

BRUNO DIEGO MACHADO

**HOLDING – ESTRUTURA SOCIETÁRIA PARA MANUTENÇÃO E CONTROLE
EMPRESARIAL**

Monografia apresentada ao Programa do curso de Pós – Graduação do Departamento de Contabilidade e Finanças, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no curso de Pós-graduação em Controladoria.

Prof. Orientador: Jaime Bettoni

CURITIBA
2008

PENSAMENTO

“O correr da vida embrulha tudo,
A vida é assim:
Esquenta e esfria,
Aperta e daí afrouxa,
Sossega e depois desinquieta
O que ela quer da gente é coragem”.

Guimarães Rosa

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela inspiração em todos os momentos desta caminhada.

Ao professor Jaime Bettoni pelo esforço e dedicação para me orientar neste trabalho, e ao professor Ademir Clemente coordenador do curso pela compreensão e dedicação não só para a conclusão do trabalho, mas em todo o curso.

A minha mãe que sempre me apoiou e acreditou em mim, mesmo sem ter muitas condições financeiras de me ajudar no começo, mas sempre me dando força e motivação para crescer dia após dia da minha vida, sem você esse sonho nunca se realizaria.

Agradeço a Valdecir Batista um grande amigo que apareceu em minha vida em um momento crucial e me ajudou a ingressar na faculdade, pois, senão fosse o incentivo dele poderia não estar cursando uma pós – graduação.

Aos amigos e amigas de curso, pois, com vocês cada obstáculo se tornou pequeno e fácil de ser vencido muitas gargalhadas e às vezes lágrimas ficarão para sempre na memória. Nunca irei me esquecer do apoio e ombro amigo sempre que precisei.

Aos secretários e secretárias do Departamento de Ciências Contábeis, sempre atendendo com disposição. Aos professores pelos ensinamentos acadêmicos e lição de vida.

Aos meus companheiros de trabalho que me auxiliaram com informações pertinentes a este assunto escolhido.

DEDICATÓRIA

À minha mãe Nelci e ao meu irmão Robson pelo amor, compreensão, ensinamentos, formação e por toda confiança que depositaram em mim.

RESUMO

MACHADO, D, B. HOLDING – ESTRUTURA SOCIETÁRIA PARA MANUTENÇÃO E CONTROLE EMPRESARIAL. Neste estudo realizou-se uma pesquisa no âmbito empresarial focando a importância de grupos empresariais montarem uma *holding* para que tenham uma centralização do controle de processos e informações, pois, as empresas necessitam implantar procedimentos e controles em todas as áreas. Mostrou-se a importância da empresa repensar e ajustar suas estratégias empresariais e seus modelos de organização, para então buscar a criação de uma holding. Muitos não sabem ao certo o que é uma holding, por isso, demonstrou-se até que ponto a constituição jurídica de uma holding contribui de forma estratégica para o sucesso ou fracasso da empresa. Ainda não há nenhuma terminologia própria em português para o significado da palavra holding, de origem inglesa, derivado do verbo “to hold” que significa manter e controlar. Através da holding ficou expresso que empresários constituem seus negócios como empreendimentos de serviços, possibilitando assim, que recursos de uma empresa controlada sejam repassados a outras através de um contrato de mútuo financeiro por exemplo, coisa que se as empresas não tiverem juridicamente interligadas não pode ser feito. Buscou-se também demonstrar que a holding deve trabalhar de forma a melhorar os processos visando alcançar melhorias. Demonstrou-se a importância e quais são os parâmetros fiscais, legislativos e práticos que as empresas devem tomar na hora de criar empresas coligadas, controladas e controladoras bem como uma holding para administrar seu patrimônio, pois, é um processo que requer muito conhecimento e envolvimento de todos e principalmente compreensão da diretoria das empresas envolvidas.

Palavras-chave: grupos empresariais, holding, controle de processos e informações, estratégias empresariais, manter e controlar.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 O COMÉRCIO E O SURGIMENTO DA ATIVIDADE ECONÔMICA	9
2.2 CONCEITUANDO EMPRESA	10
2.2.1 O DIREITO DE EMPRESA E SUA LIGAÇÃO COM A ATIVIDADE ECONÔMICA	15
2.3 GRUPO DE SOCIEDADES	15
2.3.1 GRUPOS DE FATO E GRUPOS DE DIREITO	16
2.4 SOCIEDADES EMPRESÁRIAS E SOCIEDADES SIMPLES	18
2.5 SOCIEDADE ANÔNIMA OU LIMITADA	20
2.6 CONCEITO DE HOLDING	21
2.7 RAZÕES QUE LEVAM A CRIAÇÃO DA HOLDING	24
2.7.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS	25
2.8 OBJETIVOS DE UMA HOLDING.....	26
2.8.1 HOLDING E SUAS FINALIDADES	28
2.8.2 SERVIÇOS E RECEITAS DE UMA HOLDING	29
2.8.3 ESCOLHA DA FORMA SOCIETÁRIA	30
2.9 TIPOS DE HOLDING	30
2.9.1 HOLDING PURA	31
2.9.2 OUTRAS CLASSIFICAÇÕES DOUTRINÁRIAS	33
2.9.3 HOLDING COMPLETA	35
2.10 FORMAS DE CONSTITUIÇÃO DE UMA HOLDING	36
2.10.1 EMPRESA NOVA	36
2.10.2 POR CISÃO SIMPLES	38
2.10.3 POR DESMEMBRAMENTO	40
3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	43
3.1 PONTOS RELEVANTES DA ADMINISTRAÇÃO	43
3.2 ESTRUTURA DA HOLDING.....	46
3.3 PRINCIPAIS CARGOS DA HOLDING	49

3.4 RELAÇÃO HOLDING E CONTROLADAS	49
3.5 PLANEJAMENTO FISCAL ATRAVÉS DA HOLDING	52
3.6 DISSOLUÇÃO	53
4 CASO PRÁTICO DA CRIAÇÃO DE UMA HOLDING	54
4.1 HISTÓRICO DO GRUPO DE EMPRESAS	54
4.2 REESTRUTURAÇÃO DO GRUPO	56
4.3 METAS A SEREM ALCANÇADAS PELO GRUPO	58
5 CONCLUSÃO	60
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
7 ANEXOS	62

1 INTRODUÇÃO

Com origem remontada ao idioma inglês, *holding* vem do verbo *to hold*, que quer dizer segurar, guardar, controlar, manter. A sociedade *holding*, logo se percebe, é aquela que participa do capital de outras sociedades em nível tal que lhe garanta o controle delas.

Pode-se simplificar a questão na legislação nacional afirmando que se tem o denominado Grupo de Direito (*holding*) e os Grupo de fato; a *holding* é o conjunto de sociedades cujo controle é titularizado por um controlador e que, mediante convenção de jure disciplinam legalmente a cerca da combinação de esforços ou participação em atividade ou empreendimentos comuns, formalizando esta relação interempresarial. O grupo deve possuir designação, da qual constará palavra identificadora da sua existência, e devem estar devidamente registrado na Junta Comercial.

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar que os grupos de empresas que buscarem a criação de uma *holding* devem primeiramente entender que ela tem o intuito de centralizar a administração no âmbito geral para que com isso o empresário e o acionista possam ter informações mais confiáveis e corretas.

A *holding* irá administrar todos os investimentos do grupo já que esta, normalmente, tem participações no quadro societário de todas as empresas. Com a *holding* operando em grupo de empresas consegue-se uma melhor administração e controle em relação as finanças, investimentos, recursos humanos e etc., haja vista que tal tipo de instituição tem o foco voltado, principalmente, para dentro de determinada organização empresarial.

A idéia central para a criação de uma *holding* deve balizar-se pela administração ética, utilizando estratégias, planejamentos e processos voltados para as necessidades das empresas controladas de forma a torna-las cada vez mais competitivas no mercado.

Também será mostrado quais são os passos para a criação de uma *holding*, bem como as vantagens e desvantagens nesse processo. Pois nos dias de hoje as empresas devem se preparar melhor para os processos de sucessão. Com este estudo será mostrado o processo de criação de *holding*, os processos de empresas coligadas e controladas dentre outros que podem ser feito pelos grupos de empresas para que assim possam estar blindando seus patrimônios e assegurando a continuidade da empresa.

O ideal é realizar simultaneamente à criação da *holding*, que abrigará todo o patrimônio familiar desde imóveis até ações de empresas, um Acordo de Acionistas visando à formação de um relacionamento harmonioso e o estabelecimento de regras para a administração profissional da empresa.

Mas também as empresas devem entender que não adianta de nada todos esses processos, se não houver a profissionalização da diretoria das empresas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O crescimento e a estabilidade econômica obtida na última década demonstram uma nova necessidade de adaptação das atividades organizadas com um fim econômico. Há uma constante busca no aperfeiçoamento das atividades negociais, empresários reorganizam-se no sentido de tornarem-se mais competitivos e atenderem a um mercado cada vez mais exigente e que encontra muitas opções. Faz-se imprescindível a adaptação a uma forma mais dinâmica de atuação no mercado para que a atividade desenvolvida não pereça frente ao mundo globalizado.

A atividade relacionada ao comércio mostrou-se ao longo dos tempos como a ocupação principal de grande parte dos particulares e sua importância frente à atual conjuntura são imprescindíveis. A evolução legislativa também mostra a essencial importância quanto ao tratamento e regulamentação das atividades negociais que, em tempos passados, era alvo de uma legislação exclusiva de mercadores, mas que atualmente liga-se ao direito de empresa, o direito das atividades negociais com escopo lucrativo.

2.1 O COMÉRCIO E O SURGIMENTO DA ATIVIDADE ECONÔMICA

A interação gerada pela vida em sociedade faz do homem um ser que se relaciona com seus semelhantes, transmite-lhes suas concepções e seus valores. Da vida em sociedade surgem as noções e regras de convivência em âmbito social. Por meio dos valores, da valoração da conduta humana, é possível compreender a existência do Direito. O Direito coloca-se no mundo da cultura, dentro, portando, da realidade das ações humanas.

Ao compatibilizar seus interesses, interagir, o homem vincula-se e cria atividades de cunho produtivo. O comércio surge com uma função econômica e social, unindo os indivíduos e aproximando os povos.

A noção de disciplina das atividades econômicas ganha intensa relevância, junto da organização social como um todo. A disciplina das relações de caráter patrimonial vê-se, portanto, ligada ao sistema normativo da sociedade. De acordo com a concepção jus naturalista, a faculdade de os particulares regularem seus próprios interesses por meio de negócios jurídicos celebrados livremente decorre de um direito natural, que deve ser reconhecido e assegurado pela ordem jurídica positivada. Garantidas por um direito natural ou não, a auto-regulamentação da vontade negocial e o tratamento da atividade mercantil vê-se envolvido por uma latente necessidade de controle exercido por um ente superior, comprovando, dessa maneira, que a simples lei da não-intervenção na economia não é suficiente para garantir o crescimento e desenvolvimento de uma sociedade.

O princípio da igualdade para fins de disciplina da atividade econômica é outro fator importante no tratamento de tal matéria. O amparo jurídico aos mais fracos nas relações comerciais é resultado de tal princípio, com o objetivo de atenuar os efeitos de possíveis desigualdades, em detrimento da mera proibição de privilégios, conforme ocorrera em tempos passados.

Assim, a compreensão da disciplina privada das atividades econômicas devem ser norteados pelos postulados da auto-regulamentação dos interesses, observados os limites da ordem positiva e da equalização das condições de atuação das partes.

2.2 CONCEITUANDO EMPRESA

Conceitua-se empresa como sendo atividade, cuja marca essencial é a obtenção de lucros através de comercialização de bens ou serviços, gerados mediante a organização dos fatores de produção (trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia). Esse modo de conceituar empresa, embora não seja totalmente isento de imprecisões, é corrente hoje em dia entre os doutrinadores. No passado, contudo, muito se discutiu sobre a unidade da noção jurídica da empresa, que era vista como resultante de diferentes fatores, objetivos e subjetivos.

Para um dos expoentes da doutrina italiana sobre a empresa, Alberto Asquini (2007, pág. 25):

Não se deve pressupor que o fenômeno econômico poliédrico da empresa necessariamente ingresse no direito por um esquema unitário, tal como ocorre na ciência econômica.

No emaranhado de teorias jurídicas na doutrina comercialista italiana da primeira metade do século passado, se encontra o que parecia ser a chave para a questão: a consideração da empresa como um "fenômeno econômico poliédrico". O conceito de empresa é o conceito de um fenômeno econômico poliédrico, o qual tem sob o aspecto jurídico, não um, mas diversos perfis em relação aos diversos elementos que o integram. As definições jurídicas de empresa podem, portanto, ser diversas, segundo o diferente perfil, pelo qual o fenômeno econômico é encarado. Baseando-se, então, no multifacetado fenômeno econômico da empresa, Asquini distinguia quatro perfis: subjetivo, funcional, patrimonial (ou objetivo) e corporativo. Pelo primeiro perfil, a empresa é vista como empresário, isto é, como o exercente de atividade autônoma, de caráter organizativo e com assunção de risco. Neste caso, a pessoa (física ou jurídica) que organiza a produção ou circulação de bens ou serviços é identificada com a própria empresa. Corresponde este perfil subjetivo a certo uso coloquial da palavra.

Segundo Asquini (2007, pág. 33):

Na economia de troca o caráter profissional da atividade do empresário é um elemento natural da empresa. O princípio da divisão do trabalho e a necessidade de repartir no tempo as despesas da organização inicial, de fato, orientam naturalmente o empresário, para especializar sua função através de uma atividade em série, dando lugar a uma organização duradoura, normalmente, com escopo de ganho. Pelo perfil funcional, identifica-se a empresa à própria atividade. Neste caso, o conceito é sinônimo de empreendimento e denota uma abstração, um conjunto de atos racionais e seriais organizados pelo empresário com vistas à produção ou circulação de bens ou serviços. É este perfil da empresa que a evolução doutrinária da teoria irá prestigiar. Para Asquini, porém, ele é apenas um dos conceitos jurídicos atribuíveis ao fenômeno.

Em razão da empresa econômica ser uma organização produtiva que opera por definição, no tempo, guiada pela atividade do empresário, é que, sob o ponto de vista funcional ou dinâmico, a empresa aparece como aquela força em movimento que é a atividade empresarial dirigida para um determinado escopo produtivo. Pelo perfil patrimonial, a empresa corresponde ao patrimônio aziendale ou estabelecimento. É o conceito objetivo, muitas vezes correspondente ao uso coloquial do termo, que a identifica com o local em que a atividade econômica de produção ou circulação de bens ou serviços é explorada. Neste sentido, pondera-se: O fenômeno econômico da empresa, projetado sobre o terreno patrimonial, dá lugar a um patrimônio especial distinto, por seu escopo, do restante patrimônio do empresário, exceto se o empresário é pessoa jurídica, constituída para o exercício de uma determinada atividade empresarial, caso em que o patrimônio integral da pessoa jurídica serve àquele escopo.

E, por fim, pelo perfil corporativo, a empresa é considerada, na formulação, uma instituição, na medida em que reúne pessoas — empresárias e seus empregados — com propósitos comuns.

O empresário e os seus colaboradores dirigentes, funcionários, operários, não são de fato, simplesmente, uma pluralidade de pessoas ligadas entre si por uma soma de relações individuais de trabalho, com fim individual; mas formam um núcleo social organizado, em função de um fim econômico comum, no qual se fundem os fins individuais do empresário e dos singulares colaboradores: a obtenção do melhor resultado econômico na produção. A visão multifacetária da empresa proposta por Asquini, sem dúvida, recebeu apoio entusiasmado da doutrina.

Segundo Marcondes (2003, pág. 52):

Estes perfis jurídicos do conceito econômico de empresa são obras do grande comercialista italiano Alberto Asquini, que resolveu uma pendência na doutrina italiana, dividida em inúmeras correntes, cada qual pretendendo que a sua fosse a verdadeira conceituação de empresa, em termos jurídicos.

A tese de Asquini, hoje generalizadamente acolhida, é de que a empresa tem um conceito unitário econômico, mas não um conceito unitário jurídico, porque a lei ora a trata como uma, ora, como outra.

É certo que a empresa como conceito multifacetado ainda repercute na doutrina produzida atualmente nos países de tradição românica. Mas dos quatro perfis delineados, a rigor, apenas o funcional realmente corresponde a um conceito jurídico próprio. A evolução da teoria da empresa, porém, implicou a paulatina desconsideração dos perfis subjetivos, objetivo e corporativo. Concentraram-se, com efeito, os autores no perfil funcional como sendo o conceito jurídico mais apropriado para a empresa. Os perfis subjetivos e objetivos não são mais que uma outra denominação para os conhecidos institutos de sujeito de direito (empresário) e estabelecimento. O perfil corporativo, por sua vez, sequer corresponde a algum dado de realidade, pois a idéia de identidade de propósitos a reunir na empresa proletária e capitalista apenas existe em ideologias populistas de direita, ou totalitárias.

Segundo FERRARA, (2003, pág. 45).

O problema do conceito de empresa foi analisado deste modo por Asquini, que fez uma cuidadosa investigação sobre o assunto, chegando ao resultado de que a palavra empresa tem no Código diferentes significados, usados em acepções diversas: umas vezes para indicar o sujeito que exercita a atividade organizada; outras, o conjunto de bens organizados; outras, ainda, o exercício da atividade organizada e, finalmente, a organização de pessoas que exercitam em colaboração a atividade econômica.

Porém, nenhuma norma se pode encontrar, com segurança, em que a palavra empresa possa ser utilizada no último sentido, de organização de pessoal, porque, na realidade, os quatro sentidos do termo – os quatro perfis se reduzem a três. Pode-se observar, porém, que, fora dos casos em que a palavra se emprega em sentido impróprio e figurado de empresário ou de estabelecimento, e que deve o intérprete retificar, a única significação que resta é a da atividade econômica organizada. Não há dúvida de que o perfil que ganhou mais relevo foi o da atividade econômica organizada, que veio merecendo os favores da doutrina, inclusive da mais atual, que decididamente nela assenta a construção da teoria jurídica da empresa, deduzida do conceito de empresário e vinculada à do estabelecimento.

Estas faces do poliédrico fenômeno descrito por Asquini, entre nós, devem ser adequadamente referidas pelos termos que o legislador a elas reservou.

Ademais, como deflui do conceito legal de empresário, "empresa" só pode ser entendida mesmo como uma atividade revestida de duas características singulares: econômica e organizada.

O novo Código Civil unifica parcialmente o Direito Privado e em seu Livro II, relativo ao Direito de Empresa, denominado no anteprojeto da Atividade Negocial, institui a disciplina geral das sociedades, que correspondem à união de pessoas com propósitos econômicas, nisto se diferenciando das associações organizadas sem tais finalidades.

Numa visão ampla, pode-se dizer que a unificação parcial do direito privado acarretou as seguintes consequências:

a) desaparecimento da antiga figura do comerciante e surgimento da figura do empresário, não necessariamente equivalentes, ao revés do que muitos imaginam;

b) estruturação de uma teoria geral das sociedades e do regramento das diferentes espécies societárias; e

c) unidade de tratamento dos contratos e obrigações, eliminado-se a distinção até então existente entre os direitos de crédito civis e mercantis.

Ao adotar a teoria da empresa, o novo Código Civil divide o exercício habitual de operações econômicas em empresárias e não empresárias, assim classificando as sociedades, especificamente quanto à natureza, em empresárias e simples. Entende-se por sociedade empresária aquela que desenvolve atividade própria de empresário, o qual é legalmente definido como aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Trata-se da prevalência do critério estrutural ou funcional, decorrendo a empresarialidade do modo pelo qual é exercida a atividade econômica voltada ao mercado. A exceção a tal sistema de caracterização se refere ao critério formal, que, independentemente da estrutura operacional ou dos fatores produtivos predispostos, considera empresária pela simples forma jurídica de constituição, como sucede com as sociedades por ações (§ único do art. 982 do NCC).

2.2.1 O DIREITO DE EMPRESA E SUA LIGAÇÃO COM A ATIVIDADE ECONÔMICA

A teoria da empresa deu uma nova visão à regulamentação da atividade econômica organizada com escopo lucrativo. Um novo tratamento é dado ao direito da atividade comercial, relacionando-o com a teoria da empresa, uma nova concepção criada pelo direito italiano em 1942 ao elaborar um Código Civil que reunia em seu conteúdo todas as normas de direito privado (civil, comercial e trabalhista).

O novo Código Civil brasileiro adota a teoria da empresa ao dedicar um Livro de sua Parte Especial ao tratamento da atividade econômica organizada para a produção ou circulação de mercadorias e serviços: a empresa. Conforme Rubens Requião o conceito de empresa se firma na idéia de que é ela o exercício de atividade produtiva. (destaque do autor). Há uma função eminentemente negocial na organização da atividade produtiva. O empresário desenvolve tal atividade com o objetivo de gerar lucros e assim continuar sua atividade. Existem ainda diversos fatores que dificultam ou ocasionam obstáculos à atividade empresarial. Há, assim, normas jurídicas que geram o aumento do custo da atividade produtiva. Cada nova obrigação que se impõe ao empresário, de cunho fiscal, trabalhista, contratual, etc. representa aumento de custos para a atividade empresarial e aumento de preços e serviços para seus adquirentes e consumidores.

2.3 GRUPO DE SOCIEDADES

Os denominados "Grupos de Sociedades", surgem da necessidade de conquistar mercados novos, consolidar os existentes, distribuir melhor os seus produtos, organizar-se em consonância com as regiões econômica ou estratégica de administração fatos que têm levado as empresas à fragmentação em diferentes unidades jurídicas, dotadas de personalidade própria, mas sempre ligadas a uma orientação geral centralizada.

Há aspectos comerciais, tributários, societários e falimentares envolvendo tais grupos cuja matéria é abrangentemente tratada na Lei Societária vigente (L. 6.404/76), onde se distingue duas grandes espécies de relacionamento entre sociedades, como doutrina CARVALHOSA à luz do CC 2002:

"O art. 1098 traz uma definição legal de controlada, dividindo a respectiva situação jurídica em duas hipóteses: a primeira de controle direto de outra pessoa jurídica, e a segunda de controle indireto pelo encadeamento de sociedades".

Neste último caso deve ser cogitado o regime de holding controladora de todo o grupo empresarial, que ramifica esse mesmo controle para outras sociedades operacionais, que, por sua vez, controlam verticalmente, no organograma do grupo, outras sociedades também operacionais. O art. 1098 faz distinção nos seus incisos I e II entre controle direto e controle indireto das sociedades do Grupo. No primeiro caso, de controle direto, a holding de controle é titular direta de ações da controlada, aptas a permitir a maioria de votos para impor sua vontade nas deliberações sociais e para eleger a maioria dos seus administradores. Nesse caso, portanto, há uma relação direta entre a controladora e a controlada, que se opera pela participação societária majoritária em relação aos demais sócios. O controle direto, no caso, exerce-se, desse modo, pela titularidade pela controladora de quotas de capital da controlada. Não há, assim, nenhuma interrupção nesse segmento, daí resultando uma responsabilidade direta da controladora sobre a controlada por perdas e danos e por lucros cessantes por eventual abuso no exercício desse mesmo poder de controle.

2.3.1 GRUPOS DE FATO E GRUPOS DE DIREITO

Na prática, certos Grupos Econômicos, são criadas por uma controladora, geralmente com finalidades não tanto lícitas, muitas vezes de um sócio só, sendo os demais "laranjas", que se organizam em uma "*holding* de fato" – se a tanto podemos nomeá-la assim.

O direito alemão regulamentou exaustivamente os grupos de sociedades, sendo que se distinguiu os grupos de fato dos grupos de sociedades constituídos de jure e das sociedades incorporadas. A partir do momento em que uma sociedade é dominada por outra, aplicam-se normas especiais de proteção não podendo a empresa dominante (ou o controlador) induzir a controlada a realizar negócios danosos. Essa evolução tem levado o legislador, os tribunais e a doutrina à teoria da superação ou "desconsideração" da personalidade jurídica da empresa, que os EUA já aplicam há longos anos e que tem predominado no direito fiscal e trabalhista brasileiro, com alguns reflexos no próprio direito falimentar.

Pode-se simplificar a questão na legislação nacional afirmando que se tem o denominado Grupo de Direito (*holding*) e os Grupo de fato; a *holding* é o conjunto de sociedades cujo controle é titularizado por um controlador e que, mediante convenção de jure disciplinam legalmente a cerca da combinação de esforços ou participação em atividade ou empreendimentos comuns, formalizando esta relação interempresarial. O grupo deve possuir designação, da qual constará palavra identificadora da sua existência, e devem estar devidamente registrado na Junta Comercial.

Por outro lado o grupo de fato se estabelece entre sociedades coligadas ou entre controladora e controlada, não tendo uma personalidade jurídica própria englobando todas as empresas, cujos negócios se confundem e se entrelaçam por aspectos fáticos de promiscuidade que podem ser facilmente apurados e determinados na relação interempresarial formalizada; muitas vezes os sócios de uma empresa integram a outra ou a própria sociedade "a" integra o capital da sociedade "b", formando por diversas maneiras de caracterizar o agrupamento, o Grupo Econômico que em última análise está sob o comando de uma só pessoa ou uma só empresa, levando danos e prejuízos à sociedade.

Provada a existência de um Grupo de fato ou mesmo Grupo de direito, existirá sempre o controlador; se este quebra ou tem sua falência decretada, as demais são subordinadas ou controladas pela empresa "mestre" ou pelo "controlador falido".

2.4 SOCIEDADES EMPRESÁRIAS E SOCIEDADES SIMPLES

Em primeiro lugar, a sociedade simples é um dos vários tipos societários que a lei põe à disposição dos que pretendem explorar atividade econômica conjuntamente. Presta-se bem, por sua simplicidade e agilidade, às atividades de menor envergadura. É o tipo societário adequado, por exemplo, aos pequenos negócios, comércios ou prestadores de serviços não-empresários (isto é, que não exploram suas atividades empresarialmente), aos profissionais liberais (à exceção dos advogados, cuja sociedade tem disciplina própria na Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994), aos artesãos, artistas etc.

A sociedade simples serve de modelo genérico para os demais tipos societários contratuais. A disciplina da sociedade simples aplica-se também, em caráter subsidiário, à sociedade em nome coletivo, em comandita simples e, em regra, à sociedade limitada. É também a disciplina supletiva das sociedades cooperativas.

Além de tipo societário e de modelo geral, ela é, finalmente, uma categoria de sociedades. Pelo art. 982 do Código Civil: "as sociedades se consideram simples se não tiver por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito o registro".

As sociedades desta categoria podem adotar, como autoriza o art. 983 do Código Civil, qualquer um dos tipos das sociedades empresárias (exceto os de sociedades por ações: anônima e comandita por ações) e, se não o fizer, subordinar-se-á às regras que lhe são próprias.

Então, a expressão "sociedade simples" é, em decorrência da primeira e última funções assinaladas, ambígua. Em sentido estrito designa um tipo de sociedade (ombreia-se, neste caso, à limitada, anônima, comandita por ações etc). Designa a categoria das sociedades não-empresárias.

Quer dizer, as sociedades personificadas se classificam, inicialmente, em empresárias e simples (não-empresárias). As empresárias podem adotar um de 5 tipos: nome coletivo, comandita simples, limitada, anônima e comandita por ações. As simples, por sua vez, também podem adotar um dos cinco tipos em parte, diferentes: nome coletivo, comandita simples, limitada, cooperativa e simples.

Enquanto designação de categoria de sociedades, as sociedades simples são definidas legalmente por exclusão. São aquelas que não têm por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro. Será, portanto, a partir dos contornos da definição de empresário que se delimitarão, por exclusão, as sociedades em regra enquadradas nesta categoria.

Como examinado anteriormente, a atividade típica de empresário não se define por sua natureza, mas pela forma com que é explorada. Quando a atividade econômica é explorada de forma organizada (ou seja, mediante a articulação dos fatores de produção), então se tem uma empresa; quem a exerce é empresário; e, se pessoa jurídica, uma sociedade empresária.

O comércio de algum bem qualquer: camarão. Tanto o supermercado como os feirantes adquirem camarão para revendê-lo ao consumidor. A atividade econômica tem, nos dois casos, a mesma natureza. O supermercado, porém, será, via de regra, uma empresa, porque se trata de comerciante que não consegue operar a não ser através da organização de trabalho alheio em estabelecimento adequado, de porte, com o emprego de controles e tecnologias apuradas. O feirante, por sua vez, pode explorar a mesma atividade sem dotar necessariamente desta organização. É claro que se for um feirante bem sucedido, titular de concessão em feira de grande movimento localizada em bairro de alto poder aquisitivo, é possível que seu movimento justifique organizar uma empresa. Não se verificando tais pressupostos, entretanto, aquela atividade comercial poderá ser adequada e inteiramente explorada sem a organização dos fatores de produção; ou seja, com o trabalho pessoal e da família, sem sofisticados controles operacionais, de estoque e de caixa, sem estabelecimento complexo.

Quando não houver exploração empresarial de certa atividade – isto é, quando a atividade econômica não for organizada – e o exercente for uma sociedade, não se encontram os pressupostos que o art. 982 do Código Civil estabeleceu para lhe atribuir a classificação de sociedade empresária. Se não há empresa, a sociedade que se dedica à atividade econômica em questão, pertence à categoria das simples.

Apenas dois tipos societários não se submetem à regra assinalada: de um lado, as sociedades por ações, que serão sempre empresárias, ainda que não explorem seu objeto empresarialmente; de outro, as cooperativas, que serão sempre simples, ainda que organizem de forma empresarial seu negócio.

As sociedades simples são registradas no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, e não no Registro de Empresas (Juntas Comerciais), de acordo com o artigo do código civil como segue:

Art. 1.150. O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais, e a sociedade simples ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, o qual deverá obedecer às normas fixadas para aquele registro, se a sociedade simples adotar um dos tipos de sociedade empresária.

2.5 SOCIEDADE ANÔNIMA OU LIMITADA

Algumas anotações devem ser feitas sobre a conveniência ou não da adoção de um desses dois tipos societários. A escolha deve ser feita levando-se em consideração os objetivos a serem atingidos com a formação da *holding*.

I – Adoção da forma de Sociedade Anônima

- Nesse tipo, o fundador da *holding* pode eleger um de seus herdeiros controladores, em detrimento dos demais, por meio da doação de ações com direito a voto para o escolhido, e de ações sem direito a voto aos outros acionistas.
- Também a morte ou eventual saída de acionista não implica em interferência na vida da sociedade, já que os títulos de participação acionária são de fácil circulação; além do mais, a não ser por disposição no estatuto, o direito de preferência não é obrigatório.
- Se a *holding* visar à abertura do capital para obtenção de vantagens fiscais, este é o tipo em que melhor se enquadra. Em se tratando de sociedade de capital aberto, presume-se necessária uma estrutura administrativa mais complexa.

II – Adoção da forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada

- Esta é a forma mais adequada à chamada *holding* familiar, em caso de se pretender impedir a participação de terceiros estranhos à família na empresa.
- Na sociedade limitada, o empresário pode se autonear gerente vitalício da sociedade, além de definir, no ato constitutivo, quais serão os gerentes substitutos em caso de morte, renúncia ou afastamento. Essa definição da linha sucessória em relação a uma parcela de poder tem como principais finalidades zelar pela manutenção do patrimônio familiar, e perpetuar a boa administração e gestão dos negócios. Caso opte por esse tipo societário, é conveniente que a *holding* estipule contratualmente um prazo para sua duração; recomenda-se que este prazo seja bem longo, porque, se ele for indeterminado, a qualquer momento qualquer sócio pode ser retirar da sociedade com os seus haveres, podendo até mesmo provocar uma descapitalização da *holding* e conseqüente desestabilização do controle de suas controladas.
- Quanto à responsabilidade dos sócios, importante ressaltar que, enquanto o capital não foi integralizado, cada sócio é integralmente responsável pelo montante do capital social.

2.6 CONCEITO DE *HOLDING*

Holding é o elo que liga o empresário e sua família ao seu grupo patrimonial.

Para se constituir uma *holding* é necessário bons conhecimentos como, empresarial administrativo, jurídico, societário e fiscal. Muitos erram por pensar que a formação de uma *holding* deve-se focar apenas em um elemento, pois ela é generalista, empreendedora e normatizadora.

Com origem remontada ao idioma inglês, *holding* vem do verbo *to hold*, que quer dizer segurar, guardar, controlar, manter. A sociedade *holding*, logo se percebe, é aquela que participa do capital de outras sociedades em nível tal que lhe garanta o controle delas.

Ela não consiste em um tipo societário especificamente considerado na legislação, mas somente indica aquela que tem por objeto a participação em outras sociedades.

Segundo OLIVEIRA (1995, pág. 55)

Uma holding ou sociedade gestora de participações sociais é uma forma de oligopólio no qual é criada uma empresa para administrar um grupo delas que se uniu com o intuito de promover o domínio de determinada oferta de produtos e /ou serviços. Na holding, essa empresa criada para administrar possui a maioria das ações das empresas componentes de determinado grupo suficiente para controlar as demais empresas do grupo. Essa forma de administração é muito praticada pelas grandes corporações.

No clima de turbulência do cenário globalizado, aberto a novos empreendimentos, mas também exposto a ameaças externas, em que as mudanças nas relações com o mercado e no modo de gerir as empresas se processam com bastante rapidez, a constituição de uma *holding* impõe-se pela importância de suas características de planejamento, controle e soluções societárias. Ao analisar o papel das *holdings*, apresentando a legislação pertinente atualizada, ou seja, a legislação tributária, os aspectos empresariais, a sucessão e a legislação societária, assim como a filosofia administrativa, alerta para o perigo da visão controversa e paternalista dos empresários e a necessidade de que eles "pensem" a constituição e a gestão das empresas não como pessoas físicas e sim com a postura de empresários comprometidos com o futuro e a segurança da organização, uma vez que hoje, mais do que nunca, deve-se estimular a gestão compartilhada, participativa, pautada na governança corporativa.

Enquanto as empresas, chamadas operadoras se focam mais no mercado em que atuam, as tendências de seus clientes, a concorrência e demais problemas externos, a *holding* por sua vez tem a visão voltada para dentro. Seu interesse é a produtividade de suas empresas controladas e não o produto que elas oferecem.

Como o foco de uma *holding* como já entendido não são as operações comerciais (compra e venda), podemos dizer que os “produtos” de uma *holding* são por exemplo: os investimentos, grupos empresariais, aplicações financeiras, compra de ações. A *holding* tem que conhecer profundamente a vocação e as possibilidades de suas controladas.

Ao exercer o controle acionário de outras empresas, a *holding* possibilita que sua receita bruta seja formada basicamente pelo recebimento de lucros e dividendos isentos do IR. Além disso, enquanto controladora, ela concentra a gestão empresarial, podendo determinar a forma de administração das suas controladas; padronizando os inúmeros procedimentos administrativos e contábeis, a *holding* reduz os custos e também a burocracia, que muitas vezes é um entrave ao desenvolvimento e crescimento de uma empresa.

Um dos inúmeros objetivos da *holding* também pode ser o de facilitar a sucessão hereditária. Aqui, o seu fundador integraliza o capital da *holding* de diversos modos, seja com imóveis, ações e quotas societárias ou títulos e valores mobiliários, sendo todos de sua propriedade, procurando preservar seu patrimônio para evitar futuras e possíveis disputas judiciais na ocasião de seu falecimento e de sua sucessão. Com isso, a *holding* pode receber outras receitas que não se restrinjam apenas aos lucros e dividendos, como por exemplo, as receitas provenientes do aluguel de imóveis e dos rendimentos de títulos e valores mobiliários.

Quanto aos aluguéis dos imóveis entregues a uma *holding* como forma de integralizar seu capital, vale ressaltar que eles integram sua receita e sobre eles não incide o ISS (ausência de previsão legal). Com o advento da Lei n. 9.718/98, alugueres e outras receitas financeiras passaram a sofrer incidência tributária do PIS (Programa de Integração Social) e da Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), os quais não incidirão na operação de venda dos imóveis, desde que estes estejam contabilizados no ativo imobilizado. A apuração do lucro obtido na venda, para fins de IR, será feita mediante regime de caixa, vale dizer, de acordo com o recebimento das prestações em cada período de apuração.

2.7 RAZÕES QUE LEVAM A CRIAÇÃO DA *HOLDING*

Esta parte do estudo é de grande importância já que o diretor de um grupo de empresas deve ter grande conhecimento do que irá mudar na sua forma de administração com a criação da *holding*.

A seguir veremos alguns motivos que levam a criação da *holding*.

- Manter ações de outras companhias como majoritária e controladora ou como minoritária participativa.
- A *holding* olhando para o lado familiar visa solucionar problemas de sucessão administrativas, treinando sucessores, como também profissionais da empresa, para alcançarem cargos de direção.
- Cuida também da obtenção de financiamentos e empréstimos, já que o grupo fica muito mais forte na hora de obtenção de recursos via instituições financeiras. Nesse caso ela não só procura obter financiamentos externos, como também age como provedora de investimentos próprios para atender às necessidades das operadoras. E com isso como as empresas são ligadas como controladas e controladoras na hora que uma empresa necessita de recursos pode ser feito um contrato de mútuo financeiro que está em anexo neste trabalho entre as empresas que figura como empréstimos que terá juros e poderá ser pago da forma que melhor convir ao grupo.
- A reaplicação total ou parcial dos lucros gerados nas controladas é também uma das finalidades da *holding*. Assim se protege o negócio e tem a satisfação dos investidores.
- Quando se tem a *holding* como controladora de todo um grupo, se tem uma melhor administração e um controle por um menos custo.
- Tem a finalidade também de possibilitar uma melhor administração dos bens móveis e imóveis, buscando principalmente a proteção a todo o patrimônio da operadora, e também com isso evitar conflitos de sucessões.

- A *holding* possibilita um equilíbrio durante crises, devido a diversificação de negócio, pois, ela pode estar inserida em mercados diversos e com isso quando um deles entra em crise, ela consegue ganhar em outros.
- Ela será a administradora dos interesses do grupo, controladora de todos os seus negócios. Nela que serão feitos todos os planejamentos bem como o acompanhamento desses, embora ela não participe da operação propriamente dita.
- A *holding* poderá ter negócios no exterior em nome todas as empresas do grupo, coordenando todos os seus interesses, e agindo assim terá o papel lá fora de uma *trading*.

2.7.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Resumem-se a três as principais vantagens de constituição da *holding*, na visão de Comparato e Salomão Filho (2005), primeira: controle centralizado com administração descentralizada; segunda: grupo com gestão financeira unificada; e terceira: controle sobre um grupo de sociedades com o investimento estritamente necessário. Além dessas, outras vantagens podem ser apontadas, como por exemplo:

- a) poder de facilitar futuras sucessões hereditárias;
- b) melhor estruturação quanto ao planejamento estratégico, à manipulação financeira, à atuação mercadológica e à seleção e qualificação dos recursos humanos;
- c) maior integração dos processos produtivos;
- d) consolidação do poder econômico de todos os componentes do grupo em uma entidade de representação administrativa e financeira;
- e) aumento do poder de negociação e obtenção de recursos financeiros;
- f) centralização das atividades de *marketing*, pesquisas de mercado e publicidade e propaganda (melhor apoio às atividades de centralização do grupo).

Isso sem mencionar um maior resultado de atividades de lobby com os governos nos casos de o grupo precisar de apoio político para o desenvolvimento de alguns projetos.

No entanto, alguns empresários ainda apresentam certa cautela e resistência aos grupos, motivados por desvantagens como a possibilidade de oneração do patrimônio de todo o grupo por causa do mau desempenho de alguma filiada, o que afetaria o conceito de solidariedade. Pois a partir do momento que se cria a *holding* as empresas deverão ser solidárias entre si, devendo através de operações legais uma ajudar a outra.

Outras desvantagens que podem ser levadas em consideração: a centralização excessiva do poder, com a imposição inquestionável e extremamente arbitrária do planejamento estratégico e no setor financeiro, pode provocar o desconforto nos acionistas minoritários das filiadadas.

Vale lembrar que os acionistas ou os quotistas minoritários podem se opor à consolidação de poderes na *holding* e a sua participação minoritária no grupo, o que eventualmente causaria conflito com os demais quotistas ou acionistas.

Se a *holding* incorporar-se nos modelos de uma sociedade anônima, haverá a inconveniência da publicação dos balanços.

Outra preocupação que pode ter é com os diferentes resultados econômicos apresentados pelos diversos integrantes do grupo: por vezes, em determinados casos, a *holding* terá que sustentar algumas filiadadas com o lucro de outras, ou seja, por serem várias empresas do mesmo ramo ou de ramos diferentes e que estão interligadas uma empresa que esteja dando prejuízo terá de ser auxiliada pelas demais empresas do grupo, até que está consiga por si só se manter.

2.8 OBJETIVOS DE UMA HOLDING

O objetivo principal de um grupo que tem uma *holding* é fazer crescer o grupo e controlá-lo, produtiva e economicamente.

A *holding* é uma administradora de investimentos já que está aplica recursos de acionistas, controla a segurança, multiplica seus potenciais e garante o seu retorno.

Uma *holding* exerce dentre algumas funções no grupo que está inserida a de planejamento e controle, para isso tem o seu enfoque voltado para as finanças, controle, novos investimentos, desenvolvimentos, serviços técnicos e consultoria jurídica. Na *holding* deve-se evitar funções de vendas, produção, serviços ligados diretamente a produção, deixando isso direto nas empresas controladas.

A fim de aumentar suas rendas ou de racionalizar a prestação de serviços centrais, a *holding* pode e deve decidir pela prestação de serviços às empresas controladas como: serviços de sistema de computação, aluguel de máquinas e equipamentos, administração, intermediação em finanças, dentre outros.

Essa administração central deve ser conduzida por uma administração profissionalizada. E para se ter um melhor desempenho desses profissionais, é melhor que as administrações específicas desta e das controladas fiquem fisicamente separadas. Também não é muito interessante que a *holding* tenha um número muito elevado de funcionários, para não se ter dificuldades de controles.

A *holding* deve evitar interferir diretamente nas operações das empresas controladas e prestar apenas aqueles serviços que as empresas não puderem exercer com eficiência. A fim de justificar esse conceito organizacional no grupo de empresas deve ficar muito bem claro e separado o nível operativo do corporativo. O nível operativo é composto por setores comerciais, industriais, financeiros, exclusivamente dedicados ao seu objetivo que é operar, ter foco no produto e no mercado. Já o nível cooperativo é constituído pelo conselho, diretoria enfim a *holding*.

A *holding* também tem o objetivo de atuar junto a instituições financeiras, órgãos governamentais, entidades ou associações de classe, busca por aberturas de novos negócios no grupo. Mas essas possibilidades e funções caberão aos membros do conselho de administração e ao presidente do conselho.

Cabe a *holding* também promover as atividades relacionadas à promoção de investimentos, participação em negócios e empreendimentos e a administração de empresas e projetos.

2.8.1 HOLDING E SUAS FINALIDADES

Quando se decide criar uma *holding* é muito importante que se tenha a idéia de quais são as suas principais finalidades, como veremos a seguir:

- A *holding* tem a finalidade societária de ser majoritária nas ações da empresa em que se associa assim ela tem o controle do grupo empresarial bem como todo o controle centralizado nela.
- Quando se diz em a *holding* ter o controle, não quer dizer necessariamente ter a totalidade de ações, mas sim em número e qualidade a fim de participar de todas as decisões. A *holding*, associada a um acordo societário, pode controlar um grupo sem ter o controle societário propriamente dito.
- Uma *holding* também pode manter controle a empresas fora do seu país de origem. Com isso ela pode ter grande participação nas decisões quanto a exportações, importações e investimentos estrangeiros.
- A *holding* não necessita operar comercialmente e não deve operar industrialmente. As empresas que operam nesse sentido são as chamadas operativas e tem o seu foco voltado para fora, para o mercado em geral. Como a *holding* sempre é uma vontade que parte geralmente do proprietário de um grupo de empresas, os argumentos dessa escolha são geralmente diversificados. E veremos adiante que na escolha da forma societária essa decisão dever ser prudentemente tomada.
- A *holding* nem sempre necessita deter a maior parte das ações ou quotas de uma empresa, pois, ela também pode agir como minoritária de outras empresas tendo assim apenas a finalidade de investimentos ou de administração, através de acordos e parcerias. Em alguns casos as *holdings* participam apenas recebendo dividendos sem a intenção de gerir essas empresas.

2.8.2 SERVIÇOS E RECEITAS DE UMA *HOLDING*

Como mencionado anteriormente a *holding* não tem finalidade de comercializar bens, ou seja, vendas. Sendo assim para que está possua receita que a princípio só seria remunerada pelos dividendos de sua participação nas empresas, deverá estabelecer como política outras fontes de renda, como prestação de serviços às controladas, participadas e de terceiras.

Algumas formas da *holding* gerar receita são:

- Prestação de serviços de sistemas e processamento de dados.
- Aluguel de computadores, equipamentos de escritório e máquinas em geral. E com isso os bens a serem alugados devem ser de poder da *holding*.
- Aluguel de prédios e terrenos para as empresas controladas. E como mencionado acima esses também devem pertencer ao ativo da *holding*.
- Repasse de financiamentos e procurações para contratação de recursos financeiros. Essa parte de aval para recursos financeiros deve ser muito bem estudado pela diretoria para não por em risco o patrimônio do grupo. Qualquer garantia dada pela empresa patrimonial deve de requerer ser muito necessária, para se correr tal risco.
- Prestação de serviços voltados para o setor de RH como recrutamento, cursos e seminários, serviços sociais e benefícios, mas sempre a preços de mercado e obedecendo a tabela do IRF.

2.8.3 ESCOLHA DA FORMA SOCIETÁRIA

A escolha da forma societária é assunto que requer muita atenção. Os novos códigos colocaram à disposição diversas formas para que se possa estabelecer estratégias e novos planejamentos.

Um grupo societário não pode ter somente uma forma. A separação está na *holding* administrativa que pode ser uma S/A aberta ou fechada de acordo com a conveniência e a estratégia do grupo. Assim acima dela estarão as sociedades civis e limitadas e abaixo as empresas operadoras.

Deve-se estudar cada tipo societário para melhor escolha das diversas *holdings* do grupo. Convém lembrar que toda vez que se coloca uma S/S Ltda, em um mapa societário, estará se evitando o efeito cascata em seus pontos negativos.

Na forma societária é interessante se analisar a questão das ações colocando no mínimo 50% das ações ordinárias, com isso se aumenta a necessidade de maior inversão de capital de seus controladores e acionistas e também de alterações sociais.

A questão de distribuição de dividendos obrigatórios deve ser acertado no momento da escolha da forma societária de preferência.

Os pontos mencionados acima são benéficos para a continuidade da empresa, porém, a empresa também pode conseguir isso tendo bem elaborado o seu contrato social baseado em um acordo justo e eficaz, por isso, é importante elaborar estudos.

2.9 TIPOS DE HOLDING

O tipo societário da *holding* deve ser escolhido diante da sua posição no mapa societário. As *holdings* setoriais podem ser S/As abertas ou fechadas e mesmo comerciais Ltdas. As *holdings* familiares, conforme sua vocação podem ser comerciais Ltdas, ou Sociedades Simples Ltdas.

A *holding* patrimonial será S/S Ltda., pois aí é que está a defesa do patrimônio que se objetiva.

A formação e planejamento de *holdings* é o de desmembramento no sentido horizontal e o de conferência de bens acima da *holding* administrativa.

A Lei das SAs trata indiretamente da sociedade *holding* ao falar das sociedades coligadas, controladoras e controladas. A previsão da eventual existência de uma *holding* pode ser encontrada quando, no §3º do art. 2º da referida Lei, está disposto que a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades.

Todavia, nada impede que a *holding* adote a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou ainda, escolha outros tipos societários, visto que, conforme dito anteriormente, a *holding* não configura tipo societário específico, mas apenas é a proprietária de ações ou quotas que lhe garantam o poder de controle de outra(s) sociedade(s).

Existem inúmeros tipos de formação de *holding*, mas as mais abordadas são a pura e mista.

2.9.1 HOLDING PURA

A *holding* será pura quando o seu objeto social consistir apenas na participação no capital social de outras sociedades, sobre as quais exercerá o controle acionário. SEGUNDO MACHADO

"A *holding* puro (sem exercer outras atividades, a não ser o mero controle de outras sociedades) somente tem uma atuação interna, direcionada às relações mantidas com as sociedades controladas. Relações internas e externas, as "que têm lugar entre acionistas, destes para com a sociedade e ainda entre os controladores e a administração da sociedade, enquanto as relações externas são as que se desenvolvem entre a sociedade e os terceiros que com ela contratam ou de alguma forma se relacionam". DIREITO SOCIETÁRIO, (2003 pág. 45).

Por maior que seja o modo pelo qual organiza suas atividades, a *holding* pura sempre se restringirá a uma face interna e as eventuais contratações com terceiros também têm por mira produzir efeitos para a atuação no âmbito interno das relações societárias, e não ao mercado.

Cada sociedade se define se qualifica por si, sendo irrelevante a natureza de seus sócios. A sociedade e seus sócios, ainda que por ficção jurídica, constituam realidades autônomas, individualidades próprias, distinguem-se entre si em virtude da atribuição de efeitos conseqüentes à personificação. A discussão da natureza da *holding* pura chegou a ser travada no grupo de estudos coordenado pelo Prof. Jorge Lobo, formado por advogados de diferentes escritórios, onde, na reunião do dia 14.05.03, foram apontadas as seguintes idéias:

Nestes casos, porém, ela (a *holding*) não tem uma face externa, voltada para o mercado, não se adequando à hipótese do art. 966. Não produz bens ou serviços, apenas age em interesse próprio. Controlar, administrar a empresa pode ser considerado prestação de serviços, por agregar valor à sociedade controlada, sendo a "holding" sociedade empresária? Se prevalecer este entendimento, pode-se considerar que todo sócio é empresário.

Do enquadramento da *holding* pura como sociedade simples resulta na sua inscrição no cartório do registro civil de pessoas jurídicas (art. 1.150 do NCC) e na insubmissão à falência, mas ao processo de insolvência civil.

Esse é um conceito norte-americano, só utilizada em situações emergenciais, usa receitas não tributadas para pagar despesas dedutíveis. Não é recomendado esse tipo para questões fiscais, a *holding* de controle puro pode ser sócia do sócio, pessoa física, formando assim um par para a constituição de qualquer outra empresa. A *holding* pura só participa, não administra, não exerce controle e não gerencia.

Em arremate, a *holding* pura terá sempre natureza de sociedade simples, uma vez que estará constantemente agindo como sócia, direcionando suas atividades não ao mercado, mas para o âmbito interno caracterizado pelas relações societárias, salvo se for constituída sob a forma de sociedade por ações.

2.9.2 OUTRAS CLASSIFICAÇÕES DOUTRINÁRIAS

Existem ainda outras classificações doutrinárias, como a *holding* administrativa, de controle e a familiar, a qual tem sua grande utilidade na concentração patrimonial, além de facilitar a sucessão hereditária e a administração dos bens, propiciando a continuidade sucessória.

Em seqüência, alguns dos diversos tipos de *holding*.

- **Holding Mista** – Esse tipo agrega a necessidade da *holding* pura, com a convivência de serviços que geram receitas tributáveis para despesas dedutíveis. Ela é mais usual já que tem mais recursos para um planejamento fiscal. Pode ser utilizada para avaliações de novos empreendimentos, é mais dinâmica e mais fácil de ser administrada.
- **Holding de Controle** – Uma forma de assegurar o controle societário das empresas, e também de não perder o controle do seu próprio negócio pela dificuldade de um consenso rápido nos condomínios, parcerias ou regimes de casamento. Na S/A, o controle é exercido por metade das ações ordinárias com direito a voto mais uma. Hoje a lei estipula que o capital social só pode ter 50% no mínimo de ações ordinárias. Na Ltda, todas as quotas têm direito a votos. O controle é dado como dito com 50% + 1 quando isso é expressamente dito no contrato social.
- **Holding de Participação** – É mais utilizada quando a participação é minoritária, mas se tem a intenção por questões pessoais de se continuar em sociedade. É muito utilizada para grandes investimentos, não tem um controle societário.
- **Holding Principal** – Está é uma denominação antiga, no tempo em que a *holding* era vista como a cabeça de um grupo. É também chamada de *Holding* de Gaveta, que é tida como desgastante para um grupo.

- **Holding Administrativa** – Visão atualizada para a função de administração profissionalizada das operadoras.
- **Holding Setorial** – Este método agrupa as diversas empresas por seus objetivos, tais como industriais, comerciais, financeiros e etc. Nesse caso quem encabeça o grupo é uma empresa especializada naquele setor.
- **Holding Familiar** – Visa separar os grupos familiares, com isso se simplifica o topo da cadeia de empresas. Com essa separação familiar os conflitos naturais que ocorrem em um grupo não afetam as empresas operadoras.
- **Holding Patrimonial** – É tido como um dos métodos mais importantes tem visão de banco de investimentos, controle da sucessão. Amplia os negócios e o grupo tem uma economia de tributos sucessórios e imobiliários. É o ponto mais vulnerável das relações empresário versus empresas.
- **Holding Nacional** – Domicílio no Brasil.
- **Holding Internacional** – Domicílio no exterior.
- **Holding comercial** – Determinadas jurisdições como Dinamarca, Holanda, Reino Unido e Hungria, entre outras, devido à sua rede de convênios de bi tributação podem atuar como instrumento para receber dividendos sem imposto de retenção ou com um muito baixo, e posteriormente distribuí-los na sua própria sociedade-mãe *offshore* sem que sejam aplicados novos impostos de qualquer tipo em tal país.
- **Holding pessoal** – Uma pessoa pode utilizar uma sociedade *offshore* para custodiar os seus ativos, independentemente de que se trate de ações de uma empresa familiar, contas bancárias, uma carteira de investimentos ou bens imóveis que podem estar localizados em mais de um país. Desta forma, simplifica-se a administração dos ativos e ficam centralizados numa jurisdição favorável, garantindo-se também a confidencialidade e privacidade.

O planejamento da herança dos ativos também é mais eficaz, já que agora são as ações da sociedade *offshore* que constituem os ativos do patrimônio. Como os ativos estão agrupados, evita-se que se produzam atrasos na administração, bem como o custo das taxas legais e os direitos de sucessão nos países nos que estiverem localizados os ativos. Pelo contrário, a testamentária só deve ser realizada na jurisdição *offshore* na que estiverem localizadas as ações. Pode-se até mesmo evitar esta complicação se as ações da sociedade *offshore* forem propriedades de uma sociedade fiduciária *offshore*.

2.9.3 HOLDING COMPLETA

Esse é o objetivo final de um planejamento a longo prazo para a estruturação do grupo por meio da organização gradativa de *holdings*. Os conceitos a seguir devem ser sempre lembrados:

- A estruturação de um grupo é sensivelmente auxiliada pelas organizações de *holdings*.
- Esse tipo de recurso já está intimamente ligado a técnicas administrativas e estratégicas de reestruturação.
- As *holdings* só devem ser formadas como soluções para atender às necessidades já existentes.
- Um conjunto de *holdings* só é atingido mediante planejamento a longo prazo. O empresário deve se preocupar em agrupar as operadoras por atividade para com isso facilitar o recrutamento de especialistas setoriais. E deve também se preocupar com a criação das *holdings* familiares e pessoais, já que essas acompanham toda a vida do empresário e de seus sucessores.
- O empresário deve de tempos em tempos rever o seu quadro de empresas. Muitas vezes, as ligações societárias mais simples e disciplinadas podem evitar problemas futuros em setores administrativos, fiscais e familiares.

Este enfoque se faz a partir das necessidades dos sócios e da captação dos recursos para ampliar os investimentos. O empresário deve tomar muito cuidado na escolha de forma societária para não ter problemas com grupos familiares ou de interesses comuns que venham a perder seu poder de decisão por dissidência de sócios ou herdeiros de elementos de grupo.

É importante que no grupo de empresas cada negócio seja visto no contexto do próprio negócio e não no contexto da empresa-mãe. Os conflitos de interesses entre as empresas devem ser administrados pela *holding* em instância superior.

Segundo LODI (2003 pág. 75):

Com o comando estando na holding, deve também ser adotado um estilo profissionalizado da direção das empresas controladas, especialmente naquelas em regime S/A aberta, em que a presença de outros sócios maiores é constante. É também importante desafogar e descongestionar a diretoria da empresa-mãe, tirando tarefas que ela cumpre por conta de empresas controladas diretamente pela holding ou pelo acionista controlador

2.10 FORMAS DE CONSTITUIÇÃO DE UMA HOLDING

Diversas são as maneiras de constituição de uma *holding*, envolvendo aspectos operacionais, administrativos, jurídicos, sucessórios etc.

E principalmente demonstrar como surgem as holdings que podem ser principalmente por Cisão Simples ou por desmembramento.

2.10.1 EMPRESA NOVA

A companhia *holding* deverá ser ativada para administrar os investimentos do acionista controlador, criando uma atividade sistemática, para com isso obter informações sobre o desempenho das empresas afiliadas. Cabe a ela o planejamento estratégico, financeiro e jurídico dos investimentos dos acionista controlador.

Quando se resolve constituir uma *holding* deve-se buscar utilizá-la no seu melhor papel que é o controle de suas afiliadas como já mencionado, e quanto ao custo que se tem para ativação, quando se exerce de suas possibilidades, torna-se muito alto se for somente para explorar a *holding* pura. Ela exerce funções que pelo mesmo custo atingirão a meta da proposta.

Modelo de Contrato Social

Em anexo será apresentado um modelo simples de contrato social para constituição de uma *holding*, a operacionalidade de preenchimento está descrita a seguir:

Notas ao Contrato Social

Os sócios deverão ser no mínimo, duas pessoas para as Limitadas. No caso das Limitadas, não há especificação legal de que sejam pessoas físicas ou pessoas jurídicas. Para as S/As existe uma norma que determina que existam duas pessoas físicas, no mínimo, para gerência e que outros sócios poderão ser pessoas físicas. JURÍDICAS

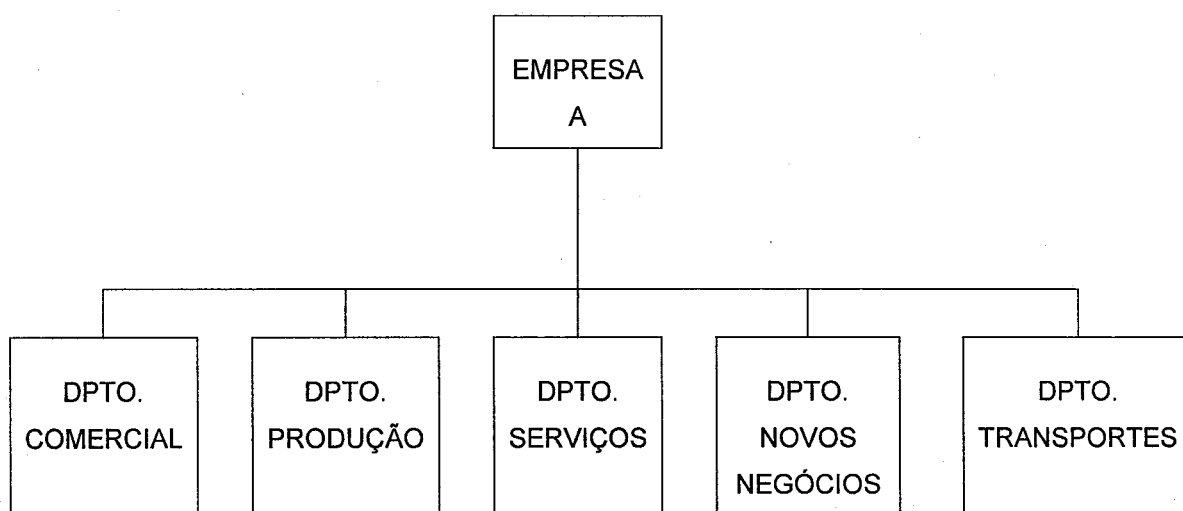
- I.) Nesse campo onde deve ser colocado o nome da empresa, e deve ficar bem claro que aqui não se deve identificar a *holding* com o nome da família, sendo assim o empresário deve colocar algum outro de preferência que não envolva a base familiar.
- II.) O endereço da *holding* abrange imensas possibilidades, pois ela pode estar em local próprio ou alugado. Deve também existir um bom estudo do endereço a ser escolhido, já que é nela que ocorrerá as tomadas de decisões, planejamentos e demais ações.
- III.) O objeto social, ou seja, a atividade da empresa deve ter conexão com as empresas operadoras.
- IV.) O capital social deverá ser formado por dinheiro, bens imóveis, bens móveis, direitos, títulos enfim tudo que possa ser avaliado em dinheiro e que façam parte de seus objetivos e serviços. Esses bens deverão ser incorporados somente por conferência que é uma forma de alienação que, devidamente executada, gera economia fiscal.

- V.) Idem ao item anterior.
- VI.) Neste campo é colocado os sócios-gerentes, seus poderes e limites.
- VII.) Aqui é muito importante que seja colocado o % mínimo a ser distribuído, pois, caso contrário valerá o que determina a Lei das S/As.
- VIII.) Nessa parte como se trata de falecimento e envolve a parte familiar, deve ser, previamente estipulado, para evitar conflitos quando, eventualmente chegar essa hora.
- IX.) Aqui se regula como deverá ser equacionada a entrada dos herdeiros e sua posição na sociedade.

2.10.2 POR CISÃO SIMPLES

Esse tipo de formação é o primeiro passo na reorganização da empresa, nas cisões já planejadas e nas formações de novas empresas.

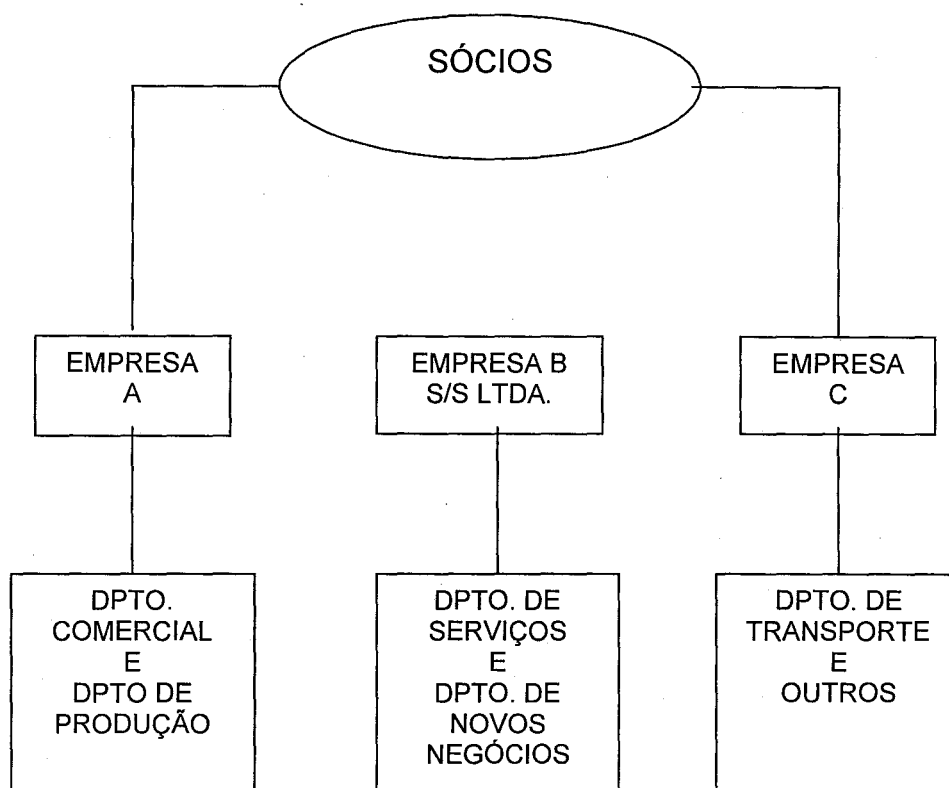
Fase 1.



Selecionam-se centros de lucros e independência de objetivos. Estudam-se os problemas jurídicos e fiscais. As empresas são formadas conforme a aglutinação dos interesses com a participação temporária da empresa A.

Fase 2.

Procede-se uma cisão parcial de "A" criando-se duas novas empresas "B" e "C".



A empresa A dentre seus departamentos fica apenas com o Departamento Comercial e de Produção, os demais vão para as novas empresas administrarem.

A empresa B continua com seu CNPJ, os serviços como financeiro, fiscal dentre outros, novos negócios e com o patrimônio que a empresa A tinha na fase 1, por conferência de bens.

A empresa C fica com o departamento de transportes e outros, tais como manutenção, limpeza e etc.

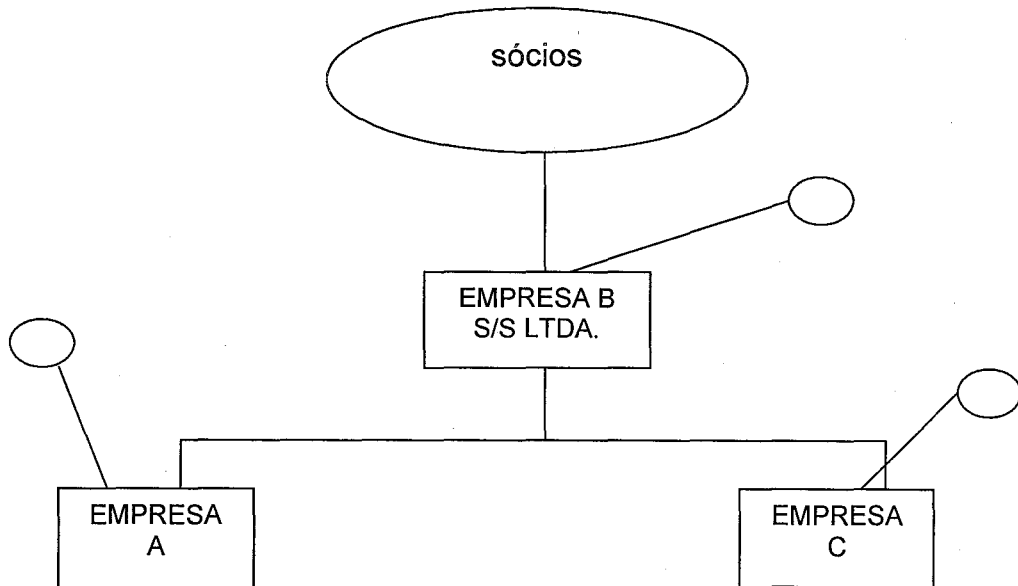
2.10.3 FORMAÇÃO DE *HOLDING* POR DESMEMBRAMENTO

A criação da *holding* por desmembramento é uma forma diferente já que é menos burocrática e mais econômica, tendo em vista que pelo processo de cisão há perdas em relação a planejamentos tributários e outros créditos.

Na outra forma de criação de *holding* por cisão simples, mostrou a empresa mãe, no caso a empresa A é a que carrega os ativos, direitos e muitas vezes já é uma *holding* de fato, e com isso o correto é dar a ela seu real objetivo jurídico, mas muitas vezes embora essa seja a melhor maneira de se formar a *holding*, ele tem um pouco de resistência por parte dos empresários mais tradicionais.

As quotas e ações da empresa A na B e C são adquiridas por compra e venda, ou por outro modo de interesse dos sócios, físicas ou jurídicas, quando utilizada a forma de desmembramento.

Fase 3.



Forma-se a *holding* finalmente, mediante escolha de uma delas, e geralmente a prestadora de serviços é a escolhida.

Essa maneira é tida como a melhor forma para a criação da *holding*, porém, como já dito muitos empresários focados em conceitos tradicionais e que não gostam de correr riscos a aceitam.

O método de desmembramento é mais eficiente quando utilizado o sistema de conferência de bens, e com isso possibilita as tomadas de decisões e a escolha cuidadosa de responsáveis para a gestão das novas unidades.

Veremos a seguir alguns pontos positivos e negativos na utilização deste método, como segue:

1. Pontos positivos.

- a) os imóveis, terrenos e edificações permanecem onde estão, sem haver necessidade de transferências onerosas e burocráticas, possibilitando o seu aluguel às operadoras;
- b) os bens móveis podem ser repassados cuidadosamente às operadoras, bem como gerar receitas de aluguel dos mesmos ou suportar eventuais aumentos de capital nas operadoras por meio de conferência desses bens;

c) todos os funcionários e mão-de-obra qualificada poderão ser remunerados mais tranquilamente mediante planos de avaliação e treinamento sem ônus trabalhistas.

2. Pontos Negativos.

Se for usado o método de cisão descrita na lei, esbarramos em alguns problemas tais como:

- a) fechamento de balanços;
- b) antecipação da declaração do imposto de renda;
- c) não aproveitamento de eventuais prejuízos anteriores;
- d) negociação em nível de participação societária;
- e) compensações de grupos de interesses;
- f) retiradas de sócios não concordantes.

Através desses pontos e da análise das duas formas, fica claro que a criação por desmembramento, pois, esse pode criar o mesmo resultado que o da cisão, porém, o desmembramento não esbarrará nas participações societárias nem no patrimônio líquido da empresa, e com isso a empresa tem a continuidade da vida tributária.

Esse tipo de formação de *holding* deve ser cuidadosamente estudado e planejado. É apropriado para que se tenha um acompanhamento que seja feito um cronograma, pois a formação envolve documentações.

3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Há um tempo atrás a contribuição da *holding* era quase totalmente em razão de economia fiscal, em uma época que não havia retenção na fonte sobre os ganhos transferidos de pessoa jurídica para pessoa jurídica. Já nos dias de hoje justifica-se a existência da *holding* por um conjunto de motivos já expostos em capítulos precedentes, mas que são demonstrados a seguir:

- manutenção constante da participação ou controle acionário das empresas para um acionista ou grupo de acionistas;
- favorecer a sucessão;
- facilitar o processo de administração do grupo por meio de uma sociedade de comando;
- produzir economia fiscal dentro da legislação vigente.

Esse último motivo da economia fiscal deve ser o ponto principal que leve um grupo a criação de uma *holding*, sendo que analisando vemos que a legislação nos últimos anos foi gradualmente reduzindo as vantagens do Imposto de Renda, tornando-se um motivo secundário.

3.1 PONTOS RELEVANTES DA ADMINISTRAÇÃO

A administração da S/A é feita pelo menos por duas pessoas físicas, podendo a *holding* pertencer à administração após completar esse número de pessoas físicas.

A administração da sociedade limitada é feita por duas pessoas não estabelecendo se deve ser pessoa física ou jurídica. É interessante que a administração nas limitadas seja feita por uma pessoa física e outra jurídica.

A limitada admite administração externa, não sócio designado em ato separado devidamente registrado.

Os sócios devem deliberar sobre negócios da sociedade por maioria de votos, segundo o valor da participação societária de cada um. Em caso de empate, a decisão deve ser por maior número de sócios.

As deliberações serão tomadas em reunião ou assembléia se o número de sócios for superior a dez.

Assembléia nas limitadas ou a reunião dos sócios como os demais órgãos de administração regem-se pelo Código Civil e, na omissão deste capítulo, pelas normas das sociedades simples. A regência supletiva da sociedade Ltda, pelas normas da S/A só poderá ser invocada quando previsto no contrato social.

No quadro abaixo temos as funções centrais na *holding* e na direção central do grupo:

<i> Holding</i>	Grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Finanças • Auditoria e controle de investimentos • Jurídico • Serviços de escritório da <i>holding</i> • Contabilidade da <i>holding</i> • Planejamento e desenvolvimento empresarial. • Secretaria geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanças • Controle + auditoria • Planejamento • Marketing • Jurídico • Recursos humanos • Coordenação industrial • Materiais • Transportes • Relações públicas • Assessoria de imprensa • Secretaria geral • Novos projetos • Administração de filiais e escritórios regionais.

No próximo quadro será demonstrado as diferenças entre as funções da *holding*, para a direção de um grupo de direito:

<i> Holding </i>	 Direção de um grupo
<p>1. Função central: jurídico-financeira.</p> <p>2. Atitude de investidor</p> <p>3. Microcefalia: o menor número possível de funcionários</p> <p>4. Sigilo e um mínimo de orientação (basicamente financeira e jurídica)</p> <p>5. Total autonomia administrativa das controladas</p>	<p>1. Função central: muito complexa, exigindo muitas diretorias.</p> <p>2. Atitudes de administrador</p> <p>3. Macrocefalia: uma grande e poderosa diretoria central</p> <p>4. Formalização de comunicação às empresas filiadas do grupo</p> <p>5. Grande dependência do planejamento e controle centralizado. Diversos serviços de interesse comum centralizados.</p>

Abstraido o aspecto fiscal, a *holding* deve ser vista pelas suas vantagens administrativas, ou seja: funcionar como “centro” para as decisões de alocação e controle dos investimentos dos acionistas.

3.2 ESTRUTURA DA HOLDING

Os grupos que se diversificam têm a necessidade de ativar as suas *holdings* para terem uma sociedade de comando como sede de sua direção geral e de seus controles.

A *holding* geralmente terá uma estrutura pequena e simples, centrada na orientação estratégica e não assume papéis administrativos dada a descentralização e diversidade do conglomerado. A controladora terá três focos estratégicos sendo= formulação e implementação das estratégias corporativas e operacionais; mobilização dos recursos de capital de risco e de empréstimos próprios ou de terceiros, e sua alocação entre as unidades de negócios; maximização da produtividade de recursos atribuídos a cada unidade.

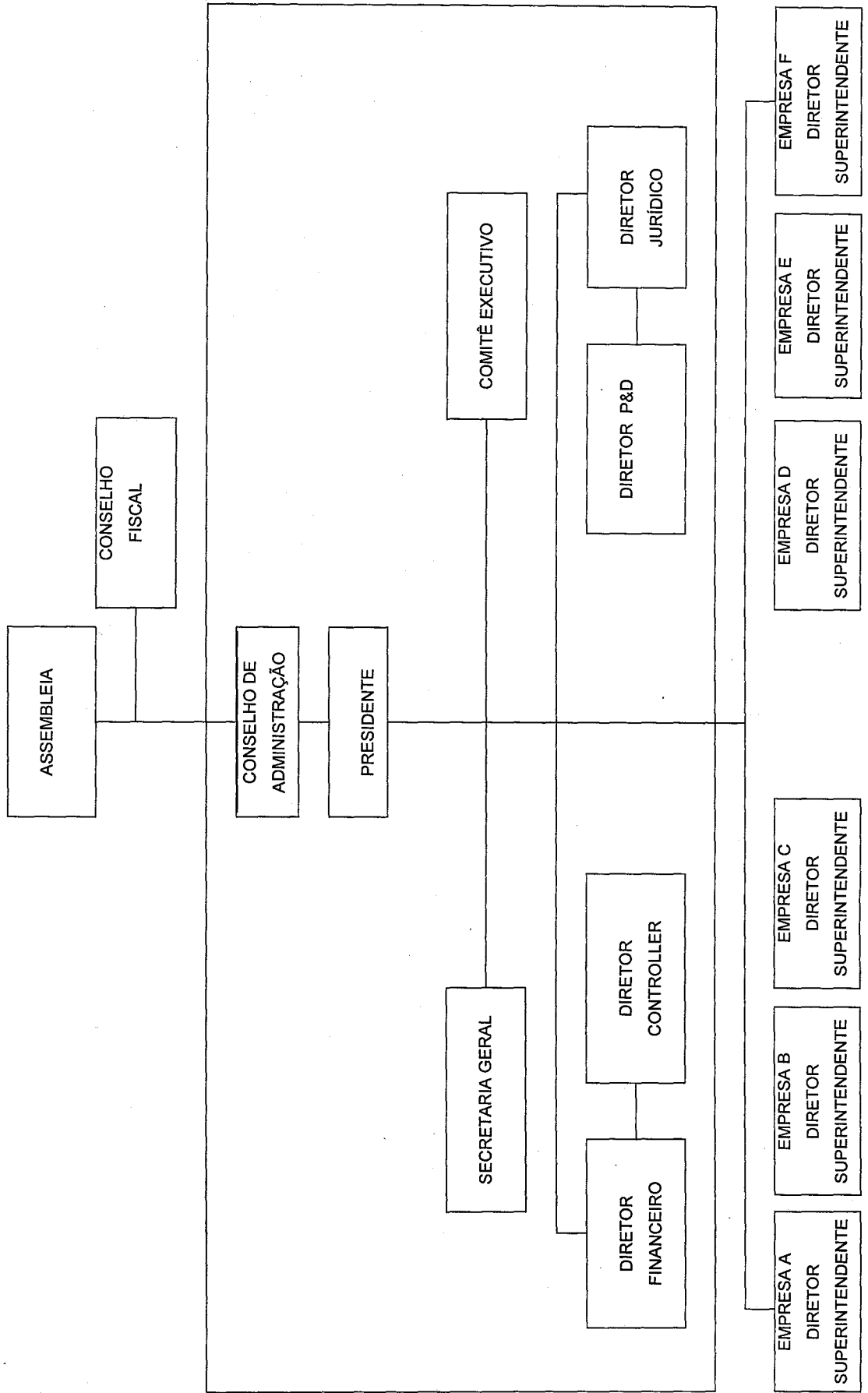
Para ampliação das funções normativas ou de controle da *holding*, é necessário olhar em duas direções opostas: em direção aos grupos societários, para saber que uso pretendem fazer da *holding*; e em direção às empresas operativas, para saber quais serviços elas virão a necessitar.

A tendência que vem se mostrando no mercado das *holdings* é a de evitar grandes escritórios, para que não haja uma maximização administrativa, pois com isso, a *holding* fica menos onerosa em custos, se tem o mínimo de pessoas manejando informações confidenciais e se tem uma maior velocidade de decisão e respostas a questões levantadas pelas controladas.

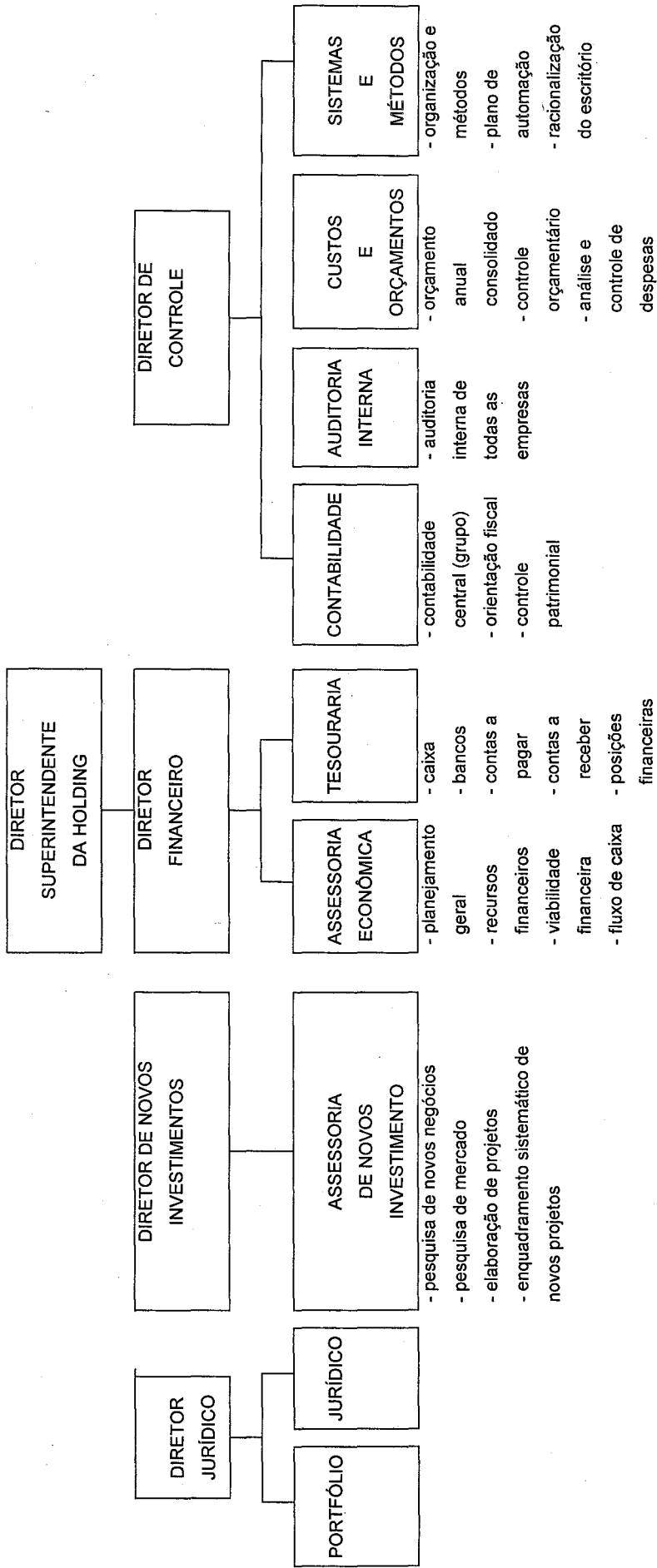
Via de regra, uma *holding* terá, dentre outros órgãos de administração, uma diretoria financeira e um *controller*, funções às vezes exercidas pelo mesmo diretor. Outras atividades como informática e jurídico podem ser exercidas em subordinação das diretorias anteriores. A diretoria de desenvolvimento é usual em grupos em expansão ou diversificação, em que haja atividades de fusões e aquisições.

A seguir temos exemplo de um organograma de uma *holding*, como segue:

ORGANOGRAMA MÍNIMO DA HOLDING



ORGANOGRAMA EXEMPLO REAL



3.3 PRINCIPAIS CARGOS DA HOLDING

Diretor Financeiro – Consolida as informações financeiras das controladas, especialmente quanto à contratação de recursos, aplicações e planejamento financeiro. A otimização desses recursos será obtida mediante controle sobre uso de fundos, deve ter uma atenção especial as despesas financeiras e da boa alocação e transferência de disponibilidade entre as divisões.

Diretor de Controle – Este deve centralizar na *holding* a consolidação de processamento de informações para tomada de decisões, deve fazer isso se utilizando de informações da integração de orçamentos, custos, contabilidade, sistemas, auditoria, e estudos econômicos em geral.

Assessoria Jurídica da *holding* – Assessora e aconselha o presidente e seus acionistas controladores, no nível estratégico, tem um trabalho voltado mais até para o presidente do que para as empresas.

Diretor de desenvolvimento – Se reportará sempre ao diretor-presidente, deve funcionar como staff da direção no desenvolvimento de objetivos e estratégias para o grupo, coordena o planejamento de todas as áreas como planejamento central.

Gerente da secretaria geral – Centraliza todas as atividades societárias do grupo e as relativas a acionistas, enquadrando-as nas exigências legais, sob a orientação do departamento jurídico.

Seção de acionistas – Coordena os trabalhos societários do grupo e dos relativos acionistas, com exigências legais e estatutárias, de acordo com as políticas gerais preestabelecidas e com base em orientações emanadas do departamento jurídico.

3.4 RELAÇÃO HOLDING E CONTROLADAS

Os presidentes ou superintendentes das controladas estão subordinados somente ao diretor-presidente da *holding*, e com isso respondem pelos resultados da empresa.

Em cada controlada, os diretores estão subordinados as presidentes. Sendo assim, um diretor de *holding* não tem autoridade hierárquica sobre qualquer diretoria de uma controlada, exercendo apenas a autoridade funcional, normativa ou técnica dentro de sua especialidade.

A *holding* deve ter uma estrutura que assegure planejamento e controle, aperfeiçoando a avaliação e acompanhamento de desempenho das controladas. Mas também as operações devem permanecer descentralizadas, cada empresa deve ter seu diretor superintendente que seja o responsável pelos resultados, e por toda a sua equipe de trabalho, com isso fica muito bem definido os dois níveis maiores da organização: nível corporativo que é a *holding*; e o nível operativo.

As decisões operacionais que dizem respeito ao negócio em si de cada empresa deverão ficar sob a responsabilidade de seus diretores. O presidente da *holding* é um executivo de linha, ele deve se preocupar com a supervisão, comando e orientação dos diretores das empresas controladas.

Os diretores da *holding* terão acesso a todas as empresas, com autoridade funcional sobre sua área, mas deve evitar qualquer decisão que não se enquadre nas normas administrativas, fiscais e contábeis da *holding*. Os diretores da *holding* não são superiores hierarquicamente aos diretores superintendentes das controladas, porém, por terem uma autoridade de quem está na empresa controladora estes tem poder decisão superior.

A diretoria financeira da *holding* deve centralizar consigo o planejamento e controle dos recursos financeiros. Deve também elaborar um fluxo de caixa consolidado diário, semanal e mensal, abrangendo todas as unidades. Financiamentos a longo prazo e de estrutura de capital do grupo também será de responsabilidade desta diretoria.

Quanto ao planejamento os diretores de cada controlada terão a responsabilidade por apresentar um Planejamento Anual da sua empresa quanto a questões como orçamentos anual, investimentos e se for o caso de expansão de parque industrial por exemplo. E na *holding* poderá se ter uma diretoria ou até mesmo uma assessoria de planejamento para que se consolide os orçamentos de cada empresa controlada e que este também coordene o planejamento do grupo.

Abaixo alguns quadros que retratam de uma melhor forma a divisão de responsabilidades entre a diretoria de uma *holding* para a diretoria da controlada:

Diretoria da <i>holding</i>	Diretoria das controladas
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento financeiro à longo prazo. - Fluxo de caixa da <i>holding</i>. - Fluxo de caixa consolidado. - Caixa da <i>holding</i>. - Captações e aplicações à longo prazo. - Relação com mercado de capitais. - Consolidações contábeis. - Consolidação orçamentária. - Padronização contábil. - Planejamento fiscal do grupo. - Auditoria externa. - Auditoria interna da <i>holding</i>. - Controle patrimonial da <i>holding</i> e do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caixa da controlada (pagamentos e recebimentos). - Fluxo de caixa da controlada. - Captações e aplicações à curto prazo. - Aplicações de disponibilidades. - Tesouraria. - Crédito e cobrança, contas a pagar e a receber. - Controle de estoque - Contabilidade da controlada. - Custos e orçamentos. - Planejamento fiscal da controlada. - Auditoria interna da controlada. - Avaliação de desempenho. - Controle patrimonial. - Apropriações das receitas e despesas. - Controle de contas a pagar.

3.5 PLANEJAMENTO FISCAL ATRAVÉS DA HOLDING

Toda empresa que busca um planejamento tributário busca uma economia fiscal, ou seja, reduzir impostos, a redução dos impostos deve ser feita mediante elisão, que é a forma tida como legal. Redução de impostos por meio de evasão e sonegação, além de ser ilegal, a empresa muitas vezes sem perceber acaba tendo um aumento significativo em custos como pagamento de auditores, advogados, controladores além de multa no final do exercício.

O Planejamento fiscal deve ser atribuição da *holding* por que é dela que se tem uma visão geral do grupo. Uma medida de economia fiscal em uma empresa pode acarretar em aumento ou mesmo a criação de outros impostos.

A economia tributária, que é relevante, faz parte de um todo mais abrangente, que é a eficiência e a redução de custos tributários para melhorar o lucro.

Com esses pontos levantados se pode ter uma idéia da importância de em uma *holding* se ter um comitê de Planejamento Fiscal, que tenha por objetivo a redução na carga tributária do grupo, maximização dos incentivos fiscais, mas sempre obedecendo à lei para evitar reflexos negativos. Esse comitê de preferência deve ser administrado, com a assistência de um técnico contábil, e que este participe de todo o planejamento do grupo desde aquisições ou vendas de empresas. Esse comitê que se centralizara na *holding* deverá agir nas empresas controladas (operadoras) através de uma área de apoio que será a controladoria, analisando todos os fatos e operações dessas.

O comitê também deve buscar passar aos envolvidos treinamentos e orientações sobre escrituração-fiscal, declarações de rendimentos, contratos diversos, importação e exportação e etc.

Através da *holding* como já vimos se forma uma grande ligação da pessoa física com a jurídica, e suas respectivas alternativas. Mas é importante obter uma visão clara sobre os objetivos pessoais e societárias para que seja eficaz e satisfatória.

Mas essa ligação muitas vezes acaba fazendo que o empresário como dono de tudo acabe misturando um pouco assunto que digam respeito à pessoa jurídica com a física, o planejamento fiscal entra aqui não só para desenvolver a economia, e também fixar limites a fim de evitar desvios onerosos. Os orçamentos diversos e planejamentos de cada operadora do grupo devem ser consolidados na *holding* administrativa e então centrado pelas *holdings* pessoais e patrimoniais.

Mas com isso a pessoa física-empresarial deve atentar ao seu planejamento e seu orçamento pessoal. Para não haver como mencionado acima desvios entre a parte jurídica e pessoal.

O que o empresário deveria buscar fazer anualmente, é estabelecer um plano integrado e um balanço financeiro pessoal. Esse planejamento direciona o empresário a um equilíbrio no orçamento para os investimentos, reciclagem profissional. Assim os empresários e investidores evitariam um envolvimento pessoal e responsável com sua declaração de Imposto de Renda.

3.6 DISSOLUÇÃO DE UMA HOLDING

Uma *holding* pode dissolver-se voluntariamente, quando seus sócios assim o desejarem, o que pode ocorrer pelo término do prazo de sua duração, quando isso vier previsto no estatuto ou no contrato social; ou então, por ordem judicial.

As normas a que fica submetida são as mesmas normas aplicadas na dissolução de sociedades: aplica-se a LSA, se a *holding* for uma sociedade anônima, e o código civil, no caso das demais sociedades.

Realizada a dissolução, começa o processo de liquidação, isto é, a prática de uma série de atos destinados a realizar o Ativo, pagar o Passivo e enviar o saldo restante aos sócios ou acionistas. Pode ocorrer também, mediante condições legalmente estipuladas, que depois de pago ou garantido aos credores, o Ativo seja dividido entre os sócios ou os acionistas, pela atribuição de bens com o valor contábil, o valor de mercado ou outro valor fixado. Tal fixação será feita pela assembléia geral, no caso de S/A, ou por acordo comum entre os sócios, nas sociedades limitadas.

4 CASO PRÁTICO DA CRIAÇÃO DE UMA HOLDING

Será demonstrado um caso prático de um empresário que começou o seu negócio com uma única empresa, e com trabalho e visão conseguiu montar um grupo de empresas e montar uma holding para administrar todo grupo.

4.1 HISTÓRICO DO GRUPO DE EMPRESAS

Como todo e qualquer empreendimento no começo de suas atividades, são tomadas algumas decisões e até linhas de trabalho que se não tiverem uma boa consultoria e visão podem causar sérios danos a continuidade de um grupo de empresas. E foi justamente o que ocorreu com o grupo de empresas relatado neste caso prático.

Trata-se de um grupo de empresas que existem há aproximadamente 15 anos no mercado voltado para o ramo de papel sendo três indústrias gráficas e oito distribuidoras de papéis.

Para que o grupo tivesse um desenvolvimento econômico e financeiro o grupo optou por uma forma de trabalho no passado que não é o mais indicado já que causa alguns transtornos perante o fisco.

Como relatado o grupo teve início de suas atividades em Curitiba com uma gráfica de pequeno porte focada na confecção de embalagens em geral, e por decisão do empresário após três anos se abriu duas novas empresas em Curitiba também no segmento gráfica sendo uma delas para confecção de Notas Fiscais e formulários contínuos e outro de flexografia (papéis de presente em geral).

Após cinco anos de trabalho e analisando o mercado o empresário resolveu direcionar-se para a venda de papel para indústrias gráficas, papelarias e o mercado em geral, com isso teve início mais uma empresa na cidade de Curitiba que comercializava papel.

Empresa esta que foi parte fundamental do desenvolvimento financeiro e econômico do grupo, pois, através desta empresa o empresário buscando um crescimento começou a expandir seus negócios pelo território brasileiro com empresas de comércio de papéis abrindo uma empresa em Londrina – PR, logo mais tarde se fez um estudo de mercado e inaugurou-se uma no Rio de Janeiro – RJ, e também, três unidades na Região Sul do Brasil, sendo duas no Rio Grande do Sul e uma no estado de Santa Catarina, logo mais tarde onde já tinha um grupo formado, incluindo duas novas empresas no Estado de São Paulo, com isso o Grupo estava formado digamos que comercialmente, pois, administrativamente e juridicamente havia muita coisa a ser feita ainda.

Como o grupo já estava com várias empresas como mencionado acima, surgiu a necessidade de melhorias no controle de suas atividades, com isso criou-se uma empresa que atuaria como administradora e consultora de todas as outras empresas, portanto, com algumas funções - serviços operacional, financeiro e administrativo -, de uma holding, porém não constituída juridicamente.

A partir dessa empresa de consultoria o setor financeiro se unificou em uma sendo assim cada unidade controla seu contas a pagar e a receber, porém, existe um fluxo de caixa unificado nessa empresa de consultoria para que se tenha o controle de todos gastos e ganhos das unidades, como as empresas são controladas e coligadas também possibilitou ao grupo transferência de dinheiro entre conta das empresas através de contrato de mútuo financeiro que está anexo ao trabalho, o qual a lei permite que seja feito e não gera impostos nas transferências. O setor de contabilidade e fiscal também se centralizou na consultoria.

Pensando também em ganhos e redução de custos o Grupo criou uma nova empresa que é o centro de distribuição de produtos para as unidades, esse foi um ponto muito positivo, que gerou economia na logística dos seus produtos já que as unidades mantêm em seus estoques locais mais produtos de giro rápido e conforme vão necessitando de mercadorias solicitam ao centro de distribuição do grupo.

4.2 REESTRUTURAÇÃO DO GRUPO

Com o crescimento empírico do Grupo, em decorrência de em essência um único “dono”, chegou um momento em que se fez necessário parar e reavaliar todos os processos adotados e determinar se o grupo estava disposto a continuar trabalhando da mesma forma, ou profissionalizar a administração de todas as empresas e trabalhar de uma forma mais correta buscando um crescimento sustentável e uma redução de custos.

Em decorrência, foram contratados consultores para auxiliarem nesse processo de mudança, que começou há três anos atrás. Em um primeiro momento foi avaliado dentre as empresas do grupo quais empresas poderiam ter sua continuidade de forma saudável e quais estavam comprometidas devido a operações realizadas no passado.

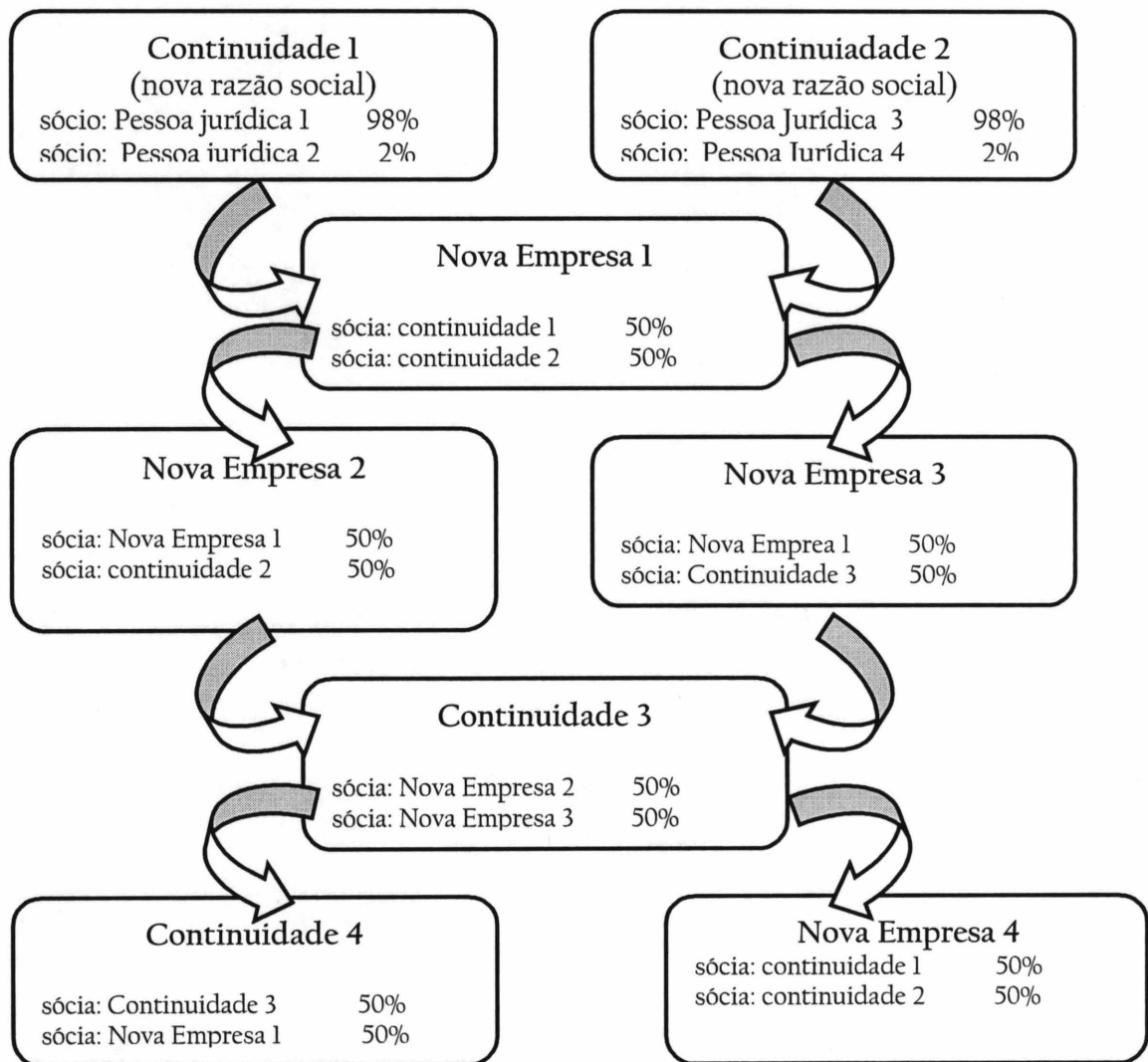
Através desta análise começou um projeto que pode ser dividido em duas partes sendo uma para a desativação de forma correta das unidades comprometidas e um outro com as empresas que teriam a sua continuidade de forma correta e também a criação de novas empresas para substituir as que seriam desativadas.

Para todo esse projeto ser vitorioso também se fez necessário que o diretor do grupo tivesse conhecimento de que deveria dali pra frente buscar fazer operações mercantis deste conjunto de empresas encontrarem-se 100% lastreado com documentos efetivos, pois, estas condições trariam segurança jurídica para o grupo e eliminação de riscos e problemas de toda ordem.

A partir disso começou a colocar em prática que seriam criadas novas empresas com sócios distintos, dado continuidade nas empresas elencadas e também se começou a por em prática a criação de uma holding que no futuro iria incorporar todas as empresas do grupo. Através disso começou a mudar a cultura do grupo no que diz respeito a quadro societário, pois, sempre que se abria uma nova empresa era sempre aberto por pessoas físicas, e com esse novo projeto de implantar uma holding para incorporar todo o grupo, as empresas que tiveram a continuidade já entraram como sócias das empresas que foram criadas. Havia empresas com razões sociais em nomes pessoais, foram todas alteradas para nomes empresariais.

Também através dessas mudanças, as empresas que foram criadas e as que tiveram sua continuidade permitida, mudaram o seu regime de tributação todas para o Lucro Real.

Abaixo segue um fluxograma de como foi esse processo das empresas que tiveram continuidade incorporarem as novas, lembrando que ainda não se trata da incorporação como holding:



As novas empresas 1,2 e 3 vieram para substituir as empresas antigas, mas essa substituição foi de forma totalmente legal para que não haver nenhum indício de vinculação com as empresas antigas. A Nova Empresa 4 é o Centro de Distribuição de mercadorias para todo o grupo de empresas.

Com essas incorporações e necessitando de informações confiáveis e rápidas o grupo fez um investimento em um sistema de informação de muita qualidade, o que resultou em um melhor controle nas unidades em todos aspectos.

4.3 METAS A SEREM ALCANÇADAS PELO GRUPO

Como o mercado nos últimos anos vem se tornando muito competitivo no setor que o grupo está inserido se vislumbrou a possibilidade de um ganho maior através da criação de uma nova empresa que será a importadora de papel para as demais, já que o grupo depende de terceiros para que receba o material importado e isso tem um custo maior do que se fizer a importação direta. Para tanto os requisitos normativos e demais exigências legais não permitiria, inicialmente, a abertura de uma empresa que operasse na modalidade trading company. Todavia, a empreitada poderia ser suprida, perfeitamente, pela criação de uma empresa comercial importadora e exportadora que viria, na prática, atender aos interesses do grupo.

Esse processo de efetuar as importações diretas ainda não entrou em operação, já que este processo requer um controle exato quanto a pagamentos da mercadoria bem como dos impostos da importação, para que o negócio seja viável, pois atrasos nos pagamentos acarretam em multas.

O grupo também está com o projeto de criação de uma transportadora já que possui empresas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, para que assim possa melhorar a logística dos produtos, e principalmente por que com uma transportadora no grupo a redução no custo do frete é considerável. E também quando algum veículo da frota não puder fazer a entrega se pode fazer uma subcontratação através de um contrato utilizando assim uma outra transportadora.

O Grupo também criou uma empresa de Investimentos e Participações que será utilizada para se alocar todos os bens imóveis do presidente do grupo e será incorporada no momento certo a holding. A incorporação pela holding será feita com está participando com 99% das quotas das empresas e 1% das quotas serão passadas aos gerentes de cada empresa do grupo.

Enquanto o grupo vem passando por essas séries de transformações, em paralelo a isso se veio formando a holding e partir do mês de Setembro de 2008 ela irá começar a incorporar as demais empresas deste grupo, será um processo não tão rápido já que essas incorporações exigem uma capacidade financeira muito elevada já que esta tem de comprar as ações das empresas bem como pagar imposto de renda sobre a aquisição, sendo assim o processo será gradativo, mas até julho de 2009 é a meta para que este grupo esteja sendo controlado no papel e juridicamente por uma holding, o que será uma grande vitória para um grupo que almeja essa meta há três anos.

5 CONCLUSÃO

Com o estudo da criação de *holding*, que é um tema de muito destaque no que tange a parte societária de uma empresa, e ainda com as mudanças no cenário econômico no mundo o que vem impulsionando os empreendimentos, porém essas mudanças nas relações de mercado modificaram também a forma de se gerir uma empresa, e com isso a constituição de uma *holding* é fundamental para que os grupos de empresas tenham um bom planejamento, controle de suas atividades e soluções societárias de forma confiável.

Pode-se observar também a importância da criação das *holding* para que empresas familiares, quando chegarem ao processo de sucessão não estejam despreparadas e com isso acabem sendo vendidas e acabando com o processo de continuidade da empresa.

As empresas familiares deveriam dar muita importância a este tema, já que através dele estas podem assegurar a continuidade de gerações para gerações. Hoje em dia em torno de 5% de empresas do Brasil podem se orgulhar de pertencerem a um grupo da quarta geração em diante no topo da administração. Mas para que um grupo de empresas crie uma *holding* e tenha sucesso é necessário o comprometimento da alta diretoria no processo.

Quanto ao exemplo prático percebe-se a existência de diversas etapas e avaliações para a consecução de uma nova forma de administração. Assim, enquanto o grupo vem passando por essas série de transformações, em paralelo encontra-se o processo de criação da *holding* com previsão que a partir do mês de setembro de 2008 inicie-se a incorporação das demais empresas do grupo. Nota-se que o processo é gradativo, mas até julho de 2009, está previsto que todas as empresas passem a ser controladas, no papel e juridicamente, por uma *holding*, o que será uma grande vitória para um grupo que almeja essa meta há três anos.

Enfim, pode-se verificar que os grupos de empresas que criam a *holding*, conseguem um melhor controle de suas ações em todas as áreas como planejamento, financeiro, administrativo, fiscal, custos e etc.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASQUINI, A. Disponível em: <<http://www.irtdpjbrasil.com.br/parecerfabio.htm>>.

Acesso em: 17/11/2007.

CARVALHOSA, M. **Comentários ao Código Civil**. São Paulo: Saraiva, 2003. v. 13, p. 421-424.

COMPARATO, F. K.; SALOMÃO FILHO, C. **O poder de controle na sociedade anônima**. Rio de Janeiro; Forense, 2005.

DIREITO SOCIETÁRIO. 8. ed. Disponível em: <

http://www.irtdpjsaopaulo.com.br/a_holding_pura.htm >. Acesso em: 17/11/2007.

Renovar, p.508.

FERRARA, F. Disponível em: <<http://www.irtdpjbrasil.com.br/parecerfabio.htm>>.

Acesso em: 17/11/2007.

FIDUCIARY Fide e Fidúcia. Disponível em:

<http://www.fiduciarygroup.com/portuguese/holding_company.htm>. Acesso em 26/07/2007.

LODI, B. J.; LODI, P. E. **Holding**. Thompson, 2003.

MACHADO, H. de B. In: CURSO de Direito Tributário. 22. ed. São Paulo: Malheiros. 2003. p. 44-45.

MARCONDES, S. Disponível em: <<http://www.irtdpjbrasil.com.br/parecerfabio.htm>>.

Acesso em: 17/11/2007.

MONEZI, M. **Regras em jogo**: empresas familiares devem se preparar para sucessão. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/22774,1>>. Acesso em: 17/11/2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. São Paulo Atlas, 1995.

LODI, Bosco João e LODI, Pires Edna. **Holding**. Thomson, 2003.

MACHADO, Hugo de Brito, In: **Curso de Direito Tributário**, 22ª ed, p. 44-45, Ed. Malheiros Editores, São Paulo, 2003.

REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Curso de Direito Comercial**, 27ª Ed.rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007. v.1.

7 ANEXOS

ANEXO 1.

MODELO DE CONTRATO SOCIAL PARA EMPRESAS LTDAS, S/A OU ESTATUTÁRIAS.

Pelo presente instrumento particular de contrato social, o Sr. _____ (qualificação dos sócios) resolvem, pela melhor forma de direito, constituir, como de fato constituído têm, uma sociedade simples pop quotas de responsabilidade limitada regida pelo Código Civil nos termos vigentes nesta data, e registrada em cartório civil das pessoas jurídicas, a qual se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

Art. 1 – A sociedade terá denominação de " _____ (I) _____", com sede e foro nesta Capital na Rua _____ (II) _____.

Parágrafo único - Fica, pois, eleito o foro desta comarca para decidir sobre quaisquer ações fundadas no presente Contrato Social.

Art. 2 – O objeto social consiste em: (III) _____

a) prestar serviço de

b) participar do capital ou dos lucros de outras sociedades nacionais ou estrangeiras, na condição de acionista, sócia ou quotista em caráter permanente ou temporário, como controladora ou minoritária.

Art. 3 – O prazo de duração da sociedade é indeterminado.

Art. 4 – (IV) O Capital Social é de R\$ _____ (_____), dividido em _____ (_____) quotas no valor nominal de R\$1,00 (um real) cada uma, neste ato subscritas em: _____ (V) _____.

Art. 5 – (VI) A sociedade será administrada por _____.

Art. 6 – O exercício social terminará no dia 31 de Dezembro de cada ano.

Art. 7 – Ao fim de cada exercício social serão elaboradas demonstrações financeiras, de acordo e na forma exigida ou facultada por lei e do resultado dos

exercícios serão deduzidos os prejuízos, se houver, e a provisão para o imposto de renda. O lucro remanescente será destinado a _____(VII)_____.

Art. 8 – O sócio que quiser alienar suas quotas deverá _____.

Art. 9 – Em caso de falecimento de um dos sócios _____(VIII) e (IX)_____.

Art. 10 – As alterações deste contrato social, quando necessárias, serão autorizadas por decisão de 60% da participação societária, obedecendo, porém, a determinação da legislação em vigor.

Neste ato os quotistas unanimemente nomeiam gerentes, os sócios (A) e (B), já acima qualificados, com a remuneração permitida pela legislação do Imposto de Renda como sendo despesa dedutível da sociedade. E assim, por estarem justas e contratadas, firmam as partes o presente instrumento em _____ (_____) vias de igual teor e para os mesmos fins, na presença das testemunhas abaixo qualificadas e assinadas.

Data

Testemunhas

Sócio 1

Sócio 2

Visto do Advogado.

ANEXO 2**CONTRATO DE MÚTUO FINANCEIRO**

Mutuante: XXXXXXXX COMÉRCIO DE PAPÉIS LTDA., sociedade empresária de direito privado regularmente inscrita no Cadastro Estadual de Contribuintes sob nº XXXXXXXXXXXXX e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas sob nº XXXXXXXXXXXXX, com sede mercantil à Rua XXXXXXXXXXXX nº XXXXXX, Bairro XXXXXXXX, Município de XXXXXXXX, Estado do Paraná, CEP XXXXXX, neste ato representado pelo seu procurador Sr. XXXXXXXXXXXXXXXX, portador da Carteira de Identidade Civil nº XXXXXXXX e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas sob nº XXXXXXXXXXXXXXXX, doravante denominada simplesmente de MUTUANTE.

Mutuário: XXXXXXXX COMÉRCIO DE PAPÉIS LTDA., sociedade empresária de direito privado regularmente inscrita no Cadastro Estadual de Contribuintes sob nº XXXXXXXXXXXXX e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas sob nº XXXXXXXXXXXXX, com sede mercantil à Rua XXXXXXXXXXXX nº XXXXXX, Bairro XXXXXXXX, Município de XXXXXXXX, Estado do Paraná, CEP XXXXXX, neste ato representado pelo seu procurador Sr. XXXXXXXXXXXXXXXX, portador da Carteira de Identidade Civil nº XXXXXXXX e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas sob nº XXXXXXXXXXXXXXXX, doravante denominada simplesmente de MUTUÁRIO.

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Mútuo Financeiro, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições descritas no presente.

Cláusula Primeira – Do objeto do contrato

O presente tem como objeto a transferência da importância de R\$ XXXXXXXX (POR EXTENSO XXXXXXXXXXXXXXXX), do MUTUANTE ao MUTUÁRIO, direta e pessoalmente ao procurador do MUTUÁRIO, valor este que se faz representar pelo cheque nº XXXXXXXX da agência bancária nº XXXXXXXX do Banco XXXXXXXX.

Cláusula Segunda – Dos deveres do Mutuário

O MUTUÁRIO assinando o presente nesta data se obriga a pagar o valor tomado em empréstimo nas condições citadas acima.

Cláusula Terceira – Do pagamento

O valor tomado em mútuo será pago em XX (XXXXXXXX) parcelas mensais e consecutivas no valor de R\$ XXXXXXXXX (XXXXXXXXXXXXXXXXXX), acrescidas da correção monetária e juros de mora, calculados segundo a disposição contida na cláusula quinta, iniciando-se a partir de XXXXXXXX do ano XXXXXXXX.

Cláusula Quarta – Do atraso

Havendo atraso no pagamento das obrigações citadas, incidirão multa de 2% (dois por cento) ao mês e correção monetária, devidamente calculados sobre o montante do valor em atraso até a data do efetivo pagamento. Faculta-se ao MUTUANTE a adoção de quaisquer medidas, sejam judiciais ou extrajudiciais, para satisfazer o crédito, devendo o MUTUÁRIO arcar com todas as despesas necessárias à cobrança, incluindo-se honorários advocatícios, taxas, emolumentos e outras afins.

Cláusula Quinta – Da correção monetária e dos juros de mora

O valor transferido a título de mútuo será corrigido monetariamente e sofrerá a incidência de juros. A correção terá como base o índice XXXXXXXXXXXX. Os juros incidentes no valor serão equivalentes a 0,5% (meio por cento) ao mês. Desta feita, ambos serão devidamente calculados à época de efetivação do pagamento.

Cláusula Sexta – Das condições gerais

O presente contrato passa a vigorar entre as partes a partir da assinatura do mesmo.

Parágrafo Único

Os herdeiros e sucessores das partes contratantes se obrigam desde já, ao inteiro teor deste contrato.

Cláusula Sétima – Do foro

Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do CONTRATO, as partes elegem o foro da comarca de XXXXXXXXXXXX, Estado do XXXXXXXXX.

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

LOCAL, DATA E ANO XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Nome e assinatura do Mutuante.

Nome e assinatura do Mutuário

Nome e assinatura da Testemunha 1

Nome e assinatura da Testemunha 2