência dos mesmos bens em função da morte, haja ou não um testamento. (MAMEDE e MAMEDE, 2013, p. 87).

2.3.4 Profissionalização da Empresa Familiar

Seja pela sucessão familiar, onde membros da família são escolhidos para assumir a gestão, ou pela gestão profissional, onde terceiros são contratados, o fato que é crescente a necessidade de profissionalização das empresas familiares, Lodi e Lodi definem através dos itens abaixo:

a. Treinamento de profissionais familiares

Entre 18 e 25 anos eles devem participar de um plano de desenvolvimento empresarial. Não como executivos, mas como investidores e empresários;

b. Treinamento de conselheiros

São requisitos básicos que os elementos de um conselho tenham conhecimento dos assuntos debatidos, interesse comum no desenvolvimento da empresa e, principalmente, bom senso;

c. Treinamento de sócios

Quando tudo vai bem, todos os sócios apoiam a administração. Aos primeiros sinais de dificuldade empresarial, esses mesmos sócios cobram duramente a administração sem um conhecimento das causas dessa dificuldade. (LODI E LODI, 2004, p.83 e 84).

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS

2.4.1 Vantagens

Lodi e Lodi pontam que de maneira geral, utilizando o tipo de *Holding* Familiar os executivos podem obter as seguintes vantagens:

a. O patrimônio familiar:

Criado pelo fundador, com o sacrifício de seus familiares, e os filhos recebem em forma de herança que muitas vezes é fonte de disputa, esse patrimônio deve ser cuidadosamente preservado;

b. A administração por liderança e a participação no lucro:

No convívio do conselho irá aparecer o novo líder, pelo bom senso e oportunidade e fundador abre mão pôr bolso os lucros da *Holding* para treinar sucessores ou líderes apenas no grupo que só queiram ser um investidor receber participações no lucro;

c. O bem comum familiar e o imposto de transmissão:

O imposto fortuna, a taxaçaõ *causa mortis* e o imposto de transmissão são impostos que muito oneram a sucessão. As participações societárias serão agrupadas pertencem a uma só pessoa jurídica. Os imóveis não serão causa de litígios por ser trocados por quotas e comando negócios será por meio do conselho;

d. Planejamento tributário:

Preservar o direito familiar exercitando o direito da elisão fiscal, minimizando impostos e taxas, tais como o imposto fortuna, de transmissão, de lucro de alienações e, finalmente, as taxas *causa mortis* e outros relativas á sucessão final;

e. As Holdings administrativas;

São utilizadas para separar os problemas familiares das operadoras. (LODI E LODI, 2004, p.81 e 82).

A *Holding* apresenta aos sócios e acionistas as informações das empresas da qual possuem participação.

2.4.2 Desvantagens

Conforme o entendimento de Oliveira, a *Holding* pode apresentar algumas desvantagens:

a. Quanto aos aspectos financeiros:

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

b. Quanto aos aspectos Administrativos:

- ter elevado quantidade de níveis hierárquicos.
- não ter adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos.

c. Quanto aos aspectos Legais:

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

d. Quanto aos aspectos Societários:

- consolidar o tratamento dos aspectos familiares “entre quatro paredes”, criando uma situação irreversível e altamente problemática. (OLIVEIRA, 1995, p.29).

3 METODOLOGIA

Este item destina-se a apresentação da metodologia utilizada nesta monografia. Na sequência, está disposto processo para obtenção das informações necessárias a fim de atender os objetivos específicos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa apoia-se no método exploratório e descritivo, uma vez que, tem a intenção de responder aos objetivos traçados no estudo.

Conforme Gil:

Pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas, Por isso mesmo é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. (GIL, 1996, p.46).

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1996, p.46).

3.2 COLETA E ANALISE DE DADOS

Quanto aos procedimentos adotados para coleta de dados foi utilizado a pesquisa bibliográfica, visto que, para obter o conhecimento acerca do assunto é necessário explorar seus conceitos teóricos, e ainda, aplicação de entrevistas, para identificar na prática quais são as vantagens e desvantagens da criação de *Holdings* familiares.

De acordo com GIL (1996), a pesquisa bibliográfica possui oito fases, sendo: a) determinação dos objetivos; b) elaboração do plano de trabalho; c) identificação das fontes; d) localização das fontes; e) leitura do material; f) tomada de apontamentos; g) confecção de fichas; e h) redação do trabalho.

A entrevista pode ser realizada de forma oral ou escrita, contudo para melhor orientar sua condução é importante que tenha sido, previamente, elaborado um questionário. Nesse sentido, Gil (1996, p. 91) explica que não existe um padrão rígido para a elaboração do questionário, mas que a preparação desse “consiste

basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”.

4 HISTORIA E DESCRIÇÃO DO GRUPO

4.1 GRUPO GULIN

A história da família inicia-se em 1878, quando o casal Golin deixou a Itália e emigraram para o Brasil em busca de uma vida melhor, instalaram-se na cidade de Curitiba, no bairro de Santa felicidade, onde tiveram oito filhos.

Em 1947, Alfredo Gulin, fundador do atual Grupo Noster, casou-se e da união também nasceram oito filhos.

Em 1949, Alfredo Gulin que ainda trabalhava na agricultura e fabricação de vinho, fundou juntamente com irmão sua primeira empresa, no ramo de transporte publico, sendo os propulsores nesse segmento de negócio, atuando com 10 lotações. Mais tarde outros quatro irmãos ingressam na sociedade multiplicando os negócios.

No decorrer de uma década (1950 a 1960) os ramos de atividades da família se diversificaram, passando a atuar também na construção civil e revenda de automóveis.

A administração das empresas era executada pelos seis irmãos, que se dedicavam em tempo integral na sua consolidação, promovendo valores como lealdade e prioridade ao coletivo que perdura até os dias atuais.

O controle das empresas começou a ser transferido para a segunda geração da família, nos anos de 1980. Sendo que, a nova geração era composta por mais membros envolvidos na gestão das empresas, contudo em dado momento não havia mais a mesma sinergia, ocorrendo a primeira divisão entre os negócios dos seis irmãos, processo esse iniciado em 1993 e concluído em 1997. Essa decisão resultou na divisão do grupo em partes iguais, surgindo três novos grupos empresariais, entre eles o GRUPO RESISTENCE, pertencente aos herdeiros de Alfredo Gulin.

4.2 GRUPO RESISTENCE

Em 1997, quarenta e oito anos após a fundação da primeira empresa do Grupo Gulin, surge o Grupo Resistence, o qual é composto pela segunda geração com a participação dos oitos filhos de Alfredo Gulin.

No processo de reorganização do grupo, inicialmente, encontravam-se as seguintes empresas:

- I. Copava Veículos Ltda.;
Desde 1967, dedica-se à revenda de veículos novos Volkswagen e seminovos multimarcas, e prestação de serviços automotivos.
- II. Auto Viação Santo Antônio Ltda.;
Fundada em 1960, e adquirida em 1972 pela família Gulin.
- III. Concretiza Construtora de obras Ltda.:
Atua no mercado de construção desde 1988, atualmente denominada Víncere Construtora Ltda, especializada em edifícios residenciais.
- IV. GulinConsortiosLtda.;

Em 2005 foi concluído o processo de implantação da Governança Corporativa, que trouxe mais avanços e profissionalização à gestão do grupo, e com isso inicia-se o planejamento estratégico visando a análise das operações mais rentáveis, bem como a preparação para novos desafios do impostos pelo mercado, surgindo então, uma nova marca para fortalecer e posicionar o **Grupo Noster**.

4.3 GRUPO NOSTER

Em 2009 o GRUPO NOSTER passa a assumir uma nova identidade com seus valores expressos em seu símbolo, pois Noster vem do latim e significa “nosso”, ao mesmo tempo que o arqueiro representa o símbolo de força, precisão, atributos considerados essenciais pelo grupo.



4.3.1 Ramos de Atuação

O Grupo Noster atua em áreas diversificadas de negócios, seja como investidor ou administrador das empresas.

- I. Transporte Coletivo;
Através da Empresa Auto Viação Santo Antonio Ltda., com uma frota de 150 veículos, transporta mais de 1,5 milhões de passageiros por mês, integrando a Rede Integrada de Transporte.
- II. Construção Civil;
Por meio da Víncere Construtora e Incorporadora Ltda. o grupo realizou mais de 20 empreendimentos em Curitiba.
- III. Geração de Energia;
O Grupo é sócio em pequenas Centrais Hidrelétricas no Mato Grosso e também na Copel.
- IV. Locações de Imóveis;
Atua no mercado de locações de imóveis corporativos, através de salas comerciais e lajes corporativas em dois edifícios no Centro Cívico.
- V. Revenda de Automóveis;
A revenda de Automóveis compreende uma das mais tradicionais áreas de atuação do grupo, bandeira da Volkswagen, possuindo 2 lojas.

5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

5.1 CRIAÇÃO DAS HOLDING

Em 2009, de acordo com o planejamento estratégico, os oitos irmãos criaram suas *holdings*, para que a pessoa física de cada sócio fosse representada através das *holdings* em seus negócios.

A *holding* é constituída pela segunda e terceira geração da família Alfredo Gulin, tendo como objeto social a administração e participação em outras sociedades, dedicada a qualquer ramo de negócio, na qualidade de sócio ou acionista.

O contrato social possui cláusulas referentes a “Impenhorabilidade e Incomunicabilidade”, ou seja, as quotas não responderão por dividas dos sócios e comunicação a terceiros, para manter a característica de sociedade familiar.

O capital social da empresa é constituído por investimento, através da entrega das participações como pessoa física dentro do Grupo Noster, passando a participar apenas por meio da *holding*.

5.2 CRIAÇÃO CONSELHO E ACORDO DE ACIONISTAS

A implantação da Governança Corporativa contou com a participação de membros da segunda e terceira gerações da família, resultando em um acordo, assinado entre os acionistas de seus direitos e obrigações dentro da corporação, oferecendo mais transparência aos negócios.

A administração do Grupo Noster se faz através de três conselhos, sendo que todas as empresas se reportam aos mesmos, mostrando o que estão executando. São eles:

- I. Conselho de Família: formado por membros da segunda e terceira geração;
- II. Conselho de Administração: formado por dois conselheiros externos e três da família;
- III. Conselho de Sócios: é soberano e constituído pelos sócios da segunda geração.

5.3 TREINAMENTOS

Algumas empresas são dirigidas por acionistas da segunda geração, sendo elas pertencentes aos ramos de transporte público e locação, já outros acionistas participam dos conselhos.

Os acionistas buscam cursos para aprimoramento como PDA (Programa de Desenvolvimento de Acionistas), promovido pela Fundação Dom Cabral e o Fórum de Liderança e Alta Performance, na Escola de Negócios HSM, em São Paulo; também participam do Family Business Network (FBN) e da FBN Next Generation, rede independente de empresas familiares que promove a troca de experiências entre as mais de 3 mil empresas associadas e espalhadas por 45 países.

Para a terceira geração, há normas que regulamentam a entrada e saída de pessoas no grupo, e um programa para estimular o interesse dos herdeiros, que tiverem mais de quinze anos e queiram passar por experiências nas empresas do grupo.

5.4 PULVERIZAÇÃO SOCIETÁRIA

Em 2009 por meio do acordo de sócios iniciou-se o planejamento societário, onde foram criadas suas *holding* e passaram a ser representados através delas dentro do Grupo Resistance.

O quadro societário, em 2009, apresentava uma pulverização das participações dentro do grupo, em virtude do papel da pessoa física que dificultava o processo de fusão, incorporação e cisão, com isso as participações em algumas sociedades tornavam-se irrelevantes.

A partir do surgimento da *Holding* pessoa física, o Grupo passou por um processo de reestruturação societária, sendo que, as participações das *holding* familiares passaram a integrar uma *holding* de investimento. Portanto, por representação delas, passaram a participar das empresas do grupo, consórcios e investimentos em empresas de terceiros.

Durante o processo de reestruturação societária cinco empresas foram incorporadas ou cindidas, resultando oito novas empresas para atender os novos negócios. Os investimentos aconteceram em oito empresas de terceiros, nas áreas

de geração de energia e transporte público, nesta passaram a fazer parte de um Consorcio no transporte.

O Grupo Noster após a reestruturação societária de 2009 teve aumento em seu Capital Social na ordem de 157 %, passando de R\$ 32.000.000 para R\$ 84.000.000.

5.5 CESSÃO DE QUOTAS - ITCMD

A constituição das *Holdings* dentro do planejamento societário se deu através das cessões das participações nas sociedades, e nesse processo de transferências houve a incidência de tributos.

A tributação sobre os valores transferidos para a terceira geração da família, a qual passou a ter participações na *holding*, ficou em torno de 4%, com base na opção prevista em lei como antecipação em parte da herança, não entrando no processo de inventário.

O valor total do Capital Social do Grupo Noster que as pessoas físicas possuíam em 2009 e que foi transferido para *Holding* era de R\$ 32.000.000, do qual foi feita cessão para terceira geração da família de 15% sobre montante, havendo uma antecipação de herança no valor de R\$ 4.800.000 com a incidência de ITCMD no valor de R\$ 192.000.

Com a antecipação da herança o Grupo obteve uma economia de R\$ 312.000 em relação ao valor do ITCMD sobre o Capital Social atual, e ainda, na parte burocrática, pois caso houvesse um inventario em relação ao tempo e honorários advocatícios, haveria o corresponde a 5% sobre os valores reais dos bens, neste sentido foi gerada uma economia de R\$ 240.000.

Por outro lado, o valor cedido aos herdeiros foi baixo em relação ao patrimônio das *Holdings*, havendo uma futura descapitalização para pagamento do tributo sobre o aumento do Capital Social.

5.6 CLÁUSULA DO USUFRUTO

No planejamento sucessório, os patriarcas do Grupo Noster fizeram a doação das cotas ou ações da *holding* aos herdeiros, gravando-as com cláusula de usufruto, para que continuem tendo titularidade sobre os dividendos, e exercendo total

controle sobre as decisões da empresa ainda em vida. Neste caso, a vida dos herdeiros fica bastante facilitada, já que, quando do falecimento dos titulares, não haverá necessidade de transferir bens por inventário, bastando realizar a baixa da cláusula de usufruto sobre as cotas societárias.

5.7 DOAÇÃO – CLÁUSULA DA INCOMUNICABILIDADE

Os herdeiros do Grupo Noster independentemente do regime de bens que venha adotar em sua união, o bem doado não integrará o patrimônio do casal, sendo mantidas exclusivamente no patrimônio do donatário, sendo estendida também os rendimentos dos bens doado para manter a característica “INTUITU PERSONAE”.

5.8 SUCESSÃO HEREDITÁRIA

As quotas das *holdings* do Grupo Noster são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem consentimento dos outros sócios, da qual tem direito a preferência para aquisição das mesmas. Com falecimento de um dos sócios as cotas são transferidas para seus herdeiros, ou seja, para próxima geração.

5.9 REGIME DE TRIBUTAÇÃO

As *Holdings* do Grupo Noster adotaram o regime de tributação pelo Lucro Presumido, por apresentar uma economia em relação à presunção sobre o faturamento e também pelos custos das atividades ficarem registrados nas empresas de origem, sendo assim, tem-se um custo baixo para manter as *Holdings*, já que a opção pelo Lucro Real seria mais onerosa do ponto de vista tributário.

Os sócios pessoas físicas recebem em decorrência da participação societária, distribuição de lucros, isentos de tributação. Caso na pessoa física, recebesse por aluguéis de imóveis, a tributação ficaria na ordem de 27,5% sobre o valor recebido. Logo, o aluguel passando pela gestão da *Holding*, produz uma economia tributária melhor do que arcada na pessoa física.

Sobre a Base de Cálculo auferida pela *Holding*, regime Lucro Presumido, destaca-se a seguinte incidência tributária:

- a) IRPJ de 15% mais adicional de 10%;

b) CSLL de 9%;

Sobre a Receita Bruta Ajustada da *Holding*, para efeitos de PIS a alíquota é de 0,65%, para a COFINS de 3%.

Para chegar-se à Base de Cálculo da CSLL e IRPJ, sobre as operações operacionais da *Holding*, aplica-se a alíquota de presunção de 32%.

Para melhor visualização segue quadro comparativo do valor devido de Impostos de Renda pela pessoa física e jurídicas sujeitas à tributação do lucro presumido, assim como a inclusão do PIS, COFINS e CSLL na pessoa jurídica da *Holding*:

<u>CALCULO DO IRRF PESSOA FISICA</u>		<u>CALCULO DOS TRIBUTOS PELO LUCRO PRESUMIDO</u>	
Receita Mês	100.000,00	Receita Mês	100.000,00
Alíquota	27,50%	Presunção	32,00%
IR apurado	17.067,68	Base de Calculo	32.000,00
TOTAL	17.067,68	IRPJ - 15%	4.800,00
		IRPJ ADC - 10%	1.200,00
		CSLL 9%	2.880,00
		PIS 0,65%	650,00
		COFINS 3%	3.000,00
		TOTAL	12.530,00
ECONOMIA			4.537,68

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

5.10 QUESTIONÁRIO

1. O Que levou a família a decidir-se pelas *Holdings* PF?

Com orientação de nosso advogado, formamos as *holdings* para organizar e proteger as empresas e o patrimônio.

2. Seria por razões tributárias?

De certa forma as *holdings* melhoram a questão tributária, mas somente em relação aos tributos sobre a transmissão do patrimônio. Mas isto não é muito significativo.

3. Seria por razões corporativas de todo o grupo?
Sim, na questão corporativa, o movimento de recursos entre empresas fica mais fácil e ágil.
4. Por a empresa adotar uma postura profissional deixando de lado a situação familiar e emocional?
Não percebi isto em nosso grupo, com o acordo de acionistas já tínhamos superado bem esta questão.
5. Seria em razão de se facilitar a gestão de partilha entre herdeiros e dependentes?
Sim, a partilha de bens fica mais fácil, ágil, segura e justa com a formação de *holdings*.
6. Seria para dar mais segurança ao grupo quanto a sua continuidade?
A continuidade do grupo depende mais da vontade dos familiares, não acho que as *holdings* ajudam nisto. É sempre importante, nas questões empresariais, as pessoas terem liberdade de ficar ou sair da sociedade.
7. Para facilitar a captação recursos através de financiamentos e empréstimos para expandir os negócios?
Quando o grupo está saudável e crescendo, uma empresa ajuda a outra na busca de capital, porém se o grupo em geral não está bem, isto atrapalha também. Na minha visão isto acontecia em nosso grupo antes de termos *holdings* também.
8. Facilitar a reaplicação parcial ou total dos lucros gerados dentro do grupo?
Com certeza, a movimentação do capital é mais fácil com as *holdings*.
9. Seria para diversificar os negócios e com isso possibilitar o equilíbrio perante crises setoriais?
A diversificação pode ocorrer com ou sem *holdings*, mas é sempre uma estratégia segura. “Não colocar todos os ovos na mesma cesta” já era uma estratégia de meu pai.

10. Seria em razão de poder aplicar toda a cultura deixada pelos fundadores ao grupo empresarial?

Não acho que as *holdings* interfiram nisto.

11. Quais as principais vantagens apresentadas na opção da criação das *Holdings*? E as desvantagens? Explique.

Vantagens:

- Organização empresarial;
- Proteger o patrimônio;
- Circulação do capital;
- Agilidade na transmissão do patrimônio;
- Imagem.

Desvantagens:

- Contaminação do grupo por empresas com maus resultados;
- Limitação na distribuição de dividendos por analisar o resultado em conjunto;
- Empresas saudáveis arcando com problemas ou ações de outras empresas.

6 CONCLUSÃO

A reorganização societária tem se apresentado como instrumento de administração de negócios, sendo uma ferramenta estratégica na tomada de decisão, diante de tantas exigências do mercado, tributação e crises econômicas.

As *holdings* familiares surgem como um meio, utilizado em vida para preservar os direitos dos patriarcas, facilitar os processos de inventário e de garantir que a empresa leve suas atividades adiante por seus sucessores para próximas gerações de forma organizada e sem conflitos, onde cada um tem ciência de suas competências, e os herdeiros, cientes que não podem impor suas vontades pelo simples fato de serem donos, mas que devem respeitar quem tem conhecimento empresarial e que procura o crescimento da empresa, e também evidencia a profissionalização das empresas familiares ao destacar práticas administrativas que visam a manutenção da organização dentro do mercado.

A Governança Corporativa configura-se em uma estrutura empresarial moderna, quanto à forma de gestão dos negócios da família, tendo sua importância devido à adoção de boas práticas, embasada pela ética, respeito e aperfeiçoamento.

O planejamento estratégico indicou como ação e o Grupo Noster adotou a criação da *holding* como ferramenta para administração do patrimônio e continuidade dos negócios. E como é próprio deste cenário, surgiram vantagens e desvantagens, sendo que, dentre as vantagens, destacam-se a consolidação do Processo de Governança Corporativa e disseminação da Cultura formada pelos fundadores, quanto às desvantagens, todas devem ser analisadas com cautela, mas as de ordem financeira, como por exemplo, questões que envolvam tributação, devem ser tratadas de forma mais criteriosa, para que os sucessores não venham a sofrer impactos negativos, uma vez que, estes não possuem participação ativa na gestão dos negócios e ainda, detém um baixo percentual nas quotas da atual *holding*.

O desenvolvimento desta monografia possibilitou a identificação das vantagens e desvantagens contidas no processo sucessório das empresas familiares. E por meio da aplicação de questionamentos foi possível atingir os objetivos gerais e específicos previamente estabelecidos. Por fim, conclui-se que, com a instituição de *holdings*, as empresas mantêm a continuidade dos negócios, evitando possíveis conflitos que possam ocorrer entre os familiares, principalmente,

durante ou após o processo de sucessão, garantindo que o patrimônio não seja dilapidado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **Direito de empresa no código civil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 264p.

BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de Dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/leis/lei6404.html>. Acesso em 05/06/2016.

BRASIL. **Lei n.10.406, de 10 de Janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm. Acesso em 05/06/2016.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 05/06/2016.

BRASIL. **Lei n. 18.573**. Disponível em: http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/ITCMD/Lei_18573_2015.pdf. Acesso em: 05/06/2016.

BRASIL. **Decreto nº 3.000, de 26 de Março de 1999**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm. Acesso em 05/06/2016.

BRASIL. **Grupo Noster**. Disponível em: <http://www.gruponoster.com.br>. Acesso em: 20/11/2016.

BULGARELLI, Waldirio. **Sociedades comerciais: sociedades civis, sociedades cooperativas, empresas, estabelecimento comercial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 400 p.

COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. et al. **Manual dos procedimentos de constituição e legislação de uma sociedade empresária**. Maringá: Ed. Unicorpore, 2007. 152 p.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária e Societária para Advogados**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 320 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar proje-tos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **HOLDING**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Thomson, 2004. 165p.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **HOLDING Familiar e suas Vantagens**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 167 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **HOLDING, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 139 p.