UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE DIREITO DE RIBEIRÃO PRETO

HOLDING COMO ESTRUTURA DE SOCIEDADES FAMILIARES

Vitor Rinaldi de Luzia

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Saad Diniz

RIBEIRÃO PRETO
2013

VITOR RINALDI DE LUZIA

HOLDING COMO ESTRUTURA DE SOCIEDADES FAMILIARES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Saad Diniz

RIBEIRÃO PRETO

2013

LUZIA, Vitor Rinaldi de. **Holding como estrutura de sociedades familiares.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para a obtenção de grau de bacharel em Direito.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição:_____ Julgamento:_____

Assinatura:_____

Prof. Dr. _____

Instituição:_____ Julgamento:_____

Assinatura:_____

Prof. Dr. _____

Instituição:_____ Julgamento:_____

Assinatura:_____

Aos meus pais, pelo apoio

e os incentivos que me trouxeram até aqui.

AGRADECIMENTOS

À minha irmã, que tanto me alegra.

Aos meus avós, que apesar de tanto carinho e apoio, não tiveram a oportunidade de me ver graduado.

Aos meus amigos, em especial aos da faculdade, por esses ótimos cinco anos.

Ao meu orientador, por sua prestatividade, paciência e aulas memoráveis.

RESUMO

Mesmo com as mudanças do mercado nas últimas décadas, as sociedades familiares ainda representam grande parte das sociedades. Entretanto, a forte centralização de seu comando na pessoa do sócio-fundador geralmente ocasiona graves consequências no momento da sucessão. Tanto a administração como o controle societário podem ser dissipados com a transmissão das participações societárias para os herdeiros. Por isso, previamente, essas podem ser transferidas para uma sociedade *holding.* As participações societárias que serão transmitidas aos herdeiros se referem à sociedade *holding*, e não às sociedades controladas. Assim, a *holding* exerce todos os direitos decorrentes de seu *status socii*, o que representa uma votação uniforme para toda a família, evitando que conflitos internos causem prejuízos para a família. A criação de uma pessoa jurídica com o propósito de abrigar a família e suas participações societárias, somada a instrumentos societários como acordo de acionistas e o conselho de administração, fortalecem os vínculos entre os seus membros. A administração das sociedades do grupo pode ser executada pelos herdeiros, todavia, estes devem ter passado por treinamentos para esse cargo. Caso contrário, a administração pode ser atribuída a um profissional que não faça parte da família, ficando esta restrita ao controle de seus atos em órgãos colegiados da empresa, como o conselho administrativo, ou na sociedade *holding*.

Palavras-chave: *Holding* familiar. Sociedade familiar. Processo sucessório. Instrumentos societários.

ABSTRACT

In spite of the market changes over the last few decades, family companies still represent a major part of all companies. However, the centralized control of the company founder usually leads to serious consequences for company succession. Both the administration and the corporate control can be dispelled with the transfer of equity interests to heirs, but previously, these can be transferred to a holding company. The equity interests that will be transmitted are those relating to the holding company, not of subsidiaries. Thus, the holding company exercises all rights deriving from its *status socii*, which represents a whole family uniform voting, preventing harms caused by internal conflicts to the family. The creation of a legal entity specially to embrace the family strengthens bonds among its members. The management of the company can be executed by the heirs, however, they must have undergone training for this position. Otherwise, the administration can be attributed to a professional who is not part of the family, while heirs control his actions in collegiate bodies of the company, as the administration board, or a holding company.

Keywords: Family holding company. Family company. Successory process. Corporate law instruments.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **15**

CAPÍTULO I - *HOLDING* E FUNÇÃO ECONÔMICA **17**

1 *Holding* **17**

1.1 Classificação **20**

1.1.1 *Holding* pura **20**

1.1.2 *Holding* mista **21**

1.2 *Holding* familiar **22**

1.3 Tipo Societário **23**

1.3.1 Sociedade Simples **23**

1.3.2 Sociedade Limitada **25**

1.3.3 Sociedade anônima fechada **26**

2 Sociedades Familiares e Problemas **28**

CAPÍTULO II – **PODER DE CONTROLE E RESPONSABILIDADE DA *HOLDING*** .. **33**

3 Controle **33**

4 Grupo de sociedades **34**

5 Responsabilidade da *holding* **36**

CAPÍTULO III - **INSTRUMENTOS SOCIETÁRIOS PARA SOCIEDADES FAMILIARES** **39**

6 A acomodação de interesses familiares na *holding* **39**

7 Acordo de acionistas **44**

7.1 Acordo de voto **47**

7.2 Acordo de bloqueio **50**

8 Conselho de administração **51**

9 Conselho de família **53**

10 *Family office* **54**

CAPÍTULO IV - **SUCESSÃO FAMILIAR E *HOLDING*** **57**

11 Sucessão do administrador **57**

12 Sucessão do controlador **61**

CONCLUSÃO **67**

REFERÊNCIAS **69**

INTRODUÇÃO

A reunião de membros da família sempre foi a mais comum das alternativas para a formação de sociedades empresárias. As sociedades familiares fornecem maior tranquilidade aos investidores, pois seus sócios normalmente mantêm fortes vínculos de confiança, convivem há longa data e conhecem suas qualidades.

O envolvimento de terceiros na sociedade pode impedir o desenvolvimento de suas atividades segundo os ideais da família. Entretanto, a complexidade das atividades empresárias e a necessidade de investimentos muitas vezes não permitem a restrição do quadro social a membros da família.

O presente trabalho tem o intuito de apresentar a *holding* familiar como alternativa para a estruturação das sociedades familiares, preservando os interesses de seus membros e do grupo familiar na sociedade, mesmo no momento atual de constantes inovações tecnológicas, que implicam na necessidade de maiores investimentos.

Inicialmente, são abordadas as peculiaridades da sociedade *holding* e de sua constituição segundo as leis brasileiras. Consequentemente, é necessário compreender a estruturação de grupos societários e sua relação com os interesses e as expectativas da família.

Apesar dos fortes vínculos entre seus membros, a sociedade familiar pode abrigar interesses individuais conflitantes, estando sujeita aos reflexos de desentendimentos pessoais. Entre os problemas mais comuns, tem-se a disputa pelas posições de comando da sociedade, que podem se acirrar com a inserção de novas gerações ao quadro societário.

A sucessão geralmente representa um momento de peculiar fragilidade por impor à sociedade familiar sua reestruturação. O papel do sócio-fundador envolve a administração e o controle societário, liderando a sociedade e também o grupo de sócios. Com sua morte, a sociedade pode ficar à deriva, devido à fragmentação do poder de controle entre os sócios, o que pode ser também fatal à empresa, frente às exigências de um mercado competitivo.

Avalia-se a preservação dos interesses comuns da família na atividade societária como uma possibilidade de conferir estabilidade semelhante à época anteriormente à sucessão. Nesse sentido, são abordados alguns instrumentos societários que podem fortalecer o papel da família na sociedade, conferindo-lhe maior uniformidade no exercício dos direitos de sócio.

Eventualmente, a família poderá ser influenciada por fatores emocionais para a efetivação de seus membros para cargos importantes, desconsiderando as exigências

profissionais ou a possibilidade de contratação de terceiros para essas atribuições. Nesse sentido, são abordadas alternativas para evitar a confusão das esferas familiares e societárias. Desse modo, busca-se para a sociedade a estabilidade e o comprometimento peculiaridades das relações familiares.

CAPÍTULO I - *HOLDING* E FUNÇÃO ECONÔMICA

1 *Holding*

O termo *Holding* advém do inglês *to hold*, traduzido como segurar, deter, sustentar. A *holding company* é a sociedade que tem como principal atividade participar de outras sociedades, podendo exercer atividade empresarial em sentido estrito ou não[1].

A sociedade *holding* teve origem nos Estados Unidos no ano de 1870, quando se autorizou a participação de algumas sociedades no capital de outras. A partir dessa permissão, iniciou-se um processo de integração vertical, em que grandes empresas industriais criavam empresas satélites para a distribuição de seus produtos[2].

Waldírio Bulgarelli[3] entende que a *holding* é considerada pura quando o seu objeto único é o controle de outras sociedades, e a *holding* mista é aquela que se dedica também a uma atividade empresarial. No entanto, como lembra Fábio Konder Comparato[4], a *holding* tem como principal objetivo a participação societária, independentemente de exercer ou não o controle.

Diferentemente das empresas tradicionais, chamadas operadoras, que exercem sua atividade de produção ou circulação de bens e serviços voltadas ao mercado, a *holding* forma grupos societários, possibilitando o compartilhamento de gerência e controle. Sua atividade não visa diretamente à relação fornecedor-consumidor ou ao produto oferecido ao mercado. A *holding*, através de sua participação pode proporcionar a melhor rentabilidade aos seus sócios e às empresas em que tem participação[5].

Geralmente, o início das atividades da empresa familiar é marcado pela centralização das decisões na pessoa do sócio-fundador. Entretanto, essa polarização passa a ser ameaçada por vários fatores, como o crescimento da empresa e o consequente aumento em quantidade e

---

[1] ASCARELLI, Tullio. **Problemas das sociedades anônimas e direito comparado.** São Paulo: Quorum, 2008, p. 694.
[2] COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder de controle na sociedade anônima.** 5.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008, p. 168.
[3] BULGARELLI, Waldírio. **Manual das sociedades anônimas.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 287.
[4] COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. cit., p. 171.
[5] LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**. 4. Ed. São Paulo: Cengage Learning , 2011, pp. 11-12.

complexidade das decisões, a necessidade de adaptação a novas tecnologias, ou simplesmente a necessidade de compartilhar ou transferir o poder decisório para outra geração[6].

A pessoa física, devido a suas limitações naturais, é impedida de comandar a empresa por muito tempo. Não se trata somente da obsolescência de métodos de produção ou de estratégias de administração em decorrência de mudanças tecnológicas e sociais, mas principalmente da mortalidade humana. Independentemente do sucesso obtido pela sociedade familiar sob o comando de seu fundador, haverá a necessidade de transferir o seu comando a outras pessoas, devido à infalibilidade da morte.

Considerando a importância da sociedade para os membros da família, deve-se planejar a sucessão com muita cautela para que a perda de um parente não represente também o término da empresa e o fim da principal fonte de renda da família.

A existência de uma *holding* controlando as demais sociedades pode trazer várias vantagens à administração, como a centralização do poder de decisão e maior facilidade em manter a unidade do grupo societário e transmiti-lo para as próximas gerações de sócios.

A princípio, a *holding company* tem a finalidade de concentrar as participações societárias e exercer os direitos delas decorrentes, manifestando-se de forma única e inequívoca, independentemente das possíveis dissidências entre seus sócios, podendo ser uma sociedade controladora ou não. Associado a isso, a estrutura hierarquizada do grupo de sociedades permite à *holding* aprimorar a administração das empresas em que tem participação, fortalecendo o grupo ao estabelecer diretrizes para o funcionamento das demais sociedades[7].

Desse modo, o interesse representado pela *holding* é expresso pelo voto referente à totalidade das participações societárias das quais é proprietária. Evita-se, dessa forma, que divisões na família empresária representem votos discordantes entre si nas assembleias gerais das controladas. Caso isso ocorresse, a família, mesmo sendo “sócia majoritária”, poderia ser submetida às decisões decorrentes dos votos dos demais sócios, o que, em longo prazo, distanciaria a empresa das práticas desejadas pelos familiares e dos ideais de seu fundador.

---

[6] LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**..., op. cit., p.7.
[7] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 55.

Apesar da possibilidade de exercer diretamente uma atividade empresária, a *holding* obrigatoriamente realizará a concentração de atos decisórios e dos dividendos das sociedades nas quais participa. Seus lucros poderão ser agregados ao seu patrimônio ou distribuídos aos seus sócios, realizando a sua função econômica[8].

A distribuição de lucros na sociedade anônima deve respeitar o disposto no artigo 130 do decreto-lei nº 2.627/40, que estabelece a necessidade de um fundo de reserva que assegure a integridade do capital. Dessa forma, quantia correspondente a vinte por cento do capital social deverá ficar retida como reserva legal. Esse valor representa maior segurança para os credores da sociedade, não sendo possível distribuí-lo aos acionistas. Não há, entretanto, essa exigência para as sociedades limitadas, desse modo, todo o lucro pode ser distribuído aos quotistas na forma de dividendos.

Demais reservas, utilizadas como garantia ou para autofinanciamento da sociedade podem ser estabelecidas pelo contrato ou estatuto social ou através de deliberações sociais, inclusive nas sociedades limitadas. Devido ao frequente conflito entre sócios controladores e minoritários, que geralmente preferem a distribuição dos lucros, limita-se a reserva ao valor do capital social[9].

Em relação à sucessão, a *holding* se mostra um importante instrumento para manter o controle da sociedade no âmbito familiar. A concentração das participações societárias em uma nova pessoa jurídica evita a fragmentação da importância do voto da família entre os seus membros. Com isso, são minimizados os impactos de possíveis divergências entre sócios e é possível restringir as possibilidades de cessão das participações para terceiros.

A manutenção do poder de comando sobre a sociedade nas mãos da família, em conjunto, pode evitar o frequente encerramento das atividades de empresas rentáveis após o falecimento de seu proprietário, pois é uma maneira de valorizar o trabalho de seus membros e proteger a sociedade controlada dos impactos de conflitos familiares.

A centralização de decisões estratégicas confere à *holding* conhecimento suficiente das demais sociedades para a tomada de decisões mais adequadas com o pensamento do grupo familiar e do sócio fundador. Dessa forma, as sociedades se fortalecem individualmente e coletivamente e atuam de forma mais eficiente.

---

[8] LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**..., op. cit., p.11.
[9] TEIXEIRA, Egberto Lacerda, op. cit., pp. 336 e 341.

1.1 Classificação

Os diplomas legais brasileiros não determinam um tipo empresarial com a denominação de *holding*, mas as suas atividades são reguladas por vários dispositivos referentes à participação de sociedades em outras. Em relação às sociedades anônimas, o parágrafo 3º do artigo 2º da Lei nº 6.404/76 autorizou expressamente a participação da companhia em outras empresas, podendo inclusive ser este o seu objeto social, como ocorre no caso das *holdings*[10].

As *holdings* podem, portanto, exercer outras atividades além da participação societária, de acordo com as determinações em seu contrato ou estatuto social. Seu patrimônio pode se estender além das participações societárias e dos bens necessários para sua administração. A prática de atividade comercial não lhe é vedada, possibilitando uma complexa estruturação de sociedades que exercem as mais diversas atividades. De acordo com as atividades exercidas, são classificadas como puras e mistas[11].

1.1.1 *Holding* pura

A *holding* é considerada pura quando sua finalidade é somente participar de outras sociedades, ou seja, não realiza as atividades operacionais a elas referentes. Sua fonte de receita se resume à distribuição de lucros e juros sobre o capital decorrente da titularidade das participações societárias. Desse modo, cabe à sociedade *holding* o exercício dos direitos decorrentes da participação societária.

A propriedade das participações societárias permite à *holding* a centralização de decisões e uma posição privilegiada para direcionar as atividades das sociedades controladas.

Esse tipo de *holding* pode ainda ser subdividido em duas categorias: *holdings* de controle e *holdings* de participação. As primeiras são aquelas que têm a possibilidade de exercer o controle sobre a sociedade em que participa devido à quantidade de quotas ou ações que lhe pertencem. As últimas não dispõem de participação societária suficiente para exercer o controle sobre as sociedades, entretanto, podem exercer função importante para seus sócios

---

[10] COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. cit., p. 172-173.
[11] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., p.3.

ao evitam que seu poder seja ainda mais fragmentado, possibilitando, por exemplo, o exercício de direitos garantidos às minorias. Dessa forma, mesmo quando reunindo as participações societárias ainda for uma sócia minoritária, a *holding* torna seus sócios menos vulneráveis ao poder dos sócios controladores das sociedades em que participa.

A distinção entre *holding* de controle e de participação se refere somete ao fato de a *holding* deter ou não o controle das sociedades, o que pode se alterar devido à emissão de ações pela controlada, ou pela compra-e-venda de participações societárias. Trata-se, portanto de uma classificação circunstancial. O poder de controle pode ser atribuído ou perdido pelo sócio sem alteração quantitativa de suas participações societárias, devido a mudanças no quadro de sócios ou à celebração de um acordo de acionistas. Neste caso, assim como ocorre na *holding*, há a votação "em conjunto", possibilitando maior poder decisório aos seus membros. Caso seja atingida a maioria das participações societárias, o voto dos sócios minoritários podem não ter a capacidade de influir nas decisões.

1.1.2 *Holding* mista

A *holding* mista é aquela que, além de participar de outras sociedades, também exerce diretamente atividade empresária (comercial, industrial ou financeira). Dessa forma, a *holding* também atua na prestação de serviços ou na produção e circulação de produtos.

O objeto social das *holding*s mistas podem incluir a atividade de consultoria, transporte de mercadorias, ou até mesmo ser proprietária de determinados bens, inclusive propriedade intelectual. A atividade empresária é geralmente executada pelas sociedades nas quais a *holding* tem participação, entretanto, se prevista em seu contrato ou estatuto social, a *holding* pode exercê-la. Entretanto, a prática de atividades distintas da participação em sociedades pode trazer consequências indesejáveis, como o comprometimento do patrimônio da *holding* com eventuais dívidas contraídas, pois se trata da mesma pessoa jurídica que exerce a atividade empresária.

1.2 *Holding* familiar

Holding familiar é aquela composta por membros de uma família, organizando seu patrimônio e facilitando a administração. Não se trata, portanto, de um tipo específico de *holding*, pois pode ser uma *holding* pura ou mista, sendo diferenciada por sua composição restrita aos membros da família[12].

A *holding* familiar tem como finalidade primária manter concentradas as participações acionárias da família através das gerações. É possível também administrar outros bens e até exercer diretamente atividades empresárias. Como os sócios são membros da mesma família, abre-se a possibilidade de concentração dos bens familiares na *holding*, resultando em benefícios fiscais e simplificação o processo sucessório.

Todos os bens pertencentes à *holding*, inclusive as participações societárias, formam o patrimônio da sociedade. Por isso, a *holding* é sócia das sociedades controladas, devendo ela exercer os direitos decorrentes de seu *status socii*, como o voto. Da mesma maneira, os demais bens, como imóveis ou veículos de sua propriedade não compõem diretamente o patrimônio de seus sócios. Os sócios da *holding* são proprietários de participações societárias nesta sociedade, que dispõe de patrimônio próprio.

O patrimônio da *holding* deve ser por ela administrado, pois se trata de uma nova pessoa jurídica, não se confundindo com um simples pacto entre sócios. Os sócios da sociedade controlada transferem suas participações societárias para essa nova sociedade, à qual caberá a administração. Dessa forma, os bens são mantidos no âmbito da família através das gerações. Com a morte de um dos sócios da *holding*, somente as participações societárias a ela relativas serão transmitidas aos seus sucessores, de forma semelhante ao restante do patrimônio do *de cujus*. Porém, o processo envolvendo a *holding* é muito mais simples por transmitir somente a participação societária, não havendo repartição do patrimônio dessa sociedade. Desse modo, embora as participações na *holding* possam ser distribuídas entre novos sócios, seu patrimônio e seu poder decisório em relação às demais sociedades permanecerão os mesmos.

Com a constituição da *holding*, abre-se a possibilidade de haver uma administração concentrada, mais profissional, pois reúne pessoas preparadas para as atividades de comando,

[12] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., p. 5.

cientes da situação da empresa, mas distantes o suficiente para decidir de forma técnica, sem se envolver em disputas internas da sociedade controlada. Com isso, é possível superar a estrutura de comando em que muitas decisões se concentram no sócio fundador. Tratando-se de sociedades de grandes proporções, a *holding* exerce o controle através de uma estrutura adequada, coordenando as ações das sociedades controladas de maneira eficiente.

1.3 Tipo Societário

A *holding* não é um tipo societário específico. Dessa forma, deve-se decidir pelo tipo mais adequado de acordo com a atividade a ser realizada e as necessidades dos sócios. Atualmente, são amplamente adotados os tipos societários que estabelecem a limitação de responsabilidade dos sócios ao valor de suas participações societárias. Desse modo, mesmo a sociedade *holding*, que pode se beneficiar da responsabilidade limitada em relação à sociedade controlada, poderá se utilizar dessa vantagem para que, além do patrimônio comum dos sócios, seja preservado também o patrimônio particular de cada um deles.

Assim, além de possíveis vantagens tributárias, a *holding* evita a responsabilização do patrimônio pessoal de seus sócios, o que só ocorrerá em casos extremos. Desse modo, os tipos societários mais adequados para a constituição de uma sociedade *holding* são a sociedade limitada e a sociedade anônima fechada.

1.3.1 Sociedade Simples

As sociedades simples não exercem atividade empresária, definida pelo artigo 966 do Código Civil. As atividades por ela praticadas são classificadas como intelectuais (artística, literária ou científica)[13] e a constituição de sua personalidade jurídica decorre da inscrição do contrato no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (artigo 998, *caput*, do Código Civil).

Seus sócios respondem de maneira solidária com seu patrimônio particular pelas dívidas da sociedade. As poucas proteções conferidas aos sócios são a necessidade de

[13] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc. **Curso de direito comercial.** São Paulo: Malheiros, 2008, v.2, p. 327.

esgotamento do patrimônio da sociedade para que se possa atingir o patrimônio particular e o direito de regresso em relação aos demais sócios, de acordo com suas quotas-parte.

A atividade empresária é aquela que tem natureza econômica e é exercida de maneira organizada e profissional, objetivando a produção ou a troca de bens ou serviços. A *holding* tem como objeto imediato a participação em outras sociedades, o que não seria suficiente para caracterizar uma atividade empresária, pois não haveria a finalidade de produzir ou trocar bens ou serviços. Contudo, seu objeto mediato é a atividade empresária das sociedades controladas[14].

Há divergências doutrinárias a respeito da possibilidade de a *holding* ser classificada como sociedade simples. Mamede afirma que a *holding* pode ser constituída como sociedade simples, visto que a participação em outras sociedades não estaria definida como atividade empresária, de modo a proporcionar a escolha do tipo societário pelos sócios. Poder-se-ia, portanto, registrar a sociedade *holding* em Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas, e não nas Juntas Comerciais. Esta concepção, entretanto, está equivocada.

Comparato[15] entende que a atividade empresária das sociedades subordinadas não pode ser dissociada da sociedade *holding*. Dessa forma, suas atividades podem se confundir com a atividade empresária das controladas quando se tratar de *holding* pura. Em outros casos, a própria atividade de gestão das participações societárias caracterizaria uma prestação de serviço.

Apesar de a holding não exercer diretamente a atividade empresarial, não é possível classificá-la como sociedade simples, devido à atividade econômica organizada, profissional e destinada à produção de bens e serviços. Tanto a atividade intelectual, tal como a literatura, pintura de quadros e outras semelhantes, como a praticada por profissionais liberais, não se confundem com o exercício do controle societário. Este está diretamente relacionado com a empresa controlada e sua atividade. A *holding* representa um meio para se exercer a participação e o controle societário.

---

[14] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, op. cit., v.1, p. 127.
[15] COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. cit., p. 173.

1.3.2 Sociedade Limitada

A sociedade limitada também apresenta forte vínculo entre os sócios. Porém, além de ser registrada na Junta Comercial, seus sócios somente se responsabilizam pelo valor de suas quotas. Excepcionalmente, os quotistas respondem com seu patrimônio particular, de forma solidária, na possibilidade de a totalidade das quotas não houver sido integralizada ao capital social. De toda forma, o valor das quotas é o parâmetro da limitação da responsabilidade do sócio pelas obrigações da sociedade.

Esse tipo societário poderia ser considerado neutro, entre as sociedades de pessoas e as de capital. Mesmo podendo a sociedade limitada assumir contornos de uma sociedade de capital de acordo com as disposições do contrato social, na maioria dos casos é marcante o vínculo pessoal entre os sócios, aproximando-a das sociedades de pessoas [16]. As determinações no contrato social da importância das qualidades dos sócios e das restrições à entrada de novos sócios determinam maior proximidade das sociedades simples ou das anônimas, o que se reflete nas condições para a cessão das quotas sociais[17].

A *affectio societatis* é preservada com a possibilidade de recusa à cessão de quotas a terceiro por um quarto do capital votante (artigo 1.057 do Código Civil), havendo a possibilidade de o contrato social estabelecer quóruns mais favoráveis que os legais aos sócios minoritários. A sociedade limitada apresenta também vantagens econômicas por sua menor complexidade em relação às sociedades anônimas, como a faculdade em instituir o Conselho Fiscal (artigo 1.066 do Código Civil).

Em relação às sociedades familiares, os vínculos pessoais são ressaltados, pois o contrato social geralmente favorece a perpetuação das quotas na família através de sua transmissão para os herdeiros e de restrições à sua alienação para terceiros. No entanto, é garantido aos quotistas o direito de retirada caso haja quebra da *affectio societatis*[18].

---

[16] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, op. cit., v.2, p. 76.
[17] COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial: direito de empresa.** 12.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. v. 2, p. 383.
[18] NOLASCO, Alexandre Linares. **Aspectos práticos da dissolução parcial de sociedade limitada segundo a jurisprudência do STJ**. In: CIAMPOLINI NETO, Cesar; WARD JUNIOR, Walfrido Jorge (Org.). O direito de empresa nos tribunais brasileiros. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p. 84.

1.3.3 Sociedade anônima fechada

As sociedades anônimas, também intituladas como "companhias", ou simplesmente "S/A", são sociedades de capital cujos sócios, também chamados de acionistas, respondem pelas dívidas da empresa de maneira limitada ao preço de emissão das ações (artigo 1º da Lei nº 6.404/76), que podem garantir direito a voto ou não. Assim como as sociedades limitadas, são registradas na Junta Comercial.

As sociedades anônimas dispõem de regramento mais complexo que as sociedades limitadas, sendo mais apropriadas para grandes empreendimentos. Nesse tipo societário há meios específicos de proteção das minorias e exige-se publicação de diversos atos (especialmente para as companhias abertas, e.g. artigo 157, da Lei nº 6.404/76). Isso se deve ao fato de a companhia normalmente ser composta por um grande número de sócios, com pouca ou nenhuma relação pessoal, o que poderia facilitar o abusos dos controladores.

O surgimento desse tipo societário, no século XVII, está relacionado à necessidade de um capital social volumoso [19]. Nessa época, mesmo as maiores sociedades se caracterizavam por fortes vínculos entre os sócios, sendo muitas vezes sociedades familiares. A possibilidade de ingresso de sócios desconhecidos entre si facilitou a reunião o capital necessário.

Devido ao enfraquecimento da importância dos vínculos pessoais (*intuitus personae)* como fator determinante à sua constituição, nas sociedades de capital são permitidas poucas restrições à circulação das ações, principalmente quando se trata de companhia aberta. Estas devem ser registradas na Comissão de Valores Mobiliários (artigo 4º da Lei nº 6.404/76) e suas ações são livremente negociadas. Por sua vez, as ações das companhias fechadas são negociadas entre particulares, não havendo a possibilidade de negociação em bolsa de valores.

Nas sociedades anônimas fechadas, a relação entre os sócios está baseada na fidelidade e na confiança, caracterizando a *affectio societatis*. Isso porque os acionistas normalmente compartilham as funções na sociedade, até mesmo as relacionadas à sua administração. Há, portanto, um interesse comum além do investimento de capital, em decorrência da forte cooperação entre os sócios e da relação *intuitus personae*[20].

---

[19] ASCARELLI, Tullio. Op. cit, pp. 452 e 461-462.
[20] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**. São Paulo: Saraiva, 1984, p. 174-175.

Admite-se, em relação às sociedades anônimas fechadas, a possibilidade de algumas restrições à circulação das ações em seu estatuto. Essa eventualidade decorre da presença *affectio societatis* entre os sócios[21]. Dessa forma, é possível estabelecer direito de preferência dos sócios e restringir a entrada de novos acionistas à aprovação dos demais, desde que não seja necessária a aprovação de algum órgão da companhia ou da maioria dos acionistas[22].

Além da limitação à circulação das ações, normalmente são adotados outros mecanismos para fortalecer o poder familiar, como quóruns mais elevados que os determinados em lei para algumas votações, fortalecendo os acionistas minoritários, e a escolha da arbitragem como meio de solução de conflitos societários, evitando a perpetuação das desavenças. Em muitos casos, há também a distribuição de cargos administrativos entre os sócios, o que, de forma semelhante às sociedades limitadas, é eficiente para acomodar os diversos membros, desde que estes sejam competentes para ocupá-los[23].

As sociedades anônimas apresentam custos mais elevados que as limitadas e seus atos estão sujeitos a maior publicidade. Devido à sua natureza, impõem-se também maiores dificuldades para restringir a livre circulação das ações. Um dos pontos favoráveis das companhias em relação às sociedades limitadas seria a impossibilidade de dissolução parcial da sociedade pelo exercício do direito de recesso dos sócios (princípio da intangibilidade). Dessa forma, a possibilidade de saída de algum acionista não representaria um risco de redução do capital social[24]. Todavia, atualmente não são raros os julgamentos pela possibilidade de dissolução parcial de sociedades anônimas fechadas, em especial as familiares, devido à quebra de *affectio societatis*[25].

A distinção entre sociedades de pessoas e sociedade de capital é falha, pois todas são sociedades de pessoas e de capital[26]. A presença de *affectio societatis* de maneira preponderante, como nas empresas familiares, não as restringe, portanto, a adotar terminado tipo societário. Mesmo nas sociedades anônimas, tradicionalmente consideradas sociedades

---

[21] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, op. cit., v.3, p. 72.
[22] CRAVEIRO, Mariana Conti. **Pactos parassociais patrimoniais: elementos para sua interpretação no direito societário brasileiro.** São Paulo, 2012. Tese de Doutorado – Faculdade de Direito – Universidade de São Paulo, p. 187.
[23] COMPARATO, Fábio Konder. **Novos ensaios e pareceres de direito empresarial**. Rio de Janeiro: Forense, 1981, p. 34.
[24] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., pp. 93-94.
[25] BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo regimental no recurso especial nº 1.079.763 – SP. Agravante: Alexandre Pedro de Queiroz Ferreira e outros. Agravado: Marlene Bérgamo dos Santos e outro. Relator: Ministro Aldir Passarinho Junior, 25 de agosto de 2009.
[26] TEIXEIRA, Egberto Lacerda. **Das sociedades por quotas de responsabilidade limitada.** 2.ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007, p. 25.

de capital, vêm sendo admitas consequências típicas das sociedades de pessoas, como a possibilidade de dissolução parcial de companhias fechadas familiares, como se fossem "sociedades anônimas de pessoas"[27]. O fator determinante está na existência de *affectio societatis* e sua importância no caso concreto.

A circulação das ações de companhias abertas não poderão sofrer restrições do estatuto social, sendo somente possível estabelecê-las em decorrência da vontade dos acionistas, como nos acordos de acionistas. Já as companhias fechadas podem estabelecer limitações no estatuto social, observando as restrições legais. Dessa forma, mesmo com critérios menos rígidos que os permitidos à sociedade limitada, é possível dificultar o ingresso de terceiros na companhia, mantendo-se as características da sociedade familiar.

2 Sociedades Familiares e Problemas

As empresas familiares representam cerca de 60% das empresas no mundo, sendo que, no Brasil da década de 1980, chegou a representar 90%[28]. O sucesso da empresa depende do empreendedorismo e competência do empresário e geralmente advém de muitos anos de dedicação. É inevitável a identificação da sociedade com a pessoa e a filosofia de seu fundador. Entretanto, com a continuidade da empresa através de décadas, a sucessão de seus sócios e administradores se torna necessária.

As sociedades proporcionam a reunião de capital e trabalho importante para a formação de grandes empresas. Geralmente, ocorrem divisões entre os muitos sócios em subgrupos, causando disputas pelo controle societário. Quando se trata de uma grande empresa, as disputas são ainda mais acirradas. Para tanto, a legislação (como o Código Civil e a Lei nº 6.404/76) define quais são os deveres dos sócios e dos administradores, estabelecendo situações propícias para o investimento nas sociedades, mesmo para os sócios minoritários, evitando que sejam alvo de abusos.

A mudança no controle da empresa pode significar a perda de comando e o consequente término de suas atividades. Isso comumente ocorre pela falta de preparação dos

---

[27] COMPARATO, Fábio Konder, op. cit., p. 34.
[28] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999, p. 20.

sucessores, que podem não se interessar em comandar a empresa ou entrar em conflito com os demais sócios, desviando a administração das diretrizes adotadas pelo fundador[29].

O ambiente familiar é muitas vezes marcado por disputas entre alguns de seus membros, como por exemplo, entre irmãos. Enquanto há um parente responsável pelas decisões da sociedade, os conflitos são resolvidos mais facilmente, pois a empresa é fruto de seu empreendedorismo e lhe confere legitimidade para solucionar controvérsias. Apesar das possíveis diferenças entre as pessoas envolvidas, a breve resolução preserva o bom convívio entre as partes.

No âmbito familiar, atualmente, não são socialmente admitidos privilégios ou favorecimento de algum de seus membros. Desse modo, o fato de um dos irmãos assumir a direção dos negócios do falecido pai, sem a devida preparação prévia do grupo familiar, pode ser entendido como uma atitude parcial do sucedido. Mesmo que o sucessor seja o mais preparado para o cargo, a transição não pode surpreender os sócios, pois, caso contrário, esses podem rejeitá-lo.

A família é um grupo formado por relações pessoais muito diferentes daquelas de qualquer outro, quanto mais dos sócios reunidos somente pela possibilidade de lucro. Por isso, o ordenamento jurídico não determina minuciosamente como devem se relacionar os membros da família empresária, até porque isso seria um erro. Está bem especificado, todavia, o regramento das sucessões, na tentativa de minimizar os possíveis conflitos relacionados à herança[30].

Com a sucessão na sociedade familiar, a propriedade seria transferida a todos os sucessores e o seu comando passaria a ser exercido por um deles ou por todos em conjunto. O comando da sociedade por todos os seus membros representa uma dificuldade a mais na sua administração, pois se todos podem realizar as atividades de administrador, os sócios raramente terão o conhecimento da situação exata em que a sociedade se encontra ou o controle sobre muitos dos atos. Por isso, normalmente um dos sócios assume a administração, o que pode representar o início de disputas pelo poder no interior da família.

---

[29] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., p.79.
[30] LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**..., op. cit., p.10.

Quando se trata de uma sociedade familiar, o fato de um dos sócios, originalmente considerado igual aos demais, administrar a sociedade pertencente a todos, pode descontentar seus pares.

Os problemas relativos à sociedade e às relações societárias seriam resolvidos pela legislação referente ao direito societário. As decisões seriam tomadas em assembleia. Caso houvesse um grupo detentor do controle, os demais membros teriam seus direitos assegurados e poderiam alienar suas participações societárias ou até se retirar da sociedade. O desentendimento se resumiria ao direito societário.

Ao se tratar de sociedade familiar, os conflitos envolvem parentes, muitas vezes com fortes vínculos à sociedade. Se não houver a correta orientação aos sucessores e um regramento específico aos membros definido no contrato ou estatuto social, as normas de direito societário não serão suficientes e o problema familiar pode comprometer o funcionamento da sociedade.

As disputas familiares podem levar a uma administração formada por pessoas despreparadas somente para compor desejos individuais dos sócios. A indisposição em aceitar "se submeter" a uma administração de outro sócio e a negação de seu despreparo para a função podem levar os familiares a uma discussão infindável. Esse tipo de desentendimento afeta também o convívio familiar, aumentando a dificuldade em conciliar os sócios.

A empresa familiar representa ao sócio mais que uma atividade comercial ou sua fonte de renda, pois há uma forte ligação com a família e seus antepassados. Por isso, os sócios podem resistir à ideia de deixá-la mesmo quando tiverem uma posição isolada, discordando dos rumos da empresa.

As instabilidades no ambiente familiar não dispõem de uma forma específica de solução. Os conflitos entre irmãos, por exemplo, podem ser graves o suficiente para causar o término das atividades da sociedade, principalmente quando não há alguém que possa intervir com a autoridade familiar e profissional necessária, como o pai e fundador da empresa.

Quando as opiniões dos membros da família não se compatibilizam, as disputas entre os membros podem se intensificar. A frequente insistência em permanecer na sociedade familiar discordando do restante da família somente dificulta a administração, podendo culminar no término da sociedade.

As discordâncias criadas por interesses individuais enfraquecem o poder da família na sociedade, e com isso todos os membros são prejudicados, pois a família perde sua hegemonia na sociedade, tanto nas deliberações sociais como em sua administração[31].

Tais dissonâncias podem se originar também na escolha de um terceiro para ocupar algum cargo de destaque da sociedade familiar. Quando os membros da família não conseguem chegar a um acordo sobre aqueles que devem ocupar os principais cargos, as disputas normalmente são ainda mais graves, pois se trata de uma disputa pelo controle das empresas[32].

Do mesmo modo, se as pressões internas levarem a uma decisão precipitada, haverá necessidade de retirar de um cargo importante da sociedade o parente incompetente para essa função. A decisão de retirá-lo não envolverá somente questões profissionais e trará impactos para o convívio familiar. Assim, entende-se que a preparação correta para a função, de acordo com o mercado, é a melhor alternativa para a escolha dos administradores.

Enquanto o fundador da empresa é responsável pela sua administração, os poderes decisórios estão nele centralizados e qualquer tipo de conflito é facilmente resolvido. Se não há um correto planejamento sucessório, os herdeiros podem assumir posições divergentes em assembleia e até mesmo alienar suas participações societárias. Como consequência, a família seria sempre prejudicada, seja pela pulverização de seu controle sobre a sociedade ou até mesmo pelo encerramento das atividades em decorrência da dificuldade em comandá-las de maneira coerente em meio a esses impasses.

Não há dúvidas a respeito da importância da preparação das próximas gerações para a continuidade da boa trajetória da sociedade. Os futuros sócios devem se familiarizar com as atividades que desenvolverão, podendo buscar a melhor forma de contribuir com a sociedade, de acordo com suas aptidões individuais.

As votações internas da *holding* não necessariamente serão unânimes. Possivelmente, surgirão divergências entre alguns sócios, podendo haver disputas mais inflamadas. Todavia, a *holding* se manifestará como uma voz única, representando a família perante a sociedade controlada. As divergências não terão grandes impactos fora da controladora, pois podem ser contornadas mais facilmente, por não extrapolar os limites da sociedade familiar.

---

[31] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., p.57.
[32] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p.29.

As intrigas entre os familiares resultam em danos não somente ao poder do grupo sobre o negócio, mas também à imagem da própria sociedade e da família. Havendo uma grande disputa interna, os atuais ou possíveis investidores podem se sentir menos seguros, e as rivalidades podem se acirrar com a divulgação dos desentendimentos em assembleia[33]. Assim, a organização da família em uma *holding* representa também maior estabilidade para seus sócios e para as sociedades das quais ela participe.

Para que a sociedade familiar consiga superar os conflitos internos, é necessário o planejamento sucessório voltado principalmente a dois pontos: a preparação profissional e o bom relacionamento entre os sócios. A atuação profissional e eficiente ema suas atribuições, somada à compreensão da necessidade de cooperação para o bem da sociedade e da família podem fortalecer e perpetuar a sociedade familiar. As relações familiares, que poderiam representar uma fonte de disputas na sociedade, passam a fortalecer os vínculos entre os sócios, conferindo-lhes confiança mútua e mais estabilidade à sociedade.

[33] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar**..., op. cit., p.57.

CAPÍTULO II – **PODER DE CONTROLE E RESPONSABILIDADE DA *HOLDING***

3 Controle

O termo controle está relacionado ao ato de domínio ou governo. Quando se trata de controle societário, refere-se à possibilidade de dispor dos bens que lhes são destinados, tornando-se senhor da atividade econômica[34]. Trata-se do poder de direção mais geral da empresa[35], podendo ser exercido de maneira interna ou externa à sociedade[36].

Controle interno é aquele fundado no direito a voto decorrente da propriedade de ações. O titular do controle atua no interior da sociedade, participando das deliberações e influenciando nos órgãos societários. Sociedade ou sócio controlador é geralmente aquele que corresponde à maioria das quotas ou ações, ou seja, o sócio majoritário. Quando se trata de sociedades com capital pulverizado, é possível exercer o controle mesmo com uma pequena proporção de quotas ou ações.

Ainda em relação ao controle interno, existe a possibilidade de organização conforme técnica institucional, estatutária ou contratual[37]. Como técnica institucional, entende-se a concentração do poder acionário em um novo organismo, caso das sociedades *holding*. Como alternativa estatutária, tem-se a modificação dos quóruns estabelecidos em lei como garantia aos sócios minoritários. A técnica contratual, por sua vez, possibilita a celebração de acordos de acionistas, formando um grupo que votará de maneira uniforme.

O controle externo é caracterizado pela influência dominante exercida por meios diversos do voto. Em muitos casos, o controle externo decorre de endividamentos. A sociedade endividada não tem condições de quitar seus débitos em relação à credora, ficando sujeita a graves consequências caso a dívida seja exigida. Consequentemente, os sócios e administradores se submetem a decisões da controladora para preservar o patrimônio e até mesmo a continuidade da sociedade controlada.

---

[34] COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. cit., pp. 43-46.
[35] BULGARELLI, Waldírio. **Manual das sociedades anônimas**..., op. cit., p. 288.
[36] COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. cit., p. 142.
[37] Id. Ibid., pp. 143-145, 177-178 e 199.

O acionista controlador é titular de direitos de sócio, exercendo-os de maneira a fazer prevalecer o seu entendimento nas assembleias-gerais e na eleição de administradores, dirigindo as atividades sociais e orientando o funcionamento dos órgãos da companhia[38].

4 Grupo de sociedades

Os grupos societários são formas de concentração de empresas sem que haja incorporação ou fusão de sociedades. Há, no entanto, a subordinação econômica oriunda dos estreitos vínculos decorrentes das participações financeiras entre as sociedades controladoras em relação às controladas[39].

A formação de grupos econômicos teve grande aumento após a Primeira Guerra Mundial, quando empresas se concentraram devido às necessidades de atender a grandes mercados e de se adaptarem aos avanços tecnológicos[40].

Os grupos de sociedades são classificados como grupo de fato ou grupo de direito. Aquele se caracteriza pelo exercício do controle de uma sociedade sobre sua controlada, conservando personalidade jurídica e patrimônio próprios. O grupo de direito decorre de convenção firmada pelas sociedades participantes, unificando o patrimônio das sociedades. Como o grupo de direito não apresenta vantagens significativas, são muito mais raros que os grupos de fato.

As sociedades participantes do grupo de fato se mantêm juridicamente autônomas, apesar de serem consideradas economicamente dependentes, de acordo com sua hierarquia. Embora cada uma das controladas tenha personalidade jurídica própria, o exercício do controle por uma mesma sociedade proporciona uma direção comum a todas elas[41].

As sociedades integrantes de um grupo podem fortalecê-lo agindo de maneira coordenada, incentivando as contratações entre empresas controladas, trazendo benefícios ao grupo e também às empresas individualmente consideradas. Devido a essa cooperação, existe

---

[38] MARTINS, Fran. **Comentários à lei das sociedades anônimas:** lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**.** Rio de Janeiro: Forense, 1984 . v. 2, tomo I. p. 91.
[39] BULGARELLI, Waldírio. **Manual das sociedades anônimas**..., op. cit., p. 287.
[40] REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 25.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. v. 2, p.273.
[41] PRADO. Viviane Muller. **Conflito de interesses nos grupos societários.** São Paulo: Quartier Latin, 2006, p. 41.

inclusive a comparação do grupo de sociedades a uma família, na qual a sociedade que exerce o comando é chamada de sociedade mãe, e as controladas, de filiais, sobrinhas e netas, de acordo com a sua proximidade[42].

A constituição de uma *holding* geralmente está relacionada ao controle de sociedades envolvidas em um processo de produção complexo. Em decorrência do crescimento da empresa, o proprietário muitas vezes passa a atuar em atividades associadas à original. Para a produção de novas mercadorias ou para a logística, por exemplo, podem ser criados novos setores na empresa ou até mesmo novas sociedades, aumentando também os desafios para sua administração.

Conforme as empresas do grupo se tornam maiores e mais complexas, necessita-se de uma administração mais centralizada, que atenta às necessidades de cada uma de suas integrantes, mas que também tenha ciência dos benefícios que a cooperação entre elas pode propiciar. Inicialmente, essa integração da direção das empresas não é institucionalizada, sendo o proprietário a principal ligação entre elas. A *holding* oferece a possibilidade haver uma instância para definir os padrões a serem seguidos pelas demais sociedades, inclusive a maneira como elas devam atuar em conjunto.

As sociedades controladas têm liberdade suficiente para executar sua atividade de produção de mercadorias ou prestação serviços dentro das normas gerais elaboradas pela *holding*. Assim, não há necessidade de comandos da *holding* para decisões cotidianas pouco relevantes para a sociedade e seus sócios, como a manutenção de equipamentos ou a contratação de um novo funcionário. Já as diretrizes gerais do grupo de sociedades, inclusive suas relações internas, e a estratégia a ser utilizada perante o mercado devem ser definidas pela *holding*, devido à sua posição favorável para analisar adequadamente a situação das empresas em relação ao mercado consumidor e à concorrência, já que não há envolvimento direto com detalhes do processo de produção das controladas.

---

[42] BULGARELLI, Waldírio. **Questões de direito societário.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983, p. 107.

5 Responsabilidade da *holding*

A sociedade controladora se submete às normas referentes à responsabilidade do acionista controlador (artigos 116 e 117 da lei nº 6.404/76). Da mesma forma, os administradores de sociedades coligadas, controladas ou controladoras podem ser responsabilizados por atos de condução dos negócios, devido ao vínculo estabelecido[43].

A sociedade controladora tem as mesmas responsabilidades que o acionista controlador pessoa física para com os demais acionistas, os trabalhadores e a comunidade. Caso o controlador abuse de seus direitos, pode ser responsabilizado, atingindo o seu próprio patrimônio, podendo ultrapassar o valor de suas participações societárias, de acordo com os danos causados.

O acionista controlador tem a possibilidade de dirigir as atividades da sociedade e de seus órgãos. Dessa forma, poderia se utilizar dessa oportunidade para conduzir a sociedade visando a atingir fins diversos do objeto social[44]. A sobreposição do interesse do controlador ao interesse social caracteriza o abuso de direito, pois desvirtua a finalidade da comunhão de capital e esforços, tornando a sociedade uma maneira de conduzi-la para o seu próprio benefício. Em relação ao controle externo, o abuso geralmente decorre de situações de dependência econômica, ou seja, quando uma das sociedades pode impor condições à outra, devido à sua superioridade econômica[45].

O dever de agir segundo o interesse social está expresso em lei, sendo oponível a todos os sócios, independentemente dos impactos de seu poder de voto (artigo 115 da Lei nº 6.404/76). A atuação do sócio controlador sempre deverá considerar o interesse social como decorrência de seu dever de lealdade para com os demais integrantes da sociedade, preservando a função social empresa[46]. Em caso de abuso de direito como o "esvaziamento

---

[43] BULGARELLI, Waldírio. **Manual das sociedades anônimas**..., op. cit., p. 290.
[44] BOITEUX, Fernando Netto. **Responsabilidade civil do acionista controlador e da sociedade controladora.** Rio de Janeiro: Forense, 1988, p. 55.
[45] FORGIONI, Paula A. **Teoria geral dos contratos empresariais.** 2.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010, pp. 35-36.
[46] BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Comentários à lei das sociedades anônimas: Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Rio de Janeiro: Forense, 1977. v. 2, p. 563.

das sociedades", os sócios minoritários e os credores serão prejudicados[47] e, por isso, podem acionar o sócio controlador pelos danos sofridos.

É considerado abusivo o exercício de prerrogativa legalmente atribuída de maneira contrária ao interesse de terceiros, cansando-lhes dano para atingir vantagem sem justa causa[48]. Esse abuso pode se manifestar de diversas maneiras. O parágrafo primeiro do artigo 117 da lei nº 6.404/76 estabelece um rol exemplificativo[49] de condutas abusivas, dentre as quais se destacam: o desvio dos objetivos da companhia, a promoção de liquidação de companhia próspera e a eleição de administradores ou fiscais ineficientes.

As modalidades de abuso de poder estão relacionadas com qualquer ação contrária aos objetivos da sociedade. Esses atos podem se referir a mudanças da atividade explorada, na organização societária ou até mesmo na composição de órgãos administrativos. Havendo prova do dano em decorrência de conduta abusiva do sócio controlador, este será responsabilizado[50].

Tratando-se de uma *holding* familiar, é natural que ocorram pressões internas para a eleição de parentes ao invés de terceiros para cargos das sociedades controladas. Da mesma forma, é possível optar pela distribuição paritária dos cargos na família. Não se pode desconsiderar, entretanto, os interesses da sociedade controlada, da qual normalmente participam outros sócios, estranhos à família e com interesses na produtividade e eficiência da sociedade. As escolhas para cargos administrativos ou de fiscalização devem sempre estar pautadas na competência para o seu exercício.

A *holding*, em seu exercício de sócia controladora, é responsável pelos danos que vier a causar pelo abuso de poder. Dessa forma, seu o poder de controle não pode ser utilizado para causar prejuízos às sociedades controladas, seus sócios, credores, funcionários ou mercado consumidor em favor dos interesses familiares.

---

[47] BULGARELLI, Waldírio. **Manual das sociedades anônimas**..., op. cit., p. 290.
[48] CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas.** 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. v.2, pp. 508-509.
[49] BATALHA, Wilson de Souza Campos, op. cit., p. 566.
[50] CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas**..., op. cit., p. 507.

CAPÍTULO III - **INSTRUMENTOS SOCIETÁRIOS PARA SOCIEDADES FAMILIARES**

6 A acomodação de interesses familiares na *holding*

A sociedade *holding* tem como característica a participação em outras sociedades, havendo ou não a possibilidade de exercer o controle. Trata-se, portanto, de uma instância de organização do poder societário. Desse modo, caso detenha o controle, a *holding* pode centralizar decisões importantes, determinando as diretrizes que guiarão todo o grupo[51].

Havendo o controle decisório pela família, esta tem a possibilidade de consolidar seus valores na sociedade, trabalhando em conformidade com seus ideais e, dessa forma, construir uma base sólida para o desenvolvimento da empresa nas mais diversas situações.

Os valores familiares representam um diferencial dessas sociedades em relação às demais, justamente por seguir as bases do relacionamento entre parentes e não somente entre sócios. As relações mais próximas e uma maior identificação com a atividade exercida, muitas vezes com ligação entre a denominação da sociedade e o sobrenome da família, influenciam diretamente na dedicação em favor do lucro e também do bem-estar de todos os envolvidos.

Esse ideário familiar influencia nas decisões tomadas pela sociedade desde o seu início. Formam-se a partir dessas ideias os valores da empresa familiar, os quais devem continuar permeando as suas escolhas. Para tanto, tais pensamentos devem ser transmitidos para os herdeiros e demais integrantes que venham a participar da sociedade.

Os valores familiares são guias importantes para se determinar os valores da sociedade familiar. Entretanto, por envolver fatores importantes ligados à empresa, devem-se considerar os resultados financeiros, a gestão do patrimônio e a relação com os demais interessados, como os funcionários e os sócios de empresas controladas. Assim, os valores da sociedade familiar devem estar relacionados com essa responsabilidade, sendo compatíveis com os valores familiares.

---

[51] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**..., op. cit., p.56.

O conhecimento e o respeito desses valores são fundamentais para que a sociedade não perca suas características em decorrência de uma nova composição do quadro de sócios ou por uma mudança no mercado, pois esses determinam os seus diferenciais, os fatores que devem prevalecer nas relações cotidianas da sociedade, relacionando, de certo modo, a sociedade e a família[52].

Caso haja uma ruptura na aplicação desses valores, a sociedade pode passar a criar situações impróprias para as relações entre seus vários componentes: os sócios, a família em sua totalidade, os funcionários, os credores e os consumidores, comprometendo a continuidade de suas atividades[53].

Devido à grande importância dos valores para a sociedade familiar, devem ser estabelecidos com muita atenção, com o devido debate entre os membros da família. Com a discussão e a troca de experiências entre as gerações, constrói-se conjuntamente as diretrizes da sociedade. Os eventuais desentendimentos serão debatidos por toda a família e por ela solucionados, reduzindo sensivelmente a possibilidade de futuros embates decisórios[54].

Em síntese, os valores são ideais cultivados por cada sociedade familiar, aquilo que é definido como bom e como base para as suas decisões, um padrão a ser seguido por toda a organização, segundo o dever e a responsabilidade que é atribuído pela família.

Desse modo, as atitudes da sociedade familiar, inclusive em relação às suas controladas deverão se alinhar com os esses ideais, criando parâmetros para todas as decisões, desde as mais drásticas e elevadas na hierarquia das sociedades às mais corriqueiras.

Havendo um conjunto de princípios como guia, os sócios e os demais membros da sociedade poderão decidir de maneira mais simples e segura, com maior chance de sucesso, pois as eventuais dúvidas ou divergências pessoais são mitigadas[55].

Ressalta-se também a possibilidade de confrontar as medidas tomadas por qualquer dos membros da sociedade com os valores estabelecidos. A família empresária pode efetuar o controle sobre a empresa mesmo não participando diretamente da sua atividade empresarial.

---

[52] RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto. **A gestão legal do patrimônio familiar:** aspectos empresariais e jurídicos. São Paulo: Quartier Latin, 2008, p.56.
[53] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de, op. cit., p. 10.
[54] RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto, op. cit., p. 88.
[55] Id., ibid., p.61.

Como os atos da administração normalmente serão tomados por um dos membros da família ou por um “administrador profissional”, ou seja, alguém que não faz parte da família, não é aconselhável que haja muita discricionariedade em suas decisões, pois de certo modo seria possível distanciar a empresa de seus padrões definidos pela família.

Devido à importância basilar dos valores da sociedade familiar, deve-se não somente ensiná-los para as novas gerações, mas também transcrevê-los, incorporando-os à sociedade, e evidenciá-los em cada ato praticado, como maneira de consolidá-los perante toda a sociedade.

Com a adoção de valores para todo o grupo, restringe-se a possibilidade de interesses individuais se aflorarem e serem disfarçados como legítimos, reafirmando os diferenciais da sociedade familiar. A partir de valores definidos constrói-se uma sociedade mais sólida, condizente com as atitudes da família e sua relação com seu patrimônio e com a atividade empresária.

A visão da família empresária está relacionada com a contribuição pela qual a sociedade é responsável, referente à questão patrimonial e também às pessoas que a compõem[56].

Assim como acontece no ambiente familiar, a sociedade deve manter a sua hierarquia entre ascendentes e descendentes, de modo que os fundadores da empresa transmitam seus conhecimentos da atividade, havendo também oportunidades para que sejam inseridas novidades condizentes com essas ideias.

A visão familiar deve, portanto, compreender que os ideais da família devem permanecer na sociedade, mas que algumas mudanças poderão ocorrer com o decorrer do tempo. Dessa forma, a preservação dos valores é necessária, visto que novas gerações participarão da sociedade e deverão contribuir com pensamentos inovadores[57].

Nesse sentido, também é importante o estabelecimento da missão familiar, ou seja, a maneira como a sociedade pretende realizar a sua atividade. Em relação à empresa, trata-se da relação com os clientes e da maneira como proceder nos negócios, como atuar em sua principal atividade. Para que se atue de maneira adequada, profissional e efetiva, devem-se

[56] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., pp. 62-63.
[57] RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto, op. cit., pp. 69-70

considerar os interesses de cada sócio com determinada área de atuação, respeitando sua individualidade[58].

As práticas mais adequadas para que as sociedades preservem o interesse dos sócios (*shareholders*) estão relacionadas com a governança corporativa. Os pontos mais importantes a serem adotados na sociedade são transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento da lei (*compliance*) e ética[59].

Embora a família esteja envolvida na sociedade, muitas vezes isso se deve a questões sucessórias, e não propriamente à afinidade e competência para gerir empresas. Desse modo, deve-se prezar sempre pela meritocracia, agindo de maneira transparente e equânime para a escolha dos ocupantes de cada cargo na estrutura da sociedade[60].

Os familiares devem participar, mas os interesses da sociedade levam em consideração uma gestão profissional e eficiente, e não simplesmente a repartição de tarefas entre os familiares, o que poderia ser desastroso para a empresa. Deve-se somar a esse profissionalismo a adoção dos valores da empresa familiar, que prezam pelo bem das gerações futuras e da sociedade como um todo.

A transparência é fundamental para que todos os interessados possam saber das decisões tomadas, dos negócios celebrados e da legalidade dos atos da sociedade, assim como ocorre com a prestação de contas.

O sucesso da sociedade está relacionado não somente com os atos por ela praticados, mas também com a sua divulgação aos sócios, mesmo àqueles que não fazem parte da família. Somente assim, é possível que os sócios tenham ciência de qual a situação da sociedade em que participam, o que contribui diretamente para o seu valor de mercado e também garante que esta não se voltará somente aos interesses particulares dos diretores ou da família que detém o controle[61].

Devido à transparência na administração, a própria família detentora do poder sobre a empresa tem a possibilidade de fiscalizar a sua gestão. Da mesma forma, os membros da família têm acesso à administração de seu patrimônio comum, inclusive para verificar se estão

---

[58] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de, op. cit., p. 59.
[59] RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto, op. cit., p. 77-78.
[60] Id., ibid., p. 79.
[61] Id., ibid., p. 80.

sendo observados os valores familiares. Para tanto, reuniões periódicas devem ser realizadas como garantia da participação dos sócios na sociedade.

Outro ponto importante em relação à transparência dos atos da sociedade é a contratação de auditorias independentes, que mantém os sócios informados a respeito da situação da sociedade e seus negócios. Tais atitudes tornam as informações mais acessíveis e confiáveis, contribuindo com os sócios que não participam do cotidiano da sociedade e também com os diretores, pois raramente serão alvo de desconfiança dos sócios[62].

Dentro dessas limitações aos interesses individuais, devido principalmente ao estabelecimento de regras em favor do controle exercido pela família, a sociedade familiar consegue envolver os parentes, mantendo-se nos trilhos que a levaram ao seu estágio de desenvolvimento.

A formação de um ambiente propício para o desenvolvimentos das atividades da *holding* familiar e suas controladas deve, no entanto, considerar as peculiaridades de cada sócio. Com o passar das gerações, a sociedade familiar deve se preocupar também com a inserção dos futuros herdeiros, familiarizando-os com a atividade por ela exercida e respeitando as suas preferências. Dessa forma, a participação do sócio pode se restringir à participação na sociedade *holding*, podendo exercer profissão distinta das atividades relacionadas à sociedade familiar, conforme suas aptidões. Indispensável será, entretanto, a ciência de suas responsabilidades perante a sociedade familiar, mesmo que venha a escolher não atuar de maneira efetiva.

Não é rara a situação em que uma família toda tem como principal fonte de renda uma sociedade de seus membros. A sucessão reparte os bens do proprietário entre os seus herdeiros, de modo que cada um tenha uma fração da sociedade, representada por quotas ou ações.

Conforme visto no capítulo anterior, os interesses de cada membro da família podem ser muito distintos. Eventualmente, parte dos sucessores pode ter como objetivo a continuidade da empresa nos moldes da administração anterior, enquanto outros podem entender que a sociedade deve sofrer mudanças para se adaptar a novidades tecnológicas e investir em novos produtos. Há ainda a possibilidade de o herdeiro não se interessar em participar da sociedade.

---

[62] RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto, op. cit., p.87.

As diferentes posturas de cada sócio também podem refletir nas decisões sobre os administradores da sociedade. Alguns podem ficar indiferentes à escolha, gerando um descaso em relação à sociedade, que pode passar a perder sua rentabilidade. Por outro lado, é possível a preferência pelo seu próprio nome para um cargo de destaque, ou a rejeição a um profissional que não faça parte da família. Nesses casos, impede-se o pleno funcionamento da sociedade, gerando fortes contestações às decisões dos administradores.

O patrimônio dos sócios podem sofrer alterações que afetariam a propriedade das participações societárias na *holding*, como aquelas decorrentes do regime de bens do casamento. Para se evitar que a separação de um sócio resulte na possibilidade de entrada de seu ex-cônjuge na sociedade, deve-se gravar as participações societárias com cláusula de incomunicabilidade. Desse modo, o ex-cônjuge poderá somente liquidar as participações societárias que lhe seriam devidas e, mesmo em casos de companhia fechada, em que poderia haver dúvidas quanto ao ingresso do ex-cônjuge, este não integrará a sociedade familiar[63].

As disputas individuais são de difícil solução, pois geralmente membros da família não aceitam se submeter à vontade de seus pares. A influência dos problemas familiares impede que sejam encontradas as melhores alternativas para a sociedade. O melhor a ser feito é tentar evitar as disputas pessoais pelo poder, havendo a preparação da nova geração pela sua antecessora.

7 Acordo de acionistas

É comum a utilização de técnicas contratuais para a organização do controle interno, vinculando o voto dos sócios a uma decisão conjunta. O instrumento mais recorrente é o acordo de acionistas.

Assim como a acomodação dos familiares na *holding* é importante para inserir a família no contexto da atividade empresária, os acordos societários têm como objetivo conferir estabilidade à sociedade no tocante das relações entre seus membros, aqui vistos como sócios[64].

---

[63] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., pp. 69-70.
[64] RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto, op. cit., p.87.

O acordo de acionistas é um contrato firmado entre acionistas de uma sociedade, que tem como objetivo regular o exercício dos direitos decorrentes de suas ações no tocante à sua negociação e ao voto. No ordenamento jurídico nacional, o acordo de acionistas é previsto pelo artigo 118 da Lei nº 6.404/76.

Nesse negócio jurídico de direito privado, os acionistas se vinculam, pessoalmente, podendo estabelecer regras referentes ao modo como o grupo por eles formado exercerá o direito a voto (acordo de voto) em assembleia ou a um certame específico para alienar suas ações (acordo de bloqueio)[65].

Diferentemente de o que ocorre nos casos de constituição de uma *holding*, em que os acionistas transferem a titularidade de suas ações para uma nova sociedade, com a celebração do acordo de acionistas as ações continuam pertencendo ao acionista. Este, por sua vez, se compromete em se submeter a determinadas condições para votar ou para alienar suas ações[66].

Devido ao fato de a sociedade não ser parte nesse contrato, o acordo de acionistas é classificado pela doutrina como um acordo parassocial[67]. O acordo é celebrado entre os acionistas, não havendo participação da sociedade em sua constituição. Desse modo, os sócios estabelecem suas próprias condições, de acordo com os interesses de determinado grupo.

Os acordos de acionistas são, portanto, celebrados pelos acionistas interessados em decidir de maneira conjunta como exercerão os direitos decorrentes de sua participação societária, podendo envolver membros de uma mesma família, por exemplo.

Em relação os assuntos tratados no acordo de acionistas, o artigo 118 da Lei nº 6.404/76 estabelece que quando este tratar "sobre a compra e venda de suas ações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto, ou do poder de controle deverão ser observados pela companhia quando arquivados na sua sede".

Segundo Calixto Salomão Filho[68], o caráter parassocial do acordo de acionistas limita seu objeto a assuntos que não alterem a relação ou estrutura societária. Todavia, essas não são as únicas possibilidades para o acordo de acionistas. Pode-se tratar também de demais

---

[65] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**..., op. cit., p. 9.
[66] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, op. cit., v.3, pp. 311-312.
[67] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**..., op. cit., p. 37.
[68] SALOMÃO FILHO, Calixto. **O novo direito societário.** 3.ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p. 112.

assuntos de interesse dos acionistas, como regras para reorganização empresarial, entretanto, tais temas não são oponíveis à companhia[69].

Os sócios podem também determinar que as participações societárias somente sejam oferecidas a terceiros após serem a eles oferecidas em paridade de condições. Dessa forma, mesmo que algum dos membros do acordo de acionistas decida se retirar da companhia, o poder de voto do grupo continuará o mesmo, passando inclusive a ficar mais concentrado em alguns dos acionistas que dele participam.

A averbação do acordo de acionistas nos livros de registro da companhia confere a este atribuições de registro público. Desse modo, pode-se exercer a função implementadora do acordo de voto nas assembleias gerais, além de atribuir-lhe efeito *erga omnes*, evitando, devido à publicidade, a possibilidade de descumprimento por terceiros, por vincular as ações[70].

Os acionistas que participam do acordo têm a garantia de que os votos em assembleia não serão contrários à decisão prévia dos pactuantes, assim o direito de preempção lhes garante a possibilidade de não fragilizar proporcionalmente a participação societária do grupo, por manter a concentração das ações do grupo de acionistas.

Para tanto, é necessário que os acionistas estejam efetivamente vinculados ao acordo, pois a esses cabem o direito de voto e a opção pela alienação das ações. Os termos pactuados devem ser executáveis pelos demais acionistas, pois assim é possível obrigar o seu cumprimento, caso um dos contratantes haja de maneira diversa ao estabelecido.

O acordo de acionistas pode ter o seu cumprimento exigido por meio de execução específica, ou seja, os acionistas podem efetuar o seu cumprimento através da própria sociedade ou por via judicial. Para que a companhia possa atuar em favor do acordo de acionistas, é necessário que este esteja averbado em seus livros. Do mesmo modo, somente será oponível a terceiros quando houver escritura pública. Nos demais casos, o juiz poderá somente condenar o acionista em perdas e danos[71].

Quando um acionista votar em dissonância com a decisão do acordo de acionistas que faça parte, o presidente da assembleia geral deve desconsiderar o seu voto. Enquanto a

---

[69] CARVALHOSA, Modesto**. Acordo de acionistas**..., op. cit., p. 74.
[70] Id. Ibid., p.233.
[71] MIRANDA, Edson Antonio. Execução Específica dos Acordos de Acionistas, 1ª ed., São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2000, p. 29.

abstenção ou ausência na votação autoriza o cômputo do voto conforme a decisão dos membros do acordo (artigo 118, §§ 8º e 9º, da Lei nº 6.404/76).

Caso seja necessário, os integrantes do acordo de acionistas podem exigir judicialmente o cumprimento conforme o pactuado, através da execução específica de título extrajudicial (artigo 585, II, do Código de Processo Civil)[72], situação na qual o juiz supre a manifestação de vontade do acionista.

O acordo de acionistas não pode obrigar seus membros *ad eternum*[73], pois deve-se respeitar a liberdade de associação (artigo 5º, XII e XX da Constituição Federal). Assim, mesmo que seja celebrado um acordo de acionistas por tempo indeterminado ou por um prazo considerado irrazoável, tem-se a possibilidade de denúncia do acordo, desobrigando o acionista denunciante[74]. Nesse sentido, a vinculação ao acordo não confere a mesma estabilidade à família empresária que a sociedade *holding*.

7.1 Acordo de voto

O acordo de voto pode resultar na obtenção ou na manutenção do controle acionário, ou seja, com o poder de dirigir as atividades sociais (artigo 116, *caput*, da Lei nº 6.404/76). Nesses casos, o acordo tem como objetivo consolidar o domínio do grupo de acionistas na companhia.

As decisões das votações da sociedade em assembleia poderão, inclusive, ser determinadas previamente na reunião dos acionistas participantes do acordo. Desse modo, evita-se que eventuais posições divergentes entre os acionistas participantes do acordo resultem em votos em sentidos diversos, visto que tais conflitos possibilitariam a decisão de questões importantes à sociedade por outros grupos[75].

Da mesma maneira, as divergências entre os sócios serão discutidas no âmbito do grupo, de modo que a companhia siga os mesmos parâmetros em várias decisões. O

---

[72] MIRANDA, Edson Antonio. Execução Específica dos Acordos de Acionistas, 1ª ed., São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2000, p. 72.
[73] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**..., op. cit., p. 81.
[74] Id., ibid., p. 86.
[75] COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto, op. cit., pp. 217-218.

posicionamento da empresa passa a ser determinado pelo grupo de acionistas, resultando em uma séria de condutas condizentes entre si e com os objetivos do grupo, conferindo maior estabilidade à companhia.

O controle acionário será exercido pelo grupo que represente a maioria das ações da sociedade nos casos de controle majoritário. As decisões desse grupo serão, consequentemente, as decisões da assembleia e da empresa, pois os demais acionistas, na maioria dos casos, mesmo que organizados em posição contrária, serão vencidos pelos votos vinculados ao acordo de acionistas[76].

É possível também o controle minoritário, ou seja, os membros do acordo de acionistas não representam a maioria das ações com poder de voto, mas, devido à pulverização das ações entre muitos acionistas, o grupo consegue efetuar o controle da companhia. Isso se deve ao fato de muitos dos acionistas não participarem efetivamente das assembleias, devido até mesmo à falta de interesse, de forma que os demais votos não são coordenados de maneira a ameaçar a posição dos membros do acordo.

Os interesses tutelados pelo acordo de acionistas estão relacionados com interesses pessoais dos membros do grupo, que os levaram a formá-lo. Deve-se respeitar, entretanto, o interesse da companhia, tais como os constantes no estatuto social e, obviamente, as determinações legais.

Caso a prática do estipulado no acordo de acionistas não observe os deveres legais ou as determinações do estatuto social, não estará em conformidade com os deveres do acionista controlador, assim estabelecidos pelo parágrafo único do artigo 116 da Lei nº 6.404/76:

> "O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender."

Eventuais atos em desconformidade com esses deveres, como, por exemplo, eximir o controlador de responsabilidade por seus atos, são considerados abuso de poder e sujeitam os controladores ao ressarcimento por perdas e danos. Nesse sentido, os controladores serão responsabilizados independentemente de tais atos estarem previstos no acordo de acionistas,

[76] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**..., op. cit., p. 124.

pois este não pode desobrigá-los de observar as determinações legais e os interesses estabelecidos pela própria companhia[77].

Os acordos de voto podem ainda organizar um grupo minoritário que não exerça o controle. Dessa forma, é possível ponderar as forças na sociedade com o estabelecimento de uma proporção de votos suficiente para o exercício dos direitos de minoria.

Os direitos de minoria são dispostos em lei, necessitando-se para o seu exercício representar determinados percentuais das ações. Desse modo, o grupo que representar ações de ao menos 5% do capital social, mesmo que sem direito a voto[78], pode apontar judicialmente a violação de lei ou do estatuto, ou a suspeita de prática de graves irregularidades na companhia, caso em que o juiz pode ordenar a exibição por inteiro de seus livros (artigo 105 da Lei nº 6.404/76). O mesmo percentual também é suficiente para a convocação de assembleia-geral quando os administradores não atenderem a pedido de convocação em oito dias (artigo 123, parágrafo único, "c", da Lei nº 6.404/76). Necessita-se, porém, de um décimo do capital social com direito a voto para se requerer a adoção de voto múltiplo para a eleição de conselheiros (artigo 141, *caput*, da Lei nº 6.404/76), dentre outros direitos.

Devido aos direitos garantidos pela legislação às minorias, é possível exercer um controle mais efetivo da administração da sociedade. Os acionistas em conjunto passam a ter diversas alternativas para evitar abusos dos controladores, além das possibilidades das ações individuais, potencializando a participação dos acionistas na companhia.

Assim como nos casos dos controladores, os acionistas minoritários podem exercer seus interesses específicos, conforme determinado no acordo de acionistas, segundo as limitações legais e estatutárias. Os atos de fiscalização são necessários e benéficos quando não exercidos fora do interesse social[79].

---

[77] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**..., op. cit., p. 130.
[78] Id., ibid., p. 134.
[79] Id., ibid., p. 131.

7.2 Acordo de bloqueio

O acordo de bloqueio estabelece restrições à transmissibilidade das ações de seus membros. Os sócios podem prescrever a obrigação de não alienar as ações sem o consentimento dos demais ou o não-exercício direito de preferência. É possível também estabelecer uma promessa na venda de ações[80].

Essa convenção é importante para evitar a entrada de sócios estranhos ao grupo de acionistas ou mesmo à própria sociedade, facilitando a concentração das ações em determinado grupo, que devido à sua preferência na aquisição, evita a perda do poder decisório para outros acionistas.

O acordo pode estabelecer também o direito de preferência, obrigando o acionista a comunicar aos demais membros do pacto a intenção de vender suas ações. Os sócios têm preferência na aquisição das ações, havendo a concorrência nas mesmas condições com terceiros interessados em adquiri-las, com um prazo determinado para exercer o direito de preempção.

Para as sociedades anônimas fechadas, há a possibilidade de que essas limitações estejam presentes no estatuto social (artigo 36 da Lei nº 6.404/76), enquanto nas companhias abertas isso não é possível devido à sua inerente liberdade de circulação de ações. Entretanto, em qualquer companhia podem os acionistas celebrar o acordo de bloqueio, pois se trata de limitação imposta pelos próprios sócios.

Como a legislação não confere a mesma proteção aos acionistas minoritários das sociedades anônimas fechadas em comparação àqueles das companhias abertas, é possível que o acordo estabeleça normas de convivência. Assim, é possível garantir os interesses dos minoritários e evitar a sua retirada da companhia, o que seria contrário ao aspecto *intuitus personae* da sociedade familiar, e também traria impactos financeiros, pois os demais acionistas ou a própria companhia arcariam com a compra das ações dos dissidentes[81].

Em relação à alienação de ações para terceiros, pode o acordo de acionistas exigir o oferecimento para os membros do pacto nas mesmas condições ou o consentimento prévio

---

[80] MIRANDA, Edson Antonio. Execução Específica dos Acordos de Acionistas, 1ª ed., São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2000, p. 37.
[81] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**..., op. cit., p. 178.

dos demais acionistas. Caso em que, mesmo se tratando de companhias fechadas, a negativa *intuitus personae* à entrada de um novo acionista deverá ser seguida da aquisição dessas pelos discordantes, pois não se pode limitar indefinidamente a disponibilidade dos bens do acionista.

O acordo de bloqueio também tem como finalidade garantir a eficácia do acordo de voto, pois evita que os acionistas que firmaram o acordo se retirem subitamente e sejam substituídos por outros que tenham interesses diversos àqueles que levaram à constituição do acordo.

Outra consequência relevante da aquisição das ações por acionistas que não participaram do pacto, é a possibilidade de o adquirente se eximir do cumprimento do acordo, nas possibilidades em que este não vincula terceiros, como nos casos de assuntos relacionados à administração da sociedade ou de ausência de averbação nos livros da companhia.

A manutenção do poder acionário proporcional entre os sócios confere maior estabilidade à empresa, fortalecendo o grupo e os subgrupos que participam de sua composição. É possível adotar, portanto, esse acordo para manter a companhia no âmbito familiar[82], evitando a entrada de terceiros e preservando o interesse comum na condução de suas atividades.

Estando os sócios restritos ao âmbito familiar, e as decisões referentes ao voto e à disposição das ações, limitadas pelo acordo de acionistas, evitam-se disputas sucessórias. A distribuição das ações entre os membros da família e a impossibilidade de alienã-las diretamente no mercado determinam a importância de cada sócio e a necessidade de colaboração para a condução da sociedade.

8 Conselho de administração

O conselho de administração é um órgão obrigatório nas sociedades anônimas abertas e facultativo nas fechadas (artigo 138 da Lei nº 6.404/76). É composto por, no mínimo, três conselheiros eleitos pela assembleia geral, que pode destituí-los *ad nutum*. Os

[82] CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas**..., op. cit., p.142.

conselheiros devem ser sócios pessoas naturais[83], e o contrato ou estatuto social deverá estabelecer o número de conselheiros, prazo da gestão (limitado a três anos) e outras normas de funcionamento do órgão[84].

Toda sociedade familiar pode se beneficiar da atuação de um conselho semelhante ao conselho administrativo das sociedades anônimas, desde que haja previsão no contrato social. Quando constituída como sociedade limitada, pode-se adotar o conselho de administração conforme a Lei nº 6.404/76, devido à faculdade de regência supletiva às limitadas, mas outros tipos societários também podem instituir órgão nesses mesmos moldes. Esse órgão, nas sociedades familiares, podem abrigar as deliberações dos membros da família. Dessa forma, podem-se desenvolver as diretrizes para a administração da sociedade familiar com a participação de todos os membros da família, independentemente de ocuparem ou não qualquer cargo na sociedade[85]. Privilegia-se, portanto, a visão da família na condução da atividade empresária.

O conselho de administração é responsável pela escolha e eventual destituição de auditores independentes e dos diretores da sociedade. Além disso, fiscaliza os atos dos diretores e pode ainda se manifestar previamente a algumas decisões importantes, como a emissão de ações e a venda de bens do ativo permanente[86].

Esse órgão também se dedica a executar o planejamento estratégico, sempre de maneira colegiada, resultando em orientações gerais a serem observadas na direção da sociedade. Os atos cotidianos decorrentes dessas deliberações são exercidos pelos diretores, concretizando as determinações do conselho[87].

Sua composição pode variar de acordo com as necessidades da sociedade, abrigando membros da família, diretores, “conselheiros profissionais” e representantes dos empregados (artigo 140, parágrafo único da Lei nº 6.404/76) como forma de atender aos variados interesses envolvidos na sociedade e atribuir maior imparcialidade a suas decisões. Evita-se, assim, que o conselho se torne alienado em relação à realidade da sociedade ou do mercado.

---

[83] COELHO, Fábio Ulhoa, op. cit., p. 223.
[84] REQUIÃO, Rubens, op. cit., p.200.
[85] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de, op. cit., p. 153.
[86] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, op. cit., v.3, pp. 418-424.
[87] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de, op. cit., p. 153.

O profissionalismo no conselho de administração, além de poder melhorar o desempenho financeiro da empresa, tem também a função de afastar possíveis decisões apaixonadas dos familiares, aumentando a confiabilidade da sociedade[88].

Como forma de facilitar o acesso dos sócios minoritários ao conselho de administração, a Lei nº 6.404/76 estabelece em seu artigo 141 o sistema de voto múltiplo. Dessa forma, sócios que representem um décimo do capital votante podem requerer que a cada ação seja atribuída a quantidade de votos correspondente ao número de membros do conselho. Todavia, a eleição de conselheiros pelos sócios minoritários dependerá da forma como serão concentrados os votos dos sócios. Mesmo com o voto múltiplo, a minoria pode não conseguir eleger representante algum[89]. Outra possibilidade para as minorias é a eleição em separado, esta também possível para acionistas sem direito a voto. De qualquer modo, a maioria do capital votante sempre terá direito de eleger a maioria dos conselheiros[90].

9 Conselho de família

As empresas familiares podem constituir um conselho composto somente por membros da família, independentemente do conselho de administração[91]. Nesse caso, a família compõe um órgão em separado dos demais conselheiros, decidindo livremente de acordo com os seus ideais para a sociedade.

As deliberações do conselho de família devem ser apresentadas ao conselho de administração[92], e não diretamente à diretoria, pois assim se evitam comandos contrários entre os conselhos. Da mesma maneira, os membros da família se detêm em estabelecer normas abstratas, não havendo necessidade de envolvimento direto com a atividade da empresa.

A principal diferença em relação ao conselho de administração é a possibilidade de unificar a posição da família, para somente depois expô-la aos demais conselheiros. Do mesmo modo como a *holding* uniformiza os votos correspondentes a seus sócios na

---

[88] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de, op. cit., p. 154.
[89] REQUIÃO, Rubens, op. cit.,pp. 202-203.
[90] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, op. cit., v.3, p. 417.
[91] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de, op. cit., p. 160.
[92] Id., ibid., p. 160-161.

assembleia geral de outras sociedades, esse órgão pode evitar que a posição da maioria da família se enfraqueça no conselho.

10 *Family office*

Devido à cumulação da complexidade das atividades societárias e da necessidade de se administrar também o patrimônio pessoal, os sócios podem contratar *family offices*, com a finalidade de administrar ativos e também organizar os objetivos pessoais dos familiares, que não estão restritos à sociedade[93].

A contratação dos serviços de *family office* proporciona aos sócios a possibilidade de se dedicarem às atividades societárias sem a preocupação com a administração do patrimônio exterior à sociedade, individual ou comum à família. As preocupações cotidianas, como investimentos, pagamento de contas, aquisição de bens, preparação de sucessores e a elaboração de instrumentos societários serão executadas pelo escritório contratado, conforme as necessidades dos proprietários.

Essas tarefas estão intimamente ligadas à família ou à pessoa do sócio, porém, são realizadas pelo *family office*, através de serviços extremamente personalizados. Seus benefícios são significativos, pois os sócios direcionam suas atenções para a sociedade familiar, aumentando sua rentabilidade, enquanto seus interesses pessoais são administrados por especialistas[94]. Trata-se de uma maneira de melhorar os rendimentos da sociedade e do patrimônio pessoal, concretizando os objetivos individuais dos familiares e da família.

Com os cuidados do *family office*, os investimentos dos sócios são adequados às suas necessidades, atingindo-se os objetivos pessoais, desde a compra de um carro até a preparação de sucessores para as suas atividades. Do mesmo modo, a sucessão e o planejamento tributário dos sócios e da família podem ser minuciosamente estudados e colocados em prática sem a necessidade de muita dedicação direta de seus membros.

---

[93] FRANKE, Leila Piske. **Possibilidades jurídicas e viabilidade econômica na constituição de empresas administradoras de bens próprios.** Revista Jurídica – CCJ/FURB, v. 12, nº 23, 2008, pp. 96-97. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/juridica/article/download/840/660>. Acesso em: 3 set. 2013.

[94] Ferramenta importada auxilia no gerenciamento de empresas familiares. Disponível em: <http://empreendedor.com.br/artigo/ferramenta-importada-auxilia-no-gerenciamento-de-empresas-familiares> Acesso em: 3 set. 2013.

Assim como a profissionalização da administração representa melhorias no desempenho da sociedade, o mesmo pode-se dizer sobre a administração dos bens pessoais. Os *family offices* representam uma estrutura organizada e profissional, que respeita a intimidade de seus clientes e auxilia na concretização de objetivos de sua esfera pessoal.

CAPÍTULO IV - **SUCESSÃO FAMILIAR E *HOLDING***

11 Sucessão do administrador

A morte do fundador da empresa familiar representa o término das atividades de 70% dessas sociedades, e somente algumas sobrevivem até a terceira geração[95]. Diante desses números, percebe-se que o despreparo na sucessão do sócio fundador é um grave problema, pois a maioria não permanece no mercado, independentemente de sua situação financeira anterior à transmissão para nova geração.

A geração no exercício das atividades empresárias tem a possibilidade de antecipar as dificuldades a serem enfrentadas por seus sucessores, tanto em relação ao mercado, quanto às possíveis disputas internas entre sócios, e prepará-los para uma sucessão com o mínimo de conturbação e o devido suporte profissional para dar continuidade ao bom funcionamento da sociedade.

Os bons resultados da empresa até o momento de sucessão é fruto de um grande esforço por parte de seus fundadores, sendo que em muitos casos exercem o controle e a administração da sociedade. Todavia, mesmo que os fundadores consigam dar continuidade às suas atividades com certa facilidade, não se pode concluir que o mesmo ocorrerá quando houver a sucessão. O empreendedorismo dos fundadores da empresa não necessariamente terá continuidade com as novas gerações, caso não haja a devida preparação para assumirem essa posição[96].

O empreendedor se caracteriza pelo pioneirismo e a constituição da sociedade, mas isso não é o suficiente para que a sociedade familiar se perpetue. Deve haver a consolidação e o planejamento sucessório da sociedade para que esta possa continuar sua boa trajetória mesmo quando não for mais comandada pelo seu fundador. Estas estratégias são características do bom empresário[97].

---

[95] OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de, op. cit., p.21.
[96] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., pp. 57-58.
[97] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p.22.

A sucessão no âmbito das empresas familiares é classificada como familiar ou profissional. Tradicionalmente, essas sociedades optam pela sucessão familiar, caracterizada pela administração efetuada por membros da família do sucedido. Entretanto, observa-se que a escolha de um profissional externo à família para essas atividades vem se tornando comum[98].

Não são raros os casos em que o empresário insiste, desnecessariamente, em ser sucedido por seus familiares. Em sua maioria, essas decisões são tomadas com base na possibilidade de agradar seus parentes. A sociedade familiar tem o diferencial de reunir valores ausentes em grandes empresas compostas por sócios reunidos em busca de lucro. Entretanto, a família não pode se utilizar da empresa para realizar trocas de favores entre seus membros ou como uma solução para os entreveros familiares.

Devem-se observar atentamente as qualidades dos possíveis sucessores, pois as consequências de escolhas precipitadas, que desconsiderem as dificuldades que muito provavelmente surgirão nas administrações seguintes, afetarão profundamente a sociedade. Um sucessor que, com sua administração, cause prejuízos ou outro motivo de grave descontentamento dos sócios, familiares ou não, comprometerá todo o funcionamento da sociedade.

Os sucessores devem apresentar a mesma atenção pelos valores familiares que o sucedido. Do mesmo modo, as relações pessoais e familiares devem ser tratadas como forma de agregar benefícios à empresa, e não como uma garantia de emprego e *status*.

Assim como a escolha de administradores através da meritocracia favorece as relações profissionais, sendo a melhor forma de proporcionar bons retornos financeiros, as relações familiares se tornam mais sólidas, pois se evita qualquer insinuação de favorecimento indevido na escolha dos administradores. Desse modo, a melhor estratégia é a escolha de administradores reconhecidamente competentes, independentemente da possibilidade de ser um membro da família.

Da mesma forma, havendo bons resultados financeiros, dificilmente a família ou demais sócios contestarão o administrador com a mesma severidade que em casos de insucessos administrativos.

---

[98] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p.24.

No caso de sucessão profissional, a família não deve se afastar da empresa. Ao contrário, além de integrar a sociedade *holding*, pode participar de algum dos órgãos da empresa, como o conselho de administração[99], facultativo para as companhias fechadas e obrigatório para as abertas (artigos 140 a 142 da Lei nº 6.404/76).

A sociedade familiar apresenta vantagens importantes para a sociedade frente às suas concorrentes. Suas decisões são, geralmente, mais rápidas, devido à fácil identificação dos sócios e de suas decisões habituais, em muitos dos casos com forte influência dos fundadores da sociedade. Do mesmo modo, é mais fácil adotar medidas inovadoras, visto que a sociedade é mais flexível por, na maioria das vezes, ser composta por um número mais restrito de sócios e por ser guiada por valores que não se restringem à busca por lucro. Há, efetivamente, a presença de *affectio societatis*.

Havendo sucessores dispostos a assumirem a administração da empresa, é possível aperfeiçoar o processo sucessório, preparando-os para a atividade. Com bastante antecedência, os candidatos têm a oportunidade de serem treinados na empresa, podendo inclusive trabalhar em outras com atividades distintas da familiar, de modo que lhes seja proporcionada uma formação mais completa.

Com mais tempo de preparação, o empresário pode decidir quem será seu sucessor com maior grau de certeza. Assim, há tempo suficiente para habituá-lo com os valores e as condutas familiares que integram a sociedade. O restante dos sócios também poderá participar desse processo, acompanhando sua evolução e participando construtivamente da formação do sucessor[100].

A constituição da *holding* possibilita a transmissão das participações societárias aos futuros herdeiros e a continuação das atividades pelo antigo proprietário. Basta que seja feita a doação com usufruto em favor deste. Assim, a estrutura societária estará formada e o processo sucessório será facilitado, pois a *holding* já está pronta para suas atividades e as participações societárias já pertencem aos sucessores. Além disso, é possível obter vantagens tributárias.

Caso o empresário seja cuidadoso, pode optar também pela transmissão do cargo de administrador em vida. Neste caso, mesmo com o novo administrador assumindo suas atividades na empresa, seu antecessor ainda terá forte influência nas decisões da sociedade.

---

[99] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p.26.
[100] Id., ibid., p. 28.

Após a preparação de seu sucessor, ainda é possível corrigir desvios na nova administração durante sua prática, colaborando para a estabilidade da empresa com uma transição sem conflitos relevantes.

Os sucessores devem ter tempo suficiente para compreender o funcionamento da sociedade e do mercado. A possibilidade de prolongar o processo de treinamento dos membros da família reduz a probabilidade de entrarem em conflito na disputa por postos elevados na empresa.

De fato, a união familiar em torno da empresa pode representar um fator relevante quanto à determinação e dedicação aos negócios, visto que muitas empresas "não-familiares" elegem como fator de sucesso o fato de seus sócios e funcionários se organizarem e se respeitarem como se fossem uma família[101].

As experiências de trabalho fora da empresa familiar permitem que o sucessor exponha suas qualidades e consiga conquistar espaço sem qualquer tipo de privilégio, funcionando como um bom indicativo de sua capacidade.

A partir dessa análise, pode-se desenvolver uma estratégia para a gestão da sociedade. É fundamental entender que os sucessores não devem envolver questões pessoais no âmbito da sociedade e que a administração realizada por alguém melhor preparado, seja alguém de fora da família ou um de seus membros, é a melhor alternativa para garantir não somente um maior rendimento da sociedade, mas, em casos extremos, a sua existência.

As decisões tomadas por orgulho dos sócios afetam toda a sociedade, pois as disputas internas a fragilizam e desviam a atenção das suas atividades. Frente a um mercado competitivo, essas falhas podem facilmente levar a sociedade à falência. Devido à necessidade de dedicar-se à sociedade, o sócio que não deseja participar pode se retirar da sociedade ou, no caso de sucessão *mortis causa*, receber outros bens, segundo as determinações do testamento ou acordos durante a partilha.

Ocorrendo a efetivação de um administrador da família que não tenha competência para o cargo, as consequências podem ser desastrosas. Quando se opta por não contratar alguém da família para administrar a empresa, pode haver algum problema com os familiares, entretanto, escolher um desses e ter que afastá-lo é muito pior. Os embates entre os sócios serão inevitáveis, podendo comprometer o funcionamento da sociedade.

---

[101] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p. 29.

Quando houver a escolha por uma administração profissional, as opções se tornam menos restritas, já que é possível selecionar o sucessor de maneira mais livre no mercado. Do mesmo modo que na sucessão familiar, deve haver um treinamento intenso, inclusive em relação à adaptação na sociedade familiar e suas peculiaridades.

O chamado "sucessor profissional" geralmente contribui de maneira interessante à empresa familiar. Como adquiriu experiência em outras empresas, geralmente tem facilidade para identificar alguns vícios na produção ou organização da sociedade, realizando mudanças simples que provocam renovações e trazem resultados benéficos[102].

Por outro lado, se não houver o acompanhamento correto, pode-se escolher um administrador que não siga os ideais da sociedade familiar, até mesmo por não compartilhar dos mesmos princípios. Da mesma forma, poderá haver um novo direcionamento da empresa, que venha a distanciá-la das construções do administrador sucedido, descaracterizando-a.

Após um longo processo de seleção para o "administrador profissional", ainda é possível que ele receba outras propostas e se retire da sociedade familiar. Como não há o vínculo pessoal com a sociedade, não se pode contar com a permanência do administrador por períodos muito longos na empresa. Assim, é importante preparar a família para o papel decisório, pois ela certamente terá os mesmos desafios relacionados à contratação para cargos importantes enquanto participar da sociedade.

12 Sucessão do controlador

A sucessão nas sociedades familiares não se resume à sua administração, estando também relacionada com a transmissão dos bens do sucedido, inclusive suas participações societárias. Inevitavelmente, a família empresária passará a ter a responsabilidade de controlar a sociedade sem o auxílio de seu fundador. Este, porém, pode moldar a sucessão conforme seja conveniente para a família e para a sociedade.

A transmissão dos bens do sucedido deve respeitar as regras do direito civil. Assim, seu patrimônio será repartido entre os herdeiros, podendo haver a destinação de certos bens a

[102] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, op. cit., p. 31.

determinadas pessoas, inclusive estranhos à família, através de testamento (artigo 1.784 do Código Civil).

Após uma análise cuidadosa, o empresário terá condições de identificar quem deverá participar da sociedade. Para efetuar a distribuição das participações societárias, deve-se respeitar o limite de transmissão de ao menos metade do patrimônio aos herdeiros necessários: descendentes, ascendentes e cônjuge (artigos 1.845 e 1.846 do Código Civil).

Embora o patrimônio do sucedido seja transmitido aos seus herdeiros, não obrigatoriamente haverá a participação de todos os herdeiros necessários na sociedade. Optando-se por essa alternativa, devem-se respeitar os limites legais referentes ao valor pecuniário da sua parte da herança, ou seja, sua parte da legítima. Antigamente, este recurso era utilizado para evitar que as mulheres participassem da direção das sociedades, pois se acreditava não ser um ambiente adequado[103]. Felizmente, estes atos discriminatórios atualmente são raros, e esse recurso é utilizado para compor os interesses dos familiares, favorecendo também a própria sociedade, que terá sócios preparados e dispostos a trabalhar em seu benefício.

Caso a holding seja uma sociedade anônima, há a possibilidade de selecionar os herdeiros conforme suas aptidões e decidir quais terão direito a voto. As sociedades anônimas podem ter ações de diferentes espécies: as ordinárias, também chamadas de ações comuns, obrigatoriamente têm direito a voto; e as ações preferencias, que dispõem de vantagens em relação à ordinária, como a prioridade na distribuição de dividendos (artigo 17, § 2º da Lei nº 6.404/76), entretanto, podem não ter direito a voto ou tê-lo de maneira restrita[104], respeitando-se o limite de metade do total de ações emitidas (artigo 15, § 2º da Lei nº 6.404/76).

Dessa forma, os herdeiros que não apresentem afinidade para o negócio não precisam ser excluídos da sociedade, assim como não é necessário comprometer o patrimônio familiar com a acomodação de todos os parentes, atribuindo-lhes funções além de sua capacidade.

Havendo a separação entre os sócios que efetivamente contribuirão com a sociedade e aqueles que não têm habilidade para os negócios, porém terão participação nos lucros, é possível atribuir-lhes diferentes espécies de ações. Esses correspondem às ações preferencias e aqueles às ordinárias.

---

[103] MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., p. 79.
[104] VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc, op. cit., v.3, p. 150.

Com essa segregação, alguns sócios exercem o controle, enquanto os demais não interferem na administração, porém gozam de preferências, recebem dividendos e são informados dos atos e decisões da companhia.

A *holding* surge como uma boa alternativa também para a família que não apresenta muita intimidade com as atividades da empresa ou quando nenhum de seus membros pretende assumir cargos administrativos. Com a constituição da *holding*, seus integrantes podem dar continuidade ao comando familiar, mesmo sem a participação direta nas atividades empresárias, enquanto o administrador tem liberdade suficiente para comandar a empresa, respeitando as diretrizes estabelecidas pela sociedade controladora. Trata-se de uma maneira eficiente de conciliar as vantagens da sociedade familiar com a eficiência de administradores cuidadosamente selecionados, que não necessariamente faz parte da família.

Normalmente, a *holding* familiar abrange os herdeiros do sócio fundador sem distinções, pois se trata de uma instância de controle das demais sociedades. Os herdeiros menos interessados na atividade empresária podem participar da sociedade controladora em conjunto com a família sem que haja o envolvimento direto com a empresa.

Dessa forma, o sócio da *holding* não necessariamente irá se dedicar à atividade de seus antepassados. Sua participação na sociedade poderá ser esporádica, visto que esta não exerce diretamente a atividade empresária, somente controla a empresa que a pratica. Como não é preciso vincular exclusivamente os herdeiros à sociedade, todos terão oportunidade de participar da *holding*.

Abre-se, portanto, a possibilidade de os membros da família manterem o controle da sociedade, controlando-a e fazendo prevalecer os valores da empresa familiar ao mesmo tempo em que podem exercer outras atividades. Como não há necessidade de participação direta na atividade empresarial, é possível exercer a atividade profissional que mais agrade cada sócio sem que isso interfira na sociedade familiar, que deverá ser dirigida por profissionais devidamente preparados, e não por uma combinação aleatória de membros da família controladora.

Mesmo havendo desinteresse alguns pela sociedade, a *holding* continuará desempenhando seu papel de controle, pois, embora alguns de seus sócios possam não participar de suas decisões, sua ausência não prejudicará a sociedade, pois esta representará o

conjunto de ações ou quotas, desconsiderando os sócios que não concordaram com a parcela vencedora das deliberações.

Ao proprietário ainda é resguardada a possibilidade de não transmitir as participações societárias para determinado herdeiro. Caso seja necessário, as ações ou quotas poderão ficar restritas a algumas pessoas, enquanto outros herdeiros devem receber ao menos o referente ao valor da legítima.

A composição da *holding* poderá ter, portanto, herdeiros necessários ou qualquer outra pessoa à escolha do proprietário. Cabe a este a decisão, considerando as necessidades da empresa e a capacidade dos membros da família.

A divisão das participações societárias do *de cujus* implicará somente na repartição das daquelas relativas à *holding*, e não às sociedades controladas. Em decorrência disso, a família, através da *holding*, terá o mesmo poder de controle que o antigo proprietário.

Nos casos de constituição da sociedade *holding* e doação com gravação de usufruto vitalício das participações societárias, haverá o adiantamento da legítima (artigo 1.171 do Código Civil). Dessa forma, os futuros herdeiros já integrarão a *holding* com suas respectivas participações societárias, evitando-se muitas das disputas que poderiam ocorrer após a morte do empresário. Contudo, o uso e a fruição dos direitos de sócio continuarão restritos ao doador até a sua morte. O exercício dos direitos do quotista ou acionista será realizado peso usufrutuário, enquanto os futuros herdeiros serão nu-proprietários das participações societárias.

A *holding* familiar é uma alternativa para manter o controle societário no âmbito familiar e também para preservar as sociedades controladas de reflexos dos conflitos familiares. A partir de sua constituição, os membros da família podem decidir questões importantes a respeito da sociedade em conjunto e fiscalizar seus resultados, mas não necessariamente tratam de forma direta de suas questões cotidianas, que serão decididas por administradores cuidadosamente escolhidos.

Desse modo, toda família participa da sociedade e recebe seus lucros através da distribuição de dividendos, mas a administração das controladas não será comprometida por interferências imponderadas de algum membro familiar. Através do controle das demais

sociedades a partir da *holding*, evita-se que a família possa representar um empecilho ao bom desempenho financeiro da sociedade[105].

[105] LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. **Holding**..., op. cit., p.114.

CONCLUSÃO

A estruturação da sociedade familiar em uma *holding* é normalmente vista como uma ferramenta de planejamento tributário e de proteção do patrimônio familiar, agindo como uma barreira entre a empresa familiar e os bens da família empresária, técnica popularmente conhecida como “blindagem patrimonial”, porém, seus benefícios superam esses conceitos, podendo representar uma estrutura fundamental para a sobrevivência da sociedade familiar.

A sociedade *holding* pode ser criada em conformidade com qualquer tipo de sociedade empresária, respeitando as necessidades de seus sócios. A sociedade limitada e a sociedade anônima fechada proporcionam aos sócios as melhores condições para resguardar os interesses familiares. A limitação de responsabilidade ao valor do capital investido evita que possíveis endividamentos da *holding* comprometam o patrimônio particular dos sócios, do mesmo modo que as relações *intuitus personae* são valorizadas, restringindo-se as possibilidades de entrada de sócio estranho à família na sociedade.

A posição estratégica na estrutura do grupo de sociedades ocupada pela *holding* lhe confere a possibilidade de definir estratégias e parâmetros de conduta para as sociedades controladas, podendo comandar as atividades do grupo societário conforme os valores familiares, mesmo sem exercer diretamente qualquer atividade empresária.

A possibilidade de antecipação da legítima, combinada com a preparação profissional dos sucessores, é suficiente para dirimir os conflitos relacionados à sucessão. Se, mesmo assim, ocorrerem graves divergências, a imagem da família e a confiança que ela inspira no mercado serão preservadas, pois a concentração dos atos decisórios na sociedade controladora evita impactos negativos que ocorreriam com a exposição de eventuais desavenças entre os sócios.

A reunião das participações societárias na sociedade *holding* potencializa o poder de decisão da família, pois proporciona maior estabilidade que o acordo de acionistas, e confere à sociedade a titularidade de *status socii*. Assim, a *holding* exerce integralmente o direito a voto referente a todas as suas participações acionárias no sentido definido pelos seus sócios, defendendo os interesses da família na sociedade controlada. Dessa forma, independentemente de quantas gerações tenham se passado pelos quadros sociais da *holding*, a família não será prejudicada pela diluição do poder de voto entre os sucessores.

A transferência das participações societárias dos sócios para a sociedade *holding* confere maior poder decisório à família, podendo ser fator determinante para exercer o controle de outras sociedades. Quando se trata do controle da empresa familiar, a concentração das participações na *holding* representa a possibilidade de serem mantidas as diretrizes determinadas por seus fundadores, com forte influência dos valores familiares e identificação dos membros da família com a atividade executada.

Os benefícios da sociedade *holding* devem ser somados a outros instrumentos societários, como os acordos de acionistas, a participação em conselhos das sociedades controladas e administração do patrimônio por *family offices*. Esse suporte à família fortalece os vínculos entre seus membros e proporciona maior estabilidade e tranquilidade na condução da sociedade familiar.

REFERÊNCIAS

ASCARELLI, Tullio. **Problemas das sociedades anônimas e direito comparado.** São Paulo: Quorum, 2008.

BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Comentários à lei das sociedades anônimas: Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Rio de Janeiro: Forense, 1977. v. 2.

BOITEUX, Fernando Netto. **Responsabilidade civil do acionista controlador e da sociedade controladora.** Rio de Janeiro: Forense, 1988.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm>. Acesso em: 12 jul. 2013

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 12 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 12 jul. 2013.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo regimental no recurso especial nº 1.079.763 – SP. Agravante: Alexandre Pedro de Queiroz Ferreira e outros. Agravado: Marlene Bérgamo dos Santos e outro. Relator: Ministro Aldir Passarinho Junior, 25 de agosto de 2009.

BULGARELLI, Waldírio. **Manual das sociedades anônimas.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Questões de direito societário.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983.

CARVALHOSA, Modesto. **Acordo de acionistas.** São Paulo: Saraiva, 1984.

_____. **Comentários à lei de sociedades anônimas.** 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. v.2.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial: direito de empresa.** 12.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. v. 2.

COMPARATO, Fábio Konder. **Novos ensaios e pareceres de direito empresarial**. Rio de Janeiro: Forense, 1981.

COMPARATO, Fábio Konder; SALOMÃO FILHO, Calixto. **O poder de controle na sociedade anônima.** 5.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

CRAVEIRO, Mariana Conti. **Pactos parassociais patrimoniais: elementos para sua interpretação no direito societário brasileiro.** São Paulo, 2012. Tese de Doutorado – Faculdade de Direito – Universidade de São Paulo.

FORGIONI, Paula A. **Teoria geral dos contratos empresariais.** 2.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

FRANKE, Leila Piske. **Possibilidades jurídicas e viabilidade econômica na constituição de empresas administradoras de bens próprios.** Revista Jurídica – CCJ/FURB, v. 12, nº 23, 2008. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/juridica/article/download/840/660>. Acesso em: 3 set. 2013.

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

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Holding familiar e suas vantagens**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Fran. **Comentários à lei das sociedades anônimas: lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Rio de Janeiro: Forense, 1984. v. 2, tomo I.

NOLASCO, Alexandre Linares. **Aspectos práticos da dissolução parcial de sociedade limitada segundo a jurisprudência do STJ**. In: CIAMPOLINI NETO, Cesar; WARD JUNIOR, Walfrido Jorge (Org.). O direito de empresa nos tribunais brasileiros. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PRADO. Viviane Muller. **Conflito de interesses nos grupos societários.** São Paulo: Quartier Latin, 2006.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 25.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. v. 2

RIBEIRO, Anderson Martorano Augusto. **A gestão legal do patrimônio familiar:** aspectos empresariais e jurídicos. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

SALOMÃO FILHO, Calixto. **O novo direito societário.** 3.ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

STEINBERG, Herbert et al. **Estudo especial: as empresas familiares V** – acordo de sócios, p. 26. Disponível em: <http://www.corporategovernance.com.br/V_Estudo_Acordo%20_Acionistas.pdf>. Acesso em: 2 set. 2013.

TEIXEIRA, Egberto Lacerda. **Das sociedades por quotas de responsabilidade limitada.** 2.ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

VERÇOSA, Haroldo Malheiros Duclerc. **Curso de direito comercial.** São Paulo: Malheiros, 2008. 3 v.