

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ORGANIZAÇÃO PATRIMONIAL DIANTE DAS INCERTEZAS DO MUNDO ATUAL:
AS VANTAGENS DAS HOLDINGS FAMILIARES**

*ASSET ORGANIZATION IN THE FACE OF THE UNCERTAINTIES OF TODAY'S
WORLD: THE ADVANTAGES OF FAMILY HOLDINGS*

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Acadêmico: Aderbal Ramos Caiado Filho
aderbalcaiado0601@gmail.com

Orientador: Professor Jolson da Fonseca Gonzaga, Mestre
jolson.adm@pucgoias.edu.br

Avaliador: Professor Mestre Jediel Teixeira Mendes, Mestre
jediel@pucgoias.edu

Avaliadora: Professora Lúcia Aparecida de Moraes Abrantes, Mestre
luciamoraes@pucgoias.edu.br

RESUMO

Sabe-se que a gestão estratégica eficaz é um modelo de gestão em que se muda a maneira de administrar um patrimônio familiar ou empresa, para que se atinja objetivos e metas a longo prazo. Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é realizar estudo sobre o papel das holdings familiares na criação de valor sustentável em um contexto incerto, e destacar aspectos que possam contribuir para a gestão de organizações patrimoniais, evidenciando as vantagens das holdings familiares como uma estratégia de gestão patrimonial eficaz. A pesquisa foi realizada com base em revisão da literatura voltada para o tema, contextualizando o estudo do ponto de vista jurídico, contábil e administrativo. Em seguida, foi realizada uma entrevista semiestruturada composta de quatro perguntas abertas, com três profissionais liberais que lidam com o tema, quais sejam: um Advogado, um Contador e um Administrador. Com a realização da pesquisa concluiu-se que ainda que a sucessão familiar esteja se tornando cada vez mais onerosa e burocrática no Brasil, esse tipo de organização (holding familiar) pode contribuir com esse processo possibilitando até evitar conflitos familiares, demandas judiciais e podendo promover uma blindagem do patrimônio.

Palavras-Chave: Sucessão familiar; holdings familiares; sucessores; blindagem patrimonial.

ABSTRACT

It is known that effective strategic management is a management model in which the way of managing a family asset or company is changed, so that long-term objectives and goals are achieved. Therefore, the general objective of this research is to carry out a study on the role of family holdings in creating sustainable value in an uncertain context, and to highlight aspects that can contribute to the management of heritage organizations, highlighting the advantages of family holdings as a strategy of effective asset management. The research was carried out based on a review of the literature focused on the topic, contextualizing the study from a legal, accounting and administrative point of view. Next, a semi-structured interview consisting of four open questions was carried out with three independent professionals who deal with the topic, namely: a Lawyer, an Accountant and an Administrator. With the research carried out, it was concluded that even though family succession is becoming increasingly costly and bureaucratic in Brazil, this type of organization (family holding) can contribute to this process, even making it possible to avoid family conflicts, legal demands and being able to promote protection of assets.

Keywords: Family succession; family holdings; successors; asset shielding.

1. INTRODUÇÃO

As *holdings* familiares desempenham um papel crucial como ferramenta de sucessão em empresas familiares. Para Mamede e Mamede (2011, p. 6) “A fim de atender aos termos conceituais, o vocábulo holding tem origem na expressão inglesa “to hold”, ou seja, segurar ou manter. Assim, contextualizando, o termo tem o sentido de estabelecer domínio.”

A sucessão é um desafio significativo para essas empresas, pois envolve a transição de poder e propriedade de uma geração para a próxima. Nesse contexto, as *holdings* familiares surgem como uma estrutura legal e organizacional eficaz para facilitar esse processo.

Segundo Mamede e Mamede (2011), uma *holding* familiar é uma entidade que detém participações em diversas empresas e ativos do grupo familiar; ela é controlada pelos membros da família, que, por meio dela, podem gerenciar seus interesses empresariais de forma integrada e estratégica. Segundo esses mesmos autores:

A sociedade simples aproxima-se do conceito de sociedade de pessoas, principalmente nas empresas familiares, sendo de suma importância a questão do *affectio societatis*. Entretanto, o contrato social poderá delimitar que seja constituída sob forma de sociedade de capital, o que não é comum, já que, na maioria das vezes, o vínculo pessoal existente é relevante. (MAMEDE; MAMEDE, 2011, p. 113).

Ainda, conforme Mamede e Mamede (2011), a criação de uma *holding* familiar permite que a propriedade e a gestão dos negócios sejam separadas, proporcionando uma maior flexibilidade e continuidade ao longo das gerações. Uma das principais vantagens das *holdings* familiares é a capacidade de estruturar a sucessão de forma planejada e gradual.

Através da *holding*, é possível estabelecer políticas claras de governança corporativa, definir critérios de elegibilidade para a entrada de novos membros da família na gestão dos negócios e estabelecer um processo de capacitação e desenvolvimento desses sucessores. Isso ajuda a evitar conflitos e garantir a continuidade e prosperidade dos empreendimentos familiares. Segundo esses mesmos autores:

A constituição da holding, em oposição, viabiliza a antecipação de todo esse procedimento e pode, mesmo, evitar o estabelecimento de disputas, na medida em que permite que o processo de sucessão à frente da(s) empresa(s) seja conduzido pelo próprio empresário ou empresária, na sua condição de chefe e orientador da família, além de responsável direto pela atividade negocial. Isso permite que uma nova administração empresarial seja ensaiada e implementada, com a possibilidade, inclusive, de se perceber, em vida, que alguém de quem se esperava capacidade gerencial não a tem. Quando esse trabalho é bem conduzido, a nova estrutura organizacional assenta-se enquanto está viva a geração anterior (MAMEDE; MAMEDE, 2011, p. 118).

Além disso, conforme Silva e Rossi (2017) as *holdings* familiares oferecem vantagens tributárias, pois permitem uma melhor estruturação do patrimônio familiar, a otimização de impostos e a proteção de ativos. Por meio de uma estratégia de planejamento sucessório adequada, é possível minimizar os impactos fiscais da transição de gerações e preservar o valor dos negócios para os herdeiros. Dessa forma, orientam os mesmos autores:

Entre tantos objetivos essenciais para constituir uma holding familiar é preciso destacar o melhor planejamento fiscal do patrimônio particular e a obtenção de vantagens fiscais. A criação de uma holding familiar permite uma visão mais ampla do patrimônio e das atividades negociais, com os respectivos impactos fiscais, bem como das oportunidades na legislação tributária vigente (SILVA; ROSSI, 2017, p. 125).

Outro aspecto importante, segundo Mamede e Mamede (2011), é a preservação do legado familiar. Pois as *holdings* familiares permitem que os valores, visão e cultura empresarial sejam mantidos ao longo do tempo. Os membros da família podem estabelecer políticas de longo prazo, direcionar os investimentos de acordo com a estratégia familiar e manter o foco nos objetivos de longo prazo, independentemente das mudanças pessoais e dos desafios que surgem em cada geração.

No entanto, é essencial destacar que a implementação de uma *holding* familiar como ferramenta de sucessão requer uma análise cuidadosa e a orientação de profissionais especializados em direito empresarial, tributário e sucessório. A estruturação adequada da holding, a definição de políticas claras de governança e a capacitação dos sucessores são aspectos fundamentais para o sucesso dessa abordagem.

1.1 A Problemática

1. Impacto das incertezas globais: O mundo contemporâneo enfrenta uma série de incertezas, como crises financeiras, instabilidade política, mudanças tecnológicas rápidas e volatilidade nos mercados globais. Diante desse

contexto, é importante questionar como as organizações patrimoniais estão lidando com essas incertezas e como elas estão se adaptando para sobreviver e prosperar.

2. Resiliência e flexibilidade: As incertezas do mundo atual exigem que as organizações patrimoniais sejam resilientes e flexíveis para se adaptarem rapidamente às mudanças nas condições econômicas e de mercado. Como as holdings podem fornecer uma estrutura organizacional mais ágil e adaptável, é fundamental explorar as vantagens desse modelo para lidar com as incertezas.
3. Diversificação de ativos: Uma das vantagens das holdings é a possibilidade de diversificação de ativos, o que pode ajudar a reduzir os riscos associados a um único setor ou mercado. Diante das incertezas econômicas e políticas, é importante investigar como as holdings podem aproveitar essa diversificação para mitigar os impactos negativos das incertezas em setores específicos.
4. Acesso a recursos e expertise: As holdings frequentemente possuem uma estrutura corporativa que permite o compartilhamento de recursos e expertise entre suas subsidiárias e unidades de negócio. Diante das incertezas do mundo atual, é relevante examinar como essa integração pode fortalecer as organizações patrimoniais, permitindo uma melhor utilização de recursos e conhecimentos para enfrentar os desafios.
5. Economia de escala e eficiência: As holdings também podem se beneficiar de economias de escala, aproveitando sinergias entre suas subsidiárias. Essa vantagem pode ser particularmente importante em momentos de incerteza, quando a eficiência operacional se torna crucial para a sobrevivência e competitividade. Portanto, é pertinente investigar como as holdings podem utilizar essa economia de escala para enfrentar as incertezas do mundo atual.
6. Atração de investidores e redução de riscos: Em tempos de incerteza, os investidores tendem a buscar organizações que ofereçam menor exposição a riscos e maior estabilidade financeira. As holdings podem se beneficiar dessa percepção, uma vez que podem oferecer uma estrutura consolidada e transparente, reduzindo os riscos associados a empresas individuais. Explorar como as holdings podem atrair investidores em tempos incertos é um aspecto importante a ser considerado.
7. Problematização da pesquisa: O desafiador cenário atual, marcado por incertezas econômicas, políticas e sociais, coloca as organizações patrimoniais diante de uma série de questionamentos e desafios. Nesse contexto, surge a necessidade de problematizar a eficácia dessas organizações diante das incertezas do mundo atual, assim como explorar as vantagens oferecidas pelas holdings como uma possível solução para enfrentar tais desafios. Diante desse contexto surge a seguinte pergunta: Como as holdings familiares podem contribuir para a estabilidade e a sustentabilidade patrimonial em meio às incertezas globais?

Em suma, a problematização de uma organização patrimonial diante das incertezas do mundo atual requer uma análise cuidadosa das vantagens oferecidas pelas holdings.

Ao explorar as características desse modelo organizacional, é possível examinar como as holdings podem ajudar as organizações patrimoniais a enfrentar os desafios impostos pelas incertezas econômicas, políticas e sociais, visando à adaptação, resiliência e criação de valor em um contexto instável.

1.2 Objetivo Geral da Pesquisa

Realizar estudo a fim de entender como as *holdings* familiares podem contribuir para a estabilidade e sustentabilidade patrimonial em um contexto incerto, considerando não apenas os aspectos financeiros, mas também as dimensões sociais e ambientais. Destacar aspectos que possam contribuir para a gestão de organizações patrimoniais, evidenciando as vantagens das *holdings* familiares como uma estratégia de gestão patrimonial eficaz.

1.2.1 Objetivos Específicos da Pesquisa

- a) Realizar estudo sobre o papel das *holdings* familiares a fim de entender como esse tipo de organização pode contribuir para a estabilidade e sustentabilidade patrimonial em um contexto incerto, considerando não apenas os aspectos financeiros, mas também as dimensões sociais e ambientais.
- b) Realizar pesquisa junto a profissionais liberais (Advogado, Contador, Administrador) sobre suas opiniões e experiências a respeito das *holdings* familiares.

1.2 Justificativa da Pesquisa

A pesquisa tem relevância acadêmica, uma vez que pretende contribuir para o avanço do conhecimento nas áreas de gestão empresarial familiar, gestão tributária e estratégica. Dessa forma ela pretende contribuir para outros estudos e pesquisas a respeito do tema.

Além disso, a pesquisa tem implicações práticas importantes, pois os resultados podem ser utilizados por gestores e empreendedores na formulação de estratégias eficazes para proteger e maximizar o valor patrimonial familiar nas organizações em ambiente incerto.

Para o acadêmico, a realização desta pesquisa é importante pois contribui para a ampliação dos seus estudos e conhecimentos sobre questões legais, tributárias e gestão estratégica de organização patrimonial familiar. Além disso, lhe será útil já que se encontra num contexto familiar em que a pesquisa pode contribuir muito.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia aplicada na pesquisa, expressando seu campo da ciência, sua finalidade, sua abrangência temporal, seu objetivo, sua natureza, seu procedimento técnico, seu local de realização e seus dados, conforme orientam Filho e Filho (2015). Para a realização desta pesquisa, foram realizadas as seguintes etapas:

Inicialmente foi definido o tema da pesquisa. E em seguida foi levantada a problemática a ser trabalhada. Com a definição do tema e a problemática da pesquisa, seguiu-se à Fundamentação Teórica realizada através de uma revisão em materiais já publicados, como livros, artigos e materiais disponíveis na internet, com a finalidade de compreender os principais conceitos relacionados ao tema do trabalho.

Posteriormente foi elaborado o instrumento de coleta de dados – uma entrevista semiestruturada - a qual foi aplicada no mês de setembro de 2023, em três segmentos de profissionais liberais que lidam com o tema, quais sejam: Advogado, Contador e Administrador. A entrevista foi composta com as seguintes perguntas:

Primeira pergunta: *Comenta-se nos dias atuais, que a ideia de que a holding familiar é algo irregular, sem embasamento legal. Na sua opinião, o que gera esta desconfiança e quais seriam os aspectos capazes de sustentar sua legitimidade?*

Segunda pergunta: *É comum no Brasil, que o acúmulo de bens nos negócios familiares se concentre na pessoa física do proprietário (patriarca). No caso da falta deste, os sucessores acabam enfrentando longos processos judiciais, como o inventário. Na sua opinião, de que forma a holding familiar poderia evitar desgastes como estes?*

Terceira pergunta: *Na sua opinião, a holding familiar seria capaz de contemplar as diferenças, seja na formação de núcleos familiares ou até mesmo nas divergências em caso de divórcio e/ou saída de sócios?*

Quarta pergunta: *Na sua opinião, diante das incertezas atuais, as pessoas deveriam sair do país para garantirem suas heranças? E se for para continuarem aqui no Brasil, como deveriam proceder?*

Após a realização da entrevista, seguiu-se à análise das respostas obtidas e cotejadas com a bibliografia estudada.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Holdings Familiares

De acordo com Manganelli (2016), a organização patrimonial enfrenta atualmente um cenário desafiador, caracterizado por incertezas econômicas, políticas e sociais. Essas incertezas trazem consigo uma série de questionamentos e desafios, exigindo uma reflexão profunda sobre como as organizações podem se adaptar e prosperar em um mundo em constante mudança. A comunhão de objetivos, a busca pelo sucesso nos negócios também se configurara um atrativo a mais para a criação da Holding Familiar. Nesse contexto, as holdings surgem como uma possível solução, oferecendo diversas vantagens que podem ajudar as organizações patrimoniais a enfrentar esses desafios e incertezas.

Em primeiro lugar, é importante considerar o impacto das incertezas globais no mundo dos negócios. Crises financeiras, instabilidade política, mudanças tecnológicas rápidas e volatilidade nos mercados são apenas algumas das incertezas que as organizações patrimoniais precisam enfrentar. Diante desse cenário, é fundamental investigar como essas organizações estão se adaptando e se preparando para lidar com as incertezas, além de buscar soluções que possam fortalecê-las nesse contexto.

Uma das vantagens das holdings é a resiliência e flexibilidade que elas proporcionam. Em um mundo em constante transformação, as organizações patrimoniais precisam ser capazes de se adaptar rapidamente às mudanças nas

condições econômicas e de mercado. As holdings oferecem uma estrutura organizacional mais ágil e adaptável, permitindo uma resposta mais eficiente diante das incertezas. Conforme Cavalcante (2019), sendo algo que deve ser levado em consideração ao realizar a reestruturação societária, pois o intuito é a proteção do patrimônio, e não a redução dele.

Para Barbosa e Bueno de Jesus (2017), outra vantagem das holdings é a diversificação de ativos. Diante das incertezas econômicas e políticas, concentrar os investimentos em um único setor ou mercado pode ser arriscado. As holdings possibilitam a diversificação dos ativos, reduzindo os riscos associados a um único segmento e oferecendo maior estabilidade financeira no cenário incerto. Segundo os mesmos autores, esclarecem em seu estudo que as principais vantagens da Holding Familiar são a redução da carga tributária incidente sobre pessoas físicas que passam a ser tributados pela pessoa jurídica, a preservação do patrimônio por meio da pessoa jurídica, e a facilidade na outorga de garantias e planejamento sucessório, já que empresas familiares em processo de sucessão representam um grande desafio a ser equacionado e enfrentado.

De acordo com Bellucci (2015), além disso, as holdings possuem a capacidade de compartilhar recursos e expertise entre suas subsidiárias e unidades de negócio. Essa integração fortalece as organizações patrimoniais, permitindo uma melhor utilização de recursos e conhecimentos para enfrentar os desafios do ambiente incerto. A economia de escala e a eficiência operacional proporcionadas pelas holdings também são vantagens significativas, permitindo uma melhor gestão dos recursos em momentos de incerteza.

Em um mundo onde os investidores buscam organizações que ofereçam estabilidade e menor exposição a riscos, as holdings têm a capacidade de atrair investimentos. Para Tomazette (2013), as Holdings são sociedades constituídas para o exercício do poder de controle ou com o objetivo de participação relevante em outras sociedades. Sua estrutura consolidada e transparente oferece uma percepção de maior segurança, reduzindo os riscos associados a empresas individuais. Essa vantagem se torna particularmente relevante em períodos de incerteza, onde a confiança dos investidores desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações patrimoniais. De acordo com Lima e Rezende (2019, p. 03):

O Brasil possui atualmente uma das maiores cargas tributárias do mundo, atingindo quase 40% do Produto Interno Bruto (PIB) e elevando, assim os custos dos produtos e serviços nele produzidos. Na recente história do Brasil, os governos, de uma maneira geral, têm adotado medidas que elevaram a carga tributária. Os impostos transformados em receitas são os recursos necessários aos governos para o alcance dos objetivos públicos.

Além das vantagens mencionadas, é essencial considerar o papel das holdings na criação de valor sustentável. Em um mundo onde a sustentabilidade é cada vez mais valorizada, as holdings têm a oportunidade de contribuir para a estabilidade e o desenvolvimento sustentável. Ao considerar não apenas os aspectos financeiros, mas também as dimensões sociais e ambientais, as holdings podem desempenhar um papel importante na promoção de práticas de negócios responsáveis e na criação de

valor de longo prazo. Essa situação pode ser confirmada através de McGinness e Calabrò (2023, p. 4) que dizem:

Há uma visão amplamente adotada da sustentabilidade como “atendimento às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades”. Esse conceito já está bem introjetado nas empresas familiares, muitas das quais operam com um senso de dever de criar e preservar um mundo sustentável para seus filhos e netos. Para muitos, investir em sustentabilidade e atuar de maneira sustentável não é apenas a “coisa certa a fazer”; trata-se, também, de ser um impulsionador crucial para o crescimento de suas empresas.

Em suma, diante das incertezas do mundo atual, as holdings surgem como uma estratégia promissora para as organizações patrimoniais. Sua resiliência, flexibilidade, diversificação de ativos, compartilhamento de recursos, economia de escala, eficiência operacional, capacidade de atrair investimentos e contribuição para a criação de valor sustentável são fatores que as tornam vantajosas nesse ambiente incerto. Ao aproveitar essas vantagens, as organizações patrimoniais podem enfrentar os desafios e incertezas do mundo atual de forma mais eficaz, buscando adaptar-se, inovar e prosperar em um cenário em constante transformação (SILVA, 2017, p. 82).

As holdings familiares desempenham um papel fundamental na sucessão de empresas familiares, permitindo uma transição ordenada de poder e propriedade ao longo das gerações. Essas entidades, que detêm participações em diversas empresas e ativos do grupo familiar, são controladas pelos membros da família e oferecem vantagens significativas. Por meio delas, é possível estabelecer políticas claras de governança corporativa, definir critérios de elegibilidade para novos membros da família na gestão dos negócios e criar um processo de capacitação de sucessores, evitando conflitos e garantindo a continuidade dos empreendimentos familiares (STEINBERG, 2011).

Além disso, as holdings familiares proporcionam benefícios tributários, ajudando na otimização de impostos e na proteção de ativos. Elas também preservam o legado e os valores familiares, permitindo o alinhamento dos negócios com a visão de longo prazo da família, independentemente das mudanças geracionais. No entanto, sua implementação requer orientação especializada em áreas como direito empresarial, tributação e sucessão.

Em resumo, as holdings familiares desempenham um papel crucial na garantia da sustentabilidade e crescimento contínuo das empresas familiares ao longo do tempo. Para Mamede e Mamede (2011, p. 6): “A fim de atender aos termos conceituais, o vocábulo holding tem origem na expressão inglesa “to hold”, ou seja, segurar ou manter. Assim, contextualizando, o termo tem o sentido de estabelecer domínio.”

Uma holding familiar é uma entidade que detém participações em diversas empresas e ativos do grupo familiar. Ela é controlada pelos membros da família, que, por meio dela, podem gerenciar seus interesses empresariais de forma integrada e estratégica, conforme diz Mamede e Mamede (2011, p. 113):

A sociedade simples aproxima-se do conceito de sociedade de pessoas, principalmente nas empresas familiares, sendo de suma importância a questão do *affectio societatis*. Entretanto, o contrato social poderá delimitar que seja constituída sob forma de sociedade de capital, o que não é comum, já que, na maioria das vezes, o vínculo pessoal existente é relevante.

Uma das principais vantagens das holdings familiares é a capacidade de estruturar a sucessão de forma planejada e gradual. Através da holding, é possível estabelecer políticas claras de governança corporativa, definir critérios de elegibilidade para a entrada de novos membros da família na gestão dos negócios e estabelecer um processo de capacitação e desenvolvimento desses sucessores. Isso ajuda a evitar conflitos e garantir a continuidade e prosperidade dos empreendimentos familiares.

Entre tantos objetivos essenciais para constituir uma holding familiar é preciso destacar o melhor planejamento fiscal do patrimônio particular e a obtenção de vantagens fiscais. A criação de uma holding familiar permite uma visão mais ampla do patrimônio e das atividades negociais, com os respectivos impactos fiscais, bem como das oportunidades na legislação tributária vigente (SILVA; ROSSI, 2017, p. 125).

A organização patrimonial, diante das incertezas do mundo atual, enfrenta desafios significativos para se adaptar e prosperar em um ambiente em constante transformação. Nesse contexto, as holdings surgem como uma estratégia promissora, oferecendo uma série de vantagens que podem ajudar as organizações a enfrentar esses desafios de maneira eficaz.

A teoria da incerteza (KNIGHT, 1972) destaca a importância de compreender e lidar com a incerteza nos processos de tomada de decisão empresarial. As holdings, com sua estrutura organizacional flexível e adaptável, podem fornecer uma resposta mais ágil às incertezas do mundo atual. Sua capacidade de se ajustar rapidamente às mudanças nas condições econômicas, políticas e sociais permite que as organizações patrimoniais se tornem mais resilientes diante das incertezas e incertezas globais.

Além disso, as holdings oferecem a vantagem da diversificação de ativos. Diante das incertezas econômicas e políticas, concentrar os investimentos em um único setor ou mercado pode ser arriscado. No entanto, as holdings possuem a capacidade de distribuir seus investimentos em diferentes setores e mercados, reduzindo assim os riscos associados a um único segmento. Essa diversificação de ativos proporciona maior estabilidade financeira e proteção contra flutuações imprevistas.

A teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976) também desempenha um papel importante na fundamentação das vantagens das holdings. Ela aborda os conflitos de interesse entre os acionistas e os gestores das organizações. No contexto das holdings, a estrutura de governança corporativa pode ser projetada para reduzir esses conflitos e proporcionar maior supervisão e controle sobre as subsidiárias. Essa estrutura de governança sólida facilita a tomada de decisões estratégicas, a implementação de políticas eficazes e a gestão eficiente dos

recursos, contribuindo para a resiliência e o sucesso das organizações patrimoniais em um ambiente incerto.

A teoria da economia de escala (KRUGMAN, 1979) também se destaca como uma base teórica relevante. As *holdings* se beneficiam da consolidação de recursos e do compartilhamento de conhecimentos e experiências entre suas subsidiárias. Isso resulta em economias de escala, permitindo que as organizações patrimoniais reduzam os custos operacionais e sejam mais eficientes em um cenário de incerteza. A capacidade de aproveitar recursos e expertise de forma mais eficiente confere às *holdings* uma vantagem competitiva e contribui para sua estabilidade e crescimento sustentável.

A teoria do stakeholder (FREEMAN, 1984) é outra perspectiva teórica relevante para fundamentar as vantagens das *holdings*. Ela argumenta que as organizações devem considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também os interesses de outros grupos de interesse, como funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais.

As *holdings*, por sua natureza consolidada, têm a capacidade de adotar uma abordagem mais abrangente de criação de valor, levando em consideração não apenas os resultados financeiros, mas também as dimensões sociais e ambientais. Isso não apenas fortalece o envolvimento das partes interessadas, mas também fortalece a reputação e a resiliência das organizações patrimoniais em um mundo volátil.

3.2 As Estruturas Organizacionais do tipo Holding

De acordo com Lodi e Lodi (2011), as estruturas organizacionais do tipo *holding* representam abordagens específicas para a organização e administração de empresas. Caracterizadas pela concentração do controle acionário e administrativo em uma empresa-mãe (*holding*), que detém participação acionária em outras empresas denominadas subsidiárias, essas estruturas proporcionam uma série de benefícios. A seguir, apresenta-se uma visão abrangente sobre as estruturas organizacionais do tipo *holding*.

Definição de Holding

Para Mamede e Mamede (2011) uma *holding* é uma entidade empresarial que possui ações ou participações significativas em uma ou mais outras empresas. Em geral, a *holding* não se envolve diretamente na produção de bens ou serviços, focando-se, em vez disso, no controle e coordenação das suas subsidiárias.

Ainda conforme Mamede e Mamede (2011), existem os seguintes tipos de *Holdings*:

Holding Pura: Detém ações de outras empresas, sem participar ativamente em operações próprias.

Holding Mista: Além de deter participações acionárias, pode ter atividades operacionais próprias.

Estrutura Hierárquica das Holdings

A hierarquia de uma *holding* consiste na empresa-mãe no topo, com subsidiárias abaixo. Cada subsidiária, por sua vez, pode deter participações em outras empresas, criando uma estrutura hierárquica complexa. Para Mamede e Mamede (2011), pode-se destacar as seguintes estruturas:

- Controle e Governança: A holding exerce controle sobre suas subsidiárias por meio de participação acionária majoritária. Esse controle permite à empresa-mãe influenciar as decisões estratégicas e operacionais das subsidiárias.
- Diversificação de Investimentos: possibilita a diversificação de investimentos em diferentes setores por meio das subsidiárias.
- Redução de Riscos: a diversificação contribui para mitigar riscos, pois perdas em um setor podem ser compensadas por ganhos em outros.
- Eficiência na Gestão: a centralização da gestão possibilita eficiência na coordenação estratégica e operacional entre as empresas do grupo.
- Facilitação da Sucessão Empresarial: facilita processos de sucessão, especialmente em empresas familiares, organizando a transição de controle entre gerações.
- Complexidade Operacional: a gestão de uma estrutura de holding pode ser complexa devido às diversas subsidiárias e suas operações distintas.
- Desafios de Comunicação: uma comunicação eficaz entre a holding e suas subsidiárias é essencial para garantir o alinhamento estratégico.
- Aplicações em Planejamento Sucessório: holdings são frequentemente utilizadas em planejamento sucessório, oferecendo uma estrutura para a transição suave do controle acionário e operacional entre as gerações da família proprietária.
- Aspectos Legais e Tributários: holdings são frequentemente estruturadas considerando aspectos legais e tributários para otimizar benefícios fiscais e proporcionar proteção patrimonial.

Exemplos de Holdings Familiares no Brasil: empresas como JBS, Odebrecht e Itaú Unibanco são exemplos de holdings familiares que detêm participações em diversas empresas de diferentes setores.

3.3 Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica é um campo crucial na administração de organizações, pois envolve o planejamento, a implementação e o monitoramento de estratégias que visam atingir os objetivos e metas da empresa (SANTOS *et al.*, 2019). Ela desempenha um papel fundamental no direcionamento das ações da organização e na alocação eficiente de recursos (KAPLAN e NORTON, 1992).

De acordo com Santos *et al.* (2019), a Gestão Estratégica envolve várias etapas, incluindo a análise do ambiente externo e interno da organização, a formulação de estratégias, a implementação das estratégias escolhidas e a avaliação dos resultados. É um processo contínuo que exige adaptação às mudanças do ambiente e aprendizado organizacional constante (PORTER, 1996).

A importância da Gestão Estratégica também está relacionada à sua capacidade de melhorar o desempenho e a competitividade da organização (KAPLAN e NORTON, 1992). Ela permite que a empresa identifique suas vantagens competitivas e desenvolva estratégias para mantê-las ao longo do tempo (BARNEY, 1991).

Além disso, a Gestão Estratégica promove a integração de diferentes áreas da organização, alinhando todas as atividades com os objetivos estratégicos (MINTZBERG *et al.*, 2005). Isso resulta em uma maior eficiência e eficácia na execução das estratégias.

Em resumo, a Gestão Estratégica desempenha um papel fundamental no direcionamento e no sucesso das organizações, permitindo que elas enfrentem os desafios do ambiente de negócios de forma mais eficaz e eficiente.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo contém o resultado da aplicação do instrumento de pesquisa (entrevista semiestruturada) junto a profissionais liberais conforme já mencionado no capítulo da Metodologia.

4.1 Entrevista Realizada com o Advogado

A entrevista realizada com o Advogado mostrou um panorama da questão jurídica que envolve as holdings familiares, quais pontos na perspectiva do Direito Empresarial dão legitimidade a elas e os aspectos que as justificam como ferramenta de sucessão familiar. Esse profissional mostrou que as holdings familiares podem ser uma vantagem, pois através dela, o patriarca consegue organizar a gestão dos negócios de acordo com a sua vontade, distribuindo funções entre seus sucessores e decidindo quanto cada um terá da empresa.

Essa resposta dada pelo entrevistado vai de encontro com o que diz Mamede e Mamede (2011, p.118):

A constituição da holding, em oposição, viabiliza a antecipação de todo esse procedimento e pode, mesmo, evitar o estabelecimento de disputas, na medida em que permite que o processo de sucessão à frente da(s) empresa(s) seja conduzido pelo próprio empresário ou empresária, na sua condição de chefe e orientador da família, além de responsável direto pela atividade comercial. Isso permite que uma nova administração empresarial seja ensaiada e implementada, com a possibilidade, inclusive, de se perceber, em vida, que alguém de quem se esperava capacidade gerencial não a tem. Quando esse trabalho é bem conduzido, a nova estrutura organizacional assenta-se enquanto está viva a geração anterior.

Nesse sentido é importante observar a resposta obtida quando ele, arguido sobre a possibilidade de as holdings evitarem processos cansativos e extensos, respondeu o seguinte: “Com uma holding familiar, é possível estabelecer um plano de sucessão bem estruturado. O patriarca pode nomear herdeiros, definir papéis e responsabilidades, e estabelecer as condições para a transferência gradual ou imediata de controle e propriedade da holding. Isso ajuda a evitar conflitos entre os

sucessores e oferece clareza sobre como a gestão dos negócios deve ser conduzida após o falecimento do patriarca.”

Essa resposta reforça exatamente a ideia proposta por Steinberg (2011) de que, através das holdings, é possível estabelecer políticas claras de governança corporativa, definir critérios de elegibilidade para novos membros da família na gestão dos negócios e criar um processo de capacitação de sucessores, evitando conflitos e garantindo a continuidade dos empreendimentos familiares.

4.2 Entrevista Realizada com o Contador

A entrevista com o Contador contribuiu para uma visão clara focando do âmbito tributário/contábil que existe no mundo das holdings familiares. O entrevistado defendeu a ideia de que a holding familiar pode ser uma boa alternativa como ferramenta de sucessão familiar e quais podem ser as vantagens de integralizar o patrimônio na pessoa jurídica nessa empresa ao invés de manter na pessoa física do proprietário. Essa alternativa pode ser boa, pois, reduz as despesas com Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) e cartórios.

Essa resposta vai em conformidade com Silva e Rossi (2017), quando dizem que as holdings familiares oferecem vantagens tributárias, pois permitem uma melhor estruturação do patrimônio familiar, a otimização de impostos e a proteção de ativos. Por meio de uma estratégia de planejamento sucessório adequada, é possível minimizar os impactos fiscais da transição de gerações e preservar o valor dos negócios para os herdeiros. Dessa forma, orientam os mesmos autores:

Entre tantos objetivos essenciais para constituir uma holding familiar é preciso destacar o melhor planejamento fiscal do patrimônio particular e a obtenção de vantagens fiscais. A criação de uma holding familiar permite uma visão mais ampla do patrimônio e das atividades negociais, com os respectivos impactos fiscais, bem como das oportunidades na legislação tributária vigente (SILVA; ROSSI, 2017, p. 125).

4.3 Entrevista Realizada com o Administrador

A entrevista com o Administrador possibilitou ter uma visão da holding familiar como ferramenta de gestão estratégica, pois diante das incertezas do mundo atual, o entrevistado entende que as holdings familiares são uma estratégia para reduzir os gastos com a sucessão familiar e também uma maneira menos burocrática de fazê-la. O entrevistado entende que além disso, é uma maneira de blindar o patrimônio.

Com a realização da entrevista com o Administrador foi possível constatar que sua visão coincide com o que Porter (2004) diz que o futuro das empresas pode ser identificado a partir da construção de um cenário que represente situações que considerem os fatores políticos, econômicos, ambientais e sociais, de modo a prever incertezas e, conseqüentemente, auxiliar os gestores na tomada de decisão.

4.4 Comentário do pesquisador

Com as entrevistas realizadas com esses três profissionais liberais e, através do conhecimento obtido na bibliografia, consegue-se entender o quão amplo e vantajoso pode ser a integralização de um patrimônio em uma holding familiar, pois, além de reduzir a burocracia e os custos com a sucessão familiar, o patriarca consegue distribuir as funções e as cotas de participação na empresa de maneira sustentável, de acordo com a sua vontade e criando regras através do contrato social, evitando brigas familiares, conflitos judiciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa pesquisa, pode-se compreender que as holdings familiares têm sido uma estratégia eficaz para diversas famílias em todo o mundo, proporcionando uma série de vantagens que contribuem para o sucesso a longo prazo dos negócios e a preservação do patrimônio familiar.

Ao centralizar o controle sobre diferentes empresas e investimentos, as famílias podem ganhar uma visão mais clara e estratégica de seu portfólio, facilitando a tomada de decisões informadas e alinhadas aos objetivos de longo prazo.

Além disso, as holdings familiares promovem a continuidade e a sucessão bem-sucedida. Ao estabelecer estruturas formais de governança, as famílias podem criar um ambiente propício para a transição suave de liderança entre as gerações, garantindo a preservação da cultura empresarial e dos valores familiares.

Outra vantagem significativa é a flexibilidade financeira proporcionada pelas holdings, pois elas possibilitam uma gestão mais eficaz dos recursos financeiros, permitindo a diversificação de investimentos e a adaptação a mudanças nas condições de mercado. Essa flexibilidade é especialmente valiosa em tempos de volatilidade econômica.

Além disso, as holdings familiares podem oferecer benefícios tributários, uma vez que, em muitas jurisdições, a tributação sobre as holdings pode ser mais favorável do que a tributação direta sobre os ativos individuais. Esse aspecto contribui para a eficiência financeira global da estrutura, pois as holdings familiares podem fortalecer os laços familiares ao criar uma base sólida para a colaboração e a participação de todos os membros.

Fica evidente que ao envolver a família nos processos de tomada de decisões e no desenvolvimento estratégico, as holdings familiares podem promover um senso de unidade e comprometimento com os objetivos comuns.

Ao final deste estudo, conclui-se que a problemática da pesquisa foi respondida e que os objetivos gerais e específicos foram alcançados. Além disso, a pesquisa possibilitou grande contribuição para o acadêmico, pois lhe permitiu aprofundar seus conhecimentos na área em estudo, que podem servir de base para a realização de outras pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, João Eustáquio; BUENO DE JESUS, José Lauri. A. Holding: Uma Alternativa de Planejamento Tributário e Sucessório. Revista de Administração e Contabilidade, (RAC) Rio Grande do Sul, v.14, nº 27, p.71-96, jan/jun. 2017.

BARNEY, JAY. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BELLUCCI, Maurício. Tributação nos centros de serviços compartilhados. São Paulo, Pontifícia Universidade de São Paulo, 2015.

CAVALCANTE Jr, Mauro. Compilado sobre holding familiar: Holding, instrumento para planejamento sucessório familiar. 1ª ed. Editora Mauro Cavalcante Junior; 2019.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J.M. Planejamento de pesquisa científica. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 2015.

FREEMAN, Edward; HARRISON, Jeffrey S. The Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge, 1984.

JENSEN, Michael Cole; MECKLING, William Henry. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Rochester: NY, 1976.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KNIGHT, Frank Hyneman. Risco, Incerteza e Lucro. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

KRUGMAN, Paul Robin. Increasing returns, monopolistic competition, and international trade. New Haven, 1979.

LIMA, Marcos Emanuel; REZENDE, Amaury José. Um estudo sobre a evolução da carga tributária no Brasil: uma análise a partir da Curva de Laffer. Interações. Campo Grande. V.20, n.1, jan/mar 2019.

LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. Holding. 4 ED. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. Holding familiar e suas vantagens. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2011.

MANGANELLI, Diogo Luís. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. Revista de Direito, v. 8, n. 02, p. 95-118, 2016.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCGINNESS, Tom; CALABRÒ, Andrea. Uma estrada bem percorrida: como as empresas familiares estão trilhando a jornada da sustentabilidade, p.4, 2023.

PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, P. V. S.; ARAÚJO, M. A. Aplicação de ferramentas lean no setor de logística: um estudo de caso. Revista Gestão em Análise, v. 7, n. 2, p. 168-183, 2019.

SILVA, Fábio Pereira da.; ROSSI, Alexandre Alves. Holding Familiar. 2. ed. São Paulo: Trevisan, 2017.

STEINBERG, Herbert. A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. São Paulo: Editora Gente, 2011. E-book.

TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário. V.01, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.