

**BENEFÍCIOS DE UMA HOLDING NO ÂMBITO DAS EMPRESAS FAMILIARES:  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PNEUS**

**BENEFITS OF A HOLDING FOR FAMILY OWNERSHIP COMPANIES: THE CASE  
OF A TIRES COMPANY**

**Luís Felipe Bordignon**

<https://orcid.org/0000-0002-7712-8016>

Email: [uisfeb@gmail.com](mailto:uisfeb@gmail.com)

Especialista em Controladoria - UCS

**Alex Eckert**

<https://orcid.org/0000-0002-8704-9549>

Email: [aekert@ucs.br](mailto:aekert@ucs.br)

Doutor em Administração - PUCRS/UCS

**Marlei Salete Mecca**

<https://orcid.org/0000-0001-7545-3184>

Email: [msmecca@ucs.br](mailto:msmecca@ucs.br)

Doutora em Engenharia da Produção - UFSC

**RESUMO**

Muitas empresas familiares que iniciaram suas atividades como pequena fonte de sustento para uma determinada família, e cresceram com o tempo, deixaram de lado o legado de pequenos empreendimentos, para virarem negócios concretos e equilibrados financeiramente, nos moldes das grandes instituições privadas. Este crescimento, por sua vez, exige que cada vez mais esta empresa se mantenha sólida, e gerando dividendos aos seus acionistas. Também requer um estudo detalhado por parte da sua direção, para que a empresa tenha traçado os caminhos que pretende seguir. De encontro a este pensamento, surgem as *holdings*, que são empresas que detém a posse majoritária das ações de outras empresas, estas então denominadas subsidiárias, e centraliza o controle sobre elas. Uma *holding*, por sua vez, não produz bens nem serviços, ela apenas detém suas atividades na administração e controle de suas subsidiárias. Diante disso, o objetivo do presente estudo é descrever os impactos e influências que surgirão em uma empresa reformadora de pneus, através da implantação de uma *holding*. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo de caso, descritivo e qualitativo. Os principais resultados indicam que a implantação da holding trará benefícios de curto e médio prazo, nas principais áreas de atuação da empresa objeto de estudo.

**Palavras-chave:** Acionistas; Administração; Empresas familiares; *Holding*; Implantação.

**ABSTRACT**

Many family-owned companies that started their activities as a small source of livelihood for a particular family, and have grown over time, have left aside the legacy of small businesses, to become concrete and financially balanced businesses, along the lines of large private institutions. This growth requires that this company increasingly remains solid, and generating dividends to its owners. It also requires a detailed study by its management, so that the company has traced the paths it intends to follow. Thus, the holding companies appear, which are companies that hold the majority ownership of the shares of other companies, these then called subsidiaries, and centralize control over them. A holding company, in turn, does not produce goods or services, it only carries out its activities in the management and control of its

subsidiaries. Therefore, the objective of the present study is to describe the impacts and influences that will arise in a tire reconditioning company, through the implementation of a holding company. To achieve this objective, a descriptive and qualitative case study was carried out. The main results indicate that the implementation of the holding company will bring benefits in the short and medium term, in the main areas of activity of the company under study.

**Keywords:** Shareholders; Administration; Family owned companies; Holding; Implantation

## 1 INTRODUÇÃO

Na incessante busca pela riqueza, o homem sempre buscou estar à frente de seus pares. A busca por terras desconhecidas, que impulsionaram as grandes navegações, tiveram princípios e ideais de ambição e poder. Mahatma Gandhi (1869-1948) dizia: “há riqueza bastante no mundo para as necessidades do homem, mas não para a sua ambição”, Site UOL, (2016).

Ainda durante o século XIX durante a revolução industrial, as empresas já se manifestavam no sentido de briga pela liderança do mercado, e no momento atual, essa briga está ainda mais acirrada. Com a globalização, não existem mais barreiras de comércio, e a fidelidade dos clientes é incerta.

Seguindo esta corrente, dentro do cenário crítico econômico pelo qual o país está passando, faz sentido o movimento que as empresas tem feito, atentando para políticas de planejamento sucessório, seja no aspecto societário ou tributário. Manter uma empresa saudável financeiramente e projetá-la para uma transição pacífica, ordeira e de continuidade das projeções é uma tarefa em que muitos empresários estão empenhados.

De acordo com Azevedo (2016), as Empresas Familiares, historicamente conhecidas por transmitirem a administração de pai para filho, constituem tipo empresarial que representa 73% (setenta e três por cento) da atividade empresária no país, ou seja: o pai, iniciou as atividades, e se preparou ou está se preparando para uma transição de governança dentro da companhia, onde os filhos passarão a exercer de fato os postos de comando.

Seguindo este raciocínio, muitas empresas familiares de grande proporção estão aderindo à criação de *holdings*. Segundo Mamede e Mamede (2011), *Holding*, por sua vez, é uma sociedade que detém participação societária em outra ou de outras sociedades, tenha sido constituída exclusivamente para isso, ou não. É uma constituição de ordem jurídica com fins de proteger e dominar suas empresas subsidiárias.

A criação de uma *holding* está de encontro ao entendimento de governança corporativa, visando à proteção patrimonial. Sua finalidade passa a ser a continuidade da administração dos negócios, redução da carga tributária, e num segundo momento, a facilitação no processo de inventário. A *holding* familiar, por sua vez, não é um tipo específico, mas sim um contexto quando se insere no âmbito de uma determinada família. A razão de existir desta *holding* se deve entre tantos, à organização patrimonial, otimização de bens, e sucessão hereditária.

O presente estudo se justifica pela intenção de criação de uma *holding* em uma empresa do ramo de reforma de pneus, situada no sul do Brasil. Empresa está, optante ao regime de tributação pelo Lucro Presumido, com mais de 20 anos de mercado, emprega em torno de 50 colaboradores, conta com um pavilhão operacional de mais de 3 mil metros quadrados, além de um *truck center*, onde presta serviços para o transporte leve a pesado. Seu fundador tem dois filhos, os quais já estão exercendo suas atividades na empresa, prosseguirão com o negócio.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é fazer uma análise da empresa no sentido de criar ou não uma *holding*, para uma sucessão de comando, e ao mesmo tempo, demonstrar os efeitos que irão suceder a tais ações. Sabe-se que nem sempre a criação de uma *holding* pode ser positiva.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O QUE É UMA *HOLDING*?

No Brasil atual, existem vários tipos de sociedade. E uma delas, que se tornou muito comum e usual são as holdings familiares. Este tipo de sociedade é criado com um intuito pré determinado pelos seus sócios. Como foi descrito neste estudo, a holding é uma empresa criada para obter comando sobre outras sociedades através da participação no capital social.

O tipo societário deve ser definido junto aos objetivos visados quando da constituição da holding. Como explicam Mamede e Mamede (2011), na realidade, dá-se preferência em constituir uma sociedade empresária, em virtude de maior simplicidade e menor custo do registro feito pela Junta Comercial. Desse modo, a forma social limitada pode ser considerada a melhor forma quando se pretende impedir que terceiros estranhos à família, tenham acesso e participem da sociedade, no caso de holding familiar.

Geralmente a mesma é constituída por uma família que possui um vasto patrimônio, visando mantê-lo, buscando a continuidade nos negócios que os provém, e na obtenção de benefícios fiscais, no caso de sucessão. Os sócios são indivíduos da mesma família, e as quotas ou ações serão divididas para que se evitem eventuais futuros problemas. Também não se pode afirmar que somente pela sua constituição a holding protegerá de fato os bens da família em questão, mas dificulta o risco de dilapidação do capital, conclui Mamede e Mamede (2011).

Existem variados tipos de holdings, e cada uma tem determinada função, ou seja: cada holding tem um objetivo próprio. Para Mamede e Mamede (2011), a chamada holding familiar não é um tipo específico, mas sim, uma contextualização específica. Ela tanto pode ser uma holding pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial. Sua marca característica é o fato de se encartar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária, dentre outros.

A base legal das holdings remonta ao ano de 1988, junto à Constituição. Os artigos 1º, 5º e 6º demonstram com clareza e objetividade os princípios para estudos de viabilidade como sucessão, imposto causa mortis, doações, e outros assuntos abrigados sob a alçada da holding. Conforme o entendimento de Lopes (2012), o art. 2º, § 3º da Lei 6.404/76 (Lei das S/A), diz que: “a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades”. Sendo assim, as sociedades limitadas que adotarem a Lei das S/A como regência de sua legislação básica (Código Civil, art. 1.052 até 1.087), podem constituir holding.

Dessa forma a holding não se apresenta como um tipo societário específico, mas sim, se determina pela função que exerce. Sua administração pode ser atribuída a um sócio, a mais do que um sócio, ou a um não sócio, com designação no contrato social, desde que não haja impedimentos em administrar. Como citado anteriormente, uma holding pode ser caracterizada de diversas maneiras, mas não se encontram holdings sob a forma de cooperativa, visto que suas características são incompatíveis com a ideia de holding familiar.

Como explicam Mamede e Mamede (2011), entende-se que os principais tipos de holding podem os descritos no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Principais tipos de Holding**

| <b>Tipo</b>         | <b>Caracterização</b>   |
|---------------------|---|
| Holding pura        | Sociedade de participação, tem por objetivo a titularidade de quotas ou ações de outras sociedades, e as controla sem distinção de local. |
| Holding de controle | Sociedade de participação, detém o controle societário de uma ou mais sociedades.   |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Holding de participação  | Sociedade de participação, constituída para deter participações societárias, não controla outras sociedades                  |
| Holding de administração | Sociedade de participação, define planos, traça metas, orienta e centraliza a administração de outras sociedades             |
| Holding mista            | Sociedade com atividade produtiva, mas que também detém o comando de outras sociedades. Atualmente é uma das mais utilizadas |
| Holding patrimonial      | Sociedade constituída para ser proprietária de determinado patrimônio  |
| Holding imobiliária      | Tipo específico criado para ser proprietária de imóveis, até mesmo com fins de locação                                       |

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Mamede e Mamede (2011)

## 2.2 Vantagens da criação de uma holding

Existem muitas vantagens na criação da holding. Principalmente no caso de uma holding familiar, onde pode-se agregar vários fatores positivos. Vantagens essas que se referem ao fato de que a família já traz alguns anseios e governança de longa data. Bornholdt (2014) especifica que os principais fundos de investimento gostam de empresas familiares, pois as mesmas, na maioria dos casos apresentam ótimos níveis de governança.

Para facilitar a compreensão, foi elaborado o Quadro 2 com as principais vantagens decorrentes da constituição de uma holding familiar.

**Quadro 2 – Principais vantagens de uma Holding Familiar**

| Autores                | Vantagens  |
|------------------------|--|
| Bornholdt (2014)       | a) ACIONISTAS: Paciência e lealdade aos resultados, investimentos de longo prazo.<br>b) COMUNIDADE: sensibilidade social e de cidadania, e corporativa.<br>c) CLIENTES: Confiança nos produtos e serviços de empresas familiares. São vistos como os de melhor qualidade.<br>d) COMUNICAÇÃO: Informal, simples, direta e rápida.<br>e) CREDIBILIDADE: Associação do sobrenome da família com a empresa.<br>f) CULTURA, CRENÇA E VALORES: O "DNA" das empresas familiares perpassa gerações, e é formado não só pela cultura, como também por crenças, valores e seu alicerce.<br>g) DECISÕES: Rápidas.<br>h) EMPREGADOS: Lealdade e dedicação da força de trabalho: identificação (projeção) com as famílias.<br>i) FAMÍLIA, NEGÓCIO E PROPRIEDADE: Integração e união entre os sistemas familiares, societários e empresariais.<br>j) MANDATOS E GESTÃO: Mais estáveis, mais longos e previsíveis.<br>k) PACIÊNCIA: Lealdade dos empregados, acionistas e gestores; investimentos de longo prazo.<br>l) PERPETUIDADE: Investimentos duradouros, estáveis; pensamento para as gerações futuras ("herança para os netos").<br>m) RESPEITO: Os atores e apostadores no negócio respeitam e confiam.<br>n) RISCOS: Maior propensão a correr riscos, empreender e criar.<br>o) VÍNCULOS: Duradouros, estáveis, fortes, afetivos. |
| Barbosa e Bueno (2015) | a) TRIBUTOS: Menor gasto com tributos, caracterizando-se a constituição de uma holding como uma forma de Planejamento Tributário.  |
| Prado (2011)           | a) SUCESSÃO: é facultado que os patriarcas utilizem um importante mecanismo legal para manter seu controle sobre o patrimônio transferido para a holding, que é a doação de quotas gravadas com usufruto vitalício para os patriarcas, em substituição à sucessão testamentária.   |

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

### 2.3 DESVANTAGENS DA CRIAÇÃO DE UMA *HOLDING*

Como existem as vantagens, algumas desvantagens também podem ser vistas. Claro, tudo depende do ponto de vista. O autor afirma que de fato não pode ser considerado que existam desvantagens no próprio sentido da palavra, mas sim, situações menos vantajosas dependendo da situação onde estão inseridas. Algumas holdings familiares podem ter desvantagens pelos mesmos motivos das vantagens (BORNHOLDT, 2014).

Seguindo este pensamento, é possível elencar uma lista das desvantagens que possam existir. Assim, elaborou-se o Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3 – Principais desvantagens de uma Holding Familiar**

| Autores          | Desvantagens   |
|------------------|--|
| Bornholdt (2014) | <p>ACIONISTAS: Investimento compulsório e de difícil realização de liquidez.</p> <p>COMUNIDADE: Riscos de confundir o papel social da empresa, que é o de gerar emprego, pagar impostos, e ter lucro pra crescer (e gerar mais emprego e impostos).</p> <p>CLIENTES: Custos e competitividade.</p> <p>COMUNICAÇÃO: Riscos com excessiva informalidade, e de excessiva carga efetiva.</p> <p>CREDIBILIDADE: Riscos com excessiva exposição e cobranças da comunidade.</p> <p>CULTURA, CRENÇA E VALORES: Riscos de gerar excessivo orgulho, prepotência, narcisismo e arrogância.</p> <p>DECISÕES: Excessiva carga emocional com riscos de excessiva imposição.</p> <p>EMPREGADOS: Riscos com transferência e demissões: reação emotiva contamina os demais.</p> <p>FAMÍLIA, NEGÓCIO E PROPRIEDADE: Sobreposição de papéis e conflito de prioridade de interesses.</p> <p>MANDATOS E GESTÃO: Dificuldade em transferir ou demitir familiares.</p> <p>PACIÊNCIA: Dificuldades de realizar o capital, pensar na empregabilidade e carreira fora da empresa.</p> <p>PERPETUIDADE: Miopia às mudanças de mercado.</p> <p>RESPEITO: Exigência em atitudes e posturas rígidas.</p> <p>RISCOS: Excessiva ousadia.</p> <p>VÍNCULOS: Relações são compulsórios e não opcionais.</p> |
| Longo (2013)     | <p>a) EXIGÊNCIAS FORMAIS: inclusão de atividades comuns que devem ser observadas, como a elaboração da escrituração contábil, recolhimento de tributos, elaboração de balanços, bem como a exigência do registro do contrato ou estatuto social. Portanto, a questão burocrática pode ser um obstáculo para determinadas famílias que desejam criar uma holding.</p> <p>b) QUESTÕES FISCAIS: deve-se atentar para a ocorrência de ágio e deságio, correspondentes, respectivamente, à diferença positiva ou negativa entre o custo de aquisição do investimento na holding e o valor de patrimônio líquido da sociedade coligada ou controlada, sendo computado para fins de apuração de ganho de capital na alienação do investimento que lhe deu causa ou na sua transferência para um sócio, no caso de eventual devolução de capital.</p>  |

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Não se pode ter a certeza de que existam mais vantagens ou desvantagens, quanto à criação de uma holding familiar. O que se pode ter certeza, é que as vantagens são inúmeras, e as desvantagens sempre fazem com que o empreendedor se torne mais cauteloso.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é a forma, ou o estudo do método para que se chegue a uma determinada conclusão. É a explicação do tipo de pesquisa a ser utilizado. A metodologia a ser utilizada vai de encontro aos objetivos traçados e o problema a ser investigado. Para que se compreenda a metodologia aplicada neste trabalho é importante que se conheça a definição de estratégia, palavra presente no sentido amplo da criação de uma holding.

Para Bornholdt (2014) deve-se refletir sobre os dados de uma pesquisa, para que dessa forma, se compreenda com mais facilidade o que é conhecido e o que é desconhecido, em prática quando de um estudo teórico. Mamede e Mamede (2011) também defendem que se adote o uso de leituras de artigos do gênero, quando se trata de holding familiar, ou sucessão. A terminologia é quem determina pelos modos específicos como é abordada a temática e suas delimitações para a pesquisa do conteúdo.

Complementam ainda, Marconi e Lakatos (1999), que os níveis de pesquisa do trabalho científico são: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, e pesquisa explicativa. A metodologia desta pesquisa refere-se a uma pesquisa descritiva, onde se desenvolve a pesquisa bibliográfica, com a aplicabilidade de um estudo de caso, com objetivo de proposta de implantação de um modelo de criação de uma holding familiar, para uma empresa de prestação de serviços de recondição de pneus.

Desta forma, como este estudo é pelo método descritivo, ele tem o objetivo de descrever como funciona a implantação da holding, descrevendo suas etapas bem o como suas particularidades, e também pela aplicação um estudo de caso para chegar a determinadas conclusões, sobre a realidade abordada. Marconi e Lakatos (1999) asseveram, que a pesquisa descritiva “delineia” o que ou a que se refere o estudo de caso. De forma simplificada, também define Hymann (1967), que pesquisa descritiva é a simples descrição de um fenômeno, bem como de seus resultados.

A pesquisa bibliográfica, conta também com fontes secundárias, e abrange toda a bibliografia já tornada pública, sejam livros, teses, monografias, jornais e revistas. Também ocorre por meios de comunicação, como internet, rádio e TV. A pesquisa bibliográfica aborda principalmente os conceitos relativos a holding de Controle Familiar, o qual traz uma metodologia ampla e de boa compreensão, abordando, assim, outros meios de comunicação, a internet será usada como ferramenta de auxílio às pesquisas.

O estudo de caso presente neste trabalho visa demonstrar as alterações de comando dentro de uma empresa, com a proposta de criação de uma holding, pontuando seus aspectos positivos, e os aspectos que poderão trazer situações favoráveis nos períodos subsequentes.

Importante, também, pontuar alguns estudos anteriores que tiveram como ambiência de pesquisa a criação de holding. Alguns destes achados encontram-se apresentados no Quadro 4 a seguir.

**Quadro 4 – Resultados de estudos anteriores**

| <b>Autores</b>            | <b>Objetivo do estudo</b>  | <b>Resultado</b>   |
|---------------------------|--|--|
| Bianchini et. al (2014)   | Analisar se constituir uma empresa (holding) é viável operacionalmente e legal tendo como finalidade a sucessão civil e empresarial de determinada pessoa ou família | É viável a criação da holding, e que tal processo depende de profissionais contábeis preparados, e que existe, porém, a necessidade de manterem o assunto restrito a direção de suas empresas. O tema, portanto, exige certa dose de sigilo. |
| Alves e Ningeliski (2019) | Analisar os benefícios a partir da constituição de uma holding para a sucessão familiar  | A holding é uma ferramenta de organização societária, pode ser utilizada no âmbito patrimonial. Entretanto, ela ainda é pouco utilizada nos dias de hoje, seja pelo  |

|             |  |   |
|-------------|--|---|
|             |  | desconhecimento ou ainda, por receio das partes em relação a holding em si.   |
| Dias (2019) | Analisar as especificidades da implantação de uma holding familiar em uma empresa no segmento agropecuário em Mato Grosso do Sul | Chegou-se à conclusão de que o projeto é absolutamente viável, e, em termos tributários, optar pelo Lucro Presumido se demonstrou a melhor opção. |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019)

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo está localizada na Serra Gaúcha, tendo sido fundada em 1996, começando como uma borracharia, e truck center. Com o passar dos anos, a estrutura da empresa foi modificada e ali foi instalada uma reformadora de pneus. A família que detém a propriedade é formada pelo pai, fundador, e pelos dois filhos. O filho mais velho auxilia seu pai na parte administrativa da empresa, e de fato influencia na gestão. Já seu irmão mais novo está envolvido no comando da parte operacional, junto ao supervisor de produção. Trata-se, portanto, de uma empresa com características de empresa tipicamente familiar.

Quem comanda as atividades da empresa, junto com o pai, é o filho mais velho. O fundador controlou e dirigiu a empresa sem o auxílio dos filhos durante 13 anos. A composição societária da empresa é formada pelo pai, que detém 51% das cotas, e os filhos ficam com duas partes iguais de 24,50%, que correspondem a 49% respectivamente. O poder decisório fica com o pai, e este no futuro pretende deixar a empresa totalmente na mão dos filhos, para que continue com seu propósito. Mas primeiramente, ele quer se certificar de que o seu negócio não poderá sofrer qualquer ameaça no futuro, e para tanto ele estuda a proposta de criação de uma holding.

##### 4.2 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DA *HOLDING*

O presente estudo de caso proporciona um aprofundamento no sentido de planejar o processo sucessório. Como descrito anteriormente, a empresa em questão foi fundada pelo pai, que atualmente mantém suas atribuições de comando, mas conta com a ajuda dos filhos. Hoje, a preocupação existente é a de como deixar o comando da empresa para os filhos, de forma que a empresa possa sentir o mínimo de impacto possível, principalmente no que tange à questão tributária. De fato, o propósito é economizar dinheiro, e neste caso, para um futuro, o simples inventário seria de fato algo muito dispendioso, e causaria um desconforto financeiro e humano.

Como a sociedade em questão é limitada, uma maneira interessante de facilitar este processo seria o fato de criar uma holding, onde a integralização do patrimônio pode se dar pelo valor constante dos bens, através de uma análise de mercado. Uma das atribuições desta holding, será proteger o patrimônio da empresa até mesmo com cláusulas vitalícias, em face de dívidas futuras, penhoras, e ou qualquer outro fator que possa interferir no andamento das atividades, a começar pela incomunicabilidade, visto que os bens referentes a holding não entram na comunhão em virtude de casamento, independente de regime.

Vale lembrar que a cláusula de incomunicabilidade é uma eficiente proteção aos herdeiros, sem colidir com qualquer interesse geral. O exemplo mais comum é do pai cuja filha se casa pelo regime de comunhão de bens. Para evitar que, em uma eventual separação, os bens por ela trazidos sejam divididos com marido não confiável, ou que com a morte deste os mesmos bens sejam partilhados com os seus próprios herdeiros, o genitor impõe a incomunicabilidade da legítima, impedindo o estabelecimento da comunhão (GONÇALVES, 2009). Para Venosa (2009), por sua vez, o efeito primordial é impedir a alienação dos referidos bens a qualquer título.

### 4.3 EFEITOS DA HOLDING

Inicialmente, após a criação da holding, inicia-se uma série de mudanças. Neste tópico são evidenciadas essas alterações de curto e médio prazo.

#### 4.3.1 Efeitos Fiscais e Tributários

A primeira mudança é a alteração da forma de tributação, onde a empresa deixa de ser tributada pelo Lucro Presumido, e passa a ser tributada pelo Lucro Real. Para fins de cálculo, será utilizado o valor de faturamento como sendo o de R\$ 500.000,00, visto que o faturamento médio da empresa gira em torno deste valor.

A Figura 01 a seguir demonstra como ficaria o resultado quando a opção de tributação é pelo Lucro Real.

**Figura 1 – DRE – Lucro Real**

| <b>LUCRO REAL</b>               |                   | <b>AV%</b>     |
|---------------------------------|-------------------|----------------|
| <b>RECEITA BRUTA</b>            | <b>500.000,00</b> |                |
| <b>DEDUÇÕES</b>                 | <b>136.500,00</b> |                |
| ICMS - 18,00%                   | 90.000,00         |                |
| PIS - 1,65%                     | 8.250,00          |                |
| COFINS - 7,65%                  | 38.250,00         |                |
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>          | <b>363.500,00</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>CUSTO MERCADORIA VENDIDA</b> | <b>240.000,00</b> | <b>66,02%</b>  |
| <b>MARGEM BRUTA</b>             | <b>123.500,00</b> | <b>33,98%</b>  |
| <b>DESPESAS</b>                 | <b>100.000,00</b> | <b>27,51%</b>  |
| FOLHA DE PAGAMENTO              | 60.000,00         | 16,51%         |
| DESPESAS COMERCIAIS             | 15.000,00         | 4,13%          |
| DESPESAS DIVERSAS               | 25.000,00         | 6,88%          |
| <b>LUCRO ANTES IRPJ/CSLL</b>    | <b>23.500,00</b>  | <b>6,46%</b>   |
| IRPJ - 15,00%                   | 3.525,00          | 0,97%          |
| ADICIONAL 10% IRPJ              | 350,00            | 0,10%          |
| CSLL - 9,00%                    | 2.115,00          | 0,58%          |
| <b>LUCRO LÍQUIDO</b>            | <b>17.510,00</b>  | <b>4,82%</b>   |

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Dessa forma, fica evidente que para o cenário em questão, a tributação pelo Lucro Real é mais vantajosa se comparada à tributação pelo Lucro Presumido, como vinha ocorrendo. Esta outra situação é evidenciada na Figura 02 a seguir:

Do ponto de vista teórico, estudos anteriores já abordaram a questão da tributação nas premissas de análise ao se constituir uma holding (DIAS, 2019; LONGO, 2013; BARBOSA; BUENO, 2015). Assim, na empresa objeto de estudo, ao ser tributada pelo Lucro Real, o seu faturamento médio que gira em torno de R\$ 500.000,00, o que faz com que a diferença de resultado líquido seja de 2,69%, segundo análise vertical. De fato, quando se opta pela tributação do Lucro Real, o valor efetivo dos impostos a serem pagos é muito menor. Inicialmente nas deduções, o PIS e o COFINS possuem alíquotas menores na opção de Lucro Presumido, mas com a possibilidade de abater os créditos destes impostos sobre as compras, essa diferença tende a diminuir. O que diferencia mesmo na opção por um modelo tributário ou



outro, é o valor da alíquota de incidência de IRPJ sobre o faturamento, que para o quadro de prestadores de serviços, equivale a 32% sobre o faturamento, e isso de fato faz com que o valor dispendido para o pagamento desta obrigação afete diretamente o fluxo de caixa da empresa.

**Figura 2 – DRE – Lucro Presumido**

| <b>LUCRO PRESUMIDO</b>          |                   | <b>AV%</b>     |
|---------------------------------|-------------------|----------------|
| <b>RECEITA BRUTA</b>            | <b>500.000,00</b> |                |
| <b>DEDUÇÕES</b>                 | <b>108.250,00</b> |                |
| ICMS - 18,00%                   | 90.000,00         |                |
| PIS - 0,65%                     | 3.250,00          |                |
| COFINS - 3,00%                  | 15.000,00         |                |
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>          | <b>391.750,00</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>CUSTO MERCADORIA VENDIDA</b> | <b>240.000,00</b> | <b>61,26%</b>  |
| <b>MARGEM BRUTA</b>             | <b>151.750,00</b> | <b>38,74%</b>  |
| <b>DESPESAS</b>                 | <b>100.000,00</b> | <b>25,53%</b>  |
| FOLHA DE PAGAMENTO              | 60.000,00         | 15,32%         |
| DESPESAS COMERCIAIS             | 15.000,00         | 3,83%          |
| DESPESAS DIVERSAS               | 25.000,00         | 6,38%          |
| <b>LUCRO ANTES IRPJ/CSLL</b>    | <b>51.750,00</b>  | <b>13,21%</b>  |
| BASE CÁLCULO IRPJ - 32,00%      | 160.000,00        | 40,84%         |
| IRPJ - 15,00%                   | 24.000,00         | 6,13%          |
| ADICIONAL 10% IRPJ              | 14.000,00         | 3,57%          |
| BASE CÁLCULO CSLL - 12,00%      | 60.000,00         | 15,32%         |
| CSLL - 9,00%                    | 5.400,00          | 1,38%          |
| <b>LUCRO LÍQUIDO</b>            | <b>8.350,00</b>   | <b>2,13%</b>   |

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

#### 4.3.2 Efeitos Financeiros

No que comete à parte financeira, a alteração da forma de tributação sofre influências benéficas, no sentido do pagamento de impostos. Visto que inicialmente os pagamentos com tributos ficavam à margem de R\$ 151.650,00 e atualmente estão em 142.490,00, considerando o faturamento de R\$ 500.000,00. Essa diferença equivale a 6,04% a menos de imposto, gerando uma folga de R\$ 9.160,00, no fluxo de caixa.

**Figura 3 – Comparação do Lucro Real X Lucro Presumido**

| <b>LUCRO REAL</b>  | <b>TRIBUTOS</b>   | <b>LUCRO PRESUMIDO</b> | <b>TRIBUTOS</b>   |
|--------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| ICMS - 18,00%      | 90.000,00         | ICMS - 18,00%          | 90.000,00         |
| PIS - 1,65%        | 8.250,00          | PIS - 0,65%            | 3.250,00          |
| COFINS - 7,65%     | 38.250,00         | COFINS - 3,00%         | 15.000,00         |
| IRPJ - 15,00%      | 3.525,00          | IRPJ - 15,00%          | 24.000,00         |
| ADICIONAL 10% IRPJ | 350,00            | ADICIONAL 10% IRPJ     | 14.000,00         |
| CSLL - 9,00%       | 2.115,00          | CSLL - 9,00%           | 5.400,00          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>142.490,00</b> | <b>TOTAL</b>           | <b>151.650,00</b> |

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Sabe-se que, do ponto de vista contábil e financeiro, a diferença a menor na apuração e pagamento dos tributos vai diretamente para o lucro da empresa. Outro fator a ser analisado, é que deve ser estipulado um valor de repasse mensal, a título de aluguel do ativo imobilizado da holding para a reformadora, para que a holding possa manter suas obrigações.

#### **4.3.3 Efeitos Comerciais**

Esta rubrica também poderá sofrer um impacto com a criação da holding, mas este será menos intenso do que nas outras áreas. Conforme comentado anteriormente, nem por isso, sua participação será menos importante dentro do quadro de reestruturação promovido pela implantação da holding. Esta, por sua vez não incidirá de fato nas decisões do setor comercial, pois as ações e estratégias de mercado não dependem diretamente da holding, e sim dos planos de vendas e serviços existentes.

Vale lembrar que Bornholdt (2014) sustenta que a questão da criação de uma holding, especialmente familiar, pode impactar positivamente na percepção dos clientes acerca da qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Poderá a holding, de uma forma ou outra, evitar que em alguma situação mais agressiva de mercado, atitudes um tanto quanto insensatas sejam tomadas, dando plenos poderes à diretoria da holding, para que esta possa influenciar na tomada de decisão das ações de mercado da reformadora. Mas isto ocorrerá após reuniões da diretoria da holding com os responsáveis pela gestão da reformadora, e estes, conseqüentemente repassarão as instruções de mercado ao setor comercial.

#### **4.3.4 Efeitos Administrativos e Gerenciais**

No que toca aos efeitos administrativos e gerenciais, no sentido de tomada de decisão, as transformações serão promovidas com a implantação da holding, e estas serão de fato as mais importantes. Inicialmente a reformadora deve fazer um repasse do seu ativo imobilizado para a holding, através de contrato, ou documento de equivalente valor. Desta maneira a holding deverá alugar estes mesmos equipamentos para a reformadora, não apenas para que esta continue com seu pleno funcionamento, mas sim para que a holding receba valores em dinheiro para manter os custos provindos de sua operação.

Também, o fato de transferir o ativo imobilizado da reformadora, no sentido de dar continuidade ao funcionamento da reformadora, serve para que num futuro este ativo esteja protegido pela impossibilidade de penhora, caso possa acontecer. A holding fará com que as atividades da reformadora não sejam influenciadas por fatores externos alheios às ações da atividade.

Segundo Bornholdt (2014) a diretoria da holding faz com que suas decisões não influenciem diretamente na empresa em questão, dessa forma tendem-se a serem minimizados os conflitos, ou os mesmos não acontecem diretamente no seio estrutural da empresa, não afetando o clima até mesmo dos funcionários.

#### **4.3.5 Efeitos Familiares**

Este ponto é onde a holding trará a maior contribuição. E contribuição positiva. A holding, em primeiro lugar, só existirá pelo de atender aos fins familiares. Este ponto é o principal fator do objeto de estudo deste trabalho. Dentro do quesito família, haverão de existir momentos em que a emoção poderá ser maior do que a razão. Este ponto pesará bastante nas decisões de negócio da empresa, a qual a holding participará. Sabe-se que a empresa existe para gerar lucro

aos seus donos. Com o decorrer dos anos, outros familiares irão fazer parte do quadro de funcionários da reformadora, e provavelmente em cargos de gestão e comando.

Nesse sentido, vale lembrar dos achados de Bianchini et. al (2014), estudo esse que identificou a necessidade do acompanhamento do processo da criação de uma holding familiar por um profissional contábil especializado, com preparação para tal, pois há questões, como o sigilo, por exemplo, que podem trazer graves consequências futuras.

Num futuro, poderão surgir divergências de opinião e interesse dos familiares no comando da empresa. Até mesmo, dependendo do crescimento da reformadora, pessoas terceiras à família, como noras, sobrinhos ou qualquer outra pessoa sem grau de parentesco com a família, poderão fazer parte, da empresa, e estes, de alguma forma ou de outra poderão influenciar em algumas decisões, e o fato é que nem todos pensarão da mesma forma.

Legalmente, todos os parentes terão direitos iguais na empresa, mas é com a instituição da holding, que as questões que não condizem com a atividade da empresa, ou questões de família, não interfiram no bom andamento da reformadora. Pela holding é que serão definidos os gestores de fato da empresa, onde estes terão poder de voto e comando.

Observa-se que a holding por sua vez, apresenta ações benéficas à empresa. Ao início de sua implantação serão observados alguns fatores atípicos ao negócio da empresa em questão, como os gastos de recursos e custas para a implantação dessa holding. Após ser formada sua diretoria, e quotas de participação, a família relativa à reformadora irá administrar a mesma, indiretamente. Sim, a administração continuará com a família, mas muitas das decisões passarão pela holding, antes de chegar à empresa de fato.

Bornholdt (2014) afirma que com o passar dos anos, e com o crescimento da empresa e da família, os interesses, os conflitos e os códigos de conduta mudam. Outras pessoas, através da família, ou por criarem laços com a família farão parte da empresa, e comum será ouvir: “- Também sou dono da empresa.” E é através deste pensamento que a implantação da holding torna-se necessária. Primeiramente, para proteger os bens da empresa. Em seguida para proteger o sócio majoritário, e conseqüentemente o fundador nas suas tomadas de decisões, e também para evitar que num futuro, pessoas alheias à empresa, mas com alguma influência sobre algum familiar com posto de comando na empresa, possa e vir atrapalhar os negócios.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do estudo realizado para este trabalho, conclui-se que sim, é necessária a implantação de uma holding familiar na empresa objeto de estudo. Seu fluxograma se encaixa na holding de administração, aquela que traça metas, orienta e centraliza a administração da sociedade. Em todos os fatores verificados, a holding atuará com mais ou com menos intensidade, dependendo da necessidade. A holding de fato serve para blindar a empresa, fazendo com que esta se mantenha sã, no sentido de gerar lucro para seus proprietários e empregos.

Principalmente nas empresas familiares, a maioria delas provém em seu início de um pequeno negócio, gerido por seu fundador. Com o passar dos anos, os filhos são incorporados ao negócio, e também os filhos destes, mais adiante. Num determinado momento, algumas ideias e opiniões poderão não ter a mesma aceitação e entendimento de todas as partes envolvidas. Neste momento, a diretoria da holding é quem decidirá sobre os rumos que a empresa deve tomar. Todos poderão participar, mas apenas a diretoria da holding terá poder de comando.

Como foi exemplificado no decorrer deste estudo, a criação de uma holding vem de encontro ao modelo de governança corporativa, no qual a direção é centralizada, e neste caso as decisões passam pela holding. O objetivo deste projeto de estudo foi alcançado, pois seus

exemplos demonstram o quanto é importante, e o quanto a holding deve agregar ao negócio. Sua finalidade é a continuidade da administração dos negócios através do processo de sucessão, não deixando que a família se torne dependente apenas de uma só pessoa, que no geral é o pai, ou o fundador, mas sim preparando o terreno para que outra pessoa, qualificada assuma

o posto principal de comando.

A carga de tributos também sofrerá intervenções positivas, pois conforme resultado de estudo, os gastos com pagamento de impostos sofrerão redução, bem como o fluxo de caixa sofrerá alívio de carga, e o dinheiro poderá ser reinvestido na empresa. A razão de existir desta holding se deve entre tantos, à organização patrimonial, otimização de bens, e sucessão hereditária, e a certeza de continuidade da empresa para o futuro.

Em vista deste assunto ser complexo e vasto, não existe da mesma forma, vasto material referente a este tipo de empresa. Observa-se muito que até mesmo os profissionais da área contábil não possuem total domínio sobre esta pauta, pela complexidade das leis vigentes a este caso. Os empresários de fato, por sua vez, focam seus interesses na criação da holding apenas para abster-se dos altos fardos tributários os quais são impelidos, e a diminuição no pagamento dos impostos.

Dessa maneira, não visam que este tipo de empresa serve para prover todas as condições possíveis para a longevidade e saúde da empresa, principalmente no que toca à sucessão de comando, na maioria das vezes de pai para filho. De qualquer forma, a holding é uma peça chave e fundamental para qualquer empresário com visões de futuro.

Em conclusão a este estudo, verifica-se que existem limitações e um longo caminho de estudos a ser percorrido sobre o tema “holding”, pois se sabe das dificuldades em encontrar material que contemple toda a relação existente num meio onde se cria uma nova empresa de participação societária, para que a mesma exerça papel de comando, através de sua diretoria, sem contar que na maior parte das vezes, em uma empresa familiar, onde idade e grau de parentesco tem influência direta.

Em termos de limitações, neste trabalho poderia ter sido realizado um aprofundamento maior no que tange aos cálculos tributários, num período superior a doze meses, a fim de manter um acompanhamento dos efeitos da holding na reformadora. Como sugestão de estudo, sugere-se que se observem as relações familiares após a implantação da holding, no que corresponde a hierarquia, mudança de planos e a sucessão familiar pacífica na empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. S.; NINGELISKI, A. DE O. Holding familiar: uma alternativa programada de sucessão. **Academia de Direito**, v. 1, p. 234-254, 2019.

AZEVEDO, Fernando. **Holding Familiar: Instrumento vantajoso para sucessão familiar empresarial, transmissão da herança e proteção patrimonial**, Brasil, 2016. Disponível em: [http://www.azevedosette.com.br/pt/noticias/holding\\_familiar\\_instrumento\\_vantajoso\\_para\\_sucessao\\_familiar\\_empresarial\\_transmissao\\_da\\_heranca\\_e\\_protecao\\_patrimonial/2097](http://www.azevedosette.com.br/pt/noticias/holding_familiar_instrumento_vantajoso_para_sucessao_familiar_empresarial_transmissao_da_heranca_e_protecao_patrimonial/2097) Acesso em 17 jan. 2019.

BARBOSA, João Eulálio Anchieta; BUENO, José Lauri de Jesus. Holding: uma alternativa de planejamento tributário e sucessório. **Revista de Administração e Contabilidade**, v.14, n.27, p. 71-96, 2015.

BIANCHINI, Julian; et al. Holding como ferramenta de sucessão patrimonial: um estudo sob o ponto de vista da assessoria contábil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 5, n. 2, 2014.

BORNHOLDT, Werner. **Governança nas empresas de controle familiar**. Gramado: Edelbra, 2014.

DIAS, Jefferson Levy Espindola. Holding Familiar: Planejamento Sucessório para uma Empresa no Segmento Agropecuário. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 37, p. 57-63, 2019.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito das coisas**. 6ª ed. Brasil: Saraiva, 2003.

HYMANN, Herbert. **Planejamento e análise da pesquisa**. São Paulo: Lidador, 1967.

LONGO, José Henrique. **Criação de Holding e proteção patrimonial**. São Paulo: IBET, 2013.

LOPES, Antonio Sergio. **Sucessão na Empresa Familiar: Holding Familiar – Noções Gerais**. JurisTrade. Brasil, 2012. Disponível em: <http://juristrade.com.br/holding-familiar-nocoes-gerais/>. Acesso em 05 abr. 2016.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAMEDE, Eduardo Cotta. MAMEDE, Gladston. **Holding familiar e suas vantagens**. 3ª ed. Brasil: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. Brasil: Atlas, 1999.

PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Sucessão Familiar e Planejamento Societário**. In: PRADO, Roberta Nioac et al (Org.). Estratégias Societárias, Planejamento Tributário e Sucessório. São Paulo: Saraiva, 2011.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil: Direito das Sucessões**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.