

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ELLEN CRISTINA CAPPELLETTI

A CONSTITUIÇÃO DAS *HOLDINGS*: UM ESTUDO
MULTICASO NOS PRINCIPAIS GRUPOS DA SERRA
GAÚCHA

CAXIAS DO SUL

2013

ELLEN CRISTINA CAPPELLETTI

**A CONSTITUIÇÃO DAS *HOLDINGS*: UM ESTUDO
MULTICASO NOS PRINCIPAIS GRUPOS DA SERRA
GAÚCHA**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms Sinara Jaroseski

CAXIAS DO SUL

2013

ELLEN CRISTINA CAPPELLETTI

**A CONSTITUIÇÃO DAS *HOLDINGS*: UM ESTUDO
MULTICASO NOS PRINCIPAIS GRUPOS DA SERRA
GAUCHA**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms Sinara Jaroseski

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Sinara Jaroseski
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Esp. Nilton J. Goulart Martins
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial a minha orientadora Sinara, que muito contribuiu para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Ms Sinara Jaroseski, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, aos grupos analisados nesta monografia, pela acessibilidade e confiança depositada em mim. Agradeço ao meu pai, José, à minha mãe, Eleda e à minha irmã, Jaque pela compreensão aos dias que não tive muito tempo, aos dias que estava irritada e aos dias que não demonstrei o amor que sinto por eles. A minha gestora, Izabel, por dispensar-me em horários de trabalho, para que eu visitasse as empresas, sempre muito compreensiva. Aos meus amigos, Adalene, Angélica, Danielle, Grazielle, Lulian e Lucas pela paciência, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e por acreditarem em minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas.

*“Quero, um dia, poder dizer às
pessoas que nada foi em vão.
Que o amor existe, que vale a
pena se dedicar às amizades e às
pessoas. Que a vida é bela sim, e
que eu sempre dei o melhor de
mim. E que valeu a pena.”*

Mário Quintana

RESUMO

A utilização das *holdings* como forma de obter benefícios fiscais e administrativos vem tornando-se cada vez mais presente quando se fala de planejamento estratégico, afinal muitas são as vantagens, tanto gerenciais quanto fiscais, que esta forma de administração traz, quando bem estruturadas e analisadas. Desta forma, foi aprofundado o estudo na questão gerencial, trazendo como problema de pesquisa o principal motivo que levou as principais organizações da serra gaúcha a optarem por esta forma de administração, a sucessão patrimonial, os benefícios fiscais ou a proteção do patrimônio. Assim como objetivo, no primeiro momento, identificou-se as empresas que foram analisadas, através da sua CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas, bem como se a controlada ou a controladora situa-se na região, e mensurar a sua participação na Bolsa de Valores. Após a identificação, os *controllers* foram entrevistados e através de um questionário foi abordado a opção feita pelos grupos tanto quanto se essa escolha trouxe benefícios e melhorou a situação financeiro-econômica da organização. Quanto ao delineamento da pesquisa, trata-se de um estudo multicaso, com pesquisa descritiva, e uma forma de abordagem qualitativa. Ao término do estudo concluiu-se que como forma de gestão, a *holding* traz muito mais benefícios quando bem implantada, e como principal motivo foi mensurado a proteção do patrimônio, bem como a sucessão e privar a organização de possíveis fraudes.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. *Holding*. Proteção Patrimonial. Sucessão Patrimonial. Benefícios Fiscais. Serra Gaúcha.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	10
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 METODOLOGIA	13
1.4.1 Delineamento de Pesquisa	13
1.4.2 Procedimento de coleta e análise de dados	14
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	14
2. HOLDING	16
2.1 DEFINIÇÃO E FINALIDADE	16
2.2 TIPOS DE <i>HOLDINGS</i>	17
2.3 VANTAGENS DA CRIAÇÃO DE UMA <i>HOLDING</i>	19
2.3.1 Vantagens fiscais	19
2.3.2 Vantagens administrativas	20
2.4 DESVANTAGENS DA CRIAÇÃO DE UMA <i>HOLDING</i>	21
2.4.1 Desvantagens fiscais	21
2.4.2 Desvantagens administrativas	21
2.5 CONTABILIDADE DE <i>HOLDINGS</i>	22
2.5.1 Objetivos e Usuários	23
3. ESTUDO DE CASO	26
3.1 ESCOLHA DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS.....	26
3.1.1 Definição dos critérios	26
3.1.2 Contato com empresas selecionadas	26
3.2 ANÁLISE DE DADOS - ENTREVISTAS	26
3.2.1 Visita às empresas selecionadas	26
3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	27
3.3.1 Empresa A	27
3.3.2 Randon S.A. Implementos e Participações	30
3.3.3 Dramd Participações e Administração Ltda	32
3.3.4 Marcopolo S.A	34
3.3.5 Lupatech S.A	35
3.4 OUTROS GRUPOS	36
3.4.1 Pentair Brasil Holding Ltda	36
3.5 ASSESSORIA NA CONSTITUIÇÃO DAS <i>HOLDINGS</i>	37
3.5.1 Zulmar Neves Advocacia	38

3.6	QUADRO COMPARATIVO DA TEORIA X EMPÍRICO.....	39
4.	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESAS	45
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ADVOGADO DE <i>HOLDINGS</i>	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação dos benefícios societários.....	18
Tabela 2: Faturamento e número de funcionários das empresas participantes.	26
Tabela 3: Composição Societária da Empresa A	29
Tabela 4: Composição Societária da Empresa Randon S.A.	32
Tabela 5: Composição Societária da Empresa Dramd Part. e Administração.....	33
Tabela 6: Composição Societária da Empresa Marcopolo S.A.	35
Tabela 7: Composição Societária da Empresa Lupatech S.A.	35
Tabela 8: Composição Societária da Empresa Pentair Hidrofiltros do Brasil Ltda	37

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

De forma a centralizar a administração de grandes empresas, algumas instituições decidem por unirem-se, com o mesmo intuito financeiro, para formar um grande grupo econômico, e desta forma alavancar os negócios, assim, a utilização de *holdings* torna-se interessante sobre este ponto de vista. Conforme Jaroseski (2012) a tomada de decisão se dá de forma centralizada, visto que as organizações tem o poder de escolha na administração ou nos postos mais altos da sociedade. Para Teixeira (2008) existem outros motivos que levam empresas a criarem uma *holding*, como por exemplo, o fato de possibilitar uma sucessão patrimonial, passando a administração para entes da família, evitando que o patrimônio envolvido sofra prolongados inventários, que acarretam custos elevados para as instituições, e também como uma forma de proteger as instituições envolvidas, uma vez que, muitos acreditam que a empresa não será bem gerida se for colocada nas mãos de terceiros. Desta forma, será abordado o motivo que levou instituições a tornarem-se *holdings* na Serra Gaúcha, visto que, trata-se de um mercado bem desenvolvido, destacando-se no cenário nacional e com grande concentração de grupos econômicos nessa região.

Com a identificação das empresas poderá ser viabilizado motivos para que outras instituições possam enquadrar-se, protegendo seu patrimônio, evitando gastos com inventários e garantindo um bom desenvolvimento da sociedade, pois conforme Jaroseski (2012) se uma instituição possui uma administração centralizada, torna-se mais fácil a sua gestão.

Centrando-se nos benefícios que uma boa administração pode trazer para a instituição, torna-se importante que os dados apresentados sejam claros e transparentes permitindo uma melhor interpretação dos números que compõem uma organização, tanto para os seus acionistas, que tem grande interesse na lucratividade, como também para o mercado em que está inserida, para demonstrar aos concorrentes, aos clientes, aos fornecedores e à todos os outros envolvidos.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Marion (2008) torna-se interessante uma abordagem na Contabilidade, assunto que se faz presente em cada organização e que ajuda a viabilizar uma melhor administração e gerenciamento da mesma, visto que esta ferramenta evoluiu a tal ponto que deixou de ser apenas uma necessidade tributária e passou a fazer parte do cotidiano de decisões da empresa. Da mesma forma ocorre com a *holding*, por tratar-se de uma sociedade com abrangências consideráveis, a Contabilidade de *holdings* se faz de grande valia, pelo grau de informação que é capaz de promover.

Por mais que a criação de uma *holding* seja semelhante, os motivos que levam os gestores à tomarem a decisão de unificarem-se ou não são distintos, sendo influenciados por questões internas (como sucessões patrimoniais ou proteção patrimonial) ou por questões externas (onde o inventário faz-se desnecessário, caso se opte pela sua criação).

Como citado anteriormente, muitas empresas de grande porte que necessitam de uma melhor administração, unem-se com o intuito de alavancar suas finanças e criam uma *holding*, que mantêm as controladas bem gerenciadas evitando que futuros equívocos financeiros possam acontecer. É possível notar que tal prática vem se tornando uma realidade para muitos grupos financeiros de forte renome, uma vez que um equívoco poderia acarretar danos financeiros consideráveis, com fim de melhorar a sua estrutura e derrubar a forte concorrência que se instala em qualquer ramo de atividade.

Desta forma, esta pesquisa aborda o motivo que levou as controladas da Serra Gaúcha à optarem por esta forma de administração. Cabe ressaltar que nesta região, encontram-se mercados bem alinhados e expandidos, de diversos ramos de atividade, permitindo a mensuração das instituições com uma linha de planejamento e organização semelhantes.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Quais os principais motivos que influenciaram na criação de *holdings* nos grupos situados na Serra Gaúcha?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a necessidade de abrangência do estudo,

visto que trata-se de um aspecto importante no mercado financeiro, pois este tipo de sociedade vem se destacando no cenário econômico.

Desta forma será possibilitado encontrar possíveis respostas para o problema de pesquisa, bem como verificar-se-á se esta escolha foi, de fato, positiva para a organização, ou seja, se permitiu que houvesse ascensão financeira nos grupos envolvidos.

A Serra Gaúcha possui inúmeras empresas que se uniram com os mesmos intuitos financeiros, fazendo com que a economia fosse movimentada, conforme informa o *site* da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) tal região apresenta forte desenvolvimento econômico; no ano de 2010 existiam 86.438 empresas e em 2011 passou para 89.622, caracterizando um aumento de 4%. Assim, o critério de seleção para posterior análise das constituições será o fato de terem ações na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo - Bovespa, pois, estas empresas publicam suas demonstrações financeiras periodicamente, o que viabiliza uma pesquisa aprofundada sobre como se apresentam as instituições no momento atual. As empresas serão identificadas através do CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas, restringindo-as ao código 64.62-2-00 – *Holdings* de instituições não-financeiras como atividade principal ou secundária.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais os motivos que influenciaram os gestores a optarem por uma unificação das empresas, criando assim uma *holding* nos grupos de maior destaque da Serra Gaúcha.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fazer um levantamento bibliográfico abrangendo conceitos sobre *holdings*.
- Elencar as empresas objeto de estudo.
- Entrevistar os *controllers* responsáveis pelos grupos;
- Comparar os motivos da escolha das controladas e de controladoras;
- Identificar se a escolha da *holding* obteve resultados positivos.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Delineamento de Pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo multicaso. Para Martins (2008) o objetivo do estudo de caso é desenvolver a capacidade de analisar uma situação concreta, sintetizar os conhecimentos aprendidos e viabilizar a avaliação do conhecimento prático. Já para Yin (2005), estudo de caso é:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - tratando da lógica do planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas às análises dos mesmos (p. 32).

Já em relação aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. Segundo Köche (2003), a pesquisa descritiva não manipula as variáveis antecipadamente, somente se analisa as manifestações após a pesquisa, ou seja, deve-se analisar a conjuntura que envolve o processo e que interferiria no resultado final. Em suma, para Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, ou seja, algumas pesquisas vão além da simples identificação da existência dessa relação, elas pretendem determinar a natureza dessa relação. Basicamente, elas estão preocupadas com a pesquisa prática.

Por fim, quanto à forma de abordagem esta pesquisa se caracteriza como qualitativa. Segundo Richardson (1999):

‘A abordagem qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (p. 28).

Para Martins (2004), a pesquisa qualitativa consiste na opinião no momento da análise dos dados e a variedade de material obtido exige do pesquisador uma

capacidade integrativa e analítica que depende do desenvolvimento da capacidade criadora e intuitiva.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.4.2 Procedimento de coleta e análise de dados.

Segundo Cervo, Bervian (2002) a técnica da coleta de dados ocorre após a escolha e a delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos e a formulação do problema. Os instrumentos para a coleta de dados são a entrevista, o formulário e o questionário. A entrevista não é uma simples conversa, e sim um diálogo orientado para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. O questionário é a forma mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja, de forma impessoal, ele contém um conjunto de questões, logicamente relacionadas com um problema central. E o formulário é uma lista informal, catálogo ou inventário, destinado à coleta de dados resultantes de observações ou interrogações, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador.

Este trabalho consistiu em uma revisão bibliográfica acerca do tema em livros e artigos científicos, de forma aprofundada, com fim de bem caracterizar os assuntos em questão e fixar de forma objetiva os conceitos que o envolve. As empresas envolvidas serão selecionadas quanto à sua forma de investir, ou seja, abordou-se-á empresas de capital aberto, que possuem ações negociadas na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo - Bovespa. Após escolhidas, foram contatados os controllers das mesmas, com entrevistas formais e informais, para verificar o ponto de vista e opinião dos mesmos. Com os dados coletados, foi feita uma análise comparativa dos motivos que levaram a optar por este tipo societário, com fim de evidenciar possíveis situações adversas, utilizando o embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo foi apresentada uma contextualização do tema, juntamente com os objetivos e a questão de pesquisa.

No segundo capítulo apresentaram-se diversos conceitos e aspectos teóricos que servirão de embasamento para a aplicação do projeto de pesquisa. Este capítulo tem o objetivo de caracterizar e evidenciar que existem benefícios e desvantagens na criação de uma *holding*.

No terceiro capítulo foi feito um estudo multicaso nos principais grupos situados na Serra Gaúcha, com entrevistas nas mesmas, bem como a mensuração dos dados coletados. O objetivo deste capítulo foi analisar os resultados e fazer comparativos entre os grupos, para evidenciar os aspectos mais relevantes na escolha da criação da *holdings*.

Ao final, no quarto capítulo, atingiu-se o objetivo principal da pesquisa, ou seja, levantar quais os motivos que influenciaram na decisão de criar uma *holding* nos principais grupo da Serra Gaúcha.

2. HOLDING

2.1 DEFINIÇÃO E FINALIDADE

Conforme Oliveira (2004, p 19) *Holding* pode ser definida, em linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas. A origem da palavra *holding* vem do inglês 'to hold' e significa manter, controlar ou guardar.

O autor ainda complementa:

A *holding* deve ter uma participação no capital de outras associadas (investidas) em quantidade e qualidade suficientes para influenciar sobre sua administração. [...] As empresas constituídas sob a forma de *holdings* podem facilitar o planejamento, a organização e o controle, bom como o processo diretivo de suas empresas afiliadas. E também proporcionam, ao executivo, a possibilidade de melhor distribuir em vida seu patrimônio, sem ficar privado de seu efetivo e amplo processo administrativo (Oliveira, 2004, p. 20).

Para Lodi e Lodi (2004) apesar de todos estes conceitos 'importados', tem-se uma posição diferente da nossa realidade que conceitua a empresa só com sua finalidade controladora, que é o que chama-se *holding* pura. Assim uma sociedade *holding* pura é uma empresa que, tem como atividade única manter ações de outras companhias, controlá-las sem distinção de local, podendo ainda, transferir sua sede social com grande facilidade.

De acordo com a Lei 6.404/76, art. 243, §2 considera-se controlada a sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores.

Com relação à finalidade Lodi e Lodi (2004) afirmam que a companhia *holding* é uma sociedade juridicamente independente que tem por finalidade adquirir e manter ações de outras sociedades, juridicamente independentes, com o objetivo de controlá-las, sem com isso praticar atividade comercial ou industrial.

Teixeira (2008) comenta que a criação de uma *holding* pode ser interessante, principalmente para o aspecto fiscal ou societário, sendo esses um dos principais objetivos na criação das empresas deste tipo.

Concomitante com essas ideias, Hanafizadeh e Moayer (2008) afirmam que a escolha pela formação de uma *holding* é uma inteligente estratégia no processo de ascensão financeira nas organizações, pois centralizam a administração e evitam que possíveis desvios venham a ocorrer.

Assim, muitos são os motivos que levam os empresários a constituírem esse tipo de sociedade, como organizar os segmentos de atuação, consolidar as demonstrações contábeis com fim de obter crédito e facilitar a sucessão.

Porém, em contraposto do que muito se pensa, as *holdings* podem apresentar-se de outras formas, que não somente puras, com intuítos diferentes do que apenas controlar outras empresas, conforme será tratado no próximo item.

2.2 TIPOS DE HOLDINGS

O processo não envolve somente optar pela criação de uma *holding*, mas também saber identificar em qual tipo a sociedade em questão se aplica. Desta forma, Oliveira (2003) afirma que existem quatro tipos, assim elencados:

- *Holding* pura: é a praticada por grandes grupos e caracteriza, simplesmente a participação acionária, mesmo minoritária, em outras empresas.
- *Holding* operacional: é a que, basicamente, desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e comercialização de produtos.
- *Holding* mista: é a que desenvolve atividades operacionais e também realiza serviços, principalmente para as afiliadas, tais como serviços de planejamento estratégico, marketing, informática, recursos humanos, relações públicas, assistência jurídica, organização e métodos.
- *Holding* híbrida: é a utilizada em casos específicos, tais como em situações de estruturação operacional ou fiscal (p. 27).

Ainda, as *holdings* são classificadas como familiar e financeira. Zanetti (2008) afirma que a *holding* familiar objetiva a concentração e a proteção do patrimônio familiar através de pessoa jurídica para facilitar a gestão dos ativos com maiores benefícios fiscais (diminuição de impostos federais, impostos de transmissão “*causa mortis*”), além de definir a sucessão familiar. Já a *holding* financeira é a sociedade de participação, sem a necessidade de controle.

Comentando sobre a mais utilizada, Zanetti (2008) afirma que a *holding* familiar é a mais procurada por ser uma forma de buscar a redução da carga tributária da pessoa física, permite o planejamento sucessório e o retorno no capital

sobre a forma de lucros e dividendos sem o ônus tributário. Assim, neste tipo de *holding* tem-se a possibilidade de realizar o planejamento sucessório, ou seja, evita-se o longo e burocrático processo de inventário, que leva em média de cinco anos e aumenta cerca de 50% as despesas. Outro fator interessante na *holding* familiar é a proteção do patrimônio, uma vez que ao concentrar todo o patrimônio na sociedade, a pessoa física busca proteger os seus bens, sendo que no dia da extinção dos ativos “in natura” serão devolvidos aos sócios, sem nenhuma tributação.

Após a escolha destes dois subgrupos finaliza-se a opção da *holding* decidindo o tipo societário, anônima ou limitada. Conforme Prado (2011) a sociedade anônima ainda se divide em aberta ou fechada. Diz-se sociedade anônima aberta aquela que possui seus valores mobiliários disponíveis para negociações no mercado financeiro e registrada na Comissão de Valores Mobiliários – CVM, neste tipo societário a responsabilidade dos sócios é limitada ao preço de emissão das ações subscritas no Estatuto Social. Já a sociedade anônima fechada, é caracterizada pela não emissão de valores mobiliários e não se faz necessário o registro na Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Ainda com relação ao tipo societário tem-se a sociedade limitada, específica para casos de empresas que não demandem grandes articulações societárias, com condições pré estabelecidas em contrato social e não sendo necessária a sua publicação de dados. Prado (2011) faz um quadro comparativo entre as três opções com a melhor alternativa societária, conforme segue:

Tabela 1: Comparação dos benefícios societários

Assunto	S/A aberta	S/A fechada	LTDA
Burocracia	1	2	3
Vantagens aos sócios	2	2	2
Transparência	3	2	2
Constituição	1	1	3
Responsabilidade dos sócios	3	3	1
Capital Social	3	2	1
Administração	1	2	3
Poder de controle	2	3	1
Transferência de participação	3	2	1

Legenda: 3: excelente; 2: bom; 1: regular

Fonte: Prado (2011)

Desta forma, Prado (2011) conclui que apesar de muitas *holdings* serem sociedades anônimas, torna-se interessante um estudo sobre a incrementação das

sociedades limitadas para este tipo de sociedade, visto que não há motivos aparentes para a não escolha da mesma.

2.3 VANTAGENS DA CRIAÇÃO DE UMA *HOLDING*

Zanetti (2008) afirma que a criação de uma *holding*, partindo de uma análise bem estruturada, traz muitos benefícios para a sociedade, tanto fiscais quanto administrativos, conforme dispõe-se abaixo:

2.3.1 Vantagens fiscais

No âmbito fiscal, segundo Bergamini (2003) tem-se que:

Reúnem-se, na *holding*, participações em outras empresas operacionais e outros bens mais valiosos do patrimônio familiar, como forma de estruturação do poder decisório e de planejamento tributário. A maior vantagem é com relação à tributação de seu IRPJ, uma vez que os resultados e dividendos auferidos em decorrência de participações societárias, ou seja, os lucros recebidos de outras sociedades, não serão tributados (p. 6).

Assim, conforme o autor afirma acima, percebem-se vantagens fiscais na utilização deste tipo de organização, exemplificando, se uma pessoa física receba aluguéis superiores à R\$ 240.000,00 será tributada em 27,5% de Imposto de Renda, enquanto uma sociedade que opte pelo lucro presumido tributará apenas 11,33%, sendo 3% de COFINS, 0,65% de PIS, 4,80% de IRPJ e 2,88% de CSLL, mas também existem alguns critérios básicos para que a tributação seja um aspecto vantajoso para a *holding*. Conforme Silva (2011) afirma:

As empresas *holdings* não podem optar pela tributação 'Simples Nacional' de acordo com a Lei Complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006, pois uma empresa do regime tributário Simples Nacional não pode participar do capital de outra empresa (p. 13).

Como forma de incentivo fiscal, Bergamini (2003) ainda afirma que o valor dos lucros e dividendos recebidos, decorrentes de participação societária em outras sociedades (*holdings*) não se sujeitará à tributação do IRPJ, CSLL, PIS e COFINS pela empresa beneficiária.

Ainda conforme Zanetti (2011) uma empresa *holding* tem maior facilidade na transmissão de heranças, visto que este é um dos principais objetivos da criação deste. Uma vez caracterizada uma *holding*, o inventário da empresa fica imune a imprevistos, por este motivo, a *holding* está associada com a segurança patrimonial, já citada anteriormente. Assim, Zanetti (2008) afirma que, com relação ao inventário, na *holding* familiar são nítidas as vantagens. A tributação da herança e doação é de 4% e o prazo da liberação da documentação fica em torno de 30 dias, e um fator interessante é que na sucessão com casamentos de comunhão parcial de bens o cônjuge não é herdeiro.

2.3.2 Vantagens administrativas

Segundo Bergamini (2003) a criação de uma *holding* acarreta inúmeros benefícios para as empresas envolvidas. Na questão administrativa o fato de ter uma gestão centralizada na controladora permite um maior enfoque nos assuntos que dizem respeito ao grupo, visto que todas as decisões cabem a uma única diretoria que visa exclusivamente a rentabilidade e desenvolvimento econômico na organização. Seguindo o raciocínio, Prado (2011) afirma que as controladoras exigem resultados mais intensos das controladas, uma vez que não torna-se necessário desgastes com decisões gerenciais e nem com planejamentos administrativos.

Existem também as vantagens societárias, conforme Teixeira (2007) afirma:

A holding visa solucionar problemas de sucessão administrativa, treinando sucessores, como também profissionais da empresa, para alcançar cargos de direção. A visão dela é generalista, contrapondo-se à visão de especialista da operadora, possibilitando experiências mais profundas. [...] Objetiva também, solucionar problemas referentes à herança, substituindo em parte declarações testamentárias, podendo indicar especificadamente os sucessores da sociedade, sem atrito ou litígios judiciais. A holding fornece um maior controle por um menor custo (p. 17).

Sintetizando Zanetti (2008) aponta que os principais benefícios administrativos são um maior controle acionário com recursos reduzidos, a possibilidade de isolar as dívidas das controladas, centralização de algumas rotinas, reduzindo assim as despesas operacionais, maior poder de negociação junto à instituições financeiras, uma vez que este tipo de sociedade é bem vista no mercado devido à consistência de seus ativos, a centralização das decisões financeiras e do

grupo empresarial e a visão exterior como estratégia de marketing pela criação de um grupo de empresas.

Tem-se ainda, conforme Culmsee e Awati (2012) que um projeto bem engajado com instrumentos de visualização, como o IBIS (*Issue – Based Information System*) é possível aliar a *holding* a fatores externos de destaque, como a mídia, afinal, este tipo de organização tem uma boa aceitação pela sociedade, no âmbito econômico e financeiro, devido aos benefícios que ela acarreta.

2.4 DESVANTAGENS DA CRIAÇÃO DE UMA *HOLDING*

Em contrapartida, a decisão pela opção deste tipo societário deve levar em conta as desvantagens, tanto fiscais quanto administrativas, que ela pode trazer, conforme segue abaixo.

2.4.1 Desvantagens fiscais

Como aspectos negativos Oliveira (1999) cita como principais o fato de não poder usar prejuízos fiscais, ter maior carga tributária, caso não tenha um planejamento fiscal adequado, ter tributação de ganho de capital, na venda de participações nas suas empresas afiliadas, e o que mais afeta as decisões é uma diminuição na distribuição de lucros. Oliveira (1999) ainda afirma:

Verifica-se que algumas das desvantagens das *holdings* representam o outro lado da moeda de suas vantagens. Portanto, o resultado que a *holding* terá condições de apresentar vai depender, principalmente, da forma de atuação e de decisão do executivo (p. 29).

2.4.2 Desvantagens administrativas

Já com relação, a questão administrativa e de gestão, as principais desvantagens, segundo Oliveira (1999) são os custos elevados com funções centralizadoras e as dificuldades no desenvolvimento das atividades pela falta de conhecimento específico da realidade de cada setor. Concomitante Boo e Sharma (2008) afirmam que os custos de serviços prestados à companhia são mais elevados, como, por exemplo, o valor de auditoria para as organizações *holdings* é maior do que para organizações simples, uma vez que o papel do auditor se torna

de maior valia, pois ele responde por um grupo de empresas, que demandam mais documentações e conseqüentemente um trabalho maior.

Conforme Prado (2011) ainda pode-se elencar como desvantagens o fato de possuir diversos níveis hierárquicos, o que aumenta o risco inerente à qualidade e agilidade do processo decisório e não ter adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos, pela perda da responsabilidade e autoridade, provocadas pela maior centralização do processo decisório. Desta forma, afeta também a questão da dificuldade em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia e das diferenças regionais. E algo muito significativo é o fato da consolidação do tratamento dos aspectos familiares, que deveria ser tratado fora da organização, acaba afetando a sociedade e criando uma situação delicada.

De modo geral, apesar dos contras que a *holding* traz, a contabilidade vem de forma a melhor gerir as informações resultantes destes grupos. Utilizando-se de uma administração centralizada, organizada e desenvolvida, o contador poderá viabilizar ferramentas de gestão que podem auxiliar os acionistas, como índices de evolução financeira, identificar possíveis problemas econômicos entre outros. Assim ambos assuntos se interligam de forma a trazer um resultado positivo para o grupo.

2.5 CONTABILIDADE DE *HOLDINGS*

Constantemente, com o avanço dos tempos e o aprimoramento de meios tecnológicos, a Contabilidade vem crescendo e ampliando seu campo de ação. Há um tempo a contabilidade era vista apenas como um meio de pagar impostos e o contador como uma pessoa que servia ao governo, necessário somente para questões fiscais, como afirma Ribeiro (2010, p. 10) “A Contabilidade é uma ciência que possibilita, por meio de suas técnicas, o controle permanente do Patrimônio das empresas”.

Com a expansão da área, foi-se aumentando o espaço de trabalho, chegando hoje, ao patamar de contador gerencial, que auxilia as instituições à melhor tomada de decisão, uma vez que são os contadores que compilam as principais informações econômicas, fiscais e sociais das instituições.

Segundo Cabrelli e Ferreira (2007):

O contador gerencial pela própria natureza das funções que lhe são solicitadas a desempenhar necessitará de formação bem diferente daquela exigida para o profissional que atua na contabilidade puramente societária. Estudará contabilidade como sistema de informação integrado ao Sistema de Informação Global da Empresa, voltando ao atendimento das necessidades de Informação. O contador gerencial tem como principal função na moderna contabilidade gerencial, a assessoria, é o seu departamento que tem a incumbência de prestar serviços especializados a outros administradores e à presidência da empresa (p. 4).

De outra forma, o contador gerencial é o profissional mais bem estruturado quando o assunto é novas formas de gerir um negócio. Segundo Zawawi e Hoque (2010, p. 23) “o momento atual vem transformando a contabilidade gerencial, tanto no âmbito de pesquisa quanto na visão de estudos. Agora se torna necessário abordar a eficiência, as características e o papel de propagar os estudos, ou seja, educação continuada. Porém, este é um mercado escasso, devido à dificuldade de aceitação dos profissionais em gerir mudanças.”

Desta forma, a contabilidade vem a permitir um maior controle da administração das *holdings*, visto que tratam-se normalmente de grupos com muitos administradores, o que exige uma gestão de qualidade. Assim, Ribeiro (2010, p 14) afirma que a contabilidade de *holding* exige um amplo conhecimento em diversas áreas, devido aos benefícios que a mesma traz aos grupos.

2.5.1 Objetivos e Usuários

De acordo com Marion (2008) o principal objetivo da Contabilidade é:

[...] Fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações que, presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários, ou a Contabilidade deveria ser capaz e responsável pela apresentação de cadastros de informações totalmente diferenciados, para cada tipo de usuário (p. 11).

Ribeiro (2010) defende que a contabilidade tem a sua necessidade em elaborar as demonstrações para fins gerenciais, fiscais e administrativos, para viabilizar uma melhor gestão da instituição em que se encontra firmada. De outro modo, a Contabilidade destina-se a todos aqueles que dela precisarem, em resumo pessoas físicas e jurídicas.

Da mesma forma, Ribeiro (2010) afirma que uma das principais finalidades da Contabilidade é assegurar o controle do patrimônio administrado, através do fornecimento de informações e orientação, necessárias para a tomada de decisões,

sobre a composição e variações patrimoniais, bem como o resultado das atividades econômicas desenvolvidas pela entidade para alcançar seu principal objetivo que é o lucro.

Ribeiro (2010) ainda afirma:

O patrimônio é um conjunto de bens, direitos e obrigações vinculados à entidade econômico-administrativa e constitui um meio indispensável para que esta realize seus objetivos. Para alcançá-los, a administração de entidade pratica atos de natureza econômica e financeira, produzindo variações aumentativas e diminutivas na riqueza patrimonial (p. 9).

Assim, torna-se relevante a utilização e bom usufruto deste ramo de atividade, uma vez que o objeto da Contabilidade é o patrimônio das empresas. Desta forma, Oliveira (2004) afirma que a Contabilidade bem aplicada em uma *holding*, com demonstrações contábeis bem estruturadas permite aos acionistas uma visão mais clara da organização, sem considerar que a contabilidade gerencial permite auxiliar em decisões do grupo, pois possui um amplo conhecimento de variados setores.

2.6 ESTUDOS EMPÍRICOS

Resultados de pesquisas anteriores apontam que, a *holding*, de fato, apresenta muitos benefícios para as sociedades que dela optarem, quando o interesse for economia fiscal e segurança patrimonial. Para Donadel (2011) dificilmente encontram-se sociedade *holdings* que se dissolveram, ao contrário, cada vez mais empresas vem se unindo, com o intuito de aumentar o mercado e usufruir dos benefícios que este tipo de sociedade traz, e relacionado à segurança patrimonial é de grande valia a criação desta sociedade, pois os administradores demonstram preocupação com a continuação da empresa após o seu afastamento. Concomitante, Messano (2011) conclui que o planejamento sucessório viabiliza uma maior adequação às mudanças econômicas que vem ocorrendo, e que não apresenta benefícios maiores para um herdeiro do que para outro, mas sim, uma análise do que melhor se adéqua às necessidades da empresa. Contudo, a sociedade *holding*, apresenta, de fato, uma característica sólida e prospecta, o que atrai muitos acionistas, que visam a lucratividade do seu negócio.

Donnini, (2010) conclui em seu estudo que a *holding* familiar torna-se interessante quando as pessoas envolvidas desejam que o patrimônio permaneça

no seio familiar, pois viabiliza a escolha da continuidade e postergação da sociedade previamente estabelecida, conforme os desejos de seus administradores. Concomitante Fernandes e Cleto (2009) completam que em uma administração bem estruturada, onde se opta por uma *holding* familiar é possível perceber que a sociedade torna-se muito mais próspera, pois evita que terceiros passem a tomar decisões nos negócios da família, e assim, mantenham uma gestão mais fechada e com maior poder de negociação.

Brito e Branco (2009) concluem que muitos são as vantagens tributárias que se pode obter com a criação de uma instituição *holding*, quando bem estruturada, pois ela viabiliza benefícios de imposto de renda e tributações de inventário, que tornam o negócio interessante. Em contraposto Heyde (2011) afirma que esse benefício pode não ser tão explícito quanto muitos pensam, pois a economia vem a longo prazo, e na criação de uma *holding*, é necessário transferir os bens da pessoa física para a *holding*, acarretando o desembolso de alguns tributos de imóveis, que dependendo do caso, são elevados, afinal são, em média 3% do valor avaliado do bem. Assim a economia tributária passa a não ser tão interessante no ato da constituição, pois seu benefício não é imediato.

Em sua conclusão de estudo, Lopes (2012) expõe que a principal procura, entre todos os motivos elencados, é pela *holding* familiar, que protege o patrimônio dos sócios, evita que terceiros passem a opinar nas decisões da organização e ainda é possível se obter benefícios fiscais.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 ESCOLHA DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS

3.1.1 Definição dos critérios.

Serão selecionadas empresas de grande porte na região, que sejam *holding*, ou sejam controladas por uma, situadas na Serra Gaúcha, identificadas através do CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas, código 64.62-2-00 – Holdings de instituições não-financeiras como atividade principal ou secundária e com capital negociado na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – BOVESPA.

Tabela 2: Faturamento e número de funcionários das empresas participantes.

Empresa	Faturamento Anual 2012	Qtde Funcionários
Empresa A	Aproximadamente 450 milhões	Aproximadamente 2000
Randon	5,3 bilhões	12.000
Dramd	212 milhões	50
Marcopolo	3,8 bilhões	20.000
Lupatech	619 milhões	3.000

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.2 Contato com empresas selecionadas

O contato com as empresas iniciou com agendamento de entrevistas, indicadas por pessoas de conhecimento do assunto, através de contato telefônico e correio eletrônico, com horários marcados e visita até às empresas.

3.2 ANÁLISE DE DADOS - ENTREVISTAS

3.2.1 Visita às empresas selecionadas

No período da pesquisa iniciou-se contando as empresas selecionadas, expondo o assunto e solicitando um agendamento de entrevista. Após visitou-se as empresas e aplicou-se as entrevistas, que foram informais, no escritório administrativo de cada empresa, com perguntas pré-definidas, conforme o Apêndice

A – Roteiro de entrevista com empresas, e os entrevistados responderam e expuseram a situação da organização, com o acordo dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas, para posterior interpretação mais correta das informações.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de abril de 2013, exigindo cerca de dez dias para efetuar o agendamento das entrevistas da amostra por completo. Respeitando a agenda dos entrevistados, decorreu-se durante vinte dias as entrevistas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

3.3.1 Empresa A

A Empresa A, uma empresa de grande porte na região da Serra Gaúcha, de considerável valor econômico, decidiu constituir a *holding* controladora em 1993, e hoje possui 26 controladas. O entrevistado exerce o cargo de gerente financeiro da *holding*, junto à organização à 10 meses, porém participante ativo das decisões que envolvem e dizem respeito à *holding*, com formação acadêmica em Ciências Contábeis.

Após um planejamento por parte do conselho jurídico, em comum acordo dos sócios administradores com os advogados da sociedade, decidiram constituir uma *holding*, assim foi uma questão de planejamento, uma vez que a empresa estava visada devido à sua valorização no mercado acionário, acarretando preocupações quanto à continuação da organização. Por ser uma controlada, optou-se por uma *holding* mista, com 80% de manufatura/operação e o restante com o propósito da *holding*, que conforme Oliveira (2003, p. 27) é de desenvolver atividades operacionais e também realizar serviços, como planejamento estratégico, entre outros. Por ser uma empresa familiar, a escolha também se direcionou para uma *holding* familiar, bem estruturado pelo setor jurídico, onde cada herdeiro possui um CNPJ para que possa ser controlado pelas empresas majoritárias, e que, também possa participar do controle de todas as outras controladas.

Quando inserida a decisão da criação da *holding*, algumas adaptações tornaram-se necessárias, como a segmentação dos setores, o que inviabiliza o acúmulo de funções. Concomitante ocorreram contratações, pois, de fato, houve

uma expansão do atendimento prestado e o gestor que trabalhava na *holding* não poderia mais ter poder de decisão sobre as outras empresas e setores. Desta forma não houve dificuldades na implantação deste tipo societário, uma vez que a grande empresa passou a ser controlada e não controladora. Sucintamente, cada sócio majoritário transformou-se em uma *holding* para que pudesse gerenciar a empresa em análise.

Conforme citado anteriormente, por ser uma empresa familiar, a sucessão familiar viabilizada pela *holding*, foi mais um ponto decisório na escolha, e desta forma, cada herdeiro teria seu próprio CNPJ, para que pudesse ter o controle do que lhe é designado, evitando que terceiros possam vir a gerir o negócio. No caso do herdeiro não ter mais a intenção de permanecer na organização, cada herdeiro vende as suas ações, com todos acordados e desliga-se de empresa.

A contabilidade do grupo é centralizada, onde todas as controladas possuem o setor de contabilidade, que apura os dados, fecha suas demonstrações e ao final envia para as controladoras, consolidarem e publicarem, por ser uma companhia de capital aberto. A administração centralizada permite que os números sejam apresentados mais especificadamente, viabilizando a real situação da empresa, uma vez que, com eles apresentados de forma única, pode-se identificar a saúde financeira e agir sobre os possíveis problemas. A empresa aderiu à governança corporativa, onde qualquer funcionário tem acesso aos dados internos, podem opinar, porém a gestão cabe única e exclusivamente à diretoria.

Como o principal motivo pela opção da *holding* foi a proteção patrimonial, devido à quantidade de herdeiros diretos, o entrevistado afirma que a escolha foi muito benéfica para que se resguarde o nome da empresa e a sua continuidade. Também ressaltou não visualizar pontos negativos na opção da *holding*, talvez poderia se estabelecer um período mínimo de permanência na sociedade, uma vez que, quando o acionista demonstrar interesse em se retirar do grupo, basta convocar uma assembleia extraordinária, com todos os acionistas presentes, para que sejam vendidos, inicialmente ofertado aos acionistas já pertencentes e posteriormente ao mercado, assim, se resguardaria ainda mais o nome da instituição e evitaria o vazamento de informações distorcidas, impactando negativamente na sociedade. Exceto isso, este tipo de sociedade traz benefícios, tanto fiscal quanto gerencial, que, bem administrados trarão excelentes resultados, como a segurança e garantia de que a sociedade postergará suas atividades.

As três grandes controladoras são responsáveis pela gestão de 26 empresas controladas, 22 com percentual não muito expressivo, onde todas situam-se nas regiões nordeste e sudeste do Brasil. Contabilmente, cada controlada possui a sua própria escrituração, e conforme já citado, consolida-se na administração das *holdings*.

Conforme já dito, a decisão de criar uma *holding* partiu da diretoria juntamente com o conselho jurídico, em uma análise estratégica, onde foi elaborado um estatuto consistente, que pré-estabelece a responsabilidade de cada sócio, como ocorrerão as sucessões, as vendas e transferências, para que assim, possam ser inviabilizados futuros problemas de desvios, sempre visando a proteção do patrimônio, pois trata-se de uma empresa de renome na região. Nesta empresa não houve influência da questão tributária e do inventário, pois não acarretaria muitos benefícios, devido à escolha ser por transformar-se em uma controlada, foi sucintamente uma questão de planejamento estratégico e de proteção patrimonial, conforme afirmou o entrevistado.

Respeitando a decisão da empresa de não divulgar sua identidade, utilizou-se nesta pesquisa o nome fictício “Empresa A”, e todas as empresas sócios envolvidos tiveram nomes genéricos, da mesma forma ocorreu com o entrevistado que não autorizou a publicação de seu nome.

Tabela 3: Composição Societária da Empresa A

Acionista	Percentual
Holding A	29,93%
Holding B	23,94%
Holding C	20,05%
Sócio A	0,41%
Sócio B	0,50%
Outros	25,17%
Total	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

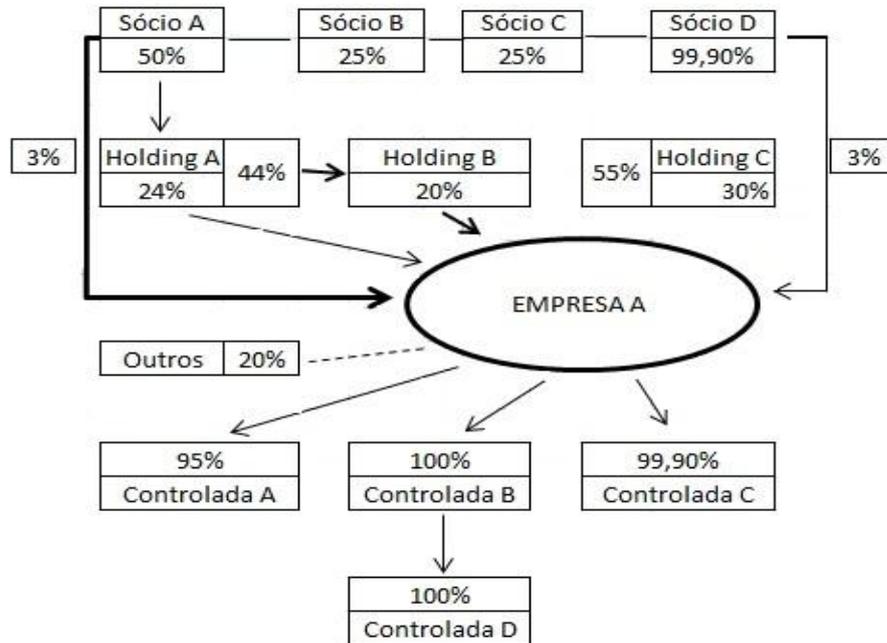


Figura 1: Organograma organizacional da Empresa A
Fonte: Comissão de Valores Mobiliários

3.3.2 Randon S.A. Implementos e Participações

O grupo Randon, empresa de significativa movimentação na economia da região da serra gaúcha, localiza-se em Caxias do Sul - RS, atuante no mercado de implementos rodoviários, com aproximadamente doze mil funcionários, decidiu transformar-se em holding no ano de 1993, por uma questão de planejamento tributário. Hoje o grupo controlado é formado por sete empresas de cunho operacional, localizadas na Serra Gaúcha - com ações valorizadas no mercado de investimentos (bolsa de valores).

O entrevistado Sr. Ademar Salvador, exerce a função de *controller*, atua no grupo a 28 anos na área gerencial, com formação acadêmica em Direito e Ciências Contábeis, com participação ativa nas decisões de impacto na sociedade.

A decisão de transformar-se em uma *holding* partiu do conselho administrativo, gerido pelo entrevistado, quando foi identificado que seria possível obter benefícios fiscais que totalizavam aproximadamente R\$ 20 milhões de reais ao ano. Desta forma foi apresentada a pauta para o sócio acionista majoritário, na época, único gerenciador, Sr. Raul Randon, que ao analisar os dados foi adepto à decisão. Quando criada optou por ser pura, ou seja, apenas gerenciar o mercado de investimentos, permaneceu desta forma por dez anos, quando, em 2003 decidiu

incorporar a operação no seu sistema. Essa troca se deu diante da visualização de maiores benefícios com os agentes financeiros, uma vez que as garantias eram mensuráveis e não mais se tratava de uma 'empresa de papel'. Chama-se empresa de papel aquela em que seus ativos não são físicos, não são mensuráveis com exatidão, são compostas por ações, no mercado financeiro. Em 1993, quando criada, incorporaram-se três empresas de capital aberto que estavam na região, a Randon SA, a Rodoviária SA e a Randon Nordeste, e todas foram fundidas para o novo modelo de *holding*. Essas fusões acarretaram grandes impactos de estrutura administrativa, e inicialmente, não foram bem aceitas; muitos colaboradores foram desligados e muitos cargos foram extintos, acarretando muitas mudanças na organização. Por tratar-se de uma *holding* familiar, gerida pela família Randon, os cinco filhos, que são a segunda geração, possuem um CNPJ cada um, e os netos, a terceira geração, já estão intimamente ligados à organização, para que estejam aptos na falta de um dos administradores.

De fato, a questão sucessória foi um dos objetivos impactantes para a decisão, quando o conselho jurídico melhor identificou esta forma como a mais benéfica e a que mais assegurava o patrimônio. Nesta sociedade não se apresenta o caso de não sucessão, pois todos estão envolvidos na empresa, estão na segunda geração, e a terceira geração começa a se instalar na empresa de forma ativa, participando de decisões. Estabelecido no estatuto nos casos de desistência da participação, o sócio oferece as suas ações para os outros sócios que tiverem interesse, no caso de nenhum se manifestar, oferece-se as ações para o mercado.

A questão tributária foi um motivo sobressalente na criação deste tipo societário, uma vez que devido aos números expressivos de ações investidas, a tributação de PIS, COFINS, CSLL e IRPJ tornava-se mais atraente nesta forma de empresa.

Assim, com o passar do tempo foi estabelecido que o inventário já seria feito, o que acarretou certo desconforto por parte do presidente, por fazê-lo em usufruto e deixar tudo pré estabelecido, demonstrando um sentimento de perda. Neste caso a isenção do inventário foi mais um ponto positivo.

Com relação à contabilidade, cada empresa controlada efetua as suas demonstrações até o dia 28, enviam-nas para a controladora Randon, que efetua a consolidação, audita e publica mensalmente, e por ser uma companhia de capital aberto, apura trimestralmente suas demonstrações contábeis e as publica na CVM

(Comissão de Valores Mobiliários). A análise com os dados consolidados, o entrevistado julga interessante e mais benéfico, pois é possível prever possíveis problemas que a empresa possa ter. Com reuniões mensais, os acionistas majoritários analisam e decidem, em unanimidade, a melhor escolha para os casos em que os números não satisfazem as expectativas.

Focando para a questão da proteção patrimonial, o entrevistado é imparcial e convicto que foi uma escolha certa para a empresa, pois quando criada teve o intuito de beneficiar o futuro, o que ocorre agora, protege o patrimônio que gira em torno de duzentos e quarenta milhões de reais. Assim, evita-se que os seus ativos sejam avaliados de forma equivocada.

Como aspecto negativo, o entrevistado identifica que a *holding* ainda não é bem aceita quando se fala de ‘empresa de papel’, que não possui garantias mensuráveis para o mercado, e também a questão tributária que antecipa o imposto de renda, ou seja, paga-se o imposto de renda a partir do momento que as ações valorizam e o seu crédito vem somente no resgate, quando entrar no caixa.

Contudo, o Sr. Salvador considera uma ótima opção no caso da empresa em questão, em todos os quesitos: gerencial, fiscal, securitário e sucessório.

Tabela 4: Composição Societária da Empresa Randon S.A.

Acionista	Percentual
Dramd Participações	78,58%
Previdência Funcionários Banco do Brasil	10,07%
Outros	11,35%
Total	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.3 Dramd Participações e Administração Ltda

A empresa Dramd foi criada em 1993, por uma decisão do conselho administrativo, com fim de proteger o patrimônio pessoal dos sócios acionistas do grupo Randon. Localiza-se na cidade de Caxias do Sul - RS, possui cerca de 50 funcionários, e por não ter operação, seu faturamento provem de percentuais de dividendos. A empresa foi representada pelo *controller* Ademar Salvador, no grupo à 28 anos na área gerencial, com formação acadêmica em Direito e Ciências Contábeis.

A decisão de transformar-se em uma *holding* partiu do conselho administrativo, onde identificou-se como a melhor forma de administrar os bens pessoais e proteger o patrimônio dos cotistas.

Desde a sua criação trata-se de uma holding pura e familiar, onde os seus sete cotistas, são todos da família Randon, com cotas iguais e com as mesmas designações. Por ter sido criada com o intuito de proteger o patrimônio, não houve impactos na estrutura organizacional, e trouxe benefícios, pois evitou o acúmulo de funções dos administradores que antes exerciam este papel juntamente com o grupo Randon.

Sendo uma empresa familiar, a sucessão foi designada no contrato social, onde cada cotista possui sua parte, e caso tenha interesse em desligar-se oferece aos outros cotistas a sua parte.

Não possui controladas, desta forma não existe escrituração centralizada e nem consolidada. Como é uma *holding* pura, que tem o único e exclusivo objetivo de gerenciar e administrar ações no mercado financeiro, seus proventos são obtidos deste meio e é isso que sustenta a empresa.

Contudo, por ter sido criada com o intuito de proteger o patrimônio dos sócios, o entrevistado julga como a melhor opção e mais assertiva em todos os quesitos.

Por questões estratégicas o grupo decidiu por criar duas *holding*, inicialmente existia apenas a Randon S.A., pura e com intuito apenas gerencial, porém com a evolução da sociedade, ela passou a ter um cunho operacional. Desta forma, sentiu-se a necessidade de criar uma nova empresa, para apenas gerenciar e proteger o patrimônio do grupo, onde a empresa Randon S.A. passou a ter uma finalidade organizacional e a Dramd um fim familiar.

Tabela 5: Composição Societária da Empresa Dramd Part. e Administração

Quotista	Percentual
Draipar Participações	19,58%
La Rose Participações	19,58%
Alexpar Participações	19,58%
White Tiger Participações	19,58%
Mauripar Participações	19,58%
Raul Anselmo Randon	1,05%
Nilva Therezinha Randon	1,05%
Total	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.4 Marcopolo S.A

Empresa de grande porte, com grande destaque no mercado rodoviário, com aproximadamente vinte mil funcionários, sendo oito mil no exterior em 7 países. Esta trata-se de uma controlada operacional e familiar. É gerenciada pela empresa Davos Participações Ltda, sem operações, considerada pura e familiar, onde os controladores já estão bem definidos, evitando o acúmulo de funções. Foi representada pelo gerente de controladora, Sr. Jaime Luiz Prux Júnior, com formação acadêmica em Ciências Contábeis, pós-graduação em Administração e mestre em Controladoria e Finanças, atuando na organização a dez anos.

Em uma reunião estratégica, quando o entrevistado já estava na organização, foi feito um levantamento dos benefícios que este tipo de sociedade traria se fosse implantada. Em 2007, então, em uma decisão do conselho administrativo, foi criada a empresa Davos Participações, com acionistas da família, para que pudesse ser viabilizada a sucessão patrimonial, já designando em vida, os sucessores da administração.

Por ter sido criada uma empresa distinta, não houveram grandes impactos, somente os cargos de gerência passaram a gerir apenas a *holding*, ou seja, hoje a Marcopolo tem uma administração completamente profissional, onde os acionistas estão alocados na Davos, sendo controladores. Como dificuldade, o entrevistado afirma que foi o aprendizado, pois os sócios gerentes, que antes tinham funções administrativas passaram a ser investidores. Como sendo o principal motivo, a sucessão já está escriturada em um acórdão, e o caso de desistência por parte de um acionista, será administrado vendendo suas cotas/ações, primeiramente ofertado aos demais acionistas, e em caso de nenhum demonstrar interesse, oferece-as para o mercado financeiro. A questão tributária não influenciou a decisão da empresa, foi apenas planejamento sucessório.

Contabilmente falando, a escrituração é completamente feita pela controlada Marcopolo, com centros de custos para cada outra controlada, com exceção apenas da empresa Volare, um pólo de montagem distinto da empresa, que está se inserindo ativamente no mercado, com o diferencial de fabricar os ônibus por completo (carrocerias e chassis) ao contrário da Marcopolo que importa os chassis e monta as carrocerias. Por este motivo, a empresa Volare expandiu seus negócios e vem estruturando sua própria contabilidade, com previsão de unificar-se e expandir

seu pólo para o Espírito Santo, tornando-se assim, um polo industrial. Ao término das alocações dos centros de custos e da Volare enviar suas demonstrações, a empresa Marcopolo consolida os dados, e a Davos Participações o divulga na Bolsa de Valores.

Ao analisar a proteção do patrimônio, o entrevistado afirma que muitos são os benefícios que a *holding* traz, afinal, cria-se uma ‘barreira’ para que sejam resguardados os números, e evita-se que terceiros passem a participar ativamente das decisões de grande valia para a organização. Do ponto de vista do entrevistado, foi uma boa opção, pois resguarda a organização e com a governança corporativa centralizada, todos os setores se reportam à administração central. Desta forma, o principal motivo que impulsionou na decisão foi a sucessão patrimonial.

Tabela 6: Composição Societária da Empresa Marcopolo S.A.

Acionista	Percentual
Paulo Pedro Bellini	43,73%
Fundação Banco Central Centrus	15,20%
Valter Antonio Gomes Pinto	9,38%
Davos Participações Ltda	9,37%
Outros	22,32%
Total	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.5 Lupatech S.A

Empresa de grande porte, situada em Caxias do Sul - RS, com aproximadamente três mil funcionários, com especialização em petróleo e gás natural. A empresa foi contatada, mas por questões de acessibilidade não foi possível o estudo deste grupo.

Tabela 7: Composição Societária da Empresa Lupatech S.A.

Acionista	Percentual
BNDESPAR	31,14%
Fundação Petros	24,45%
Outros	18,42%
Oil Field Services	15,86%
Lupapar Negócios e Empreendimentos	6,11%
Fidelity Invest Trust	4,02%
Total	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 OUTROS GRUPOS

Por ser uma empresa de médio porte na região da serra gaúcha e por questões de acessibilidade aos dados, julgou-se de grande valia a inclusão da pesquisa do grupo Pentair Brasil *Holdings* Ltda neste trabalho. Apesar de não estar listada na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – Bovespa é importante para se fazer um comparativo com as empresas listadas frente aos objetivos na constituição.

3.4.1 Pentair Brasil *Holding* Ltda

A *holding* Pentair Brasil *Holding* Ltda é controladora da empresa Pentair Hidrofiltros do Brasil Ltda, situada em Caxias do Sul, especializada na fabricação de filtros industriais, com 190 funcionários, foi fundada através de uma *holding* controladora no ano de 2003 com o intuito de administrar e representar esta marca. Faz parte de um grupo americano, uma multinacional bem valorizada, que comprou várias unidades no Brasil, e o controle das empresas é feito em São Paulo. Foi representada pelo seu gerente financeiro e de controladoria Sr. Marcos André Costamilan, na empresa desde a sua fundação, em 2003, formado em Ciências Contábeis pela PUC-RS, possui experiência na área desde a sua formação.

A decisão de transformar-se em uma *holding* partiu da diretoria, quando foi decidido que a empresa Hidrofiltros seria absorvida pela multinacional Pentair. Foi uma questão estratégica, apenas com intuitos gerenciais, pois trata-se de uma holding pura e não familiar. Como a empresa foi instalada já sendo uma holding não houve impacto, nem foi necessário adaptações de funcionários e de funções, foi decidido na controladora em São Paulo, e desta forma ela já se transformaria em uma controlada.

Por não ser uma empresa familiar, não houve como objetivo a sucessão patrimonial, uma vez que os acionistas são pessoas distintas, que totalizam aproximadamente 99% da sociedade, no caso oposto, a não sucessão seria viável, sendo necessária apenas a venda das ações para terceiros. A questão tributária também não foi determinante para a decisão, pois a sede controladora é em São Paulo e os benefícios são pré-determinados pela Pentair (matriz) com sede na Suíça e tampouco a isenção do inventário impactou na decisão.

Como pré-determina a *holding* a contabilidade é centralizada, ou seja, cada pólo administrativo realiza a sua escrituração, possui os setores já designados e ao final do mês envia os demonstrativos para a controladora de São Paulo efetuar a consolidação, desta forma, o entrevistado acredita que os números apareçam mais claramente, viabilizando possíveis esquemas de planejamento quando for previsto alguma diminuição no lucro. As seis controladas que fazem parte do grupo situam-se na região sudeste e sul do Brasil, e cada empresa tem a sua própria escrituração. Cada empresa é tratada como isolada, toma as suas próprias decisões administrativas e quando envolve financiamentos e consolidações é gerida e orientada pela controladora.

Quanto à questão patrimonial, essa não foi o enfoque da organização, uma vez que a *holding* foi criada por já fazer parte do grupo que a trouxe para a região, o intuito da expansão na serra gaúcha foi o de representar o grupo e o mesmo ser gerido pela controladora.

Da forma que a diretoria optou pela criação da *holding* na aquisição do grupo, não houve interesse tributário e nem de assegurar o patrimônio, foi única e exclusivamente questão administrativa, para viabilizar o renome da instituição junto ao mercado.

Tabela 8: Composição Societária da Empresa Pentair Hidrofiltros do Brasil Ltda

Quotista	Percentual
Pentair Brasil Holdings Ltda	97%
Pentair Brazil, LLC	3%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa

3.5 ASSESSORIA NA CONSTITUIÇÃO DAS *HOLDINGS*

Por tratar-se de um assunto em pauta nos meios acadêmicos e gerar muitas dúvidas, julgou-se de grande valia a entrevista com um advogado da região, especializando na constituição de *holdings*, participante de grande parte das incorporações da serra gaúcha, para que expusesse o seu ponto de vista quanto aos motivos que levam as sociedades a optarem por este tipo societário.

3.5.1 Zulmar Neves Advocacia

Zulmar Neves, advogado especializado na constituição de *holdings* afirma que um dos principais motivos para a procura deste tipo de sociedade se dá pela falsa impressão que os empresários tem de que o patrimônio ficará blindado por completo, ao ponto que, nunca se tem, em sua totalidade a inviabilização da entrada de terceiros e nem a saída dos sócios, pois tudo é tratado em um acórdão, que pode ser alterado a qualquer momento, por isso, nos grupos que ele orienta, existe sempre a cláusula, chamada de *lacap*, que não permite a saída de nenhum dos acionistas e dos cotistas pelo prazo de dez anos. O entrevistado aponta para os empresários o lado bom e o lado ruim dessa sociedade, e cabe aos acionistas decidirem, servindo assim de consultor.

Quando abordado sobre a questão do inventário, o entrevistado afirma que não se tem benefícios na constituição de uma *holding*, o inventário demora os mesmos trinta dias. Faz-se a minuta no escritório, paga-se os impostos no tabelionato, solicita-se que a Fazenda Estadual faça a avaliação dos ativos, que decorrem quinze dias, e assina-se a escritura. O que impacta sim é a tributação dos bens em locação, onde em uma pessoa física tributa-se 27,5% e em uma empresa *holding*, paga-se apenas 12%, porém, existe um imposto de 3% sobre o total do bem para transferi-lo da pessoa física para a *holding*, assim é necessário ver o tempo necessário do desconto do imposto de renda para recuperar este valor da tarifa no longo prazo, e neste momento muitas empresas desistem, pois devem desembolsar este valor no ato da constituição. Já nos casos de venda, é muito mais caro a venda de um imóvel na *holding*, do que na pessoa física, ou seja, na *holding* paga-se 34% e na pessoa física apenas 15%, assim o entrevistado orienta a analisar o tempo que pretende ficar com o bem, e não colocá-lo na sociedade *holding*.

Antigamente optava-se por uma *holding* pura, pois tinha-se a impressão que ficaria tudo separado, bens da empresa, bens dos sócios, hoje, principalmente os agentes financeiros tem acesso ao grupo de crédito, pode-se identificar qualquer inadimplência que possa refletir na sociedade, assim, hoje a opção é por mista. E as empresas estão optando pela sociedade limitada, pois não é necessário divulgar os dados. No ponto de vista contábil, não muda absolutamente nada, trata-se como uma empresa igual às outras.

Como a região é conservadora, capitalista e quando o assunto é financeiro, há muitas discussões, a constituição de uma *holding*, impactou muito na quebra de cultura, pois tinha-se a ideia central de que era praticamente inviável administrar todos os bens em uma única empresa e que era anti ético planejar as heranças antes da morte. Mas vem demonstrando forte melhora, pois a opção está aumentando gradativamente, pelos benefícios que ela traz.

Contudo, o entrevistado discorre que entre todos os benefícios que a *holding* traz, o único claro é a harmonia da família, pois a proteção do patrimônio pode ser barrada pela falta de caráter, a sucessão pode ser desfeita pela alteração do estatuto ou do contrato, e a tributação pode não ser interessante dependendo do caso em análise,

3.6 QUADRO COMPARATIVO DA TEORIA X EMPÍRICO.

Ao analisar-se a teoria, que afirma que muito são os benefícios que a *holding* traz, parte-se do pressuposto de que o principal motivo que impulsiona as empresas a tomarem esta decisão é a proteção do patrimônio. Quando aplica-se este estudo em empresas de variados campos de atuação, detendo-se na região da serra gaúcha, nota-se que além deste, o benefício fiscal e sucessório se fazem presentes, conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 1: Comparação da Teoria com o Estudo de Caso.

Empresa	Característica	Vantagem Fiscal	Sucessão	Proteção	Contabilidade
Empresa A	Mista, Anônima e Familiar	Não	Sim	Sim	Centralizada
Pentair do Brasil	Pura, Anônima e Financeira	Não	Não	Não	Centralizada
Randon S/A	Operacional, Anônima e Familiar	Sim	Sim	Sim	Centralizada
Dramd Participações	Pura, Limitada e Familiar	Sim	Sim	Sim	Centralizada
Marcopolo S/A	Operacional, Anônima e Familiar	Sim	Sim	Sim	Centralizada, exceto Volare
Lupatech S/A	Dados não fornecidos	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, após a análise dos dados pode-se notar que a *holding* anônima é mais frequente nas empresas da serra gaúcha, bem como a familiar também destaca-se. Os três motivos em questão, que levaram as empresas à tornarem-se *holding*, foram comprovados, ou seja, os benefícios fiscais, a sucessão e proteção patrimonial aparecem em praticamente todas as empresas selecionadas.

4. CONCLUSÃO

Ao ponto de vista gerencial, a escolha de uma sociedade *holding*, pode vir trazer benefícios mensuráveis em um planejamento estratégico, desta forma, quando bem estruturada, a escolha pode servir com fins de proteger o patrimônio, viabilizar a sucessão ou obter benefícios fiscais. Conforme Oliveira (2004), deve-se prever antecipadamente os prós e contras que a decisão poderá vir a trazer.

Como objetivo desta pesquisa buscou-se os principais motivos que levaram os grupos da serra gaúcha a optarem por esta forma de gestão tão aprimorada, assim, foram entrevistados os *controllers*, responsáveis pela gestão, para que, posteriormente fosse mensurado a decisão principal.

Por tratar-se de um estudo multicaso, abrangendo grupos situados na serra gaúcha, com delineamento descritivo e pesquisa de forma qualitativa, obteve-se resultados positivos, onde foi viabilizado a identificação dos fatores relevantes para a opção por uma sociedade *holding*.

Como resultados obtidos, os principais motivos que levaram as sociedades a esta forma de gestão foram os previamente identificados, desta forma, o problema de pesquisa, que era identificar os principais motivos que levaram as empresas a constituírem uma *holding*, foi alcançado, tanto quanto os objetivos principais e específicos. Como motivo principal, obteve-se a proteção do patrimônio, também o fator de viabilização da sucessão e a obtenção de benefícios fiscais na mesma proporção.

Apesar de muitos administradores terem a falsa ideia de que a *holding* protege integralmente o patrimônio e gera benefícios fiscais, com a pesquisa, através do advogado Zulmar Neves foi possível mensurar que isso torna-se um equívoco, por esta razão é importante uma análise aprofundada dos benefícios e desvantagens que podem vir a surgir.

Esta pesquisa contribui para o aumento do conhecimento no assunto, de forma a exemplificar, de forma prática, os motivos que as empresas julgam ser necessários para que a organização opte por este tipo societário, uma vez que é um assunto pontual no mercado financeiro. Sob o ponto de vista acadêmico, viabiliza futuras pesquisas abrangendo outros pontos julgados interessantes no tema, afinal, é um assunto discutido no meio econômico, devido às vantagens. Sob o ponto de

vista profissional é possível alavancar o conhecimento sobre o assunto, demonstrando os aspectos negativos e positivos que acarreta esse tipo de sociedade.

De forma a dar continuidade a este trabalho acadêmico, seria de grande valia mensurar a forma de gestão das empresas de menor influência na sociedade, ou as familiares, propriamente ditas. Ainda a sugestão de um estudo de caso abrangendo os benefícios fiscais, fazendo um comparativo entre uma empresa *holding* e uma empresa *não-holding*, com números e dados percentuais. E também, torna-se interessante aprofundar o estudo na questão da equivalência patrimonial entre as empresas de uma *holding*, e os benefícios fiscais que possam ser acarretados.

Apesar de serem empresas de grande renome na região, a pesquisadora enfrentou problemas de acessibilidade e de obter retorno das empresas selecionadas. Foram necessárias inúmeras ligações e muitos contatos eletrônicos para que os entrevistados aceitassem receber a pesquisadora e responder o questionário. Uma das empresas selecionadas, a Lupatech S.A. optou por não receber a pesquisadora devido ao momento financeiro em que a mesma se encontra. Como dificuldades da pesquisa, a principal foi a acessibilidade com as empresas envolvidas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Adolpho, **Constituição de empresa *Holding* Patrimonial, como forma de redução de carga tributária da pessoa física, planejamento sucessório e retorno do capital sob a forma de lucros e dividendos, sem tributação**. 2003. Disponível em <http://jusvi.com/artigos/698> Acesso em 02 out. 2012.

BOO, El'Fred, SHARMA, Divesh, **"The association between corporate governance and audit fees of bank *holding* companies"** Corporate Governance, Vol 8, 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1472-0701&volume=8&issue=1&articleid=1711365&show=abstract>. Acesso em 14 fev. 2013. DOI: 10,1108/14720700810853383

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial União**. Brasília, 16 dezembro 1976. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.html. Acesso em 25 abr. 2013.

BRITO, Bruno Franchi, BRANCO, Leonardo O de Araújo, ***Holding:* Proteção patrimonial, planejamento sucessório e redução da tributação**, JusWay, São Paulo, 2009.

CABRELI, Fantine Lígia, FERREIRA, Ademílson, **Contabilidade Gerencial Como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão**, 2007. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/contabeis09/pages/artigos/cc-edico9-anoV-art02.pdf> Acesso em 07 out. 2012.

CERVO, Amado L, BERVIAN, Pedro A, **Metodologia científica**, 5ª Ed, São Paulo, 2002.

CULMSEE, Paul, AWATI, Kailash, **"Towards a *holding* environment: building shared understanding and commitment in projects"**, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 5, 2012. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1753-8378&volume=5&issue=3&articleid=17053272&show=abstract>. Acesso em 14 fev. 2013. DOI: 10.1108/17538371211235353.

DANTON, Gian, **Metodologia Científica**, 3º Ed, São Paulo: Virtual Books, 2000. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Adenomar/livro-de-metodologia-cientifica> Acesso em 22 out. 2012.

DONADEL, Rafael, **Vantagens e Desvantagens de uma *Holding* no processo sucessório de uma empresa familiar**, SC, 2011.

DONNINI, Cristina Figueiredo, **Benefícios trazidos pela *Holding* familiar em relação ao titular do patrimônio**, JurisWay, São Paulo, 2010.

FERNANDEZ, Hamilton D.R., CLETO, Nivaldo, **Holding familiar, proteção e sucessão patrimonial**, JusWay, São Paulo, 2009.

FRANCO, Hilário, **Contabilidade Geral**, 22ª Ed, São Paulo: Atlas, 1997.

HANAFIZADEH, Payam, MOAYER, Sorousha, "A methodology to define strategic processes in organizations: An exploration study in managerial *holding companies*", Business Process Management Journal, Vol. 14, 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1722690&show=abstract>. Acesso em 14 fev. 2013. DOI: [10.1108/14637150810864943](https://doi.org/10.1108/14637150810864943)

HEYDE, Henrique Von Der, **Holding: Participação e Tributação**. 2011. 87 p. FEEVALE, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2011.

INDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens, **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações (Aplicável às Demais Sociedades)**, 5 ed, São Paulo: Atlas, 2000.

INDÍCIBUS, Sergio de, **Teoria da Contabilidade**, 5 ed., São Paulo: Atlas, 1997.

JAROSIESKI, Sinara, **Configuração e Design de organizações: um estudo sobre o grau de centralização na tomada de decisão**. 2012. 116 f. Dissertação. Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2012.

KÖCHE, José Carlos, **Fundamentos de Metodologia Científica**, 21º Ed, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2003.

LODI, João Bosco, LODI, Edna Pires, **Holding**, 3 ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LOPES, Antonio Sérgio, **Holding familiar**, JurisTrade, Rio de Janeiro, 2012.

MARION, José Carlos, **Contabilidade Básica**, 9 ed, São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Heloisa Helena T de Souza, **Metodologia qualitativa de pesquisa**. São Paulo: Scielo-USP, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07.pdf>. Acesso em 23 out. 2012.

MESSANO, Leonardo Barreta da Motta, **O planejamento sucessório como instrumento de alcance da função social da atividade empresária**, SP, 2011

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Holding, Administração, Corporação e Unidade Estratégica de Negócio**, 2 ed, São Paulo: Atlas, 1999.

PRADO, Fred John Santana. **A holding como modalidade de planejamento patrimonial da pessoa física no Brasil**. Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 2800,

2 mar.2011 . Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/18605>. Acesso em: 12 fev. 2013.

RIBEIRO, Osni Moura, **Contabilidade Básica Fácil**, 27 ed, São Paulo: Saraiva, 2010.

RICHARDSON, J.R., **Pesquisa social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, José Luiz dos, SCHMIDT, Paulo, FERNANDES, Luciane Alves, **Contabilidade Avançada - Aspectos Societários e Tributários**, São Paulo: Atlas, 2003.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz dos, FERNANDES, Luciane Alves, **Contabilidade Internacional Avançada**, 3 ed, São Paulo: Atlas, 2010.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz dos, FERNANDES, Luciane Alves, **Fundamentos de Contabilidade Avançada**, 3 ed, São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Werlei Delfino, **Holding – Ênfase em Planejamento Tributário**, 2011. Disponível em: <http://www.ipecon.com.br/artigos/WERLEY%20DELFINO%20SILVA.pdf> Acesso em 07 out. 2012.

TEIXEIRA, João Albert Borges, **Holding Familiar - Tipo societário e seu regime de tributação**, 2008, SP. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/35197849/Artigo-Holding> Acesso em 23 out. 2012.

TOIGO, Renato Francisco, **Fundamentos de contabilidade e escrituração**, 4 ed. Caxias do Sul: Educs, 2009.

YIN, Robert K, **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3º Ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANETTI, Robson, **As Holdings como estratégia de negócios, proteção patrimonial e sucessão familiar**, Revista de Conteúdo Jurídico, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.robsonzanetti.com.br/v3/artigo.php?id=241&idCat=10> acesso em 11 fev. 2013.

ZAWAWI, Nur Haiz Muhammad, HOQUE, Zuhirul, **Research in Management Accounting Innovations: Na Overview of its Recent Development**, Qualitative Research in Accounting & Management, 2010. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1176093&volume=7&issue=4&articleid=1896108&show=html> Acesso em 09 out. 2012.
DOI: [10.1108/11766091011094554](https://doi.org/10.1108/11766091011094554).

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESAS

Dados da empresa:

Nome:

Localização:

Área de atuação:

Quantos funcionários trabalham na empresa?

Em que ano a empresa decidiu transformar-se em holding?

Quantas controladas o grupo possui?

Dados do entrevistado:

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo está na empresa?

Qual a área de formação?

Entrevista:

1. A decisão de transformar-se em uma holding partiu de quem? Foi uma questão de planejamento? Foi bem aceita ao primeiro momento? A escolha foi por uma holding pura? É uma holding familiar?

2. Quais foram as principais adaptações realizadas na empresa? Houveram diminuições ou realocações no quadro de empregados? Existe acúmulo de funções? Um gestor trabalha na holding e também em alguma empresa do grupo? Como funciona isso?

3. Qual foi a maior dificuldade encontrada pela empresa nas adaptações do tipo societário?

4. Há pretensão de que essa decisão viabilize uma sucessão patrimonial? Isso já vem ocorrendo? E o oposto? Se os sucessores optarem por não seguir na empresa, como será administrado isso?

5. Houve influência da questão tributária para a decisão? Se sim, os resultados melhoraram?

6. Com relação à contabilidade, vocês decidiram que ela seria centralizada? Houve muitas mudanças na escrituração contábil? A administração centralizada permite, de fato, um melhor acompanhamento da saúde financeira? A empresa aderiu às boas práticas de gestão e a governança corporativa?

7. O fato de isenção de inventário colaborou para a escolha? Por quê?

8. Visando a proteção do patrimônio do grupo, achas que foi uma opção inteligente e saudável para a instituição? Ao seu ponto de vista, quais os pontos fortes e fracos da criação de uma *holding*?

9. As controladas situam-se aonde? A escrituração delas é feita integralmente por você?

10. De fato, a diretoria está ligada intimamente com a decisão, achas que esta escolha foi pensando na segurança do grupo ou os benefícios fiscais?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ADVOGADO DE *HOLDINGS*

1. Qual o principal motivo de as empresas buscarem seus serviços/conhecimentos para constituírem *holdings*?
2. Fale um pouco sobre a proteção patrimonial.
3. Como funciona a questão jurídica de inventário com a constituição da *holding*?
4. A constituição da *holding* normalmente se dá por que tipo: pura, operacional, mista, híbrida? E por sociedade aberta ou limitada?
5. Já houve procura por *holding* financeira ou isto é muito raro? Como fica a questão familiar?
6. Quais as vantagens fiscais que o senhor vê com a criação de uma *holding*? E as desvantagens?
7. Contabilmente falando muda muito o tratamento de uma *holding*?
8. O senhor atua apenas na constituição jurídica ou também orienta a parte administrativa da *holding*?
9. Em termos de adaptação e quebra de cultura, a constituição de uma *holding* impacta muito na organização?
10. Qual a ligação da constituição de uma *holding* com a sucessão patrimonial?