

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PATRIMONIAL: A CONSTITUIÇÃO DE
HOLDING COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PATRIMONIAL,
ESTRATEGICAMENTE VOLTADA PARA A MAXIMIZAÇÃO DOS BENS E
MINIMIZAÇÃO DE RISCO.**

Ricardo dos Santos Nascimento*

Fernando Linhares**

Luciana Silva Moraes***

RESUMO

O cenário econômico brasileiro está propício à realização de investimentos, e paralelo a isso, é imprescindível que se busque estratégias que mensure os riscos de cada empreendimento.

O objetivo do estudo foi evidenciar a aplicabilidade da empresa *holding* na gestão operacional dos conglomerados empresariais. E, neste contexto, discorrer acerca dos impactos gerados e seus reflexos societários, sucessórios e tributários; demonstrando as modalidades de empresas *holdings*, e a correta aplicação, conforme o objetivo de cada organização. Por fim, demonstrar a contribuição da *holding* no processo de blindagem patrimonial por meios lícitos, dentro do embasamento jurídico, respeitando a legislação vigentes, favorecendo ao empresário investir, sem arriscar o patrimônio pessoal.

Uma gestão patrimonial profissionalizada proporciona a perpetuação do patrimônio de forma sólida, minimizando os riscos na aplicação do capital. O grande desafio do empreendedor é controlar seus investimentos, respeitando suas peculiaridades, de forma que cada seguimento se desenvolva de forma independente. Isso será possível através de uma

* Ricardo dos Santos Nascimento – 8º Semestre do curso de ciências contábeis da faculdade São Francisco de Barreiras - FASB. E-mail: ricardosprotecao@hotmail.com.

** Orientador Fernando Linhares, Bacharel em Ciências contábeis, Especialista em Contabilidade Gerencial, Especialista em Gerencia de Negócios e professor da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no curso de Bacharelado de Ciências Contábeis.

*** Co-orientador Luciana Silva Moraes – Bacharel em Ciências contábeis, Mestre em Gestão Ambiental, professora e pesquisadora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no curso de Bacharelado de Ciências Contábeis.

gestão inovadora e centralizada, sendo este o propósito quando da constituição de uma *Holding* Patrimonial.

Palavras-chave: *holding* , administração corporativa, gestão patrimonial, blindagem patrimonial.

1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos a economia mundial se tornou cada vez mais globalizada, o que proporciona aos grandes grupos expansão em suas atividades para outros países e continentes com maior efetividade. Paralelo a isso, os eventos que norteiam a economia particular de todos os países, de forma negativa ou positiva, passou a influenciar a dos demais, a exemplo da crise de 2008, que teve início no setor imobiliário dos Estados Unidos e se alastrou afetando todo o mundo, principalmente as instituições financeiras. Esse fato, transpareceu a fragilidade do atual cenário econômico mundial e a exposição das empresas, que não preparadas para tal acontecimento, resultaram em prejuízos financeiros milionários, e muitas encerraram suas atividades, outras tantas se fundiram ou incorporaram por conta da crise.

Após o legado deixado pela crise mundial de 2008, as empresas que sobreviveram se viram obrigadas a promover uma reorganização societária por meio de fusão, incorporação, cisão e criação de *Holding* , visando expandirem de forma mais sólida através de estratégias que visam blindar seus patrimônios das interferências dos mercados internos e externos.

O contexto histórico atual evidencia as constantes crises no cenário econômico mundial, porém, no Brasil, a realização de investimentos se mostra de forma expressiva, aliada à busca de estratégias que mensurem os riscos inerentes a cada empreendimento, alavancando assim a economia do país. Nesse contexto, o cenário econômico brasileiro está propício à realização de investimentos, e paralelo a isso, é imprescindível que se busque estratégias que mensurem os riscos de cada empreendimento.

Considerando a crescente escassez de recursos, as empresas modernas necessitam de estratégias que privilegiem o aumento patrimonial paralelo a redução dos riscos. Como a *Holding* pode contribuir para o aprimoramento desta real necessidade?

Diante disso, o objetivo geral desse estudo foi evidenciar os impactos que a implementação da *Holding* proporciona às organizações, tornando a administração corporativa mais objetiva, especializada, e viabilizando a blindagem patrimonial. Já quanto

aos objetivos específicos, estes propõem, constatar de que forma a *Holding* interfere positivamente na gestão operacional dos conglomerados empresariais. Bem como demonstrar as espécies de *Holding* e as suas aplicabilidades de acordo com o objetivo de cada organização. Por fim evidenciar as contribuições das *Holdings* como instrumento de blindagem patrimonial.

Este estudo justifica-se por contribuir para o meio acadêmico, bem como direcionado a empresários e profissionais da área contábil, tendo sua relevância embasada em estudos científicos, evidenciando a *Holding* como estratégia de gestão patrimonial voltada ao gerenciamento de grupo empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. HOLDING

Dentre as sociedades empresariais voltadas para a administração patrimonial destaca-se o modelo das empresas *Holding* , as quais são constituídas com a finalidade controlar através de participações por meio de ações ou quotas.

Conforme afirma Oliveira (2010), “uma *holding* pode ser definida em linguagem simplista, como uma companhia cuja finalidade básica é ter participação – ações ou cotas – de outras empresas. A origem da expressão *holding* está no verbo do idioma inglês *to hold* , que significa manter, controlar ou guardar.

A legalidade societária da estrutura e objetivo da empresa *Holding* está amparada na Lei das Sociedades por ações de 1976 que em seu art. 2º, § 3º, estabeleceu que “a empresa pode ter por objetivo participar de outras empresas”.

As vantagens de se constituir uma empresa *Holding* refletem nos aspectos econômico-financeiros, administrativos, legais e societários. Quanto aos aspectos econômico-financeiros, através da concentração do poder econômico na empresa *Holding* , proporcionara maior controle acionário com recursos escassos, minimizar custos, isolamento das dívidas das controladas, maximização da garantia na aplicação de capital, crescimento de negócios rentáveis e facilitação em operações de fusão e incorporação.

Já no que concerne aos aspectos administrativos, destaca-se uma administração centralizada e uniforme que facilita as tomadas de decisões e aumenta o poder de negociação na captação de recursos, bem como as transferências e alocações dos recursos dentro do grupo, concentração de algumas atividades, possivelmente atreladas à redução de despesas

operacionais e melhor aproveitamento das estruturas das empresas que fazem parte do conglomerado.

Nos aspectos legais, contribui para elaborar o planejamento fiscal e tributário, de forma otimizada, com melhor tratamento as exigências setoriais e regionais.

Em relação à estrutura societária, a consolidação da empresa *Holding* preserva o patrimônio empresarial de possíveis conflitos familiares e societários e no planejamento sucessório com a facilitação na transmissão de herança.

Contrapondo às vantagens, quanto aos aspectos financeiros constituem como desvantagens o não aproveitamento dos prejuízos fiscais em caso de *Holding* Pura, se o planejamento tributário não for realizado corretamente pode ocasionar aumento na carga tributária, em caso de venda de participação nas empresas afiliadas gera tributação de ganho de capital, aumento de despesas ocasionada pela criação da holding, se ocorrer sinergia negativa resulta em diminuição da distribuição de lucro.

Os reflexos negativos, nos aspectos administrativos, estão relacionados ao aumento dos níveis hierárquicos e com isso maior dificuldade de motivação nos diversos níveis. Em relação aos aspectos legais, se referem às dificuldades operacionais em lidar com as particularidades de cada região e os tratamentos diferenciados para os diversos setores da economia. Quanto aos aspectos societários, expõem ao tratamento das situações irreversíveis e altamente problemáticas, no âmbito íntimo familiar.

Diante do exposto, observa-se que a constituição de uma *Holding* deve ser feita através de um estudo de viabilidade e real necessidade para tal, sendo da mesma forma imprescindível estabelecer o correto tipo societário, a fim de dar a menor margem possível para as desvantagens.

2.2. MATRIZES E FILIAIS: EXPANSÃO DAS ATIVIDADES EMPRESARIA

Inicialmente as empresas expandem suas atividades por meio de abertura de novas unidades, denominada de Filial, e tornando a controladora principal a Matriz. A divisão e definição de matriz e filial, ocorre a partir do momento em que uma determinada empresa resolve expandir suas atividade criando uma ou mais unidades da mesma empresa.

A matriz é o estabelecimento definido como sede ou principal que detém a direção do grupo a que estão subordinados todos os demais, chamados de filiais. O número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ é composto de oito algarismos, separado por uma barra do número de ordem do estabelecimento e, por fim, após o hífen, dois dígitos de controle.

Já a filial são estabelecimentos secundários que representa a direção principal, contudo, sem alçada de poder deliberativo e/ou executivo. Juridicamente os atos praticados pela filial tem validade, por possui poder de representação ou mandato da matriz, devendo adotar a mesma firma ou denominação do estabelecimento principal. A extinção ou a criação de filiais é efetivada por meio de alteração no contrato ou estatuto, obrigatoriamente registrada no órgão competente.

Para melhor diferenciação entre matriz e filial se faz necessário outros tipos de conceituação, conforme assegura Sérgio de Ludícibus e José Carlos Marion (2000), definindo alguns termos da seguinte forma:

Agência: estabelecimento que se encarrega de tratar de negócios mediante certa remuneração. Normalmente, presta serviços para a matriz, que se responsabiliza econômica e administrativamente pelas agências.

Sucursal: estabelecimento que depende de outro estabelecimento que é matriz. Normalmente, mantém estoques de mercadorias e tem maior liberdade administrativa que a agência.

Subsidiária: empresa controlada por outra que detém o controle total dos negócios, ou seja, de todas as ações.

Coligada: diz-se de uma empresa que participa com 10% ou mais do capital de outra empresa, sem controlá-la.

Controlada: diz de uma empresa que tem sobre a outra preponderância nos direitos de sócio e elege a maioria dos administradores; tem o comando, o controle (controladora), mesmo que este comando seja através de outras controladas.

Quanto aos procedimentos contábeis, tanto da matriz quanto da filial são os mesmos de qualquer entidade individual. O que diferencia são as transferências intercompanhias de ativos de uma unidade para a outra. Trata-se das transferências de caixa, remessas de mercadorias para uso ou venda da matriz para a filial, nesses casos, a matriz pode definir um preço, a ser exigido da filial, sendo este equiparado ao custo ou acima do custo, pelo valor de mercado ou por um preço arbitrado pela administração.

De forma a facilitar a apuração dos resultados por filial a geral das operações realizadas entre matriz e filiais (agências, sucursais ou outros estabelecimentos) e o controle das operações entre a matriz e a filial, a contabilização pode ocorrer de forma centralizada ou descentralizada. Hodiernamente, os meios eletrônicos permitem uma escrituração centralizada a partir dos lançamentos contábeis gerados de forma descentralizada.

Com o incremento da globalização da economia, a profissionalização das atividades principalmente por meio da tecnologia, foi necessária para as empresas atingirem grandes

proporções de crescimento no mercado, transcendendo, inclusive, os limites territoriais das nações. Com o objetivo de solidificarem cada vez mais e se tornarem mais competitiva, as empresas passaram a se agregar, formando grupos empresariais que estão se agrupando de forma direta ou indireta, podendo ter seu quadro societário e tipos de atividades, paralelas ou diferenciadas, porém, com o mesmo objetivo econômico.

2.3. GRUPOS ECONÔMICOS

Conforme os doutrinadores, os grupos econômicos, ou societários, são uma concentração de empresas, sob a forma de integração (participações societárias, resultando no controle de uma ou umas sobre as outras), obedecendo todas a uma única direção econômica. Em consonância com a Consolidação das Leis do Trabalho, em seu art. 2º, §2º, dispõe,

§ 2º - Sempre que uma ou mais empresas, tendo, embora, cada uma delas, personalidade jurídica própria, estiverem sob a direção, controle ou administração de outra, constituindo grupo industrial, comercial ou de qualquer outra atividade econômica, serão, para os efeitos da relação de emprego, solidariamente responsáveis a empresa principal e cada uma das subordinadas".

De acordo com Lodi (2011), no Brasil os grupos econômicos nasceram “espontaneamente” em detrimento de três fatores:

1. Os limites da economia brasileira que constroem o crescimento linear, canalizando a vitalidade empresarial para diversificação, ou seja, para evitar ser muito grande em uma economia muito pequena.
2. A necessidade de diversificar os riscos por meio de um portfólio no qual haja negócios independentes entre si e, portanto, menos vulneráveis a uma crise setorial.
3. O atrativo dos espaços vazios nacionais, que o governo brasileiro usa para orientar os investimentos privados, somados à sedução (quase sempre traiçoeira) dos incentivos fiscais.

Com o crescimento dos conglomerados de empresas, que geralmente atuam em diversos setores, torna-se cada vez mais necessário um modelo de gestão de grupo econômico que propicie estratégias sólidas e eficientes.

É interessante que a dinâmica organizacional dos grupos econômicos deve centrar-se no conceito de estratégia corporativa. Para que essas estratégias corporativas alcancem os objetivos, é imprescindível que o negócio e a corporação (grupo) estejam presentes como uma

unidade estratégica de negócio, em que vai gerenciar todas as outras unidades. Isso é fundamental, pois, caminha para tentar compreender a lógica das diversificações do grupo. Para isso, se faz necessário que três conceitos sejam desenvolvidos para fornecer a base para tal análise: sinergia, competências básicas (*core competences*) e negócios básicos (*corebusinesses*).

Sinergia parte de dois conceitos de noção de sinergia: *relatedness* e lógica dominante de gestão. A *relatedness* entre dois ou mais negócios é fundamental para explicar seu potencial sinérgico. A sinergia pode se dá nos níveis operacional e gerencial. O operacional, que compreende o uso de recursos comuns ou transferência de habilidades operacionais entre as cadeias de valor, e o gerencial, que corresponde à aplicação de qualificações gerenciais particulares aos novos negócios.

Quanto às competências básicas e negócios básicos para que se possa definir uma lógica geral de desenvolvimento, é preciso, inicialmente, definir as competências básicas do grupo, as quais irão determinar o caminho das futuras diversificações.

Dentro deste enfoque, a administração corporativa (central) deve analisar as formas de controle a ser aplicada sobre as várias unidades de negócios que compõem o portfólio do grupo. O elemento importante desta análise é o grau de autonomia atribuído aos gerentes responsáveis pelas Unidades Estratégicas de Negócios - UEN e a natureza da cobrança que lhes é feita. É importante verificar também a existência de mecanismos formais ou informais de coordenação entre a administração central e as unidades de negócios.

Para Oliveira (2010), o termo unidade estratégia de negócio – UEN pode ser conceituado como “o agrupamento de atividades que tenham a amplitude de um negócio e atuam em perfeita interação com o ambiente empresarial, onde estão os fatores não controláveis”.

Além disso, integra-se a esse conceito o modo como os grupos econômicos interagem automaticamente com os sinais da conjuntura macroeconômica e promovendo os ajustes, ou mesmo modificações mais profundas em suas estratégias, a depender de como estes sinais é interpretado pelos executivos do grupo. Isto faz com que corporações submetidas às condições macroeconômicas semelhantes possam adotar comportamentos diferenciados, a depender da forma com que os executivos interpretam tais fenômenos, projetam as condições e as perspectivas futuras, apontando para a necessidade de analisar as tomadas de decisão dentro dos grupos econômicos, remetendo assim à questão do controle e gestão.

2.4. GESTÃO EMPRESARIAL DE CONGLOMERADOS

Pode-se entender a Gestão Empresarial como uma maneira eficiente de alocar e gerir recursos, por meio de iniciativas, planejamento e ações acertadas, viabilizando assim, os interesses e objetivos da empresa. Essa administração busca preceituar a análise de resultados, onde, estabelece-se um projeto de crescimento para a organização, dando enfoque nos processos internos e nas metas propostas.

O advento da tecnologia vem promovendo uma expressiva mudança no foco das organizações, onde a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação passaram a ser primordiais para a permanência e crescimento dos grandes grupos de conglomerados, propiciando maior agilidade e eficiências na gestão empresarial.

A gestão do conhecimento é uma área de estudo relativamente nova, porém de grande importância na gestão corporativa, com isso provocando mudança na postura das organizações. Paralelamente, o processo evolutivo da tecnologia da informação tem exigido maior rapidez na adequação das empresas para acompanhar sua evolução, efeito disso que muitas não conseguem aplicar com tempestivamente todas as ferramentas disponíveis, geralmente por falta de conhecimento dos recursos que as tecnologias disponibilizam para a própria organização poder prover.

Nesse contexto, as empresas vêm passando por uma evolução bastante acentuada no que se refere aos processos administrativos, e para tanto, é preciso que os gestores estejam interagindo constantemente com os ambientes envolvidos e todos os seus componentes, formulando estratégias que busquem acompanhar as mudanças do cenário econômico. Conforme assevera Andrews (1971, p. 43) apud Cavalcante (2003), a estratégia empresarial é vista como “o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Com o crescimento dos conglomerados de empresas, que geralmente atuam em diversos setores, torna-se cada vez mais necessário um modelo de gestão de grupo econômico que propicie estratégias sólidas e eficientes.

Nesse contexto, os conglomerados podem ser definidos como Puro, quando é controlado por pessoa(s) física(s), o grupo não possui funções da administração central, as companhias são inteiramente autossuficientes em matéria de atividade de apoio e de controle administrativo. Há ainda a subclassificação Puro com Holding, por ser controlado por pessoa (s) física (s) por meio da *Holding*, ou Sem Holding, com acordo de acionistas – misto entre pessoas físicas e jurídicas.

Gestão sustentável é uma capacidade para dirigir o curso de uma empresa ou grupo empresarial, de modo que valorizam e recuperam todas as formas de capital, humano, natural e financeiro em buscando gerar valor aos stakeholders (lucro). Segundo afirma Oliveira (1999, p. 131),

A evidência de uma estruturação organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da integração das pessoas que são partes integrantes desse processo. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, deve-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas.

Dentro do contexto brasileiro uma parcela considerável dessas organizações são constituídas por empresa familiares.

Para Gonçalves (2000),

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

A grande dificuldade dessas empresas familiares é a adaptação ao mercado, muitas das vezes por falta de experiência, capacitação profissional e comodismo dos parentes contratados em níveis para cargos mais elevados da administração e a sucessão hereditária. “Empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações” (LODI, 1998).

Porém, com uma gestão mais profissionalizada, o patrimônio a ser transmitido é concentrado numa empresa *Holding*, com o objetivo de fazer com que a riqueza gerada pelos bens nela integralizados, fiquem protegidos de litígios oriundos de processos de separação, divórcio e, ou dissolução de sociedade conjugal envolvendo sócios, além de tornando a administração mais otimizada e inovadora.

Independente da dimensão do negócio, sendo ele constituído por uma empresa ou um conglomerado faz-se necessária uma gestão empresarial otimizada, para que a expansão das atividades aconteça, de forma projetada, mensurando os riscos inerentes das atividades operacionais e patrimoniais, esse processo definirá a estrutura hierárquica, o organograma de cargos e funções, o processo disciplinar e os incentivos, a estratégia comercial e de marketing, a logística, enfim as políticas internas e externas a serem aplicadas.

2.5. PRINCIPAIS ESPÉCIES DE *HOLDING*

Dentro do processo de constituição de uma empresa *Holding*, para que se alcance o objetivo proposto é imprescindível a correta definição do tipo a ser aplicado, de acordo com necessidade da organização, caso contrário dificilmente chegará ao resultado proposto, tal dificuldade se acentua diante das várias opções existentes, que proporciona ao gestor inúmeras possibilidades, norteadas pelas estratégias corporativas, onde pode ser utilizado uma ou várias empresas holdings dentro do mesmo grupo, porém com finalidades diferentes.

2.5.1. Holding Pura

Caracteriza-se por apresentar como atividade única a manutenção de ações de outras companhias, podendo deter uma participação majoritária ou minoritária, porém em quantidade necessária para poder arbitrar nas tomadas de decisões, porém, o objetivo não é controlar ou administrar, somente participar, por ter seu objetivo restrito, são aplicadas somente objetivando aferir lucro por meio da participação de outras organizações. Não sendo recomendada para questões fiscais.

2.5.2. Holding Mista

Além da manutenção das ações de outras companhias, desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e comercialização de produtos e a realização de serviços, principalmente para as sociedades que detêm participações, por ter seu objetivo diversificado é mais utilizada, pois proporciona mais flexibilidade nas estratégias organizacionais bem como aferir lucro por meio de vários tipos de prestação de serviço, tais como: aluguéis, tecnologia da informação, entre outras, sempre voltadas, principalmente, a atender às necessidades das demais empresas que compõe o grupo, otimizando os custos consolidados.

2.5.3. Holding Operacional

É a que basicamente desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e a comercialização de produtos. Sendo assim, responsáveis por desenvolver tais setores dos diversos seguimentos contidos no grupo, buscando adaptar as particularidades de cada um, bem como de cada região, profissionalizando as operações e tornando o grupo mais forte, com maior poder de barganha para negociar principalmente com fornecedores e instituições

financeiras, otimizando, contudo, a logística de distribuição e produção, a fim de garantir menores custos e maior competitividade nos mercados que atuam.

2.5.4. Holding de Participação

Quando a participação é minoritária, mas há interesse por questões pessoais de se continuar em Sociedade. Historicamente, foi usada para se participar 5% nos capitais de grandes empresas internacionais. No Brasil, no princípio do século foi utilizada por alguns com o mesmo fim. É mais tranquilo deixar que os profissionais altamente qualificados administrem e nós recebamos os lucros não tributados em nossa *Holding*.

2.5.5. Holding Familiar

Visa separar os grupos familiares simplificando o topo administrativo das operadoras. Evita que conflitos naturais de um grupo interfiram nos demais e, principalmente, penalizem a operadora, facilitando o processo de sucessão e partilha de herança, reduzindo os custos do processo e o minimizando o prazo.

A *Holding* familiar constitui-se numa forma preventiva e econômica de se realizar a antecipação de herança, pois o controlador poderá doar aos seus herdeiros as quotas-partes da companhia gravando-as com cláusula de usufruto vitalício em favor do doador, assim como de impenhorabilidade, incomunicabilidade, inalienabilidade e reversão.

2.5.6. Holding de Controle

Uma forma de assegurar o controle societário de empresas, como também de não perder o controle do próprio negócio pela dificuldade de um consenso rápido nos condomínios, parceria ou regimes de casamento.

Controlar é o poder de direcionar as políticas financeiras e operacionais da entidade de forma a obter benefício das suas atividades. Em caso de grupo econômico, é a que controla todas as suas controladas, é a que encabeça o grupo e faz as tomadas de decisões presentes e futuras.

A Lei 6404/76 define que numa empresa a primeira condição é que, em caso de empresa S/A, o controle automaticamente teria a controladora, por possuir 50% mais uma ação ordinária com direito de voto, no mínimo, já para empresa Ltda, todas as quotas têm

direito a voto, nesse caso seria 50% + 1, quando expressamente estabelecido em contrato. Porém, de maneira geral, duas características devem estar contidas simultaneamente para caracterização do acionista controlador. O recomendável é que o titular de direitos de sócio assegure, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembléia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia, e efetivamente use seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

2.5.7. Holding Administrativa

Demonstra visão atualizada para a função de administração profissionalizada das operadoras. Usada por questões técnicas administrativas e necessidade de profissionalização da gestão da operadora, também em caso em que os herdeiros não tenham interesse profissional no empreendimento e o interesse seja só de investimento. Também pode ser considerada como o primeiro passo de futuras cisões ou diversificação de negócios.

2.5.8. Holding Setorial

Caracteriza-se por agrupar as diversas empresas por seus objetivos, tais como industriais, comerciais, rurais, financeiros, etc., e encabeçadas por uma empresa especializada num determinado setor.

Proporciona melhor controle de setores diversificados, possibilitando o recrutamento de profissionais altamente qualificados para atender a todas as empresas do segmento.

2.5.9. Holding Alfa/Isolada ou Holding Piloto

Marca-se por ser o primeiro passo no desenvolvimento do grupo. Norteia todo um planejamento empresarial. Estabelece os princípios básicos dos procedimentos entre os sócios, através de acordo societário escrito e registrado.

Aplicada como *Holding* embrionário, para evolução de investimentos e negócios em longo prazo. Também considerada como primeiro passo de um planejamento na constituição e reestruturação de grupos empresariais.

É importante salientar, que só entra na constelação do grupo por necessidade de negociações ou entrada de sócios externos.

2.5.8. *Holding Derivada (Holding Ômega)*

Surge pelo aproveitamento de uma empresa já existente transformada em *Holding*. Situação financeiramente econômica vantajosa quando a empresa aproveitada já é detentora de bens imóveis relevantes, muitas vezes é a “Empresa-mãe” que deve ser transformada. Proporciona à pessoa física controlar três ou mais operadoras indiscriminadamente.

Utilizada em reestruturação administrativa e societária, aproveitando firmas desativadas ou sociedades civis já existentes. Pode-se até fazer cisões nas firmas do grupo visando “enxugá-las”. Após agregar algumas na futura *holding*, outras tornam-se controladas. O aproveitamento da “Empresa-mãe” é de grande vantagem. Pode-se nelas destacar toda a atividade operativa, deixando todo o patrimônio no lugar original, sem necessidade do custo de transferência.

2.6. *HOLDING COMO INSTRUMENTO DE BLINDAGEM PATRIMONIAL*

A *Holding*, em seus diversos tipos e aplicabilidades, tem se destacado como forma de proteção patrimonial, por diminuir os riscos e custos elevados de se ter um patrimônio substancial em nome de pessoas físicas. Logo, cria-se uma pessoa jurídica controladora de patrimônio e denominada *Holding Patrimonial* para se atenuar estes riscos.

Decorrente dos riscos e custos elevados de se ter um patrimônio em nome de pessoas físicas, cria-se uma pessoa jurídica controladora de patrimônio e denominada *Holding Patrimonial*, em cujo nome constará as expressões “Empreendimentos”, “Participações” ou “Comercial Ltda.”.

As várias mudanças incorporadas com o advento do Código Civil Brasileiro de 2002 (Lei 10.406/2002), fortaleceram a utilização das *Holdings* no controle de grupos empresariais e motivaram seu estudo e aplicação, destacando-se o aumento do poder do sócio minoritário, a obrigatoriedade de prestação anual de contas, a responsabilidade do sócio que se retira e também daquele que adquire o estabelecimento.

Todavia, é de extrema necessidade um rígido controle financeiro e contábil, dado que a atenção do fisco é elevada, em se tratando do modelo de empresa *Holding*.

Nesta perspectiva, tratando-se de blindagem patrimonial numa companhia *Holding*, os bens podem deixar de estar sujeitos a ações trabalhistas, fiscais e a conflitos familiares, etc., buscando basicamente, assegurar os direitos futuros dos riscos incertos do

negócio. Como na utilização de *Holdings* não há comunicação entre o patrimônio da pessoa jurídica com o de seus sócios, assim, os bens da *Holding* ficam blindados e protegidos contra possíveis contingências e demandas judiciais.

Para se defender desses riscos, deve se criar empresas para administrar outras, destacando-se dois tipos: Empresa Operacional, em que deve possuir apenas a operação, pois ela está definitivamente comprometida com o regime do Risco Total e, a Empresa Patrimonial, que por sua vez, deve ser o ambiente de segurança, apenas o lento crescimento do patrimônio. A empresa Patrimonial deve possuir apenas bens e direitos, jamais obrigações relevantes ou situações de risco.

Segundo Sales (2007), “a Empresa Patrimonial deve ser invisível, sua sede deve se situar em ambiente fora da zona de risco, em outro endereço, diferente da Operacional, seu nome e endereço devem ser desconhecido por todos”.

Vale ressaltar, que a “Blindagem Patrimonial”, citada, está relacionada a processos lícitos, planejada dentro do embasamento jurídico, respeitando as legislações vigentes no país. Jamais por meios ilícitos, tais como: utilização de pessoas denominada “laranjas”, para ocultar o verdadeiro titular dos bens, evasão, sonegação ou qualquer outra forma de adquirir vantagens de forma ilícita, para proteger o patrimônio.

O objetivo da blindagem lícita, não é proporcionar ao empresário dar “calote” através de conduta fraudulenta ou criminoso, e sair ileso, mas sim, defendê-lo dos abusos cometidos principalmente pelo poder público, que não oportuniza aos mesmos desenvolverem suas atividades de maneira próspera e protegidos dos riscos que correm ao investir, a fim de gerar emprego e renda para sociedade. Isso pode resultar nos prejuízos financeiros da pessoa jurídica, que por vez afeta diretamente o patrimônio da pessoa física, sendo utilizados para o pagamento dos passivos adquiridos pela empresa. Neste contexto, a proposta é garantir que a responsabilidade do sócio vá somente até onde é devida. Cabe ressaltar, que o planejamento não é privilégio somente das grandes corporações; as micro e pequenas empresas também podem se utilizar desse mecanismo, para garantirem um crescimento sólido sem arriscar o patrimônio pessoal dos sócios.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi embasada pelo método dedutivo, o qual parte do geral para o particular, de natureza aplicada, pois, evidenciou verdades e interesses locais, elucidando a empresa Holding como estratégia para aperfeiçoar a gestão patrimonial.

Em relação à abordagem da problemática, esta foi de caráter qualitativo, diante do atual cenário econômico mundial e das necessidades dos conglomerados se expandirem de forma sólida, assim, a pesquisa verificou os impactos qualitativos quanto à implementação da empresa Holding nas organizações. Já com relação aos objetivos, foram tipificados à luz da abordagem exploratória, tendo em vista que o estudo captou elementos que detectaram as diferentes formas e objetivos na constituição das *Holdings*.

Os procedimentos metodológicos que foram adotados na realização da pesquisa foram de cunho bibliográfico e documental, utilizando como embasamento teórico a leitura de livros, a legislação vigente e artigos científicos, de doutrinadores que versam sobre a profissionalização da gestão.

4. CONCLUSÃO

Através do estudo realizado, pode-se constatar que as empresas holdings em suas diversas tipificações, em especial, as *Holdings* Mistas, *Holdings* Administrativas, *Holdings* Familiares, e *Holding* Operacional contribuem diretamente para a melhoria da gestão de conglomerados, dado a forma de atuação desses modelos empresariais, de maneira flexível e precisa, proporcionando ao grupo uma administração inovadora, com o poder de controlar todas as empresas de uma unidade estratégica de negócio, podendo, assim, atuar em campos diversificados, de forma expressiva e mensurando os riscos dos investimentos.

Vale ressaltar, que as empresas holdings são autossustentáveis tendo como principais fontes de receitas aluguéis de bens móveis e imóveis, juros sobre empréstimos a outras unidades do conglomerado (contrato de mútuo), diversos tipos de prestação de serviços (informática, segurança, marketing, limpeza...), todos direcionadas a atender as empresas do grupo.

Evidenciou-se de que maneira a empresa Holding atua na Blindagem Patrimonial, utilizando-se de meios lícitos para proteger o patrimônio da pessoa jurídica e da pessoa física dos perigos pertinentes à atividade empresarial, evitando assim, que os diversos tipos de passivos (tributários, trabalhista, e demais), adquiridos por uma empresa do grupo, afetem o patrimônio das demais unidades ou venham a utilizar-se dos bens pessoais dos sócios para pagamento dos mesmos.

Indubitavelmente a constituição *Holding* Patrimonial é uma destacável alternativa de sustentabilidade, com o intuito de utilizá-la como instrumento de planejamento da sucessão. E, em especial a *Holding* Família, que vem sendo utilizada pelo setor do agronegócio. Este,

tem recebido e explorado com entusiasmo essa possibilidade, pois o planejamento da passagem de uma geração a outra tem alcançado uma posição primordial, e esta *Holding* destaca-se por proporcionar uma transição sem traumas para a família. Assim, é possível realizar um planejamento sucessório eficiente e que privilegia a vontade do detentor dos bens, que por sua vez, poderá antecipar o processo em vida, e definir a posição dos membros da família dentro da organização. No caso do falecimento de um sócio, garante-se a vontade por meio das normas jurídicas, evitando assim, especulações e as ansiedades por parte da linha sucessória e profissionalizando a família, no sentido de saber administrar seus conflitos e planejar o destino de seus negócios, de forma racional e proativa, garantindo que a pessoa jurídica não faleça juntamente com o sócio.

**A PROFESSIONAL ASSET MANAGEMENT: THE CONSTITUTION OF HOLDING
AS A TOOL OF ASSET MANAGEMENT, STRATEGICALLY GEARED TO
MAXIMIZE GOODS AND REDUCING RISK.**

ABSTRACT

The Brazilian economy is conducive to investments , and, in parallel , it is essential that strategies that seek to measure the risk of each project .

The aim of the study was to demonstrate the applicability of the holding company in the operational management of the business conglomerates. In this context argue about the impacts and their reflexes corporate, and inheritance tax. Demonstrating the modalities of holding companies, and the correct application as the goal of organization cards. Finally the contribution of the holding company in the process of shielding sheet by lawful means within the legal foundation, respecting the legislation in force, encouraging entrepreneurs to invest without risking personal assets. An asset management professionalized heritage provides the perpetuation of solid, minimizing risks in the application of capital. The great challenge of the entrepreneur is to control your investments respecting their peculiarities, where each segment

is developed independently. This will be possible through an innovative management and centralized, which is the purpose of the constitution as a Holding Sheet.

Keywords: holding, corporate management, asset management, asset shielding.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIAS

- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. Institui o Código Civil, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm acesso em 28/10/2013.
- BRASIL. Lei nº 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm acesso 28/10/2013
- BRASIL. Resolução CGSN nº 51, de 22 de dezembro de 2008. Dispõe sobre o cálculo e o recolhimento dos impostos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições (Simples Nacional), e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 2008. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2008/CGSN/Resol51.htm>. Acesso em: 01. Set.2013.
- BRASIL. Resolução CGSN nº 11, de 23 de julho de 2007. Dispõe sobre a arrecadação do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jul. 2007. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2007/cgsn/Resol11.htm>. Acesso em: 01. Set.2013. Decreto-lei 2.287/86, Arts. 19 e 20, e resolução do Banco Central de Brasil 1.184/86.
- BARROS, Tiago Pereira, **Planejamento Sucessório e Holding Familiar/Patrimonial** <http://jus.com.br/artigos/23837/planejamento-sucessorio-e-holding-familiar-patrimonial#ixzz2h5SvnScu> acesso em 23/09/2013
- GIGLIOTTI, Francisco. **Administração: organização e conceitos**. Campinas: LZN Editora, 2004.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **As Empresas Familiares no Brasil**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP, 2000.
- LAZAROTTI, Miriam; LAZARAOTTI FILHO, Antonio. **As Vantagens de se Criar uma Empresa Holding**. São Paulo: Edven Edições e Eventos, 1993, 71 p.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresas Familiares**: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, C. M. G. M. ; FREITAS, M. C. . **Classes de palavras e etiquetagem na Linguística Computacional**. Uberlândia, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios**: uma abordagem pratica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães e MORALES, Aran Bey Tcholakian - **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.