

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE DIREITO  
DEPARTAMENTO DE DIREITO PRIVADO E PROCESSO CIVIL**

**MORGANA GROSSI ZUFFO**

**A HOLDING COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

**Porto Alegre  
2018**

MORGANA GROSSI ZUFFO

A HOLDING COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA EM EMPRESAS  
FAMILIARES

Monografia apresentada ao Departamento de  
Direito Privado e Processo Civil da Faculdade  
de Direito da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Gerson Luiz Carlos  
Branco.

Porto Alegre  
2018

MORGANA GROSSI ZUFFO

A HOLDING COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA EM EMPRESAS  
FAMILIARES

Monografia apresentada ao Departamento de  
Direito Privado e Processo Civil da Faculdade  
de Direito da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel.

Aprovada em 06 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Doutor Gerson Luiz Carlos Branco

---

Professor Doutor Fabiano Menke

---

Professor Luis Renato Ferreira da Silva

*A Reni e Catia,  
por todo amor e exemplo.*

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de investigar de que modo a constituição de uma *holding* pode ser útil para aprimorar a governança das empresas familiares. A questão abordada parte da compreensão do que é e quais são as funções das *holdings* e, após, quais as características das empresas familiares. Por fim, elencou-se alguns instrumentos que, utilizados no âmbito de uma *holding*, poderão auxiliar as famílias a garantir a continuidade da empresa e preservar o controle familiar.

**Palavras-chave:**  *Holding*. Grupos Societários. Empresa Familiar.  *Holding* Familiar.

## **ABSTRACT**

This paper aims to investigate how the setting up of a holding company can be useful to improve governance in family business. The issue approach starts from the understanding of what is and what is the function of holdings and what is the characteristics of family business. Lastly, it's listed some mechanisms wich, used within a holding company, could help families to ensure the continuity of the business and preserve family control.

**Key-words:** Holding Company. Corporate Group. Family Business. Family Holding Company.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	5
ABSTRACT .....	6
SUMÁRIO .....	7
INTRODUÇÃO .....	8
1 REGIME JURÍDICO DA <i>HOLDING</i> NO DIREITO BRASILEIRO .....	11
1.1. ORIGEM, DEFINIÇÃO E FUNÇÕES .....	12
1.2. A <i>HOLDING</i> NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO .....	16
1.3. ESPÉCIES DE <i>HOLDING</i> E SUAS CLASSIFICAÇÕES .....	21
2 A <i>HOLDING</i> FAMILIAR .....	25
2.1. A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL .....	25
2.2. OBJETIVO DAS <i>HOLDINGS</i> FAMILIARES .....	30
2.3. NATUREZA JURÍDICA E TIPOS SOCIETÁRIOS: SOCIEDADE LIMITADA E SOCIEDADE ANÔNIMA.....	33
2.3.1 SOCIEDADE LIMITADA .....	35
2.3.2 SOCIEDADE ANÔNIMA.....	37
3 A <i>HOLDING</i> E OS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA DAS EMPRESAS FAMILIARES .....	44
3.1. ADMINISTRAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DAS <i>HOLDINGS</i> FAMILIARES .....	44
3.2. DIREITOS SOBRE QUOTAS E AÇÕES .....	52
3.3. ACORDOS PARASSOCIAIS E PROTOCOLOS FAMILIARES .....	56
CONCLUSÃO.....	63
BIBLIOGRAFIA .....	65

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata sobre a utilização de *holdings* como forma de aprimoramento da governança em empresas controladas por uma família.

A empresa familiar possui desafios inerentes a sua formação, e a *holding* tem ganhado relevância nos últimos tempos por uma série de fatores, em especial por apresentar soluções para problemas típicos das empresas familiares – entre outros, destaca-se a perda do poder de controle da família, decorrente da sucessão de gerações, e a falta de distinção entre conflitos empresariais e conflitos familiares.

A previsão legal sobre a constituição de *holdings* no ordenamento jurídico brasileiro limita-se ao parágrafo 3º do art. 2 da Lei 6.404/76. Apesar de exígua, essa previsão passou a admitir que uma empresa tivesse como objeto social a participação em outras sociedades e, em decorrência disso, abriu-se um leque de novas possibilidades. Segundo Francesco Galgano, caberá à *holding* a atividade de direção e coordenação de um grupo empresarial<sup>1</sup>. Para as empresas familiares, resumem Edna Pires Lodi e João Bosco Lodi: “a *holding* é o elo entre o empresário e família e o seu grupo patrimonial”<sup>2</sup>.

As *holdings* tem crescido em importância dada a possibilidade de servirem estrategicamente em diversas searas jurídicas, como societária, tributária, administrativa, entre outras. Isso se denota inclusive pelas diversas “classificações” atribuídas pela doutrina<sup>3</sup>. Assim, cabe ressaltar que o enfoque deste estudo será essencialmente societário, buscando analisar as alternativas jurídicas para constituição e gestão das empresas familiares.

Para as empresas<sup>4</sup> familiares, além dos desafios inerentes à administração de uma sociedade, há o obstáculo da sucessão. A transição do controle com o passar das gerações tende a comprometer a continuidade do negócio e, não a toa, a porcentagem de empresas que conseguem efetivamente passar para a 2ª geração é bastante reduzida.

O foco, todavia, não está em discorrer sobre as razões pelas quais essas dificuldades existem, tampouco em tratar instrumentos que promovam a sucessão, ainda que a questão sucessória seja intrínseca às empresas familiares. O enfoque desta pesquisa são os

---

<sup>1</sup> GALGANO, Francesco. **Diritto Civile e Commerciale**. 4ª ed. Padova: Cedam, 2004, p.187.

<sup>2</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p.1.

<sup>3</sup> Desde a classificação mais comum, entre *holdings* puras e *holdings* mistas, até classificações mais complexas, como as 22 classificações referidas por João Bosco Lodi e Edna Pires Lodi em seu livro “Holding” (LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 50-51)

<sup>4</sup> Empresa nos dizeres de Marlon Tomazette, entendida como atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços para o mercado, que equivaleria ao perfil funcional da teoria de Alberto Asquini (TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2014, p 38).

instrumentos capazes de regular a relação dos sócios familiares, de forma a melhorar o desempenho da empresa entre as sucessões, permitindo que elas aconteçam e destacando alternativas fornecidas pelo Direito Societário para assegurar a perpetuidade da sociedade e, especialmente, garantir que ela siga sob o controle familiar – ainda que não sob a gestão familiar – ao longo das gerações.

Nesse aspecto, cabe mencionar Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede:

A constituição de uma holding familiar implica uma transmutação da natureza jurídica das relações mantidas entre os familiares. Relações que estavam submetidas ao Direito de Família passam a estar submetidas ao Direito Societário, no qual há instrumentos mais eficazes para a regência do comportamento dos indivíduos (...), ou seja, a obrigação de atuar a bem da sociedade, de seus sucessos, convivendo em harmonia com os demais sócios.<sup>5</sup>

A família e o trabalho são parte significativa da vida da maioria das pessoas. Não a toa a intersecção desses dois fatores representa um percentual expressivo da economia, apesar da imprecisão dos dados estatísticos - isso em virtude também da falta de precisão para conceituar as empresas familiares. Portanto, é essencial compreender suas peculiaridades e seus desafios, objetivando encontrar soluções para que essas empresas consigam se desenvolver e perpetuar-se no tempo.

A partir do advento da Lei 6.404/76, permitiu-se formalmente que as companhias tivessem por objeto a participação em outras sociedades, ainda que isso não constasse expressamente em seu objetivo social, tornando toda e qualquer Sociedade Anônima e as Sociedades Limitadas que adotam a sua regulação subsidiária como uma *holding* por natureza. No Brasil, segundo Edna Pires Lodi e João Bosco Lodi, o Governo foi o primeiro a utilizar-se da constituição de *holdings* para formar a Telebrás, a Eletrobrás e Fibase (atualmente desmembradas e privatizadas em novos conceitos) e, posteriormente, criando incentivos à constituição de *holdings* pelo setor privado<sup>6</sup>.

Nos primórdios, as *holdings* serviam mais como forma de economia fiscal, pois a transferência de dividendos entre pessoas jurídicas não era tributada. Todavia, as primeiras experiências serviram mais para demonstrar o que não deveria ser feito e, com o tempo, a *holding* foi levada a ser uma empresa semelhante às outras<sup>7</sup>.

A metodologia adotada neste estudo buscou fazer uma revisão bibliográfica, através de uma intersecção entre o tema das empresas familiares e das *holdings*, e em que medida esta

---

<sup>5</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017, p. 82.

<sup>6</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 2-3.

<sup>7</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 2-3.

última pode auxiliar na estruturação das empresas familiares. Neste aspecto, o autor João Bosco Lodi serviu para dar um norte a pesquisa, uma vez que ele escreve sobre ambos os temas em seus livros “A empresa familiar” e “Holding”. Outra obra de significativa relevância foi “Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar”, escrita por Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, em que os autores discorrem sobre uma série de características das *holdings* familiares.

Organizou-se o presente estudo em três partes. O primeiro capítulo tratará especificamente de introduzir a temática de *holdings*. Primeiramente, mencionar-se-á a sua origem e suas funções. Após, serão abordados os aspectos legislativos da *holding* especificamente no ordenamento jurídico brasileiro – tanto a previsão que possibilita a criação de empresas cujo objeto social seja a participação em outras sociedades quanto os dispositivos que tratam de grupos empresariais. Por último, serão apresentadas as principais espécies e classificações de *holdings*.

No capítulo seguinte buscou-se apresentar um panorama geral das empresas familiares no Brasil, e as vantagens que podem advir da constituição de *holdings* para gerenciamento dessas empresas. Nesse aspecto, reduziu-se a análise ao âmbito das *holdings* instituídas sob a forma de sociedades limitadas ou sociedades anônimas, apresentando um contraponto entre os dois tipos jurídicos, bem como as vantagens e desvantagens de cada tipo societário.

O último capítulo, por fim, apresentou os mecanismos pelos quais a empresa familiar pode aperfeiçoar a sua governança e o seu controle sobre a sociedade. Neste ponto, foi dado enfoque à administração profissionalizada e aos instrumentos jurídicos que buscam manter o controle familiar e garantir da continuidade da empresa. Para tanto, foram analisados tanto os mecanismos conferidos pela lei quanto aqueles que podem ser acordados entre os sócios familiares.

## 1 REGIME JURÍDICO DA *HOLDING* NO DIREITO BRASILEIRO

A empresa caracteriza-se como uma das mais relevantes instituições econômicas e, ao longo de sua existência, pode vir a relacionar-se de diversas formas com outras empresas. Por necessidades relacionadas a sua atividade, por meio de parcerias, ou como forma de investimento<sup>1</sup>.

Os chamados grupos de sociedades desenvolveram-se ao longo do século vinte, de certa forma em decorrência do surgimento das sociedades por ações. A possibilidade de a participação acionária ser uma moeda de troca permitiu que qualquer pessoa pudesse comprar ações. Assim, é possível também que uma sociedade adquira ações de outra, eventualmente de forma a adquirir o controle<sup>2</sup>.

No entanto, cumpre ressaltar que, ao contrário das sociedades por ações, que surgiram como criação legislativa, os grupos de sociedades surgiram espontaneamente, fruto da autonomia privada. A lei só passou a intervir para consolidar um fenômeno já existente, bem como para corrigir eventuais efeitos distorcidos<sup>3</sup>.

Assim, a participação de uma sociedade no capital social de outra tornou-se a mais comum das relações entre sociedades. A relevância dessa participação varia conforme a proporção do capital social que a sociedade possui. Eventualmente, uma sociedade pode apenas investir no capital de outra – em outras situações, a sociedade acaba por possuir verdadeira ingerência na direção da sociedade sobre a qual detém participação<sup>4</sup>.

Dessa forma, uma mesma atividade econômica pode fracionar-se em uma pluralidade de sociedades, todos eles ligados por uma relação de controle acionário, com orientação unitária<sup>5</sup>.

Os grupos de sociedade são a organização jurídica própria da grande ou média empresa na atualidade. Segundo Francesco Galgano, conforme uma empresa cresce e amplia sua atuação, passará a adotar organizações mais complexas, assumindo a conformação de uma pluralidade de empresas dirigida por uma empresa controladora, a chamada *holding*<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 623.

<sup>2</sup> GALGANO, Francesco. **Lex Mercatoria**. 5ª edição. Bologna: Il Mulino. 2010, p. 172-173.

<sup>3</sup> GALGANO, Francesco. **Lex Mercatoria**. 5ª edição. Bologna: Il Mulino. 2010, p. 173.

<sup>4</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 623.

<sup>5</sup> GALGANO, Francesco. **Lex Mercatoria**. 5ª edição. Bologna: Il Mulino. 2010, p. 173.

<sup>6</sup> GALGANO, Francesco. **Lex Mercatoria**. 5ª edição. Bologna: Il Mulino. 2010, p. 1711-172.

## 1.1. ORIGEM, DEFINIÇÃO E FUNÇÕES

Entre as diversas figuras que podem surgir em decorrência da participação de uma sociedade em outra, tem-se a figura da *holding*. Conforme leciona Fábio Konder Comparato, as *holdings* tiveram sua origem nos Estados Unidos: o Estado de Nova Jersey foi o primeiro a promulgar uma lei geral, em 1888, autorizando a aquisição de ações de uma companhia por outra. O imediato sucesso comercial gerou substancial ganho também para o Estado, tendo em vista as taxas que deveriam ser pagas por ocasião da constituição de novas companhias, que passaram a ser criadas exclusivamente para aproveitamento da nova concessão legal. Logo, os demais Estados federados começaram a instituir suas próprias regulamentações sobre o tema, e em pouco tempo as *holding companies* se espalharam pelos Estados Unidos da América, chegando na Europa logo após a Primeira Guerra Mundial <sup>7</sup>.

No Brasil, de acordo com Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, há certa dificuldade em entender como surgiram e evoluíram as *holdings*, sendo certo que se proliferaram a partir de 1976, com o regramento previsto na Lei 6.404/76. Todavia, ao contrário do que se possa imaginar, as primeiras empresas a utilizarem-se dessa forma de organização foram as empresas nacionais. Somente após certo aperfeiçoamento é que as multinacionais aderiram a essa conformação societária<sup>8</sup>.

De fato, a expressão *holding* tem origem na língua inglesa e significa “segurar, manter, controlar, guardar, dominar” <sup>9</sup>. Essa definição estrangeira, como se verá, traduz o papel exercido pelas *holdings*, qual seja, deter o controle das demais integrantes de um grupo, comandando essas sociedades que, por sua vez, ficarão subordinadas às decisões da empresa controladora<sup>10</sup>.

Modesto Carvalhosa define a *holding* como uma sociedade que tem “como característica diferencial e objeto principal a participação relevante em uma atividade econômica de terceiro, em vez do exercício de atividade produtiva ou comercial própria” <sup>11</sup>. Vê-se, portanto, que em sua definição mais clássica a companhia *holding* apenas pratica atos

---

<sup>7</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder de Controle na Sociedade Anônima**. 6ª edição, revista e atualizada. Rio de Janeiro: Forense, 2014, p. 142.

<sup>8</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 20.

<sup>9</sup> Além dessas, o Longman Dictionary traz ainda uma definição jurídica de holding: “*Holding Company: a company that completely or partly owns other companies, as well as doing business itself*” (LONGMAN. **Dictionary of Contemporary English**. 4ª edição. Longman. 2003, p. 776).

<sup>10</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 631.

<sup>11</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. V.4. Tomo II: arts. 243 a 300. 5ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 45.

de controle e direcionamento de suas controladas, contudo sem praticar atividade comercial ou industrial diretamente<sup>12</sup>. Isto posto, percebe-se que o verbo inglês “*to hold*” traduz com precisão a função de controle exercida pelas *holdings*.

De acordo com Francesco Galgano, a função da *holding* é uma função empreendedora, correspondente à função estratégica presente em todas as empresas. No entanto, nas empresas individuais essa função soma-se às demais funções (operativa, produtiva, comercial...), enquanto que nos grupos essas funções estão separadas. Nos grupos, o exercício da atividade das empresas subdivide-se em fases distintas, de forma que cada qual pode eventualmente ser exercida por sujeitos diferentes, sendo a *holding* responsável pelo planejamento de todas elas<sup>13</sup>.

Francesco Galgano diz ainda que cabe à *holding* o direcionamento do grupo: “l’attività di direzione e coordinamento”. Segundo ele, esse encargo seria realizado por meio do voto como acionista majoritário nas assembleias das empresas sob as quais exerce controle. Às sociedades controladas, por sua vez, cabe aplicar as diretrizes recebidas da controladora em suas atividades de produção e comercialização<sup>14</sup>.

Fábio Konder Comparato e Calixto Salomão Filho sintetizam as vantagens empresariais da *holding* em três aspectos:

- (i) controle centralizado, com uma administração descentralizada;
- (ii) gestão financeira unificada do grupo
- (iii) controle sobre um grupo societário com o mínimo investimento necessário<sup>15</sup>.

Esta visão da *holding* como responsável unicamente pelo controle de outras empresas – as chamadas *Holdings Puras* – traduz um conceito importado de outros ordenamentos. Segundo Edna Lodi e João Bosco Lodi, na realidade brasileira a  *Holding Mista* seria utilizada de forma mais significativa, por questões fiscais e administrativas. As *holdings* sob esta configuração também prestam algum tipo de serviços civis ou comerciais – mas nunca industriais<sup>16</sup>.

O que pode ser concluído é que a finalidade principal de uma *holding* é garantir a sua rentabilidade, por meio de adequada gestão e administração das empresas sobre as quais exerce controle. Enquanto as empresas controladas preocupam-se com a produção e

<sup>12</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 5

<sup>13</sup> GALGANO, Francesco.  **Diritto Civile e Commerciale**. 4ª ed. Padova: Cedam, 2004, p.183.

<sup>14</sup> GALGANO, Francesco.  **Diritto Civile e Commerciale**. 4ª ed. Padova: Cedam, 2004, p.187.

<sup>15</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto.  **O poder de Controle na Sociedade Anônima**. 6ª edição, revista e atualizada. . Rio de Janeiro: Forense, 2014, p. 142.

<sup>16</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 5.

comercialização de seus produtos e serviços, a *holding* está voltada para dentro, buscando garantir e expandir a produtividade de suas controladas<sup>17</sup>.

Essa ingerência na administração das empresas controladas é chamada de exercício do *poder de controle*: ele será detido pela *holding* quando esta possuir quotas ou ações em quantidade e qualidade suficiente para influir nas decisões tomadas por outra empresa, ou quando firmar um acordo societário que permita controlar uma sociedade - ainda que não detenha a maioria das quotas ou ações<sup>18</sup>. Segundo Fábio Konder Comparato, essa função de controle não existe como um objetivo intrínseco da *holding*, e sim em virtude da exploração empresarial objeto das sociedades controladas<sup>19</sup>.

Mas, para além desse objetivo principal, a sociedade *holding* possui outras finalidades igualmente relevantes, em maior ou menor grau, a depender do escopo para o qual foi constituída.

Assim, cumpre ressaltar que a *holding* não precisa deter o controle de todas as sociedades sobre as quais detém participação social. Eventualmente, a *holding* possuirá apenas uma porcentagem pequena do capital social de outra empresa: são as chamadas *holdings* de participação ou de investimento, como se verá mais adiante. Aqui, importa referir que a *holding* não exerce necessariamente apenas o poder de controle ou apenas detém participação societária minoritária: ela pode, simultaneamente, controlar uma sociedade e deter participação de outra<sup>20</sup>.

Outra funcionalidade da *holding* é evitar a *pulverização acionária*, de forma que uma família, por exemplo, seja capaz de manter a maioria das ações de uma empresa, impedindo que, após sucessivas alienações e sucessões, acabe perdendo o controle sobre o seu patrimônio<sup>21</sup>. Logo, a *holding* servirá para evitar uma série de inconveniências que decorram de separações, inventários, sucessões... A *holding* é capaz de apresentar soluções jurídicas de forma mais eficiente, não sendo afetada por problemas pessoais ou familiares, pois a pessoa jurídica não se confunde com a pessoa natural<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 1.

<sup>18</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 8.

<sup>19</sup> COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder de Controle na Sociedade Anônima**. 6ª edição, revista e atualizada. Rio de Janeiro: Forense, 2014, p. 146.

<sup>20</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017, p. 29.

<sup>21</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017, p. 8

<sup>22</sup> ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz; ARAÚJO, Elaine Cristina de, SOUZA, Katia Luiza Nobre de. **Holding: Aspectos Contábeis, societários e tributários**. 3ª edição. São Paulo: IOB SABE, 2016, p. 33.

A *holding* também funciona como um *centro de planejamento e resolução de conflitos*, já que mantém equidistância das empresas controladas, podendo separar operação e controle<sup>23</sup>. Nesse sentido, a *holding* é capaz de simplificar as estruturas financeiras e administrativas das suas empresas controladas, atuando de modo mais objetivo e eficaz, uma vez que consolida o poder econômico em uma única entidade representativa, que se responsabilizará pela tomada de decisões<sup>24</sup>.

Ademais, a *holding* pode apresentar-se como *representante institucional* do grupo, de forma a transmitir confiabilidade e organização, diante, por exemplo, de bancos e instituições financeiras, órgãos governamentais, entidades e associações de classe, enfim, frente à sociedade como um todo. Isso pode dar-se também em âmbito internacional, como forma de negociar, em nome do grupo, com empresas do exterior. Isso significa que a *holding* pode atuar também como *coordenadora de investimentos* do grupo: ela atua avaliando oportunidades de mercado, fazendo estudos de viabilidade de novos investimentos, planejando e coordenando projetos executivos, enfim, administrando a liquidez do grupo<sup>25</sup>.

Cabem ainda fazer algumas ressalvas, apresentadas por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, quanto a desvantagens que possam surgir na utilização de *holdings*. Primeiramente, caso não haja adequado planejamento fiscal, a *holding* pode gerar maior carga tributária, bem como maior volume de despesas, com a centralização das funções<sup>26</sup>.

Quanto aos aspectos administrativos, a quantidade elevada de níveis hierárquicos pode comprometer a agilidade na tomada de decisões, tornando-as também mais morosas. Ademais, a centralização do processo decisório decorrente da hierarquização das empresas poderia acarretar ainda em diminuição ou perda do sendo de responsabilidade e da autoridade dos gestores<sup>27</sup>.

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira leciona, assim, que as desvantagens da *holding* representam, em síntese, uma oposição às suas vantagens. O resultado efetivo, portanto, dependerá das decisões tomadas pelos gestores e da forma de atuação. Deve-se considerar, assim, aspectos societários (posição acionária, valores e princípios), administrativos (recursos

---

<sup>23</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding. 4ª edição, revista e atualizada**. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 15.

<sup>24</sup> ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz; ARAÚJO, Elaine Cristina de, SOUZA, Katia Luiza Nobre de.  **Holding: Aspectos Contábeis, societários e tributários**. 3ª ed. São Paulo: IOB SABE, 2016, p. 330.

<sup>25</sup> ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz; ARAÚJO, Elaine Cristina de, SOUZA, Katia Luiza Nobre de.  **Holding: Aspectos Contábeis, societários e tributários**. 3ª ed. São Paulo: IOB SABE, 2016, p. 33.

<sup>26</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5ª edição São Paulo: Saraiva, 2015, p. 21.

<sup>27</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 22.

humanos e sistemas gerenciais), estratégicos, entre outros, para que se tenha uma análise mais estruturada do desenvolvimento de uma *holding*<sup>28</sup>.

Assim, o que se pode perceber é que a *holding* pode ter as mais diversas funções, que terão maior ou menor relevância, conforme a razão pela qual tiver sido constituída. Como se verá, a identificação dessas vantagens tem feito com que a constituição de *holdings* tenha crescido na Brasil, nos últimos tempos.

## 1.2. A *HOLDING* NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

No ordenamento jurídico brasileiro, a possibilidade de constituição de uma *holding* tem previsão no §3º do art. 2º da Lei 6.404/76 (A “Lei das Sociedades por Ações”) ao dispor que “A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.”<sup>29</sup>. Assim, percebe-se que esse dispositivo autoriza a constituição de sociedades cujo objeto social seja única ou prioritariamente a participação no capital social de outras sociedades, como controladora ou investidora (coligação)<sup>30</sup>.

Segundo Modesto Carvalhosa, “quando a sociedade (...) tem por fim precípua e único o controle ou a participação em outras sociedades – as chamadas *holdings* puras – deve constar, obviamente, que o seu objeto é essa mesma participação.”<sup>31</sup>. Essa assertiva importa para referir a necessidade de constar expressamente no Estatuto Social das *holdings* que seu objeto é a participação em outras sociedades. A exceção prevista no parágrafo (“ainda que não prevista no estatuto”) refere-se apenas a empresas que realizem, prioritariamente, outras atividades – nesses casos, a participação social em outras empresas deve limitar-se à sociedades em que haja rigorosa relação entre a atividade da companhia e as demais em que irá participar.

Considerando que a finalidade primordial da *holding* é a direção e coordenação do grupo, quase sempre por meio do exercício do poder de controle, cabe esclarecer o regramento da legislação brasileira sobre o exercício do poder de controle e sobre a existência dos grupos de fato e grupos de direito.

---

<sup>28</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5ª edição São Paulo: Saraiva, 2015, p. 22-23.

<sup>29</sup> BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 18 set. 2018.

<sup>30</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. V.4. Tomo II: arts. 243 a 300. 5ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 45.

<sup>31</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. V.1: arts.1º a 74. 7ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 45

O art. 116<sup>32</sup>, alíneas *a* e *b* e parágrafo único da Lei 6.404/76 trazem o conceito legal de controle, de forma que é possível que o controle seja exercido tanto por pessoas naturais quanto por pessoas jurídicas, ou, ainda, por um grupo de pessoas vinculadas por acordo de votos. Deve(m) ser titular(es) de direitos de sócio em quantidade suficiente para lhe assegurar, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia geral, bem como o poder de eleger a maioria dos administradores. Esse poder deve ser efetivamente usado com o objetivo de dirigir as atividades sociais, orientando o funcionamento dos órgãos da companhia<sup>33</sup>.

Alfredo de Assis Gonçalves Neto aduz que esse poder de controle pode manifestar-se de duas formas: diretamente, quando decorrer da participação da controladora no capital da controlada, ou indiretamente, quando derivar da condição de controladora de outras sociedades que, por sua vez, também possuam participação no capital social desta última<sup>34</sup>.

O §2º do art. 243 da Lei 6.404/76 traz a definição de sociedade controlada: “Considera-se controlada a sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores”<sup>35</sup>.

Também o Código Civil de 2002 apresenta uma definição de sociedade controlada, dentro do Capítulo VIII, que trata das sociedades coligadas, nos termos do artigo 1.098<sup>36</sup>.

<sup>32</sup> Art. 116. Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que:

- a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia-geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e
- b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia

Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender. (BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 18 set. 2018).

<sup>33</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. V. 2. 30ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013, p.354.

<sup>34</sup> GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil**. 6ª edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 526.

<sup>35</sup> Art. 1.098. É controlada:

I - a sociedade de cujo capital outra sociedade possua a maioria dos votos nas deliberações dos quotistas ou da assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores;

II - a sociedade cujo controle, referido no inciso antecedente, esteja em poder de outra, mediante ações ou quotas possuídas por sociedades ou sociedades por esta já controladas (BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 18 set. 2018).

<sup>36</sup> BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 18 set. 2018.

Fazendo-se uma leitura desses dispositivos a partir de uma lógica inversa, o controle do capital social da sociedade controlada, a detenção da maioria dos votos nas deliberações sociais e a capacidade de eleger a maioria dos administradores são determinantes para que uma sociedade seja classificada como controladora.

De acordo com Marlon Tomazette, ambos os conceitos (decorrentes do art. 243, §2, da Lei 6.404/76 e do art. 1.098 do Código Civil) são eminentemente societários, partindo de uma análise da estrutura das sociedades. No entanto, é possível conceber outras formas de controle – como as que advêm de credores ou administradores que não sejam sócios – mas essas modalidades são interpretações diversas e mais amplas do conceito, que não se enquadram na previsão legislativa, ou seja, não decorrem de vínculos societários<sup>37</sup>.

As sociedades coligadas, por outro lado, estão previstas no art. 243, §§ 1º e 4º<sup>38</sup> da Lei 6.404/76. Elas não exercem, uma sobre a outra, na qualidade de acionistas, a maioria de votos nas deliberações das Assembleias Gerais, nem detém poder para dirigir ou orientar o funcionamento dos órgãos da coligada<sup>39</sup>. No entanto, essas sociedades possuem influência significativa – entendido este como poder de participar nas decisões das políticas financeira ou operacional da investida<sup>40</sup>.

O Código Civil de 2002 instituiu no art. 1.099 que são coligadas as sociedades em que uma detenha participação de 10% ou mais do capital social da outra, sem controlá-la. Nas sociedades anônimas, todavia, não se faz apenas uma análise de percentual, entendendo-se como coligação quando uma sociedade possui influência significativa sobre a outra. Esse poder é presumido quando a investidora possuir participação no capital da investida igual ou

<sup>37</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 625.

<sup>38</sup> Art. 243. O relatório anual da administração deve relacionar os investimentos da companhia em sociedades coligadas e controladas e mencionar as modificações ocorridas durante o exercício.

§ 1º São coligadas as sociedades nas quais a investidora tenha influência significativa.

§ 2º Considera-se controlada a sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores.

§ 3º A companhia aberta divulgará as informações adicionais, sobre coligadas e controladas, que forem exigidas pela Comissão de Valores Mobiliários.

§ 4º Considera-se que há influência significativa quando a investidora detém ou exerce o poder de participar nas decisões das políticas financeira ou operacional da investida, sem controlá-la.

§ 5º É presumida influência significativa quando a investidora for titular de 20% (vinte por cento) ou mais do capital votante da investida, sem controlá-la (BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 18 set. 2018).

<sup>39</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. V. 2. 30ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013, p.354.

<sup>40</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 624.

superior a 20% do capital votante. Nessa hipótese, há sem dúvida um poder, ainda que potencial, de participar das decisões e influir no direcionamento da investida<sup>41</sup>.

Feitos esses esclarecimentos sobre a previsão legal do exercício do poder de controle traduzido na existência de sociedades controladoras e sociedades controladas, bem como a existência de sociedades coligadas, passa-se a analisar a existência de grupos empresariais.

Marlon Tomazette leciona que o elemento caracterizador de um grupo de sociedades seria uma “direção única”, uma reunião de sociedades sujeitas a uma ingerência comum e constante na condução dos negócios. Segundo ele, para a existência de um grupo, não seria necessário que houvesse um controle comum, e sim que haja um direcionamento único, por meio de controle ou de outros mecanismos – como um contrato entre os membros ou constantes contatos entre os dirigentes das sociedades envolvidas<sup>42</sup>.

Os grupos de sociedades classificam-se em grupos de fato e grupos de direito. Grupos de fato seriam aqueles em que uma sociedade exerce sobre a outra um poder decorrente da detenção da maioria do capital votante, de modo que a sociedade controladora está apta a direcionar as sociedades controladas<sup>43</sup>.

Conforme preceitua Engrácia Antunes, os grupos de fato são “todos aqueles agrupamentos societários cuja direção econômica unitária teve a sua origem num outro qualquer tipo de instrumento (...) e cujo funcionamento se processa sob a alçada das regras gerais do direito societário comum”<sup>44</sup>.

Fábio Ulhoa Coelho, por sua vez, diz que os grupos de fato se estabelecem entre sociedades coligadas ou entre controladora e controlada, sendo coligadas aqueles agrupamentos em que uma empresa tem influência significativa sobre a outra sem, contudo, controlá-la, enquanto a controladora seria a que detém o poder de controle sobre as demais companhias<sup>45</sup>.

Modesto Carvalhosa leciona ainda que os grupos de fato mantêm sua individualidade frente aos seus objetivos operacionais. Nestes casos, não há reorganização das sociedades envolvidas (tal como nos casos das empresas que passam por incorporações, fusões ou

---

<sup>41</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 624.

<sup>42</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 629-630.

<sup>43</sup> SILVA, Clóvis V. do Couto. **Grupos de Sociedades**. Revista dos Tribunais. São Paulo, v. 647, p. 07-22, setembro de 1989, p. 3.

<sup>44</sup> ENGRÁCIA ANTUNES, José Augusto Quelhas Lima. **Estrutura e responsabilidade da empresa: o moderno paradoxo regulatório**. Revista de Direito FGV, São Paulo: Direito GV, v.1, n.2, jun./dez.. 2005. Pg. 45.

<sup>45</sup> COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 27ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 262.

cisões). Ademais, a controladora não possui ingerência direta sobre a política de prioridades das controladas<sup>46</sup>.

Porquanto a lei brasileira tentou reduzir a relevância jurídica do “poder de fato”, o grupo de fato é regulamentado apenas indiretamente. Segundo Clóvis V. do Couto e Silva, “a tônica do regime jurídico do “grupo de fato” resulta, no direito brasileiro, da regulamentação legal da responsabilidade dos administradores das sociedades dele integrantes e também da responsabilidade das sociedades controladoras relativa a atos danosos à sociedade controlada”<sup>47</sup>.

O conceito dos grupos de fato, portanto, resulta de uma comparação entre as regras comuns das sociedades independentes e certas prerrogativas dos grupos de direito, tal como previsto na Lei 6.404/76, que conferiu algumas soluções jurídicas, especialmente a regra prevista no artigo 254<sup>48</sup>.

Os grupos de direito, por seu turno, estão regulamentados a partir do artigo 265 da Lei 6.404/76. Devem ser instituídos a partir de uma convenção registrada, devendo obedecer aos requisitos impostos pelo artigo 269 do mesmo dispositivo legal. Somente se pode intitular de Grupo o conjunto de sociedades que tenha elaborado uma convenção e conseguido sua aprovação em Assembleia Geral de Credores<sup>49</sup>.

Nesses grupamentos, a direção unitária conferida ao grupo é determinada por meio de um instrumento jurídico específico, derogador dos cânones gerais do direito societário<sup>50</sup>.

Importante registrar que os grupos de Direito não tem personalidade jurídica própria, caracterizando apenas uma relação interempresarial formalizada. Entre as sociedades integrantes não há solidariedade – exceto perante autoridades antitruste e pelas dívidas trabalhistas (CLT, art. 2º e 3º) e previdenciárias (Lei n. 8.212/91). Não haverá também subsidiariedade entre as sociedades, salvo quanto a obrigações relativas a contrato de consumo (Código de Defesa do Consumidor, art. 28, §2º)<sup>51</sup>.

---

<sup>46</sup> CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. V.4. Tomo II: arts. 243 a 300. 5ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 43.

<sup>47</sup> SILVA, Clóvis V. do Couto. **Grupos de Sociedades**. Revista dos Tribunais. São Paulo, v. 647, p. 07-22, setembro de 1989, p. 4.

<sup>48</sup> SILVA, Clóvis V. do Couto. **Grupos de Sociedades**. Revista dos Tribunais. São Paulo, v. 647, p. 07-22, setembro de 1989, p. 4.

<sup>49</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 630.

<sup>50</sup> ENGRÁCIA ANTUNES, José Augusto Quelhas Lima. **Estrutura e responsabilidade da empresa: o moderno paradoxo regulatório**. Revista de Direito FGV, São Paulo: Direito GV, v.1, n.2, jun./dez.. 2005, p.. 45.

<sup>51</sup> COELHO, Fábio Uhoa. **Manual de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 27ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 263-264.

Ressalte-se que a Lei 6.404/76 tentou regulamentar os grupos de sociedades para se antever e corrigir eventuais necessidades que viessem a ser verificadas na práticas; não se pretendeu, portanto, legislar definitivamente<sup>52</sup>. Em especial quanto aos grupos de fato, a regulamentação foi apenas indireta, por meio de uma comparação entre as regras comuns das sociedades e certas prerrogativas dos grupos de direito<sup>53</sup>.

As *holdings*, de acordo com Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, juntamente com suas controladas, podem constituir um grupo de sociedades tal como regrado no Capítulo XXI da Lei 6.404/76. Segundo os autores, nesse caso, seria necessária a existência de uma sociedade controladora e de sociedades controladas, pois a redação da Lei 6.404/76 não permitiria a constituição formal de um grupo de sociedades caso houvesse mera coligação ou filiação<sup>54</sup>.

Impossibilitada a existência de um Grupo de Direito, nada impediria que a *holding* e as demais empresas do grupo organizassem-se como um Grupo de Fato. Apesar de informal, poderia ser estabelecida inclusive uma convenção entre as empresas que fazem parte do grupo, uma vez que não há dispositivo que vede tal convenção. Nesses casos, a *holding* não poderia valer-se da denominação ‘grupo’ ou ‘grupo de sociedade’, por expressa proibição do artigo 267, parágrafo único da Lei 6.404/76<sup>55</sup>.

Dessa forma, ainda que não siga os ditames da Lei das Sociedades por Ações, as *holdings* não deixariam de ser um grupo, porquanto uma sociedade passa a exercer sobre outras o poder resultante da detenção da maioria – ou de parte significativa - do capital votante de outras sociedades, perseguindo objetivos que interessam ao grupo como um todo, e não a cada uma das empresas de forma individualizada<sup>56</sup>.

### 1.3. ESPÉCIES DE *HOLDING* E SUAS CLASSIFICAÇÕES

A escolha do tipo de *holding* a ser operacionalizada dependerá dos objetivos pelos quais ela está sendo constituída. Para tanto, será necessário um planejamento estratégico, que

---

<sup>52</sup> SILVA, Clóvis V. do Couto. **Grupos de Sociedades**. Revista dos Tribunais. São Paulo, v. 647, p. 07-22, setembro de 1989, p. 1.

<sup>53</sup> SILVA, Clóvis V. do Couto. **Grupos de Sociedades**. Revista dos Tribunais. São Paulo, v. 647, p. 07-22, setembro de 1989, p. 4.

<sup>54</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p.158.

<sup>55</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p.158.

<sup>56</sup> SILVA, Clóvis V. do Couto. **Grupos de Sociedades**. Revista dos Tribunais. São Paulo, v. 647, p. 07-22, setembro de 1989, p. 3.

efetivamente esclareça as razões de estruturação da *holding*, e de que forma ela deverá auxiliar o grupo empresarial<sup>57</sup>.

Como será tratado adiante, a doutrina criou diversas classificações para aprimorar a compreensão das funcionalidades da *holding*. De toda forma, cabe desde logo ressaltar que a atribuição de uma classificação não significa que a *holding* não possa atuar de outro modo – até mesmo porque a doutrina apresenta as mais diversas classificações, algumas detalhadas, outras mais restritas, que condensam mais as características das *holdings*. Não são, portanto, classificações legais, nem mesmo definitivas. Diante disso, cumpre ressaltar que as classificações a seguir apresentadas propõem-se a melhor compreensão desta forma de organização societária - cumpre ressaltar, todavia, que as especificações não se limitam a estas apresentadas.

Posto isso, a classificação mais comum para as *holdings*, como já referido, é a distinção entre *holdings* puras e *holdings* mistas.  *Holding* pura é aquela que não realiza nenhuma atividade de produção, troca ou comercialização, limitando-se a administrar suas participações acionárias em outras sociedades e, eventualmente, a dirigir o grupo<sup>58</sup>. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira destaca que esse tipo de organização encontra-se em grandes grupos empresariais, indicando que a participação detida pela *holding*, nesses casos, pode mesmo ser minoritária<sup>59</sup>.

Em contraposição, tem-se a *holding* mista que, de acordo com Edna Pires Lodi e João Bosco Lodi, é a mais utilizada no Brasil.<sup>60</sup> Essas *holdings*, por sua vez, além da participação no capital de outras sociedades, desenvolvem algum tipo de atividade econômica produtiva<sup>61</sup>.

Para além dessa divisão, existem outras classificações, e cada tipo possui suas vantagens e desvantagens próprias. Na prática, as *holdings* podem vir a combinar mais de uma “espécie”, dependendo da razão pela qual foi constituída, e visando melhor atender aos seus propósitos.

As *holdings* de controle têm por finalidade específica deter quotas/ações de outras sociedades, de forma suficiente para controlá-las. Em oposição, a *holding* de participação – também chamada de *holding* de investimento - serve para deter participações minoritárias em

---

<sup>57</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios**. 5ª edição São Paulo: Atlas, 2015, p. 26.

<sup>58</sup> GALGANO, Francesco. **Diritto Civile e Commerciale**, 4ª edição. Padova: Cedam, 2004, p. 179.

<sup>59</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 18.

<sup>60</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 5.

<sup>61</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 627.

outras empresas, sem, contudo, controlá-las<sup>62</sup>. Segundo Edna Pires Lodi e João Bosco Lodi, esse tipo de sociedade tem a finalidade de investimento, recebendo dividendos sem intenção de gerir essas empresas<sup>63</sup>. Pode ser definida também como fundo de investimento ou carteira de ações familiares, podendo fortalecer os direitos dos acionistas minoritários quando alcançar entre 5% e 10% do capital.<sup>64</sup>

Não obstante essa possibilidade de a *holding* atuar como investidora, ela diferencia-se das sociedades financeiras de investimento, segundo Modesto Carvalhosa, pois os investimentos relevantes feitos pela *holding* possuem um caráter de permanência, enquanto as sociedades financeiras visam, a médio ou longo prazo, a alienação dessa posição relevante, com sobrevalor. As *holdings*, por outro lado, não visam a alienação de suas quotas ou ações, e sim a manutenção do controle ou da participação que detêm<sup>65</sup>.

Há também a *holding* patrimonial, que objetiva gerenciar o patrimônio. O capital social é integralizado com o patrimônio do(s) sócio(s), podendo ser constituído com os bens mais variados, como imóveis, móveis, marcas, patentes, aplicações financeiras, quotas/ações... Especialmente em empresas familiares, esse tipo de *holding* permite um maior controle da sucessão, e uma economia, em termos de tributos sucessórios e imobiliários. Caso esse patrimônio seja unicamente imóvel, a *holding* poderá ser chamada de *holding* imobiliária, gerindo exclusivamente esses tipos de bens, inclusive para fins locatícios<sup>66</sup>.

A *holding* administrativa, por sua vez, é utilizada como forma de centralizar a administração das atividades das sociedades por ela controladas<sup>67</sup>. Também podendo ser chamada de *holding* de organização, aplica-se bem aos casos em que os herdeiros não possuem interesse profissional no empreendimento familiar, objetivando apenas receber lucros<sup>68</sup>. É também uma forma de profissionalizar a gestão da empresa.

A *holding* familiar, por fim, tem como característica principal estar inserida em um âmbito familiar, servindo aos fins planejados para melhor desenvolvimento de empresas

---

<sup>62</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 29.

<sup>63</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 9.

<sup>64</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 54.

<sup>65</sup> CARVALHOSA, Modesto.  **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. V.4. Tomo II: arts. 243 a 300. 5ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 46.

<sup>66</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 30.

<sup>67</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 29.

<sup>68</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 55.

familiares. Por meio dela, será possível simplificar a administração da empresa, separar conflitos familiares de conflitos societários, bem como planejar e administrar o patrimônio de forma mais eficiente, buscando soluções a longo prazo, principalmente no que se refere à sucessão familiar<sup>69</sup>.

Como se verá, as empresas familiares representam grande parcela das empresas constituídas no Brasil. No entanto, é inegável que empresas com esta constituição possuem conflitos próprios, inerentes às suas peculiaridades, especialmente porque as questões familiares acabam por confundir-se com as questões empresariais.

Diante da relevância que esse tipo específico de *holding* tem adquirido, convém analisar, de forma mais detida, o contexto em que está inserido, o fim a que se destina, os mecanismos pelos quais executa as suas propostas e em que medida pode contribuir para melhor gerenciamento das empresas familiares.

---

<sup>69</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 30.

## 2 A HOLDING FAMILIAR

Conforme ressaltam Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede<sup>70</sup>, o Código Civil de 2002 não regrou em detalhes o relacionamento familiar, certo que cada família possui sua própria conformação, imbricada de cargas afetivas. O Direito Empresarial e o Direito Sucessório, todavia, não estão limitados por essas questões, podendo impor uma disciplina jurídica mais rigorosa. Assim, no âmbito de uma empresa familiar, os familiares tornam-se sócios, de forma que os relacionamentos deverão reger-se pelo regramento imposto pelo direito societário e pelo contrato ou estatuto social constituído pela empresa.

Diante disso, a *holding* tem se mostrado instrumento jurídico eficaz para o planejamento e a resolução de conflitos no âmbito das empresas familiares:

(...) a constituição de uma holding familiar implica uma transmutação da natureza jurídica das relações mantidas entre os familiares. Relações que estavam submetidas ao Direito de Família passam a estar submetidas ao Direito Societário, no qual há instrumentos mais eficazes para a regência do comportamento dos indivíduos.<sup>71</sup>

No âmbito da *holding*, os conflitos familiares via de regra se tornarão conflitos societários, pois essa forma de organização societária facultará aos sócios a instituição de certos instrumentos capazes de estabelecer regras para contenção e resolução desses conflitos. Isto é, o Direito Societário viabiliza a instituição de regras específicas para reger a convivência dos parentes em sua qualidade de sócio, quotistas ou acionistas da *holding* – regras essas que não poderiam ser conferidas pelo Direito de Família<sup>72</sup>.

### 2.1. A EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

Apesar de Empresa e Família serem duas instituições centrais no nosso ordenamento jurídico, a expressão “empresa familiar”, segundo João Pedro Scalzilli e Luis Felipe Spinelli, é uma categoria metajurídica<sup>73</sup> em nosso direito, por não ter um significado próprio dentro deste ramo do conhecimento<sup>74</sup>. Não há em nosso ordenamento jurídico nenhuma definição de empresa familiar, e também a doutrina não apresenta uma definição consensual.

<sup>70</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 82.

<sup>71</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 82.

<sup>72</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 82.

<sup>73</sup> Diz-se do “Que não se consegue analisar por maneiras convencionais da forma como seria analisado pelos princípios da jurisprudência; diz-se do estado jurídico” (DICIO. **Dicionário online de português**, Disponível em <<https://www.dicio.com.br/metajuridico/>>. Acesso em 29 set. 2018).

<sup>74</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 395.

Modesto Carvalhosa conceitua a empresa familiar como:

(...) empresa (i) cujas ações sejam detidas, em sua totalidade ou em sua maioria, pelos membros de uma mesma família (o que levará, por sua vez, a fazer com que estes membros estabeleçam as principais diretrizes da companhia, atuando, dessa maneira, como seus gestores) e (ii) que tenha, ao menos, algum membro que atue na presidência, de modo que implemente as decisões dos gestores<sup>75</sup>.

De acordo com Robert Donneley, para que uma empresa seja considerada familiar, é necessário que (i) a empresa tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e que (ii) as ligações familiares exerçam influencia sobre as diretrizes empresariais<sup>76</sup>.

Para João Bosco Lodi, um dos primeiros estudiosos sobre o tema no Brasil, nas empresas familiares, também a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, e os valores institucionais da sociedade estão relacionados ao legado da família ou a figura do fundador. Portanto, antes da primeira sucessão, a empresa não seria considerada familiar, sendo, quando muito, “pessoal”. Diante disso, “a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra injunções de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar.”<sup>77</sup>.

Por outro lado, Eduardo Goulart Pimenta e Maíra de Lima Abreu concluem, em seu artigo *Conceituação Jurídica da Empresa Familiar*, que o mais importante para identificação de uma sociedade familiar seria verificar quem detém o poder de controle. Assim sendo, é considerada familiar a sociedade que possui pessoas da mesma família determinando as deliberações sociais e as diretrizes a serem seguidas, devendo também fazer parte da administração<sup>78</sup>. Segundo esse entendimento, mesmo uma sociedade constituída entre irmãos ou primos poderia ser considerada familiar, não havendo o elemento sucessório.

Dito isso, apesar da falta de unidade por parte da doutrina ao tentar estabelecer uma conceituação para as empresas familiares, pode-se dizer que essas empresas seriam todas as estruturas de poder e gestão empresarial que são influenciadas por questões familiares ou sucessórias. Ademais, há dois elementos objetivos que sempre estarão presentes - uma

---

<sup>75</sup> CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena (org.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 309-323, p. 309.

<sup>76</sup> DONNELEY, Robert G. **A empresa familiar**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.7, n. 23, p. 161, abr./jun. 1967.

<sup>77</sup> LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira. 1987. P. 5.

<sup>78</sup> PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima. *Conceituação Jurídica da Empresa Familiar*. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 57-58.

empresa e uma família (ou grupo familiar) - e um elemento subjetivo: a intenção de manter a participação familiar nesses empreendimentos<sup>79</sup>.

Em contraposição a essa falta de conceituação jurídica, é consenso que as empresas familiares são a maioria, não apenas no Brasil, como no mundo. De acordo com o Family Firm Institute<sup>80</sup>, estima-se que entre 70%-90% do PIB mundial seja criado por empresas familiares, e que elas sejam responsáveis por 2/3 de todos os negócios ao redor do mundo<sup>81</sup>.

Já no Brasil, de acordo com pesquisa divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005)<sup>82</sup>, o Brasil tem entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são familiares.

Em pesquisa mais recente, o SEBRAE identificou também que 57% das Micro e Pequenas Empresas no Brasil possuem parentes entre seus sócios, empregados ou colaboradores. A região sul é a que apresenta maior proporção de empresas familiares, cerca de 60%, seguida pelo sudeste (59%), centro-oeste (57%), norte (52%) e nordeste (52%)<sup>83</sup>. Diante disso, é inegável a relevância desses empreendimentos para a economia nacional.

As empresas familiares são reconhecidas por adotarem perspectiva de longo prazo. A Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016, realizada pela PwC, denominou-as de “capital paciente”, pois uma de suas características é que são capazes de esperar por um período mais longo de tempo para que boas ideias gerem resultado – em oposição à visão de curto prazo das empresas de capital aberto, que necessitam gerar lucro em menos tempo<sup>84</sup>.

Eduardo Secchi Munhoz diz que essa característica – a busca do sucesso do empreendimento no longo prazo - advém da forte ligação entre a família e a empresa. Segundo ele, a condução do negócio pela família respeita não apenas o interesse dos sócios na

<sup>79</sup> MACHADO, Flávia Costa. **A empresa familiar: desafios e soluções jurídicas**. Revista da Ajuris. V. 41, n. 136. 2014, p. 237.

<sup>80</sup> Family Firm Institute (FFI) é uma associação profissional global fundada em 1986 e sediada em Boston, voltada a difundir conhecimento e conectar profissionais que servem a empresas familiares.(FAMILY FIRM INSTITUTE. **History**. Disponível em: < <https://www.ffi.org/page/History>> Acesso em: 23 set. 2018)

<sup>81</sup> No caso, considerou-se como empresa familiar Empresas Familiares aquelas em que vários membros da mesma família estão envolvidos como proprietários ou gerentes, contemporaneamente ou ao longo do tempo (FAMILY FIRM INSTITUTE.**Global Data Points**. Disponível em <<https://www.ffi.org/page/globaldatapoints>> Acesso em: 23 set. 2018).

<sup>82</sup> SEBRAE/SC. **No Brasil 90% das empresas são familiares**. Folha de Londrina, Londrina, 03 outubro 2005. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 23 set. 2018.

<sup>83</sup> SEBRAE. **Relatório Especial sobre Empresas Familiares**. 2015. Disponível em <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2018.

<sup>84</sup> PRICEWATERHOUSE COOPER BRASIL LTDA. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016. A conexão que faltava - a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**. 2017. Disponível em <[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf)> Acesso em: 23 set. 2018.

maximização dos lucros, mas também de trabalhadores, fornecedores, credores e consumidores<sup>85</sup>.

Cabe mencionar também que o próprio Superior Tribunal de Justiça já reconheceu tratamento diferenciado a certas sociedades, tendo em vista o fato de se tratar de uma empresa familiar. É o que se denota do EREsp n. 111.294/PR, em que o STJ permitiu a dissolução parcial da companhia – ainda que se tratasse de uma sociedade anônima – levando em consideração justamente a inegável existência de *affectio societatis* advinda do vínculo familiar entre os sócios. Portanto, ainda que se tratasse de sociedade anônima, o STJ reconheceu que os aspectos pessoais e familiares foram determinantes para a constituição da sociedade.

No julgamento do EResp 419.174/SP, o STJ teve a oportunidade de manifestar-se novamente quanto ao tema, mantendo-se fiel ao entendimento expresso no EREsp n. 111.294/PR. Destarte, percebe-se que, apesar da ausência de definição legal, os tribunais pátrios eventualmente reconhecem tratamento diferenciado às empresas familiares, como no caso, em que se reconheceu a existência de um elemento diferenciador a unir os sócios – qual seja, o vínculo familiar.

Todavia, apesar da presença maciça e da inegável relevância para a economia brasileira, de acordo com a pesquisa mais recente realizada pela PwC, a vida média das empresas familiares no Brasil é de 3 gerações: apenas 12% perduram além disso, e apenas 3% delas passam de quatro gerações. Em paralelo, apenas 19% das empresas familiares do país possuem um plano de sucessão<sup>86</sup>.

Isso porque as empresas familiares também possuem seus desafios característicos. Primeiramente, é inegável que todas as famílias possuem seus próprios conflitos pessoais, e não é incomum que esses conflitos interfiram na gestão da empresa, tendo em vista a corriqueira dificuldade dos membros em separarem questões pessoais daquelas relativas à atividade empresária. Ademais, é comum também que as empresas embaralhem as contas pessoais com as contas relativas à atividade empresária<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia Aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 316.

<sup>86</sup> PRICEWATERHOUSE COOPER BRASIL LTDA. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016. A conexão que faltava - a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar**. 2017. Disponível em <[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgaf\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgaf_17.pdf)> Acesso em: 23 set. 2018.

<sup>87</sup> MACHADO, Flávia Costa. **A empresa familiar: desafios e soluções jurídicas**. Revista da AJURIS. V. 41. N. 136. 2014, p. 238.

Percebe-se, assim, que é comum a empresa familiar deixar-se influenciar por desentendimentos que eventualmente nem mesmo possuem relação com o ambiente empresarial, mas que acabam por imiscuir-se na sociedade. Essa é mais uma particularidade das empresas familiares que justificariam um tratamento diferenciado.

Ademais, também se verifica que frequentemente nem todos os familiares que trabalham na empresa possuem desempenho satisfatório. Isto é, as famílias tendem a manter-se no controle da empresa, interferindo diretamente na gestão do empreendimento, independentemente da competência técnica dos sucessores<sup>88</sup>. Por essa razão, Eduardo Secchi Munhoz diz que, apesar da avaliação positiva do controle exercido pelo fundador da empresa, comumente o comando exercido pelos herdeiros sucessores levará à ruína do negócio<sup>89</sup>.

Diante de todo o exposto, as empresas familiares necessitam buscar métodos para profissionalizar a sua gestão e garantir a sua continuidade. João Bosco Lodi diz que a perpetuidade das empresas familiares passa por adquirir certo grau de profissionalização, como forma de minimizar os efeitos das pressões familiares<sup>90</sup>.

A profissionalização é entendida como “o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”<sup>91</sup>. Isto é, por meio dela substituem-se métodos intuitivos por métodos impessoais. Adotando-se práticas administrativas racionais, previamente planejadas, a empresa familiar torna-se mais capaz de conter conflitos e obter sucesso em seu empreendimento, por um período mais longo de tempo<sup>92</sup>.

Nesse sentido, como se verá, a sociedade empresária sob a forma de *holding* tem servido adequadamente como forma de profissionalização das empresas familiares. Ela enquadra-se no âmbito de determinada família, auxiliando na resolução de problemas como organização patrimonial, administração de bens e empresas, contenção de conflitos, sucessão hereditária, entre outras questões relevantes à empresa familiar<sup>93</sup>.

---

<sup>88</sup> MACHADO, Flávia Costa. **A empresa familiar: desafios e soluções jurídicas**. Revista da AJURIS. V. 41. N. 136. 2014, p 239.

<sup>89</sup> MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia Aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p317-322.

<sup>90</sup> LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1987, p. 25-26.

<sup>91</sup> LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1987, p. 25-26.

<sup>92</sup> LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1987, p. 25-26.

<sup>93</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p 30.

## 2.2. OBJETIVO DAS *HOLDINGS* FAMILIARES

As empresas familiares correspondem, na economia brasileira, tanto a micro e pequenos negócios, quanto a grandes grupos ou conglomerados empresariais, e o direito apresenta diversas estruturas para organização dessas sociedades, conforme o estágio de desenvolvimento. Em geral, conforme a empresa familiar começa a obter sucesso e apresentar crescimento, faz-se necessária uma estrutura jurídica mais organizada, dentre as quais a *holding* seria a mais complexa<sup>94</sup>.

A *holding* surge como forma de promover uma gestão mais eficaz e estratégica da empresa. Se a organização já é um elemento fundamental para a longevidade e lucratividade de qualquer empresa, ela é ainda mais essencial nas empresas familiares.

Por meio dela é possível a criação de uma unidade administrativa, que sirva para centralizar a administração de diversas sociedades e unidades produtivas que façam parte do patrimônio familiar, uma vez que será ela quem fará todo o planejamento, o estudo estratégico e planos táticos de todo o grupo. Ao propiciar uma harmonização administrativa, a *holding* estimula a profissionalização de todo o negócio<sup>95</sup>.

Sobre este ponto, Edna Pires Lodi e João Bosco Lodi também observam que a sociedade *holding* deverá criar uma atividade sistemática de obtenção de informações para gestão das empresas controladas, cabendo a ela o planejamento estratégico, financeiro e jurídico dos investimentos familiares<sup>96</sup>.

Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede fazem interessante observação sobre este ponto: “a *holding* nasce de um esforço de planejamento mas, uma vez constituída, acaba por poder se tornar, ela própria, um centro gerador de planejamento organizacional e mercadológico”<sup>97</sup>. Isto é, a *holding* é criada como instrumento de planejamento e, após, ela mesma servirá como centralização da organização, de forma permanente e institucionalizada.

Ademais, essa coordenação pode refletir-se não apenas nas sociedades sob a qual a *holding* detém controle, mas também sob as quais detém mera participação. Embora nessas

---

<sup>94</sup> PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação Jurídica da Empresa Familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 73-74.

<sup>95</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 14.

<sup>96</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 19.

<sup>97</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 80.

corporações a *holding* não detenha poder de controle, ela poderá influenciar seus pares como sócia<sup>98</sup>.

Outra característica notável é que a *holding* servirá para despersonalizar o empreendimento familiar, para que ele vise objetivos eminentemente empresariais. É comum que nas empresas familiares haja confusão entre a família e a empresa, o que põe em risco a continuidade do empreendimento. A transferência de conflitos familiares para a empresa (bem como a transferência de conflitos da empresa para a família) é um dos pontos mais negativos do empreendimento familiar, sendo necessária a existência de estruturas que promovam a distinção da empresa da família<sup>99</sup>.

Nesse sentido, para Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, as duas maiores vantagens da *holding* são o confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários, que ficará dentro da empresa *holding*, e a maior facilidade na transmissão da herança<sup>100</sup>.

Especificamente quanto a contenção de conflitos familiares, a *holding* servirá como instância societária distante da sociedade, dentro da qual os conflitos serão resolvidos. Assim, eventuais desavenças profissionais ou particulares não serão capazes de afetar a fonte de renda da família<sup>101</sup>.

Como exemplo de benefício que pode advir disso é o fato de que os conflitos não serão capazes de enfraquecer as unidades produtivas: se um dos sócios eventualmente for vencido em um conflito havido no plano da *holding*, ele não terá a opção de associar-se a outros sócios e enfraquecer a posição familiar, pois a decisão executada será aquela tomada pela *holding*, preservando o poder da família sobre a(s) empresa(s) que controla<sup>102</sup>.

Como se verá no tópico 3.1, há alguns órgãos que podem ser criados no âmbito da *holding* para prevenção de conflitos, como o Conselho de Família, que facultará aos sócios familiares um espaço para discussão acerca de temas relevantes para a família, separando os conflitos societários das demais desavenças que possam ocorrer.

De toda sorte, caso não seja possível evitar o surgimento de conflitos, as decisões tomadas pela *holding* exigirão consenso por parte dos sócios no direcionamento das

---

<sup>98</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 80.

<sup>99</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.).  **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 388.

<sup>100</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2015, p. 21.

<sup>101</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 83.

<sup>102</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 83.

controladas. E, impossibilitada a formação de consenso, pode o sócio exercer o direito de retirada - mas ainda assim a *holding* terá a possibilidade de manter o controle familiar<sup>103</sup> e a segmentação dos conflitos, tendo em vista as restrições à circulação de quotas e ações que podem ser adotadas pelos sócios<sup>104</sup>.

Um terceiro benefício inegável da *holding* – e possivelmente uma das principais razões pelas quais elas são constituídas – é que ela pode servir para organização do patrimônio familiar, de forma a agregá-lo. Para tanto, o capital social dessa sociedade pode ser constituído mediante a integralização de bens pessoais dos membros da família, de forma a facilitar a gestão dos ativos (daí falar-se em *holding* patrimonial)<sup>105</sup>.

Assim sendo, os membros da família deixam de serem proprietários de cada bem individualizado, e serão sócios dessa sociedade que, por sua vez, será a real proprietária dos bens. O contrato ou estatuto social é que estabelecerá as regras e métodos de administração desse patrimônio alocado na *holding*<sup>106</sup>.

A utilização desse instrumento jurídico é especialmente relevante quando utilizado pelo patriarca ou matriarca da família, fundador da empresa, como forma de planejamento sucessório. Integralizando o capital social da *holding* com uma parte, ou todo o seu patrimônio, os bens não pertencerão mais à pessoa natural, mas à pessoa jurídica. A sucessão far-se-á não nos bens ou na empresa, mas na participação societária dos sucessores na *holding*<sup>107</sup>.

Essa forma de sucessão poderá ainda valer-se de outros instrumentos jurídicos, como cláusulas restritivas, bem como decidir se a transferência do patrimônio dar-se-á por meio de testamento ou usufruto. Em síntese, essa conformação é especialmente relevante para (a) alocação do patrimônio do fundador e (b) facilitação da transmissão da herança.

De toda forma, a *holding* precisa ser o resultado de um adequado estudo de caso, para verificar a efetiva necessidade de criação dessa estrutura, pois ela só terá validade, evidentemente, se for para auxiliar o grupo empresarial. Do contrário, ela servirá apenas a fins

---

<sup>103</sup> Quanto ao controle familiar, ele poderá ser assegurado (respeitados os limites legais) tanto por dispositivos legalmente previstos quanto por acordos firmados entre as partes. Esse tema será melhor apropriadamente tratado no Capítulo 3.

<sup>104</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 84.

<sup>105</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 115.

<sup>106</sup> CARVALHO, Mário Tavernard Martins de. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar. COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.).  **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 460.

<sup>107</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 102.

burocráticos, comprometendo também a qualidade e a agilidade do processo decisório, conferindo ainda um maior volume de despesas para o empreendimento familiar<sup>108</sup>.

### 2.3. NATUREZA JURÍDICA E TIPOS SOCIETÁRIOS: SOCIEDADE LIMITADA E SOCIEDADE ANÔNIMA

O artigo 982 do Código Civil traz a distinção existente quanto a natureza jurídica das sociedades, determinando que elas sejam simples ou empresárias, a depender da atividade que exercem: “Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro; e, simples, as demais”<sup>109</sup>.

Sociedade empresária é aquela que tem por objeto o exercício de atividade organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços, excluídas as atividades de profissão intelectual ou exploração rural, via de regra. Assim, será empresária toda a sociedade que não tiver por objeto atividade que seja própria de sociedade simples. As sociedades empresárias serão inscritas no Registro Público de Empresas Mercantis (Junta Comercial), enquanto as sociedades simples inscrever-se-ão no Ofício de Registro Civil de Pessoas Jurídicas<sup>110</sup>.

Portanto, basta ter por fim o exercício de atividade própria de empresário para que a sociedade seja considerada empresária. Independe, assim, de quantidade ou da intensidade de exercício e organização, uma vez que a sociedade é definida pelo seu objeto antes de atuar – ainda que a sua atuação venha a ser diversa da empresarial, na prática. A natureza empresarial, portanto, não é definida pela sua organização, sua estrutura ou intensidade com que desenvolve seu empreendimento: o que importa é o seu objeto<sup>111</sup>.

Alfredo de Assis Gonçalves Neto diz que a *holding*, tendo por objeto participar de outras sociedades, serão sempre empresárias, porquanto não se dedicarão à atividade intelectual ou exploração de empresa rural<sup>112</sup>.

---

<sup>108</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2015, p. 21-26.

<sup>109</sup> BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>110</sup> GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Direito de Empresa**. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil. 6ª edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 155.

<sup>111</sup> GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Direito de Empresa**. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil. 6ª edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 156.

<sup>112</sup> GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Direito de Empresa**. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil. 6ª edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016, p. 156.

Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede divergem desse entendimento, declarando que, uma vez que não há qualquer limitação ou determinação sobre a natureza jurídica de uma *holding*, elas poderiam revelar tanto natureza empresária quanto natureza simples. Assim, a escolha caberia às peculiaridades do caso concreto<sup>113</sup>.

Sérgio Botrel, por sua vez, faz a ressalva de que, em se tratando de *holding* pura, elas deveriam possuir natureza simples, uma vez que o seu objeto social não contempla a produção ou circulação de bens ou serviços. Não seria possível conferir a elas natureza empresária pelo exercício indireto ou mediato de atividade empresária – que seria exercido por meio do controle sobre outras sociedades - uma vez que a personalidade da controladora não se confundiria com a das controladas<sup>114</sup>.

Feitas essas considerações, passa-se a analisar o tipo societário a ser utilizado pela *holding*. Vigem no ordenamento brasileiro a tipicidade societária. Assim, uma sociedade, simples ou empresária, somente pode ser criada seguindo um dos tipos previstos em lei. Como dito anteriormente, a *holding* não é um tipo societário, mas sim uma forma de organização estrutural da empresa - uma filosofia, segundo João Bosco Lodi e Edna Pires Lodi<sup>115</sup>. Portanto, para que seja constituída, deve ela escolher o tipo societário que melhor se adequa à razão pela qual está sendo criada.

Todavia, há dois tipos societários que se destacam por sua maior adequabilidade aos propósitos comuns das *holdings* familiares: a sociedade limitada (artigos 1.052 a 1.087 do Código Civil) e a sociedade anônima (Lei 6.404/76). Ambas limitam a responsabilidade dos sócios. Todavia, enquanto na sociedade limitada todos os sócios respondem solidariamente pela integralização do capital (art. 1.052 do CC) e pela exata estimação de bens conferidos ao capital social, pelo prazo de cinco anos (art. 1.055, §1º do CC), na sociedade anônima, cada sócio é responsável apenas pelas ações que subscreveu e/ou adquiriu (art. 1º da Lei 6.404/76)<sup>116</sup>.

---

<sup>113</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 34.

<sup>114</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 385.

<sup>115</sup> LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**. 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 52.

<sup>116</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 385.

Estes dois tipos societários serão tratados a seguir, em especial quanto às características relevantes para a escolha quando da constituição de uma sociedade *holding*, considerando o contexto estratégico para o planejamento societário.

### 2.3.1 SOCIEDADE LIMITADA

A sociedade limitada encontra-se regada no Código Civil, no Capítulo IV, mas, na ausência de norma específica ou no silêncio do contrato social, a essas sociedades serão aplicadas as regras da sociedade simples, conforme dispõe o art. 1.053<sup>117</sup> do CC. No entanto, o parágrafo único do art. 1.053 confere também a possibilidade de o contrato expressamente prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas das sociedades por ações.

Nesse sentido, as sociedades limitadas possuem uma ampla liberdade contratual, uma vez que os sócios poderão alterar diversas cláusulas predeterminadas em lei, desde que respeitados limites legais. É uma das vantagens na constituição de *holding* familiar sob este tipo societário, pois amplia a possibilidade de adoção de estratégias por parte dos sócios.

Também é preciso ressaltar que a sociedade limitada caracteriza-se por limitar a responsabilidade do sócio à integralização do capital social. Por essa razão, segundo Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, esse é o tipo societário mais utilizado pelas *holdings* familiares, uma vez que a integralização do capital via de regra far-se-á por meio de participações societárias e bens, não se falando em responsabilidade pessoal dos sócios<sup>118</sup>.

Essa forma societária é também considerada a mais adequada quando se pretende impedir que terceiros estranhos a família ingressem na sociedade. Embora a cessão de quotas entre sócios possa ocorrer livremente (garantindo o direito de preferência), sem depender do consentimento dos demais – o que também pode acabar modificando as relações de poder dentro da sociedade – a cessão de quotas a terceiros somente pode ser feita desde que não haja oposição de sócios que representem ¼ (25%) do capital social, conforme dispõe o artigo 1.057 do CC<sup>119</sup>. Assim, a cessão de quotas a terceiros condiciona-se à aprovação, expressa ou tácita, de sócios que representem 75% do capital social<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup> Art. 1.053. A sociedade limitada rege-se, nas omissões deste Capítulo, pelas normas da sociedade simples. Parágrafo único. O contrato social poderá prever a regência supletiva da sociedade limitada pelas normas da sociedade anônima (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018).

<sup>118</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 111.

<sup>119</sup> Art. 1.057: Na omissão do contrato, o sócio pode ceder sua quota, total ou parcialmente, a quem seja sócio, independentemente de audiência dos outros, ou a estranho, se não houver oposição de titulares de mais de um quarto do capital social.

No entanto, pode o contrato social da sociedade limitada dispor de forma diversa da lei, pactuando até mesmo a impossibilidade de cessão das quotas sem que haja aprovação total dos demais sócios. O contrato social também pode prever que em caso de morte, separação, divórcio ou dissolução de união estável, as quotas do sócio sejam objeto de liquidação, cujo valor venha a ser apurado de acordo com critérios contratualmente fixados<sup>121</sup>.

O Código Civil de 2002 confere ainda proteção à sociedade contra os credores dos sócios. Prevê o art. 1.026<sup>122</sup> a proibição de transferência dessas ações aos credores, permitindo apenas que a execução recaia sobre os lucros da empresa, ou na parte que couber em caso de liquidação da sociedade. No caso das *holdings* familiares, é mais uma proteção para que a empresa não seja exposta ao risco de perder sua essência familiar, nem tampouco ser desconstituída.

Ante a faculdade conferida pelo art. 1.055<sup>123</sup> do Código Civil de 2002 de que o capital da sociedade limitada possa ser dividido em quotas desiguais, cumpre também ressaltar a indicação de que a *holding* opte por estabelecer quotas iguais, de forma que cada sócio detenha número de quotas correspondente a sua participação no capital social. Essa circunstância certamente influenciará futuramente na sucessão da empresa, bem como na tomada de decisões dentro da sociedade<sup>124</sup>.

Quanto às deliberações, em geral se dão por maioria dos sócios presentes na assembleia ou reunião, computados proporcionalmente ao valor das quotas de que cada sócio

---

Parágrafo único. A cessão terá eficácia quanto à sociedade e terceiros, inclusive para os fins do parágrafo único do art. 1.003, a partir da averbação do respectivo instrumento, subscrito pelos sócios anuentes (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018).

<sup>120</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p.361.

<sup>121</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 387

<sup>122</sup> Art. 1.026. O credor particular de sócio pode, na insuficiência de outros bens do devedor, fazer recair a execução sobre o que a este couber nos lucros da sociedade, ou na parte que lhe tocar em liquidação. Parágrafo único. Se a sociedade não estiver dissolvida, pode o credor requerer a liquidação da quota do devedor, cujo valor, apurado na forma do art. 1.031, será depositado em dinheiro, no juízo da execução, até noventa dias após aquela liquidação. (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018).

<sup>123</sup> Art. 1.055. O capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio. (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)> Acesso em: 30 de set. 2018).

<sup>124</sup> SANTOS, Ana Bárbara Moraes. **Planejamento sucessório e societário: A holding familiar e a governança corporativa**. Revista dos Tribunais. Vol 988/2018. Fev 2018.

é titular. Em determinados casos, todavia, haverá um quórum deliberativo diferenciado<sup>125</sup> exigido por lei<sup>126</sup>. Denota-se, assim, que pode haver certa dificuldade de atingir os quóruns necessários, em especial pela sugestão de que a *holding* opte por distribuição igual do número de quotas entre os sócios, porquanto, se há poucos sócios herdeiros, será mais difícil atingir estes quóruns por consenso, dificultando, conseqüentemente, a tomada de decisões.

Por último, as sociedades limitadas também são mais facilmente dissolvidas, o que pode ser vantajoso, considerando que, apesar de membros de uma mesma família, os sócios de uma empresa familiar não “se escolheram” enquanto sócios. Assim, a sociedade limitada extingue-se pela dissolução (arts. 1.087 e 1.033 e 1.044 do CC). Ademais, nessas sociedades o direito de recesso é inerente à contratação, sempre que a sociedade tenha sido contratada por prazo indeterminado ou, em sendo por prazo determinado, esse prazo tenha vencido<sup>127</sup>.

A lei prevê também hipóteses de dissolução parcial da sociedade no artigo 1.085 do CC. No entanto, em seguida se verá que, apesar da ausência de previsão legal, a jurisprudência tem aceitado também a dissolução parcial de sociedade limitada, quando tratar-se de empresa familiar.

A questão aqui reside no fato de que o art. 1.031 prevê que a liquidação se fará com base na situação patrimonial da sociedade à data da resolução, devendo a quota liquidada ser paga no prazo de 90 dias (art. 1.031, §2º). Esse prazo tão curto poderia por em risco a sociedade, porquanto, em uma *holding* de participação, por exemplo, a necessidade de alienar quotas pode reduzir a participação societária em sociedades operacionais, ou mesmo causar a perda do controle familiar. Portanto, diante da redação do §2º do art. 1.031, seria interessante a disposição de cláusulas contratuais estipulando pagamentos mais longos e flexíveis<sup>128</sup>.

### 2.3.2 SOCIEDADE ANÔNIMA

As sociedades anônimas, por sua vez, são identificadas e regradas por um estatuto, e não por um contrato. O capital social aqui é dividido em frações iguais denominadas ações,

---

<sup>125</sup> Por exemplo, a necessidade de unanimidade para designação de administrador não sócio, se o capital não estiver totalmente integralizado (art. 1.061 do CC) e a necessidade de ¾ para aprovação de incorporação, fusão, dissolução da sociedade ou levantamento da liquidação (art. 1.071, VI e 1.076, I).

<sup>126</sup> COELHO, Fábio Uhoa. **Manual de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 27ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 192-193.

<sup>127</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 173-175.

<sup>128</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 175.

livremente negociáveis, inclusive no mercado de valores mobiliários<sup>129</sup>. Em decorrência disso, a negociação de ações pode eventualmente ser restringida – conforme prevê o art. 36 da lei 6.404/76<sup>130</sup> - pelo estatuto social ou por acordo de acionistas, mas nunca impedida, pois o que importa aqui, via de regra, é a contribuição patrimonial dos sócios (*intuito pecuniae*), e não as suas qualificações pessoais<sup>131</sup>.

Nesse sentido, o mais comum é estabelecer a previsão de direito de preferência entre os acionistas, obrigando a oferta de ações primeiramente àqueles que já façam parte da sociedade<sup>132</sup>.

Cumpra ressaltar a existência de dois tipos de sociedades anônimas: as sociedades abertas e as sociedades fechadas. Em síntese, a diferença entre elas é que a sociedade aberta pode negociar suas ações com todo o mercado investidor, enquanto a sociedade fechada negocia suas ações apenas de forma privada, não negociando seus valores mobiliários na bolsa ou no mercado de balcão<sup>133</sup>.

De toda forma, cabe fazer a ressalva de que não se vislumbra a possibilidade de constituição de *holdings* familiares sob a forma de uma companhia aberta. Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede afirmam ser indispensável a utilização de cláusulas no estatuto social que mitiguem o risco de os sócios desfazerem-se de suas participações societárias, uma vez que poria em risco o controle da empresa e o patrimônio familiar<sup>134</sup>.

E, embora se verifique nas sociedades anônimas a característica de ser constituída *intuito pecuniae* – em oposição ao *intuito personae* existente nas sociedades limitadas – cabe apresentar o entendimento do Superior Tribunal de Justiça sobre o tema: a jurisprudência reconhece que, ainda que se trate de uma sociedade anônima, a existência de um elo

---

<sup>129</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 407.

<sup>130</sup> Art. 36. O estatuto da companhia fechada pode impor limitações à circulação das ações nominativas, contanto que regule minuciosamente tais limitações e não impeça a negociação, nem sujeite o acionista ao arbítrio dos órgãos de administração da companhia ou da maioria dos acionistas.

Parágrafo único. A limitação à circulação criada por alteração estatutária somente se aplicará às ações cujos titulares com ela expressamente concordarem, mediante pedido de averbação no livro de "Registro de Ações Nominativas (BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018)

<sup>131</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 406.

<sup>132</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 132.

<sup>133</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 413.

<sup>134</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p.112.

específico (familiar) entre os sócios impende o reconhecimento da existência de *affectio societatis*<sup>135</sup>, característica presente nas sociedades limitadas.

A esse respeito, veja-se julgamento do Superior Tribunal de Justiça que buscou pacificar a questão:

EMBARGOS DE DIVERGÊNCIA. QUESTÕES PRELIMINARES. SUBSTABELECIMENTO. RENÚNCIA DO ADVOGADO SUBSTABELECENTE. CAPACIDADE POSTULATÓRIA DO SUBSTABELECIDO. LITISCONSÓRCIO PASSIVO. MORTE DE UM DOS RÉUS. AUSÊNCIA DE HABILITAÇÃO DOS SUCESSORES. NULIDADE DOS ATOS PRATICADOS APÓS O ÓBITO. DESCABIMENTO. OBSERVÂNCIA DO PRINCÍPIO DA SEGURANÇA JURÍDICA. MÉRITO. DIREITO COMERCIAL. SOCIEDADE ANÔNIMA. GRUPO FAMILIAR. INEXISTÊNCIA DE LUCROS E DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS HÁ VÁRIOS ANOS. QUEBRA DA AFFECTIO SOCIETATIS. DISSOLUÇÃO PARCIAL. POSSIBILIDADE. (...) **III - É inquestionável que as sociedades anônimas são sociedades de capital (intuito pecuniae), próprio às grandes empresas, em que a pessoa dos sócios não têm papel preponderante. Contudo, a realidade da economia brasileira revela a existência, em sua grande maioria, de sociedades anônimas de médio e pequeno porte, em regra, de capital fechado, que concentram na pessoa de seus sócios um de seus elementos preponderantes, como sói acontecer com as sociedades ditas familiares, cujas ações circulam entre os seus membros, e que são, por isso, constituídas intuito personae.** Nelas, o fator dominante em sua formação é a afinidade e identificação pessoal entre os acionistas, marcadas pela confiança mútua. Em tais circunstâncias, muitas vezes, o que se tem, na prática, é uma sociedade limitada travestida de sociedade anônima, sendo, por conseguinte, equivocado querer generalizar as sociedades anônimas em um único grupo, com características rígidas e bem definidas. Em casos que tais, porquanto reconhecida a existência da *affectio societatis* como fator preponderante na constituição da empresa, não pode tal circunstância ser desconsiderada por ocasião de sua dissolução. Do contrário, e de que é exemplo a hipótese em tela, a ruptura da *affectio societatis* representa verdadeiro impedimento a que a companhia continue a realizar o seu fim, com a obtenção de lucros e distribuição de dividendos, em consonância com o artigo 206, II, "b", da Lei nº 6.404/76, já que dificilmente pode prosperar uma sociedade em que a confiança, a harmonia, a fidelidade e o respeito mútuo entre os seus sócios tenham sido rompidos. A regra da dissolução total, nessas hipóteses, em nada aproveitaria aos valores sociais envolvidos, no que diz respeito à preservação de empregos, arrecadação de tributos e desenvolvimento econômico do país. **À luz de tais razões, o rigorismo legislativo deve ceder lugar ao princípio da preservação da empresa,** preocupação, inclusive, da nova Lei de Falências - Lei nº 11.101/05, que substituiu o Decreto-lei 7.661/45, então vigente, **devendo-se permitir, pois, a dissolução parcial, com a retirada dos sócios dissidentes, após a apuração de seus haveres em função do valor real do ativo e passivo. A solução é a que melhor concilia o interesse individual dos acionistas retirantes com o princípio da preservação da sociedade e sua utilidade social, para evitar a descontinuidade da empresa, que poderá prosseguir com os sócios remanescentes.** Embargos de divergência improvidos, após rejeitadas as preliminares. (STJ, Embargos de Divergência em Resp Nº 111.294, 2ª Seção do Superior Tribunal de Justiça, Rel. Min. Castro Filho, data de julgamento: 28/06/2006).

<sup>135</sup> A *affectio societatis* consiste na cooperação entre os sócios, com vista a consecução de interesses comuns, qual seja, o melhor interesse da sociedade. É elemento essencial do contrato de sociedade, manifestando-se por meio da disposição dos contratantes em compartilhar dos resultados da sociedade, sejam eles ganhos ou perdas comuns. (TEPEDINO, Gustavo; BARBOZA, Heloisa Helena; MORAES, Maria Celina Bodin. **Código Civil interpretado conforme a Constituição da República – vol. 3.** Rio de Janeiro: Renovar, 2011, p. 40).

O Relator do caso, Ministro Castro Filho, não apenas reconheceu a existência da *affectio societatis* como fator preponderante na constituição da empresa, como fez a ressalva de que, ainda que a dissolução parcial não fosse compatível com a sociedade anônima, o rigorismo legislativo deveria ceder lugar a outros fatores relevantes, tais como a preservação de empregos, arrecadação de tributos e desenvolvimento econômico. Assim, posicionou-se em favor do princípio da preservação da empresa e do respeito à evidente *affectio societatis*.

Em oposição a esse entendimento há o fato de a Lei 6.404/76 prever taxativamente, em seu artigo 137, as hipóteses de direito de retirada de sócio, bem como o fato de as sociedades anônimas serem constituídas *intuito pecuniae*, de forma que a natureza e o regime jurídico dessas sociedades impossibilitaria a dissolução parcial.

Fato é que o Superior Tribunal de Justiça entendeu ser permitida a dissolução parcial<sup>136</sup> de sociedades anônimas familiares pequenas e médias, por quebra da *affectio societatis*. De acordo com a 2ª Seção de Direito Privado, as normas e critérios das sociedades limitadas podem ser aplicados quando a afeição pessoal for verificada na constituição da sociedade anônima. Isto é, a *affectio societatis* exerce papel relevante para composição do quadro societário, de modo que o rompimento deste liame impediria a sociedade de realizar o seu objeto social de modo adequado.

Assim, a justificada quebra da *affectio societatis* no atual contexto societário constitui motivação razoável para que um ou mais sócios se retirem dela. Isso permite também que a pessoa jurídica continue a explorar a atividade econômica para a qual foi constituída, em respeito ao princípio da preservação da sociedade<sup>137</sup>.

Diante disso, nota-se que o elemento da *affectio societatis* costuma fazer-se presente mesmo nas sociedades anônimas de capital fechado, quando tratar-se de empresas familiares, e isso é reconhecido pelo Superior Tribunal de Justiça, sendo viável a constituição de *holdings* também sob esse tipo societário.

No tocante as deliberações a serem tomadas nas Assembleias Gerais, a princípio serão tomadas por mais da metade dos votos regularmente manifestados. Determinadas matérias, todavia, estão sujeitas a um quórum qualificado, tendo em vista sua maior relevância. As matérias constantes no art. 126 da Lei 6.404/76 deverão ser aprovadas por pelo menos 50% do capital votante da companhia. Em se tratando de sociedade aberta, a CVM poderia reduzir tal

---

<sup>136</sup> A Lei 6.404/76 não admite a dissolução parcial de sociedade anônima, de modo que a retirada de um acionista da companhia, via de regra, ficava restrita às hipóteses prevista na Lei, tal como determina o art. 109, V da Lei 6404/76.

<sup>137</sup> TEPEDINO, Gustavo; BARBOZA, Heloisa Helena; MORAES, Maria Celina Bodin. **Código Civil interpretado conforme a Constituição da República – vol. 3**. Rio de Janeiro: Renovar, 2011, p. 41.

quórum ao verificar, por exemplo, que a companhia não consegue reunir acionistas suficientes para tal deliberação<sup>138</sup>.

Há, ainda, matérias que dependem de aprovação específica a ser obtida em assembleia especial, como no caso de criação de ações preferenciais ou aumento de classe existente sem guardar proporção com as demais – salvo se isso já estiver previsto ou autorizado<sup>139</sup>.

Ressalta-se também como vantagem advinda da utilização desse tipo societário a possibilidade de instituição de duas espécies diversas de ações: as ordinárias e as preferenciais<sup>140</sup>. Isso porque o estatuto social pode deixar de conferir às ações preferenciais algum ou alguns dos direitos conferidos às ações ordinárias – inclusive o direito de voto.

Essa faculdade permitiria acomodar os herdeiros conforme suas habilidades para gerir o empreendimento. Aqueles que detiverem ações ordinárias terão direito de ocuparem-se das deliberações sobre os negócios sociais, enquanto os beneficiários preferenciais ficarão afastados das deliberações, mas poderão participar antecipadamente dos resultados da companhia<sup>141</sup>.

Cumprе ressaltar que a restrição ou negação de direito de voto às ações preferenciais deverá estar prevista no Estatuto Social da companhia. Não havendo essa previsão, as ações preferenciais terão direito a voto sem nenhuma restrição, pois, em princípio, todas as ações têm direito de voto<sup>142</sup>.

Ademais, por ser considerada uma medida extrema, o cerceamento do direito de voto possui uma limitação imposta no art. 15, §2º da lei 6.404/76: as ações preferenciais sem direito

---

<sup>138</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 542-543.

<sup>139</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 543.

<sup>140</sup> A lei 6404/76 criou diferentes espécies de ações visando conformar a diversidade dos perfis de acionistas. As ações ordinárias conferem direitos comuns de acionistas, sem privilégios ou vantagens, mas asseguram o direito de voto. São de emissão obrigatória, mais adequadas aos sócios que pretendem gerir a sociedade. As ações preferenciais, por sua vez, são ações que possuem algum privilégio ou vantagem de ordem patrimonial (comumente prioridade no recebimento dos resultados da companhia), tipicamente adquiridas por sócios que não possuem interesse na gestão da companhia, apenas no recebimento de dividendos, uma vez que não conferem direito de voto. A lei das sociedades por ações prevê ainda a existência de ações de fruição, que são ações inicialmente preferenciais ou ordinárias, que vieram a ser integralmente amortizadas – isto é, a sociedade paga antecipadamente ao acionista o que lhe caberia em caso de liquidação da sociedade. São ações que também podem sofrer restrições (TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 460-467).

<sup>141</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 113.

<sup>142</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II** – 2ª Ed, revista e ampliada – artigos 80 a 137. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 184.

de voto (ou com qualquer forma de restrição a voto) não podem ultrapassar 50% do total das ações emitidas<sup>143</sup>.

Importa observar também que, caso a companhia deixe de pagar dividendos fixos ou mínimos a que fizerem jus as ações preferenciais sem direito de voto ou com direito de voto limitado por até três exercícios consecutivos – ou prazo menor estipulado no estatuto – tais ações adquirirão o exercício pleno desse direito<sup>144</sup>. A disposição prevista no §1º do art. 111 da Lei 6.404/76 justifica-se na medida em que o acionista preferencial a compensação a que teria direito<sup>145</sup>.

Ante o silêncio do Código Civil de 2002, essa possibilidade não se verificava nas sociedades limitadas até o ano de 2017, por determinação do Departamento Nacional de Registro de Comércio (DNRC), em sua Instrução Normativa nº 98/2003. No entanto, esse entendimento mudou com a edição da Instrução Normativa nº 38/2017 pelo Departamento de Registro Empresarial e Integração (substituto ao DNRC).

A partir dessa Instrução Normativa, facultou-se às sociedades limitadas a criação de quotas preferenciais, que permitirão fixar diferentes direitos financeiros e políticos entre os cotistas. Ademais, conforme o inciso II do item 1.4 do Anexo II da IN 38/17, a adoção destes institutos por uma sociedade limitada acarretará a presunção da adoção da regência supletiva da Lei 6.404/76, nos termos do art. 1.053, parágrafo único do Código Civil<sup>146</sup>.

Diante dessa mudança, admitiu-se a possibilidade de que também as sociedades limitadas criem quotas preferenciais e confirmem direitos e deveres distintos aos herdeiros sucessores da empresa familiar, estabelecendo uma estratégia de organização conforme as prioridades e interesses de cada um.

Como desvantagem da constituição de *holding* familiar sob a forma de sociedade anônima há a necessidade de publicação das demonstrações financeiras e do balanço patrimonial, anualmente, conforme previsto na Lei 6.404/76. A divulgação dessas informações permite que concorrentes conheçam detalhes sobre a companhia, e isso é

---

<sup>143</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 172.

<sup>144</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 172.

<sup>145</sup> REQUIÃO, Rubens. Curso de Direito Comercial. V. 2. 30ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013, p.125.

<sup>146</sup> ARRUDA, Pablo Gonçalves e; SOARES, Natália de Moura. **As Novas Instruções Normativas DREI**. 2017. Disponível em <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI256660,81042-As+novas+instrucoes+normativas+DREI>> Acesso em: 12 out. 2018.

especialmente negativo quando a concorrência não é obrigada a realizar essa divulgação, por tratar-se, por exemplo, de sociedade limitada<sup>147</sup>.

Além das demonstrações financeiras, a Lei das Sociedades por Ações impõe a divulgação de diversos outros atos societários (por exemplo, a publicação da convocação da assembleia geral, prevista no artigo 124 da Lei 6.404/76), e essa publicidade apresenta custos altos para a companhia. Diante disso, além da diminuição do sigilo, a empresa também incorrerá em custos significativos para cumprir com a publicidade prevista na lei<sup>148</sup>.

Quanto a dissolução da sociedade anônima, as hipóteses e os procedimentos são bem mais complexos que na sociedade limitada. As hipóteses estão listadas no art. 206 da Lei 6.404/76, dividindo-se em (1) dissolução de pleno direito, (2) dissolução por decisão judicial e (3) por decisão de autoridade administrativa.

Nessas sociedades o legislador previu, no art. 137 da Lei 6.404/76, hipóteses específicas de retirada de um sócio da sociedade, mediante reembolso de suas ações, tendo em vista que a regra é a livre circulação de ações.

Por todo o exposto, denota-se que, após a análise da viabilidade de constituição da *holding*, é preciso verificar também qual o tipo societário que melhor se adequará ao caso concreto.

---

<sup>147</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). *Empresa familiar: estudos jurídicos*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 387.

<sup>148</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 114.

### 3 A *HOLDING* E OS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares costumam dividir o seu foco entre a geração de lucro e a perpetuidade do negócio, tendo em vista o interesse de que as futuras gerações também possam gerir e desfrutar da sociedade. Nesse sentido, para que a família continue conduzindo o negócio, faz-se necessária a adoção de certos acordos e práticas voltados especificamente a perpetuidade da sociedade sob o controle familiar, de modo a evitar que o comando da empresa pulverize-se ao longo das gerações ou, ainda, que tenha de ser encerrado em decorrência da má gestão ou de constantes desentendimentos.

Diante disso, caberá tratar de formas pelas quais a sociedade *holding* poderá adotar uma administração profissional do grupo familiar, que, como se verá, é uma prática importante para a continuidade da empresa.

Nesse mesmo sentido, será tratada a questão da manutenção do controle familiar, porquanto, ainda que a *holding* não siga sob a gestão familiar, seguirá ela sob o controle. Para tanto, o ordenamento jurídico confere algumas limitações à circulação de quotas ou ações, que poderão ser adotados pela *holding*, conforme esteja ela estruturada sob a forma de sociedade limitada ou sociedade anônima.

Ademais, há acordos que podem ser formalizados, voltados especificamente a estabilização das expectativas familiares e empresariais. São os chamados protocolos familiares, que objetivam estabelecer diretrizes para prevenção de conflitos, bem como formas de solucioná-los, tendo em vista o fato de que o vínculo societário, a partir da segunda geração, é um vínculo com origem na herança de um patrimônio, “agravado pelo fato de que essas pessoas não tiveram a liberdade de se escolherem como sócios e agora precisam aprender a sê-lo”<sup>149</sup>.

#### 3.1. ADMINISTRAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DAS *HOLDINGS* FAMILIARES

O comando da gestão das sociedades familiares, via de regra, alterna-se com base em critérios sucessórios, de geração para geração. No entanto, essa forma de sucessão não costuma levar em consideração princípios relevantes para a condução do negócio (tais como competência e experiência), o que muito provavelmente comprometeria a perpetuidade do negócio.

---

<sup>149</sup> BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Introdução – XIX.

Diante disso, um dos principais aspectos para que a continuidade da sociedade seja possível é que haja uma profissionalização da gestão da empresa. A *holding*, como mencionado, servirá para centralização da administração dos empreendimentos familiares.

Renato Bernhoeft e Miguel Gallo ressaltam a importância de que os herdeiros sejam preparados para as posições que assumirão. Mas, além do preparo profissional e executivo – para os descendentes que pretendem efetivamente assumir e conduzir o negócio – os autores mencionam a importância de que os herdeiros sejam preparados também para serem acionistas. Segundo eles, a continuidade do negócio passa pela profissionalização dos controladores do capital das empresas familiares, para que compreendam seu papel, responsabilidade e riscos<sup>150</sup>.

Nesse sentido, os autores recomendam que a empresa fixe previamente as condições para o ingresso profissional de membros da família na empresa. Evidentemente a situação é mais complexa que as contratações “comuns” e, por isso, faz-se necessária desde logo a enumeração de critérios e qualificações para que os familiares façam parte da empresa, tanto como administradores ou apenas como sócios<sup>151</sup>.

Essa enumeração de critérios e qualificações deverá fazer parte de um processo para integração das novas gerações. E, para que esse processo seja o mais objetivo possível, é possível a criação dos chamados Protocolos de Família, que regulamentarão a forma como as novas gerações ingressarão e permanecerão na sociedade, devendo instituir, entre outros:

- (i) valores e princípios familiares;
- (ii) as funções dos membros da família em relação à empresa;
- (iii) órgãos de governo;
- (iv) solução de conflitos;
- (v) vinculação e desvinculação dos membros da família na empresa;
- (vi) plano de retirada do fundador e eleição do sucessor<sup>152</sup>

Os protocolos familiares serão vistos de forma mais aprofundada no ponto 3.3, mas desde logo cabe ressaltar que, para uma melhor administração da empresa familiar, eles serão importantes, porquanto visam a estabilização das relações e expectativas da família e da empresa<sup>153</sup>.

---

<sup>150</sup> BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 40-41.

<sup>151</sup> BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 77-78.

<sup>152</sup> FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou Pacto de Família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 342.

<sup>153</sup> FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou Pacto de Família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 334.

A instituição da *holding* possibilitará ainda que a família mantenha-se no controle das empresas, e, concomitantemente, tenha seus membros distantes da condução do negócio. Isso será vantajoso porque nem sempre a administração familiar é meritória: nem sempre os membros da família estão suficientemente aptos, ou mesmo interessados em conduzir o negócio. Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede afirmam que o direito hereditário à empresa gera um direito acessório à administração da empresa, mas isso tende a originar uma série de problemas no âmbito gerencial<sup>154</sup>.

É especialmente a coletividade de herdeiros que impõe a necessidade de uma administração profissional, pois a má administração de um ou de todos os herdeiros impactará todo o patrimônio familiar. Mas, mesmo em se tratando de um único herdeiro, a má administração da empresa, além de produzir danos sobre o patrimônio exclusivo herdado, afetará diretamente trabalhadores, fornecedores, consumidores, enfim, toda a coletividade diretamente relacionada ao negócio<sup>155</sup>.

Outrossim, a administração familiar tem a característica de não ser facilmente dispensada: mesmo quando não estiver sendo competente o suficiente para gerir o empreendimento, ela acaba prolongando-se, tendo em vista principalmente os laços familiares<sup>156</sup>. A administração profissional, por outro lado, é mais facilmente destituível caso não se mostre diligente. O processo de destituição será mais objetivo e célere, sem envolvimento ou desgaste emocional (como sói acontecer na administração familiar), o que, conseqüentemente, favorecerá a continuidade do negócio.

A administração profissional também permitirá que todos os membros da família nivelem-se igualmente como sócios. Os administradores ocuparão cargos de direção com base no voto dado pela sociedade controladora<sup>157</sup>.

Os administradores terão poderes para gerir a sociedade, tomando as decisões necessárias à realização do objeto social, que não sejam competência exclusiva da assembleia ou reunião dos sócios. Isto é, os administradores podem traçar estratégias gerais de atuação no

---

<sup>154</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p.87.

<sup>155</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 87-88.

<sup>156</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 88.

<sup>157</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 88.

mercado, bem como “representar” a sociedade, uma vez que são eles que atuarão perante terceiros<sup>158</sup>.

Portanto, impende que o ato constitutivo da sociedade defina minuciosamente quais os poderes e as atribuições do(s) administradores(s), pois quanto mais cuidadosas essas atribuições, maior será a segurança dos sócios com relação aos atos praticados pelos administradores. Pode-se inclusive definir atos que só poderão ser praticados após reunião da assembleia de sócios, o que garantirá maior segurança à família<sup>159</sup>.

No caso das sociedades limitadas, caberá aos próprios sócios a escolha de uma ou mais pessoas para realizarem as funções administrativas, podendo ainda serem criados órgãos de administração. O artigo 1.061 do CC permite que sejam nomeados administradores estranhos ao quadro social da empresa, enquanto o artigo 1.071 admite que essa nomeação seja feita no contrato social ou em ato separado, que, nesse caso, deverá ser feito pela maioria do capital social<sup>160</sup>.

Com exceção das exigências de que o administrador seja uma pessoa natural (art. 997, VI e 1.062, § 2º do Código Civil) e idônea (art. 1.011, §1º)<sup>161</sup>, há diversas possibilidades para organização da administração, tais como divisão de poderes, estabelecimento de hierarquia ou mesmo a criação de um conselho de administração<sup>162</sup>.

Para as sociedades anônimas, por sua vez, a Lei 6.404/76 previu que a administração da companhia recaia sobre o Conselho de Administração e sobre a diretoria, ou somente à diretoria, conforme dispuser o estatuto<sup>163</sup>. Esse preceito faculta aos acionistas a escolha do modelo a ser adotado<sup>164</sup>.

A diretoria é órgão obrigatório nas sociedades anônimas, competindo a ela “praticar todos os atos necessários ao regular andamento dos negócios da companhia”. Portanto, é ela que atuará como “representante” da sociedade. Serão eleitos pelo conselho de administração

---

<sup>158</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p.373.

<sup>159</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 164.

<sup>160</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 295.

<sup>161</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 295.

<sup>162</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 295.

<sup>163</sup> O Conselho de Administração será obrigatório apenas para as companhias abertas, as sociedades de economia mista e as de capital autorizado (TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 546)

<sup>164</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. V. 1. 32ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 244.

ou, inexistindo este, pela assembleia geral, não podendo haver coincidência entre os membros do conselho de administração e a diretoria<sup>165</sup>.

O conselho de administração, por sua vez, será eleito pela assembleia geral – constituída pelos acionistas que potencialmente mantém o controle social pela detenção das ações com voto -, que possuirá também o poder de destituí-lo, parcial ou totalmente<sup>166</sup>.

É um órgão de deliberação colegiada, cujas competências estão previstas no artigo 142 da Lei 6.404/76. A enumeração feita pelo dispositivo legal é extensa, podendo ser sintetizada em três grupos: (i) programáticas (ex.: fixação de diretrizes), (ii) de fiscalização ou de controle (ex.: supervisão da diretoria) e (iii) propriamente administrativas (ex.: eleição dos diretores)<sup>167</sup>.

De toda forma, em ambas as sociedades – limitada e anônima – é possível e recomendável a instituição de um conselho de administração, órgão fundamental para a adoção das boas práticas de governança corporativa<sup>168</sup>. Especialmente para as sociedades limitadas, há uma ampla margem de liberdade na instituição desse conselho, mas recomenda-se a adoção das regras utilizadas nas sociedades anônimas. O conselho de administração é, em síntese, um órgão colegiado de deliberação e não de execução, sendo considerada a instância mais adequada para a prevenção de conflitos que possam surgir entre os núcleos familiares, consequente mantendo a atividade empresária<sup>169</sup>.

De acordo com Marlon Tomazette, o conselho de administração exercerá basicamente duas funções: a primeira, relacionada a gestão da propriedade (em que ele representará os interesses da sociedade e não dos sócios), e a segunda, relativa a função de gestão, em que o conselho atuará ratificando e monitorando as decisões dos diretores<sup>170</sup>.

<sup>165</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 552.

<sup>166</sup> REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. V. 1. 32ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013, p. 245.

<sup>167</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 295.

<sup>168</sup> Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa): “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em <<https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>> Acesso em: 18 out. de 2018)

<sup>169</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 297.

<sup>170</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 300.

A instituição de um conselho de administração em paralelo a diretoria pode servir também para acomodar perfis distintos entre os familiares: enquanto a diretoria deve ficar a cargo de membros da família com perfil de liderança, é possível que os membros com menos aptidão para liderança, mas que possam contribuir inovando a empresa façam parte do conselho de administração. Dessa forma, a administração dicotômica pode favorecer também para a composição de interesses família/empresa<sup>171</sup>.

Sérgio Botrel recomenda ainda a criação de um conselho de família, em paralelo ao conselho de administração. Esse órgão, por sua vez, serviria para que a família expusesse suas expectativas, necessidades e demandas em espaço próprio e reservado, evitando a perda de foco da gestão da empresa, bem como garantindo a privacidade em relação a assuntos que não precisariam ser expostos à executivos não membros da família<sup>172</sup>.

No âmbito do conselho familiar é possível discutir temas como (i) desenvolvimento e formação dos herdeiros sucessores, (ii) investimentos financeiros na família, (iii) visão estratégica em relação aos negócios, entre outros tópicos<sup>173</sup>.

Para as empresas que superaram a segunda geração, é possível também a criação de mais de um conselho de família, para cada núcleo familiar. Assim, pode-se ter um representante de cada núcleo familiar nos demais órgãos da *holding*. Portanto, a família precisaria primeiramente posicionar-se internamente quanto a assuntos relevantes, para depois levar sua posição aos órgãos da empresa<sup>174</sup>.

Pode-se ainda criar um conselho consultivo, a ser formado por consultores e assessores especializados em diferentes ramos, cujo principal objetivo será assessorar os sócios gestores quanto a ações ligadas à gestão estratégica dos negócios. Esse conselho não decide nem assume responsabilidades, mas serve como aconselhamento para a tomada de decisões em ramos específicos. Para essas reuniões, em geral os sócios devem buscar

---

<sup>171</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 388-389.

<sup>172</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 390.

<sup>173</sup> LANZ, Thomas Michael. Os Conselhos: consultivo, de administração e familiar. In: Empresas familiares: uma visão interdisciplinar. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015, p. 229.

<sup>174</sup> LANZ, Thomas Michael. Os Conselhos: consultivo, de administração e familiar. In: Empresas familiares: uma visão interdisciplinar. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015, p. 229.

profissionais externos e independentes, com experiência capaz de contribuir para a tomada de decisões dentro da empresa<sup>175</sup>.

Diante disso, denota-se que é cada vez mais frequente a contratação de profissionais que não pertençam a família para assumir a condução do negócio. Nesses casos, em geral, os herdeiros passarão a ocupar cargos no Conselho de Administração<sup>176</sup>.

Cabe ressaltar também que a qualidade da gestão da empresa, além de impactar internamente, nas relações entre os sócios parentes, é também e cada vez mais uma exigência do mercado. Por essa razão a adoção de boas práticas de Governança Corporativa exigirá a extrapolação daquilo que está legalmente previsto, convertendo princípios em recomendações objetivas<sup>177</sup>.

Embora sejam mais utilizadas por sociedades que integram o mercado de capitais, a adoção das práticas de governança corporativa podem ser feitas por todas as sociedades, em virtude dos benefícios que podem decorrer delas<sup>178</sup>. De acordo com o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, há quatro princípios básicos que deveriam ser instituídos na Empresa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa<sup>179</sup>.

Por meio da transparência, os acionistas e investidores potenciais devem poder manter-se informados acerca da situação da companhia. Como equidade, entende-se a necessidade de respeito ao interesse dos minoritários e efetivo cumprimento da lei. A prestação de contas, por sua vez, permitirá um melhor controle dos administradores (evitando abusos e assegurando um melhor desempenho) e, por meio da responsabilidade corporativa, devem ser adotadas práticas que permitam a continuidade da sociedade<sup>180</sup>.

---

<sup>175</sup> LANZ, Thomas Michael. Os Conselhos: consultivo, de administração e familiar. In: Empresas familiares: uma visão interdisciplinar. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015, p. 231-234.

<sup>176</sup> COSTA, Armando João Dalla. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares**. Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico (UFPR) 2005. Disponível em: <[http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos\\_discussao/texto\\_para\\_discussao\\_ano\\_2005\\_texto\\_13.pdf](http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_ano_2005_texto_13.pdf)> Acesso em 27 out. 2018.

<sup>177</sup> BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 389.

<sup>178</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p.. 298.

<sup>179</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª ed. 2015. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_baixa%5b1%5d.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa%5b1%5d.pdf)> Acesso em 27 out. 2018.

<sup>180</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014, p. 426-427.

Tais práticas estão especialmente relacionadas aos meios de fiscalização da sociedade, sobretudo à atuação do Conselho de Administração, considerado órgão fundamental para as boas práticas de governança corporativa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, esse órgão deverá ser pequeno, podendo ser dividido em comissões ou grupos de trabalho, caso seja necessária análise mais aprofundada de determinadas matérias. Para garantir maior independência, impende também que os conselheiros não tenham ligações com a sociedade ou com os administradores<sup>181</sup>.

Em síntese, a adoção de boas práticas de governança corporativa permitirá uma melhor organização entre controladores e sócios minoritários e melhora na gestão da sociedade, além de uma capacidade maior para atrair e reter talentos e acesso a diferentes fontes de financiamento, o que melhorando o desempenho das atividades da empresa<sup>182</sup>.

Especificamente em se tratando de empresas familiares, a instituição de Conselhos e a adoção de práticas de governança corporativa tornam-se relevantes tendo em vista o aspecto da sucessão empresarial. Além dos conflitos comuns que podem ocorrer entre os sócios, as empresas familiares possuem o fator sucessório como uma problemática a mais.

Por isso também o IBGC sugere a criação de órgãos distintos para a resolução de problemas, tendo em vista ser o melhor caminho para dar continuidade à missão e aos valores do empreendimento e, também, para demonstrar maior transparência ao mercado em relação ao processo sucessório e à continuidade da empresa<sup>183</sup>.

Denota-se, portanto, que a continuidade da empresa dependerá de adequado processo de profissionalização da sociedade. Para tanto, a *holding* permite uma centralização da administração em sócios ou administradores profissionais, bem como a manutenção do controle por parte dos sócios, sem que necessariamente façam parte da administração.

---

<sup>181</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª Edição. São Paulo: IBGC, 2015. P. 57-59. Disponível em < [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_baixa%5b1%5d.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa%5b1%5d.pdf)> Acesso em 27 out. 2018.

<sup>182</sup> TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 298.

<sup>183</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-presidente**. IBGC. São Paulo: 2011, p. 31. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/userfiles/10.pdf>> Acesso em 06 nov. 2018.

### 3.2. DIREITOS SOBRE QUOTAS E AÇÕES

Na mesma seara da análise do planejamento patrimonial, encontra-se na *holding* interessantes instrumentos para proteção contra terceiros, voltada principalmente a manter o controle familiar sobre a empresa.

Como anteriormente mencionado, a sociedade constituída por quotas – especialmente a sociedade limitada – possuirá um quórum para aprovação da cessão de quotas para terceiros (art. 1.057 do CC), podendo mesmo o contrato social impedir essa cessão sem que haja aprovação total dos demais sócios. Ademais, o Código Civil de 2002 prevê proteção à sociedade contra os credores dos sócios, uma vez que o art. 1.026<sup>184</sup> proíbe a transferência de ações aos credores do sócio, permitindo apenas que a execução recaia sobre os lucros da sociedade, ou na parte que couber em caso de liquidação da sociedade. Assim, permanece intacto o acervo de quotas por meio do qual a *holding* mantém sua posição nas sociedades controladas<sup>185</sup>.

As sociedades anônimas, por sua vez, podem ter a transação de suas ações limitadas pelo estatuto social ou por acordo de acionistas, mas nunca impedida (conforme prevê o art. 36 da lei 6.404/76<sup>186</sup>). Nesse sentido, como se verá detalhadamente mais adiante, o mais comum é estabelecer a previsão de direito de preferência entre os acionistas, obrigando a oferta de ações primeiramente àqueles que já façam parte da sociedade, em igualdade de condições<sup>187</sup>.

Mas, além desses instrumentos, é possível também impedir que as quotas ou ações dispersem-se em virtude da desagregação familiar, que geralmente decorre de divórcios ou separações.

---

<sup>184</sup>Art. 1.026. O credor particular de sócio pode, na insuficiência de outros bens do devedor, fazer recair a execução sobre o que a este couber nos lucros da sociedade, ou na parte que lhe tocar em liquidação.

Parágrafo único. Se a sociedade não estiver dissolvida, pode o credor requerer a liquidação da quota do devedor, cujo valor, apurado na forma do art. 1.031, será depositado em dinheiro, no juízo da execução, até noventa dias após aquela liquidação (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018).

<sup>185</sup>MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 90.

<sup>186</sup>Art. 36. O estatuto da companhia fechada pode impor limitações à circulação das ações nominativas, contanto que regule minuciosamente tais limitações e não impeça a negociação, nem sujeite o acionista ao arbítrio dos órgãos de administração da companhia ou da maioria dos acionistas.

Parágrafo único: A limitação à circulação criada por alteração estatutária somente se aplicará às ações cujos titulares com ela expressamente concordarem, mediante pedido de averbação no livro de "Registro de Ações Nominativas" (BRASIL, Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018).

<sup>187</sup>MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 132.

Para tanto, é possível que o sócio-fundador doe ou teste as quotas ou ações aos filhos, gravando-as com cláusula de incomunicabilidade, ou, ainda mais amplo, com cláusula de inalienabilidade, na forma do artigo 1.911 do Código Civil de 2002, o que implicará em impenhorabilidade e incomunicabilidade. Dessa forma, evita-se que as quotas/ações sejam alvo de partilha em uma separação ou morte<sup>188</sup>.

As cláusulas restritivas de direitos – inalienabilidade, incomunicabilidade e impenhorabilidade – somente poderão ser impostas por testamento ou doação, uma vez que ninguém pode gravar seus próprios bens com essas cláusulas. Esses gravames são impostos sobre bens móveis ou imóveis, e impedirão que o herdeiro, legatário ou donatário possa dispor livremente deles<sup>189</sup>.

A cláusula de inalienabilidade terá a função de impedir que os herdeiros alienem as quotas/ações recebidas, garantindo que o patrimônio não seja dilapidado após a morte do fundador da empresa. Constando a cláusula de inalienabilidade no contrato social, automaticamente as quotas/ações também serão gravadas com incomunicabilidade e impenhorabilidade<sup>190</sup>.

A cláusula de incomunicabilidade, por sua vez, estabelece que as quotas/ações herdadas não se comunicarão em virtude do casamento, conservando-se como propriedade particular do favorecido ou beneficiado – mesmo que o casamento tenha sido ou venha a ser constituído por regime de comunhão universal de bens. A cláusula de impenhorabilidade, por sua vez, impedirá que essas quotas/ações sejam alvo de penhora<sup>191</sup>.

Há ainda a possibilidade de que as quotas/ações sejam gravadas com cláusula de reversão, o que garante que, se o beneficiado faleça antes do doador, a nua-propriedade das

---

<sup>188</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 91.

<sup>189</sup> ASSUMPÇÃO, Marcos Puglisi de. Gestão Patrimonial – o que fazer para proteger seu patrimônio. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord).  **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015, p. 327.

<sup>190</sup> VISCARDI, Diego.  **Holding Familiar: doação de quotas com reserva de usufruto e cláusulas restritivas**. Holding Familiar – Sucessão Familiar e Planejamento Sucessório. 2016. Disponível em: <<http://holdingfamiliar.adv.br/2016/04/27/holding-familiar-doacao-de-quotas-com-reserva-de-usufruto-e-clausulas-restritivas/>> Acesso em: 28 out. 2018.

<sup>191</sup> VISCARDI, Diego.  **Holding Familiar: doação de quotas com reserva de usufruto e cláusulas restritivas**. Holding Familiar – Sucessão Familiar e Planejamento Sucessório. 2016. Disponível em: <<http://holdingfamiliar.adv.br/2016/04/27/holding-familiar-doacao-de-quotas-com-reserva-de-usufruto-e-clausulas-restritivas/>> Acesso em: 28 out. 2018.

quotas retornará a propriedade do patriarca ou da matriarca, não sendo inventariada e transferida para a 3ª geração da família<sup>192</sup>.

No testamento, a disposição dessas cláusulas será livre somente sobre a parte disponível. Quanto a parte indisponível (legítima), o testador precisará explicitar as razões pelas quais estará gravando os bens com estas cláusulas<sup>193</sup>. Em caso de doação, todavia, a disposição dessas cláusulas será livre, desde que atendidos os limites previstos nos artigos 548 e 549 do CC<sup>194</sup>. Isso significa que, em havendo doação das ações, as restrições inerentes ao processo sucessório via testamento não precisarão ser obedecidas<sup>195</sup>.

Nesse sentido, o doador pode optar em fazer a doação com reserva de usufruto, conforme previsto no art. 1.390 do CC<sup>196</sup>. A aplicação do usufruto sobre quotas ou ações origina um nu-titular, uma pessoa que será titular dos títulos societários, mas apenas de seu direito patrimonial. Em oposição, haverá um usufrutuário, que terá o direito de exercer as faculdades sociais da quotas: ele conservará a posse das quotas ou ações, bem como terá direito de voto e recebimento dos frutos da sociedade<sup>197</sup>.

Conforme destacam Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede, essas cláusulas são relevantes como “proteção contra fracassos amorosos”. Mas, além dessas cláusulas, o próprio artigo 1.027 do Código Civil prevê que, em se tratando de uma sociedade limitada, o cônjuge ou companheiro não poderá exigir desde logo a sua parte. Diante da separação ou do falecimento do sócio, deverá requerer a liquidação da sociedade e, enquanto isso não ocorrer, concorrerá periodicamente nos resultados da sociedade. Ademais, em caso de separação, os demais sócios (membros da família) entregarão dinheiro (e não participação societária) ao ex-

<sup>192</sup> VISCARDI, Diego. **Holding Familiar: doação de quotas com reserva de usufruto e cláusulas restritivas**. Holding Familiar – Sucessão Familiar e Planejamento Sucessório. 2016. Disponível em: <<http://holdingfamiliar.adv.br/2016/04/27/holding-familiar-doacao-de-quotas-com-reserva-de-usufruto-e-clausulas-restritivas/>> Acesso em: 28 out. 2018.

<sup>193</sup> Art. 1.848. Salvo se houver justa causa, declarada no testamento, não pode o testador estabelecer cláusula de inalienabilidade, impenhorabilidade, e de incomunicabilidade, sobre os bens da legítima (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 01 out. 2018).

<sup>194</sup> ASSUMPCÃO, Marcos Puglisi de. Gestão Patrimonial – o que fazer para proteger seu patrimônio. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015, p. 327.

<sup>195</sup> NEVES, Rúbia Carneiro. Meios Protetivos de Dissipação do Patrimônio Empresarial por algumas relações de família: cláusula de incomunicabilidade, acordo de convivência e pacto antenupcial. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p.360.

<sup>196</sup> Art. 1.390. O usufruto pode recair em um ou mais bens, móveis ou imóveis, em um patrimônio inteiro, ou parte deste, abrangendo-lhe, no todo ou em parte, os frutos e utilidades (BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 01 out. 2018).

<sup>197</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 127.

cônjuge, sendo que o sócio perderá parte de sua participação: a parte que foi entregue ao meeiro será retirado de sua parte e transferida para a parte dos demais<sup>198</sup>.

Com efeito, também o Código de Processo Civil de 2015 (CPC/15) passou a prever expressamente o procedimento especial denominado Ação de Dissolução Parcial de Sociedade e, entre os possíveis objetos, há a possibilidade de a sociedade empresária contratual ou simples ser resolvida em relação ao sócio falecido. Ademais, nos termos do artigo 600, III, a ação pode ser proposta pela própria sociedade “se os sócios sobreviventes não admitirem o ingresso do espólio ou dos sucessores do falecido na sociedade, quando esse direito decorrer do contrato social<sup>199</sup>” ou nos casos em que a lei não autoriza a exclusão extrajudicial.

O objetivo do regramento trazido pelo CPC/15 – além de positivar a praxe forense e a jurisprudência – é dar certa concretude ao princípio da preservação da empresa. A dissolução parcial, assim, visa preservar a relação societária (em relação aos sócios que pretendem dar prosseguimento ao negócio) e manter a atividade empresarial, geradora de empregos e fornecedora de produtos ou serviços<sup>200</sup>.

Embora o art. 599 preveja que a Ação de Dissolução Parcial de Sociedade sirva às sociedades contratuais ou simples, o §2º prevê uma exceção, para que a ação sirva também às sociedades anônimas de capital fechado “quando demonstrado, por acionista ou acionistas que representem cinco por cento ou mais do capital social, que não pode preencher o seu fim<sup>201</sup>”. Nesse sentido, Cássio Scarpinella Bueno interpreta a expressão “que não possa atingir o seu fim” como referente a uma divergência grave entre acionistas, capaz de colocar em risco a continuidade do negócio em virtude de quebra de “*affectio societatis*”. Nestes casos, a dissolução parcial seria a melhor saída, e não a dissolução total, também em benefício do princípio da preservação da empresa<sup>202</sup>.

No caso das sociedades anônimas, a alternativa é limitar o ingresso de terceiros por meio de cláusulas no estatuto social da empresa. Assim, pode-se prever que o ingresso de sócios dependa da anuência unânime dos demais, por exemplo, e que, diante da recusa, aquele

---

<sup>198</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 91.

<sup>199</sup> BRASIL. Lei 13.105/2015, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm)> Acesso em 26 nov. 2018.

<sup>200</sup> BUENO, Cássio Scarpinella. **Comentários ao Código de Processo Civil – volume 3 (artigos 539 a 925)**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 150-151.

<sup>201</sup> BRASIL. Lei 13.105/2015, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm)> Acesso em 26 nov. 2018

<sup>202</sup> BUENO, Cássio Scarpinella. **Comentários ao Código de Processo Civil – volume 3 (artigos 539 a 925)**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2017, p.154-155.

que tiver adquirido as ações (em virtude de separação judicial, herança ou por penhora, leilão ou adjudicação) possa requerer o reembolso do valor que lhe seria devido<sup>203</sup>.

Destarte, ainda que o ex-cônjuge ou ex-companheiro obtenha dividendos patrimoniais com a separação, será possível impedir que ele ingresse na *holding* e, portanto, que interfira no controle e direcionamento das sociedades<sup>204</sup>.

Percebe-se, assim, que há diversos instrumentos capazes de assegurar o controle familiar – tanto instrumentos legalmente previstos quanto instrumentos que podem ser acordados entre as partes ou previamente estabelecidos pelo sócio fundador da empresa. E esses instrumentos serão cada vez mais úteis com o passar das gerações.

### 3.3. ACORDOS PARASSOCIAIS E PROTOCOLOS FAMILIARES

Denota-se que em ambos os tipos societários é possível firmar acordos entre os sócios que limitem a transferência de quotas ou ações, resguardando o poder da família sobre as empresas. Essas limitações são impostas por meio de acordos ou pactos parassociais. No âmbito da sociedade limitada esses acordos são chamados de acordo de quotistas e, no âmbito da sociedade anônima, são denominados de acordo de acionistas.

Acordos ou pactos parassociais são contratos regulados pelas normas ordinárias de validade e eficácia comuns a todos os negócios jurídicos de Direito Privado. São firmados entre sócios de uma mesma sociedade, e o seu objeto será sempre relacionado ao exercício de direitos decorrentes de seu status de sócio, ou relativos à negociabilidade de suas quotas ou ações<sup>205</sup>.

Segundo Nelson Eizirik, denominam-se como contratos parassociais porque buscam compor extrassocialmente os interesses individuais dos acionistas, bem como de seu caráter acessório. Dependem do contrato social, pois a criação da sociedade o precede juridicamente, mas não estão vinculados aos atos constitutivos da sociedade, pois as declarações de vontade do contrato social e dos contratos parassociais são distintos e, ademais, os pactos não necessariamente serão comuns a todos os sócios da empresa<sup>206</sup>.

---

<sup>203</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 91.

<sup>204</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 92.

<sup>205</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 399-340.

<sup>206</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 265.

Na Lei 6.404/76 o pacto parassocial é previsto no art. 118, o qual dispõe que “os acordos de acionistas, sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede”<sup>207</sup>.

Embora previsto na Lei das Sociedades por Ações, trata-se de um contrato, submetido às normas comuns de validade dos negócios jurídicos de direito privado. A inclusão na disciplina societária justifica-se na medida em que se pretende que tais contratos sejam observados também pela companhia, e produzam efeitos perante terceiros<sup>208</sup>.

Assim, a Lei 6.404/76 faculta aos sócios que o acordo seja arquivado na sede da companhia, medida que imporá à própria empresa a observação daquilo que for acordado entre os sócios. Não é obrigatório, mas, se o acordo não for público, não vinculará a companhia e/ou terceiros<sup>209</sup>.

Todavia, de acordo com João Pedro Scalzilli e Luis Felipe Spinelli, o rol presente na Lei das Sociedades por Ações é meramente exemplificativo, uma vez que a doutrina societária inclinar-se-ia no sentido de admitir que os acordos fossem firmados também quanto a outros temas<sup>210</sup>. Nesses casos, entende-se que a empresa não estaria obrigada a observar o ajuste, uma vez que o artigo 118 prevê essa obrigação somente em relação às matérias legalmente previstas<sup>211</sup>.

Cumprе ressaltar que as sociedades limitadas também podem firmar estes pactos, ainda que não haja previsão legal para tanto no Código Civil de 2002. Mas, por força da aplicação supletiva das regras da Lei 6.404/76, os acordos poderão ser firmados por sócios quotistas.

De toda forma, a criação de acordos entre sócios decorre da teoria geral do Direito Obrigacional e da liberdade de associação jurídica e econômica, de forma que esses contratos podem ser estabelecidos em qualquer sociedade contratual, seja ela simples ou empresária<sup>212</sup>.

---

<sup>207</sup> BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>208</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p.263-264.

<sup>209</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 144.

<sup>210</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.).  **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 402.

<sup>211</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 144.

<sup>212</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 144.

Nas sociedades limitadas, o acordo de quotistas também poderá ser arquivado no Registro Mercantil, uma vez que a Lei 8.934/94 – que cuida do Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins – tem por finalidade dar garantia, publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos das empresas mercantis. O arquivamento do acordo de quotistas permitirá que ele tenha eficácia perante terceiros, o que será essencial para deliberações como direito de preferência<sup>213</sup>.

Cumprido ressaltar a necessidade de que os acordos parassociais possuam prazo de vigência determinado e longo: a fixação de prazo de vigência é importante pois, caso o contrato seja por prazo indeterminado, poderia ser denunciado a qualquer momento por quaisquer das partes que não desejassem cumpri-lo. Uma vez que será justamente nos momentos de crise que os acordos serão relevantes, impende garantir ao máximo sua efetividade<sup>214</sup>.

Feita essa explanação, cabe ainda fazer a ressalva sobre a existência de duas formas de acordos parassociais: o acordo de acionistas/quotistas e o protocolo familiar.

O acordo de acionista/quotista trata justamente sobre estabilização, organização e exercício do poder de controle sobre a empresa. João Pedro Scalzilli e Luis Felipe Spinelli apontam que a maior parte dos acordos de acionistas/quotistas em empresas familiares resumem-se a dois temas: acordos de votos e compra e venda de ações<sup>215</sup>.

Os acordos de votos disciplinam a forma como os acionistas exercerão tal direito. A cláusula mais comum é aquela que obriga os contratantes a votarem em bloco na assembleia geral – tanto a favor quanto contra cada deliberação. Esses acordos também podem versar sobre eleições de membros no conselho de administração ou sobre objetivos a serem alcançados pelos signatários. Em síntese, não há restrição de matérias a serem tratadas nesses acordos<sup>216</sup>.

O segundo tipo de acordo mais utilizado, segundo Scalzilli e Spinelli, são aqueles que criam regras sobre a compra e venda de ações ou sobre a preferência para adquiri-las. Essas

---

<sup>213</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª. edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 145.

<sup>214</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 420.

<sup>215</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 406.

<sup>216</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 268-270.

regras normalmente vêm acompanhadas de dispositivos que determinam a impossibilidade de onerar, caucionar, empenhar ou doar as ações<sup>217</sup>.

Os acordos de compra e venda obrigam as partes a vender suas ações à outra, que por sua vez obriga-se a comprá-las, por preço determinado ou determinável. Caso não preveja preço determinado, deve mencionar a forma de cálculo<sup>218</sup>.

Os acordos de preferência determinam que a parte que desejar vender suas ações obrigatoriamente deve oferecê-las primeiro aos demais signatários ou à companhia - tratando-se de sociedade anônima fechada. Também nesses casos, é possível firmar acordos dispondo que as partes somente poderão vender suas ações a terceiro não vetado pelos demais. Nessa hipótese caso, a vedação à entrada de terceiro deverá ser fundamentada, com critérios objetivos previamente fixados, pois cláusula dessa natureza não poderia deixar a parte vendedora inteiramente ao arbítrio das demais<sup>219</sup>.

Neste ponto, Nelson Eizirik aduz a existência do que denomina como “acordos em cascata”: são os acordos celebrados em *holdings*, que produzirão efeitos em companhias direta ou indiretamente controladas, em virtude do fato de que as consequências do acordo poderem estender-se às sociedades controladas<sup>220</sup>.

O poder de controle sobre as sociedades controladas é exercido por meio dos administradores da controladora, que estarão obrigados a observar as disposições do acordo na sua atuação junto aos órgãos sociais da controlada. Assim, o administrador deve votar no sentido daquilo que tiver sido determinado no bloco de controle: na prática, os efeitos do acordo serão estendidos “em cascata” para sociedades controladas<sup>221</sup>.

Os protocolos familiares, por sua vez, seriam acordos que visam estabilizar relações e expectativas entre empresa e família<sup>222</sup>. Por meio dele são estabelecidos (i) os princípios e valores que movem a empresa familiar; (ii) a organização da liderança familiar; (iii) a postura da família em relação a empresa familiar e seu patrimônio; (iv) as regras para contratação de

---

<sup>217</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 406.

<sup>218</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 274-275.

<sup>219</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 2276-2277.

<sup>220</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 291-292.

<sup>221</sup> EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137**. São Paulo: Quartier Latin, 2015, p. 291-292.

<sup>222</sup> FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou Pacto de Família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 334.

familiares pela empresa; (v) os meios de informação dos familiares sobre assuntos relativos à empresa e até mesmo (vi) o plano sucessório<sup>223</sup>.

É importante que os protocolos familiares disponham também acerca da maneira como os litígios serão resolvidos. Em decorrência da morosidade judicial (em que os conflitos podem perdurar ao ponto de causar danos irreparáveis a empresa), impende-se que os protocolos prevejam a conciliação, a mediação e a arbitragem como métodos de auto e heterocomposição de solução de litígios<sup>224</sup>.

Entre as vantagens da arbitragem comparada à jurisdição estatal, é inegável que o procedimento arbitral será muito mais célere e discreto, sem mencionar a *expertise* dos árbitros que decidirão a causa. Mas é possível que antes deles se busque a realização de procedimentos conciliatórios e de mediação, que tentarão a solução dos conflitos de forma mais amigável. De toda forma, ressalta-se aqui a importância de que, além de buscar a prevenção dos conflitos, os protocolos familiares prevejam também a maneira como eles serão solucionados<sup>225</sup>.

Esses protocolos são celebrados como complementação aos acordos de voto e de bloqueio, mas em instrumento em apartado, uma vez que dirão respeito apenas aos membros da família (podendo ser subscritos não apenas pelos sócios, mas também por parentes que sofram influência da empresa). Possuem não apenas validade jurídica, mas também vinculam seus signatários ao cumprimento das obrigações ali estabelecidas<sup>226</sup>.

Denota-se, portanto, que o protocolo familiar pode dispor sobre os mais diversos assuntos – o fator mais relevante é que haja consenso entre as partes envolvidas, até mesmo por que o direito brasileiro não traz regras expressas sobre o protocolo familiar<sup>227</sup>.

Pesquisa realizada em 2018 pelo IBGC com 62 empresas de controle familiar indicou que 29% delas possuem Protocolos Familiares. Entre as que possuem, indicam como benefícios o fortalecimento de princípios familiares, o amadurecimento dos membros

<sup>223</sup> FERRARA, Renata Silva. CHAMMAS, Maria Fernanda Vaiano S. Reflexões sobre protocolo familiar. In: **Empresas Familiares, uma visão interdisciplinar**. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar. São Paulo: Noeses, 2015, p. 253.

<sup>224</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 417-418.

<sup>225</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 417-418.

<sup>226</sup> SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 408.

<sup>227</sup> FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou Pacto de Família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 347.

envolvidos nas discussões e a existência de reflexões sobre as expectativas da família para o futuro<sup>228</sup>. Entretanto, as empresas participantes indicam como dificuldade na elaboração desses protocolos o desnível de conhecimento e sensibilização por temas de governança entre os membros da família, bem como problemas de comunicação<sup>229</sup>.

Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede destacam ainda que a vantagem da utilização desses acordos é que eles não precisam ser publicados e, assim, podem tratar de questões familiares mais delicadas<sup>230</sup>.

Impende notar também que, a despeito da função semelhante que exercem os acordos societários (de quotistas ou acionistas) e os protocolos familiares, nos acordos as partes necessariamente serão detentoras de participação societária; Nos protocolos familiares, no entanto, reúnem-se os membros da família para dispor sobre assuntos relevantes, independente de serem ou não titulares de quotas ou ações<sup>231</sup>.

Pelo exposto, percebe-se que tanto acordos societários quanto protocolos familiares buscam prevenir conflitos. Todavia, enquanto os acordos societários regulam a relação dos sócios com a sociedade (estabelecendo essencialmente regras para a compra e venda de quota/ações, o exercício do direito de voto, o poder de controle e o direito de preferência), o protocolo familiar rege essencialmente a família empresária e a forma como ela conduzirá a empresa<sup>232</sup>.

Em síntese, a utilização de acordos parassociais – em especial os ora tratados acordos de acionistas/quotistas e protocolos familiares – servirão como medida preventiva para redução dos conflitos de interesse, bem como para adequada gestão de momentos de crise.

Ademais, ainda que não possa impedir completamente que os conflitos surjam, acordos e protocolos prepararão a família para lidarem com eles, porquanto o próprio processo de construção pode contribuir para que a família supere as dificuldades futuras. Isto

<sup>228</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Protocolo Familiar: Aspectos da Relação Família e Negócios**. 2018, p. 10. Disponível em <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23658/Publicacao-IBGCPesquisa-ProtocoloFamiliar-2018.pdf>> Acesso em 03 nov. 2018.

<sup>229</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Protocolo Familiar: Aspectos da Relação Família e Negócios**. 2018. P. 27. Disponível em <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23658/Publicacao-IBGCPesquisa-ProtocoloFamiliar-2018.pdf>> Acesso em 03 nov. 2018.

<sup>230</sup> MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta. **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9ª. edição. São Paulo: Atlas, 2017, p. 148.

<sup>231</sup> FERRARA, Renata Silva. CHAMMAS, Maria Fernanda Vaiano S. Reflexões sobre protocolo familiar. In: **Empresas Familiares, uma visão interdisciplinar**. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). *Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar*. São Paulo: Noeses, 2015, p. 254.

<sup>232</sup> FERRARA, Renata Silva. CHAMMAS, Maria Fernanda Vaiano S. Reflexões sobre protocolo familiar. In: **Empresas Familiares, uma visão interdisciplinar**. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). *Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar*. São Paulo: Noeses, 2015, p. 255.

é, ambos servirão como instrumentos que contribuem para a longevidade da empresa, separando as esferas familiar e empresarial e regulando a forma como elas relacionar-se-ão<sup>233</sup>.

---

<sup>233</sup> FERRARA, Renata Silva. CHAMMAS, Maria Fernanda Vaiano S. Reflexões sobre protocolo familiar. In: **Empresas Familiares, uma visão interdisciplinar**. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar. São Paulo: Noeses, 2015, p 256.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho buscou-se analisar quais as vantagens que a constituição de uma *holding* pode conferir a empresas familiares, com especial enfoque nos aspectos administrativos, relativos ao aprimoramento da gestão da empresa, buscando a perpetuidade dela ao longo das gerações.

A empresa familiar, além dos desafios inerentes a todo tipo de empreendedorismo, enfrenta dificuldades particulares, atreladas a questão sucessória e de conflitos presentes em todas as famílias. Não é incomum que os problemas familiares imiscuem-se nos problemas empresariais e vice-versa, o que pode comprometer a continuidade da sociedade. Nesse aspecto, percebe-se que a *holding* tem ganhado relevância no âmbito das empresas familiares, por apresentar alternativas para solução de alguns desses problemas.

Destarte, este trabalho inicia dando um panorama geral sobre as *holdings*. Essa forma de organização societária evoluiu em decorrência do surgimento das sociedades por ações, tendo em vista que passou a se considerar a participação acionária como uma moeda de troca. Diante disso, se uma pessoa natural poderia adquirir valores mobiliários, nada impediria que também uma pessoa jurídica os adquirisse. Surgiram, assim, os grupos de sociedades, dentre os quais, a *holding* seria a empresa responsável pela coordenação das demais.

No Brasil, passou-se a prever a criação de *holdings* somente com o surgimento da Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76). A partir dessa previsão, uma série de funcionalidades foram surgindo, bem como diversas classificações de *holdings*, conforme o fim principal a que se destinam.

A segunda parte deste estudo buscou analisar especificamente as *holdings* familiares. O ordenamento jurídico brasileiro não apresenta nenhuma definição de empresa familiar, de forma que coube a doutrina tentar entender esse fenômeno que, conforme os dados buscaram demonstrar, são maioria na economia brasileira e mundial.

Assim, o segundo capítulo analisou ainda as razões pelas quais as famílias empresárias constituem uma *holding*. Entre as diversas motivações, a *holding* serve sobretudo para o confinamento dos conflitos familiares (que necessariamente deverão ser resolvidos no âmbito da *holding*) e a centralização da administração, buscando conferir uma unidade administrativa para as demais unidades produtivas que seguem sob o comando familiar.

A terceira parte do segundo capítulo restringiu a análise da constituição de uma *holding* sob dois tipos societários: sociedades limitadas e sociedades anônimas. Essa restrição

foi importante para uma análise mais aprofundada das vantagens e desvantagens de cada tipo societário, o que, sem dúvida, permitiu a análise dos eventuais benefícios da própria *holding*.

O terceiro capítulo, por fim, aprofunda-se nos instrumentos para governança e manutenção do controle do poder familiar sobre as empresas. Mencionou-se, primeiramente, a necessidade de profissionalização da administração para garantir que as decisões sejam tomadas de forma objetiva dentro da sociedade, bem como para reger as relações entre os sócios familiares e entre os familiares que não são sócios. Neste ponto, importante destacar a criação de órgãos administrativos e consultivos dentro da sociedade.

Em seguida, mencionou-se as alternativas conferidas tanto pelo Código Civil de 2002 quanto pela Lei 6.404/76 para limitação da entrada de terceiros em *holdings* familiares, como forma de garantir que a família siga detendo o controle das empresas. Neste ponto, coube analisar que tipos de limitações podem ser impostas para circulação das ações ou quotas, tanto nas sociedades anônimas quanto nas sociedades limitadas.

Por fim, discorreu-se acerca dos chamados acordos de quotistas/acionistas (também denominados de pactos parassociais) e dos protocolos familiares. Os pactos parassociais serão os responsáveis, primordialmente, por impor as limitações a circulação das quotas ou ações e por prever acordos de votos em assembleias, visando garantir a unidade familiar. O rol previsto na Lei 6.404/76 é considerado meramente exemplificativo, e pode ser aplicado também às sociedades limitadas. Os protocolos familiares, por sua vez, são celebrados via de regra em complementação aos pactos parassociais, e visam equilibrar as relações e as expectativas existentes entre a empresa e a família.

O que se pode concluir é que as *holdings* não necessariamente adequar-se-ão a todas as empresas familiares. É preciso um adequado planejamento estratégico para verificar a necessidade e conveniência de constituição dessas organizações societárias, isto é, se elas de fato se adequam à realidade empresarial daquela família.

Por todo o exposto, denota-se que as empresas familiares buscam soluções para os seus problemas dentro daquilo que está previsto no ordenamento jurídico, ainda que essas previsões legais não tenham sido criadas pensando neste tipo de empresa. Denota-se, portanto, que, apesar da relevância destas empresas na economia brasileira, o nosso ordenamento jurídico talvez careça de instrumentos que sirvam ao propósito de resolver as questões tipicamente familiares.

## BIBLIOGRAFIA

ARRUDA, Pablo Gonçalves; SOARES, Natália de Moura. As Novas Instruções Normativas DREI. 2017. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI256660,81042-As+novas+instrucoes+normativas+DREI>> Acesso em 12 de outubro de 2018.

ASSUMPCÃO, Marcos Puglisi de. Gestão Patrimonial – o que fazer para proteger seu patrimônio. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015.

BRASIL, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em 18 de setembro de 2018

BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em 18 de setembro de 2018.

BRASIL. Lei 13.105/2015, de 16 de março de 2015 **Código de Processo Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm)> Acesso em 26 de novembro de 2018.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Embargos de Divergência em Resp Nº 111.294, 2ª Seção do Superior Tribunal de Justiça, Rel. Min. Castro Filho, data de julgamento: 28/06/2006. Disponível em: <[https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/inteiroteor/?num\\_registro=200201005006&dt\\_publicacao=10/09/2007](https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/inteiroteor/?num_registro=200201005006&dt_publicacao=10/09/2007)> Acesso em 01 de outubro de 2018.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOTREL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

BUENO, Cássio Scarpinella. **Comentários ao Código de Processo Civil – volume 3 (artigos 539 a 925)**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2017.

COELHO, Fábio Uhoa. **Manual de Direito Comercial: Direito de Empresa**. 27ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015.

CARVALHO, Mário Tavernard Martins de. Planejamento sucessório no âmbito da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Uhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. V.1. arts.1º a 74. 7ª edição. São Paulo: Saraiva, 2017.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. V.4. Tomo II: arts. 243 a 300. 5ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2014.

CARVALHOSA, Modesto. Aspectos societários relevantes nas empresas familiares. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena (org.). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 309-323, p. 309.

COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder de Controle na Sociedade Anônima**. 6ª edição, revista e atualizada. . Rio de Janeiro: Forense, 2014,

COSTA, Armando João Dalla. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares**. Programa de Seminários em Desenvolvimento Econômico (UFPR) 2005. Disponível em: <[http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos\\_discussao/texto\\_para\\_discussao\\_ano\\_2005\\_texto\\_13.pdf](http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_ano_2005_texto_13.pdf)> Acesso em 27 de outubro de 2018.

DICIO. **Dicionário online de português**, Disponível em <<https://www.dicio.com.br/metajuridico/>>. Acesso em 29 de setembro de 2018

DONNELEY, Robert G. **A empresa familiar**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.7, n. 23, p. 161, abr../jun. 1967.

EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A Comentada**. Volume II – 2ª edição, revista e ampliada – artigos 80 a 137. São Paulo: Quartier Latin, 2015.

ENGRÁCIA ANTUNES, José Augusto Quelhas Lima. **Estrutura e responsabilidade da empresa: o moderno paradoxo regulatório**. Revista de Direito FGV, São Paulo: Direito GV, v.1, n.2, jun./dez.. 2005.

FAMILY FIRM INSTITUTE. **History**. Disponível em: <<https://www.ffi.org/page/History>>  
Acesso em 23 de setembro de 2018.

FAMILY FIRM INSTITUTE. **Global Data Points**. Disponível em:  
<<https://www.ffi.org/page/globaldatapoints>> Acesso em 23 de setembro de 2018.

FERRARA, Renata Silva. CHAMMAS, Maria Fernanda Vaiano S. Reflexões sobre protocolo familiar. In: Empresas Familiares, uma visão interdisciplinar. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015.

FÉRES, Marcelo Andrade. Protocolo ou Pacto de Família: a estabilização das relações e expectativas na empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

GALGANO, Francesco. **Diritto Civile e Commerciale**. 4ª edição. Padova: Cedam, 2004.

GALGANO, Francesco. **Lex Mercatoria**. 5ª edição. Bologna: Il Mulino. 2010.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Direito de Empresa. Comentários aos artigos 966 a 1.195 do Código Civil**. 6ª edição, revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª edição. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_baixa%5b1%5d.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa%5b1%5d.pdf)>  
Acesso em 27 de outubro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>  
Acesso em 18 de outubro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Protocolo Familiar: Aspectos da Relação Família e Negócios**. São Paulo: IBGC, 2018. Disponível em:  
<<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23658/Publicacao-IBGCPesquisa-ProtocoloFamiliar-2018.pdf>> Acesso em 03 de novembro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de**

**Administração e Diretor-presidente.** São Paulo: IBGC, 2011. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/10.pdf>> Acesso em 06 de novembro de 2018.

LANZ, Thomas Michael. Os Conselhos: consultivo, de administração e familiar. In: Empresas familiares: uma visão interdisciplinar. In: PRADO, Roberta Nioac (Coord). **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar.** São Paulo: Noeses, 2015.

LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco.  **Holding.** 4ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGMAN. **Dictionary of Contemporary English.** 4ª edição. Longman. 2003

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduardo Cotta.  **Holding familiar e suas vantagens. Planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar.** 9ª. edição. São Paulo: Atlas, 2017.

MACHADO, Flávia Costa. **A Empresa Familiar: desafios e soluções jurídicas.** Revista da AJURIS, v. 41, n. 136, dezembro de 2014.

MUNHOZ, Eduardo Secchi. Companhia aberta sob controle familiar: virtudes, problemas e regulação jurídica. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.).  **Empresa familiar: estudos jurídicos.** São Paulo: Saraiva, 2014.

NEVES, Rúbia Carneiro. Meios Protetivos de Dissipação do Patrimônio Empresarial por algumas relações de família: cláusula de incomunicabilidade, acordo de convivência e pacto antenupcial. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.).  **Empresa familiar: estudos jurídicos.** São Paulo: Saraiva, 2014.

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

PIMENTA, Eduardo Goulart; ABREU, Maíra Leitoguinhas de Lima. Conceituação Jurídica da Empresa Familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.).  **Empresa familiar: estudos jurídicos.** São Paulo: Saraiva, 2014.

PRICEWATERHOUSE COOPER BRASIL LTDA. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016. A conexão que faltava - a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar.** 2017. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl\\_pgef\\_17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf) > Acesso em 23 de setembro de 2018.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial.** V. 1. 32ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial.** V. 2. 30ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROCHA JUNIOR, Arlindo Luiz; ARAÚJO, Elaine Cristina de, SOUZA, Katia Luiza Nobre de.  **Holding: Aspectos Contábeis, societários e tributários.** 3ª edição. São Paulo: IOB SABE, 2016.

SANTOS, Ana Bárbara Moraes. **Planejamento sucessório e societário: A holding familiar e a governança corporativa.** Revista dos Tribunais. Vol 988/2018. Fev 2018.

SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe. Acordos Parassociais em empresas familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.).  **Empresa familiar: estudos jurídicos.** São Paulo: Saraiva, 2014.

SEBRAE/SC. **No Brasil 90% das empresas são familiares.** Folha de Londrina, Londrina, 03 outubro 2005. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em 23 de setembro de 2018.

SEBRAE. **Relatório Especial sobre Empresas Familiares.** 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)> Acesso em 13 de outubro de 2018.

SILVA, Clóvis V. do Couto. **Grupos de Sociedades.** Revista dos Tribunais. São Paulo, v. 647, p. 07-22, setembro de 1989.

TEPEDINO, Gustavo; BARBOZA, Heloisa Helena; MORAES, Maria Celina Bodin. **Código Civil interpretado conforme a Constituição da República** – vol. 3. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: teoria geral e direito societário**. V. 1. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

TOMAZETTE, Marlon. O Conselho de Administração nas sociedades familiares. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

VISCARDI, Diego.  **Holding Familiar: doação de quotas com reserva de usufruto e cláusulas restritivas**. Holding Familiar – Sucessão Familiar e Planejamento Sucessório. 2016. Disponível em: < <http://holdingfamiliar.adv.br/2016/04/27/holding-familiar-doacao-de-quotas-com-reserva-de-usufruto-e-clausulas-restritivas>> Acesso em 28 de outubro de 2018.