



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LAVRAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

Trabalho de Conclusão de Curso

**A APLICABILIDADE E EFICÁCIA DO ACORDO DE SÓCIOS NO ÂMBITO DA
HOLDING**

PAULA STÉPHANY SILVA SALES

LAVRAS – MG

2024

PAULA STÉPHANY SILVA SALES

**A APLICABILIDADE E EFICÁCIA DO ACORDO DE SÓCIOS NO ÂMBITO DA
HOLDING**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário de Lavras, como parte das exigências da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), curso de graduação em Direito.

ORIENTADOR(A)

Prof. Me. Robson Soares Leite

LAVRAS – MG

2024

Ficha Catalográfica preparada pelo Setor de Processamento
Técnico da Biblioteca Central do UNILAVRAS

S163a Sales, Paula Stéphaney Silva.
A aplicabilidade e eficácia do Acordo de sócios no Ambito da Holding / Paula Stéphaney Silva Sales. – Lavras: Unilavras, 2024.

49f.

Monografia (Graduação em Direito) – Unilavras, Lavras, 2024.

Orientador: Prof. Robson Soares Leite.

1. Holding. 2. Acordo de Sócios. 3. Governança corporativa.
4. Cláusulas essenciais. I. Leite, Robson Soares. (Orient.). II.
Título.

PAULA STÉPHANY SILVA SALES

**A APLICABILIDADE E EFICÁCIA DO ACORDO DE SÓCIOS NO ÂMBITO DA
HOLDING**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário de
Lavras, como parte das exigências da
disciplina Trabalho de Conclusão de
Curso (TCC), curso de graduação em
Direito.

Aprovado em 27/09/2024

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente – Prof. Pós-Dr. Denilson Victor Machado Teixeira / UNILAVRAS

Orientador(a) – Prof. Me. Robson Soares Leite / UNILAVRAS

LAVRAS – MG

2024

A Deus.

Aos meus pais, Paulo e Alessandra Sales.

À minha irmã Débora e ao meu cunhado Jessé.

À minha tia Terezinha Sales.

E, em memória da minha querida avó Sebastiana Lina de Sales.

Vocês são minha base.

AGRADECIMENTOS

Graduar-me em Direito foi um sonho que partiu de mim, mas foi acolhido por inúmeras pessoas ao meu redor, que, acima de tudo, queriam ver minha felicidade. Agradeço profundamente a todos que, de alguma forma, influenciaram essa jornada. Este sonho só se tornou realidade porque vocês o sonharam comigo.

A Deus, que a cada dia renova minhas forças e me dá a oportunidade de prosseguir, e que, muitas vezes, acalmou meu coração e me deu a capacidade de vencer obstáculos que eu não achava ser capaz.

À minha mãe, Alessandra, que não mediu esforços para me proporcionar o melhor ensino e que continua fazendo, até além do que pode, para me fazer brilhar. Minha mãe, através de sua trajetória, libera um exemplo de perseverança, e espero que este trabalho demonstre que todo investimento não foi em vão.

Ao meu pai, Paulo, que, juntamente com minha mãe, nunca me deixou faltar nada e trabalhou dia após dia, no sol ou nas madrugadas frias, para que hoje meu sonho esteja sendo realizado.

Aos meus amigos, a amizade de vocês me ajudou durante todo o processo. Obrigada pelos conselhos e abraços calorosos nos momentos em que mais precisei. Em especial, aos meus amigos da faculdade: Lucas, por todo apoio, conselhos e incentivos, que me ensinaram tanto e contribuíram para que eu chegasse até aqui; Bruna, por todo carinho, risadas e incentivo. Vocês tornaram esses 5 anos bem mais leves. Faria tudo novamente se vocês estivessem presentes.

À minha tia, Terezinha Sales, que me ensina a ter tanta força e fé. Obrigada por torcer por mim e por se alegrar com cada conquista; que esta seja mais um motivo de alegria.

Ao meu orientador, Robson Soares Leite, por todo conhecimento compartilhado e por, em tão pouco tempo, através da sua sabedoria e paciência, enriquecer meu trabalho.

A todos que me apoiaram e me deram oportunidades enriquecedoras durante esses últimos 5 anos.

O meu mais sincero, Obrigada.

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais
voltará ao seu tamanho original.”*

ALBERT EINSTEIN (1879 - 1955)

RESUMO

Introdução: A constituição de Holdings tem se tornado comum no âmbito empresarial. Elas oferecem diversas vantagens em relação a proteção patrimonial, planejamento sucessório, organização e maximização de recursos administrativos, e redução de carga tributária. Entretanto, para que essas vantagens se tornem realidade, é necessário que a Holding possua uma base sólida de governança corporativa, reforçada por um acordo de sócios bem estruturado. **Objetivo:** Este trabalho tem como objetivo realizar a análise da importância do acordo de sócios em uma Holding, observando que através deste documento é demonstrado a parceria entre os sócios, a transparência, a responsabilidade e a confiança, responsáveis pela garantia da saúde da sociedade e da longevidade de sua atividade empresarial. **Metodologia:** A pesquisa foi realizada através de levantamento de revisão de literatura, abrangendo pesquisas doutrinárias, artigos, legislação e jurisprudência. Demonstrou-se o conceito de Holding, sua natureza jurídica, suas vantagens, seus tipos, a necessidade de uma eficaz governança corporativa e seus desafios e a elaboração do documento de acordo de sócios com suas cláusulas essenciais. Diante disso, qual a importância do documento de sócio para garantia da continuidade da atividade empresarial da Holding? **Conclusão:** Conclui-se que a ausência do documento denominado acordo de sócios pode comprometer a governança e a relação entre os sócios, resultando em conflitos que ameaçam a consolidação da atividade empresarial. Todavia, um acordo bem estruturado garante a saúde do negócio, promovendo diretamente o desenvolvimento econômico e social brasileiro, evidenciando sua importância no contexto das Holdings no Brasil.

Palavras-chave: Holding; Acordo de Sócios; Governança Corporativa; Cláusulas Essenciais.

ABSTRACT

Introduction: The establishment of a holding company has become common in the corporate environment. They offer several advantages in terms of asset protection, succession planning, organization and maximization of administrative resources, and reduction of tax burden. However, for these advantages to become a reality, the holding company must have a solid corporate governance base, reinforced by a well-structured shareholders' agreement. **Objective:** This paper aims to analyze the importance of the shareholders' agreement in a holding company, noting that through this document, the partnership between the shareholders, transparency, responsibility and trust are demonstrated, responsible for ensuring the health of the company and the longevity of its business activity. **Methodology:** The research was carried out through a literature review survey, covering doctrinal research, articles, legislation and case law. It demonstrates the concept of holding company, its legal nature, its advantages, its types, the need for effective corporate governance and its challenges, and the preparation of the Shareholders' Agreement document with its essential clauses. In view of this, how important is the shareholders' document to ensure the continuity of the holding company's business activity? **Conclusion:** It is concluded that the absence of a document called Shareholders' Agreement may compromise governance and the relationship between partners, resulting in conflicts that threaten the consolidation of the business activity. However, a well-structured agreement ensures the health of the business, directly promoting Brazilian economic and social development. Its importance in the context of Holdings in Brazil is demonstrated.

Keywords: Holding; Shareholders' Agreement; Corporate Governance; Essential Clauses.

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CNPJ	CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA
IBGC	INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
LTDA	LIMITADA
SA	SOCIEDADE ANÔNIMA
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 O CONCEITO DE UMA HOLDING E SUA EVOLUÇÃO.....	14
2.1.1 Marco Inicial da Holding e sua expansão.....	15
2.2 NATUREZA JURÍDICA.....	16
2.3 POR QUE UMA HOLDING?.....	17
2.3.1 Quais as vantagens de constituir uma Holding?.....	18
2.4 TIPOS DE HOLDING.....	21
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	23
2.5.1 A governança em uma Holding.....	26
2.5.2 Como a governança é exercida?.....	26
2.5.3 Riscos que podem surgir no andamento da governança.....	28
2.6 ACORDO DE SÓCIOS.....	31
2.6.1 Cláusulas essenciais.....	34
2.6.2 A importância do acordo de sócios em uma Holding.....	39
3 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

No âmbito empresarial, a busca pela organização e segurança dos ativos, visando a continuidade da atividade empresarial, torna-se excepcional para grandes empresas. Neste cenário surge a estrutura societária Holding, oferecendo benefícios e vantagens através de sua constituição, sendo enxergada por muitos como ferramenta estratégica para empresários administrarem suas empresas, ou até mesmo, no âmbito familiar, seus bens. Dessa forma, torna-se atrativa no mundo dos negócios, objetivando não só o controle de suas subsidiárias, mas as vantagens como proteção patrimonial, segurança na sucessão, otimização de carga tributária e maximização de recursos.

Entretanto, para a garantia do alcance dessas vantagens e, conseqüentemente o sucesso do empreendimento, apenas a abertura da Holding não é suficiente. Torna-se importante discutir sobre a eficaz governança corporativa, de modo que a administração da Holding seja eficiente para suas subsidiárias, pretensão que será alcançada a partir do momento em que os sócios alinharem suas ideias e objetivos.

Diante disso, surge a pergunta central que motivou esta pesquisa: Qual a importância do documento de sócio para garantia da continuidade da atividade empresarial da Holding?

É através do acordo de sócios que eles formalizarão seus objetivos e as regras para administração da sociedade. Neste viés, o papel do acordo é estabelecer de forma clara estes elementos cruciais da administração, com o objetivo de prevenir conflitos entre os sócios. Além disso, ele busca estabelecer e fortalecer a parceria na sociedade, a transparência, a confiança mútua e a separação das responsabilidades de cada sócio. A ausência deste instrumento jurídico ou caso não seja bem elaborado pode prejudicar a Holding, expondo a riscos significativos, como disputas internas que tornam o andamento e crescimento da empresa ineficaz.

Este trabalho busca responder a questão proposta, atestando a relevância do acordo de sócios em uma Holding. Para isso, a pesquisa foi dividida em três partes. Na primeira será apresentado o conceito de Holding, natureza jurídica, vantagens e seus tipos. No segundo momento será direcionado a discussão da governança corporativa e os riscos que podem surgir em seu andamento. Por fim, o foco será a

análise do acordo de sócios demonstrando suas cláusulas essenciais, constatando a segurança jurídica que este instrumento traz para a Holding.

A conclusão deste estudo visa demonstrar que a estruturação e observância do documento acordo de sócios resultará em uma governança corporativa eficaz, de modo a propiciar a longevidade da atividade empresarial, resultando conseqüentemente em benéficos impactos para o crescimento da empresa.

Dessa forma, o trabalho oferece uma reflexão sobre como esse instrumento, ao garantir a atividade empresarial, contribui significativamente no desenvolvimento econômico e social do país, fazendo da Holding uma estrutura societária essencial para o âmbito empresarial brasileiro.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O CONCEITO DE UMA HOLDING E SUA EVOLUÇÃO

O termo Holding, oriundo da língua inglesa, remete ao verbo “to hold”, cujo significado atinge o entendimento de “segurar” ou “controlar”. Sendo assim, compreendemos que a palavra Holding pode ser traduzida como “empresa controladora”, sendo um sujeito de direitos detentor de um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) criado com o objetivo de segurar participações societárias em outras empresas. Consoante a este entendimento, afirma Roberta Prado (2011):

Sociedade Holding é, em sentido lato, aquela que participa de outras sociedades, como cotista ou acionista. Ou seja, é uma sociedade formalmente constituída, com personalidade jurídica, cujo capital social, ou ao menos parte dele, é subscrito e integralizado com participações societárias de outra(s) pessoa(s) jurídica(s). (PRADO, 2011, p. 279).

Desenvolvidas com o intuito de exercer controle de um determinado grupo econômico, a Holding é caracterizada por possuir o domínio de outra empresa, sendo pelo número de quotas ou ações, possuindo sempre uma participação majoritária, ou seja, obtendo a maior porcentagem no quadro societário. Ela garante a gestão das demais empresas, das quais são denominadas de subsidiárias, e permite um controle estratégico, facilitando num todo a administração do grupo.

2.1.1 Marco Inicial da Holding e sua expansão

Os primeiros indícios de constituição de Holding foram encontrados em meados de 1760, no início da Revolução Industrial, momento em que o crescimento das indústrias se alavancaram, principalmente em razão da criação da máquina a vapor, permitindo que o sistema capitalista se expandisse e proporcionando aos empresários da época que se organizassem e tivessem sua produção em uma larga escala (SÁ, 2023). Neste momento, com o crescimento exacerbado e acelerado das indústrias, os empresários tiveram que se adequar às administrações de suas empresas, que passavam por um rápido desenvolvimento em ampla proporção. Logo, a criação de uma sociedade que permitia a centralização dessa administração, em um momento de mudanças, se fez crucial para aquelas

empresas que visavam crescer, mas ao mesmo tempo através da garantia de uma boa e eficaz administração, visavam a proteção de suas atividades.

Passados mais de 100 anos, em meados de 1888, foi registrada a primeira Holding nos Estados Unidos, a partir da promulgação de uma Lei que regulava sobre a compra de participações societárias de uma empresa por outra (SÁ, 2023). A partir daí o crescimento de empresas criadas com intuito de controlar outras sociedades se expandiram para o restante do mundo, permitindo a organização dessas participações em grandes empresas, garantindo a gestão e observando a maximização dos recursos.

No Brasil, devido o crescimento do país evoluir de forma gradual e o ordenamento jurídico não acompanhar a celeridade dos outros países, o país iniciou sua revolução industrial somente em 1930, o que para Luiz Carlos Bresser Pereira (1962) foi considerado como “tardio” em comparação aos outros países. Sendo assim, a criação das Holdings somente foi legalizada com a promulgação da Lei 6.404/76, que regula sobre as Sociedades por ações no país, e em seu artigo 2º, § 3º, passou a permitir que uma empresa possuísse participação societária em outra sociedade, no qual vemos este sendo o conceito de uma Holding.

Art. 2º. [...]

§ 3º A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. (BRASIL, 1976).

Ainda no mesmo texto de Lei, em seu artigo 243, § 2º o legislador reforça o entendimento da possibilidade de sociedades controladoras, ao trazer o conceito de uma empresa controladora, sendo aquela que possui direitos dentro da sociedade nas quais permitem a predominância da gestão administrativa (MARINHO e SOUSA, 2023).

Outro ponto crucial que auxiliou na organização da Holding foi a promulgação do Código Civil de 2002, regulamentado pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Posto isto, no que tange ao regulamento jurídico dessas sociedades, vale ressaltar que, além da Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações) anteriormente citada, o Código Civil auxilia no regramento normativo das empresas de forma indireta, tratando das sociedades e suas participações em geral, nas quais em seu “Título II - Da Sociedade” regulamenta e auxilia nas questões de: definições,

atividades, administrações, incorporações, fusões, responsabilidades do sócios, entre outras, que apoiam a Lei de Sociedades por Ação e, conseqüentemente estará presente nas discussões em relação às Holdings.

2.2 NATUREZA JURÍDICA

No que diz respeito a natureza jurídica, ou seja, a forma de classificação que determina qual é a estrutura da pessoa jurídica e seu modo de funcionamento (LENZI, 2019), é possível dizer que, para a Holding, está relacionado com exigências e regras que os sócios devem seguir, figura fundamental a ser definido no momento de abertura da empresa. Neste entendimento defende Eloy e Raul (2014), dizendo:

Tal decisão, a opção pela natureza jurídica, deve levar em consideração as características do caso concreto, vez que a referida escolha se encontra diretamente vinculada à destinação para a qual a Holding foi constituída (LEMOS JUNIOR; VASCONCELOS SILVA, 2014, p. 58).

Isto pois, no viés jurídico, uma Holding não possui um tipo societário definido, em outras palavras, caberá ao empresário, no momento da constituição desta empresa escolher, de acordo com a estratégia e os objetivos perseguidos por meio da sociedade, qual será a modalidade que se encaixará nas modalidades societárias previstas na legislação brasileira.

2.2.1 A escolha da modalidade societária

No Brasil, as modalidades de sociedades são diversas, conforme disposto no Código Civil de 2002, nos artigos 1.039 a 1092. Entretanto, as mais utilizadas para a estruturação de uma Holding são as Sociedades Limitadas (Ltda) ou Sociedades Anônimas (S.A) (MARINHO e SOUSA, 2023).

A preferência pela natureza jurídica da Sociedade Limitada se dá principalmente pela segurança patrimonial que aquele sócio começa a observar, onde passa a responder somente até o limite de suas cotas ou ações, sendo essas contabilizadas pela transferência de uma parte de seu patrimônio em troca de uma porcentagem na participação societária daquele empresa, de modo que seu patrimônio pessoal fica resguardado (SILVA, 2017).

Já em relação às Sociedades Anônimas, sua preferência se dá, além da proteção do patrimônio, por outras vantagens como reservas de distribuição de lucros e demonstrações financeiras regulares que visam auxiliar na administração financeira, incluindo, ainda, a liquidez da participação societária.

Dessa forma, nota-se que a importância pela escolha da natureza jurídica deve ser efetivada de acordo com os objetivos buscados na constituição da Holding, uma vez que essa escolha resultará na definição da estrutura a ser seguida e, conseqüentemente na proteção da organização, juntamente com a proteção de seus sócios.

Entretanto, vale destacar que essa escolha se dá principalmente para mitigar eventuais riscos que venham surgir. No entanto, não os elimina completamente, uma vez que os riscos jurídicos e financeiros não são nulos, principalmente no que tange a disputa de sócios. Portanto, mesmo após a observância da escolha mais adequada perante a ideia da abertura da empresa, deve se destacar a necessidade de compliance e procedimentos de políticas de governança para a garantia da continuidade da atividade empresarial.

2.3 POR QUE UMA HOLDING?

Desde seu surgimento acompanhamos a grande expansão das Holdings no âmbito empresarial. É notório que empresários renomados têm optado por seguir o caminho da constituição de Holding, e essa escolha se dá principalmente por conta das vantagens que essa estrutura pode proporcionar, independentemente do porte da empresa, ou seja, empresas pequenas, médias ou grandes. De acordo com uma publicação na revista Terra (2021), a busca pela formação dessa sociedade empresarial tem sido mundial:

Atualmente, em todo o mundo, grandes empresas, companhias financeiras, bancos, multinacionais, conglomerados e grupos empresariais passaram a ser estruturados hierarquicamente com uma ou mais Holdings no topo da cadeia societária. Há muitas razões para que as grandes empresas sejam Holdings, esses benefícios fizeram com que pessoas físicas também passassem a utilizar Holdings como um mecanismo de proteção patrimonial, economia tributária e gestão de ativos.” (“Com mais de 100 mil Holdings no Brasil, modelo de negócio abre perspectivas *Revista Terra*, jun. 2021) (TERRA, 2021)

Como exemplo de grandes empresas que adotam a estrutura de Holding, no âmbito mundial, é possível citar a Alphabet, conhecida principalmente por ter como uma de suas subsidiárias o Google (Valinor, 2023). Já no âmbito brasileiro, a J&F Investimentos, empresa dos Irmãos Batista, donos dos maiores frigoríficos do Brasil, a exemplo do Frigorífico JBS e outros.

Logo, fica evidente que esta procura não seria em vão, e começa a ser discutido os benefícios que estão relacionados a esse tipo societário. Busca-se dessa forma, o entendimento do porquê a preferência pela abertura desse tipo de sociedade tenha se tornado tão procurado no Brasil, e se tornado tão comum no mercado empresarial.

2.3.1 Quais as vantagens de constituir uma Holding?

É possível listar algumas vantagens da formação de uma Holding que auxilia compreender e responder os questionamentos acerca de sua grande procura. Dentre as vantagens listadas observamos a proteção patrimonial, o planejamento sucessório organizado, a gestão eficiente e unificada e a redução significativa de custos tributários.

1- Proteção Patrimonial

A proteção patrimonial por muitos autores leva o nome de blindagem do patrimônio justamente por buscar proteger o patrimônio pessoal dos seus sócios. Logo, o intuito principal dessa proteção é não deixar que os bens particulares sejam atingidos a fim de resolver lides jurídicas. De acordo com Juliana Paola Avilla Petrin e Ricardo Pereira Rios (2014):

Atualmente a maior preocupação do empresário em relação ao patrimônio seria o envolvimento e vinculação de seus bens particulares e do grupo. Nesse contexto, a Holding permite uma “blindagem patrimonial”, uma vez que todos os seus bens e participações societárias passam para a Holding, evitando que estes sejam atingidos por eventuais processos judiciais, que, ocasionalmente, possam vir a ocorrer e acabar com aquilo que foi construído em uma ou mais gerações. (PETRIN; RIOS, 2014, p. 18).

Sendo assim, vislumbramos que neste cenário, os bens pessoais e os ativos empresariais são segregados de forma clara de modo que não tenha discussão

sobre os limites que podem ou não ser alcançados. Neste entendimento, vale ressaltar a redação do artigo 49- A do Código Civil de 2002, “**Art. 49-A.** A pessoa jurídica não se confunde com os seus sócios, associados, instituidores ou administradores.”

O referido dispositivo legal estabelece a distinção entre a pessoa jurídica e seus sócios, garantindo a observância do princípio da autonomia patrimonial e da responsabilidade limitada das pessoas jurídicas, fator principal para proteção dos indivíduos envolvidos.

Para tanto, o artigo traz a ideia de que a empresa possui patrimônio próprio, de forma separada de seus membros. Assim, ela responde por suas obrigações de maneira independente das finanças pessoais dos seus sócios. Essa distinção torna-se extremamente importante, pois garante que os sócios não sejam responsáveis pelas dívidas e obrigações da empresa, salvo em casos específicos onde ficam comprovados o abuso da personalidade jurídica, como fraude ou confusão patrimonial.

O reforço, portanto, da autonomia patrimonial da sociedade empresária reforça a ideia de que a responsabilidade pessoal dos sócios seja limitada, o que promove segurança jurídica e delimita a extensão desta a fim de prevenir possíveis abusos.

2- Planejamento sucessório

Vantagens usualmente buscadas por aqueles que constituem uma Holding familiar, a procura pelo planejamento sucessório é uma de suas maiores motivações. Neste cenário vemos que o patrimônio é resguardado e sua sucessão é feita de maneira mais rápida e prática, bastando o sucessor apresentar a certidão de óbito na Junta Comercial para que o processo seja efetivado, ou seja, para que a partir desse momento ele passe a administrar seus bens, garantindo a preservação do seu patrimônio, a fácil troca de titularidade e a redução de carga fiscal que seria contabilizada através da sucessão da pessoa física. Rezende (2020) elucida esse aspecto dizendo:

O uso da Holding no planejamento sucessório não só facilita a distribuição dos bens, mas permite também que o titular do patrimônio que será objeto da sucessão possa continuar

com o controle dos bens, usando cláusulas e institutos jurídicos que possibilitem tal pretensão, ou permita que seus sucessores administrem individualmente suas partes.(REZENDE, 2020, p. 14)

Logo, entende-se o porquê a busca pelas Holdings que possuem como maior objetivo tratar a sucessão patrimonial são comumente buscadas.

3- Organização e maximização de recursos ligados a administração

Visando que as decisões estratégicas sejam tomadas de forma coordenada, a Holding facilita na gestão e controle, incentivando uma forte governança administrativa. Logo, com a centralização dessa gestão, fala-se muito sobre a otimização de tempo e recursos, pois, através dela seus setores administrativos, como exemplo, financeiro ou jurídico, são utilizados também para prestarem serviços às demais empresas do grupo, ou seja, suas subsidiárias. Neste entendimento, concorda Nascimento, Linhares e Moraes [s.d] ao elencar as vantagens de uma Holding e citar como uma delas:

destaca-se uma administração centralizada e uniforme que facilita as tomadas de decisões e aumenta o poder de negociação na captação de recursos, bem como as transferências e alocações dos recursos dentro do grupo, concentração de algumas atividades, possivelmente atreladas à redução de despesas operacionais e melhor aproveitamento das estruturas das empresas que fazem parte do conglomerado. (NASCIMENTO; LINHARES E MORAES [s.d])

Dessarte, vê-se que não se mostra necessário a contratação desses mesmos serviços de forma separada para cada uma das empresas, resultando em menores gastos e decisões completamente alinhadas.

4- Redução de carga tributária

No que tange às vantagens tributárias, a busca pela redução da carga fiscal tem sido uma grande procura pelas empresas. Conforme Santos (2023):

Outro aspecto relevante é a possibilidade de aproveitar de benefícios fiscais e tributários. Segundo Silva (2020), uma Holding pode se beneficiar de regimes fiscais favoráveis, além de permitir a realização de planejamentos

tributários estratégicos, visando a redução da carga tributária global do grupo. (SANTOS, 2023, p. 10)

Sendo assim, uma das principais vantagens nesse âmbito é a compensação de prejuízo entre empresas, pois através dela é permitido que o grupo de empresas administre seus recursos de forma mais eficiente o que conseqüentemente acarreta na redução da carga tributária total.

Como visto, são inúmeras as vantagens que as Holding podem proporcionar, E, de acordo com o tipo de Holding escolhida pelo empresário, essas vantagens podem ser melhor exploradas, uma vez que o tipo de Holding também deve ser escolhido de acordo com o objetivo que aquele empresário busca alcançar.

2.4 TIPOS DE HOLDING

As Holding possuem duas classificações gerais sendo pura ou mista. A classificação pura é aquela que se enquadra no conceito limpo de Holding, ou seja, é aquela que tem como objetivo a participação no capital social de outras empresas. Sendo assim, não exerce nenhuma outra atividade e é formada simplesmente com intuito de assegurar a participação societária. Já a classificação de Holding mista, é aquela que além de possuir a participação no quadro societário de outras empresas, sendo essa uma participação majoritária e conseqüentemente exercendo o controle, ela também realiza atividades próprias. De acordo com Lira e Marinho (2021):

Holding PURA: A Holding pura é aquela que não exerce atividade comercial, que não explora o mercado na finalidade de lucrar em cima de uma atividade econômica, aclarado por MAMEDE (2018, p. 14). Na Holding pura seu único objeto social é a participação no capital de outras empresas, se limita a ser a controladora, a “empresa mãe”. Holding MISTA: a Holding mista é aquela que não se dedica unicamente a deter participações societárias, mas sim visa à exploração econômica de certa atividade, produzindo e circulando bens na finalidade de gerar riqueza (MAMEDE, 2018, p. 15). Ou seja, além de controlar as empresas, por ter participação no capital, a Holding mista também explora alguma atividade empresarial, contribuindo também com bens ou serviços. (LIRA; MARINHO; 2021, p. 5)

Entretanto, cada classificação possui seu subtipo, ou seja, espécies que se conformam ao conceito de criação daquela classificação. Porém, são diversos os subtipos existentes atualmente, cada um com seu objetivo particular buscado pelos sócios. Dessa forma, serão citados somente os tipos comumente mencionados no

âmbito empresarial atualmente, dado o limite do espectro da pesquisa definido pelo problema de pesquisa e seus objetivos.

Sendo assim, como subtipo da classificação pura é possível citar as Holding de controle, uma vez que estas são criadas com intuito de, através da sua participação, controlar a gestão das suas subsidiárias (MALVINO E PAIVA, 2023).

Já como exemplo de subtipo de classificação mista, é possível citar as Holding administrativas ou operacionais que além de controlar também desenvolvem atividades econômicas, como por exemplo comercialização de produtos. A esse respeito pontua Cristiane Silva (2024):

Holding Operacional: Ao contrário da Holding pura, a Holding operacional não apenas detém participações acionárias em outras empresas, mas também possui e opera negócios próprios. Por exemplo, uma Holding operacional pode possuir várias subsidiárias que atuam em diferentes setores ou segmentos de mercado. (SILVA, 2024)

Vale ressaltar a existência de subtipos que possuem uma classificação funcional, ou seja, que sua adequação na qualificação pura ou mista se dará através do objetivo pelo qual foi criado. Sendo assim, como exemplo é possível citar a Holding familiar, posto que o foco deste subtipo é a administração do patrimônio, porém pode-se escolher se ela apenas irá possuir controle da sociedades, ou seja, se enquadrar na classificação pura, ou se ela também exercerá outras atividades se enquadrando então na classificação mista. Neste sentido, explica Lira e Marinho (2021):

Holding FAMILIAR: tem como objetivo controlar o patrimônio de uma ou mais pessoas físicas de uma mesma família que possuam participações societárias ou bens em seu nome, ou seja, na modalidade de Holding Familiar, os bens dos membros da família, bens estes, que em algum momento serão heranças, serão administrados não mais por pessoas físicas, passarão a ser controlados/administrados por uma pessoa jurídica, nas definição de Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede (2014, p. 109): A chamada Holding familiar não é um tipo específico, mas uma contextualização específica. Pode ser uma Holding pura ou mista, de administração, de organização ou patrimonial, isso é indiferente. Sua marca característica é o fato de se encartar no âmbito de determinada família e, assim, servir ao planejamento desenvolvido por seus membros, considerando desafios como organização do patrimônio, administração de bens, otimização fiscal, sucessão hereditária etc.(g.n.). (LIRA; MARINHO; 2021, p. 5)

Sendo assim, resta comprovada a versatilidade que a estrutura de Holding possui no Brasil, visto que a partir do melhor perfil que atenda aos interesses societários será destinada ao objetivo que se procura, o que resta será apenas a organização dos sócios e a adequada governança para a continuidade da estrutura empresarial.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é aquela responsável pelo gerenciamento de uma empresa, sendo assim, trata-se de um conjunto de regras que exercem a autoridade, o controle, a administração e o poder de governo em uma gestão (COELHO, 2010).

A necessidade da organização na gestão inicia no momento em que começamos a observar que, em pequenas corporações onde o acionista é ao mesmo tempo gestor, não existem conflitos, uma vez que o interesse daquele gestor passa a ser o da organização em geral. Entretanto, o problema surge quando em alguns cenários a situação é diferente, ficando evidente a pluralidade de sócios, onde torna-se necessário um alinhamento para que as ideias centrais dos sócios sejam compatíveis e refletidas ao restante da corporação, isto significa, a todos relacionados a sociedade, de forma clara, fazendo com que a empresa consiga se desenvolver e alcance seus objetivos.

Logo, a governança corporativa tem como objetivo proporcionar uma administração eficiente e a separação de responsabilidades, visando equilibrar o interesse dos seus sócios.

Consequentemente, com o alinhamento das ideias dos sócios, a diretoria passa a trabalhar em conjunto, refletindo suas ideias e organização a todos que possuem relação com a empresa. Dessa forma, atinge-se a busca por um objetivo em comum, otimizando o tempo da sociedade e facilitando o acesso a recursos. Nesse sentido afirma Wellington Souza Santos (2022):

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (SANTOS, 2022, p.5)

Esse objetivo é cumprido por meio da observância e cumprimento dos princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). Este Instituto, criado para definir as melhores diretrizes para governança corporativa, elenca os seguintes princípios (IBGC, 2015):

- Princípio da transparência

Criação de uma cultura que oferece uma prestação de contas, de modo que a comunicação de forma fluída seja passada por toda corporação. Sendo assim, o maior objetivo é que as informações referentes às decisões estratégicas, importantes deliberações e análises do negócio sejam transmitidas de forma clara para seu público interno e, as informações relevantes, e não confidenciais, sejam repassadas para o público externo objetivando uma comunicação clara e eficaz entre todos. Neste sentido, Filipi Fiorini, Nelson Junior e Vera Alonso ponderam que:

A transparência (disclosure) está intimamente relacionada com a prestação de informações aos acionistas, aos investidores e ao mercado em geral, deixando clara a verdadeira situação da sociedade e apontando os rumos que ela deve tomar. O princípio da transparência envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente aqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolvem risco ao empreendimento. (FIORINI; JUNIOR e ALONSO, 2016, p. 6).

- Princípio da Equidade

Tratamento justo entre todos os envolvidos naquela sociedade, sejam eles os sócios, diretoria, colaboradores, investidores e outros, visando que não haja favorecimentos indevidos a nenhuma das partes, garantindo dessa forma a confiança. Neste sentido aborda o Código de melhores práticas de governança ao conceituar equidade “pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (IBGC, 2015, p. 20).

- Princípio da Prestação de Contas

Diz respeito a necessidade da alta gestão em prestar conta sobre sua atuação dentro da empresa, de forma que eles se responsabilizam pelos seus atos. Eurídice Gonçalves Carvalho, relativamente a este princípio assenta que:

Para definir accountability, alguns autores, trabalham com o conceito de “mandato”, não se restringindo apenas ao campo político, mas referindo-se a qualquer missão ou obrigação de fazer que recaia sobre uma pessoa, admitindo-se que “os escolhidos (ou eleitos) têm o dever de prestar contas aos que os escolheram, ao mesmo tempo que estes têm o direito de exigir essa prestação” (BRANDÃO; FONTES FILHO; MURITIBA, 2017, p. 219). (CARVALHO, 2019, p. 37)

- Princípio da responsabilidade corporativa

Diz respeito à preocupação da atuação da empresa em conformidade com as normas sustentáveis, visando a continuidade do negócio a fim de beneficiar não só a geração atual mas também a geração futura. Dessa forma essa responsabilidade se preocupa, além dos impactos econômicos que a sociedade pode levantar, com possíveis impactos sociais e ambientais. Ainda de acordo com Anna Carvalho, firmando-se a favor das normas trazidas pelo Instituto brasileiro de Governança Corporativa:

Os agentes de governança de uma organização devem zelar pela sua viabilidade econômico-financeira, buscando reduzir os efeitos sociais, econômicos e ambientais negativos, indiretamente causados por seus negócios, e visando o aumento das externalidades positivas. (CARVALHO, 2019, p. 38)

Dessa forma, com o conceito de governança e seus princípios norteadores, compreende-se como se faz necessário a existência dessa gestão organizada para as sociedades, sendo esta, um investimento para a empresa.

2.5.1 A governança em uma Holding

No sistema das Holdings, a efetiva governança corporativa torna-se primordial, visto que os sócios das subsidiárias também necessitam ser escutados e suas ideias de futuro para a empresa levadas em consideração, visando o melhor andamento para o negócio. Dessa forma, todos os sócios conseguem se reunir e através de suas ideias alinharem o futuro de todas as empresas envolvidas neste sistema.

Realizar a governança corporativa em uma Holding é de suma importância para a garantia da reputação da empresa no âmbito empresarial. Isso porque, neste ambiente de negócios competitivo, as práticas de governança são frequentemente examinadas por possíveis investidores, clientes e outras partes interessadas.

A conformidade com as melhores práticas de governança não apenas ajuda a proteger a empresa contra riscos legais, mas também ajuda a fortalecer a confiança dos investidores e facilitar o acesso a novas oportunidades.

Logo, uma gestão organizada dentro da Holding faz se necessário para a saúde e sustentabilidade do negócio. Através dessa gestão, é garantido o controle e a coordenação para que as diretrizes da Holding sejam aplicadas a todas suas subsidiárias.

2.5.2 Como a governança é exercida?

Em um ambiente dominado pela pluralidade de sócios, para o alinhamento de suas ações é necessário eleger um conselho que será identificado como corpo diretivo, e será a representação dos sócios no comando da sociedade.

Em função das complexidades que podem surgir no meio corporativo, e a busca para que o responsável por aquela demanda saiba de forma efetiva discutir a solução através de suas habilidades e experiências, são criados diversos órgãos ou diretorias, como chamado por alguns autores, que passarão a ser coordenados pelas diretrizes da governança corporativa, e através dessas indicações exercerão a gestão. Eduardo Baccetti (2023) esclarece que:

Os membros do conselho são profissionais relevantes para o negócio e, geralmente, têm uma carreira relevante como executivo, empreendedor ou investidor.

Possuem habilidades, experiências e competências relevantes para outros empreendedores, que justificam o convite para você fazer parte do “board” e ajudar em suas jornadas. (BACCETTI, 2023)

Dessa maneira, os acionistas, alinhados em um só objetivo, se reunirão para indicar, por critérios próprios, os nomes que farão parte da diretoria, dos quais a partir dessa nomeação serão os principais responsáveis pelas deliberações estratégicas para crescimento e fortalecimento do grupo (REIS, 2018).

A formação do corpo diretivo de uma empresa pode sofrer alterações de acordo com a comparação de cada sociedade. Entretanto, é comum que em grandes empresas as figuras responsáveis pela gestão da empresa sempre envolvem um diretor executivo, diretor financeiro, diretor jurídico, diretor de operações e diretor de pessoas. Porém, não se trata de estrutura fixa, na medida em que existem empresas que, para além dos cargos mencionados, também

possuem um diretor de TI (Tecnologia da Informação), diretor comercial, diretor de marketing, entre outros.

Cada uma dessas diretorias possuem um papel fundamental no andamento da organização, tornando-se imprescindível a menção à função exercida por cada diretor:

- Diretor executivo: Responsável pela tomada de decisão que visa como estratégia geral a garantia da continuidade do negócio (TEIXEIRA, 2024);
- Diretor financeiro: Gerencia o orçamento e a captação de novos recursos para a empresa buscando a sua saúde financeira (LEMMI, 2023);
- Diretor jurídico: Busca que o funcionamento do negócio esteja em conformidade com a regulamentação exigível e, auxilia no gerenciamento de riscos visando o interesse da empresa (FACHINI, 2024);
- Diretor de operações: Busca a qualidade dos serviços/produtos através do monitoramento da execução das atividades (CLARA, 2023);
- Diretor de pessoas: Promove o incentivo e desenvolvimento de seus colaboradores visando a criação e permanência de talentos na empresa (WEYENBERG, 2024).

Após a nomeação da diretoria, a governança começa a ser operada, dando andamento na atividade empresarial e passando a lidar com a complexidade do mercado, visando a superação das adversidades que surgirão pelo caminho.

2.5.3 Riscos que podem surgir no andamento da governança

O bom andamento para uma eficaz governança corporativa depende do alinhamento dos sócios, portanto, quando não se há a definição de regras e limites para esses sócios, a sua falta invariavelmente acarreta impactos no andamento da atividade empresarial.

Os conflitos entre sócios são comuns na vida empresarial, e alguns desses conflitos giram em torno, principalmente, de regras estratégicas para o negócio, como por exemplo, regras referentes a votos, venda de cotas ou concorrência entre sócios.

São inúmeros os processos judiciais que surgiram através de problemáticas criadas em relação a não conformidade e disputas de votos dentro das empresas,

reforçando o entendimento que tais conflitos são comuns em qualquer estrutura de sociedade empresarial.

Ao comparar os casos encontrados fica evidente que normalmente a disputa de votos é atrelada ao conflito de interesse, onde os sócios que desejam se beneficiar com aquela decisão (COELHO, 2015), tentam fazer o possível para que os votos que são contrários ao seu desejo não sejam computados, gerando abuso de direito, falta de confiança e, até mesmo dissolução da sociedade, através de desgastes de discussões sobre a conduta daquele sócio que visa se beneficiar.

O caso citado abaixo é um exemplo concreto dessa situação, onde um dos sócios na condição de presidência da sessão da assembleia, se valeu da alteração da composição de votos para se tornar o diretor presidente da sociedade e aumentar o corpo diretivo.

Acontece que, através dessa conduta, não validada pelos sócios, fez com que o conteúdo controverso fosse dirimido no âmbito judicial. Isso porque, no entendimento dos sócios, se a forma de contabilização desses votos não tivesse sido modificada, a quantidade de votos necessários para essa deliberação não seria atingida.

APELAÇÃO CÍVEL. ASSEMBLÉIA. ACIONISTAS. SOCIEDADE ANÔNIMA DELIBERAÇÃO. ANULAÇÃO. CONFLITO DE INTERESSES. NECESSIDADE DE COMPROVAÇÃO DE DANO OU PREJUÍZO AOS DEMAIS ACIONISTAS. INOCORRÊNCIA. APROVAÇÃO. VOTO DA MAIORIA DOS ADMINISTRADORES. DESIGNAÇÃO. ADMINISTRADOR. CONTRATO SOCIAL OU ATO SEPARADO, MEDIANTE TERMO DE POSSE NO LIVRO DE ATAS DA ADMINISTRAÇÃO DA SOCIEDADE. SENTENÇA MANTIDA. A Lei n. 6.404/1976 (Lei de Sociedades Anônimas) prevê em seu art. 115 o abuso do direito de voto e conflito de interesses, de modo que o impedimento do exercício do direito de voto está tratado nos §§ 1º, 2º e 4º, enquanto as prescrições sobre abuso de direito estão previstas no caput e no § 3º. O impedimento do exercício do voto refere-se ao impedimento formal do exercício do direito de voto em determinadas matérias, não sendo admitida a interpretação extensiva ou genérica do disposto no § 1º, sob pena de o abuso voltar-se contra o acionista e não dele para com a companhia e os demais acionistas. A anulação de deliberação prevista no art. 115, § 4º, da Lei n. 6.404/1976 depende da ocorrência de uma das hipóteses de impedimento ao livre exercício do direito de voto, qual seja, a aprovação de matéria em que tiver interesse conflitante com o da companhia. O art. 115, § 1º, da Lei n. 6.404/1976 também prevê o impedimento do voto na hipótese de operações que puderem beneficiar de modo particular o acionista interessado, o chamado benefício particular. Apesar de serem semelhantes, o benefício particular não se confunde com o interesse conflitante. O fato de o inventariante votar em nome do espólio para se eleger como administrador da empresa somente ensejará a ocorrência de conflito de interesse se houver comprovação de dano ou prejuízo aos demais acionistas. Em se tratando de deliberações relacionadas à administração de sociedade limitada, as

decisões devem ser aprovadas pelo voto da maioria dos administradores. As quotas de cada administrador não são levadas em consideração nas votações referentes à administração da sociedade limitada, mormente em razão da possibilidade de existir administrador que não seja sócio. A designação de administrador de sociedade limitada, seja ele sócio ou não, deve ser feita em contrato social ou ato separado. Quando a designação ocorrer em ato separado, a investidura no cargo ocorrerá mediante termo de posse no livro de atas da administração da sociedade. A ausência de investidura no cargo consubstanciada no termo de posse no livro de atas da administração da sociedade impede a prática de atos privativos de administrador e os atos praticados antes da investidura são inválidos. Apelação desprovida. (BRASIL. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS – APELAÇÃO CÍVEL: 1017100 DF 0026488-95.2015.8.07.0001, Relator: Jair Soares, Data de Julgamento: 10/05/2017, 6ª TURMA CÍVEL, Data de Publicação: DJE 23/05/ 2017)

Não se busca, entretanto, neste trabalho, discutir sobre o desfecho da disputa judicial. Busca-se demonstrar que, a falta de alinhamento e de regras claras e precisas entre os sócios gerou uma discussão que precisou de intervenção judicial. Tal intervenção só ocorreu para discutir sobre um problema que, se alinhado antes não teria existido, ou, até mesmo existindo, não teria tomado tamanhas proporções.

Neste mesmo entendimento é possível citar outros exemplos de discussões que comumente ocorrem no andamento de uma sociedade, que poderiam ter sido evitadas através de um ideal alinhamento entre os sócios.

O exemplo abaixo demonstra as discussões sobre vendas de cotas da sociedade e o direito de preferência, que mesmo previstos no Código Civil e de forma geral nos contratos sociais das empresas, por falta de detalhamento ou até mesmo de estipulação de multas pela sua não observância, são atacadas por empresários, resultando em discussões judiciais acerca do assunto.

APELAÇÃO CÍVEL. Ação de adjudicação por preferência de aquisição de quotas sociais e pretensão de exclusão de sócio. Reconvenção. Ação de prestação de contas. Sentença que julgou improcedentes os pedidos da ação principal e da reconvenção e julgou extinta, sem resolução do mérito, a ação de prestação de contas. Apelo nº 01, dos autores/reconvindos: ineficácia do instrumento de cessão. Ausência de consentimento dos demais sócios. Exigência de comunicação escrita. Inobservância do direito de preferência. Ineficácia do negócio jurídico. Exegese do art. 1.003 do Código Civil. Impossibilidade de adjudicação. Retorno das partes ao status quo ante. Pretensão de exclusão do sócio réu. Impossibilidade. Não cometimento de falta grave a justificar a medida. Recurso provido em parte, para julgar parcialmente procedente o pedido inicial e declarar a ineficácia da transferência das quotas sociais. Apelo nº 02, dos réus/reconvintes: pretensão de exclusão dos autores/reconvindos da sociedade. Atos praticados após o ajuizamento da ação principal. Falta grave que deve representar risco à continuidade da empresa para sua caracterização. Não

verificação. Observância ao princípio da mínima intervenção. Danos morais e litigância de má-fé. Inocorrência. Manutenção da sentença quanto à improcedência dos pedidos reconventionais. Ação de prestação de contas. Interesse processual caracterizado. Autor que, embora detivesse poderes de administração conjunta, não participou da sociedade em determinado período. Réus que assumiram exclusivamente a administração de fato da sociedade. Dever de prestar contas durante este período. Recurso parcialmente provido para julgar parcialmente procedente o pedido de prestação de contas (1ª fase). Redistribuição do ônus da sucumbência. 1. É ineficaz a cessão de quotas em inobservância ao direito de preferência dos demais sócios. 2. Troca de correspondências eletrônicas que não se presta como prova da renúncia ao direito de preferência. Os negócios jurídicos benéficos e a renúncia interpretam-se estritamente. Inteligência do art. 114 do Código Civil. 3. Ineficácia da cessão que, por outro lado, não gera automaticamente o direito à adjudicação das quotas do sócio cedente. 4. Exclusão do sócio que deve ser ponderada a partir da premissa da intervenção jurisdicional mínima. Excepcional intervenção deve se dar quando necessária à manutenção do empreendimento. (BRASIL. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. Apelação Cível nº 0020386-46.2018.8.16.0019: Ação de adjudicação por preferência de aquisição de cotas sociais e pretensão de exclusão de sócio. Reconvenção. Ação de prestação de contas. Relator: Desembargador Fábio André Santos Muniz. Julgado em 14/07/2022. Ponta Grossa,PR)

Além dessas discussões exemplificadas, chegam ao Judiciário centenas de desavenças entre sócios, gerando sobrecarga de processos em excessivas quantidades. Todas essas discussões giram em torno das relações de disputas que poderiam ter sido adiantadas através de documentos que auxiliassem a governança empresarial.

Dessa forma, os assuntos que normalmente são pautas de discussões seriam adiantados não só de maneira informal pelos sócios ou de forma superficial nos atos constitutivos, de modo a gerar brechas para possíveis discussões mas, discutidos a fundo pela liderança, registrados em documentos e até mesmo adiantado a estipulação de multas, da não observância do acordado/alinhado pelo sócio, desde o momento da sua entrada no quadro societário da Holding.

A existência de documentações de governança, a exemplo do “acordo de sócios”, visaria mitigar discussões e entraves ao bom desenvolvimento da atividade econômica, principalmente no âmbito das Holdings, onde diversos sócios estão envolvidos. O estabelecimento de regras claras antes de os conflitos surgirem minimizam problemas e oferecem de antemão soluções justas e adequadas visando a não interrupção dos procedimentos administrativos internos, potencializadores de severos impactos à atividade econômica e o seu lucro.

2.6 ACORDO DE SÓCIOS

Demonstrada a necessidade de políticas de governança para a garantia da continuidade da atividade empresarial, a discussão sobre a necessidade do acordo de sócios entra em pauta.

Criado com o objetivo de regular as relações referentes a governança da empresa, o acordo de acionistas é o contrato firmado entre os sócios, responsável por buscar o planejamento da estrutura empresarial e a construção sólida da empresa, trazendo um valor inestimável para a vida dos empreendedores.

Através dele torna-se possível regular a relação entre os sócios, estipular os assuntos ligados a governança e tomada de decisões, evitando riscos futuros que possam influenciar no andamento da empresa. Neste contexto, Thiago Balbinot (2024) elucida:

O acordo de sócio é um contrato, um combinado entre os sócios onde se estabelecem regras básicas para a melhor gestão e funcionamento da sociedade.

Ele serve como um instrumento que vincula os sócios, justamente pensando em uma melhor administração da sociedade para tentar evitar ou resolver eventuais conflitos entre os sócios no exercício da atividade empresarial. (BALBINOT, 2024)

De forma adicional, vale ressaltar algumas características deste contrato:

- Espécie do Contrato

Trata-se de um contrato parassocial, cujo objetivo é complementar o documento constitutivo da empresa, sendo ele o contrato social ou estatuto, denominados atos constitutivos. Neste sentido concorda Igor Benassi (2023):

No mundo jurídico, costuma-se dizer que o acordo de sócios é um contrato parassocial, celebrado por todos os sócios de determinada sociedade (ou por apenas parte deles), para regular temas de seu interesse. A expressão “parassocial” é adotada para indicar que o acordo de sócios é um documento à parte ao contrato/estatuto social da empresa. (BENASSI, 2023)

Isto pois, os atos constitutivos são registrados na Junta Comercial, de forma que seu conteúdo passa a ser aberto ao público. Já o acordo de sócios irá tratar de questões mais internas da sociedade. Portanto, torna-se benéfico ao sócio optar por um documento que não será exposto ao público, mas garantirá a proteção de

informações sensíveis, como estratégias comerciais e também informações relativas aos processos internos da organização e administração.

- **Natureza do contrato**

Trata-se de uma natureza privada cuja eficácia se dará apenas entre seus signatários, desde que não seja registrado.

Diferente de outros documentos que precisam ser registrados em Junta Comercial ou Cartório para possuírem efeitos, inclusive, perante terceiros, o acordo de sócios se restringe às partes envolvidas. Portanto, vincula somente as partes que o assinaram. De acordo com Alessandro Dessimoni (2024):

A natureza jurídica do Acordo de Sócios é de contrato privado e, desta forma, sua execução pode ser forçada caso alguma das partes descumpra suas cláusulas. Para tanto, geralmente são utilizadas medidas judiciais, como ação de cobrança, ação de obrigação de fazer, ação de resolução do contrato, dissolução de sociedade, entre outras. O objetivo é fazer com que a parte infratora cumpra com as obrigações estabelecidas no acordo, sob pena de sofrer as consequências legais previstas. (DESSIMONI, 2024)

- **Autonomia**

Trata-se da flexibilidade que os sócios possuem para definir os termos que constarão no contrato, respeitando os limites da lei.

A autonomia diz respeito à liberdade que os sócios possuem de determinar quais as regras constarão neste documento. Ancorado no princípio da liberdade contratual, é permitido às partes firmarem o acordo levando em consideração seus interesses, desde que não violem o que já foi acordado em seu ato constitutivo, nem no ordenamento jurídico brasileiro.

Neste viés, no que tange ao ordenamento jurídico brasileiro, o respaldo legal para criação do acordo de acionistas é encontrado no artigo 118 da Lei nº 6.404/1976, conhecida como Lei das Sociedades Anônimas.

Art. 118. Os acordos de acionistas, 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. (BRASIL, 1976)

Através deste artigo é outorgada permissão aos acionistas ou sócios para realizarem acordos. O objetivo de se criar esse documento é estipular regras em

relação à administração da sociedade, voto, compra e venda de ações, poder de controle e tudo aquilo que for necessário para o bom funcionamento da empresa.

No que tange a validade de suas cláusulas, ainda de acordo com o artigo acima citado, vale ressaltar que o documento possui força obrigatória entre seus signatários. Entretanto, se for registrado em sua sede pode possuir efeitos perante a sociedade.

Outro ponto relevante é o direito de execução de suas cláusulas, pois em caso de descumprimento às obrigações pactuadas podem ser exigidas judicialmente, incluindo medidas de cumprimento forçado.

Logo, evidencia-se que o art. 118 da Lei das Sociedades Anônimas oferece claramente o respaldo jurídico necessário para criação do acordo de sócios. E além disso, proporciona maior segurança e previsibilidade nas relações presentes dentro da governança, de forma a evitar modificações no contrato social ou permitir que informações de conteúdo privado, para eficaz administração da organização, torne-se público.

Ademais, a respeito das Sociedade Limitadas, embora o Código Civil de 2002 não trate de forma específica sobre “acordo de sócios”, ele também oferece fundamentos jurídicos para essa criação. Através dele é permitido aos sócios regularem suas relações com base nos princípios da autonomia privada e da liberdade contratual.

Assim, através do artigo 421 do Código Civil de 2002, cujo teor dispõe que “[a] liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato”(BRASIL, 2002), dispositivo que faz alusão ao princípio da liberdade contratual, é permitido que as partes presentes, neste caso os sócios, criem livremente as cláusulas de seus contratos, desde que não estejam de desacordo com ato constitutivo da empresa e as leis vigentes.

Ainda sobre a regulamentação encontrada no Código Civil, através de seu artigo 104 é assegurado que as cláusulas possuam força vinculante entre as partes, principalmente se forem executadas de acordo com o princípio da boa fé objetiva, conforme demonstrado no artigo 422. Dessa maneira, as obrigações assumidas no acordo de sócios devem ser cumpridas e possuem força executória.

Por consequência, resta demonstrado que assim como a Lei das Sociedade Anônimas, o Código Civil também oferece base legal para criação do acordo de

sócios dando autonomia e flexibilidade para as partes, em conformidade com o ordenamento jurídico brasileiro.

Fica evidenciado que a criação deste documento torna-se um planejamento estratégico para o futuro da empresa, pois através dele é possível definir cláusulas que vão além do momento em que a empresa se encontra, mas já adianta soluções para possíveis contradições que os sócios possam se envolver.

A vista disso, as cláusulas selecionadas para estarem presentes neste documento devem ser escolhidas com cautela.

2.6.1 Cláusulas essenciais

Pensando em como estruturar o documento de forma eficiente, são elencados, por muitos autores, as possíveis melhores cláusulas para estarem presentes neste instrumento. É através dessas cláusulas que a busca pela proteção, tão discutida neste trabalho, irá se tornar realidade, passando o acordo de acionista a ser aplicado na sociedade, e com seus efeitos entre seus signatários, contribuindo na mitigação dos riscos. Dessa forma as cláusulas essenciais são aquelas que tratarão dos assuntos mais estratégicos da empresa, sendo eles os que mais podem trazer discordâncias e possíveis desavenças. Concorda Fernanda Oliveira (2015):

passa a ser de extrema importância definir quais cláusulas são essenciais no acordo de sócios para que o relacionamento e as consequências para seus signatários tornem-se tão protegidas e definidas quanto o dos acionistas signatários de acordos de acionistas nas sociedades por ações.(OLIVEIRA, 2015, p. 6)

As cláusulas selecionadas serão as responsáveis por determinar de forma clara as regras do negócio. Através delas os sócios terão o alinhamento necessário para atingir a ideal governança corporativa, refletir suas ideias para o corpo diretivo e garantir a continuidade do negócio. Por isso, torna-se importante entender quais são essas cláusulas e como elas são aplicadas na empresa.

- **Administração**

É a responsável por determinar qual a contribuição administrativa de cada sócio. Ela nomeará seus diretores e gestores ou, quando aquele optar por não

possuir cargo administrativo, determinará qual será o seu papel, garantindo que a sua presença auxilie também no andamento da Holding (MAIA; DELAVALD, 2023).

Dessa forma, quando existe a nomeação desses gestores é necessário definir a atuação de cada um e delinear os limites de suas funções. Assim, a cláusula oferece clareza e responsabilidade dentro da empresa, evitando discussões sobre o que cada um pode ou não fazer e quem responderá por qual ato.

Em relação àqueles que não possuem cargos administrativos, a cláusula de administração também pode prever qual será o valor necessário de aporte daquele sócio, compensando sua falta de atividade na empresa, e substituindo a mão de obra por um investimento.

Outro ponto relevante destacado por essa disposição são as regras para substituição e destituição de algum sócio de seus cargos/funções, certificando que a nomeação do sócio será realizada de forma organizada, buscando atender o interesse da saúde do negócio, relegando a segundo plano o interesse individualizado dos sócios. No que tange às regras de destituição, podem ser estipuladas punições para aqueles que não cumprirem com suas obrigações, como por exemplo, a perda da qualidade de sócio.

- Deliberação

Neste trabalho, ao tratar dos riscos que podem surgir no andamento da governança corporativa, foi citada uma jurisprudência apresentando um caso de discussão entre sócios, referente a um momento de votos dentro da sociedade. Através dessa análise foi possível observar que o momento de decisões estratégicas podem ser as que mais apresentam desentendimentos entre os sócios. Isto pois, na falta de regras que pré-estabeleçam a forma adequada para as deliberações, cada sócio poderá arguir uma justificativa de não concordância e operar da maneira que mais lhe for conveniente.

Desta maneira, ainda tratando de responsabilidades, é necessário destacar a cláusula responsável por regular as regras referentes às deliberações dos sócios. Através dela são estabelecidos como serão realizadas as tomadas de decisões que regularão o futuro da Holding. De acordo com Thiago Rodrigues Maia, Pedro Delavald (2023):

Talvez uma das cláusulas mais importantes de qualquer acordo de sócios, define quais órgãos serão competentes para aprovar quais matérias e qual será o quórum para aprovação. Com isso, permite alocar de forma equilibrada o poder de decisão e moderar o exercício do controle, ao estabelecer, por exemplo, que determinadas matérias dependam de aprovação de minoritários ou ainda da unanimidade do capital. (MAIA; DELAVALD, 2023)

Além disso, ela pode prever as hipóteses de vetos em determinadas situações, como por exemplo aquelas que envolvem conflito de interesse entre algum sócio. Também pode definir qual será o quórum necessário para as decisões, assim como quais demandas exigirão unanimidade e quais poderão ser aprovadas através da maioria, circunstância que torna sua necessidade indiscutível.

- Direito de Preferência

No que tange a venda de ações, uma vez que o negócio formado não é justo que um terceiro, interessado a adquirir participação societária naquela sociedade, possa adentrar naquele ambiente sem o consentimento dos sócios fundadores.

Portanto, esta disposição determina que o sócio que está se retirando da empresa, primeiro ofereça suas ações aos sócios já presentes na sociedade, dando a eles a preferência de compra da sua parte societária antes de oferecer a terceiros. Desta forma, o preferente poderá impedir a compra de quotas por estranhos, desde que se manifeste no prazo determinado no acordo. De acordo com Pedro Santos Cruz (2008):

O credor-preferente poderá impedir a alienação à pessoa não signatária do acordo, caso se disponha a adquirir as ações negociadas, tanto por tanto em relação à oferta do não signatário, manifestando-se no prazo estipulado no acordo. Trata-se, com é de se notar, de acordo de bloqueio, por possibilitar a restrição à entrada de terceiro e à livre circulabilidade de ações. (CRUZ, 2008, p. 38)

Como demonstrado no segundo exemplo trazido neste trabalho ao discutir os riscos presentes na governança, a venda de quotas pode ser perigosa se ofertada para além dos sócios já presentes. De certo, uma presença nova pode não possuir os mesmos objetivos dos demais sócios e atrapalhar na efetiva atuação da Holding. Além do mais, a chegada de um terceiro não signatário do acordo de sócios, ou seja, das regras estabelecidas naquela gestão, pode atrapalhar em várias áreas da administração, prejudicando a continuidade da empresa.

- Drag Along (Direito de Arrasto)

Benéfica aos sócios majoritários, como forma de auxiliar na negociação de vendas, a regra estipula o direito desses sócios de obrigar os sócios minoritários a realizarem a venda de suas ações, juntamente com os sócios majoritário, nas mesmas condições ofertadas eles (MAIA; DELAVALD, 2023).

Desta maneira, caso os sócios detentores da maioria das ações enxerguem uma boa oportunidade de negócio ao vender sua parte societária, visando que a parte minoritária não seja um empecilho para a negociação, podem eles exigir a venda conjunta.

- Tag Along (Direito de Acompanhamento)

No mesmo sentido da cláusula citada acima, a proteção aqui é para os sócios minoritários, quando estes não forem chamados pelos majoritários a vender suas ações em conjunto. De acordo com Thiago Rodrigues Maia e Pedro Delavald, “[t]rata-se de um mecanismo de proteção a sócios minoritários, garantindo a eles o direito de venda conjunta com o sócio majoritário, caso esse último queira vender o controle da sociedade.” (MAIA; DELAVALD, 2023).

Desta maneira, visando que eles não sejam prejudicados pela venda das ações dos sócios majoritários, de modo que passem a ficar sob o controle de uma sociedade não conhecida, podem exigir que a venda só seja efetuada se a parte deles também entrar na negociação.

- Não-Concorrência

Com foco na preservação de informações confidenciais e na segurança jurídica do negócio, em ambientes que existam muitos sócios, comumente empreendedores, a cláusula de não concorrência assegura que os sócios não utilizem de informações relevantes da Holding para concorrer em atividades com alguma delas. Neste sentido, ainda de acordo com Thiago Rodrigues Maia e Pedro Delavald (2023), conceituam essa cláusula como:

A cláusula de não competição pode ser importante para impedir que determinados sócios, de posse de informações estratégicas, se envolvam, direta ou indiretamente, em atividades ou invistam em sociedades que concorram com a sociedade que é objeto do acordo de sócios. Para que a cláusula de não competição seja válida, é necessário determinar expressamente o seu prazo de duração e o território em que é aplicável.

Desta maneira, ao estipular tal proibição no documento possíveis discussões e desconfortos entre sócios podem ser evitados.

- **Distribuição de Lucros**

A definição antecipada de como serão realizadas as distribuições de lucros entre todos os sócios da Holding, ou seja, a divisão dos ganhos da empresa, auxilia na garantia de transparência nas informações. Em consequência, a partir da transparência, outro objetivo que pode ser alcançado é o da equidade, ou equivalência entre os valores, evitando futuras discussões sobre o recebimento de cada um.

Assim sendo, através dessa regra a mitigação de conflitos torna-se evidente, uma vez que, na falta delas, as retiradas muitas vezes desproporcionais e sem controle podem gerar consequências no financeiro da empresa, prejudicando o caixa e inviabilizando a continuidade da atividade empresarial.

Além disso, sendo esta deliberação pré-definida sua previsibilidade auxilia no planejamento financeiro da Holding para suas subsidiárias, garantindo um todo na administração.

Conforme proposto pelo tópico, estas cláusulas, pela importância e segurança que trazem para empresa podem ser consideradas cláusulas indispensáveis ao documento. Porém, vale ressaltar, que a possibilidade de criação de outras disposições que garantam maior segurança ao empreendimento podem ser criadas pelos sócios, de acordo com os objetivos que almejam, e desde que não destoam do estabelecido no Contrato Social e na legislação. Logo, é através da observância dessas regras que este instrumento jurídico demonstrará seu valor à sociedade empresarial.

2.6.2 A importância do acordo de sócios em uma Holding

O documento demonstra sua importância pela clareza de informações, soluções para possíveis conflitos e demonstração de compromisso entre os sócios. Tais definições impulsionam a empresa em direção aos seus objetivos. De acordo com André Staffa Neto (2021):

A importância do Acordo de Sócios está precisamente em estabelecer regras, de forma prévia, que nortearão o relacionamento dos sócios nas diversas questões da empresa, antecipando aquilo que seria uma discussão futura e assim evitando desgastes e embates entre os sócios. (NETO, 2021)

Em suma, vale dizer que o objetivo geral do acordo de sócios é garantir o alinhamento quanto ao funcionamento e a direção da empresa, de forma que mesmo após o crescimento deste empreendimento a visão inicial da parceria, transparência, confiança e responsabilidade definida entre os sócios seja sempre preservada.

- **Parceria:**

A parceria entre os sócios em uma Holding é excepcional para a garantia do sucesso da empresa. Isso porque, a Holding geralmente controla grandes patrimônios e bens, em contextos familiares ou empresariais.

Dessa maneira, a elaboração de um acordo de sócios, de forma estruturada, assegura que essa parceria seja formalizada de maneira clara, definindo o papel de cada sócio na empresa, a divisão de responsabilidades e como decisões importantes serão tomadas, evitando surpresas indesejáveis, principalmente para a subsidiária que está sendo controlada.

Na falta deste documento, a governança da empresa não conseguirá evitar desentendimentos entre os sócios, o que prejudicaria a estabilidade da empresa. Logo, resultaria na má gestão do controle da Holding para suas subsidiárias, podendo acarretar em litígios e possível dissolução da sociedade.

- **Transparência:**

Ela é fundamental para essa estrutura empresarial, pois visa a garantia de uma boa gestão, evitando a desconfiança entre os sócios. Isto pois, através do princípio da autonomia que o acordo de sócios possui, podem ser criadas cláusulas com o objetivo de solicitar: prestação de contas, realização de auditorias periódicas e apresentação de relatórios financeiros. Tais atitudes asseguram que todos os sócios tenham acesso às informações relevantes.

Esta transparência evita que sócios majoritários tomem decisões de maneira unilateral, sem consultar os demais sócios. E, a falta dela pode ser fatal para a saúde da Holding, principalmente, porque, discussões envolvendo a falta de

transparência interna influenciam negativamente na imagem da empresa, podendo comprometer sua viabilidade econômica.

- **Responsabilidade:**

A definição da responsabilidade diz respeito a delimitação exata de quem responde o quê, evitando que a gestão da Holding se torne ineficaz. Essa divisão permite uma gestão mais eficiente e evita conflitos que podem surgir quando há indefinição de responsabilidades.

Assim, o acordo de sócios deve estipular claramente as responsabilidades administrativas, financeiras e operacionais de cada participante, prevenindo lacunas que possam prejudicar o andamento da atividade empresarial.

Um ponto muito relevante sobre a responsabilidade no acordo de sócios é a autonomia que ele permite para tratar de disposições sobre a responsabilização em caso de falhas de gestão, visando proteger os sócios de eventuais prejuízos causados por negligência ou má administração de outros. Essa disposição é altamente atrativa quando se tem uma pluralidade de sócios.

A ausência de regras claras, como estas, podem resultar em danos significativos, concorrendo a empresa a sofrer penalidades fiscais ou jurídicas.

- **Confiança:**

A confiança é a junção de todas as características acima, pois a ideal governança corporativa, quando atingida a parceria, a transparência e a definição clara das responsabilidades, gera a confiança mútua entre os sócios.

É através dela que os sócios se sentem seguros para compartilharem ideias e colaborarem com a gestão, sem o receio de que suas ações possam ser mal interpretadas. Com a falta de confiança, a tensão no ambiente empresarial aumenta, podendo prejudicar a produtividade e organização da empresa. E, ao tratar de uma empresa controladora, sabe-se que a organização é excepcional para o mantimento da atividade empresarial.

Vale ressaltar que, atingindo todos esses objetivos, é preservada a continuidade da atividade empresarial da Holding, mantendo os interesses dos sócios e o desenvolvimento econômico do Brasil. Pois, estando ela estruturada no mercado, contribui para o desenvolvimento do país, gera empregos, movimenta o

mercado e protege patrimônios que poderiam sofrer impactos por conflitos internos na sociedade empresarial.

3 CONCLUSÃO

Este trabalho abordou os principais aspectos envolvendo a criação da Holding, desde seu conceito, evolução histórica e vantagens, até a importância da sua governança corporativa, demonstrando como o acordo de sócios é responsável por promover uma eficaz gestão. No decorrer da revisão de literatura foi possível responder a questão central desta pesquisa. Dessa maneira, cada tópico deste trabalho foi crucial para esta conclusão.

Através do conceito de Holding foi possível explicar sua função e demonstrar como ela atua no mercado brasileiro. A partir da tradução de seu nome compreendeu-se ao certo o motivo para o qual foi criada, sendo para estabelecer o controle estratégico de suas subsidiárias e facilitar a administração do grupo de empresas. Tratar sobre seu marco inicial foi necessário para entender o contexto em que ela surgiu e como essa estrutura apresenta benefícios. Por isso, ao acompanhar sua evolução ficou evidenciado que a Holding passou a ser essencial em muitos cenários, tanto para promoção de controle de empresas como para administração de bens.

A natureza jurídica se tornou essencial para compreensão de qual será o modo de funcionamento da Holding. Foi verificado que ela não possui uma estrutura própria, pois resta a seus sócios observar as estruturas societárias existentes no ordenamento jurídico brasileiro e optar por alguma que atinja os objetivos buscados pela Holding. Isto pois, a Holding, após sua evolução histórica, passou não só a exercer controle, mas possuir outras funções, como proteção patrimonial ou administração de bens. Dessa forma, a definição de sua estrutura também definirá seus limites legais de atuação, de modo a atingir o objetivo pelo qual foi criada.

Analisar os motivos para criação de uma Holding permitiu esclarecer os diversos benefícios que esta estrutura proporciona, indo além de proteção patrimonial e controle, mas podendo estabelecer planejamento sucessório, maximização de recursos ligados à administração e possíveis reduções de cargas tributárias. Tais benefícios proporcionam à empresa melhores condições para situações econômicas, administrativas e jurídicas.

Em relação aos tipos de Holding, foi possível reiterar a importância de realizar a análise dos tipos existentes, cada um com seu objetivo, para que através dessa escolha, as metas buscadas possam ser atingidas. Assim como demonstrado

a importância de escolher a natureza jurídica que refletirá no modo de funcionamento e limites daquela sociedade, a escolha do tipo de Holding, juntamente com a natureza jurídica alcançará, com eficácia, os objetivos para qual foi criada. Dessa forma, o tópico se fez necessário pois através dele, apresentando suas classificações e subtipos, foi possível explorar o que cada um garante a seus sócios.

No que tange a governança corporativa, esta se tornou essencial para o trabalho, pois foi confirmado que é através dela que a Holding atingirá uma gestão eficiente e, conseqüentemente, sua consolidação no mercado empresarial. As adequadas práticas de governança colaboram para a mitigação de riscos que podem surgir no andamento da gestão. E para Holding, a observância dessas práticas se torna ainda mais necessária, pois ela é a responsável pela administração de diversos interesses, controlando múltiplas empresas ou bens.

Entretanto, no decorrer da atividade da gestão corporativa possíveis conflitos podem existir. Algumas discussões começam a surgir principalmente pela falta de alinhamento entre os sócios, que compromete a plena governança. Esses desafios podem concorrer para o insucesso da empresa, resultando até mesmo na dissolução da sociedade. Portanto, é necessário a observância de mecanismos que busquem auxiliar na governança corporativa, principalmente instrumentos que tem como objetivo a mitigação desses riscos.

O acordo de sócios surge neste cenário, como instrumento jurídico que buscará atenuar possíveis problemas, adiantando soluções para discussões que podem surgir entre os sócios administradores. Dessa forma, trata-se de um documento que atua na prevenção de litígios, estipulando regras que buscam a proteção de interesse dos sócios. As cláusulas essenciais desse documento demonstram de forma clara as regras a serem seguidas, fortalecendo a parceria entre os sócios, a transparência nas tomadas de decisões, a confiança mútua que garante o bom relacionamento e a estipulação de responsabilidade de cada um, adiantando quais suas atribuições e obrigações, separando de forma indiscutível seus limites de atuação dentro da Holding.

Desta feita a importância do acordo de sócios em uma Holding é salutar, sendo este o responsável por garantir a continuidade da atividade empresarial. Este documento, criado de forma estruturada, mitiga riscos, gera confiança entre os sócios e permite o duradouro sucesso da empresa. Ele evita o surgimento de

conflitos, que provavelmente surgirão como atenuantes de desconfiança e tensão entre os sócios, hostilizando o ambiente de trabalho, influenciando de forma negativa na saúde do negócio e implicando até mesmo na interrupção daquela atividade.

O acordo de sócios é o documento imprescindível para a garantia da longevidade da atuação da Holding, sendo ele o instrumento jurídico responsável por garantir o desempenho da estrutura societária.

Desta maneira, conclui-se com esta pesquisa que a Holding, através de uma eficaz governança corporativa, ancorada em um estruturado acordo de sócios, pode ser compreendida como uma estratégia empresarial. As vantagens que ela oferece não só beneficia seus sócios como incentiva seu crescimento no âmbito empresarial, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico e social do país.

REFERÊNCIAS

BACCETTI, Eduardo. **Conselho empresarial: o que é, por que e quando é necessário**. Blog Auddas, 2023. Disponível em: <<https://blog.auddas.com/conselho-empresarial-o-que-e-por-que-e-quando-e-necessario/>> . Acesso em: 01 set. 2024.

BALBINOT, Thiago. **Acordo de sócios: o que é, para que serve e como fazer**. Blog Aurum, 2024. Disponível em: <<https://www.aurum.com.br/blog/acordo-de-socios/#:~:text=O%20acordo%20de%20s%C3%B3cio%20%C3%A9,gest%C3%A3o%20e%20funcionamento%20da%20sociedade>> . Acesso em: 01 set. 2024.

BENASSI, Igor. **Desmistificando o acordo de sócios**. Blog GHBP, 2023. Disponível em: <<https://ghbp.com.br/contratos-e-societario/desmistificando-o-acordo-de-socios/>> . Acesso em: 01 set. 2024.

BIELA-WEYENBERG, Amber. **O que é um Diretor de Recursos Humanos (CHRO, Chief Human Resources Officer)?** Oracle, 2024. Disponível em: <[https://www.oracle.com/br/human-capital-management/hr/chief-human-resources-officer-chro/#:~:text=tomar%20decis%C3%B5es%20cr%C3%ADticas.,O%20que%20%C3%A9%20um%20Diretor%20de%20Recursos%20Humanos%20\(CHRO%2C%20Chief,pol%C3%ADticas%20trabalhistas%20que%20as%20afetam](https://www.oracle.com/br/human-capital-management/hr/chief-human-resources-officer-chro/#:~:text=tomar%20decis%C3%B5es%20cr%C3%ADticas.,O%20que%20%C3%A9%20um%20Diretor%20de%20Recursos%20Humanos%20(CHRO%2C%20Chief,pol%C3%ADticas%20trabalhistas%20que%20as%20afetam)> . Acesso em: 31. ago. 2024

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: 11 jan. 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm> . Acesso em: 12 set. 2024.

CARVALHO, Anna Eurídice Gonçalves. **APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/49928/1/2019_tcc_aegcarvalho.pdf> . Acesso em: 01 set. 2024.

CLARA. **Chief Operating Officer: o que é COO e suas funções**. Blog Clara, 2023. Disponível em: <<https://www.clara.com/pt-br/blog/chief-operating-officer-o-que-e-coo-funcoes>> . Acesso em: 31. ago. 2024

COELHO, Cláudia Sanches; RIBEIRO, Daniele Aparecida da Silva; FERREIRA, Kelson. **Governança corporativa**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) — Centro Universitário Eurípides de Marília (UNIVEM), Marília, 2010. Disponível em: <<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/509/Governan%C3%A7a%20Corporativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 31 set. 2024.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Notas sobre conflitos de interesses na administração de sociedade anônima**. Revista Jurídica Luso-Brasileira, v. 2, p. 529-546, 2015. Disponível em: <https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2015/2/2015_02_0529_0546.pdf>. Acesso em: 01 set. 2024.

CRUZ, Pedro Santos. **Mecanismos de eficácia dos acordos de acionistas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/12000/12000.PDF>>. Acesso em: 13 set. 2024.

DESSIMONI, Alessandro. **Acordo de sócios: importância e principais cláusulas**. Blog DBA Advogados, 2024. Disponível em: <<https://dba.adv.br/acordo-de-socios-importancia-e-principais-clausulas/>>. Acesso em: 08 set. 2024.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. **Apelação Cível: 1017100 DF 0026488-95.2015.8.07.0001**, Relator: Jair Soares, Data de Julgamento: 10/05/2017, 6ª TURMA CÍVEL, Data de Publicação: DJE 23/05/ 2017

FANCHINI, Tiago. **Departamento jurídico: como funciona e sua importância**. Blog Projuris, 2024. Disponível em: <<https://www.projuris.com.br/blog/departamento-juridico-como-funciona-importancia/>>. Acesso em: 31. ago. 2024

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações**, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

LEMMI, Tarina. **Diretor financeiro: funções, responsabilidades e importância para a empresa**. Blog Vexpenses, 2023. Disponível em: <<https://vexpenses.com.br/blog/diretor-financeiro/>>. Acesso em: 01 set. 2024.

LEMOS JUNIOR, Eloy Pereira; SILVA, Raul Sebastião Vasconcelos. **Reorganização societária e blindagem patrimonial por meio de constituição de holding**. Scientia Iuris, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 55–72, 2014. DOI: 10.5433/2178-8189.2014v18n2p55. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/15481>> Acesso em: 12 set. 2024.

LENZI, Tie. **Significado de natureza jurídica**. Significados, 2019. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20190330174521/https://www.significados.com.br/natureza-juridica/>>. Acesso em: 25. ago. 2024

LIRA, Thais de Oliveira; MARINHO, Daniela Ramos Gomes. **A holding como forma de planejamento sucessório e proteção patrimonial**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Direito) — Centro Universitário Eurípides de Marília (UNIVEM), Marília, 2017. Disponível em:

<<https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/2121/TC-%20THAIS%20DE%20OLIVEIRA%20LIRA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 ago. 2024

MAIA, Thiago Rodrigues; DELAVALD, Pedro. **O papel do acordo de sócios e suas principais cláusulas**. *JOTA*, 2023. Disponível em:

<<https://www.jota.info/artigos/o-papel-do-acordo-de-socios-e-suas-principais-clausulas>>. Acesso em: 12 set. 2024.

MALVINO, Leonardo Gomes; PAIVA, Renata Alfradique Carpi. **PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO VANTAGENS DA INSTITUIÇÃO DE UMA HOLDING FAMILIAR COMO INSTRUMENTO PARA UMA SUCESSÃO MAIS ECONÔMICA E DESBUROCRATIZADA**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 8, n. 11, p. 1093–1121, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i11.7710. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7710>>. Acesso em: 12 set. 2024.

MARINHO, Robledo de Souza; SOUSA, Ana Paula Veloso de Assis. **Holding e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico da sucessão familiar e do patrimônio**. *Revista FT*, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 45-58, 2021. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/holding-e-suas-vantagens-planejamento-juridico-e-economico-da-sucessao-familiar-e-do-patrimonio/>>. Acesso em: 25. ago. 2024.

MARINHO, Robledo de Souza; SOUSA, Ana Paula Veloso de Assis. **Holding e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico da sucessão familiar e do patrimônio**. *Revista FT*, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 45-58, 2021. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/holding-e-suas-vantagens-planejamento-juridico-e-economico-da-sucessao-familiar-e-do-patrimonio/>>. Acesso em: 25. ago. 2024.

NASCIMENTO, Ricardo dos Santos; LINHARES, Fernando; MORAES, Luciana Silva. **A profissionalização da gestão patrimonial: a constituição de holding como instrumento de gestão patrimonial, estrategicamente voltada para a maximização dos bens e minimização de risco**. [s.d.]. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_profissionalizacao_da_gestao_patrimonial.pdf. Acesso em: 13 set. 2024.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **Apelação Cível nº 0020386-46.2018.8.16.0019**: Ação de adjudicação por preferência de aquisição de cotas sociais e pretensão de exclusão de sócio. Reconvenção. Ação de prestação de contas. Relator: Desembargador Fábio André Santos Muniz. Julgado em 14/07/2022. Ponta Grossa, PR

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **O empresário industrial e a revolução brasileira**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 20-31, abr./jun. 2021. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/T6QV6wMmg97vnR5VPqMpwPh/>>. Acesso em: 26. ago. 2024

PETRIN, Juliana Paola Avilla; RIOS, Ricardo Pereira. **A Holding e o Processo da Sucessão Familiar**. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, v. 5, n. 1, 2014, p. 18. Disponível em:

<https://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes_pdf/administracao/v5_n1_2014/Juliana.pdf > . Acesso em: 26 agost. 2024.

PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Aspectos relevantes da empresa familiar, governança e planejamento sucessório.** *Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário* (RDIET), Brasília, v. 12, n. 1, p. 597-631, jan./jun. 2017.

Disponível em:

<[https://elivros.love/ler-online/baixar-estrategias-societarias-planejamento-tributario-e-sucessorio-serie-gvlaw-roberta-nioac-prado-epub-pdf-mobi-ou-ler-online#epubcfi\(/6/2\[capa.xhtml\]!/4/1:0\)](https://elivros.love/ler-online/baixar-estrategias-societarias-planejamento-tributario-e-sucessorio-serie-gvlaw-roberta-nioac-prado-epub-pdf-mobi-ou-ler-online#epubcfi(/6/2[capa.xhtml]!/4/1:0)) > . Acesso em: 25 ago. 2024.

REIS, Tiago. **Conselho de administração: o que é e qual a sua importância.**

Suno Research, 2018. Disponível em:

<<https://www.suno.com.br/artigos/conselho-administracao/> > . Acesso em: 01 set. 2024.

REZENDE, Eduarda Mendonça Siqueira Batista. **Holding como forma de planejamento sucessório.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Direito) — Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2020. Disponível em:

<<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2130/1/TCC-%20Holding%20como%20forma%20de%20planejamento%20sucess%c3%b3rio%20%281%29.pdf> > . Acesso em: 23 ago. 2024.

SÁ, Márcio Carvalho de. **A origem do sistema de holding e a chegada no Brasil.**

Disponível em:

<<https://marciocarvalhodesa.com.br/a-origem-do-sistema-de-holding-e-a-chegada-no-brasil/> > . Acesso em: 26 ago. 2024.

SANTOS, Alisson Deyvid Marcolino dos. **Holding familiar como instrumento de planejamento sucessório e proteção patrimonial.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Direito) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em:

<<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/53911/1/Santos%2C%20Alisson%20Deyvid%20Marcolino%20Dos.pdf> > . Acesso em: 24 ago. 2024

SANTOS, Wellington Souza. **Governança corporativa e holding familiar: uma análise da sua importância e aplicabilidade.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Direito) — Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022.

Disponível em:

<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/4519/1/TCC.Wellington_Souza%20final.pdf > . Acesso em: 01 set. 2024.

SILVA, Cristiane. **Holding: saiba o que é, como funciona e quais os tipos.**

Ultimatum, 2024. Disponível em:

<<https://ultimatum.com.br/holding-saiba-o-que-e-como-funciona-e-quais-os-tipos/#:~:text=3.,setores%20ou%20segmentos%20de%20mercado> > . Acesso em: 23. ago. 2024

SILVA, Sara Gonçalves da. **As vantagens da sociedade limitada.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) — Faculdade Nossa

Senhora Aparecida, 2017. Disponível em:
<<http://www.unifanap.com.br/Repositorio/59.pdf> >. Acesso em: 26. ago. 2024.

STAFFA NETO, André. **A importância do acordo de sócios**. Blog Baptista, 2024. Disponível em: <<https://www.baptista.com.br/a-importancia-do-acordo-de-socios/> >. Acesso em: 11 set. 2024

TEIXEIRA, Cristiana. **CEO: o que é e quais suas funções dentro de uma empresa**. Exame, 2024. Disponível em:
<<https://exame.com/invest/guia/ceo-o-que-e-e-quais-suas-funcoes-dentro-de-uma-empresa/> >. Acesso em: 01 set. 2024.

TERRA. **Com mais de 100 mil holdings no Brasil, modelo de negócio abre perspectivas**. Terra, 2021. Disponível em:
<<https://www.terra.com.br/noticias/com-mais-de-100-mil-holdings-no-brasil-modelo-de-negocio-abre-perspectivas,68b09e4589f8206d813ef65a5e6ec5377fyllr157.html> > . Acesso em: 26. ago. 2024.

VALINOR, Rodrigo. **Quais são as empresas que compõem a Alphabet?**. Blog Remessa Online, 2023. Disponível em:
<<https://www.remessaonline.com.br/blog/quais-sao-as-empresas-que-compoem-a-alphabet/#:~:text=A%20Alphabet%20%C3%A9%20uma%20holding,agricultura%2C%20na%20ind%C3%BAstria%20automobil%C3%ADstica%20etc> >. Acesso em: 23. ago. 2024.

VIEIRA, Ricardo. **Holdings societárias: aspectos jurídicos e estratégicos**. 3. ed. São Paulo: Editora Jurídica, 2022. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SqJ5EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA234&dq=holding+societaria&ots=_wpgdY6NIq&sig=sxzcB-OI5f8tvuYgTq4OxLX-EM#v=onepage&q=holding%20societaria&f=false > Acesso em: 26 ago. 2024.