



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA**  
**VETERINÁRIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**PAULO ROBERTO DE SOUZA ROCHA JÚNIOR**

**A ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO E HOLDINGS**  
**DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

**Brasília/DF**  
**Junho/2024**

**PAULO ROBERTO DE SOUZA ROCHA JÚNIOR**

**A ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO E HOLDINGS  
DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

**Orientador(a): Prof. Dr. Jose Marcio Carvalho**

**Brasília/DF  
Junho/2024**

## RESUMO

A presente pesquisa investiga os Custos de Transação e as holdings de empresas do agronegócio, com enfoque nos aspectos jurídicos e econômicos. A metodologia inclui análise de dados de artigos científicos sobre holdings no agronegócio, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. A pesquisa visa analisar a viabilidade dessas estruturas para empreendimentos rurais. A investigação também aborda a gestão em propriedades rurais, ressaltando a importância das holdings nesse contexto. A análise a partir de relatos de gestores de holdings rurais permite identificar a melhor viabilidade entre diferentes casos. O perfil dos entrevistados inclui proprietários de empresas rurais e administradores, tendo a coleta de dados sido realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de texto com auxílio de software específico. A pesquisa busca contribuir para o entendimento da aplicabilidade da Economia de Custos de Transação e das holdings no contexto do agronegócio, visando melhorias nas empresas do setor. A conclusão do estudo destaca que, para grandes empresas a aplicabilidade dependerá de seus objetivos estratégicos, sendo sempre viável, enquanto que para empresas de pequeno e médio porte no agronegócio, a viabilidade da utilização de holdings pode variar conforme o contexto, sendo essencial considerar fatores como estrutura patrimonial e planejamento sucessório, além dos objetivos estratégicos para a tomada de decisão. A pesquisa oferece insights relevantes para a avaliação da adequação das holdings como estratégia de gestão no agronegócio, considerando os benefícios e desafios envolvidos.

**Palavras-chave:** Direito do agronegócio, Economia de Custos de Transação, Holding, Gestão Rural, Planejamento Empresarial, Governança.

## ABSTRACT

This research investigates Transaction Costs and holding companies in agribusiness companies, focusing on legal and economic aspects. The methodology includes data analysis from scientific articles on holdings in agribusiness, semi-structured interviews and content analysis. The research aims to analyze the viability of these structures for rural enterprises. The investigation also addresses management on rural properties, highlighting the importance of holding companies in this context. The analysis based on reports from managers of rural holdings allows identifying the best viability between different cases. The profile of the interviewees includes rural business owners and administrators, with data collection being carried out through semi-structured interviews and text analysis with the aid of specific software. The research seeks to contribute to the understanding of the applicability of Transaction Cost Economics and holdings in the context of agribusiness, aiming for improvements in companies in the sector. The conclusion of the study highlights that, for large companies, the applicability will depend on their strategic objectives, being always viable, while for small and medium-sized companies in agribusiness, the feasibility of using holdings may vary depending on the context, and it is essential to consider factors such as asset structure and succession planning, in addition to strategic objectives for decision-making. The research offers relevant insights for evaluating the suitability of holdings as a management strategy in agribusiness, considering the benefits and challenges involved.

**Keyword:** Agribusiness Law, Transaction Cost Economics, Holding, Rural Management, Business Planning, Governance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Economia de Custos de Transação (ECT).....	21
Figura 2 - Projeções do poder econômico dos países.....	32
Figura 3 - PIB do agronegócio 2023 .....	33
Figura 4 - Saldo balanço comercial brasileira de 2010 a 2023.....	34
Figura 5 - Volume de contratações de crédito agrícolas 2020 a 2023.....	46
Figura 6 - Comparativo de crédito rural PJ x PF .....	46
Figura 7 - Nuvem de palavras .....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre pessoa física e jurídica.....	53
Quadro 2 - Comparativo de empresas familiares e não familiares.....	57
Quadro 3 - Quanto aos aspectos econômico-financeiros .....	70
Quadro 4 - Quanto aos aspectos administrativos.....	72
Quadro 5 - Quanto aos aspectos legais .....	73
Quadro 6 - Quanto aos aspectos societários .....	73
Quadro 7 - População entrevistada .....	76
Quadro 8 - Tipos de empresas.....	79
Quadro 9 - Roteiro de entrevistas 1.....	84
Quadro 10 - Roteiro de entrevistas 2 .....	84
Quadro 11 - Roteiro de entrevistas 3 .....	85
Quadro 12 - Roteiro de entrevistas 4 .....	86
Quadro 13 - Roteiro de entrevistas 5 .....	87
Quadro 14 - Roteiro de entrevistas 6 .....	88
Quadro 15 - Características das empresas .....	94

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivos Gerais.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>A Nova Economia Institucional e a Economia de Custos de Transação .</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Governança.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>Conceito de agronegócio.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4</b>	<b>Importância do agronegócio.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5</b>	<b>Desafios para o agronegócio.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6</b>	<b>O agronegócio e sua relação com o direito.....</b>	<b>55</b>
<b>2.6.1</b>	<b>A instabilidade Judicial.....</b>	<b>4055</b>
<b>2.6.2</b>	<b>A questão dos tributos no agronegócio.....</b>	<b>41</b>
<b>2.6.3</b>	<b>A questão do crédito no agronegócio.....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Contratos e o agronegócio.....</b>	<b>48</b>
<b>2.6.5</b>	<b>Questões diversas no agronegócio.....</b>	<b>49</b>
<b>2.7</b>	<b>Conceito de Holdings.....</b>	<b>50</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Tipos de Holding.....</b>	<b>51</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Constituição da Holding.....</b>	<b>52</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Dissolução da Holding.....</b>	<b>53</b>
<b>2.7.4</b>	<b>Funções da Holding.....</b>	<b>53</b>
<b>2.7.5</b>	<b>Instalação e administração da Holding.....</b>	<b>54</b>
<b>2.7.6</b>	<b> Holding pessoa jurídica independente.....</b>	<b>54</b>
<b>2.7.7</b>	<b> Holding e o agronegócio.....</b>	<b>56</b>
<b>2.8</b>	<b> Holding Familiar.....</b>	<b>57</b>
<b>2.9</b>	<b> Vantagens e desvantagens das Holdings.....</b>	<b>62</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>78</b>
<b>3.1</b>	<b>Características da Pesquisa.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados.....</b>	<b>79</b>
<b>3.3</b>	<b>Amostra de Dados.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4</b>	<b>Categorias de Análise.....</b>	<b>83</b>

3.5	Análise de Dados .....	86
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	88
4.1	Perfil dos Entrevistados e dos Negócios.....	89
4.2	Pressupostos Comportamentais na Holding: Oportunismo .....	94
4.3	Pressupostos Comportamentais na Holding: Racionalidade limitada ....	96
4.4	Pressupostos Comportamentais na Holding: Incerteza .....	96
4.5	Atributos de Transação na Holding: Especificidade dos Ativos .....	98
4.6	Atributos de Transação na Holding: Frequencia .....	100
4.7	Análise Geral dos Dados .....	101
5	CONCLUSÃO.....	103
	REFERÊNCIAS.....	107
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa partiu da observação empírica da fragilidade das propriedades rurais em questões atinentes as áreas jurídica e administrativa, com práticas caracterizadas por certo grau de improvisação, tomando por base fontes tácitas (Crepaldi, 2012, Binotto, Nakayama, Siqueira, 2014).

A ONU (2012), quando a população mundial era de 7 bilhões de pessoas, projetou que em 2024 a população atingiria 8 bilhões de pessoas e que em 2050 este número alcançaria 9,5 bilhões de pessoas exigindo uma maior oferta de alimentos. Tal previsão para 2024 se concretizou, aumentando a perspectiva de que em 2050 também se concretizem os resultados dos estudos de projeção. Também o relatório da FAO (2023), cita que em 2022 o número de pessoas que passaram fome no mundo atingiu a média de 735 milhões de pessoas. Tais dados corroboram que crescimento consistente do agronegócio o configure como um dos principais motores da economia brasileira (CNA, 2020).

A importância dos resultados do agronegócio brasileiro faz sobressair a necessidade de se estudar como se organiza as atividades produtiva e como se estruturam os empreendedores e empreendimento agropecuários, afinal, são eles que viabilizam a produção agrícola do país. Um empreendimento agropecuário se caracteriza pela exploração econômica e racional da terra por pessoa física ou jurídica, cujo objetivo é o de obter produção animal ou vegetal (Crepaldi, 2012).

Neste sentido, Estrada e Almeida, já em 2007 apontavam que o ambiente empresarial estava mudando, buscando melhores técnicas administrativas e planejamento nas esferas estratégica, tática e operacional, de acordo com a seguinte sequência: Planejamento Orçamentário, Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Gestão Estratégica (Estrada; Almeida, 2007). Em movimento contínuo, Moreira, Locatelli e Afonso (2015), continuam afirmando esta tendência e demonstrando abrangência para outros setores da economia, apontando a necessidade de se implantar uma gestão voltada para a análise e gerenciamento de recursos, como ferramenta de gestão para a tomada de decisão, bem como Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), que apontam os efeitos positivos de adoção de uma estrutura de governança através de uma holding para a gestão da empresa. Por fim, já em 2023, Rodigheri et al (2023) demonstram a contemporaneidade deste tema,

trazendo não só a recente fase de profissionalização dos produtores rurais, como a necessidade de técnicas administrativas para uma melhor gestão (Rodigheri; Grzybovski; Silva; 2023)

Tem-se ainda que as empresas rurais primam pela técnica da atividade fim, sendo o centro dos esforços dos proprietários rurais a melhoria da eficiência e da eficácia de sua atividade, sem muita atenção para as atividades meio, aquelas que se detêm na logística, na venda, ou outras questões gerenciais em geral, tendo menos preocupação ainda com as questões jurídicas, as quais tendem a aparecer apenas como problemas gerenciais (Canziani, 2001).

Peter Drucker (1964), propôs como parâmetros para um administrador, os critérios de eficácia e eficiência, uma vez que estes são indicadores de desempenho organizacional, conforme Richard Boyle (1989).

Neste sentido, temos que a eficiência está relacionada à melhor utilização dos recursos para atingir um objetivo, guardando coerência dos meios com os fins, denotando competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços, buscando obter o desempenho ótimo em uma dimensão. (Motta; Bresser Pereira, 1980, Nassuno, 1999 e Almeida; Mariano; Rebelato, 2006).

Eficácia é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado, adequando metas e tempo, remetendo a condições controladas e a resultados desejados, sendo uma decisão mais eficaz quanto mais próximo dos objetivos estabelecidos chegarem os resultados obtidos. Martins e Laugeni (2005).

A busca por estratégias de governança que otimizem a gestão dos produtores rurais é ressaltada pelo fato de que a maioria dos empreendimentos agropecuários brasileiros são familiares, sendo que o Censo Agro de 2017 contou 5.073.324 estabelecimentos agropecuários no Brasil, dos quais cerca de 77% dos estabelecimentos foram classificados como de Agricultura Familiar e foram responsáveis por 23% do valor da produção, ocupando 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários, o que se repete em todo o mundo e, portanto, é fundamental para a economia global (Oliveira, 2006; IBGE, 2017).

Neste sentido, demonstrando que tal discussão não se restringe a academia, mas toma os espaços políticos e a sociedade organizada, aponta-se uma apresentação para a Comissão de Assuntos Econômicos e de Infraestrutura do Senado Federal, em 13 de março de 2007, onde citou-se que:

O aprimoramento do ambiente de negócios, item recorrente da agenda política brasileira, constitui uma perspectiva do debate sobre o desenvolvimento econômico

que tem sido enfatizada recentemente, tanto na opinião pública quanto no meio acadêmico. Há discussões e movimentos organizados na sociedade preocupados com temas como carga tributária, corrupção, processos burocráticos, incertezas contratuais, lacunas de infraestrutura e, resumidamente, redução dos custos que dificultam novos investimentos privados no país (Filártiga, 2007).

Assim, a análise econômica considera o ambiente normativo no qual as relações entre os agentes se desenvolvem, onde o Direito, ao estabelecer regras de condutas, deverá levar em conta os impactos econômicos que delas derivarão, os efeitos sobre a distribuição ou alocação dos recursos e os incentivos que influenciam o comportamento dos agentes econômicos privados. Assim, o Direito influencia e é influenciado pela economia, e as Organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente institucional (Zylbersztajn; Sztajn, 2005).

Para Gala (2003), a busca do entendimento do progresso econômico em North se mistura com a busca pela compreensão da evolução das instituições que levam a esse progresso, ao par que, estudar o desenvolvimento econômico significa estudar o desenvolvimento institucional. Não à toa, a obra mais importante de North se preocupou em entender a dinâmica institucional das sociedades.

Nesta busca, North procura mostrar a dificuldade enfrentada pelos agentes econômicos por conta da existência de incerteza. A partir daí, introduz o conceito de instituições, que será a base de todo o seu modelo. “Estas, ao reduzirem os custos de transação, atenuando o problema da incerteza, facilitarão a coordenação econômica e social” (North, 1990: 27).

As incertezas próprias do sistema econômico e os elevados custos de transação (CT), justificam a existência das instituições, a fim de promover a estabilidade requerida para as trocas do mercado. Somente a partir do surgimento das regras através das quais interagem as pessoas, é possível entender a organização das sociedades (North, 1990).

Na definição de North (1990, p. 03), “as instituições são invenções humanas criadas para estruturar as interações políticas, econômicas e sociais ao longo do tempo. Pode-se dizer que as instituições representam uma restrição a mais para os agentes no curso de suas transações econômicas. Ainda argumenta Dequech (2001) que “as instituições podem jogar também um papel construtivo, e não meramente restritivo, na interação dos indivíduos” (Dequech, 2001. P.08).

De forma geral, as instituições passam a consistir das limitações informais, regras formais e suas características de enforcement”.

Explicitando tais conceitos, North (1990) esclarece que as limitações informais incluem as convenções, as normas de comportamento e os códigos de condutas reconhecidos. As regras

formais ocorrem por decisões de corpos políticos, jurídicos e econômicos, com base nos modelos subjetivos dos governantes e sujeitos principais através de leis e constituições formalizadas e escritas, em geral impostas por um governo ou agente com poder de coerção, e o enforcement refere-se às garantias de cumprimento obrigatório.

Nas palavras de North, os custos de enforcement referem-se a incerteza que os agentes têm sobre a propriedade do bem a ser trocado e, portanto, relacionam-se a problemas de legitimidade da transação a ser efetuada (North, 1990). O foco aqui são as transações complexas que envolvem bens consumidos e produzidos ao longo do tempo. Se algum tipo de arcabouço de proteção não estiver presente de forma a minimizar esse tipo de incerteza, veremos que, novamente, as trocas entre agentes não serão possíveis.

De forma bem didática, Gala (2003) explica que os CT podem ser divididos em dois tipos, sendo os primeiros os custos de mensuração (surgidos antes que a transação seja concretizada), que se relacionam às dificuldades dos agentes em definir claramente o objeto da transação e os segundos, os custos de enforcement (os vinculados com a execução do contrato), que estão vinculados à incerteza que os agentes têm com relação à propriedade do bem a ser trocado e com problemas de legitimidade da transação a ser efetuada. Tais foram tratados por Williamson (1985), como custos *ex ante* e os custos *ex post*, sendo aqueles os custos de elaboração e negociação e estes, os de manutenção do acordo, expressos nos custos da falta de alinhamento do acordo; de barganha e de configuração e funcionamento das estruturas de governança.

Para North (1990), as instituições constituem-se na variável-chave para explicar a cooperação e os incentivos ao crescimento. As próprias organizações e jogadores têm sua razão de ser no conjunto de oportunidades estabelecidas pelo arcabouço institucional. Desta forma, fazer cumprir contratos exige, portanto, uma terceira parte, geralmente uma organização com o monopólio do uso da força, o Estado.

As instituições são compreendidas tradicionalmente como “elementos culturais-cognitivos, normativos e reguladores que, juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social” (Scott, 1995, p. 33), ou seja, são “estruturas socioculturais duráveis” (Scott, 2008, p. 48).

Instituições, portanto, não devem ser confundidas com organizações, já que estas são arranjos sistêmicos de recursos pessoais e materiais para alcance de objetivos pré-definidos, enquanto aquelas são as normas e as ideias que as condicionam (Granqvist et al., 2021).

As organizações são entidades com o propósito de maximizar a riqueza garantida pela estrutura institucional da sociedade. As organizações incluem corpos políticos (partidos políticos, o senado, uma agência reguladora), corpos econômicos (empresas, sindicatos, cooperativas, casas familiares), corpos sociais (igrejas, clubes, associações desportivas) e órgãos educativos (escolas, universidades, centros vocacionais) (North, 1990).

Para North, organizações são os principais agentes de uma sociedade e dentro dessa categoria encontramos os mais diversos entes. Se as instituições são as regras do jogo, as organizações representam os diversos times que disputam o campeonato da sociedade.

Enfim, a partir destes conceitos, North apresenta a dificuldade enfrentada pelos agentes econômicos em razão da existência de incerteza. A partir daí, traz o conceito de instituições, que busca reduzir os CT, atenuando o problema da incerteza, facilitando a coordenação econômica e social (North, 1990).

Neste mesmo sentido, Rudolf Richter (2008) afirma que a Análise Econômica do Direito é a descrição do papel do Direito na Nova Economia Institucional, uma vez que tem por objetivo analisar quadros institucionais.

Com a finalidade de abordar este problema, Williamson (2005) traz a Análise Econômica do Direito quando afirma que existem problemas futuros potenciais nos contratos que não tentam ser antecipados pelos agentes que desenham os arranjos institucionais no presente. Por outro turno, North (1990) se aproxima da Análise Econômica do Direito ao criar uma teoria que analisa as instituições e as restrições que moldam as interações humanas.

Desta forma, temos que um ambiente institucional de regras claras e efetivas pode reduzir incertezas, proporcionando maior previsibilidade e segurança para as empresas, servindo de estímulo para empreendedores que decidem abandonar a informalidade. Neste caso, se ressalta que a representação das qualidades de seus ativos – em escrituras, fianças, contratos e registros – é capaz de fixar seu potencial econômico em capital, o que permite sua utilização como garantia de empréstimos e viabiliza o crescimento de seus negócios a patamares desconhecidos na informalidade (Filártiga 2007).

Dentre outras estratégias possíveis, temos que o aumento no tamanho das organizações pode aumentar a eficiência pela redução do custo das transações, como os custos da incerteza entre o agente e principal (Hira; Hira, 2000).

Ainda, Silva (2003) explica uma base crucial para a hierarquia em todas as instituições sociais, os benefícios da estabilidade e da previsibilidade do comportamento. De forma

suplementar, temos de Coase (1937) que uma empresa tenderá a expandir-se até que os custos de organizar uma transação interna se tornem iguais aos custos de realizar a mesma transação no mercado ou aos custos de se organizar em outra empresa. Essa abordagem mostra a necessidade de interdisciplinaridade no trato da questão da gestão da empresa, como proposto por Williamson, que levou o assunto à área do direito, bem como na qual já se veem diversos e importantes trabalhos que objetivam estudar as implicações econômicas dos procedimentos e decisões jurídicas.

Há que se notar ainda que, para sobreviver às mudanças impostas pela economia globalizada, as propriedades rurais deixaram de ser autossuficientes e tiveram que buscar recursos e informações fora da porteira, bem como se especializar, utilizando infraestrutura externa, aumentando a complexidade e os CT, na busca de mercado com foco na produção de excedentes (Araújo, 2013). Segundo Callado (2014), a complexidade desta configuração econômica e social exige que o agronegócio seja tratado sob a perspectiva da abordagem sistêmica por relações interdependentes.

Assim, diante dos possíveis problemas relacionados com esta mudança, e dúvida recorrente dos produtores rurais acerca da adequação ou não de sua realidade a instalação de uma holding rural, bem como quais as perspectivas jurídicas e de gestão, com o intuito de buscar maior eficiência e eficácia para as empresas do agronegócio, é que, a partir da análise de economia de CT de empresas que aderiram a forma empresarial da holding, tenciona-se colocar parâmetros objetivos para tal questionamento. Dentre aos vários aspectos a que esta análise se estenderá, por suas características, frisa-se que este tipo de análise afeta o desempenho de uma organização na captação de recursos e na capacidade para se lidar com as diferentes regulações de impostos do governo (Rabechini; Carvalho 2009).

Corroborando a necessidade e possibilidade de aperfeiçoamento na gestão do agronegócio brasileiro, Correa (2019) afirma que, apesar do positivo desempenho econômico do agronegócio, ainda há espaço para aprimoramento de sua gestão. O autor, citando Cornaggia (2013) ressalta que embora seja um segmento exposto a riscos, há poucas ações para a sua gestão. Para melhor embasar sua afirmação, cita o caso dos seguros rurais como referência, uma vez que o montante total segurado do agronegócio em 2014 (18,6 bilhões de Reais) (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2014) com o seu Produto Interno Bruto (PIB) no mesmo período (1,2 trilhão de Reais) (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA-Esalq/USP, 2015), tem-se como média que o produtor segura apenas 1,5% da sua

produção. Em comparação, para um PIB de 2023 de 10,9 trilhões (CEPEA-Esalq/USP, 2023), segundo dados do SISSER - Sistema de informação da Subvenção do Seguro Rural (MAPA, 2024), o valor total segurado em 2023 foi de 38 bilhões, o que, apesar do aumento, ao ser comparado com a proporção do PIB, demonstra uma diminuição relativa.

Nesse sentido, Gonçalves e Brandt (2006) explicam que o crescimento do agronegócio nas últimas décadas tem demandado estudos e pesquisas sobre os custos nas empresas ou nas propriedades rurais. No mesmo sentido, Faria et al (2022) e Vitalli et al (2022) corroboram esta afirmação.

Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo a proposta de um estudo pela análise institucional de empresas rurais que passaram pela criação de uma holding, as quais passaram a gerenciar a atividade rural do proprietário rural, a fim de entender as mudanças de governança e jurídicas ocorridas na prática administrativa daquela empresa, a partir da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT).

De forma mais específica, este trabalho estará centrado na realidade dos produtores rurais dos Estados do Mato grosso e Paraná, tendo sido estes os dois maiores produtores de grãos do Brasil em 2022 (IBGE, 2022).

Tal análise ganha mais importância diante do fato de que em gestão de agronegócio, tal se faz mais complexa devido a questões jurídicas diretamente ligadas a estas atividades e suas interfaces, como a ambiental, a trabalhista e a tributária, dentre os diversos ramos do direito, e as diferenças regionais que se lhe são peculiares (Rocha; Simioni, 2004).

Assim, temos a ECT, que faz parte da corrente de pesquisa conhecida como Nova Economia das Instituições (NEI), escola do pensamento econômico contemporâneo, focada na análise das variáveis institucionais, transacionais e organizacionais que compõem o universo de atuação das organizações. A NEI parte do pressuposto que as instituições fazem a diferença e são suscetíveis de análise, à medida que reduzem as incertezas, moldando as interações entre os indivíduos, impondo restrições formais – leis, direitos de propriedade –, ou informais – fundamentada em fatores como códigos de ética e/ou tabus (North, 1990, 2000).

Desta forma, este estudo encontra ressonância em Williamson (1989) que moldou a ECT e a posicionou como um trabalho interdisciplinar, no qual direito, economia e administração têm papéis importantes, trazendo foco aos seus interesses comuns e conceituando como sendo os CT aqueles para que sejam efetivadas as relações de troca entre os agentes econômicos (Williamson, 1989).

Para Rocha *et al.* (2008), as análises dos contratos envolvidos nas diversas relações das empresas têm sido o principal foco da ECT, dada sua função enquanto gerir ou governar as diversas transações das firmas.

Segundo Coase (1937), estes CT influenciam a organização da produção, criando uma dinâmica na alocação de recursos na qual as firmas podem expandir-se ou contrair-se, ao longo da cadeia produtiva, de acordo com as transações que pretendam assumir. Trata-se de um conceito de firma que a define como um conjunto de relações criado para substituir transações, quando é capaz de reduzir custos e corrigir falhas de mercado.

Rocha Neto *et al.* (2009), ressaltam que a globalização tem proporcionado condições favoráveis para a ampliação e crescimento das organizações, as quais têm assumido um lugar cada vez mais central no cenário econômico, social e político da sociedade e citando Seixas, Grave e Gimenez (2001), afirma que, diante das rápidas e constantes transformações, as organizações devem cada vez mais inovar, no sentido não só de satisfazer o mercado como até de surpreendê-lo.

Assim, a importância de se obter maior eficiência e eficácia no agronegócio, demonstrada até aqui, tem na constituição de holdings um aliado. Tal forma de constituição da empresa rural pode melhorar a conformação desta, de forma a preservar a perenidade da empresa, proporcionar formas de gerenciamento profissionais, bem como integrar à empresa formas de gestão e de compliance (Santos e Fagundes, 2021).

Para Mamede e Mamede (2017), a Holding é uma sociedade que promove a gestão e administração de um conglomerado de empresas ou do patrimônio de uma empresa, que propõe solucionar uma série questões inerentes ao meio empresarial e que alcança diversos benefícios e vantagens competitivas que estabelece um planejamento sucessório para resguardar a continuidade dos negócios, além de proteger o patrimônio comum de atos e negócios pessoais dos sócios, prevenido eventuais disputas e litígios judiciais, em caso de falecimento do titular dos bens. (Lodi; Lodi, 2011; Mamede; Mamede, 2017).

O estudo das holdings como forma de melhoria na eficiência e eficácia da gestão de empresas rurais, como perspectiva de redução de CT, se faz imperativo de sustentabilidade, uma vez que propõe uma resposta a questão da importância da holding como forma organizacional de empresas rurais.

Observe-se ainda que, Bühler e Oliveira (2023), em revisão de literatura encontrou ao pesquisar artigos de holding familiar ou que tratavam do tema sucessão familiar (que é o mais

estudado e utilizado) apenas 12 estudos e no caso específico em que se tratava de ambas as questões de forma correlacionada, apenas 1 artigo.

Aqui cabe salientar este estudo. A pesquisa de Schmeisch (2020) em dissertação de mestrado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), “Economia dos custos de transação na transição legal da propriedade rural”, onde se buscou analisar as holdings sob o aspecto da ECT, dentro da variável específica, e mais utilizada, sucessão da empresa, deixou claro que as holdings têm relação positiva acerca da ECT no aspecto específico da sucessão de bens. A pergunta que permaneceu e se faz aqui é: A ECT se dá de forma positiva também em relação a atividade empresarial com a formação da holding, ou se atem a questões de sucessão da empresa?

Desta forma, além de abordar uma temática de grande relevância para o ambiente empresarial rural, o desenvolvimento da pesquisa deve-se à carência de informações e de exemplos acadêmicos sobre as holdings.

Portanto, a pergunta de pesquisa que esta dissertação procura responder é qual a influência da adoção da holding como tipo de pessoa jurídica de empresas rurais a partir de uma ótica da ECT para a gestão e para os resultados financeiros?

A perspectiva teórica a ser adotada é a da ECT através da metodologia da análise institucional. Pretende-se, nesta pesquisa, mediante a análise de dados secundários, analisar entrevistas de stakeholders das empresas rurais.

Assim considerado stakeholders como pessoas ou organização cuja colaboração é condição para que a empresa exista e que são impactados e impactam a organização (Menezes; Vieira; Santos, 2020)

Desta forma, as entrevistas serão realizadas de modo a evidenciar, a partir da aplicação prática da ECT, os benefícios gerados com a utilização mais efetiva do instituto da holding como pessoa jurídica a ser utilizada e seus reflexos na gestão de resultados, identificando a existência ou não de relação significativa entre os relatos dos stakeholders, comparando-se os resultados para a gestão das empresas rurais, antes e após a adoção do tipo empresarial de holdings.

## **1.1 Justificativa**

O tema proposto tem sua relevância calcada no atual cenário político e econômico do País, na esteira do que afirmam Maranhão e Vieira Filho (2016), em que se observa um crescimento econômico significativo no setor do agronegócio brasileiro contemporâneo. Assim, na medida em que o agronegócio vem se fortalecendo, de se primar por aperfeiçoamento gerencial e de normas jurídicas pautadas em resultado em todas as suas nuances, em consonância com os ditames do direito e a busca da eficiência e eficácia da gestão rural.

Neste cenário de crescimento de importância do agronegócio brasileiro, onde Batalha (2001, p.245) traz que “no Brasil de hoje, convivem empreendimentos rurais nos mais avançados estágios de evolução”, temos também um aumento da profissionalização das empresas agrárias, que não é homogêneo, devido à grande diversidade de realidades nas regiões brasileiras (Batalha, 2001) e um conseqüente aumento da importância das holdings rurais (Silvério Junior; Cescon; 2022).

O dinamismo do agronegócio obtido com a expansão da fronteira agrícola, os melhoramentos genéticos e o crescimento internacional representam alguns dos fatores que mais contribuíram para a elevação na matriz exportadora (IPEA, 2010).

Dossa e Segatto (2010), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (IBGE, 2016), Silva et al., 2015, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, (EMBRAPA, 2017), Pereira et al., 2012; Rada e Buccola, 2012 e Pereira et al., 2012, ressaltam a crescente importância do agronegócio no cenário socio, político e econômico nacional. O aumento significativo da produção agropecuária bem como das exportações nos últimos 10 anos, tornam este setor extremamente significativos para o Brasil.

Desta forma, diante do quadro que se configura, onde a holding se propõe a trazer benefícios à gestão das empresas rurais, trazendo diminuição de custos de transação destas empresas, em especial e de forma mais direta, a estabilidade contratual, no acesso crédito e a estabilidade das relações empresariais, se faz mister o estudo destas empresas, a fim de analisar o alcance destes benefícios, bem como os casos a que tais se aplicam.

Assim, na esteira da lógica das ciências agrárias, que centra esforços, investimentos e pesquisas em tecnologias que melhorem a produtividade e a qualidade dos produtos obtidos, respeitando a sustentabilidade socio ambiental, com vista a melhores resultados, mais eficientes e eficazes, o presente trabalho tem como objetivo, através de parâmetros objetivos, responder a questão premente para o atual momento empresarial, se as holdings têm efetiva melhoria nos

resultados de custos de transação e de gestão das empresas rurais, bem como se esta traria efeitos positivos nos âmbitos administrativo, empresarial, social, político e econômico.

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo Geral*

O objetivo geral é analisar, o papel desempenhado pelas holdings nas empresas rurais das regiões de plantio de grãos, dos estados do Paraná e Mato Grosso, de forma a propiciar um estudo mais acurado acerca dos custos de transação a partir da adoção deste tipo de estrutura empresarial, avaliando a viabilidade e as vantagens das holdings rurais.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

Este objetivo geral desdobra-se em três objetivos específicos:

- Avaliar a percepção dos stakeholders quanto as vantagens e desvantagens da adoção de holdings como alternativa de estruturação dos negócios de uma organização;
- Avaliar as principais vantagens e desvantagens, em constituir uma Holding;
- Verificar o tipo de empresa que tem nas holdings uma estratégia viável.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta pesquisa tem como orientação, uma introdução ao tema, seguida da fundamentação teórica dos conceitos utilizados para a pesquisa, a apresentação da metodologia utilizada, os dados colhidos para o estudo e a respectiva análise destes dados, a discussão destes resultados e por fim a conclusão a que o estudo chegou.

Nesse capítulo são apresentados os principais fundamentos teóricos acerca do tema. Especificamente, ECT, a Holdings, agronegócios.

### **2.1 A Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia de Custos de Transação (ECT)**

Bezerra (2017) e Zylbersztajn (1995) lembram que o setor do agronegócio brasileiro tem passado por diversas transformações, fazendo com que sua estrutura de governança se adaptasse para competir no mercado, motivo que impulsionou o emprego da Nova Economia Institucional — (NEI) e a Economia dos Custos de Transação — (ECT) para melhor entender as estratégias de atuação das organizações.

Nas palavras de Pessali e Fernandez (2003), a NEI, tem alcançado um impacto generalizado e crescente na ciência econômica mundial, tanto em nível acadêmico quanto na formulação de políticas econômicas. Esta conta com representantes como os ganhadores do prêmio Nobel, Ronald Coase, Douglass North, Herbert Simon e Oliver Williamson. Os autores ainda ressaltam que a partir de autores como Oliver Williamson, que apresentou a teoria da economia de custos de transação como parte desta nova escola do pensamento, que tem se desenvolvido de maneira consistente.

Nos anos cinquenta, Herbert Simon apresenta a ideia de racionalidade limitada dos indivíduos como alternativa ao homem econômico, pelo qual afirmava que mesmo com a intenção de ser maximizador, o indivíduo estava sujeito a cometer erros e omissões e naturalmente alcançar resultados ‘satisfatórios’ e não ‘ótimos’ (Simon 1980).

Assim, Simon definiu o conceito de racionalidade na Economia em duas áreas distintas, sendo uma a racionalidade substantiva que apresentava regras de escolha que validavam as previsões do modelo e outra a racionalidade processual que apresentava perspectiva realística e regras de escolha que refletiam a forma do processo de tomada de decisão do indivíduo (Lesourne e Alli 2006).

Simon desenvolveu então o conceito de racionalidade limitada como “um instrumento para lidar com as limitadas habilidades humanas de compreensão e de cálculo, na presença de complexidade e incerteza”, apesar de nessa época ele admitir que tal conceito possuía uma “formulação inicial vaga, genérica” (Simon 1980, p.39).

Neste sentido, Simon (1955) considerou o comportamento e posse das informações necessárias. Para o autor, o modelo comportamental da empresa na tomada de decisão racional considerava não apenas “uma teoria de como as empresas se comportam”, mas sim “como elas poderiam se comportar” (Simon, 1955, p.99).

Neste sentido, ainda esclarece Dequech (2003) ao mostrar que o conceito de incerteza é trabalhado pela sociologia econômica a partir da complexidade derivada de limites cognitivos (como a racionalidade limitada de Simon) e de regras sociais e instituições que podem culminar em comportamentos irracionais. O autor mostra que a incerteza é mais generalista do que a racionalidade limitada e seu foco de análise é macroeconômico, enquanto a racionalidade limitada apresenta foco microeconômico – no comportamento individual.

Apesar disso, a incerteza não se opõe a racionalidade limitada. Enquanto a racionalidade limitada encara o indivíduo com vontade de fazer a melhor escolha, mas a posse de informações e suas limitações cognitivas o impedem, a incerteza mostra a presença de comportamentos irracionais e ambientes complexos, com normas e instituições que orientam o comportamento do indivíduo, sem que este perceba ou tome a decisão de maneira autônoma (Dequech, 2003).

Menard (2014) corrobora que esta referida complexidade é decorrente da incerteza da estrutura mais adequada para monitorar um conjunto de transações à medida que a organização aumenta o número de transações diferentes que realiza. O comportamento estratégico, por sua vez, é decorrente da dificuldade de um dos atores de coordenar a estrutura de governança, embora ele objetive ter um papel de liderança.

Williamson (1970), com amparo na teoria de Simon, enfatiza o uso da racionalidade limitada e trabalhou com o conceito de firma multidivisionária, explicada por três razões: primeiro a presença de informações incompletas, segunda a presença dos custos de transação e por último, a incerteza em relação ao futuro.

Desta forma, ao realizar um contrato, os agentes seriam incapazes de usar os dados existentes sobre o mercado para obter conhecimento de curto prazo confiável envolvendo todas as variáveis econômicas” (Dunn 2000, p. 425). Assim, uma vez que a informação será imperfeita, “a adaptação incompleta às externalidades podem ser esperadas de se obter. Dados os sinais

incorretos que o sistema de preços indica nessas circunstâncias, um incentivo existe em combinar as partes interagidas e substituir uma solução administrativa em uma solução de mercado incorreta” (Williamson, 1970, p. 16).

Para Williamson (1996), a existência de contratos incompletos responde por uma parte significativa dos problemas enfrentados pela economia das organizações. Partindo do pressuposto do comportamento oportunista e da racionalidade limitada dos agentes, a presença de salvaguardas contratuais torna-se um fator importante para a compreensão de como se processam as trocas em um horizonte de longo prazo. Estando a eficiência relacionada à minimização dos custos de transação, estruturas de governança alternativas à opção do mercado surgem como forma de coordenação das trocas entre os agentes. Além dos pressupostos comportamentais, a identificação da estrutura que minimiza os custos de transação deve, também, considerar os atributos da transação: frequência, especificidade de ativos e incerteza. De acordo com Williamson (1985), dos três atributos considerados, a especificidade é a variável-chave para a escolha da forma de governança mais eficiente. A possibilidade de rompimentos contratuais é maior quanto mais específicos forem os ativos envolvidos, uma vez que a especificidade resulta na existência de “quase rendas” que podem ser capturadas na transação (Williamson, 1985; Klein *et al.*, 1978).

“O comportamento oportunista dos agentes implica a possibilidade de rompimentos contratuais *ex post*, abrindo espaço para a ocorrência de *moral hazard* e *hold-up*, o que justifica a necessidade de se criar salvaguardas nos contratos *ex ante*” (Caleman; Zylbersztajn, 2013, p.267).

O quadro conceitual no qual se move a Nova Economia Institucional é o neoclássico, que resgata instrumentos analíticos de Marshall (Guedes, 2004).

A NEI é definida por Cabral (2004) como sendo uma escola do pensamento econômico contemporâneo, focada na análise das variáveis institucionais, transacionais e organizacionais que compõem o universo de atuação das organizações.

Três correntes compõem a NEI:

1 - Uma dedicada às formas de organização, com foco na firma (Coase e Williamson), mais conhecida como ECT;

2 - Outra dedicada à história econômica e às mudanças institucionais (North, Matthews), invocada em estudos sobre ambiente institucional; por fim,

3 - A corrente que se preocupa com situações de equilíbrio no contexto das interações estratégicas (Teoria dos Jogos, Schelling, Schotter, Shubik) (Théret, 2003, p. 232).

A NEI é apresentada por Azevedo (2000) em dois níveis analíticos. “O ambiente institucional, que contempla as macroinstituições, é a base das interações entre os seres humanos; e as estruturas de governança, que contemplam as microinstituições e regulam uma transação específica” (Azevedo, 2000, p.35). No nível microinstitucional está o braço da NEI, denominado ECT, estruturado por Williamson; e no nível macroinstitucional, o braço da NEI que se ocupa do ambiente institucional, estruturado por Douglass North.

Segundo Alban (2008), Coase conclui que além dos custos de produção existiam também os custos de transação, e que em suma estes custos seriam os custos de coleta de informação, negociação e estabelecimento de contratos.

Neste contexto, Weseen *et al.* (2014) e Fiani (2002) vem a conceituar a economia de custos de transação a partir dos custos que os agentes enfrentam ao recorrer ao mercado para negociar, redigir ou garantir o cumprimento de um contrato, tendo por baliza a incerteza e a especificidade dos ativos.

A NEI, mais especificamente a ECT, tem como unidade de análise a transação, operação em que são negociados direitos de propriedade, e os custos associados a ela são considerados como indutores dos modos alternativos de governança (Zylbersztajn, 1995).

A ECT parte do princípio de que as operações não ocorrem em um ambiente econômico sem atrito, havendo custos para a realização de operações e esses custos influenciam se as transações ocorrem dentro de uma empresa ou através de uma interface de mercado (Weseen *et al.*, 2014).

A ECT, por sua vez, representa a principal contribuição desta escola, cujas hipóteses podem ser resumidas em três pontos fundamentais. As transações e os custos a ela associados definem diferentes modos institucionais de organização das atividades econômicas. A tecnologia, embora importante aspecto da organização da firma, não é determinante da mesma. As falhas de mercado são centrais à análise, o que confere importância às formas institucionais (Williamson, 1991).

O conceito de transação foi definido por Williamson (1975) como estando presente sempre que há a transferência de um bem através de uma interface tecnologicamente separável. Para Rezende (1999), os CT são os custos para se gerenciar o sistema econômico por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais. Barzel (1982) afirma CT como os

custos relacionados com a transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade. Já Eggerstsson (1990) traz que, em geral, os CT são os custos que aparecem quando os indivíduos trocam direitos de propriedade de ativos econômicos e reforçam seus direitos exclusivos.

Arrow (1969) definiu que os CT são os custos associados à administração do sistema econômico. Segundo o autor, enquanto os custos de produção formam a variável de que se ocupou detidamente a Economia Neoclássica, os CT caracterizam-se por ser aqueles que ocorrem ao se colocar em funcionamento o sistema econômico.

De acordo com Azevedo (2000) a ECT parte duas premissas, a de que os indivíduos são oportunistas e de que há limites em sua capacidade cognitiva para processar a informação disponível (racionalidade limitada). Por oportunismo entende-se que os indivíduos são considerados fortemente auto interessados; podendo, a depender de seus interesses, mentir, trapacear ou quebrar promessas. Do pressuposto de racionalidade limitada deriva a noção de incompletude contratual, ou seja, devido aos limites cognitivos dos agentes, não é possível o estabelecimento de contratos, perfeitos que possam prever todas as contingências futuras.

O oportunismo na economia dos CT busca obtenção de fluxos de lucros e para Williamson (1985) e Thielman (2013), o oportunismo é a busca do auto interesse com avidez. Ainda, Foscahes *et al.*, (2017) ressalta que o pressuposto do oportunismo não precisa se concretizar, basta haver a possibilidade de ocorrência do mesmo.

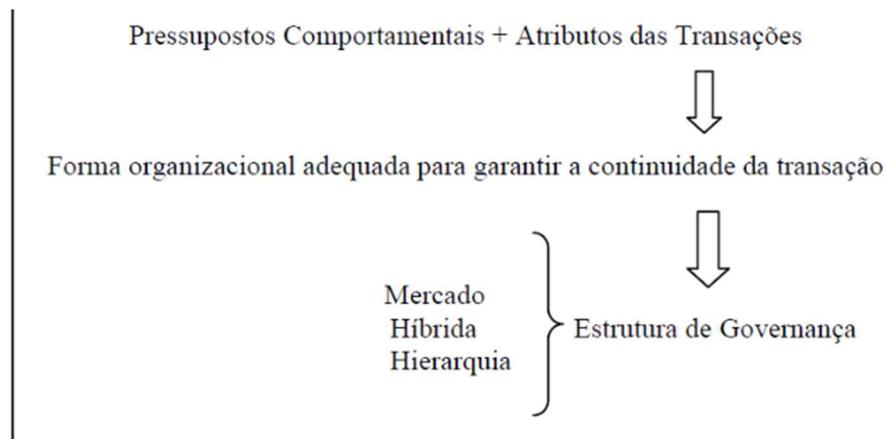
Ainda sobre o oportunismo, Zylbersztajn (1995), afirma que tal parte de um princípio de jogo não cooperativo, em que a informação que um agente possa ter sobre a realidade não disponível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico

Na mesma orientação, Zylbersztajn (1995) considera que o ser racional deseja otimizar os processos de transação, porém não é capaz de satisfazer tal desejo, assim, todos os contratos são inevitavelmente incompletos.

Williamson (1985) operacionalizou o conceito de CT abordado por Coase (1937) e foi um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento da ECT. Ainda segundo Williamson (1985), para sua melhor organização e administração quanto ao conceito de as transações, deve-se considerar os seguintes atributos: frequência (frequência com que ocorrem as transações), incerteza (os riscos envolvidos nas transações), e especificidade de ativos. Para transações que envolvem ativos com baixo nível de especificidade, os CT serão reduzidos por meio do mercado. Por sua vez, para transações com ativos altamente específicos, a redução dos custos

de transação acontecerá via hierarquia. Já as formas híbridas são adequadas para transações que envolvem ativos com nível médio de especificidade.

Figura 1 - ECT



Fonte: Pereira, Souza e Cario (2009, p. 24)

Ressalte-se que para Zylbersztajn (1995, p.24) "a especificidade dos ativos representa o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que os ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas."

O conceito de ativo específico está relacionado com a dificuldade de encontrar uma utilização alternativa para o mesmo. Um ativo é considerado específico quando, inserido em uma transação entre as partes, eleva a produtividade dos recursos empregados (Claro, 1998). Sobre este conceito, ainda Farina (1997) ensina que um ativo pode ser considerado específico quando seu valor é maior em um uso particular comparado com qualquer outra alternativa. Um investimento é específico quando cria um ativo específico. O grau de especificidade é dado pela perda de valor provocada pelo redirecionamento do ativo para outro uso.

Em relação ao efeito de ativos específicos sobre as transações econômicas podem ser observadas por meio dos diferentes níveis de especificidade de ativos. Williamson (1991) assim os classifica:

1 - Especificidade locacional – quando a proximidade entre elos da mesma cadeia produtiva contribui para a diminuição dos custos de transporte e inventário;

2 - Especificidade de ativos físicos – diz respeito às instalações especializadas necessárias à produção de um componente;

3 - Especificidade de ativos humanos – ligado aos recursos humanos necessários à execução de algum processo em particular;

4 - Especificidade de marca – ligada à imagem que a marca de uma empresa possui no mercado;

5 - Especificidade de ativos dedicados – relacionado à necessidade de investimento para transacionar com um cliente/fornecedor em particular; e

6 - Especificidade temporal – ligada à transação que, por motivos tecnológicos, tem no tempo um fator crítico.

Frequência: A frequência está relacionada à regularidade e/ou recorrência de uma transação. A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação (Nuintim e Curi, 2010).

A incerteza refere-se à maior ou menor confiança dos agentes quanto aos efeitos não previsíveis, o que limita o estabelecimento de cláusulas contratuais. A existência de incerteza pode levar ao rompimento do contrato, o que provoca maiores custos de transação. Quanto maior a incerteza, maior o custo (Nuintin e Curi, 2010).

Por fim, Azevedo (1996) vem ainda a categorizar os custos de transação entre os custos *ex-ante* que ocorrem antes da execução e os custos *ex-post* decorrentes de problemas de adaptação que surgem por ser a execução do contrato imprecisa, em função do desalinhamento de expectativas ou de novas informações e até mesmo de custos de eventuais disputas por atrasos, erros ou omissões.

O mais importante é entender que o advento das sociedades modernas traz uma característica muito importante para o mercado e para este estudo, ao mesmo tempo em que aumenta os custos de transação, reduz os custos de transformação. (Aguilar, 2011)

Concluindo este tópico, Gala (2003) traz esquema explicativo sobre a Teoria Geral proposta por North a partir de estudos de Eggertsson (1998: 8-11), Garcia et al (1999: 9-10) e Medeiros (2001: 78-80):

- “• O ambiente econômico e social dos agentes é permeado por incerteza.
- A principal consequência dessa incerteza são os custos de transação. Estes podem ser divididos em problemas de measurement e enforcement.
- Para reduzirem os custos de transação e coordenar as atividades humanas, as sociedades desenvolvem instituições. Estas são um contínuo de regras com dois extremos: formais e informais.

- O conjunto dessas regras pode ser encontrado na matriz institucional das sociedades. A dinâmica dessa matriz será sempre path dependent.

- A partir dessa matriz, definem-se os estímulos para o surgimento de organizações que podem ser econômicas, sociais e políticas.

- Estas interagem entre si, com os recursos econômicos — que junto com a tecnologia empregada definem os transformation costs tradicionais da teoria econômica — e com a própria matriz institucional — que define os transaction costs — e são, portanto, responsáveis pela evolução institucional e pelo desempenho econômico das sociedades ao longo do tempo (ver North, 1990: 118 e North, 1999: 15)” (Gala, 2003, p. 290-291).

Neste contexto, e uma vez que a presente pesquisa está delimitada a produtores de grãos, cabe trazer ensinamento de Bressa e Schwertz (2016) que traz que os custos de transação no agronegócio serão distintos a depender do ativo de que se trata. No caso da soja, não há verticalização, todavia, em razão da grande variação de preço do produto, sendo uma commodity, impostos específicos desta negociação, como o Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural - Funrural, diferença de preços de soja disponível e de balcão, mercado de preços futuros, fixação de preço em bolsa de valores, variação de valor da moeda de base, diga-se o dólar, variação de preço devido a logística, tornam a fixação do preço complexo, denotando a importância dos custos de transação para a sustentabilidade da empresa (Silva, 2017).

Para melhor entendimento do acima, temos que a relação entre firmas pode ser analisada sob duas perspectivas: horizontal, com maior paridade, como alianças estratégicas, joint ventures e licenciamento tecnológico, na qual existe cooperação entre as organizações que competem entre si; e vertical, com menor paridade, como na terceirização, ocorrendo entre firmas de uma única cadeia produtiva (Baudry; Chassagnon, 2012).

## **2.2 Governança**

No Brasil, o setor do agronegócio tem passado por diversas transformações ao longo dos anos, fazendo com que sua estrutura de governança se adaptasse para competir no mercado. Assim, a abordagem proposta pela NEI e ECT possui foco nos aspectos que envolvem as transações decorrentes das estruturas de mercado (Zylbersztajn, 1995).

A ECT aponta que ao se relacionarem níveis de investimentos específicos com os padrões de frequência das transações, pode-se estabelecer uma estrutura de governança que minimize os custos de transação (Ferreira, 2005).

A ECT veio a inovar quanto a compreensão das decisões de estratégia de coordenação, apontando questionamentos de aspectos econômicos e de como os atributos de uma transação afetam a decisão de governança, como a racionalidade limitada e o oportunismo entre os parceiros em transações de mercado (Mainville; Peterson, 2006).

Quanto a este aspecto, em específico, para Fornazier (2010) os gestores tendem a errar mais na alocação de determinados fatores quando um número maior de transações é colocado em seu comando, o que é considerado de racionalidade limitada. Tal situação inspira cuidados de governança, uma vez que, o crescimento da empresa traz ganhos de eficiência e eficácia. Desta forma, deve se compatibilizar o aumento da empresa com a melhoria da gestão, sob pena de perda por limitações.

Assim, a abordagem da governança torna-se essencial, pois ao mencionar a questão da sua aplicabilidade no sistema agroindustrial significa reconhecer que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos que atuam em setores diferentes da economia (Zylbersztajn, 2014).

Pode-se dizer que o objetivo da ECT é analisar os custos de transações como indutores dos modos alternativos de governança nas instituições (Zylbersztajn, 1995). Confirmando este entendimento, Farina, Azevedo e Saes (1997) relatam que a ECT tem a finalidade de explicar as estruturas de governança que são criadas para reduzir os riscos em uma transação e Zylbersztajn (1995) ao aborda a questão, ressalta que é de suma importância a organização e acompanhamento das transações, na intenção de verificar o cumprimento dos contratos, por isso a necessidade de se criar estruturas de governança.

Para o entendimento desta questão, faz-se necessário distinguir os termos utilizados na NEI atinentes ao presente estudo, que são instituições, organizações e arranjos institucionais. As instituições dizem respeito ao conjunto de restrições formais e informais que regulam a interação humana na sociedade; as organizações desenvolvem-se dentro desse ambiente institucional, refletindo as estratégias dos atores que criam as estruturas políticas, sociais e econômicas limitadas pelas regras institucionais (Zylbersztajn, 1995), e os arranjos institucionais são a busca por um padrão de eficiência minimizadora dos custos transacionais,

induzindo os tomadores de decisão a arquitetar arranjos contratuais alinhados às características das transações (Williamson, 1985).

De acordo com North em 1991, instituições são consideradas as regras do jogo, sendo formais ou informais. Estas organizam a interação social, econômica e política de uma organização e, assim, buscam restringir as ações humanas. Diante disso, a NEI define o papel das instituições em dois níveis analíticos, o ambiente institucional e as estruturas de governança, sendo estas atinentes à ECT (Azevedo, 2000).

A firma é definida pelos CT, visto que não existe nenhuma transferência de bens que não gere custos (Coase, 1937). Williamson (1981) assim definiu transações como atividades decorrentes da existência de partes, na forma em que essas atividades estariam delimitadas dentro dos níveis organizacionais.

Para Zylberstajn (2000), a firma pode ser definida como um conjunto de contratos coordenados para a execução da função produção.

Assim, em uma mudança de paradigma, onde o preço era o ponto de influência de competitividade entre as firmas, passa-se a uma nova realidade econômica onde foi necessário trazer uma abordagem sistêmica quanto às variáveis que afetam a competitividade e as relações de componentes que comprometem o mercado (Farina, Azevedo; Saes, 1997).

Assim, Rindfleisch e Heide (1997), lecionam que a ECT é uma vertente da NEI, uma vez que propõe que firma e mercado são alternativas de estrutura de governança que diferem na unidade analítica básica da ECT, a transação.

Considerando então, que custos de transação são aqueles custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado, aqueles custos de negociar, de redigir e de garantir o cumprimento de um contrato (Fiani, 2002), sendo que tal atrai consigo as fragilidades inerentes ao contrato.

Neves (2002) ensina que a incompletude contratual, gera a necessidade de formas de organização (governança). Assim, Com a intenção de reduzir os custos de transação, os agentes fazem uso de mecanismos apropriados para regular uma determinada transação, denominada estruturas de governança (Williamson, 1981). Essas estruturas de governança vão entre o mercado aberto e a integração vertical completa e cada uma dessas estruturas pode ser representada por alguma forma de contratação (Sartorius; Kirsten, 2007). De acordo com a teoria de Williamson, a estrutura de governança que predomina na organização é a que otimizará os custos de produção e de transação (Weseen *et al.*, 2014).

A NEI propõe como estudo de natureza micro-institucional, representada pela economia das organizações o estudo dos diferentes arranjos institucionais observados. Entre os autores que trouxeram contribuições a este estudo temos: Oliver Williamson (University of California-Berkeley), Harold Demsetz (UCLA), Yoram Barzel (Washington University), e Claude Menard (Paris I-Sorbonne), entre outros. Assim, a operação das firmas, vistas como arranjos institucionais é pautada pelas regras do jogo (instituições). Desta forma, as instituições se apresentam como passíveis de análise partindo da visão da firma como um nexo de contratos. O mercado é visto como uma instituição, que demanda regras definidas para sua operação e para tanto, as partes se organizam privadamente para diminuir os riscos de perda de eficiência na transação, seja pelo desenvolvimento de mecanismos com base em reputação dos agentes, seja com base em laços sociais, seja realizando a transação internamente à firma (Zylbersztajn, 2005).

Assim, a governança passa a ser definida como a capacidade de coordenação e comando de arranjos produtivos. Neste sentido, à medida que os sistemas agroindustriais se tornam mais complexos, a relação do sistema agroindustrial com a sociedade e a forma de regulação que é voltada para suprir o desequilíbrio de poder entre os agentes ou para a solução de problemas sobre a qualidade de produtos alimentares, enseja mudanças nas cadeias produtivas relacionadas às estruturas de governança (Zylbersztajn, 2014).

Neste sentido, Lopes e Leite (2016) e Nunes (2018) entendem as estruturas de governança como formas de coordenação das transações que podem ser entendidas a partir do dilema clássico entre comprar ou produzir internamente uma matéria-prima ou componente. Dentre as três formas básicas disponíveis, tem-se o mercado, a hierárquica e a híbrida (David; Hans, 2004). A estrutura de mercado trata da governança de baixa especificidade, uma vez que possui apenas regras gerais de transação, condição que minimiza os custos com burocratização e confere o surgimento das ações oportunistas de vendedores e compradores que focam as negociações de acordo com seus respectivos interesses pessoais (Antonialli; Antonialli; Santos, 2015). No caso da estrutura de mercado, duas organizações realizam transações pontuais regidas pelo mecanismo de preços.

A estrutura hierárquica ou integração vertical, leva em consideração a existência de alto nível de incerteza presente no ambiente, além da especificidade dos ativos e a frequência com que as relações de transações são realizadas, motivo pelo qual a decisão é feita com base na autoridade (Santana; 2016). A estrutura hierárquica pode ser encontrada comumente quando há

plena internalização de todas as atividades organizacionais (Williamson, 1985). Já as estruturas híbridas se diferem das demais por serem consideradas mistas, possuindo parte de sua estrutura hierárquica e parte de mercado. A especificidade dos ativos é considerada como intermediária, de acordo com a existência ou não de dependência bilateral (Antonialli; Antonialli; Santos, 2015). Dentre as várias estruturas híbridas, alguns exemplos são contratos, joint-ventures, cooperativas, parcerias, redes e alianças (Menard, 2004). Essas estruturas são regidas por diversos acordos e contratos orientados entre os agentes (Cruz; Paulillo, 2016), que devem ser realizados sempre de forma bilateral (Williamson, 1986).

Em suma, estudos sistemáticos sobre as formas de organização das firmas e mercados a partir da perspectiva dos custos, traz a problemática da coordenação das atividades econômicas e ao papel das instituições (Pondé, 1994).

Williamson (1993) salienta que a ECT está preocupada principalmente com a governança das relações contratuais. Governança não significa, contudo, operar isoladamente. A eficácia relativa dos modos alternativos de administração varia de acordo com o ambiente institucional e os atributos de agentes econômicos.

Neste sentido, Moreira e Munck (2010) e Costa *et al* (2015) lembram que o ambiente organizacional atual, apresenta grandes mudanças em razão da competitividade mais acirrada entre as empresas, necessidade de contenção de custos, melhoria da qualidade e encurtamento dos prazos. Assim se definem alguns aspectos fundamentais a serem considerados pelas organizações.

Diante de um consumidor cada vez mais exigente e consciente, surge a necessidade de produtos substitutos a todo o momento, novas tecnologias e mudanças cada vez mais velozes diante da criatividade e capacidade do ser humano (Rocha Neto; Jamil; Vasconcelos, 2009).

Zylbersztajn (1995) complementa que as organizações não podem ser compreendidas fora do contexto de seu ambiente institucional, logo, mudanças que ocorrem no ambiente institucional podem provocar o desequilíbrio no ambiente interno da organização e induzir a formação de novas estruturas de governança.

Neste sentido, North (1990) considera o ambiente institucional como um indutor de estruturas de governança e do desenvolvimento econômico.

Quanto a estas estruturas de governança, tais se desenvolvem dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional de um sistema e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos que o compõe. Ou seja, o ambiente institucional fornece o conjunto essencial de

regras que condiciona a manifestação e a escolha de formas organizacionais que compõem a estrutura de governança, mas também é influenciado por ações ou estratégias no plano das organizações com o objetivo de modificar as regras do jogo. Entretanto as estruturas de governança sofrem influência dos indivíduos que possuem pressupostos comportamentais considerados de suma importância para a NEI (Farina, Azevedo; Saes, 1997).

Ao estudar as falhas de governança, Zylbersztajn (2014) cita que a abordagem da governança rompe com o conceito tradicional da firma vista como uma função de produção e passa a considerá-la um arranjo institucional, uma vez que ao se aplicar a governança aos sistemas agroindustriais (SAGs) temos que reconhecer que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos, que atuam em setores diferentes da economia.

Em razão disto, o desafio da governança é a adequação dos meios aos fins nas organizações, onde a cooperação é induzida. Desta forma se busca desenho de uma ordem em que os meios sejam suficientemente consistentes aos fins sendo que a eficiência das estruturas de governança depende de a capacidade dos agentes fazerem cumprir os contratos que os vinculam à organização (Saes, 2000).

Como dito de forma corriqueira no meio agrícola, o ambiente rural se compara a uma indústria a céu aberto. Por este motivo, as operações agrícolas trazem um alto grau de incerteza por parte dos agricultores, da perecibilidade da produção, de colheitas sazonais, da possibilidade de questões climáticas desfavoráveis, além da do mercado com referência ao comprador. Em razão disto, quando esses produtos são entregues à indústria de transformação, estas transações envolvem altos custos de coordenação por causa da produção de alinhamento, colheita, coleta e processamento (Abebe *et al.*, 2013). Então todo esse processo, tanto a montante quanto a jusante ao segmento, envolve elevados custos de transação.

Diante disso, a construção das organizações institucionais busca incluir padrões de conduta preventivos frente às incertezas associadas às relações contratuais, tentando, assim, diminuir os impactos negativos de eventos inesperados de modo a gerar ganhos de eficiência economizando custos de transação (Pondé, 1994).

Acerca deste tema, lecionou Williamson (1985), que as estruturas de governança podem ser de três formas: via mercado, integração vertical ou hierárquicas e mistas ou híbridas, ressaltando que a melhor forma de governança deve minimizar os custos de transação e é determinada em função dos pressupostos e das características das transações.

Estrutura via mercado: a transação se resolve em um ponto de tempo, não havendo compromisso de repetição de futuro e envolve baixa especificidade estabelecida por preços.

Estrutura integração vertical: corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma, o que permite lidar com situações em nível contratual, limitando a possibilidade dos comportamentos oportunistas;

Estrutura híbrida: determinada pela autonomia entre as partes envolvidas nas transações, porém, com certo grau de dependência contratual.

Nesse sentido, pressupõe-se a existência de uma competição entre essas formas organizacionais alternativas, de forma que prevalecerá aquela que melhor atingir seu objetivo a um custo mais baixo, obtido pela redução de desperdício (Rocha Junior *et al.*, 2008).

A complexidade deste universo contratual desencadeia um mundo de: planejamento, promessa, competência e governança. Considerar quais destas descrições são as mais aplicáveis é algo que depende dos pressupostos comportamentais aplicáveis a uma troca dos atributos econômicos do bem ou serviço em questão. Ademais, a harmonização da fase contratual que une as partes para efetuar a adaptabilidade e promover a continuidade, converte-se em uma fonte de valor econômico real (Williamson, 1994).

Por tal, é mister que caiba as instituições econômicas a promoção de discussões que envolvam os custos de transação, pois caso não o sejam, as implicações e perspectivas econômicas entre as organizações não farão sentido para a existência de tais instituições (Fox, 2007). Neste mesmo sentido, Zylbersztajn (1995) aduz que a forma de governança terá de compatibilizar os custos associados à estruturação dos contratos aos incentivos associados a cada arranjo contratual e aos custos de controle associados e Augusto (2014), traz que uma análise dos custos transacionais viabiliza um planejamento do arranjo institucional mais adequado a ser adotado. Também Schepker, Oh, Martynov e Poppo (2014) apontam a ECT como fonte importante para escolha de estratégia de governança e salvaguarda dos contratos.

### **2.3 Conceito de agronegócio**

A palavra "agronegócio" teve surgimento nos Estados Unidos em 1957, especificamente na Universidade de Harvard, sendo definida como agribusiness através dos trabalhos de Davis e Goldberg (1957). Desta forma, para esses autores, o agronegócio é definido como o conjunto de todas as operações e transações que envolvem a produção e a distribuição dos insumos rurais.

Assim, no agronegócio se incluem as operações de produção nas fazendas, a estocagem, o processamento e a distribuição de produtos agrícolas e de itens produzidos com eles (Araújo, 2007). Para Nassar (2001, p.79), o conceito de agronegócio caracteriza “um conjunto de atividades especializadas envolvendo uma série de agentes, que desempenham os mais variados papéis e apresentam grande interação e interdependência entre si”.

O termo agribusiness espalhou-se e foi adotado pelos diversos países com transações internacionais. No Brasil, essa nova visão para a agricultura levou algum tempo para chegar. Só a partir da década de 1980 começou a haver difusão do termo, ainda em inglês (Araújo, 2007).

O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, da Universidade de São Paulo (Cepea-Esalq), adota o conceito de agronegócio de Davis e Goldberg (1957), o agronegócio é definido como um setor econômico com ligações com a agropecuária, tanto a montante como a jusante, envolvendo: produção de insumo para a agropecuária, produção de matérias-primas agropecuárias, processamento dessas matérias-primas e distribuição e demais serviços até o consumo final ou exportação. Ou ainda:

“o agronegócio parte do conceito sistêmico de cadeia, com ligações a partir das atividades da agropecuária, tanto a montante como a jusante. Agronegócio envolve, portanto, os segmentos de insumos para a agropecuária, produção da própria agropecuária, processamento de produtos agropecuários e serviços de comercialização e transporte até o consumidor final ou para exportação” (Cepea-Esalq, 2017, p.03).

Ainda, de acordo com Zylbersztajn (2017), o agronegócio pode ser entendido como o coordenador de agentes especializados e engajados na produção agrícola, já Araújo (2007) considera a compreensão do agronegócio, em todos os seus componentes e interrelações, uma ferramenta indispensável a todos os tomadores de decisão, sejam autoridades públicas ou agentes econômicos privados, para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência.

A importância do agronegócio para a economia brasileira é reconhecida mundialmente. Contudo, sua conceituação é um tanto complexa, uma vez que vai além dos limites do campo, unindo as atividades agrícolas, industriais e de serviços. Também é chamado de rede comercial pelos economistas (Batalha, 2007).

Coelho (2013) ressalta que o agronegócio não se limita à plantação e cultivo das commodities agrícolas, mas integram a produção e comercialização de sementes, adubos e demais insumos, distribuição, armazenamento, logística, transporte, financiamento, conferência de qualidade e outros serviços, bem como o aproveitamento de resíduos de valor econômico. É, na verdade, a interligação racional de todas essas atividades econômicas que compõem o agronegócio, e não cada uma delas em separado.

A própria complexidade do conceito de agronegócio demonstra por si só a complexidade das relações jurídicas a que se submete tal atividade (Parra, 2018).

Nesse contexto e explicando melhor a complexidade das relações jurídicas envolvidas no agronegócio, bem como a relação do produtor rural com esta complexidade, Coelho (2013) continua, afirmando que o agronegócio é a rede em que se encontram o produtor rural (que sabe plantar e colher soja, mas não compreende e não quer se expor aos riscos da variação dos preços) e a trading (cuja expertise é o mercado internacional de commodities agrícolas, e os instrumentos financeiros que podem poupar os produtores rurais das oscilações dos preços). Cada um, cuidando daquilo que sabe fazer melhor, contribui para a plena eficiência da integração racional da rede de negócios.

De forma geral, é necessário compreender o agronegócio em todos os seus componentes e em todas as suas inter-relações. Assim, destacam-se:

Os setores “antes da porteira” ou “a montante” da produção agropecuária”, que são os compostos basicamente pelos fornecedores de insumos e serviços, máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes e financiamento;

Os setores “dentro da porteira” ou produção agropecuária, que é o conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias, sendo: produção agropecuária, preparo e manejo do solo, irrigação, colheita, criações e outras;

As atividades “após a porteira” ou “a jusante” da produção agropecuária”, que são as atividades de armazenamento, beneficiamento do produto, distribuição, dentre outras (Araújo, 2007).

Por fim e não menos importante, há que se fazer menção a algumas escolas e filiações teóricas que focam no estudo do agronegócio. As duas mais disseminadas são a escola francesa das Cadeias de Produção Agroindustrial — CPA e a escola norte-americana dos Sistemas Agroindustriais — SAG, sendo ambas com origens ainda na década de 1960 (Miele; Waquil; Schultz, 2011).

## 2.4 Importância do agronegócio

Nas palavras de Batalha (2001, p.245), “no Brasil de hoje, convivem empreendimento rurais nos mais avançados estágios de evolução”, desde agroindústrias familiares, até grandes investimentos. Tal, aliado ao grande crescimento da agricultura nacional, tem mobilizado pesquisas no sentido de manter este crescimento, bem como uniformizar e democratizar o agronegócio brasileiro.

Montoya e Finamore (2005), no mesmo sentido, afirmam que no Brasil, os resultados de estudos empíricos atestam que: “a importância do agronegócio como alicerce para o processo de desenvolvimento econômico do País, dadas as ligações intersetoriais fortes – para frente, para trás e para os lados – que apresenta sobre o resto da economia” (Montoya; Finamore, 2005, p. 664)

Também, segundo Girardi (1996, p.85) a agroindústria “constitui-se ainda no instrumento fundamental para assegurar a produção de alimentos para o abastecimento interno”. Araújo (2013, p.27) afirma que o “agronegócio é o segmento econômico de maior valor em termos mundiais”.

A edição do relatório World in 2050 apresenta as projeções de longo prazo da PwC sobre o crescimento econômico global. A análise abrange 32 das maiores economias do planeta, que representam cerca de 84% do PIB mundial. Segundo o estudo, em 2050, o Brasil será a 5ª maior economia do mundo na medição do PIB por Paridade do Poder de Compra e o PIB per capita do Brasil sairá de US\$ 3.135 para US\$ 7.540 em 2050 (Hawksworth, 2017).

A figura abaixo corrobora o dito, mostrando a projeção de ascendência econômica de países emergentes a mudança de eixo do poder global.

Figuras 2 – Projeções de poder econômico países

Em 2050, o ranking das 10 maiores economias terá seis países emergentes

	2016	2050	
China	1	1	China
EUA	2	2	Índia
Índia	3	3	EUA
Japão	4	4	Indonésia
Alemanha	5	5	Brasil
Rússia	6	6	Rússia
Brasil	7	7	México
Indonésia	8	8	Japão
Reino Unido	9	9	Alemanha
França	10	10	Reino Unido

■ Economias do E7 ■ Economias do G7

O deslocamento do poder econômico global

Em 1995 **E7** Era metade do tamanho do **G7**

Em 2015 **E7** Era quase do mesmo tamanho que o **G7**

E em apenas 25 anos...  
2040 **E7** Pode ser o dobro do tamanho do **G7**

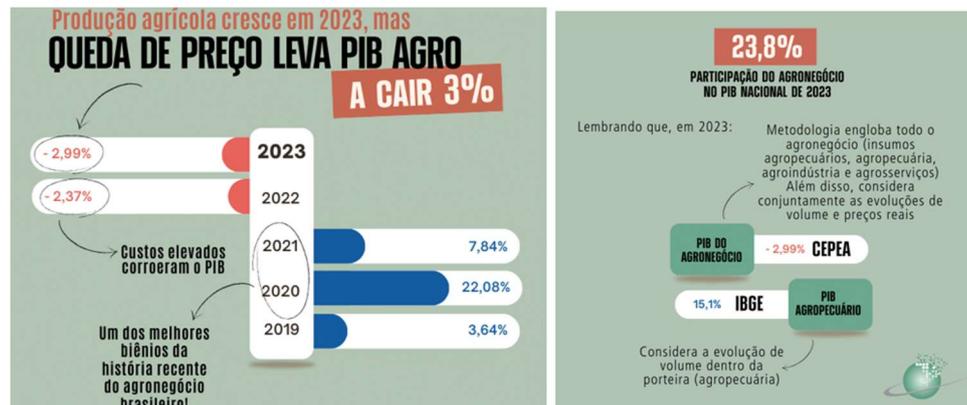
G7: EUA, Reino Unido, Alemanha, Japão, Canadá e Itália  
E7: China, Índia, Indonésia, Brasil, Rússia, México e Turquia

Fonte: Hawksworth (2017)

O agronegócio tem desempenhado um importante papel econômico e financeiro no Brasil, contribuindo para o seu desenvolvimento e crescimento, com uma expressiva participação no Produto Interno Bruto (PIB). Segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea, 2023), O PIB do agronegócio brasileiro cresceu 3,64% em 2019, ainda 22,08% em 2020 e 7,84% em 2021. Apesar de ter retraído 2,37% em 2022 e 2,99% em 2023, em razão de uma baixa de preços agrícolas, que vem a demonstrar uma alta importante após três anos sucessivos de resultados pouco favoráveis ao setor, que vem sofrendo com preços relativos cada vez menores. Com esse desempenho, em 2023, o PIB do agronegócio representou 23,8% do PIB brasileiro total, resultado que vem crescendo ano após ano, à revelia de eventuais quedas inexpressivas.

A figura abaixo mostra que, apesar de um pequeno decréscimo no PIB agropecuário nos últimos dois anos, ao considerar a média dos últimos 5 anos, houve um aumento de 5,64% anual. Ressalte-se ainda a questão de que o IBGE traz para o ano de 2023 um aumento do PIB de 15,1%.

Figuras 3 - PIB agronegócio 2023



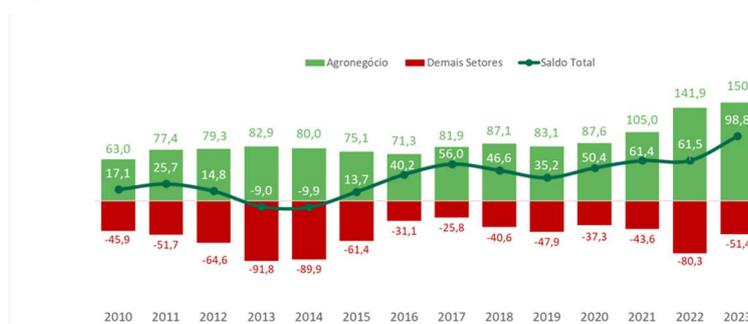
Fonte: CEPEA (2023)

Ainda neste sentido, Fries e Coronel (2014) e Martinelli et al. (2011) ressaltam que o crescente aumento da relevância do setor do agronegócio e dos produtos agropecuários brasileiros no mercado internacional deve-se a combinação de vários fatores, tais como desenvolvimento de tecnologia voltada ao clima tropical, ampliação do investimento em novos conhecimentos, disponibilidade de terras agricultáveis e possibilidade de sustentação do

crescimento da produtividade. O país se tornou um dos líderes na economia agrícola mundial, ao lado da União Europeia e dos Estados Unidos, estimulado pelo rápido crescimento da demanda por alimentos.

No Brasil, 527 milhões de hectares ou 62% do território têm potencialidade agropecuária. Segundo o último Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (IBGE, 2017), são 5,2 milhões de estabelecimentos em 351 milhões de hectares, sendo 70% dessa área ocupada com lavouras e pecuária e 78% na região Sul. O Brasil dispõe da maior reserva de água doce do mundo, 12% do total e a população rural abrange 7,14% da população total.

Figura 4 – Saldo balança comercial brasileira de 2010 a 2023



Fonte: CNA (2024)

Conforme se pode observar na figura acima, O PIB do agronegócio em relação aos demais setores da economia, é o responsável direto por uma média positiva nos últimos 14 anos.

O avanço significativo do PIB do agronegócio brasileiro vem evidenciando a força e dinamismo ainda que diante de adversidades. Essa pujança destaca-se ao constatar o contraste entre o recuo de 4,1% da economia brasileira e o crescimento do PIB da agropecuária em 2020, a título de exemplo. Este crescimento é contínuo, o que se pode observar apresentando o aumento de 13% do PIB ano em 2017, o maior crescimento em 22 anos, e o de 22,08% em 2022, resultando num crescimento médio para o período igual a 3,8% ao ano (MAPA, 2018). Sendo ainda mais relevante a informação da MAPA (2023) que projeta uma média de crescimento de 2,4% ao ano até 2033, para o agronegócio brasileiro. Além disso, o agronegócio é historicamente responsável pelo saldo positivo da balança comercial brasileira.

Este cenário profícuo encontra oposição no fato de que o setor agrário sofre com um problema estrutural, o que foi apontado pelo Censo Agropecuário 2017, que revelou o baixo nível de escolaridade dos produtores brasileiros, onde 79,1% da população cursou o nível

fundamental de forma incompleta, situação essa que pode ser apontada como o principal fator responsável pela deficiente gestão nas empresas rurais brasileiras. Tailarine e Ramos (2015) trazem que aproximadamente 23,05% dos produtores brasileiros não sabem ler e escrever e não possuem nenhuma alfabetização. Uma parcela de 8,4% possui Ensino Fundamental Completo. No Ensino Técnico Agrícola completo e no Ensino Médio Completo temos uma parcela de 7,3% e somente 5,58% dos produtores rurais declarando possuir o Nível Superior e apenas 0,29 possuem grau de mestre ou doutorado. A idade média dessas pessoas varia entre 52 e 54 anos, e o grau de escolaridade é, normalmente, baixo, tanto dos proprietários quanto dos trabalhadores.

Diante destas observações e da incontroversa ressaltada importância econômica do agronegócio brasileiro por Conceição e Conceição (2014), acompanhado por Christ (2022) que em estudo de comércio internacional ressaltou a competitividade do agronegócio brasileiro, seja na produção de commodities, seja na geração de divisas, derivada da elevada competitividade desse segmento produtivo no país temos a necessidade de estudos no setor do direito do agronegócio, buscando um realinhamento de políticas públicas a favor da sustentabilidade e da perenidade do agronegócio como um dos maiores desafios de nosso processo de consolidação democrática e de um efetivo Estado de Direito, sendo de suma importância que se façam estudos com o intuito de entender e melhorar o sistema.

## **2.5 Desafios para o agronegócio**

Tema de grande relevância mundial e que tem centralizado debates científicos no mundo inteiro é o da segurança alimentar. Cientistas, políticos, técnicos, empresários, estudiosos e curiosos se debruçam sobre a expectativa de que em 2050 seremos 9 bilhões de pessoas, exigindo uma produção de alimentos 70% maior do que a atual para que a fome não aumente no planeta. Mas a demanda dos alimentos segue crescendo mais do que a oferta, seja porque a renda per capita cresce mais nos países onde aumenta mais a população, seja por falta de políticas públicas globais ou nacionais em favor de maior produção, seja por adversidades climáticas nos países produtores (Rodrigues, 2013).

O agronegócio vem crescendo bastante e se tornando ainda mais globalizado e competitivo, conquistando tanto o mercado nacional quanto o internacional. Assim, o produtor rural deve se adequar às diversas mudanças que ocorrem constantemente. Portanto, é de suma

importância buscar estratégias que propiciem alcançar algum tipo de vantagem competitiva, além de buscar alternativas que aprimorem a forma de gerenciamento da empresa rural, uma vez que, por vezes os produtores rurais não estão preparados para esse novo mercado globalizado e acabam perdendo competitividade (SENAR, 2015).

Em virtude da grande e crescente demanda mundial por alimentos e da redução das áreas agriculturáveis ao redor do mundo, o Brasil se consolida como um dos grandes fornecedores mundiais de alimentos, assumindo assim grande responsabilidade mundial (Buainaim *et al.*, 2014). Corroborando esta afirmação, a diretora-geral da Organização Mundial do Comércio (OMC), Ngozi Okonjo-Iweala, afirmou em visita à Frente Parlamentar da Agropecuária no dia 18 de abril de 2022, que “Mundo não sobrevive sem agricultura brasileira”. Tal foi noticiado amplamente pela imprensa brasileira, conforme pode ser visto em CNN (2022).

A agricultura brasileira, no início do século XXI, confirmou as expectativas que dela se faziam décadas antes. Uma de agricultura tecnificada, propiciada pela Revolução Verde, prevista desde os anos 50 pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), permitiria que se obtivessem avanços notáveis na produtividade das lavouras, mitigaria o problema da fome e da desnutrição em diversas regiões, mas não resolveria problemas sociais derivados da preservação das relações de produção no campo. Neste mesmo sentido, a FAO projeta que até o ano 2030 o mundo necessitará de produções bem maiores de alimentos (34% a mais de carne bovina, 47% da suína, 55% a mais da carne de frango, 59% a maior no caso do açúcar, 19% de arroz, 29% de milho e, 49% de soja, haverá condições para que o agronegócio brasileiro se expanda ainda mais, sendo o Brasil capaz de responder a esta demanda na proporção de aumento de produção de Carne bovina: 49%, exportando mais 81% do que hoje; carne suína: 48%, com mais 56% nas exportações; carne de frango: 77%, exportando mais 122%; açúcar: 65%, mais 66% de expansão nas vendas externas; arroz: 16%, com aumento quase igual nas exportações, de 15%; milho: 83%, ocorrendo grande aumento de vendas ao exterior, de 108% e soja: com mais 98% de produção e 140% nas exportações (Almeida, 2011).

Este cenário de grande demanda e incerteza na oferta, gerando insegurança alimentar à produção de alimentos seguros para os mercados interno e externo, fez com que organizações internacionais ligadas à Organização das Nações Unidas (ONU) elegessem o Brasil como uma promissora fonte de alimentos, produzidos de modo sustentável, para suprir parte das demandas futuras da humanidade. É evidente que essa expectativa injeta ânimo em todos os elos, de todos

os segmentos, de todas as cadeias produtivas, mas os esforços para fazer a engrenagem brasileira girar nos dias de hoje não têm sido nada desprezíveis (Bergamaschi, 2019).

O mundo é hoje 591,66 vezes mais rico do que era há dois mil anos. Por 92,80% desse período o crescimento foi linear, equivalente a apenas 1,61% do crescimento total. Somente nos últimos 145 anos o PIB mundial cresceu mais de 56 vezes, período que sozinho representa 98,39% do crescimento total dos dois últimos milênios (Roser, 2020). Toda essa riqueza não ficou restrita a um punhado de indivíduos ou às grandes corporações. A camada da população mundial vivendo na extrema pobreza despencou de aproximadamente 75% na década de 1870 para menos de 10% no ano de 2015 (Roser; Ortiz-Ospina, 2020).

Os números apresentados, bem como a correlação entre o crescimento econômico e a diminuição da extrema pobreza, dão expressiva significância ao crescimento do agronegócio, pela sua pujança, ao par da necessidade de produção de alimentos para suprir a demanda do aumento populacional (Carvalho; Carvalho; Castro, 2022).

Ainda neste sentido, se afigura importante denotar que o agronegócio é atividade essencial para o cenário econômico e alimentar do Brasil e do mundo, sendo objeto de estudo do Direito do Agronegócio, tendo caráter multidisciplinar, e perpassando pelas ciências agrárias, unindo as atividades agrícolas, as pecuárias, as industriais e as de serviços, bem como diversas áreas do direito, como direito comercial, trabalhista, tributário, civil, administrativo e ambiental (Batalha, 2007; Rocha, 2015).

O crescente aumento da relevância do agronegócio e dos produtos agropecuários brasileiros no mercado internacional deve-se a combinação de vários fatores, tais como desenvolvimento de tecnologia voltada ao clima tropical, ampliação do investimento em novos conhecimentos, disponibilidade de terras agricultáveis e possibilidade de sustentação do crescimento da produtividade. O país se tornou um dos líderes na economia agrícola mundial, ao lado da União Europeia e dos Estados Unidos, estimulado pelo rápido crescimento da demanda por alimentos (Fries; Coronel, 2014; Martinelli *et al.*, 2011).

É fato que a busca pela eficiência e eficácia no agronegócio tem sido uma constante, devido a importância do setor para o Brasil e para o desenvolvimento sustentável do agronegócio. Como exemplo, temos a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que assumiu papel de grande relevância na inovação e desenvolvimento de tecnologias, com impacto na produtividade da cadeia agrícola brasileira, como disponibilização de materiais genéticos, manejo de solo, fixação biológica de nitrogênio, plantio direto, rotação

de culturas, entre outros. Ressalte-se que também foram importantes a disseminação dos programas de financiamento e investimento na cadeia do agronegócio (Maranhão; Vieira Filho, 2016).

Ainda neste sentido, tem-se o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), criado em 1996, que teve um papel importante na inclusão do pequeno produtor na agenda política do país. Este programa foi constituído de três tipos de intervenção: melhoramento das infraestruturas rurais, apoio ao crédito para a agricultura familiar e formação dos agricultores (Abramovay; Piketty, 2005).

De grande importância para o entendimento da questão do agronegócio, é o entendimento de sustentabilidade, conceito surgido em 1987, com o Relatório Brundtland da ONU criou o desenvolvimento sustentável, definindo-o como aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (Brundtland apud Scharf, 2004, p.19). Ele precisa levar em consideração a sustentabilidade ambiental, econômica e sociopolítica.

Desse modo, colocar em prática a sustentabilidade no agronegócio está diretamente ligada a melhoria, da segurança alimentar e garantindo que a geração atual e as futuras tenham as suas necessidades supridas (Arruda; Watanabe; Medeiros, Souza Filho, 2022).

Além disso, a aplicação de práticas sustentáveis ajuda a melhorar significativamente a imagem do setor, agregando valor aos empreendimentos, assim como respeitabilidade e reconhecimento social e político (Seramim, 2017).

Neste contexto, Sachs (2002) ensina as diversas concepções de sustentabilidade que o Estado deve observar para orientar suas ações: Sustentabilidade social, por meio da distribuição de uma renda justa, patamar de homogeneidade social razoável, emprego pleno e/ou autônomo com vida decente, igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais. Sustentabilidade ambiental, respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais. Sustentabilidade econômica, desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, segurança alimentar, capacidade de modernização contínua. Dos instrumentos de produção, razoável nível de pesquisa científica e tecnológica e inserção soberana na economia internacional. Sustentabilidade política, democracia definida em termos de apropriação universal dos Direitos Humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado de implementar o projeto nacional em parceria com todos os empreendedores, um nível razoável de coesão social.

Ainda há que ressaltar que um dos grandes desafios para o agronegócio contemporâneo é a profissionalização, uma vez que em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, a criatividade e a iniciativa aliadas à tecnologia são fundamentais para o sucesso empresarial (Cunha, 2005). Logo, as organizações necessitam de planejamento em todas as suas operações e atividades; decorrente da complexidade dos negócios, o planejamento faz com que os gestores pensem no futuro e preparem as organizações para tal. O planejamento é o início do processo administrativo, onde são definidos os objetivos, as políticas, procedimentos e métodos para alcance dos objetivos (Horngren et al., 2004).

A dinâmica dos mercados e a competitividade no mundo dos negócios exigem das empresas técnicas e sistemas que permitam a tomada de decisão de curto e longo prazo, com intuito de atingir os objetivos da organização (Silva; Lavarda, 2009).

A formalização jurídica dos agricultores, deve-se à comercialização dos produtos no mercado formal, uma vez que o sucesso de todo e qualquer empreendimento depende de uma gestão coesa, dinâmica e consistente, ou seja, profissional. No setor agroindustrial esta realidade não pode ser diferente, uma vez que o profissionalismo, amadurecimento, melhoria dos processos produtivos e mercadológicos devem ser uma constante dos agentes responsáveis para o desenvolvimento do segmento (Brum, 1999).

## **2.6 O agronegócio e sua relação com o Direito**

Quando se fala em direito nos vem à mente automaticamente a palavra contencioso judicial, contudo no Direito Empresarial a função primordial é a realização de análises antecipadas de negócios empresariais e a busca por soluções preventivas ao cotidiano do empresário na gestão de sua empresa. Assim, a análise jurídica na gestão do agronegócio busca prevenir os problemas de cunho empresarial não permitindo que estes se instalem no cotidiano da empresa, bem como indicar soluções adequadas para a melhor gestão, de forma a atingir performance, eficiência e eficácia na gestão do negócio (Loureiro 2021).

Neste sentido, Costa (2018) afirma que o Direito é elemento fulcral para propiciar o alinhamento entre sustentabilidade, direito ao desenvolvimento e a definição das políticas públicas direcionadas às práticas do agronegócio, de forma que este venha a se desenvolver em um patamar de respeito aos direitos fundamentais, entre muitas outras situações análogas à citada.

O Direito Agrário é multidisciplinar, perpassando pelos direitos de propriedade, contratual, sucessório, tributário, fiscal, empresarial, bancário, trabalhista, ambiental, penal, sanitário e como regra, podendo ainda ser associado a qualquer outro ramo que seja confrontado ao produtor na sua atividade comercial (Querubini, 2016).

Desta forma, entende-se a relevância do Direito Agrário, que tem a função de regulamentar as relações ligadas ao agronegócio, tem hoje o desafio de pacificação social e sustentabilidade do agronegócio, sob o diapasão da importância basilar do agronegócio para a economia mundial (Rocha, 2015).

Tal pode ocorrer porque os mercados podem não funcionar de forma ótima, eficiente e perfeita, apresentando, portanto, falhas. Nessas situações, a intervenção estatal na economia se justifica em defesa do bem-estar da sociedade, sobretudo por meio da regulação que no campo econômico, diz respeito à redução da intervenção direta do Estado e à concentração econômica (Bagnoli, 2008, p. 83).

A definição de agronegócio ressalta que, do ponto de vista jurídico, se trata de uma espécie de atividade empresarial. Tal constatação é corroborada pelo Código Civil de 2002 no artigo 966:

Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens ou de serviços”. Todos estes requisitos (profissionalismo, atividade econômica, organização, e produção ou circulação de bens ou serviços) podem ser observados nas atividades identificadas como agroindústrias nos tempos atuais (Código Civil, 2002).

Desta feita, inúmeras são as implicações do direito na gestão do agronegócio.

### *2.6.1 A instabilidade Judicial*

Todavia, a realidade do Poder Judiciário no Brasil é diametralmente oposta à idealizada, onde o empresário, como agente racional, calcula oportunidades e riscos no exercício de qualquer atividade econômica em busca da maior margem de lucro em uma operação, uma vez que oportunidades atraem investidores; riscos os afastam. Assim, processos judiciais são lentos e dificilmente chegam ao final. O congestionamento processual, que já é imenso nas ações envolvendo apenas as partes privadas, é ainda mais significativo nos litígios que envolvem a Fazenda Pública. Disputas de maior complexidade técnica e de relevante dimensão econômica, além de exigirem perícias demoradas, passam por todas as instâncias judiciárias, até que se

tenha o trânsito em julgado da sentença. Encerrada a fase de conhecimento, o particular precisa ainda deflagrar a execução e, após superá-la, inscrever o crédito na fila de precatórios, segundo o regime previsto no art. 1005 da Constituição Federal (Schmidt; Bruxellas, 2022).

Os custos decorrentes das falhas de mercado, em especial, os custos de transação por descumprimento de cláusulas ou quebras contratuais, que geralmente culminam em demandas judiciais (Williamson, 2012).

O Brasil está em desvantagem em relação a outros países quando se compara o grau de segurança jurídica. Sendo que entre os quatro países do chamado Bric (Brasil, Rússia, Índia e China), o Brasil só não está atrás da Rússia, visto que quase dois terços dos executivos desconfiam do sistema jurídico (Silva, 2020).

Oliver Williamson afirma que há muito está superada a suposição geral de que as decisões judiciais seriam eficazes para a solução de disputas contratuais, apontando que métodos extrajudiciais de solução de conflitos podem ser bem mais eficientes (Williamson, 1985).

As decisões judiciais produzem efeitos diretos no mercado, aumentando ou diminuindo os custos das trocas econômicas, principalmente em um país como o Brasil, onde o Poder Judiciário acaba sendo a principal arena de solução dos conflitos de interesses (Alves, 2010)

Na obra de North, se amplia seu modelo de Estado, para encontrar no mau funcionamento dos sistemas políticos atuais a causa do surgimento e persistência de arranjos de propriedade ineficientes. Soma-se a esse argumento a importância das ideologias, para então concluir que um arranjo eficiente depende, em última análise, da dinâmica política e cultural de uma sociedade (North, 1990: 140). Ainda temos a partir de 1990 um conceito mais elaborado, de eficiência, chamada de adaptativa. Assim, uma sociedade será mais eficiente quanto maior for sua capacidade de se adaptar a adversidades ao longo do tempo (Moraes Junior, 2000, p.10).

Nesse sentido, é preciso unir direito e agronegócio, visando proporcionar segurança jurídica ao agricultor, tanto no âmbito das negociações como das relações interpessoais, da economia e tantas outras áreas que englobam o agronegócio (Rittel 2020), tendo sempre o foco de que, como nos ensina Araújo (2013, p. 27) o “agronegócio é o segmento econômico de maior valor em termos mundiais”.

Montoro Filho (2008) lembra que a segurança jurídica é, há muito tempo, universalmente considerada um pilar do Estado de direito e da democracia, e fundamental para o bom funcionamento da economia de mercado.

Quanto a isso, a teoria neoclássica simplesmente não aborda a questão da segurança jurídica das transações e, portanto, não se preocupa com seus custos, e quando inexistem custos de transação, a alocação de direito da propriedade é irrelevante do ponto de vista da eficiência econômica. Isso porque as partes envolvidas vão simplesmente negociar entre si esses direitos. O interesse pela segurança jurídica surge exatamente quando se constata estes custos de transação, e em razão disso, é fundamental que o direito organize as negociações de maneira que elas sejam as mais fáceis possíveis. Assim, o papel do direito é exatamente ordenar as transações de maneira a minimizar os custos de transações. Ressalte-se que, no Brasil, esses custos têm sido elevados. O país perde nas duas pontas: na da formalidade, que vem acompanhada de burocracia ineficiente, e na da informalidade, que traz em seu bojo a incerteza. Ambos os ambientes estão minados pela insegurança jurídica. No limite, a insegurança jurídica acaba por afetar o próprio desenvolvimento econômico do país (Pinheiro 2008)

Silva (2020) traz que o alto custo do poder público para a manutenção da máquina judiciária, cerca de 1,7% do PIB, aliados a morosidade do Poder Judiciário geram consequências negativas para a economia e ineficiências às organizações, onerando suas atividades no decorrer do tempo com juros, perda do valor dos bens, desvalorizações, inflação, entre outros fatores. Com isso, o custo para a manutenção de uma discussão judicial é muito elevado, com reflexos no fluxo de caixa e na eficiência dessas organizações. Diante desse cenário, pensar em soluções alternativas de resolução de conflitos, meios inovadores de prestação de serviços e de otimização do conhecimento humano para apresentar um resultado mais positivo tornam-se fatores preponderantes nas organizações.

Ainda segundo Pinheiro (2008), da perspectiva econômica, a segurança jurídica seria um princípio inspirado na confiança que o indivíduo deve ter que os seus atos, quando alicerçados na norma vigente, produzirão os efeitos jurídicos nela previstos, ou seja, vale o que está escrito. E isso se traduz em uma norma jurídica que é estável, previsível e calculável.

### *2.6.2 A questão dos tributos no agronegócio*

Cada vez mais a complexidade do sistema legal e tributário nacional e o seu elevado custo suscitam a que os profissionais da área estudem alternativas para a elisão fiscal. Diante disso, a complexidade do mundo dos negócios acaba por demandar soluções jurídicas capazes de atender essa nova dinâmica. Neste contexto, a utilização de empresas como instrumento de

planejamento administrativo, tributário e de sucessão civil/empresarial se mostra viável e útil. (Bianchini, 2012)

Ao se analisar um projeto, o departamento responsável deverá verificar desde o início, com o tipo de pessoa jurídica a ser constituída, qual o melhor tratamento tributário aplicável aquele projeto, quais as implicações legais e correlatas consequências das decisões possíveis de serem adotadas, dentre muitas outras questões pertinentes à gestão do agronegócio. Neste sentido Alves (2003) considera o planejamento tributário como um fator preventivo e que é capaz de gerar economia minimizando os impactos dos impostos.

O estado de direito, em seu braço regulatório, disciplina de forma bastante intensa o setor agrário no Brasil, principalmente devido a sua importância econômica e ambiental (Silva, 1989; Schapiro 2018). Ressaltando a questão da insegurança jurídica a que se submete o produtor rural, temos a questão do Código Florestal, aprovado em 2012, o qual foi alvo de ações de inconstitucionalidade, somente recentemente julgados no abarrotado emaranhado de processos do Supremo Tribunal Federal (STF) (ADI's 4901, 4902, 4903, 4937; ADC 42 STF; Oliveira, 2019).

Assim, o código tributário esclarece que tributo é uma obrigação do contribuinte para com o Estado com a finalidade de financiar o ente público para o exercício de suas atribuições. Desta forma, de acordo com o artigo 3º do Código Tributário Nacional (lei 5172/1966), “tributo é toda prestação pecuniária, compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. (Brasil, 1966)

A empresa pode ser estruturada de forma que suas operações sejam menos tributadas ficando ao contribuinte a faculdade de escolha de seu planejamento tributário (Oliveira, 2015).

Entende-se que o Estado pode, através da tributação, ampliar ou reduzir o custo final de um serviço ou produto no agronegócio brasileiro (Carvalho; Lima; Thomé, 2015), o que influencia sobremaneira os custos finais, sendo os principais tributos incidentes sobre as empresas do agronegócio são: imposto sobre a propriedade territorial rural (ITR); contribuição para financiamento da seguridade social (COFINS), contribuição ao programa de integração social do trabalhador (PIS), imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS), imposto sobre produtos industrializados (IPI), contribuição ao instituto nacional do seguro social (INSS), contribuição ao fundo de assistência ao trabalhador rural (FUNRURAL),

imposto de renda sobre pessoa física e pessoa jurídica (IRPF e IRPJ), contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) e imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN) (Bacha, 2009).

Carvalho; Lima; Thomé, (2015), em estudo acerca do papel dos tributos nos custos de produção e transação, concluiu que a grande maioria destes incide sobre a transação, salvo ITR e INSS.

Tal só vem a denotar a importância dos tributos para este estudo, uma vez que em sua maioria, incidem nos custos de transação.

### *2.6.3 A questão do crédito no agronegócio*

Segundo Porter (1986), você é competitivo quando tem um desempenho em longo prazo acima da média dos concorrentes. Desta forma, o planejamento e a gestão do projeto a ser implantado, realizado de forma mais completa possível, se fazem mister, a fim de garantir a perenidade do projeto, bem como sua eficiência e eficácia.

Tem-se ainda a importante questão do crédito rural, o qual é utilizado como forma de fomento, traduzindo instrumento de política pública destinada ao agronegócio (Ramos, 2010).

Assim, tem-se que o crédito rural não pode ser confundido com um crédito comercial, tendo em vista a sua natureza eminentemente social. Todavia, tal é instrumentalizado através de bancos públicos e privados, que visam lucro, e tem no produtor rural apenas um cliente, e não a visão econômica tida pelo Estado, por vezes se antagonizando aquele, vulnerabilizando ainda mais (Leite, 2014).

No Brasil a relação crédito/PIB apresenta-se de forma crescente nos últimos anos. De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN), o volume de operações de crédito no Brasil passou, em abril de 2005, de 26,3% para 49,6 % do PIB em abril de 2012. Em 2024, esta relação está em 53,2%, sendo que nos últimos 12 anos, a mesma se manteve em níveis superiores a 46%. No entanto, mesmo se mantendo em níveis bem superiores de décadas anteriores e com certa estabilidade para a última década, essa relação ainda se apresenta inferior à média dos países desenvolvidos (Bacen, 2012). Têm-se como exemplos para o ano de 2011: Estados Unidos (86,4%), França (95,4%), Itália (96,2%) e Holanda (134,7%). Em 2022, nos Estados Unidos, a relação chegou a 216%. Segundo o IPEA, em análise mostra trajetória do crédito, a média mundial é de 130% e a de países da OCDE é de 147% (Ipea, 2023)

Diante da demonstrada importância do crédito rural para o agronegócio, o qual é economicamente dependente deste, se reforça a importância de uma análise jurídica na gestão do agronegócio, devido às diversas implicações jurídicas atinentes ao crédito rural frente ao produtor (Leite, 2014).

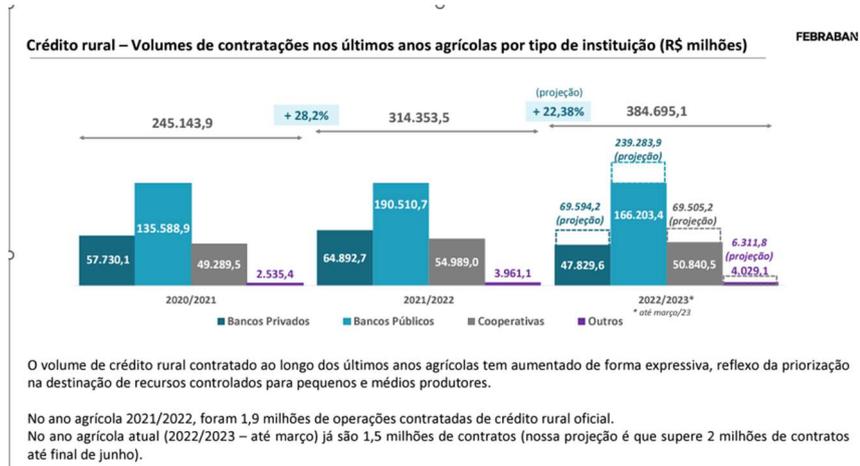
Neste diapasão, Rocha Neto, Jamil e Vasconcelos (2009) ressaltam que, se uma organização ou área de uma empresa souber quais são os fatores chave para seu êxito e aplicar neles o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva.

Assim, temos que o Banco Central regulamenta o crédito rural e normatiza: os valores limites de concessão de crédito para cada atividade, os procedimentos administrativos e operacionais no repasse dos recursos, os procedimentos quanto às garantias e títulos cedulares, a disposição sobre a Poupança Rural, entre outros, sendo instrumento largamente usado pelas instituições financeiras que compõem o SNCR.

“O instrumento permite o acesso ao crédito controlado para todos os produtores rurais, possuidores ou não de títulos de propriedade, pois há a modalidade de cédula rural pignoratícia. Entretanto, na prática a exclusão dos pequenos produtores dava-se por meio de procedimentos de seleção dos tomadores adotados pelas instituições financeiras como forma de controlar o risco da operação. Esse procedimento levou à concentração na alocação de recursos” (Sayad, 1978, Nunes; Nassar, 2000 apud Almeida; Zylbersztajn, 2008, p. 276).

Considerando o crédito como elemento propulsor da economia, sabendo que a atividade econômica é dependente de financiamentos para produzir, investir e comercializar produtos e, por conseguinte entendendo que com o agronegócio não é diferente, o financiamento agrícola, alicerçado nas fontes oficiais de crédito da política agrícola tem uma função fundamental para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. O crédito rural no Brasil está intimamente ligado à política agrícola, pois as linhas de crédito tornaram-se instrumentos para atingir os objetivos traçados na política agrícola. O crédito rural tornou-se a ferramenta principal na aplicação da política agrícola oficial, enquanto política agrícola o crédito rural deve estar alinhado a um conjunto de normas e leis ditadas pelo Estado (Cardoso, 2018).

Figura 5 – Volume de contratações de crédito agrícola



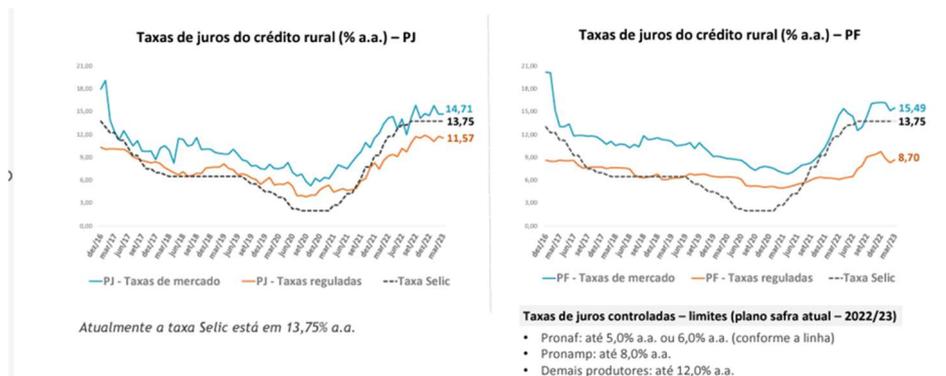
Fonte: Banco Central do Brasil (Matriz de Dados do Crédito Rural)

Como se pode observar na figura acima, os bancos públicos são responsáveis por um valor muito superior à soma das demais fontes de financiamento, o que reforça a dependência de políticas públicas para o setor.

Tal vem a demonstrar que os bancos públicos, apesar da diminuição gradativa de investimentos no crédito rural, continuam a ser o mais relevante no sistema (Baldi, 2023)

E diante desta relevância, o quadro abaixo vem a demonstrar que juros destinados a pessoa jurídica são significativamente menores que os juros destinados a pessoa física, tornando assim, mais vantajoso, em regra, o financiamento de pessoa jurídica, salvo os casos de incentivo para o pequeno produtor, via programas como o PRONAF (Baldi, 2023).

Figura 6 – Comparativo de Juros de Crédito Rural PJ x PF



Fonte: Banco Central do Brasil

Assim, a corroborar o acima, observa-se que as taxas de juros dependem do faturamento de cada produtor rural sua necessidade e que para agricultura familiar a linha de crédito que mais favorece é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), e para médio produtor a linha de crédito Programa Nacional de Apoio ao Médio produtor (PRONAMP). Para os demais Produtores chamada agricultura empresarial, sendo ele pessoa física ou jurídica, sua taxa de investimento é de 8,5% e de custeio de 9,5%, será levemente favorável por ser um limite de financiamento que chega a 100% do bem financiado (Bressa; Schwertz, 2016).

Neste sentido, há que se ressaltar que os sistemas, privado nacional e estrangeiro tem alocado em média de 75% do seu crédito à pessoa jurídica, apesar de números indicarem diminuição (Calheiros, 2009). Tal número vem demonstrar certo grau de direcionamento de alocação financeira por parte dos agentes privados para o público pessoa jurídica.

O Indicador de Custo do Crédito (ICC), média do custo de toda a carteira do sistema financeiro, registrou, em dezembro de 2022, taxa de 21,5% ao ano. O ICC dos empréstimos com recursos livres alcançou 30,7%, sendo de 19,4% para as pessoas jurídicas e de 40,4% para as pessoas físicas. Ainda, a taxa de inadimplência do crédito bancário aumentou 0,7 ponto percentual no ano, alcançando 3% em dezembro. A inadimplência da carteira de crédito às pessoas jurídicas subiu 0,4 ponto percentual, para 1,7%, com acréscimo de 0,6 ponto percentual no crédito livre e estabilidade no direcionado. Já o crédito às pessoas físicas cresceu 0,9 ponto percentual, atingindo 3,9%, com variação de 1,5 ponto percentual nas modalidades livres e também estabilidade nas direcionadas (EBC, 2023).

Seguindo este raciocínio, temos que o spread bancário (diferença entre a taxa média de captação dos bancos e a taxa de empréstimo) é determinado pelas condições macroeconômicas e seu comportamento está ligado às flutuações na taxa básica de juros, embora outras variáveis sejam também importantes. O spread bancário nas operações de crédito envolvendo recursos livres tem diminuído ao longo da última década. De acordo com os dados do BCB, no âmbito das PFs, o spread caiu de 57,91% em junho de 2000 para 35,1% em março de 2012. Já para PJs, no mesmo período, o spread passou de 22,82% para 18,4%. O spread total saiu de 39,56% para 28%. Nota-se, portanto, que a queda mais expressiva se deu no segmento de PF, provavelmente por força das inovações institucionais tais como a alienação fiduciária e o crédito consignado (Mendonça; Sachsida, 2013). Já em 2019, o IPEA trouxe que o spread

médio no Sistema Financeiro Nacional (SFN) foi de 19,4% em setembro, enquanto o de PF foi de 26,1% (IPEA, 2019).

Assim, de forma objetiva, se pôde observar que os juros alocados para pessoas físicas foram maiores que os de pessoas jurídicas.

#### *2.6.4 Questões diversas no agronegócio*

Aliada a questão da necessária adequação a legislação ambiental, que é complexa e sob a qual o produtor não tem qualquer amparo, temos a questão da legislação trabalhista, que representa uma grande demanda dentre as questões jurídicas no meio rural, sendo relevante na quanto à competitividade brasileira. Ressalte-se aqui, que as ações trabalhistas constituem passivos ocultos que podem levar empresas à bancarrota, pois é larga a margem de subjetividade e o espaço para interpretações. O Brasil, pelo alto número de reclamações trabalhistas é considerado campeão mundial neste quesito. Não bastassem esses percalços, o excesso de tributos e de burocracia, ainda nos deparamos com a inexistência de um planejamento plurianual para dimensionamento dos recursos oficiais para financiamento e seguro rural, restando insuficientes e caros (Pastore, 2015).

Assim, diante da inclusão da análise jurídica aos fatores relevantes para a gestão do agronegócio, pode-se criar uma perspectiva de melhoria da gestão.

### **2.7 Conceito de Holding**

A origem da expressão Holding está no verbo do idioma inglês to hold, que significa manter, controlar ou guardar e pode ser definida, em linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações em outras empresas (Oliveira, 2015).

Inicialmente, a sociedade era enxergada como uma organização voltada exclusivamente para uma atividade operacional, todavia a holding, no Brasil, subverte essa regra, pautando-se na lógica da gestão e do poder de controle sobre outras sociedades ou ativos, uma vez que a Lei das Sociedades Anônimas trouxe, expressamente, a possibilidade de o objeto social consistir somente na participação em outras, desde que seja um meio para realização do objeto social ou, ainda, para gozar de incentivos fiscais. Assim, a holding ganhou, com isso, sustentação legal.

Desta forma, no Brasil, as holdings são regulamentadas pela Lei n. 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas (Brasil, 1976).

Carvalhosa (2009) complementa afirmando que tal lei foi oficialmente confirmada com o Pronunciamento Técnico CPC nº 44, o qual atende as normas internacionais de contabilidade que são utilizadas para elaboração e divulgação das demonstrações contábeis das empresas (CPC, 2011). O autor traz ainda que as holdings são sociedades não operacionais que tem seu patrimônio composto de ações de outras companhias, sendo constituídas para o exercício do poder de controle ou para a participação relevante em outras sociedades

Neste sentido, Camargo (2017), afirma que no Brasil as holdings surgiram com a ideia inicial de livrar as empresas das limitações impostas pela legislação, como a lei da remessa de lucros, além de utilizá-las como meio de facilitar a movimentação dos recursos financeiros no país.

Por conseguinte, podemos definir a Holding como uma sociedade empresarial que têm como objetivo exercer o controle patrimonial e acionário sobre outras empresas, possibilitando a consolidação do processo de gestão, centralizando as decisões e fazendo prevalecer a força econômica de um grupo empresarial. Entretanto, não é correto afirmar que esse seja o único objetivo de uma holding, podendo ela também praticar atividades operacionais (Silva; Rossi, 2017).

Apesar do conceito apresentado, há que se mencionar que há doutrina que entenda que a holding, tecnicamente, não é um tipo societário (Rabelo, 2010), o que demonstra por si só, por controversa questão conceitual, lacuna quanto a dimensão de suas possibilidades.

A holding, como sociedade utilizada de forma geral pelo mercado possui um caráter de otimização interna da organização, do grupo empresarial, diferentemente das empresas operacionais, cujo foco direto é o mercado em que atuam. Desta forma, pode-se inferir que desde a origem, esta possui, na essência, o espírito gestor. A partir disso, acabou sendo utilizada para gerir outras espécies de bens, que não fossem participações acionárias. Por consequência, surgiram várias classificações, lançando mão de critérios distintos (Santos, 2021).

Como descrito alhures, em função das diferentes formas e objetivos assuntos pelas holdings, estas são classificadas de forma diferente a depender destes.

### *2.7.1 Tipos de Holding*

Assim, a holding pode ser pura (quando seu objeto único é o controle de outra sociedade) ou mista (quando se dedica também a uma atividade empresarial), conforme ensinam Bulgarelli (2001) e Rabelo (2010). A primeira possui unicamente o objetivo de participar e coordenar outras empresas, enquanto a Holding mista recebe permissão para explorar atividade diversa, ou seja, além de administrar é autorizada a participação no capital e atuar no ramo. Há, ainda, outras nomenclaturas utilizadas pela literatura:

1 - Holding pura: sociedade constituída com o objetivo exclusivo de ser titular de quotas ou ações de outra ou outras sociedades. É também chamada de sociedade de participação.

2 - Holding de controle: sociedade de participação constituída para deter o controle societário de outra ou outras sociedades.

3 - Holding de participação: sociedade de participação constituída para centralizar a administração de outras sociedades, definindo planos, orientações, metas etc.

4 - Holding mista: sociedade cujo objetivo social é a realização de determinada atividade produtiva, mas que detém participação societária relevante em outra ou outras sociedades.

5 - Holding patrimonial: sociedade constituída para ser a proprietária de determinado patrimônio. É também chamada de sociedade patrimonial.

6 - Holding imobiliária: tipo específico de sociedade patrimonial, constituída com o objetivo de ser proprietária de imóveis, inclusive para fins de locação (Mamede; Mamede, 2017, p. 30).

De acordo com Oliveira (2015) acrescenta a estes tipos clássicos de holding, a operacional e a híbrida:

7 - Holding operacional: é a que, basicamente, desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e comercialização de produtos;

8 - Holding híbrida é a utilizada em casos específicos, tais como em situações de estruturação operacional ou fiscal

Machado (2017), apresenta ainda outros tipos de holdings, como

9 - Holding administrativa;

10 - Holding familiar.

Existem diversas outras classificações, das quais citamos as principais.

### *2.7.2 Constituição da Holding*

Como já dito, a holding não é um tipo societário e sim uma atividade societária, conforme a lei 6.404/1976 no art. 2º, § 3º, pela qual pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo podendo ainda participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, sendo ainda facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais. Assim, a constituição da holding tem o intuito de participar do capital de outras empresas, não vinculado a este objeto, podendo ainda ser constituída para outros fins e sob outras formas de sociedade (Silva; Paiva, 2018).

Para a constituição de uma Holding se faz necessário a confecção de um contrato ou estatuto social determinando as regras para aquela sociedade, e ainda Mamede (2012) descreve que é fundamental atentar para o fato de que o ato constitutivo, deverá definir quais são os poderes e quais as atribuições do administrador, de forma que, quanto mais cuidadosa forem estas definições, maior será a segurança dos sócios em relação a seus atos.

Dentre os tipos societários citados, os mais comuns em uso são a sociedade limitada ou por ações. A próxima fase desse processo dar-se-á com a definição do objeto social da holding conforme o Código Nacional de Atividades Empresariais (CNAES): 6462-0/00

Assim o contrato social ou estatuto social será elaborado e seu registro deverá ser arquivado na Junta Comercial (Sociedade Empresária) ou no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas (Sociedade Simples) e seu CNPJ constará na Receita Federal e na Prefeitura.

### *2.7.3 Dissolução da Holding*

A Holding poderá ser encerrada de forma espontânea pelos seus donos, ou quando encerrar-se o tempo, conforme inscrito em sua constituição por meio contratual ou estatutário, ou ainda pela via judicial, conforme a lei de sociedades anônimas 6.404/1976 (Brasil, 1976) e o código civil, a lei 10.404/2002 (Brasil, 2002), para os outros tipos societários. Após seu encerramento, ocorre o pagamento por meio dos bens e direitos da empresa aos seus credores, e o que sobrar será dividido entre os acionistas da sociedade, conforme o que acharem melhor (Rocha Junior, Araújo, Souza, 2014).

### *2.7.4 Funções da Holding*

A função da Holding é a de ter o controle de todo o patrimônio pertencente ao seu sócio (Lodi, 2004). Para este fim é necessário que haja “planejamento estratégico, financeiro e jurídico com intuito de apresentar a real situação de todas as empresas que pertencem a Holding” (Lodi 2004, p.13).

Gladston Mamede observa que “a holding nasce de um esforço de planejamento, mas, uma vez constituída, acaba por poder se tornar, ela própria, um centro gerador de planejamento organizacional e mercadológico” (Mamede 2017, p. 76). Isto é, a holding é criada como instrumento de planejamento e, após, ela mesma servirá como centralização da organização, sendo esta a função primordial.

#### *2.7.5 Instalação administrativa da Holding*

Para a instalação administrativa da Holding, Oliveira (2003, p.34) propõe:

“Analisar a efetiva necessidade de uma empresa Holding. Criar o tipo certo de Holding. Ter a equipe administrativa correta. Não incorrer nos erros de planejamento fiscal e de administração financeira, o que pode provocar sérios problemas quanto à carga tributária. Ter otimizada análise da estrutura organizacional. Ter abordagem dos assuntos legais que otimize as interações da empresa Holding, em nível setorial, regional, nacional ou internacional. Desenvolver a empresa Holding de forma interagente para com os diversos negócios e executivos envolvidos.”

#### *2.7.6 Holding pessoa jurídica independente*

Nos últimos anos, tem sido observado um crescente movimento de incentivo aos produtores rurais para que contabilizem o resultado de suas atividades como pessoa jurídica e não como física, o que ocorre tradicionalmente (Bressa; Schwertz, 2016).

Todos os aspectos que se referem à família e também a pessoa física, não são relevantes em caso da Holding, pois ela se constitui como uma pessoa jurídica independente (Adachi, 2006).

De acordo com Alves e Colusso (2005, p. 3), “a atividade rural possui duas formas jurídicas possíveis de exploração”, sendo estas: através da pessoa física que é a pessoa natural, todo ser humano, indivíduo, cuja existência legal termina com a morte, sendo a mais comum;

e, através da pessoa jurídica, que é o resultado da união de indivíduos que, por meio de um trato reconhecido por lei.

É mister lembrar que uma pessoa jurídica, conforme código civil de 2002 pode ser formada tanto por pessoas físicas quanto por outras pessoas jurídicas e, também pode ser formada por ambas, físicas e jurídicas, coexistindo contratualmente e gerindo o negócio (Brasil, 2002).

A par disto, ressalte-se que as propriedades rurais, segundo os aspectos legais brasileiros, em sua maioria, são tidas como bens de pessoas físicas, entendidas como objetos integrantes do patrimônio daqueles que detém o imóvel em seu poder (Brasil, 2002; IBGE, 2019). Não sendo constituída uma pessoa jurídica, que será administrada legalmente pelos gestores dessa propriedade, esta permanece ligada ao Cadastro de Pessoa Física (CPF) do indivíduo que a possui (Brasil, 2002).

A fim de melhor explicar os conceitos de pessoa física e jurídica citados, trazemos quadro sinóptico com as principais diferenças entre estas, enunciadas no código civil 2002.

Quadro 1 – Diferenças entre pessoa física e jurídica

<b>Característica</b>	<b>Pessoa Física</b>	<b>Pessoa Jurídica</b>
Personalidade	A personalidade civil da pessoa começa do nascimento com vida. Artigo 02 do Código Civil	As pessoas jurídicas são de direito público, interno ou externo, e de direito privado (União, estados, órgãos do governo, órgãos internacionais, empresas privadas, associações, etc) Artigo 40 e seguintes do Código Civil.
Existência	A existência da pessoa natural termina com a morte. Artigo 16 do Código Civil	Começa a existência legal das pessoas jurídicas de direito privado com a inscrição do ato constitutivo no respectivo registro. Artigo 45 do código civil.
Composição	Apenas um indivíduo. Artigo 02 do Código Civil	Pode ser composta por um ou mais indivíduos (ex: ME, S.A., Governo). Artigo 40 e seguintes do Código Civil.
Cadastro	Cadastro de Pessoas Físicas, certidão de nascimento e Registro geral são os principais documentos.	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, inscrição estadual e inscrição municipal são os principais documentos.
Obrigações	O que responde pelas obrigações que toma é seu patrimônio pessoal. (O indivíduo compra um veículo).	Suas obrigações são respondidas pelo patrimônio do grupo que a representa. (ex: A Universidade Federal da Grande Dourados comprou um veículo).

Principais direitos	Votar e ser eleita para cargos públicos, direito a seu nome, privacidade e proteção.	Proteção ao nome e logotipo, proteção legal para com suas propriedades intelectuais bem como sigilo industrial.
---------------------	--	---

Fonte: Código Civil (2002) apud Najjar (2011).

### 2.7.7 *Holding e o agronegócio*

De acordo com Miranda (2013) um dos principais pontos para despertar o interesse pelas holdings ocorre de forma preponderante para que a atividade econômica da empresa se perpetue, sem depender da permanência dos administradores e gestores que a criaram.

Em especial, no agronegócio, a partir da grande necessidade deste ramo, em virtude da já mencionada alta complexidade de governança a ela vinculada, ocorre o surgimento das holdings, com o intuito de gerar proteção ao patrimônio daqueles que atuam no agronegócio, principalmente, devido aos riscos elevados em manter as atividades rurais (Silva, 2017; Marion, 2016).

Na percepção de Freitas (2018), os produtores rurais avaliam as Holdings como estratégia para o seu negócio, visto que o termo agronegócio, inclui diversas atividades produtivas que realizam direta ou indiretamente a exploração da agricultura e da pecuária, na produção ou sub produção dos produtos derivados dessas atividades, além da aplicação de tecnologia a fim de gerar maior produtividade.

Ainda no agronegócio, há que se ressaltar que ao optar por ter uma holding é necessário o uso de estratégias na elaboração do planejamento tributário, devido a sua grande relevância nos custos de transação destas empresas. Com essa análise de tributos, os produtores rurais, conseguem visualizar a viabilidade em constituir uma holding, mista ou pura, além de identificar economias tributárias e obter em contrapartida a credibilidade de mercado, devido planejamento sucessório proporcionado pelas holdings (Oliveira, 2015; Freitas, 2018).

Para Silva (2017), diante do ambiente hostil, grandes famílias e entidades privadas vislumbram a necessidade de manter protegido o patrimônio que levaram anos para construir.

Considerando o cenário apresentado, é possível e mesmo recomendável que as organizações produtivas, principalmente as empresas familiares, reconheçam os benefícios de uma análise séria de sua organização, sua estrutura e seus métodos de funcionamento. Dessa análise pode resultar a concepção de uma arquitetura societária que, incluindo ou não a constituição de uma holding, melhor atenderá à realidade atualmente vivenciada pela empresa,

bem acolherá e expressará seus planos e desejos futuros. É um enredo proveitoso para que se prepare o ingresso das novas gerações na organização (Mamede 2019, p. 68).

Desta forma, partindo do conceito de que a governança corporativa remete a ideia de utilização de boas práticas de gestão, administração e condução de determinado negócio, temos um sistema de direção e monitoramento o qual pode e deve ser implementado entre sócios, órgãos sociais e demais stakeholders, através de uma série de ferramentas que buscam sedimentar a transparência, equidade, diálogo e responsabilidade profissional entre os envolvidos. Esses vetores refletem na imagem da organização e, inclusive, no acesso ao crédito. Assim a holding pode ser um catalizador das práticas de governança, principalmente, na atividade rural, historicamente desorganizada (Santos, 2021).

Assim, considerando que as holdings podem ser constituídas com a finalidade de descentralizar o capital investido em apenas um setor, temos na holding familiar, com o objetivo na administração e sucessão dos bens ainda em vida, com o propósito de reduzir a carga tributária, a organização societária, o planejamento sucessório, a proteção do patrimônio familiar e a transmissão da empresa para seus sucessores, um a espécie de holding mais especializada, capaz de atender de forma mais detida às necessidades do setor do agronegócio. (Santos, 2021)

Por fim, há que se ressaltar que grande parte das empresas pertencentes ao segmento do agronegócio são empreendimentos e organizações familiares (IBGE, 2017; Macdonald; Korb; Hoppe, 2013) e que a literatura aponta como oportuna a administração das fazendas familiares como empresas, uma vez que ao implementar e aprimorar os processos que objetivam o lucro, estimulam sua continuidade pelas próximas gerações através da transmissão intrafamiliar da propriedade (Oliveira; Vieira Filho, 2019).

## **2.8 Holding familiar**

O estudo centrado nas holdings familiares se justifica pelo fato de que as empresas familiares, nas palavras de Oliveira (2006), representam cerca de 70% dos empreendimentos em todo o mundo. Essa visão é complementada por Leone (2005), ao afirmar que, mesmo em um momento no qual se destaca o poder econômico de empresas “S.A.” por todo o mundo, as empresas familiares mantêm sua força e importância e, em países como Espanha, Inglaterra, Alemanha e Brasil, elas representam entre 70% e 90% das organizações empresariais existentes.

Já nos Estados Unidos, elas respondem por mais de 60% dos postos de trabalho gerados e 64% do PIB. No Brasil, segundo Larghi e Rossetto (2017), com base na Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil divulgada pela PWC no final de 2016, as empresas familiares representavam 80% do total de companhias existentes e respondiam por 50% do PIB do país. Quanto ao agronegócio, especificamente, Graeub (2016) afirma que, no mundo, 98% das propriedades rurais são de caráter familiar e ocupam 53% das terras agricultáveis.

Também Lara de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012, p.178), citando ainda outros autores, ressaltando a importância da empresa familiar, afirmam que:

“as empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores de atividade e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais. Especialmente no Brasil, estudos indicam que aproximadamente 75% das empresas em operação encontram-se sob comando de famílias (Mussi; Teixeira; Massukado, 2008), representando uma grande fonte de renda e emprego para o país (Garcia, 2001; Oliveira, 2006 apud Mussi; Teixeira; Massukado, 2008).”

Genericamente falando, a empresa familiar é entendida como aquela que possui sua origem, bem como sua história vinculada a uma família, podendo também ser uma empresa que ainda mantém algum membro da família na administração (BERNHOEFT, 1999).

Mamede; Mamede (2017) ensinam que as Holdings são, na sua grande maioria, Holdings familiares, o que, no seu entender, pode ser explicado através da descoberta sobre os benefícios que são estruturados para estas empresas do meio familiar, por meio da instalação deste tipo de holding.

Mamede esclarecendo o conceito, afirma que

“como o próprio nome diz, holding familiar é aquela formada entre os membros de uma determinada família buscando a simplificação do processo sucessório, a organização do patrimônio e eficiência na gestão administrativa. Entretanto, não devemos entendê-la como uma espécie única de holding. Poderá ser de ambos os tipos, pura ou mista. Seu diferencial básico é ser formada exclusivamente por membros da família” (Mamede, 2019, p.5).

Além disso, Lodi (1998) sustenta que a empresa familiar se define pela presença de membros da família na gestão da empresa, objetivando a continuidade do legado de forma sucessiva entre as gerações. Neste sentido, essas empresas familiares não possuem participações de terceiros na gestão dos negócios e possuem o objetivo de eternizar o patrimônio sob administração das gerações da família (Manganelli, 2016). A gestão da empresa familiar é

uma estrutura predominante por características peculiares atreladas a conflitos, pois estão sujeitas a lidar com confrontos de interesses, opiniões divergentes e visões distintas (Guerini; Mattje, 2018), sendo o maior desafio dessas empresas é manter o equilíbrio entre a gestão dos negócios e da família (Oliveira, 2017).

Para facilitar a visualização das diferenças entre empresas familiares e não familiares, trazemos quadro explicativo preparado por Najjar (2011):

Quadro 4 – Comparativo empresas familiares e não familiares

<b>Características</b>	<b>Empresas familiares</b>	<b>Empresas não familiares</b>
<b>Objetivo</b>	a continuidade da gestão da mesma no seio da família.	maximização do valor das ações e repasses aos acionistas, visões de curto prazo.
<b>Metas</b>	ligadas à conservação do patrimônio e do prestígio da família que gere o negócio.	buscam a satisfação dos acionistas que gerem o negócio, e investidores.
<b>Forma de Gestão</b>	a proteção do patrimônio empresarial e a aversão aos riscos são, frequentemente, pilares da gestão.	os pilares vão ao encontro a busca de maiores rendimentos e, conseqüentemente, busca por maiores riscos para atingir tais rendimentos.
<b>Orientação</b>	estratégia focada na adaptação.	estratégia focada em crescer constantemente, ganhando mercados.
<b>Interesses levados em conta no negócio</b>	vinculados aos clientes e funcionários (geralmente as relações são próximas e pessoais).	aqueles pontuados pelos acionistas, pelo conselho e pelos gestores do negócio.

Fonte: Najjar (2011)

Uma das principais características da empresa familiar é a sucessão hereditária do poder decisório, porém Oliveira (2006) destaca entre outros, a ausência de separação entre os recursos da empresa e os do sócio.

Por esta razão, os empreendimentos familiares apresentam vários problemas, como: ausência de clareza na definição do negócio e inexistência de processos bem-definidos, dentre outros ligados a deficiência de governança e a problemas sucessórios. (Mamede; Mamede, 2017). Corroborando esta informação, dados estatísticos demonstram que apenas 30% das empresas familiares conseguem sobreviver à primeira sucessão e que entre 10% e 15% dessas empresas chegam à terceira sucessão (Leone, 2005).

Corroborando Leone, e avançando no tema, dados do IBGE e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) divulgados pela USP, informam que por não disporem de planejamento jurídico e práticas de gestão adequadas, 70% das empresas familiares fecham as portas após a morte do sócio fundador.

A professora Edna Pires Lodi (2011) faz uma crítica a alguns conceitos e se refere a eles como importados, aduz que as definições citadas não se adequam ao Direito Empresarial brasileiro, pois se trata de holdings puras, o que é raro, o que por si só acrescenta importância ao estudo das holdings familiares e em especial a holding rural.

Tal, também é afirmado como sendo um sério problema que afeta as empresas familiares por outros pesquisadores, quando se referem à sobrevivência após a sucessão diretiva desses empreendimentos (Bernhoeft, 1996; Leone, 2004; Freitas; Frezza, 2016). Atualmente, o dilema enfrentado reside no conservadorismo dos fundadores e dirigentes frente à necessidade imposta pela economia globalizada de realização de planejamento sucessório (Petró; Castro, 2016). No entendimento de Mamede e Mamede (2017), há expectativa de que a sobrevivência pós sucessão aumente na medida em que dirigentes mais preparados passem a adotar modernos modelos de governança.

Nesse aspecto, cabe mencionar Gladston Mamede:

“A constituição de uma holding familiar implica uma transmutação da natureza jurídica das relações mantidas entre os familiares. Relações que estavam submetidas ao Direito de Família passam a estar submetidas ao Direito Societário, no qual há instrumentos mais eficazes para a regência do comportamento dos indivíduos (...), ou seja, a obrigação de atuar a bem da sociedade, de seus sucessos, convivendo em harmonia com os demais sócios” (Mamede, 2017, p. 72).

Desta forma, a fim de não descaracterizar a principal característica de uma empresa familiar, nas Holdings Familiares, o instituidor do patrimônio pode continuar na administração dos bens enquanto estiver vivo, diferentemente do inventário comum, a qual só é permitido a manutenção do patrimônio quando falece qualquer um dos cônjuges. Instituinto uma holding, o patrimônio transforma-se em uma empresa a qual o patriarca detém o controle patrimonial, e distribui em formas de cotas a participação para membros da mesma família, com poder de participações societárias em seus nomes (Lima, 2022).

Considerando o fato de alguns herdeiros não possuírem a aptidão necessária para gerir o agronegócio ou possuírem as condições de administrá-lo, fica naturalmente, ao patriarca a preocupação com relação à perenidade do negócio e a segurança dos herdeiros. Como solução para estas situações, os produtores rurais podem utilizar enquanto estratégia de gestão

corporativa. a implementação de uma Holding familiar com mecanismos de normatização para restrição de direitos que permitissem a proteção patrimonial (Lima; Vilarinho, 2022).

De forma paradigmática, Costa (2007), descreve a evolução da empresa Perdigão, como o típico exemplo de empresa que iniciou familiar, com uma gama limitada de produtos, atuando em uma única região, passou por grave crise com a morte do patriarca da família proprietária, e, tornou-se uma holding, a partir de uma venda para um pool de acionistas que indicaram tanto o presidente quanto os novos diretores executivos, desvinculados da propriedade das ações. Passou-se de uma administração familiar para uma gestão profissional.

Ora, esta solução, que salvou e fez parte de um grande período de expansão e evolução da empresa Perdigão não são incompatíveis e poderiam ser mescladas Costa (2007). Este é o cerne e o objetivo da holding familiar (Mamede; Mamede, 2017).

De acordo com Longenecker, Moore, Petty e Palich (2017, p. 92) a complexidade das “relações nas empresas familiares exige uma gestão esclarecida. Em boa medida, isso significa somente uma boa gestão profissional”.

Tal afirmação vai ao encontro do pensamento de Klein e Freitas (2010), para quem, quando a organização passa de um único dono a uma sociedade familiar, ela cria uma identidade organizacional, que é formada pela união de ideias formadas pelo grupo decisório, tendo laços com opiniões do fundador da organização.

Corroborando o entendimento acima, também Lara de Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012 p. 187), trazem em sua pesquisa trecho de entrevista em que um stakeholder da empresa pesquisada em que se deixa clara a importância de uma holding para a profissionalização da empresa, como a seguir:

“Então, já pensando para a próxima geração. Nós, da segunda geração, estamos mais em nível de *holding* de operação. A próxima geração vai caminhar mais para a *Dramd* (*holding* de controle), Conselho de Administração e acionistas. Nem como diretor executivo nós não estamos incentivando nossos filhos. Eles vão ter uma empresa que vai continuar crescendo, vai remunerar (o capital), eles vão ter dividendos, uma vida econômica tranquila e bem-sucedida, só que cada um vai ter que buscar sua profissão [...]. Primeira geração, meu pai totalmente na operação. Segunda geração, começamos na operação e migramos para a bolsa. Terceira geração, vai se formar como acionistas ou conselheiros” (Lara de Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012 p. 187)

## 2.9 Vantagens e desvantagens das Holdings

A governança corporativa, que se configura em uma estrutura empresarial moderna no modo de administrar os negócios da família, é de grande importância, uma vez que pela adoção

dessas boas práticas, principalmente embasada pela ética, respeito e transparência, a empresa acaba por ser mais bem vista pelo mercado em relação as que não possuem. Quando se tem um bom planejamento, a holding se constitui numa importante ferramenta para a administração do patrimônio. Neste cenário surgem as vantagens e desvantagens, mas que em geral as vantagens se sobrepõem às desvantagens (Donadel, 2011).

As vantagens proporcionam uma melhor forma de administrar a empresa; buscando a redução de custos e despesas, um olhar mais centralizado na hora das decisões e na forma de sucessão evidencia a facilidade no tramite de inventário (Oliveira, 2006). Ainda conforme Adachi (2006) não há interferência da Holding na vida particular dos proprietários, nem em relação a exposição externa de seus negócios, fazendo com que haja segurança recíproca.

Neste mesmo sentido, Venosa (2018), ao exaltar as vantagens de criar uma holding familiar, em especial pela possibilidade de coordenação eficiente das empresas, uma vez que os herdeiros tendem a se qualificar ou a passar a administração para um profissional, ressalta a proteção do patrimônio, intervindo nas contendas familiares, concentração de ativos, retorno do capital lucros com impostos mais baixos.

Em razão do quadro apresentado, os estudos têm se avolumado e apresentado as holdings com bastante entusiasmo como solução para a melhoria da eficiência e eficácia da gestão de empresas, bem como na melhoria de resultados apresentados por estas empresas.

Estes trabalhos têm se apontado diversos pontos de vantagens e desvantagens acerca das holdings. Tais pontos não se apresentam como consenso, mas encontram um núcleo de convergência. Neste sentido, apresentamos aqui alguns exemplos.

Rasmussen (1991), apresenta de forma extensiva, 18 itens. Assim, as vantagens apresentadas são:

1 - Consolidação do poder econômico de todos os componentes do grupo numa entidade representativa, tanto financeira como administrativamente;

2 - Maior integração entre os processos produtivos, tanto no aspecto retro integrativo como pró-integrativo;

3 - Racionalização dos custos operacionais pela estrutura da holding nos aspectos mais sofisticados da gestão: - o planejamento estratégico; - a manipulação financeira; - a atuação mercadológica; e - a seleção dos recursos humanos;

4 - Extensiva simplificação da estrutura administrativa e operacional dos componentes controladas e afiliadas nos campos de produção, administração e comercialização exclusivamente;

5 - Facilidade e dinamismo na manipulação de recursos entre os componentes do grupo e da holding;

6 - Centralização do processo decisório, baseado em uma estrutura de gestão profissional e de alto nível na holding;

7 - Elaboração e implantação de técnicas do planejamento estratégico nos componentes do grupo e na mesma holding;

8 - Centralização e execução dos planos táticos e operacionais nos componentes do grupo;

9 - Análise centralizada de projetos de expansão, horizontalização, verticalização, pró-integração, retro integração, transnacionalização – e, eventualmente, a venda de componentes que mostram baixo performance econômico;

10 – Centralização do processo de compras e equipamentos pesados, instalações e contratação de projetos de construção civil nos componentes do grupo;

11 - Seleção e qualificação dos recursos humanos para o grupo;

12 - Centralização de processamento de dados e consolidações dos processos contábeis do grupo na holding;

13 - Maior barganha na negociação e obtenção de recursos financeiros e melhor controle de aplicação de recursos líquidos a curto, médio e longo prazos;

14 - Declaração do Imposto de Renda consolidadamente e benefícios na compensação de prejuízos de alguns componentes do grupo;

15 - Padronização de processos de Organização e Métodos e sistemas de controles internos em todos os componentes do grupo;

16 - Centralização das atividades de marketing, pesquisas de mercado, publicidade e propaganda para apoiar as atividades de comercialização dos componentes do grupo;

17 - Maior resultado de atividade de lobby com os governos em caso de necessidade de apoio político para certos projetos do grupo;

18 - Manipulação e administração de assuntos de acionistas do grupo em caso de dissidência ou conflito entre os interesses dos acionistas.

De forma mais contida e objetiva, Lodi e Lodi (2011) também apresentam vantagens da holding. Destacam:

- 1 - Facilitação na obtenção de financiamentos e empréstimos;
- 2 - Maior poder de barganha ou negociação por conta da maior representatividade;
- 3 - Facilitação da área administrativa tendo visão de conjunto e visão crítica menos passional, já que é criada uma sociedade de comando que não é a empresa onde o grupo teve origem;
- 4 - Facilitação da obtenção de um pensamento só e comparação entre as controladas, com a uniformização de normas, simplificando e estabelecendo a padronização de controles.

Ainda, Oliveira (2015) de forma mais detida e minuciosa, apresenta as seguintes vantagens da holding:

a. Quanto aos aspectos econômico-financeiros:

- 1 - Maior controle acionário com recursos reduzidos, principalmente quando se consideram as várias atividades corporativas que podem ser centralizadas. Essa vantagem se evidencia, principalmente, na holding mista;
- 2 - Custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas;
- 3 - Redução nas dificuldades de fusão e incorporação pela administração mais interativa entre as empresas controladas;
- 4 - Isolamento das dívidas das afiliadas, pois cada empresa pode ter sua vida própria. expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente; - concentração do poder econômico do acionista controlador na holding, o que corresponde a uma situação resultante da própria existência de uma empresa holding;
- 5 - Maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas forem lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas.

b. Quanto aos aspectos administrativos:

- 1 - Agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo e entre as empresas afiliadas à holding, sem a necessidade de ouvir os sócios e/ou acionistas minoritários;
- 2 - Enxugamento das estruturas ociosas das empresas afiliadas, relativamente aos serviços comuns a todo o grupo, principalmente no caso de holding mista;

3 - Centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais. Essa situação reforça-se no caso da administração corporativa;

4 - Maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros; - uniformidade administrativa e de procedimentos de rotina em todas as empresas afiliadas;

5 - Centralização das decisões financeiras, aumentando o poder de barganha das empresas afiliadas;

6 - Centralização de diretrizes e decisões do grupo empresarial, que proporcionam maior agilidade decisória e homogeneidade de atuação;

7 - Descentralização de tarefas de execução entre as empresas afiliadas.

c. Quanto aos aspectos legais, que podem contribuir para a otimização do planejamento fiscal e tributário:

1 - Melhor tratamento de exigências setoriais – considerando setores específicos da economia – pois podem ser usufruídos, por exemplo, alguns incentivos fiscais específicos e momentâneos;

2 - Melhor tratamento de exigências regionais pela maior interação com determinadas realidades regionais.

d. Quanto aos aspectos societários, que consolidam duas das mais importantes vantagens das empresas holding:

1 - Ter confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários exclusivamente dentro da empresa holding;

2 - Maior facilidade na transmissão de heranças (Oliveira, 2015).

Para este estudo, dentre as várias apontadas vantagens acerca da instalação da holding como forma de representação societária, nos detivemos naquelas com maior e mais perceptível relação com os custos de transação, de forma a avaliar a interface deste com aquela.

Assim, temos que, Oliveira (2015) ressalta que as holdings podem facilitar o planejamento, a organização, o controle e o processo diretivo das controladas.

Ressaltando a importância deste planejamento para as empresas rurais, sob pena de falência, Rodigheri, Grzybovski e Silva (2023, p.05), ensinam que:

“No campo da Administração Rural, mesmo que as propriedades rurais tenham características que as diferenciam das empresas urbanas, os fundamentos de gestão não mudam, como pontuam diversos autores (Batalha; Silva, 2001; Flores; Ries;

Antunes, 2006; Kay; Edwards; Duffy, 2014; Deponti *et al.*, 2018; Bianchi *et al.*, 2019; Oliveira, Mendes; Vasconcelos, 2021). Temas como estratégia, custos, marca e controles de gestão estão presentes tanto na administração de organizações urbanas quanto rurais, havendo necessidade de gerar informações sobre a produção e de acompanhar os preços dos produtos no mercado. Contudo, a maioria dos proprietários rurais realiza planejamento da produção com base na tradição e sem adotar sistemas e controles de gestão rural robustos nem otimizar recursos, como descrevem Lima e Alves (2023). A gestão profissional orientada pelo planejamento otimiza a renda, reduz o risco e o grau de incerteza no processo de decisão gerencial” (Rodigheri, Grzybovski e Silva 2023, pg. 05).

Neste mesmo sentido, Souza (2021) entende que a simples criação de uma pessoa jurídica pode entregar para o produtor níveis de governança que atendam essas necessidades e Zylbersztajn (1995), ensina que A ECT entende os custos de transação como indutores de modos de organização da produção (governança) dentro de um arcabouço analítico institucional.

Fechando este entendimento, Lodi e Lodi (2011), ensinam que a eficiência de uma empresa operadora não ocorre só por causa de ter ou não ter uma holding. A eficiência dos negócios deve-se mais à posição filosófica empresarial de seu controlador. Porém, quando essa cabeça não tem mais possibilidade de decidir sozinha, em virtude do tamanho do negócio ou do desenvolvimento tecnológico acelerado, ou mesmo porque já se torna necessário compartilhar o poder ou passá-lo a gerações que surgem, então a holding é a única alternativa para a pessoa jurídica. A pessoa física é efêmera, a pessoa jurídica transcende gerações. A pessoa física morre e para a morte não há solução, mas para a má administração da pessoa jurídica, bata que se mudem os administradores e a empresa continua.

De grande relevância, temos ainda o planejamento sucessório, mitigando o risco de governança, que ainda é pouco tratado no meio rural, e que muitas vezes limita a potencialidade das operações (Leite; Castro, 2008).

Tradicionalmente, as propriedades rurais (fazendas) são “pessoas físicas”, muito embora com a modificação do código civil brasileiro em 2002 já exista maior flexibilidade para a transformação da pessoa física em jurídica. Entretanto, uma série de aspectos tanto de ordem cultural como especialmente de ordem tributária ainda condicionam a esmagadora predominância da pessoa física na atividade rural, sendo este um importante fator de risco sucessório. É muito comum o “fatiamento da unidade produtiva” entre herdeiros, o que implica muitas vezes em perda de escala e eficiência na produção (Alcantara; Machado Filho, 2009).

Por conseguinte, a ausência de planejamento da sucessão gera risco de descontinuidade, e, em alguns casos, os herdeiros acabam arrendando ou vendendo a propriedade e partem para outros caminhos em busca de qualidade de vida (Schneider; Freitas, 2013).

Corroborando tal entendimento, temos Bagnoli (2008) que afirma que os direitos de propriedade devem ser definidos e garantidos, resguardando os agentes de possíveis choques externos desestabilizadores e de ações oportunistas. Motivo pelo qual os contratos assumem à garantia das transações, controlando a variabilidade e mitigando riscos, sendo certo que a observância dos contratos pelas partes torna-se indispensável à segurança dos negócios, estabelecendo previamente regras e salvaguardas.

Uma vez que uma sucessão gera alteração do gestor e do responsável pelo contrato e pela obrigação, que vem a gerar instabilidade, e, portanto, gerando aumento de custos de transação, o que pode ser evitado pela instituição de uma holding, pela estabilização e previsão da linha sucessória de forma previa.

Acerca da sucessão, Mamede e Mamede (2021), trazem que a holding familiar é um mecanismo que proporciona que os bens sejam transferidos antecipadamente aos herdeiros, de forma a conduzir o negócio de forma eficaz, assim a empresa que integra um conjunto de bens pode seguir o destino visado pelos patriarcas.

Nesse sentido, a holding propicia ainda a implementação de mecanismos de governança para mitigar efeitos negativos que possam emergir nas relações dentro do grupo familiar, especialmente à medida em que as gerações se sucedem com o natural distanciamento afetivo e cultural, vindo a evitar conflitos entre os futuros herdeiros ou administradores e a garantir a continuidade dos negócios da família (Mamede; Mamede, 2017).

Assim, Oliveira (2003) destaca que entre as vantagens mais evidentes da holding familiar, está o confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários exclusivamente dentro da empresa e maior facilidade na transmissão de heranças.

Mendonça (2020) vem ressaltar o que alguns chamam de blindagem patrimonial. Tal vem a assim ser conhecido, de forma hiperlativa, pelo relativo distanciamento patrimonial entre os sócios de uma holding e o patrimônio desta propriamente dito. Mais bem chamado de proteção patrimonial, que vem a reduzir o risco do negócio, de modo a resguardar o patrimônio da holding e por conseguinte de seus sócios, vindo a representar também uma significativa redução nos custos de transação e trazendo a possibilidade de uma melhor gestão.

Quanto a proteção patrimonial, ainda há que se ressaltar que, devido a especificidades da holding, tal admite a imposição de cláusula de incomunicabilidade, impenhorabilidade e inalienabilidade, gerando proteção contra eventuais problemas familiares específicos dos sócios (Lemos, 2019).

A fim de explicitar a importância destes institutos para a proteção patrimonial conferida pela holding, conceituamos os institutos:

A cláusula de inalienabilidade, determina a vedação à alienação do bem registrado por ela, por qualquer que seja a transação jurídica,

Por sua vez, a cláusula de incomunicabilidade, separa a comunicabilidade do bem em qualquer que seja o regime de bens adotado (Brasil, 2002, art. 1.668, I).

Já a cláusula de impenhorabilidade, evita que o bem seja penhorado, constricto para satisfação de uma execução. O Código Civil (Brasil, 2002) estabelece algumas regras quanto a essas possibilidades.

Observe-se ainda que, conforme o art. 1.911 do código civil, a cláusula de inalienabilidade, imposta aos bens por ato de liberalidade, implica impenhorabilidade e incomunicabilidade (Brasil, 2002).

Pinheiro (2008) afirma que na busca pela segurança jurídica e pela conseguinte redução de custos de transação, é fundamental que o direito organize as negociações de maneira que elas sejam as mais fáceis possíveis. Assim, do ponto de vista de um economista, o papel do direito é exatamente ordenar as transações de maneira a minimizar os custos de transações.

Como exemplo deste quesito, temos Coelho (2012) e Mendonça e Sachsida (2013) que apresenta o spread bancário que é a diferença entre a taxa média de captação dos bancos e a taxa de empréstimo. Ele é determinado naturalmente pelas condições macroeconômicas e seu comportamento está ligado às flutuações na taxa básica de juros, embora outras variáveis sejam também importantes na determinação do spread. De acordo com os dados do Banco Central do Brasil (BCB), no âmbito das Pessoas Físicas (PFs), o spread caiu de 57,91% em junho de 2000 para 35,1% em março de 2012. Para Pessoas Jurídicas (PJs), no mesmo período, o spread passou de 22,82% para 18,4%. Nota se, portanto, que seja qual for o período, a taxa para PF é sempre maior, provavelmente por força das inovações institucionais.

Lodi e Lodi (2011), neste quesito, ensinam que por possuir maior poder de negociação com bancos, melhor negociação de seguros e captação de recursos de terceiros, a holding tem maior facilidade de administração, bem como exerce maior controle pelo menor custo.

Quanto a questão fiscal, que não é tratado aqui nem no tópico de desvantagem, tão pouco no tópico de vantagens, uma vez que tal depende de uma minuciosa avaliação de caso a caso, a fazer parte de um planejamento tributário, que dirá a que tipo de empresa será vantajoso ou não a instalação de uma holding. Tal é defendido por Lodi e Lodi (2011), que denota a importância de um planejamento individualizado, que dirá, aliado a análise de outros fatos da governança e a depender dos objetivos do produtor rural, se, no caso concreto, será recomendada a instalação da holding.

O resultado fiscal pode ser vantajoso ou não, conforme o caso e, principalmente, conforme a engenharia que seja proposta para a estrutura societária. Portanto, não é correto ver a constituição de uma holding familiar como a solução para todos os problemas e, principalmente, uma garantia de recolhimento a menor de tributos. Não é assim. É indispensável a avaliação por um especialista que, para cada situação, faça uma avaliação dos cenários fiscais para definir, em cada caso, qual é a situação mais vantajosa, sendo possível que, no fim das contas, a constituição da holding se mostre desaconselhável por ser mais trabalhosa e onerosa (Lodi; Lodi, 2011).

A título de exemplificação, podemos citar o caso em que se pode permitir o uso de benefícios fiscais nos rendimentos da pessoa jurídica, onde o recebimento de aluguéis será tributado com alíquota menor enquanto para a pessoa física a alíquota seria de 27,5%. Desta forma os lucros e dividendos ficariam isentos de imposto de renda pois já foram tributados na empresa investida, conforme Decreto 9.580/2018 (Brasil, 2018).

Como falado na seção anterior, Rasmussen (1991) também apresenta as desvantagens de uma holding. Elas são:

1 - Eventuais conflitos com acionistas ou quotistas minoritários do grupo econômico que se oponham à consolidação de poderes na holding e a participação minoritária do bolo da holding.

2 - A centralização excessiva de poderes na holding, especialmente na imposição do planejamento estratégico e no setor financeiro que pode incomodar os acionistas minoritários nas empresas afiliadas.

3 - A inconveniência da publicação de balanços, ou seja, a disposição da divulgação em caso de a holding ser incorporada ao modelo legal de uma sociedade anônima.

4 - Certas preocupações com a Lei nº 6.404 a respeito da distribuição obrigatória de dividendos (caso S/A) (Brasil, 1976).

5 - Preocupação com a diferenciação da performance econômica dos diferentes componentes do grupo, tendo a holding de, eventualmente, sustentar algumas coligadas com o lucro de outras” (Rasmussen, 1991).

Baseado em Oliveira (2015, p.21) as desvantagens seriam:

- 1- não poder usar prejuízos fiscais, se não houver um planejamento fiscal robusto pode haver o aumento de tributos,
- 2- tributação de ganho de capital na venda de participações nas afiliadas,
- 3- maior centralização do processo decisório na empresa holding, aumentando o risco quanto a qualidade e agilidade do processo decisório e falta de adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos,
- 4- complexidade na operacionalização dos tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia,
- 5- ter maior volume de despesas com funções centralizadas na holding e
- 6- consolidar o tratamento dos aspectos familiares entre quatro paredes.

As desvantagens da holding também são destacadas por Rocha Junior, Araújo e Sousa (2016, p.25) como sendo “conflitos entre acionistas ou quotistas minoritários do grupo econômico que se oponham a consolidação de poderes na holding, a centralização excessiva de poderes na holding, a distribuição obrigatória de dividendos no caso da S.A”.

Na visão de Oliveira (2015), de forma mais detalhada e exaustiva, as desvantagens são:

a. Quanto aos aspectos econômico-financeiros:

- 1 - Não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre no holding pura;
- 2 - Ter maior carga tributária, se não existir adequado planejamento fiscal; naturalmente, essa desvantagem pode ser facilmente evitada por um adequado modelo de gestão da empresa holding;
- 3 - Ter tributação de ganho de capital na venda de participações nas empresas afiliadas;
- 4 - Ter maior volume de despesas com funções centralizadas na holding, o que pode provocar problemas nos sistemas de rateio de despesas e custos nas empresas afiliadas;
- 5 - Ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas pela equivalência patrimonial;
- 6 - Ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa, em que o todo – a holding – pode ser menor do que a soma das partes, ou seja, das diversas afiliadas.

a. Quanto aos aspectos administrativos:

1 - Ter elevada quantidade de níveis hierárquicos, o que aumenta o risco inerente à quantidade e agilidade do processo decisório;

2- Não ter adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos, pela perda de responsabilidade e autoridade, provocado pela maior centralização do processo decisório na empresa holding.

b. Quanto aos aspectos legais:

1 - Ter dificuldades em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia, principalmente pela falta de conhecimento específico da realidade de cada setor;

2 - Ter problemas em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais.

c. Quanto aos aspectos societários:

1 - Consolidar o tratamento dos aspectos familiares entre quatro paredes, criando uma situação irreversível e altamente problemática.

Portanto, o resultado efetivo que da holding será condicionado pela da forma de atuação e de decisão do executivo, sendo a holding mero instrumento de governança, a qual poderá propiciar melhores condições de gestão.

Ainda Rocha Junior (2016), traz as desvantagens das holdings como sendo:

1 - Possíveis conflitos de acionistas ou quotistas minoritários do grupo econômico que se oponham à consolidação de poderes na holding e a sua participação no bolo da holding;

2 - A centralização excessiva de poderes na holding, especialmente na imposição do planejamento estratégico e no setor financeiro que pode incomodar os acionistas minoritários nas empresas afiliadas;

3 - Certas preocupações com a Lei nº 6.404/1976 a respeito da distribuição obrigatória de dividendos (Brasil, 1976);

4 - Preocupação com a diferenciação de performance econômica dos diferentes componentes do grupo, tendo a holding de, eventualmente, sustentar algumas coligadas com o lucro de outras.

Por fim, para Martins (2023), merece destaque um ponto que se deve ao sistema jurídico pouco confiável.

Neste sentido, o Brasil aparece mal posicionado no indicador de prazo para o cumprimento de contratos no sistema jurídico, com quase duas vezes o tempo que se leva em

países da OCDE, onde os prazos evidenciam que os processos são ineficientes, gerando um fator de desconfiança a respeito da capacidade do Estado de proteger direitos de propriedade (Filártiga, 2007). Tal evidencia alto grau de insegurança jurídica e por conseguinte, incertezas e aumento dos custos de transação.

Em razão deste cenário, há que se considerar o risco de uma guinada no entendimento jurisprudencial e doutrinário acerca da licitude do planejamento sucessório por meio da constituição de holding familiar. Não se trata, em verdade, de uma desvantagem propriamente dita, haja vista que não tem qualquer influência atual para quem deseja planejar a sua sucessão por meio de holding. É, porém, um risco futuro (Hironaka; Tartuce, 2019).

Nesse contexto, ainda que não seja o entendimento majoritário ou aplicado nos tribunais pátrios, aquele que possui o interesse em planejar sua sucessão por meio de holding deve se atentar sobre a possibilidade de, um dia, ter anulado seu planejamento sucessório com base no art. 426 do CC (Brasil, 2002).

Há que se trazer ainda, o ensinamento de Oliveira (2003, p.34), que leciona passos necessários para a constituição de uma holding, a fim de evitar a grande maioria dos erros acima descritos: “Analisar a efetiva necessidade de uma empresa Holding. Criar o tipo certo de Holding. Ter a equipe administrativa correta. Não incorrer nos erros de planejamento fiscal e de administração financeira, o que pode provocar sérios problemas quanto à carga tributária. Ter otimizada análise da estrutura organizacional. Ter abordagem dos assuntos legais que otimize as interações da empresa Holding, em nível setorial, regional, nacional ou internacional. Desenvolver a empresa Holding de forma interagente para com os diversos negócios e executivos envolvidos. Assim, verifica-se que a Holding tem que ser estruturada de acordo com objetivos dos sócios ou acionistas, evidenciando todos os objetivos, garantindo uma gestão com eficácia e segurança.”

Para melhor situar os conceitos acima, as tabelas abaixo apresentam compilado de alguns autores acerca das vantagens e desvantagens das holdings.

Quadro 3 – Quanto aos aspectos econômico-financeiros:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior controle acionário com recursos reduzidos, principalmente quando se consideram as várias atividades corporativas que podem ser centralizadas;	Não poder usar prejuízos fiscais, o que basicamente ocorre no caso de holding pura;

Consolidação do poder econômico de todos os componentes do grupo;	Eventuais conflitos com acionistas ou quotistas minoritários do grupo econômico que se oponham à consolidação de poderes na holding e a participação minoritária do bolo da holding.
Custos menores pela possibilidade de melhor interação das atividades operacionais entre as empresas controladas;	Ter maior carga tributária, se não existir adequado planejamento fiscal; naturalmente, essa desvantagem pode ser facilmente evitada por um adequado modelo de gestão da empresa holding;
Redução nas dificuldades de fusão e incorporação pela administração mais interativa entre as empresas controladas;	Ter tributação de ganho de capital na venda de participações nas empresas afiliadas;
Isolamento das dívidas das afiliadas, pois cada empresa pode ter sua vida própria;	Ter maior volume de despesas com funções centralizadas na holding, o que pode provocar problemas nos sistemas de rateio de despesas e custos nas empresas afiliadas;
Expansão de negócios rentáveis, apesar do insucesso de outras associadas, pois cada empresa afiliada pode ser considerada isoladamente. Essa situação se extrapola para o caso das unidades estratégicas de negócios;	Ter imediata compensação de lucros e perdas das investidas pela equivalência patrimonial;
Maior integração entre os processos produtivos, tanto no aspecto retro integrativo como pró-integrativo;	Ter diminuição da distribuição de lucros por um processo de sinergia negativa, em que o todo – a holding – pode ser menor do que a soma das partes, ou seja, das diversas afiliadas.
Maximização da garantia na aplicação de capital, se todas as empresas forem lucrativas, principalmente quando existe a abordagem financeira do caixa único inerente às diversas empresas afiliadas.	
simplificação da estrutura administrativa e operacional dos componentes controladas e afiliadas nos campos de produção, administração e comercialização exclusivamente;	
Facilidade e dinamismo na manipulação de recursos entre os componentes do grupo e da holding;	
Facilitação na obtenção de financiamentos e empréstimos;	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Oliveira (2015, p. 19-22), Rasmussen (1991), Lodi e Lodi (2011).

Quadro 4 – Quanto aos aspectos administrativos

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Elaboração e implantação de técnicas do planejamento estratégico nos componentes do grupo e na mesma holding;	A centralização excessiva de poderes na holding, especialmente na imposição do planejamento estratégico e no setor financeiro que pode incomodar os acionistas minoritários nas empresas afiliadas.
Centralização do processo decisório, baseado em uma estrutura de gestão profissional e de alto nível na holding;	Ter elevada quantidade de níveis hierárquicos, o que aumenta o risco inerente à qualidade e agilidade do processo decisório;
Centralização e execução dos planos táticos e operacionais nos componentes do grupo;	Não ter adequado nível de motivação nos diversos níveis hierárquicos, pela perda de responsabilidade e autoridade, provocado pela maior centralização do processo decisório na empresa holding
Flexibilidade e agilidade nas transferências e alocações de recursos dentro do grupo e entre as empresas afiliadas à holding, sem a necessidade de ouvir os sócios e/ou acionistas minoritários;	
Enxugamento das estruturas ociosas das empresas afiliadas, relativamente aos serviços comuns a todo o grupo, principalmente no caso de holding mista;	.
Centralização de alguns trabalhos, com possibilidade de redução das despesas operacionais. Essa situação reforça-se no caso da administração corporativa;	
Maior poder de negociação na obtenção de recursos financeiros e nos negócios com terceiros;	
Uniformidade administrativa e de procedimentos de rotina em todas as empresas afiliadas;	
Centralização das decisões financeiras, aumentando o poder de barganha das empresas afiliadas;	

Centralização de diretrizes e decisões do grupo empresarial, que proporcionam maior agilidade decisória e homogeneidade de atuação;	
Descentralização de tarefas de execução entre as empresas afiliadas.	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Oliveira (2015, p. 19-22), Rasmussen (1991), Lodi e Lodi (2011).

#### Quadro 5 – Quanto aos aspectos legais

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhor tratamento de exigências setoriais – considerando setores específicos da economia – pois podem ser usufruídos, por exemplo, alguns incentivos fiscais específicos e momentâneos;	Ter dificuldades em operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia, principalmente pela falta de conhecimento específico da realidade de cada setor;
Melhor tratamento de exigências regionais pela maior interação com determinadas realidades regionais.	Ter problemas em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Oliveira (2015, p. 19-22), Rasmussen (1991), Lodi e Lodi (2011).

#### Quadro 6 – Quanto aos aspectos societários

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Ter confinamento dos possíveis conflitos familiares e societários exclusivamente dentro da empresa holding;	Consolidar o tratamento dos aspectos familiares entre quatro paredes, criando uma situação irreversível e altamente problemática.
Maior facilidade na transmissão de heranças.	
Manipulação e administração de assuntos de acionistas do grupo em caso de dissidência ou conflito entre os interesses dos acionistas.	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Oliveira (2015, p. 19-22), Rasmussen (1991), Lodi e Lodi (2011).

Por fim, mas não menos importante, temos que fazer referência a questão da desvantagem da holding em relação a sua maior complexidade administrativa, comparada à gestão amadora e ao custo gerado por ela, que gera uma limitação quanto ao tipo de empresa a qual seria vantajoso a instituição desta.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta é uma pesquisa caracterizada como aplicada, exploratória e descritiva, uma vez que busca respostas para problemas práticos através da descrição de particularidades de uma certa população, fatos ou correlação entre variáveis (Silva; Menezes, 2005), e foi conduzida juntamente com pesquisa documental e de campo, com uma abordagem qualitativa, buscando a observação, atenção e análise acerca do estudo de campo, visando a coleta de dados de um conjunto de procedimentos (Gil, 1999), com o intuito de mapear a produção acadêmica existente, sobre o assunto.

Desta forma, esta pesquisa será baseada na análise de dados colhidos junto a sites de busca de artigos científicos publicados em revistas especializadas em gestão de negócios, dentro dos aspectos, jurídicos e econômicos, para suporte da análise dos dados obtidos em pesquisa de campo.

A ECT e as holdings foram o arcabouço teórico utilizado, sua validação se dá através da predição e aplicabilidade no mundo real onde, a geração dos custos de transação influenciada pelo alinhamento ou a ausência deste, define quais os aspectos preditivos da teoria (Augusto, 2014).

Para a identificação clara do atual estado da arte quanto à pesquisa e o conhecimento acerca das holdings, foi realizada a revisão da produção literária acerca do tema holding, em especial àquelas voltadas para o agronegócio.

A partir do conhecimento adquirido com a metodologia acima, foram construídas entrevistas semiestruturadas, as quais balizaram análises de conteúdo e análise por softwares específico e discussões acerca de resultados obtidos com respostas aos questionários.

A revisão sistemática de literatura foi realizada utilizando o protocolo PRISMA 2020 (Marcondes 2023), devido a adequação de abrangência necessária para os fins desta pesquisa.

A coleta de dados para a realização desta pesquisa foi realizada entre os meses de setembro de 2023 e outubro de 2023.

As palavra-chave utilizadas foram “Holding familiar”, “Holding rural”, na língua portuguesa, revisados por pares não sendo limitada a busca em termos de período das publicações ou classificações de periódicos (Qualis).

A restrição de utilização de língua portuguesa para a pesquisa bibliográfica se justifica pelo objetivo deste trabalho, que tem abrangência na holding como utilização de ferramenta de gestão pelo agronegócio nacional, com suas especificidades.

O critério utilizado para a seleção dos trabalhos foi a ocorrência das palavras-chave no título e/ou no resumo dos artigos.

Foram adotados como motivos de exclusão dos artigos a repetição nas buscas, a ausência pertinência temática e a ausência de dados relevantes para o tema proposto.

Após a seleção dos artigos a serem utilizados, foram analisados os trabalhos até então encontrados bem como se buscará identificar a adequação ao tema dos mesmos, ainda que dispersa ou com nomenclatura diversa.

Por fim, foram realizadas críticas e sugestões acerca dos dados encontrados a fim de sugerir a melhorias das empresas do agronegócio.

A partir da coleta de dados dentre os artigos encontrados a partir dos parâmetros previamente determinados para este estudo, foram confeccionados questionários semiestruturados. Estes instrumentos foram aplicados de forma presencial a entrevistados, dentre proprietários de empresas rurais, gerentes, contadores e advogados de empresas rurais, a fim de coletar dados para análise de conteúdo e análise de texto com auxílio do software Maxqda (Maxqda, 2013).

### **3.2 Instrumento de coleta de Dados**

Foi utilizada para esta pesquisa a técnica de entrevista semiestruturada e, portanto, com questões abertas e fechadas, as quais que abordaram os pressupostos comportamentais da ECT, formato da empresa, forma de gestão e sobre Teoria da Economia dos Custos de Transação aplicadas à holding rural (apêndice A).

O roteiro de entrevistas foi elaborado tomando como referência Ferraz (2018) e Schmeisch (2020).

O roteiro de entrevista foi pré testado com quatro respondentes com perfil similar aos pesquisados e algumas questões tiveram a sua forma readequada. As entrevistas foram feitas de forma on-line, através de ligações de vídeo pelo WhatsApp, e gravadas em formato digital. Estas foram gravadas para que o conteúdo das questões abertas pudesse ser mais bem

explorado, tendo sido informado aos entrevistados que aquela conversa estava sendo gravada e garantido o sigilo de identificação dos participantes.

As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador pode vir a dirigir a discussão para o assunto que o interessa, quando necessário, bem como fazer perguntas adicionais para esclarecer pontos ou trazer questões novas que apareceram na entrevista. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (Boni, Quaresma, 2005).

As entrevistas foram transcritas, e, após serem gravadas, foram arquivadas em mídia e posteriormente tabuladas no *Microsoft Word*. Tal foi realizado de forma que, caso houvesse alguma informação transcrita cuja qualidade ficou duvidosa tais gravações seriam revisitadas, de forma a confirmar a fidedignidade do texto em relação ao áudio original, corrigindo eventuais erros textuais do software utilizado.

### 3.3 Amostra de Dados

As entrevistas foram realizadas com stakeholders de empresas registradas na junta comercial como holdings voltadas para atividades agrárias nos Estados de Mato Grosso e Paraná. Tais Estados foram selecionados devido a serem os mais relevantes na produção e produtividade agropecuária brasileira (IBGE, 2022).

A coleta de dados deste estudo ocorreu a partir do mês de agosto de 2023, com entrevistas pré-teste e a partir de dezembro de 2023 com as entrevistas definitivas.

Quadro 7 – População Entrevistada

Entrevistados	Estado	Escolaridade	Profissão	Estágio Holding	Sócios	Tempo empresa
N.1	Paraná	Nível Superior	Agrônomo	Transição	04	52 anos
N.2	Paraná	Nível Superior	Economista	Transição	04	36 anos
N.3	Mato Grosso	Nível Superior	Advogado	Completa	02	6 anos

N.4	Paraná	Nível Superior	Contador	inicial	05	25 anos
N.5	Paraná	Nível Superior	Agrônomo	inicial	10	17 anos
N.6	Mato Grosso	Nível Superior	Administrador	Transição	01	14 anos
N.7	Mato Grosso	Nível Superior	Administrador	Completa	03	23 anos
N.8	Paraná	Nível Superior	Agrônomo	Completa	30	46 anos

Fonte: Próprio autor

Neste sentido e com a finalidade de obter informações mais subjetivas e ausentes da documentação ou observação, optou-se pelas coletas de dados pela via da entrevista. A entrevista é definida por Haguette (1997, p.86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Em busca de dados subjetivos relacionados aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados (Boni, Quaresma, 2005).

Nesta mesma linha, e em razão das empresas terem um caráter eminentemente familiar, e na busca de maior informalidade na entrevista, em busca de dados não documentados, foi utilizada como estratégia de coleta de dados a entrevista semiestruturada, conforma indicado por Bourdieu (1999).

Foram entrevistados stakeholders em número de 08 pessoas, número definido pelo método da saturação teórica, onde se interrompe a coleta de dados quando se constata que elementos novos para subsidiar a teorização almejada (ou possível naquelas circunstâncias) não sendo mais apreendidos a partir do campo de observação (Pires, 2008; Glaser; Strauss, 1967).

Os entrevistados foram selecionados em pesquisa no site casa dos dados. Foi feita a pesquisa com os seguintes parâmetros: estado (Mato Grosso ou Paraná), situação (ativa), atividade principal (6462000 – Holding de instituições não financeiras, 0115600 – cultivo de soja e 0111302 – cultivo de milho), com telefone de contato e e-mail, foram excluídas as MEI's. A partir destes parâmetros, foram encontrados 2498 empresas no Mato Grosso e 8981 no Paraná. Seguindo então ordem aleatória, foram listadas empresas deste universo para contato. De um total de 67 empresas convidadas, por e-mail e por contato telefônico confirmatório, contendo carta de apresentação da UNB assinada pelo orientador da pesquisa, apenas 9

empresas aceitaram participar da pesquisa. Diante disso, foram marcadas as entrevistas, que duraram cerca de 15 minutos em média, realizadas por chamada de vídeo.

Acerca disso, vale salientar que limitar a amostra significa definir o conjunto que subsidiará a análise e interpretação dos dados. Nas amostras não-probabilísticas (intencionais), tal definição é feita a partir da experiência do pesquisador no campo de pesquisa, numa empiria pautada em raciocínios instruídos por conhecimentos teóricos da relação entre o objeto de estudo e o *corpus* a ser estudado (Fontanella, 2011).

Dessa forma, na abordagem qualitativa, a seleção dos participantes não deve seguir critérios quantitativos, uma vez que o objetivo é explorar uma gama de depoimentos suficiente para realizar análise de conteúdo e se aprofundar nas relações e nas diferentes representações que um problema pode acarretar (Gaskell, 2000). Conforme afirmam Paiva Junior, Leão e Mello (2011, p. 191), “a objetividade da pesquisa qualitativa é verificada em termos da validade e da confiabilidade de suas observações”. Nesse sentido, compreende-se como validade a confiança com que se pode tirar conclusões corretas de uma análise e como confiabilidade, a consistência com que um procedimento de pesquisa irá analisar um fenômeno da mesma forma em tentativas distintas, se o contexto investigado permanecer constante (Paiva Junior; Leão; Mello, 2011; Bauer; Gauser, 2008).

Ainda, seguindo a orientação de Glaser e Strauss (2006), as análises dos dados obtidos através das entrevistas foram realizadas logo depois de realizada a coleta, pois só assim seria viável encontrar o ponto de saturação., pois este é o momento em que o investigador percebe que as lacunas em sua teoria, sobretudo aquelas relacionadas aos conceitos principais, foram em grande parte sanadas, se não completamente (Glaser; Strauss, 2006).

O que precisa prevalecer é a certeza do pesquisador de que encontrou a lógica interna do seu objeto de estudo em todas as suas interfaces (Minayo, 2017).

Os entrevistados não foram identificados na pesquisa, a fim de que a entrevista seja o mais fidedigna o possível aos dados que se quer trazer ao estudo, sem a interferência de situações quaisquer de envolvimento de identidade do pesquisado.

As empresas foram classificadas em momentos específicos sobre instalação da holding. Por definição, entende-se a *holding* em três momentos diferentes (Schmeisch, 2020, p.44):

1. Inicial: Quando a estrutura já foi pensada e planejada, mas que ainda não foi criada. A empresa existe como parte do planejamento do negócio, mas não possui impactos nas esferas jurídicas e de gestão do negócio.

2. Intermediária: Quando sua estrutura está sob processo de criação. Como se trata de uma estrutura que pode possuir diversas outras empresas, integralização de capital de outros negócios, propriedades e veículos em seu nome, etc. Será denominada intermediária a fase em que parte do patrimônio já esteja integralizado na estrutura, mas que ela ainda não tenha sido formalizada por completo.

3. Final: Quando toda a transferência do patrimônio é concluída para a estrutura da *holding* e os gestores/sócios passam a realizar seus atos a partir da nova estrutura. Quando o processo de integralização do capital é concluído e a *holding* passa a realizar operações no mundo físico (contratações, compra e venda e produtos, pedido de empréstimos, etc). Ela deixa de ser um conceito e passa a ser uma estrutura com obrigações e proteções legais.

Para a realização do estudo de caso foi necessário a utilização dos dados de 8 gestores de empresas holdings da área rural, cada uma delas possui semelhantes características e resultados diferentes, conforme demonstram as análises.

Para definição de porte das empresas foi utilizado o quando abaixo:

Quadro 8 – tipos de empresa

Porte	Comércio e serviços	Indústria	Faturamento anual
Microempreendedor individual	O próprio	O próprio	Até 81 mil
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados	Menor 360 mil
Pequeno porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	De 360 mil a 4,8 milhões
Médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	De 4,8 milhões a 50 milhões
Grande porte	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados	De 50 milhões acima

Fonte: Adaptado de Sebrae,2013; Brasil, 2006; Brasil, 2011; Brasil, 2001

Assim, o perfil prévio dos entrevistados foi o seguinte:

- 1- não houve restrição quanto ao grau de maturidade da holding
- 2- não houve restrição quanto ao tipo societário da empresa
- 3- não houve restrição quanto ao porte da empresa
- 4- houve restrição quanto a localidade de instalação da empresa, sendo os estados do Paraná e Mato Grosso.
- 5- houve restrição quanto a atividade da empresa, sendo especificamente, empresas de produção de grãos.

### 3.4 Categorias de Análise

As categorias de análise foram baseadas no perfil dos respondentes em relação com os pressupostos comportamentais: racionalidade limitada, oportunismo, incerteza, especificidade dos ativos, frequência das transações. Assim, foram analisados a presença dos elementos transacionais ocorridos em cada caso específico.

A ECT apresenta razões econômicas racionais para organizar as transações realizadas. As principais dimensões ou atributos que afetam o modo de transacionar e influenciar o comportamento dos custos de transação são: a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência das transações (Williamson, 1985).

Os aspectos da incerteza têm relação com às complexidades que eventualmente surgem no ambiente econômico, que tendem a dificultar avaliações precisas sobre qual postura os agentes devem tomar (Williamson, 1985). O papel da incerteza abrange o aumento das lacunas que um contrato contempla. Dada a incerteza presente no ambiente, os agentes não são capazes de prever os acontecimentos vindouros e, dessa forma, aumentam o espaço para renegociação futura (Azevedo, 2000; Farina, 1999).

Há que se ressaltar que, de acordo com Azevedo (2000), no agronegócio essas incertezas podem se manifestar de várias maneiras, ou seja, podem decorrer, por exemplo, de acidentes naturais como geadas ou secas, podendo gerar perdas produtivas ou alterações de preços, aumentando os conflitos entre as partes, ocasionando renegociações e gerando custos.

Na ECT, um ativo específico possui características como a localização, marca, temporariedade, fatores humanos ligados a atividade e eventual estrutura para plano específico (Williamson, 1985; 1996). Os ativos específicos fundamentam a interdependência entre os agentes ao tempo que implica na necessidade de se estruturar formas organizais eficazes (Zylberstajn, 1995).

Neste caso, pela amplitude do estudo, existem várias especificidades, como imóveis, grãos, entre outros.

Quando abordada a questão da frequência, está se relaciona com a recorrência e/ou regularidade de uma transação. A repetição de uma transação faz surgir uma reputação positiva, com menor nível de oportunismo melhorando a eficiência da coordenação (Ferreira, 2004).

Considerado o perfil utilizado, onde se utiliza de mercados competitivos como os mercados agrícolas, onde os produtos commodities são os exemplos mais próximos que se pode

dar de um mercado competitivo (Zylbersztajn, 2005). “Na soja, maior exemplo de commodity que se pode vislumbrar, o sistema de preços serve de referência, mas os contratos prevalecem” (Zylbersztajn, 2005, p. 395)

Essencialmente, existem custos ligados a proteção e a presença dos direitos de propriedade, garantidos por contratos formais ou por diferentes normativas informais, amparadas por laços sociais, reputação etc. Desta maneira, a transação passa a ser vista como objeto de análise, fomentando que organização adote uma estrutura de governança que reduza os seus custos de transação. Frisa-se que as instituições existentes são relevantes, ao mesmo tempo que são passíveis de análise empírica e qualitativa, pois são afetadas na mesma medida que afetam firmas e organizações (Augusto, 2014).

O agronegócio é estudado em seus diversos ramos como umnexo de contratos, compostos de sucessivas etapas que vão desde o produtor e revendedor de insumos até o consumidor, passando pelo produtor rural, pela indústria e pelo comércio (Mendes et al, 2015).

As estruturas de governança surgem, portanto, como salvaguardas aos comportamentos oportunistas e à racionalidade limitada. A forma de governança será formada de acordo com as combinações existentes na transação das hipóteses comportamentais e dos atributos das transações (Mendes et al, 2015).

Ainda baseado no pressuposto assumido pela NEI de que os contratos são inerentemente incompletos, formulados em um ambiente de incerteza, com os agentes mesclando altruísmo e, em algum grau, comportamento auto interessado e oportunista (Aguilar, 2011) e nos estudos teóricos da ECT voltados para o ambiente institucional, foram ainda analisadas as utilizações e reflexos nas formas contratuais, ou seja, às estruturas de governança das transações (Zylbersztajn, 1995), e como os objetivos da ECT estão na análise das transações que ocorrem entre firmas, onde os contratos visam reduzir custos (Williamson, 1985).

Existem diversas características positivas na gestão familiar do negócio, tais como: tomada de decisão concentrada no núcleo familiar, se expressa em agilidade ao negócio; existe o conhecimento do local, com relação ao solo e clima da região; a disposição para adaptar-se frente à imprevisibilidade, que é inerente a atividade agrícola, mormente no que tange eventos climáticos e à volatilidade de preços (Macdonald, 2014).

A ECT analisa o mundo contratual a partir de dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo. A ideia de racionalidade limitada deriva do conceito de Simon (1991) de que os agentes são intencionalmente racionais, porém, o são de forma

limitada. Sendo os agentes limitados em suas habilidades cognitivas, os contratos são necessariamente incompletos (Hart, 1991; Williamson, 1991).

### **3.5 Análise de Dados**

O uso de softwares de análise de dados qualitativos possibilita melhorar o processo de análise de conteúdo, além da economia de tempo e custos, e a possibilidade de explorar os dados em seu âmbito mais amplo (Gibbs, 2009; Teixeira & Becker, 2001). Assim, a escolha por um software mais adequado, se deu por atendimento das necessidades e objetivos do estudo em questão.

Ressalte-se que, através da análise de conteúdo é possível compreender e interpretar cada unidade decomposta da mensagem original (Flick, 2004).

Assim, optou-se pela utilização do Maxqda, pacote lançado em 1989, que permite organizar, avaliar e interpretar os dados coletados, facilitando a criação de relatórios que podem ser compartilhados com outros pesquisadores. Dentre os dados que podem ser importados para o software estão os resultados de entrevistas, de grupos focais, de questionários online, além de páginas da internet, imagens e arquivos de áudio e vídeo (Maxqda, 2013).

Considerando que o institucionalismo afirma que a sociedade é um tecido de instituições e estas, segundo o grau de formalização que adotem, podem ser leis, normas ou regularidades de comportamentos, como a linguagem, as relações de parentesco, a educação, a religião etc., bem como as instituições se materializam em dispositivos concretos como as organizações, que por sua vez, se compõem de unidades menores, nomeadas de estabelecimentos (Benelli, 2016) os quais serão os alvos desta pesquisa, a análise do material coletado será realizada através da metodologia de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa qualitativa amplamente utilizada (Hsieh & Shannon, 2005). De acordo com Malhotra (2004), ela é considerada um método apropriado quando o fenômeno observado é a comunicação, a mensagem de um texto escrito, e não um comportamento ou um objeto físico.

De forma mais específica, a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que, através de procedimentos objetivos e sistemáticos, descrevem o conteúdo das mensagens de comunicações variadas (Bardin, 2009). Dentre os tipos de textos onde a

análise de conteúdo é empregada estão os relatórios, contratos, entrevistas, cartas e imagens (Bardin, 2009; Hair, Babin, Money, & Samouel, 2003).

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para a identificação, comparação e classificação dos termos e palavras que representam as holdings em correlação com as empresas rurais.

Na análise do conteúdo, após análise prévia dos dados coletados, para verificação de fidedignidade dos textos aos áudios, degravação e numeração de identificação dos áudios, bem como correlação de todos os documentos a estes áudios, os textos foram inseridos no software Maxqda, para ser trabalhado pelo pesquisador. Passou-se então à exploração deste material, através da escolha de unidades de análise e codificação do material coletado, identificação de simetrias entre as entrevistas, pontos de convergência e de interesse para a pesquisa.

Por fim, foi realizada a interpretação dos resultados obtidos, confrontando os dados coletados a toda a doutrina de apoio que fora estudada em preparação para esse fim e com os relatórios obtidos a partir do software utilizado para tal.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas perguntas elaboradas, foram agrupadas de forma sistematizadas a seguir

**Quadro 09** - Roteiro de entrevista 1. Brasil, 2023.

<b>Tópico</b>	<b>Questões principais</b>	<b>Questões de Follow up</b>	<b>Objetivos das perguntas</b>
<b>1. Implantação</b>	1.1 Quais foram as dificuldades encontradas?	1.1.1 Foi um processo demorado? 1.1.2 Foi muito complexo? 1.1.3 Foi muito caro? 1.1.4 Quais eram os objetivos iniciais da holding? Estes foram alcançados	Identificar as dificuldades encontradas na implantação

Fonte: Próprio autor, 2023.

Para o 1º tópico, foram feitas questões atinentes ao nível de complexidade da implantação das holdings, onde prepondera o pressuposto comportamentais da racionalidade limitada e o atributo de transação da incerteza.

O objetivo foi o de identificar as eventuais dificuldades encontradas na implantação e as limitações para esta implantação.

Neste quesito, de forma geral, o que pode ser observado foi que os respondentes tinham um conhecimento amplo do que seriam as holdings, e apesar de as minúcias técnicas serem dominadas pelos advogados e contadores responsáveis pela implantação, tal não refletia negativamente no domínio do assunto por parte dos gestores.

Quanto a complexidade e limitações de implantação, os respondentes citaram os altos custos de honorários e de impostos como uma limitação de alta importância. Para a complexidade, os respondentes citaram a burocracia de cartórios, junta comerciais e órgãos públicos em geral como dificultadores, mas que de forma geral, não era um processo de complexidade impeditiva, uma vez que esta estava a cargo de profissionais.

**Quadro 10** - Roteiro de entrevista 2. Brasil, 2023.

<b>Tópico</b>	<b>Questões principais</b>	<b>Questões de Follow up</b>	<b>Objetivos das perguntas</b>
<b>2. Relacionamentos</b>	2.1 Facilitou ou dificultou o relacionamento com fornecedores?	2.1.1 Quais dificuldades de relacionamento surgiram?	Identificar se a criação de uma empresa jurídica facilitou ou dificultou o

	<p>2.2 Facilitou ou dificultou o relacionamento com clientes?</p> <p>2.3 Facilitou ou dificultou o relacionamento com investidores?</p>	<p>2.1.2 Quais facilidades de relacionamento surgiram?</p> <p>2.1.3 Houve mudança nos custos operacionais em razão da estrutura da holding nos aspectos mais sofisticados da gestão: o planejamento estratégico; a manipulação financeira; a atuação mercadológica; e a seleção dos recursos humanos.</p>	<p>relacionamento com organizações chave para a empresa</p>
--	---	---	---

Fonte: Próprio autor, 2023.

Para este tópico, foram feitas questões atinentes à credibilidade e confiança das holdings, onde prepondera o pressuposto comportamental do oportunismo e o atributo de transação da especificidade dos ativos.

O objetivo foi o de identificar se a criação de uma empresa jurídica influenciou o relacionamento com organizações chave para a empresa, bem como sua imagem.

Neste quesito, o que pode ser observado foi que os respondentes relataram que a partir da instalação das holdings, e que tal se tornou do conhecimento de terceiros, houve uma mudança da imagem da daquela empresa, tendo uma matiz d profissionalismo e maior confiabilidade.

Quanto a limitações deste quesito, alguns respondentes citaram aumento na complexidade de administração de relacionamento advindo do aumento do quadro societário e da distribuição de responsabilidades entre os sócios. Relataram ainda que esta limitação é mitigada até certo ponto, pois, uma vez que o proprietário original da empresa rural (patriarca) ainda é participante da empresa, passa a ter a função de conciliador, ainda que não seja o sócio gerente ou gestor da empresa.

**Quadro 11** - Roteiro de entrevista 3. Brasil, 2023.

Tópico	Questões principais	Questões de Follow up	Objetivos das perguntas
<b>3. Atividades de gestão</b>	3.1 A criação de PJ facilitou ou dificultou os processos de gestão?	3.1.1 A criação da PJ trouxe vantagens para os processos de gestão? 3.1.2 A criação da PJ trouxe desvantagens	Identificar as vantagens e desvantagens para a gestão da organização com a criação da PJ

		para os processos de gestão? 3.1.3 Elaboração e implantação de técnicas do planejamento estratégico nos componentes do grupo e na mesma holding	
--	--	--	--

Fonte: Próprio autor, 2023.

Para este tópico, foram feitas questões atinentes à gestão das empresas que implantaram holdings, onde prepondera o pressuposto comportamental da racionalidade limitada e os atributos de transação da incerteza e especificidade dos ativos.

O objetivo foi o de identificar as vantagens e desvantagens para a gestão da organização com a implantação da holding.

Neste quesito, o que pode ser observado foi que os respondentes relataram que o impacto inicial na gestão foi o profissionalismo na condução dos negócios e maior especialização em cada área. Também pode ser observado melhoria no fluxo administrativo e planejamento estratégico, facilitando a tomada de decisão.

Quanto a limitações deste quesito, alguns respondentes citaram aumento na complexidade de administração de relacionamento advindo do aumento do quadro societário e da distribuição de responsabilidades entre os sócios. Relataram ainda que esta limitação é mitigada até certo ponto, pois, uma vez que o proprietário original da empresa rural (patriarca) ainda é participante da empresa, passa a ter a função de conciliador, ainda que não seja o sócio gerente ou gestor da empresa.

**Quadro 12** – Roteiro de entrevista 4. Brasil, 2023.

<b>Tópico</b>	<b>Questões principais</b>	<b>Questões de Follow up</b>	<b>Objetivos das perguntas</b>
<b>4. Relacionamento com autoridades governamentais</b>	4.1 A criação de PJ trouxe vantagens relativas a taxação? 4.2 A criação de PJ trouxe desvantagens relativas a taxação? 4.3 A criação de PJ trouxe vantagens relativas a fiscalizações? 4.4 A criação de PJ trouxe vantagens relativas a fiscalizações?	4.1.1 identificar vantagens? 4.1.2 identificar desvantagens? 4.1.3 Facilitou ou dificultou o relacionamento com instituições financeiras (bancos)?	Identificar as vantagens e desvantagens para a taxação e fiscalização com a criação da PJ

Fonte: Próprio autor, 2023.

Para este tópico, foram feitas questões atinentes à taxação e fiscalização, dentro de um conceito geral de relacionamento com entes estatais. Aqui onde prepondera o pressuposto comportamental da racionalidade limitada e o atributo de transação da especificidade dos ativos.

O objetivo foi o de identificar as vantagens e desvantagens para a taxação e fiscalização com a criação da holding.

Neste quesito, o que pode ser observado foi que os respondentes tiveram respostas não coincidentes. Enquanto uns relataram que a partir da instalação das holdings, houve um aumento na carga tributária da comercialização, compensada pela carga tributária da gestão da empresa, outros responderam que haviam optado por uma tributação híbrida, com parte da tributação sendo realizada pela pessoa física, como parte de planejamento tributário ou por implantação incompleta da gestão da holding.

Quanto ao relacionamento com órgãos governamentais e a fiscalização, os respondentes afirmaram que não houve mudança. Tal tem correspondência legislativa, uma vez que o princípio administrativo da impessoalidade proíbe que o ente público trate de forma diferente pessoas físicas ou jurídicas, sendo o único parâmetro de diferenciação, a própria lei.

Quanto a limitações deste quesito, alguns respondentes citaram dificuldade e aumento na complexidade do planejamento tributário, o que, se mal manejado, pode incorrer em aumento na carga tributária. Foi possível ainda observar diante dos relatos a singularidade diante das particularidades de cada respondente, com considerável diferenciação de respostas.

**Quadro 13** – Roteiro de entrevista 5. Brasil, 2023.

<b>Tópico</b>	<b>Questões principais</b>	<b>Questões de Follow up</b>	<b>Objetivos das perguntas</b>
<b>5. Vantagens percebidas</b>	5.1 A criação de PJ trouxe vantagens para a organização?	5.1.1 Quais vantagens foram percebidas? 5.1.2 A holding abriu portas ou facilitou contratos que antes eram dificultados ou inviáveis	Identificar as vantagens percebidas com a criação de pessoa jurídica

Fonte: Próprio autor, 2023.

Para este tópico, foram feitas questões atinentes a vantagens mais genéricas advindas da instalação da holding, vantagens percebidas e não tratadas acima.

onde prepondera o pressuposto comportamental do oportunismo e o atributo de transação da especificidade dos ativos.

O objetivo foi o de identificar as vantagens percebidas com a criação da holding.

Neste quesito, o que pode ser observado foi que os respondentes relataram que a partir da instalação das holdings, foram a expectativa de proteção patrimonial, a organização patrimonial, a previsão e organização sucessórias e estabilidade organizacional e resolução de conflitos entre os sócios.

**Quadro 14** – Roteiro de entrevista 6. Brasil, 2023.

<b>Tópico</b>	<b>Questões principais</b>	<b>Questões de Follow up</b>	<b>Objetivos das perguntas</b>
<b>6. Desvantagens percebidas</b>	6.1 A criação de PJ trouxe desvantagens para a organização?	6.1.1 Quais desvantagens foram percebidas? 6.1.2 A relação entre os sócios mudou com a holding? Se sim, de que forma?	Identificar as desvantagens percebidas com a criação de pessoa jurídica

Fonte: Próprio autor, 2023.

Para este tópico, foram feitas questões atinentes a desvantagens mais genéricas advindas da instalação da holding, desvantagens percebidas e não tratadas acima.

onde prepondera o pressuposto comportamental do oportunismo e o atributo de transação da especificidade dos ativos.

O objetivo foi o de identificar as desvantagens percebidas com a criação da holding.

Neste quesito, o que pode ser observado foi que os respondentes relataram que a partir da instalação das holdings, não havia outras desvantagens além das que já tinham sido ditas até aquele momento.

Ressalte-se que, em todas as entrevistas foi possível confirmar o que já havíamos observado na revisão de literatura acerca das vantagens nos processos sucessórios e tributários, o que tem sido o maior atrativo para os produtores rurais que tem buscado este tipo empresarial, bem como as vantagens em relação aos vários instrumentos de governança corporativa que o planejamento patrimonial pode atrair: segregação patrimonial, eficiência na gestão, maior transparência, prevenção e administração de conflitos familiares, descentralização das atribuições, instituição de conselho administrativo, planejamento estratégico, orçamento anual, impactando dentro e fora da estrutura. Assim, foi possível observar que a holding rural, ao gerir ativos essenciais da atividade, como já citado por Santos (2021), fomenta sua profissionalização e governança, o que reflete positivamente no agronegócio.

Aqui relembremos o trabalho de Bühler e Oliveira (2023) que em revisão de literatura acerca de holdings familiares, observou que dos 13 trabalhos específicos encontrados, todos trataram da questão de governança e planejamento patrimonial e apenas 1 tratava o tema pela perspectiva dos custos de transação, ainda que apenas na ótica da sucessão de bens.

Assim, uma vez que com o aporte teórico da economia dos custos de transação (ECT), a visão de que as organizações objetivam selecionar estruturas de governança com os menores custos para uma dada transação é natural (Allen; Lueck, 2008), foi possível observar que, como dito por Bianchini (2012), a utilização de holdings no meio empresarial é uma realidade, especialmente nas grandes empresas, ainda que nas médias e pequenas empresas, encontre-se com frequência o dilema da adequação ou não das holdings a sua realidade, uma vez que, embora considerado benefícios importantes da sua utilização, percebe-se desvantagens possíveis, especialmente se não bem planejado e executado a implantação de tais sociedades.

Neste sentido, esta pesquisa corrobora Santino (2022), ao dizer que é importante ter em mente que a criação de uma holding rural nem sempre é a alternativa mais vantajosa quando a intenção for meramente reduzir os custos fiscais atrelados ao negócio da família, visto que seus custos de manutenção podem não fazer frente a determinados impostos, enquanto algumas operações evidenciam, uma vantagem indiscutível, motivo pelo qual é indispensável que cada caso seja avaliado individualmente.

Observa-se, por outro lado, que a simples adoção de uma holding não garante que o seu funcionamento seja efetivo e eficiente. Se faz necessário a adoção de meios capazes de identificar quais são as necessidades básicas da empresa que resolve adotar tal estratégia (Carvalho; Goes, 2020).

#### **4.1 Perfil dos Entrevistados e dos Negócios**

Em relação ao perfil dos entrevistados, verificou-se que estes possuíam idade entre 31 a 60 anos, ensino superior completo e atuam ou trabalham com a cultura de grãos, em média, há mais de 20 anos. O tempo de atuação demonstra que os produtores entrevistados, de fato, têm experiência na cultura soja, conhecem os problemas enfrentados ao longo do tempo e adquiriram experiência e know-how nessa atividade.

Cabe ainda aqui trazer uma reflexão quanto ao dado apurado junto aos entrevistados acerca do grau de instrução, pelo qual todos responderam possuir ter ensino superior completo,

uma vez que esta não é a realidade da população rural média. Enquanto o censo agropecuário 2017 revelou que 79,1% dos produtores brasileiros cursou apenas o nível fundamental de forma incompleta, a população desta pesquisa destoa deste número. Assim, surgem perguntas de pesquisa como: “As estratégias de gestão como as holdings estão fora do alcance do público rural médio em razão da escolaridade? Além do custo de transação, seria o grau de escolaridade e de conhecimento outro ponto a ser explorado como aspecto relevante acerca da melhoria da gestão das propriedades rurais no país?”

O entrevistado 01, cuja Holding, de cunho familiar, foi constituída em 2020, com o intuito de proteger o patrimônio, que inicialmente era de pessoa física. A atividade rural data de 1972 e com o avançar da idade dos dois irmãos proprietários originais, surgiu a ideia de criar a holding. Ela está hoje movimentando 30% do faturamento da empresa e 70% está ainda na pessoa física, em fase de transição. Hoje são 4 sócios e conselho de administração com 6 pessoas (inclui os patriarcas), com 8 filhos ao todo. Segundo o entrevistado 01 “Então! Se eu não fizesse essa Holding aí, eu não sei o que seria da empresa futuramente, sabe? Talvez teria já até dividido a empresa, alguma coisa assim, porque cada um pensa de uma forma, né rapaz?” quanto a forma de administração “participam do conselho de administração os gestores antigos e os filhos. Todos os filhos são convidados, mas nem todos os filhos vão em reuniões. Porque uns não moram nem aqui, entendeu?” nesta reunião feita a cada 40 dias, há a prestação de contas e decisões de planejamento. Um administrador profissional gere a empresa e os sócios fazem parte do conselho administrativo. São 2 fazendas, uma de 16 mil hectares e outra de 18 mil hectares em atividades operacionais onde se realiza a exploração da terra com o desenvolvimento das culturas de soja e milho e mais 8 mil hectares de arrendamento, com a mesma atividade. A empresa tem hoje um faturamento médio anual de R\$ 120.000.000,00, com despesas operacionais na casa de 70% do faturamento.

O entrevistado 02, cuja holding, também de cunho familiar, a qual foi constituída em 2021, com o intuito de proteger o patrimônio que compreende aproximadamente 700 ha de terra, a própria empresa realiza a exploração da terra desenvolvendo cultura de soja. A atividade rural data de 1988 e com o avançar da idade de seu pai, proprietário original, surgiu a ideia de criar a holding. Ela está hoje movimentando 40% do faturamento da empresa e 60% está ainda na pessoa física, em fase de transição. Hoje são 4 sócios e com mais 2 filhos ainda fora da sociedade e netos ao todo. Seu faturamento em 2023 foi de R\$ 6.000.000,00, e suas despesas operacionais somaram R\$ 4.000.00,00.

O entrevistado 03, cuja holding, de cunho familiar, foi constituída em 2019, com o intuito fazer a sucessão patrimonial futura e principalmente, de gestão administrativa e tributária da empresa rural, que inicialmente era de pessoa física. A atividade rural data de 2018 surgiu a ideia de criar a holding “a partir da instabilidade jurídica em que o Brasil sempre vive”. Ela está em planejamento, mas a intenção é que 100% do faturamento seja feito pela holding. Hoje são apenas 02 sócios e com apenas 01 filho. Segundo o entrevistado 03 “Não se trata de uma preocupação com a continuidade da empresa, nem com brigas por herança, pois tenho apenas um herdeiro. A preocupação é com o planejamento, as leis mudam com muita frequência, né! e a jurisprudência também, e o fisco trata o empresário como bandido, então na verdade, é uma busca de proteção contra o Estado”. Quanto a forma de administração “Eu mesmo faço a gestão administrativa e um agrônomo faz a gestão técnica”. Este agrônomo, auxiliado por um funcionário, gere a fazenda. A fazenda, possui de 1004 hectares dos quais são 450 hectares de plantio de soja e milho, principalmente, pecuária em 200 hectares. A empresa tem hoje um faturamento médio anual de R\$ 8.000.000,00, com despesas operacionais na casa de 70% do faturamento.

O entrevistado 04, cuja holding, de cunho familiar, está em fase de contratação, com o intuito fazer a sucessão patrimonial futura e ainda, de gestão administrativa e tributária da empresa rural, que inicialmente era de pessoa física. A atividade rural data de 1999 e surgiu a ideia de criar a holding para estabilizar a empresa quanto a questão sucessória, evitar os impactos da mudança de aumento de tributos, sempre em iminência, e fazer uma melhor gestão dos tributos da empresa. Ela está em planejamento, mas a intenção é que 100% do faturamento seja feito pela holding. A previsão é de que sejam 5 sócios, que são os irmãos e filhos do proprietário da fazenda. Segundo o entrevistado 04 “Bem, a fazenda hoje são quatro proprietários. O patriarca, porque a esposa dele faleceu há uns 25 anos mais ou menos, e aí a metade da fazenda foi para os filhos. No segundo casamento o patriarca teve mais dois filhos e aí então são cinco filhos ao todo. Esses dois ainda não são proprietários, são só futuramente. Então hoje 50% da fazenda é de três proprietários e os outros 50% do patriarca. O que já complica um pouquinho a próxima sucessão.”. sendo este, sozinho, já um motivo para fazer a Holding. Quanto a forma de administração hoje ela é feita por um dos filhos na questão técnica e por um genro na questão administrativa. A fazenda, possui de 1100 hectares dos quais são 510 hectares de plantio de soja e milho. Ainda há bens em comum a todos os sócios para a holdings, sendo um condomínio de casas próximo a cidade, e mais 2 fazendas em outros

municípios que estão arrendadas. A empresa tem hoje um faturamento médio anual de R\$ 8.000.000,00, com despesas operacionais na casa de 70% do faturamento.

O entrevistado 05, representa um número de 10 pequenos produtores de grãos, está em fase de avaliação da viabilidade de instalação de uma holding, com o intuito profissionalizar a gestão da sua atividade. A atividade rural data do grupo de famílias de pequenos produtores rurais data de 2007. Ela está hoje movimentando 100% do faturamento ainda na pessoa física, restando a dúvida entre mante-se como esta, criar uma pessoa jurídica única entre os produtores ou criar uma holding. Hoje são 10 sócios e todos casados e com filhos. Segundo o entrevistado 05 “A questão é que acho que não vale a pena a holding. É a questão de serem todos os produtores arrendatários, não terem suas propriedades. Então, não sei se o custo de uma holding vai valer a pena. E como são todos pequenos produtores, perderiam seus incentivos fiscais.” Quanto a forma de administração “Há um conselho informal, do qual fazem parte todos os produtores, e tomam decisões mais estratégicas e de venda, enquanto as decisões técnicas são tomadas por mim (administrador entrevistado)”. A área de cultivo perfaz 400 hectares onde se realiza a exploração da terra com o desenvolvimento das culturas de soja e milho. O faturamento médio anual de R\$ 3.000.000,00, com despesas operacionais na casa de 70% do faturamento.

O entrevistado 06, cuja holding, de cunho familiar, foi constituída em 2022, com o intuito de proteger o patrimônio, que inicialmente era de pessoa física e melhorar a gestão patrimonial. A atividade rural data de 2010 surgiu a ideia de criar a holding a partir da compra de uma pequena fazenda. Antes não tinha propriedade. O entrevistado colocou que sem propriedade rural em seu nome, não tinha motivo pra ter holding. A propriedade rural está hoje movimentando 100% ainda na pessoa física. Já há a constituição da holding, com apenas 01 sócio, com uma companheira (não é casado) e com sem filhos ainda não inseridos na sociedade. Os bens já foram incorporados ao contrato social, mas ainda não integralizados. Segundo o entrevistado 06 “A holding é pra fazer a gestão dos impostos e das terras, porque os impostos vão aumentar muito, e até pra vender terra, que não é meu objetivo, é melhor com a holding. Os compradores têm mais interesse”. Quanto a forma de administração, é realizada pelo próprio entrevistado, que é agrônomo e faz pós-graduação em administração do agronegócio. São 2 fazendas, uma de 320 hectares arrendada e outra de 450 hectares próprios, em atividades operacionais onde se realiza a exploração da terra com o desenvolvimento das culturas de soja e milho. A empresa tem hoje um faturamento médio anual de R\$ 6.000.000,00, com despesas operacionais na casa de 70% do faturamento.

O entrevistado 07, cuja holding, de cunho familiar, foi constituída em 2011, com o intuito de proteger o patrimônio, que inicialmente era de pessoa física. A atividade rural data de 2001 e com o avançar da idade dos proprietários originais, surgiu a ideia de criar a holding. Ela está hoje movimentando 100% do faturamento na pessoa jurídica. Hoje são 3 sócios. Segundo o entrevistado 07, quanto a forma de administração “A administração e a posse da fazenda é minha, e a propriedade é dos meus filhos”. A realização da Holding foi feita por um contador. A empresa se dá em torno da fazenda que possui 5.600 hectares em atividades operacionais onde se realiza a exploração da terra com o desenvolvimento das culturas de soja e milho. A empresa tem hoje um faturamento médio anual de R\$ 45.000.000,00, com despesas operacionais na casa de 75% do faturamento.

O entrevistado 08, cuja holding é híbrida, pois constituída por várias holdings familiares, foi constituída em 2000, com o intuito de proteger o patrimônio comum às famílias das holdings associadas, bem como gerir este patrimônio comum, que são silos de armazenamento de grãos instalados na fazenda de um dos sócios, com a finalidade de redução de custos operacionais e liberdade de vendas no mercado de soja, saindo da verticalização das empresas de armazenagem da região em que a holding se localiza. A atividade rural data de 1978 e com o passar do tempo, a amizade entre as famílias de produtores de grãos da região, por sugestão de um dos filhos dos produtores, que havia se formado em economia, resolveram unir esforços e utilizar uma holding para gerir esta nova empresa. Ela está hoje movimentando 100% do faturamento da empresa. Hoje são 30 sócios ao todo. Segundo o entrevistado 08, o faturamento desta empresa é dividido conforme as cotas de cada um dos sócios, sendo descontado, é claro, o custo da empresa. Um valor é definido todo ano para reinvestimento na empresa. Quanto a forma de administração esta é realizada por um profissional, administrador de empresas, que presta contas ao conselho da empresa, composto por todos os sócios. O patrimônio da empresa se resume ao valor dos silos de armazenamento, estimado hoje em R\$ 15.000.000,00, com despesas operacionais na casa de 50% do faturamento.

O entrevistado 08 é uma holding que associou diversas famílias tradicionais do município, a fim de construir silos de armazenamento de grãos e deixarem o sistema hierárquico de contratação de empresas de armazenagem e viabilizarem a venda diretamente no mercado de soja.

Tal fato pode também trazer novo problema de pesquisa, que seria o estudo dos custos de transação envolvido na comercialização dos grãos em propriedades rurais consideradas diversas formas de estruturas de governança, bem como com estruturas físicas diferentes.

Esta reação encontra explicação na situação de desvantagem alegada pelos proprietários rurais da região, ao analisarem o mercado da soja. Neste sentido temos que a forma organizacional via mercado está relacionada basicamente ao sistema de preços (Williamson, 1996). Tal forma se mostra vantajosa em relação a organização interna quando a condição do ativo específico é desprezível em virtude de os mercados possuírem uma intensidade de incentivo que provocam uma adaptação autônoma e cada parte de uma transação não específica poder seguir seu próprio caminho a um custo pequeno para o outro (Williamson, 1991c).

A estrutura hierárquica está relacionada com controle hierárquico aumentando seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo (Williamson, 1996). Além disso, é favorecida quando a condição do ativo específico é elevada, necessitando de total controle por parte das firmas, garantindo os direitos de propriedade, minimizando assim, os efeitos do oportunismo (Williamson, 1991c; Zylbersztajn, 1995).

Em estudo recente, encontrou-se que a governança das transações comerciais de grãos em Santarém e Belterra, Pará, era coordenada por grandes empresas de armazenamento e a relação produtor empresa indicam uma estrutura de governança hierárquica, sendo baseada na confiança que o produtor deposita na empresa. Neste sentido, os resultados empíricos apontaram, como mecanismos de governança, contratos de compra e venda da soja, cédula do produtor rural (CPR), e preço, sendo que este está presente em qualquer elemento de coordenação que envolva relações comerciais na cadeia (Goldin; Risso; Guimaraes; Santos, 2019).

Diante dos perfis dos respondentes neste estudo e dos dados colhidos, foi possível elaborar quadro com graduação, em relação ao nível de intensidade de cada atributo dos custos de transação em relação às características de cada empresa participante deste estudo. De forma a detalhar o quadro a seguir, é importante explicar que o autor adotou uma escala de 0 a 3 para quantificar o grau de importância de cada atributo sendo o zero atributo com clara desvantagem e 3 um grau considerado de vantagem muito importante, sendo o grau 1 de equilíbrio entre vantagens e desvantagens e o grau 2 como de vantagens consideradas relevantes.

Quadro 15 – Características da empresas

	Oportunismo	Racionalidade limitada	Especificidades	Incerteza	Frequência
--	-------------	------------------------	-----------------	-----------	------------

Inicial	3	3	3	1	0
Intermediária	3	3	3	2	2
Final	2	2	2	2	2
Pequena Empresa	0	1	0	0	0
Média Empresa	3	4	4	3	2
Grande Empresa	3	3	3	3	2
Total	alta	alta	alta	média	média

Fonte: Próprio autor

Esta tabela serviu para orientar as conclusões deste estudo, uma vez que, em relação aos respondentes, ficou clara presença de vantagens significativas em relação aos atributos e pressupostos dos custos de transação, em especial para as grande e médias empresas. Quanto aos resultados para a pequena empresa, estes se deram pelas respostas de uma pequena empresa sem patrimônio próprio.

Por todo o exposto e uma vez que os custos empresariais são individualizados e não generalizáveis, em especial os tributários, devido a questões de leis estaduais e municipais, diferenças logísticas, optou-se neste estudo por parâmetros mais objetivos e gerais, para servir como parâmetro de estudo de custos de transação

#### 4.2 Pressupostos Comportamentais na Holding: Oportunismo

Oportunismo resulta da ação dos indivíduos na busca do seu auto interesse, partindo de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não é acessível a outro agente, permitindo que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico (Zylbersztajn, 1995).

Desta forma, na busca de fatos que indicassem indivíduos na busca do seu próprio interesse, foram feitas perguntas que identificassem atos que corroborassem este quesito, como saber se houve alteração nos relacionamentos entre os sócios e entre estes e terceiros.

Tal foi verificado em quase todos os casos, mas em geral, os entrevistados relataram que diante da formalização daquilo que era apenas verbal entre os familiares que compunham a atividade rural, se deixou as coisas mais claras e objetivas, “retirando-se da mesa pontos obscuros, que deixavam oportunidade para que algum familiar se aproveitasse daquela brecha e se locupletasse de forma indevida” (Entrevistado 03).

Ressalve-se aqui que o caso em que não foi observado qualquer impacto de diminuição de comportamento oportunista, foi no caso do entrevistado 05, que está ligado a pequenas empresas.

Desta forma, como relatado pelo entrevistado 01, “a constituição da holding, por conta do contrato, impôs as regras do jogo, que todos sabem e devem cumprir. Por conta das reuniões periódicas dos sócios para deliberação, impõe que todos os fatos sejam debatidos e decididos em votação, pela maioria, impedindo decisões deste ou daquele, no sentido de favorecer alguém”. Tal deixa claro a mitigação do oportunismo, sendo claro ponto de diminuição de custos de transação.

No que tange ao oportunismo em relação a outros atores, fora da holding, os relatos foram de que “ao se trabalhar a muitas mãos, como é o caso dos vários sócios, com experiências diversas e pensamentos diferentes, e diante da profissionalização da administração, o risco de vulnerabilidades pelo oportunismo alheio diminui” (Entrevistado 03).

Diante do oportunismo, deve-se operar para estabilizar a relação e impedindo aumento dos custos de transação.

Quanto a este fato, temos que, diante deste cenário, pode-se atribuir aos contratos uma importância na redução dos custos de transação dado o comprovado arrefecimento dos chamados “custos de barganha” ex post (Rathmann, Silveira e Santos, 2008; Furubotn e Richter, 2000; apud Rathmann e Silveira, 2011).

#### **4.3 Pressupostos Comportamentais na Holding: Racionalidade Limitada**

Pela racionalidade limitada o agente econômico deseja otimizar o processo, mas não é capaz de fazê-lo (Zylbersztajn, 1995), uma vez que desejam ser racionais, mas apenas conseguem sê-lo de maneira limitada (Simon, 1961).

Quanto à racionalidade Limitada em relação à busca de comportamento que se pretenda ser racional, mas o consegue apenas de forma limitado, foram questionados os entrevistados acerca de fatos que trouxessem relatos sobre o conhecimento prévio do que era a holding ou sobre o conhecimento acerca de contratos que envolvam a atividade da empresa.

Quanto estes questionamentos, houve unanimidade, mesmo quanto a pequena empresa, em que todos relataram conhecimento prévio do que seria a holding e seus reflexos em seus vários contextos, como tributário, sucessório e outros. Tal, como relatado pelo entrevistado 4,

“é fundamental para a tomada de decisão, instalação e continuidade de forma saudável para a empresa e para os sócios, sendo um requisito inicial e indispensável para todo o processo”

Neste mesmo sentido, trazendo agora relatos sobre os contratos externos à holding, o entrevistado 8 trouxe que “mesmo sendo um número muito elevado de sócios, o sistema da holding vem a trazer eles para a administração da empresa, de forma que todos tem pleno acesso e conhecimento sobre a gestão da empresa, sobre todos os números, sobre todos os contratos.”

Há que se falar novamente aqui, sobre o perfil dos entrevistados e o nível de escolaridade superior, o que indica um alto nível de esclarecimento e acesso a informações e, a princípio, pode trazer a suposição de que tal contribuiu para a decisão de se instalar a Holding.

Corroborando tal entendimento, temos que a organização do agronegócio contemporâneo tem incorporado diversas práticas administrativas em sua gestão, as quais já são tradicionais para organizações industriais, comerciais e de prestações de serviços tipicamente urbanas. Ao tomar decisões, é fundamental conhecer o contexto em que está inserida a propriedade rural, assim como seus custos, despesas, mercado e tecnologias (Callado & Moraes, 2011).

#### **4.4 Atributos de Transação na Holding: Incerteza**

A incerteza enquanto princípio é identificada nas transações diante do comportamento dos agentes, seus oportunismos, o risco da transação e a assimetria de informações que, por sua vez, produzem a incompletude dos contratos. Os eventos que ocorrerão no futuro são desconhecidos, o que impossibilita a definição do que possa ocorrer, ao mesmo tempo em que a própria natureza da operação carrega em si os riscos de sua realização, dentre as probabilidades do que pode ou não ocorrer (Farina, 1997).

Este princípio considera as lacunas que um contrato não consegue preencher (até por sua limitação temporal). Ademais, existem incertezas sobre a legislação e força dos contratos, as despesas negociais, custos de oportunidade etc. (Besanko, 2006).

Desta forma, em busca de constatar a existência ou não de estratégias fáticas capazes de mitigar as incertezas a que se submetem as atividades empresariais no agronegócio, foram feitos questionamento em que se investigasse se houve impacto na credibilidade da empresa, se os contratos da empresa foram modificados, ou se houve mudança na forma de negociação de preços, ou ainda se houve busca por seguros ou estratégias de diminuição de riscos.

Quanto a forma de negociação, três dos oito entrevistados (entrevistados 02, 03 e 04) relatou que passou a fazer a sua negociação de venda por meio de utilização de profissionais, com uso de estratégias de venda com utilização de estudos com o intuito de minimizar as incertezas do mercado, tendo tido bastante sucesso na implantação do método utilizado. Tais estratégias foram, em um dos casos (entrevistado 04) pela contratação de um profissional do mercado de valores, e nos demais casos foi pelo treinamento de um dos sócios, que tinha por responsabilidade as transações de grãos pós colheita, por meio de estratégias como hedge, fixação de preços em dólar, barter, entre outros.

Apesar de ser uma estratégia bastante popular no sentido de se mitigar incertezas nas atividades de agronegócios em países como Estados Unidos (Guimarães; Nogueira, 2008 e Duarte, 2018), tal não faz parte da cultura brasileira em atividades rurais, encontrando bastante resistência por parte dos empresários do agronegócio, encontrando correspondência nesta pesquisa, uma vez que nenhum dos respondentes afirmou utilizar o seguro como estratégia de mitigação de incertezas.

Assim, tem-se que o seguro tem sido apontado como um dos mecanismos mais eficazes de transferência de risco e garantia da renda para os produtores rurais. A teoria econômica mostra que, sob certas condições, o seguro possibilita ao indivíduo igualar sua renda na ocorrência de um evento danoso mediante o pagamento de um prêmio e o recebimento de uma compensação caso ocorra o sinistro (Rothschild e Stiglitz, 1976). Todavia, o seguro agrícola puramente privado tem encontrado dificuldades para atender às necessidades dos agricultores, sem ter sido encampado pelos agricultores.

Por fim, relatos consistentes dos entrevistados mencionaram diferença substancial na forma credibilidade da empresa rural após a constituição da holding. O entrevistado 02 relatou a este respeito que “a percepção de mudança começou com simples brincadeiras, onde amigos lhe diziam que ele estava crescendo, uma vez que tinha até uma holding. Depois, ao buscar crédito bancário, o tratamento que o gerente lhe conferia habitualmente, mudou, lhe passando a impressão de que agora ele era realmente um empresário e não um peão!”

Na ótica da NEI a empresa possui transações regidas por contratos, amparadas tanto por lei quanto por outros mecanismos sociais ligados à reputação nos negócios (Ricca & Saad, 2012).

#### **4.5 Atributos de Transação na Holding: Especificidade dos Ativos**

Existem diferentes tipos de ativos específicos e essa especificidade tem relação com os riscos de conflito, bem como a possibilidade de benefícios mútuos gerados aos agentes envolvidos na transação caso evitem os conflitos (Williamson, 1991).

Assim, em busca de constatar a existência ou não de estratégias capazes de mitigar as especificidades dos ativos, foi possível observar que, dos 6 atributos citados neste trabalho, houve percepção de mudança significativa em 3 deles, quais sejam, especificidade de marca, especificidade de ativos humanos e especificidade de ativos dedicados, através de questionamentos como se houve mudanças no modo como as pessoas percebiam a empresa, se houve mudança no nível de profissionalização das pessoas da empresa, ou se houve mudança no acesso a crédito para a empresa.

Neste sentido, com o tempo, os agentes moldam e alteram suas estruturas organizacionais, objetivando o mínimo custo de transação possível para aquela estrutura, gerando assim formas de específicas de governança (Williamson, 1996).

Quanto a isso, também foi possível constatar de forma significativa uma relevante mudança na estrutura da atividade rurais com a instalação da holding, diante da profissionalização, não só da empresa, mas dos sujeitos envolvidos com a empresa, aumentando o envolvimento de cada personagem, bem como sua especificidade e especialização no que concerne em sua responsabilidade pessoal com a empresa.

De forma mais objetiva, temos o relato do entrevistado 06 que textualmente afirmou que “a formação profissional é essencial para a condução correta da atividade rural, principalmente diante das novas tecnologias e da exigência cada vez maior do mercado. Além disso, o desconhecimento causa prejuízo, ainda mais quando se pretende lidar com uma holding.”

Podemos então observar através da doutrina acerca do tema que a finalidade de uma holding é garantir a sua lucratividade por meio de adequada gestão e administração das empresas sobre as quais exerce controle. Enquanto as empresas controladas preocupam-se com a produção e comercialização de seus produtos e serviços, a holding está voltada para dentro, buscando garantir e expandir a produtividade de suas controladas (Lodi, 2011, p.1). Desta forma “a holding é capaz de apresentar soluções jurídicas de forma mais eficiente, não sendo afetada por problemas pessoais ou familiares, pois a pessoa jurídica não se confunde com a pessoa natural” (Rocha Junior, 2016, p.33), garantindo a possibilidade de profissionalização.

Diante do exposto, as empresas familiares precisam profissionalizar a sua gestão de forma a garantir a sua continuidade. (Lodi, 1987). “A profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas” (Lodi, 1998, p. 25). Isto é, “Adotando-se práticas administrativas racionais, previamente planejadas, a empresa familiar torna-se mais capaz de conter conflitos e obter sucesso em seu empreendimento, por um período mais longo de tempo” (Lodi, 1987, p. 25-26).

Nesse sentido, “a sociedade empresária sob a forma de holding tem servido adequadamente como forma de profissionalização das empresas familiares. Ela enquadra-se no âmbito de determinada família, auxiliando na resolução de problemas como organização patrimonial, administração de bens e empresas, contenção de conflitos, sucessão hereditária, entre outras questões relevantes à empresa familiar” (Mamede, 2017, p. 30).

A implementação de uma estrutura de governança que facilite a mediação entre os conflitos inerentes às estruturas de propriedade, de controle e as relações familiares, pode representar ganhos reais para as empresas familiares (Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012). Os autores tratam a profissionalização das empresas familiares correlacionando-a com a separação da gestão da empresa das questões pessoais e familiares, com um gestor profissional, sendo esta a condição para uma condução eficiente. Nesta linha, mantendo a condicionante de profissionalização, os autores citam como alternativa viável para tal, a profissionalização de membros da família ligados a gestão da empresa familiar, reconfigurando as relações de poder, alterando as estruturas de propriedade, dando governança à empresa.

Os autores inferem ainda que a adoção de uma holding para a gestão da empresa, pode ser fundamental para a reestruturação patrimonial e redefinição de padrões institucionais, delimitando gestão e propriedade, garantindo a profissionalização da governança da empresa (Oliveira, Albuquerque e Pereira, 2012).

Diante disso, um dos principais aspectos para que a continuidade da sociedade seja possível é que haja uma profissionalização da gestão da empresa. A holding, como mencionado, servirá para centralização da administração dos empreendimentos familiares (Lodi, 1987). Tal, per se, atua na administração e atenuação dos conflitos entre sócios e entre estes e terceiros, influenciando nos custos de transação deste tópico.

#### **4.6 Atributos de Transação na Holding: Frequência**

A frequência estabelece relação com a recorrência de uma transação, que possibilite a aquisição de conhecimento entre os agentes, onde o foco é construir relações de confiabilidade, compromissos perante um mesmo objetivo (Farina; Azevedo; Saes, 1997).

O objeto de análise primordial relacionado à frequência é a evolução dos contratos efetuados entre os agentes (Williamsom, 1975).

Assim, em busca de constatar a existência ou não de estratégias capazes de mitigar as influências da frequência, utilizou-se de questões como se houve mudança na frequência de contratos da empresa.

Neste quesito, as mudanças apresentadas pelos entrevistados pareceram ter menos força que em outros pontos questionados, uma vez que os respondentes foram menos enfáticos, dando pouca importância a resposta no contexto da entrevista, inclusive dedicando pouco tempo a este tópico.

Através dos relatos, o que se pode observar, foi o aumento do número de contratos, pela diversificação da atividade, o que aumenta a frequência, mas não com um mesmo sujeito, não tendo reflexo direto sobre os custos de cada transação, além de também aumentar as incertezas. Pode se observar também, desta feita de forma mais incidente, o aumento de transações pela estratégia de negociação de preços dos grãos no mercado, aí sim, capaz de gerar fidelidade diante de bons compradores, estabelecendo um relacionamento de longo prazo, capaz de ter efeitos positivos nos custos de transação pela frequência aumentada.

#### **4.7 Análise Geral dos Dados**

As entrevistas, ao serem tratadas pelo software Maxqda, deu origem a uma nuvem de palavras.

Figura 7 - Nuvem de Palavras



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Em consonância com todo o exposto na análise de cada entrevista em relação com os atributos e pressupostos comportamentais para se avaliar a relevância dos custos de transação da adoção de uma holding em empresas rurais, pode-se observar na nuvem de palavras criada a partir das entrevistas realizadas para este estudo que algumas palavras em evidência são óbvias, como: holding, patrimônio, planejamento, administração e gestão. Já outras, como: credibilidade, confiabilidade, trazem significado a ser descrito.

As palavras credibilidade e confiança apareceram nas entrevistas no contexto de descrição da empresa após a instalação da holding, como fator positivo que agregou valor a empresa.

Há que se ressaltar ainda, que conforme levantamento de Schmeisch (2020), em 2019, não foi identificado estudo da Economia dos Custos de Transação com ênfase em aspectos jurídicos processuais da sucessão rural. A atualização desta pesquisa buscou os mesmos parâmetros em 2023, encontrando apenas o próprio estudo de Schmeisch. Sinalizou-se então, que a ECT dá ênfase às instituições e aos agentes que praticam atos ligados à firma de forma que, quanto menores os custos, mais bem alocados os recursos poderiam ser, por meio da relação entre seus agentes, sendo possível verificar o grau dos custos transacionais nas relações de transmissão e transição das propriedades rurais.

Neste mesmo sentido, o trabalho de Kiraly (2021) concluiu que o planejamento patrimonial e sucessório, com a organização do patrimônio imobiliário em titularidade de pessoa jurídica, apresenta vantagens em relação à organização do mesmo patrimônio em titularidade direta de pessoa física, especialmente em termos de economia fiscal, proteção

patrimonial, simplificação do processo de inventário e redução de conflitos entre os familiares. Foram analisados interessantes fatores, com base nos estudos da Economia Comportamental, que podem influenciar a decisão de planejar, ou de constantemente adiar, devido à influência de heurísticas e vieses cognitivos.

A dissertação de Schmeisch (2020), que promoveu o elo entre a holding familiar e a sucessão rural, realizou um estudo comparando as três formas mais comuns de transmissão da propriedade rural familiar: inventário, doação em vida e holding. Nesse âmbito, os casos com menores custos transacionais e custos financeiros foram através da constituição da holding familiar. Tal fato – diminuição dos custos de transação através da constituição da holding familiar – corroborando esta conclusão, Francisco (2017) em estudo similar, trouxe que, em face da duração de um processo judicial de inventário e as corriqueiras disputas e desavenças entre os herdeiros, concluía da mesma forma em relação aos custos de transação na holding, no que tange a sucessão patrimonial.

Conformando o já mencionado, é mister trazer que no mapeamento realizado foi encontrado uma única pesquisa específica que abarcava o tema proposto neste estudo, apesar de bem menos abrangente, em que o resultado indicou a holding como a melhor alternativa para os casos de planejamento sucessório, Schmeisch (2020). Tal vem a demonstrar que outros trabalhos tiveram conclusões semelhantes a apresentada neste estudo, corroborando seus achados.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho se debruçou na teoria e em estudo de campo, a fim de oferecer insights relevantes para a avaliação da adequação das holdings como estratégia de gestão no agronegócio, considerando os benefícios e desafios envolvidos e para responder questões, que forma impostas pela prática empresarial rural contemporânea no que se refere a planejamento empresarial, quais sejam, para quem era este tipo empresarial? Quais as vantagens e desvantagens de se instituir uma holding? Como fazer a tomada de decisão?

Foi possível confirmar afirmações da teoria corrente acerca deste tema.

Inicialmente e, com base no fato de que o crédito para a pessoa física tem maior custo de transação em comparação com o mesmo crédito para a pessoa jurídica, conformes dados deste estudo, uma vez que o spread da pessoa física, o custo do crédito e a taxa de inadimplência nos contratos de pessoa física são maiores, todos em relação a pessoa jurídica, impactando, é claro, na política adotada pelos bancos, podemos afirmar que a primeira vantagem auferida pelo produtor rural ao estabelecer uma holding é, pelo simples fato de passar a ser pessoa jurídica, ter menores custos de transação em relação a busca de créditos bancários para financiamentos da atividades rurais.

Assim, podemos afirmar que o planejamento empresarial a partir de uma holding pode apresentar vantagens para a sucessão patrimonial, em termos de economia fiscal, proteção patrimonial, simplificação do processo de inventário e redução de conflitos entre os familiares, maior controle patrimonial, vantagens tributárias.

Para se obter estas respostas, foi investigada a relação entre a Economia de Custos de Transação e as holdings de empresas do agronegócio, com enfoque nos aspectos jurídicos e econômicos, com base na análise de artigos científicos e entrevistas para identificar e analisar a viabilidade das holdings no agronegócio para empreendimentos rurais. Esta análise permitiu identificar a melhor viabilidade entre diferentes casos, bem como os casos de inviabilidade.

A partir disso conclui-se que, a utilização da holding pelas grandes empresas este trabalho foi taxativo ao deixar claro que a adoção ou não de uma holding se trataria de uma questão de planejamento estratégico e objetivos específicos dos sócios da empresa, uma vez que não há qualquer impeditivo legal, e as vantagens superam qualquer tipo de desvantagens, que a priori possam se apresentar, sendo então apenas uma questão de melhor escolha e adequação dos objetivos da holding aos objetivos da empresa.

Este estudo demonstrou que para alguns casos este processo não se viabiliza. Este é o caso primordial do MEI – microempreendedor individual, que por conta da Resolução nº 48, de 11 de outubro de 2018 em seu art. 2º, inciso V (Brasil, 2018), que considera como MEI o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Brasil, 2002), desde que atenda cumulativamente às seguintes condições: dentre outros, o de que não participe de outra empresa como titular, sócio ou administrador, excluindo a possibilidade da holding para este tipo societário.

Quanto às pequenas empresas, além de impeditivos legais, esta se mostrou pouco adequada aos objetivos a que se propõe. Assim, a parte cinzenta, ou de incerteza se deu nas empresas de médio porte no agronegócio, onde se deu o ápice do presente estudo, que buscou dimensionar parâmetros para buscar respostas quanto a viabilidade da utilização das holdings para empresas do agronegócio. Quanto a estas, empresas de médio porte, a viabilidade da utilização de holdings variou conforme o contexto, sendo essencial considerar fatores como estrutura patrimonial, planejamento sucessório e objetivos estratégicos para a tomada de decisão, ressaltando a informação de que mesmo para as empresas de médio porte no agronegócio, para os casos em que havia patrimônio em nome da empresa, esta não se revelou adequada.

Ainda quanto às empresas de médio porte, foi possível, através de informações obtidas em trabalho de campo, por meio de entrevistas, encontrar outros fatos generalizáveis que pudessem dar parâmetros objetivos de viabilidade da instalação de holding para as empresas do agronegócio, como estratégia de planejamento patrimonial e sucessório e de estruturação empresarial e observar que as empresas, pequenas e médias, tiveram vantagens em todos os quesitos utilizados, variando a sua intensidade da média para a alta intensidade da influência sobre os custos de transação, de forma a diminuí-los.

Desta forma, temos como principal contribuição dessa pesquisa trazer informações objetivas para auxiliar os profissionais que manejam estratégias de planejamento para empresas rurais, que passam a contar com um estudo tecnicamente elaborado para pautar decisões e evitar a prática de “experiências” com as situações práticas.

Outra contribuição da pesquisa foi a possibilidade de capacitação dos profissionais que operam com holdings e estratégias afins, possibilitando a estes profissionais a prática de forma mais técnica e profissional, com direcionamento de tomada de decisões por indicações técnicas.

Ainda outra contribuição foi o relevante achado a partir dos dados deste estudo, de que mesmo para as empresas de pequeno e médio porte, nos casos de empresa do ramo de agronegócio, mais especificamente as que trabalham com cultivo de grãos, nos casos em que não se tem patrimônio, diga-se, quanto as empresas que trabalham na modalidade de arrendamento, exercendo a sua atividade em terras não de sua propriedade, a holding não se mostrou vantajosa, uma vez que as diversas vantagens apresentadas para a sua instalação, poderiam ser alcançadas de forma diversa da holding, com a adoção de outras estratégias de planejamento empresarial, mitigando as possíveis desvantagens da utilização de holdings.

Ainda outra contribuição desta pesquisa foi a possibilidade de indicadores de diminuição de riscos pela utilização das holding de forma adequada, contribuindo para um ambiente empresarial mais estável e de forma indireta, por melhores condições de competitividade das empresas rurais.

Apesar dos esforços e contribuições da pesquisa, é necessário destacar algumas limitações, elencadas a seguir: (1) No que se refere às revisões de literatura, a pouca quantidade de trabalhos encontrados relacionados ao tema; (2) Dificuldade em ter a concordância de stakeholders para serem entrevistados; (3) Dificuldade em entrevistar on-line, como sinal de internet fraco ou intermitente, falta de controle de distrações, (4) Dificuldade relativa limitação e adequação de horários e disponibilidade dos entrevistados. (5) Limitação dos resultados e conclusões a empresas de produtores de grãos de regiões de grande produção. Considerando as limitações e outros detalhes pormenorizados, recomenda-se alguns possíveis direcionamentos para pesquisas futuras.

Assim, considerando os dados analisados nesta dissertação, bem como os resultados por eles obtidos e as limitações identificadas, recomenda-se como agenda para futuras pesquisas: (1) Ampliar os horizontes de análise de revisões de literatura sobre as temáticas; (2) Reaplicar a revisão de literatura sobre as duas temáticas principais, custos de transação e holdings, para analisar como está o desenvolvimento do tema dentro das revistas de pesquisa científica; (3) Realizar outros estudos semelhantes, voltados a públicos diversos, para confrontar os resultados aqui obtidos e confirma-los ou não; (4) Estudo do presente tema com escopo aumentado e confrontando com outras teorias econômicas.

Diante dos resultados obtidos, em que se demonstra de forma positiva a utilização da holding como forma de otimização da gestão de empresas rurais, e com espeque nas políticas públicas, seria de grande valia o impulsionamento da criação de holdings rurais por parte

governamental, a partir de incentivos fiscais, facilidades de fomento, entre outras, de forma a tornar ainda mais atrativo ao produtor rural a criação desta forma estratégia societária, com foco em expandir o seu espectro de atuação vantajosa, tornando-a acessível àquelas empresas que hoje não são alcançadas.

Por fim, mas não menos importante, é mister salientar que não existem fórmulas mágicas para o sucesso de uma empresa. Por mais profícua que seja uma estratégia ou uma ferramenta, ela continuará sendo apenas uma ferramenta, que dependerá da habilidade do profissional que a maneja.

Assim, considerada a complexidade do instrumento aqui estudado, seus reflexos econômicos, jurídicos e de gestão sobre a empresa, ressalta-se a importância de um profissional habilitado e especializado, que possa realizar um planejamento empresarial completo e individualizado, respeitando as possibilidades e objetivos de cada empresa, a holding não é a única estratégia de planejamento sucessório, patrimonial e empresarial disponível, tal não pode ser apresentada como a solução para todos os casos, nem como regra de utilização para este fim, o qual deve ser cotejado diante dos objetivos de cada empresa, bem como diante da situação financeira, patrimonial, legal e administrativa de cada sociedade empresária, estabelecendo um estudo sério para cada caso, a fim de balizar a tomada de decisões dos sócios, evitando contratempus e dissabores diante da decisão pela qual veio a se optar.

## REFERÊNCIAS

- ABEBE, G. K.; *et al.* Contract farming configuration: smallholders' preferences for contract design attributes. **Food Policy**, v. 40, p. 14-24, 2013.
- ADACHI, P P. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: **Atlas**, 2006. 287 p.
- AGUILAR, H A de f; FONSECA, C D. instituições e Cooperação social em Douglass north e nos Intérpretes weberianos Do atraso brasileiro. **Revista Estudos Econômicos**. Vol 41, Nº 3 - Jul-Set 2011, 551-571
- ALBAN, M. A insustentabilidade do turismo no Brasil e o sucesso de Praia do Forte: uma análise exploratória com base na nova economia institucional. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 1, p. 3 – 24, 2008.
- ALCANTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. Gestão estratégica e sucessão. **Revista Suinocultura industrial**, n.6, ed 225, p. 38-45, 2009.
- ALLEN, D W. e LUECK, D. Agriculture contracts. In: MÉNARD, C. e SHIRLEY, M. M. **Handbook of New Institutional Economics**. Berlin: Springer, p. 465-490, 2008.
- ALVES, A L A. **A Teoria da Imprevisão e sua Aplicação aos Contratos de Venda Futura de Commodities Agrícolas no Brasil: Possibilidade Jurídica e Efeitos Econômicos**. 2010.
- ALVES, P. M. da C.; COLUSSO, A. C. Empresa Rural e o Novo Código Civil. Santa Maria: **Revista Eletrônica de Contabilidade – UFSM**, 2005.
- ALMEIDA, M.R.; MARIANO, E.B.; REBELATTO, D.A.N. **Análise por Envoltória de Dados - Evolução e Possibilidades de Aplicação**. In: IX SIMPOI - Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, Anais, 2006.
- ALMEIDA, L F de; ZYLBERSZTAJN, D. Crédito Agrícola no Brasil: uma perspectiva institucional sobre a evolução dos contratos. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 267-287, ago./dez. 2008.
- ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; SANTOS, A. C. dos. **Análise das Estruturas de Governança em Instituições de Ensino Superior Pública e Privada como Forma de Subsidiar a Elaboração do Planejamento Estratégico**. In: XXVIII Seminário de Administração – SEMEAD. Novembro. 2015.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do Agronegócio**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em administração) Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LUME, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4871>. Acesso em 8 jun. 2019.

ARROW, K. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: **The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The Ppb System**. Comité Económico Conjunto de los Estados Unidos, 91º. Congreso, 1ª. sesión, Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office, 1969.

ARRUDA, E V B de; WATANABE C Y V; MEDEIROS, H de; SOUZA FILHO, T A de. Discussões sobre sustentabilidade no agronegócio: produção entre 2017 à 2021. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 13, n.3, set/dez., 2022, p. 541-555.

AUGUSTO, C. A. **Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011)**. RESR, Piracicaba - SP, Vol. 51, Nº 4, p. 745-764, 2014.

AZEVEDO, P. F de. **Integração Vertical e Barganha**. 1996. Tese (Doutorado em economia) - Departamento de Economia FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

AZEVEDO, P. F. de. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Instituto de Economia Agrícola**, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BACHA, C. J. C. **Tributação no agronegócio: análise de seus impactos sobre preços, folha de pagamento e lucros**. 1ª Ed. São Paulo: Alinea, 2009

BAGNOLI, V. **Direito Econômico**. Série Leituras Jurídicas Provas e Concursos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, .2009.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, p. 27-48, 1982.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, M. O., BUAINAIN, A. M., & SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. **Biblioteca Virtual AGPTEA**, 2005.

BATALHA, M. O; SILVA, A. L da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial: GEPAI — Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BAUER, M.; Gaskell, G. (Eds.) **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008.

BAGNI, G.; PAULILLO, L F de O e; GODINHO FILHO, M. **Pluralidade nas Estruturas de Governança no Suprimento de Madeira para a Produção de Lápis**. XLI Encontro

Nacional De Engenharia De Produção. Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 18 a 21 de outubro de 2021.

BAGNOLI, Vicente. **Direito Econômico**. Série Leituras Jurídicas Provas e Concursos. 3ª edição. São Paulo Atlas, 2008. v. 29

BALDI, R. Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN. **Crédito rural e financiamento ao agronegócio**. 2023. Disponível em: [https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/capadr/apresentacoes-em-eventos/eventos-2023/RafaelBaldiFEBRABAN\\_CreditoruralefinanciamentoaoagronegociopanoramaAP17052023.pdf](https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/capadr/apresentacoes-em-eventos/eventos-2023/RafaelBaldiFEBRABAN_CreditoruralefinanciamentoaoagronegociopanoramaAP17052023.pdf). Acessado em 14 de fevereiro de 2024.

BAUDRY, B.; CHASSAGNON, V. **The vertical network organization as a specific governance structure: what are the challenges for incomplete contracts theories and what are the theoretical implications for the boundaries of the (hub-)firm**. Journal of Management; Governance, 16(2), 285-303, 2012.

BENELLI, S. J. A análise institucional como perspectiva de investigação. In: **O atendimento socioassistencial para crianças e adolescentes: perspectivas contemporâneas** [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2016.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 1. ed. São Paulo: Ed. SENAC, 1996.

BERNHOEFT. MARTINS, IGS; MENEZES, P. L. R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

BESANKO, D.; DRANOVE D.; SHANLEY M.; SCHAEFER S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIANCHINI, Julian. **Holding como ferramenta de sucessão patrimonial**. Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1598>.

BINOTTO, E; NAKAYAMA, M K e SIQUEIRA, E S. A Criação de Conhecimento para a Gestão de Propriedades Rurais no Brasil e na Austrália. **Revista de Economia e Sociologia Rural - RESR**, Piracicaba-SP, Vol. 51, Nº 4, p. 681-698, 2014

BONI, V; QUARESMA, S J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC** Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3ª edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOYLE, R. **Managing public sector performance**. Dublin: Institute of Public Administration, 1989.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002: Institui o Código Civil. Diário Oficial da União. Brasília, DF. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm)>. Acesso em 13 de Setembro de 2021.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976: Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União. Brasília, DF. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm)>. Acesso em 13 de Setembro de 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União. Brasília, DF. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 13 de Setembro de 2023.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Projeções do Agronegócio: Brasil 2020/21 a 2030/31: projeções de longo prazo. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio>. Acesso em: 27 set. 2023.

BRASIL, Código Tributário Nacional. LEI Nº 5.172, DE 25 DE OUTUBRO DE 1966. **Diário Oficial da União**, Decreto- lei nº, Brasília, DF. 1966. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm). Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL, lei complementar 139/2011 de 10 de novembro de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp139.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm)

BRASIL, medida provisória 2190-34/2001 de 23 de agosto de 2001. Altera dispositivos das Leis no 9.782, de 26 de janeiro de 1999, que define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária e cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/2190-34.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2190-34.htm)

BRASIL, Resolução CGSIM nº 48, de 11 de outubro de 2018. Dispõe sobre o procedimento especial para o registro e legalização do Microempreendedor Individual - MEI, por meio do Portal do Empreendedor. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=113248#:~:text=CGSIM%20n%C2%BA%2048%2F2018&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20procedimento%20especial,meio%20do%20Portal%20do%20Empreendedor>. Acessado em 20 de novembro de 2023.

BRASIL, Decreto 9580 de 22 de novembro de 2018 Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9580.htm#art4](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9580.htm#art4) acessado em 25 de fevereiro de 2024.

BRESSA, Andrieli Bittencourt; SCHWERZ, Maicon Bazzan. **Produtores rurais: pessoa física ou jurídica, qual a melhor opção?** Unicruz 2016

BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. 20 ed. Ijuí: Unijuí, 1999.

BÜHLER, P., OLIVEIRA, L de. Revisão de literatura sobre holding familiar e sucessão rural. **REAd**, Porto Alegre, Vol. 29, N.º 2, Maio-Agosto 2023 – p. 415-442.

CABRAL, S. Analisando a Reconfiguração da Cadeia de Produção de Pneus no Brasil pela Economia dos Custos de Transação. **Gestão & Produção**, v.11, n.3, p.373-384, 2004.

CALEMAN, S M de Q; ZYLBERSZTAJN, D. Falhas Organizacionais: Tipologia, Determinantes e Proposta de Modelo Teórico. **Organizações e Sociedade o&s** - Salvador, v.20 - n.65, p. 261-282 - Abril/Junho - 2013

CALHEIROS, Rinaldo Perecin. **Perfil do Crédito à pessoa Jurídica no Brasil entre 1994 e 2007**. Universidade Estadual Paulista Faculdade de Ciências e Letras UNESP – Campus de Araraquara. 2009

CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CALLADO, A. A. C., & Moraes, R. A. M., Filho. Gestão empresarial no agronegócio. In A. A. C. Callado (Org.), **Agronegócio** (3a ed., Cap. 2, pp. 20-29). São Paulo: Atlas, 2011.

CAMARGO, R. F. **Por que criar uma Holding Empresarial? Conheça as vantagens desse tipo de negócio**. [2017]. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/holding-empresarial/>. Acesso em: 14 mai. 2019.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – ESALQ, Universidade de São Paulo, Piracicaba. 2001.

CARDOSO, A. Política agrícola e fontes de recurso para o crédito rural: um estudo sobre a dinâmica do financiamento de grãos. **Rev. II congresso Sul Catarinense de administração e comércio exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)** 2018.

CARVALHO, Laila S de; GOES, Helder L S Holdings patrimoniais e as fraudes tributárias Ciências Humanas e Sociais. **Cadernos de Graduação, ciências humanas e sociais**. Aracaju, v. 6, n.1, p. 211-226, Março 2020.

CARVALHO, A C; CARVALHO, D F; CASTRO, A. **Análise sobre crescimento populacional e transição demográfica: limites e divergências**. **Conjecturas**, online, v. 22, n. 2, p. 845-859, mar./abr. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.53660/CONJ-751-C12>. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/15236>. Acesso em: 19 de novembro de 2023

CARVALHO, T M; LIMA, P F; THOME, K M. **Análise econômica dos tributos no agronegócio: custo de produção ou custo de transação**. Custos e Agronegócio on line. V. 11, N 1. 2015

CARVALHOSA, M. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2009.

CEPEA-ESALQ. **Metodologia**: PIB do agronegócio brasileiro. 2017. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Metodologia%20PIB\\_divulga%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Metodologia%20PIB_divulga%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 08 maio 2020.

CHRIST, G D. **A competitividade agrícola argentina e brasileira no comércio internacional: uma análise entre 2008-2010 e 2018-2020**. XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2022.

CLARO, D. P. O Complexo Agroindustrial das flores sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 7, p. 18 – 30, 1998.

COELHO, C. *et al.* **Identifying credit supply and demand in Brazil through heteroskedascity**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **PIB do agronegócio cresce 3,81% em 2019**. Brasília: CNA, 2020.

COSTA, A. J. D. Gestão Dos Herdeiros Ou De Profissionais Nas Empresas Familiares: O Caso Da Perdigão. **R. Econ. Contemp**, v. 11, n. 2, p. 197-225, 2007.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisorial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, Valcir de Jesus Sousa da; PAULILLO, Luiz Fernando. Hybrid governance complementary to contract manufacturing: a study case. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 4, p. 842-852, 2016.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. 2005.

DAVID, R. J.; HANS, S. **A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics**. **Strategic Management Journal**, n.25, p.39-58, 2004.

DAVIS, J. H.e GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. **Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University**, Boston, 136 pp. 1957.

DEQUECH, D. “**The new institutional economics and the theory of behaviour under uncertainty**”, texto do II Seminário Brasileiro da NEI, 2001.

DEQUECH, D. Uncertainty and economic sociology: a preliminary discussion. **American Journal of Economics and Sociology**, volume 62, number 3, p. 509-532, 2003.

DONADEL, R. **Vantagens e Desvantagens de uma Holding no Processo Sucessório de uma Empresa Familiar**. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC, 2011.

DRUCKER, P. **Managing for results**. Nova Iorque: Harper & Row, 1964.

DUARTE, G. V. **Precificação do seguro agrícola: novas abordagens utilizando distribuições de probabilidades alternativas e o uso de cópulas bidimensionais e tridimensionais**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DUNN, SP. Fundamental uncertainty and the firm in the long run. **Review of Political Economy**, Volume 12, Number 4, p.419-433, 2000.

EBC – Empresa Brasileira de Comunicação. **Crédito bancário aumenta 14% em 2022, puxado por pessoas físicas, 2023**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-06/credito-bancario-aumenta-14-em-2022-puxado-por-pessoas-fisicas#:~:text=O%20Indicador%20de%20Custo%20do,4%25%20para%20as%20pessoas%20f%C3%ADsicas>. Acessado em 20/02/2024

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de; A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FARIA, C M; PRADO, I M da S; ALVES, V H; BENTO, I P. **A Gestão de Custos nas Propriedades Rurais do Estado de Goiás no Avanço da Agricultura**. III Congresso De Ciências Sociais, Saúde E Engenharias IFASC. 2022

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, estudo e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. 2023. **The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural–urban continuum**. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc3017en>

FERRAZ, J. G. **Relações contratuais: Estudo de pressupostos comportamentais e atributos da transação de serviços**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá. UEM, Maringá, 2018.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. de. Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. Anais... **ENANPAD**, Curitiba, PR, 2004.

FERREIRA, G. M. V. **Governança na Cadeia do Café: O caso do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas no Sul de Minas**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

FIANI, R. Teoria dos Custos de Transação. In: KUPFER, D.; ASENCLIVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FILÁRTIGA, G. B. **Custos de transação, instituições e a cultura da informalidade no Brasil**. Revista do BNDES, v. 14, n. 28, p. 121-144, 2007.

FLEURY, Julia Paula Pontes Faria; SANTOS, Geovane Camilo dos; OLIVEIRA, Elis Regina de; OLIVEIRA, Élcio Dihl; SANTOS, Dryelle Laiana de Jesus Silva dos: Planejamento tributário e sucessório para os pequenos produtores rurais mediante holding patrimonial familiar. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, Vol 1, Nº 3 março 2021, p. 115-139. Disponível em: <https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-ciencias-sociales/marzo-2021/holding-patrimonial-familiar>.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTANELLA B J B et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 27(2):389-394, fev, 2011.

FOSCACHES, C. *et al.* **Economia dos custos de transação e teoria da identidade: um estudo bibliométrico**. Desafio Online v. 5, n.3, p. 351 – 365, 2017.

FOX, G. **The real Coase theorems**. Cato Journal, v. 27, n. 3, p. 373, 2007.

FORNAZIER, A. **Mudança institucional no ambiente produtivo da maçã com a adoção da produção integrada de frutas (PIF)**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2010.

FRANCISCO, P. A. L.  **Holding familiar: planejamento sucessório e continuidade empresarial**. 2017. 119 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

FREITAS, E. **Agronegócios**. [2018]. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/agronegocios.htm>. Acesso em: 15 jun. 2019.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. **Gestão e sucessão em empresa familiar**. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 2, n. 1, 2016.

FREITAS, M. M. D. **Determinantes do processo de implementação de governança corporativa empresarial: análise sob a ótica entre principal-principal**. 2017. 187 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) –Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2017.

GALA, P. A teoria institucional de Douglass North, **Revista de Economia Política** 23 (2), 2003 pp. 276-292

GASKELL, G. **Individual and group interviewing**. In: **Bauer M and Gaskell G (eds). Qualitative researching with text, image and sound**. London, Sage, p. 38-56, 2000.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research. Reprinted**. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Atlas. 1999.

GIRARDI, E. **Agricultura familiar e seu impacto no Mercosul**. Frederico Westphalen: URI, 1996.

GLASER G.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GONÇALVES, R. F.; BRANDT, V. A. **A Contabilidade e sua inserção no agronegócio**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná CRC-PR, v. 31, n 145, p. 15-19, 2006.

GOLDIN, Alexandre Rigoldi; RISSO, Gustavo Antonie; GUIMARÃES, Amanda Ferreira; SANTOS, Cristiane Nunes. **Coordenação em sistemas agroindustriais: um estudo na cadeia produtiva de soja no noroeste do paraná segundo a economia dos custos de transação**. **Economia & Região**, Londrina (Pr), v.7, n.2, p.133-147, jul./dez. 2019

GRAEUB, B. E.; CHAPPELL, M. J.; WITTMAN, H.; LEDERMANN, S.; KERR, R.B.; GEMMILL-HERREN, B. **The State of Family Farms in the World**. **World Development**, v. 87, p: 1-15, 2016.

GRANQVIST, K., HUMER, A., & MÄNTYSALO, R. **Tensions in city-regional spatial planning: the challenge of interpreting layered institutional rules**. **Regional Studies**, 55(5), 844–856, 2021.

GRZYBOVSKI, D., & SANTOS, A. C. **Coordenação e negociação em cadeias produtivas**. EdiUPF, 2005.

GUEDES, S. N. R. **Observações sobre a economia Institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo?**. [2004]. Disponível em: [www.race.nuca.ie.ufrj.br](http://www.race.nuca.ie.ufrj.br). Acesso em: 20 de abril de 2023.

GUERINI, A. G.; MATTJE, C. de O. **Os benefícios da formalização de uma holding familiar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas – UDC, Foz do Iguaçu, 2018.

GUIMARÃES, M F; NOGUEIRA, J M. A Experiência Norte-Americana com o Seguro Agrícola: Lições ao Brasil? **Revista de Política Agrícola**. Ano XVII – Nº 2 – Abr./Maio/Jun. 2008

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAIR, J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., & SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003

HART, O. Incomplete contracts and the theory of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. (Org.). **The nature of the firm: origins, evolution and development**. New York: Oxford University Press, 1991, p.138-158.

HAWKSWORTH, John. **Chief Economist, PwC UK The Long View How will the global economic order change by 2050?** February 2017 Disponível em: World in 2050: The Long View (pwc.com.br) Acessado em 20 de fevereiro de 2024.

HIRA, A.; HIRA, R. **The new institutionalism: contradictory notions of change**. American Journal of Economics and Sociology, v.59, n. 2, p 267-282, 2000.

HIRONAKA, G M F N; TARTUCE, F. Planejamento sucessório: conceito, mecanismos e limitações. **Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil** | Belo Horizonte, v. 21, p. 87-109, jul./set. 2019.

HORNGREN C.T., SUNDEM G. L. & STRATTON W. O. **Contabilidade gerencial**. (12a. ed.) São Paulo: Pearson Education. 2004.

HSIEH, H., & SHANNON, S. E. **Three approaches to qualitative content analysis**. Qualitative Health Research, 15(9), 1277-1288, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em <https://censoagro2017.ibge.gov.br>. Acesso em: 2 jan. 2024.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático de Produção Agrícola**. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria>. Acesso em: 10 jun. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL (ETCO). **Direito e Economia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Carta e Conjuntura sobre crédito**. Brasília: Ipea; IBGE, 2023.

KIRALY, R. **Planejamento sucessório: uma análise da tomada da decisão de (não) planejar**. 2021. 116 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

KLEIN, B. et al. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, 1978.

KLEIN, A. F.; FREITAS, E. C. de. Governança na empresa familiar: estudo de caso sobre gestão, profissionalização e sucessão. **Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**. v. 7, n. 1, p. 55-68, 2010.

LARA de OLIVEIRA J.; ALBUQUERQUE A. L.; PEREIRA R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN [Internet]**, v. 14 n. 43, p. 176-192, 2012.

LARGHI, N.; ROSSETTO, R. **Inovação e planejamento sucessório são fundamentais à sobrevivência de empresas familiares**. [2017]. Disponível em: <https://bit.ly/2UzHssO>. Acesso em: 17 nov. 2023.

LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. **Organ. Soc.**, v. 11, n. 29, p. 149-172, 2004.

LEITE, A. L. da S.; CASTRO, N. J. Estrutura de governança e a formação de holdings no setor elétrico brasileiro. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.1, n.2, jul./dez. 2008

LEMOS, A A L. **Vantagens da holding familiar na tributação: considerações acerca do questionamento da legítima e a possibilidade de violação ao direito de sucessões**. Universidade Federal de Uberlândia. 2019.

LESOURNE, J; ORLÉAN, A; WALLISER, B. **Evolutionary microeconomics**. Berlin: Springer, 2006.

LIMA; G R dos S, **O desenvolvimento das holdings familiares no Brasil como instituto de planejamento sucessório tributário**. Dissertação de Mestrado em Direito – Marília: UNIMAR, 2022.

LIMA, C. S.; VILARINHO, D, C. Â. Holding familiar no âmbito rural e seus aspectos no planejamento sucessório. **Revista F&T**, v. 26, n. 522, p. 1 - 13, 2022.

LIMA, F. F. D.; ALVES, L. R. A. Portfolio theory approach to plan areas for growing cotton, soybean, and corn in Mato Grosso, Brazil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 3, p. 1 – 17, 2023.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

LOPES, D.; LEITE, A. What accounts for plural forms of governance structure in the same industry or firm: The case of the Brazilian electricity industry. **Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 4, 2016.

MACDONALD, J. M.; KORB, P.; HOPPE, R. A. Farm size and the organization of US crop farming. **Economic Research Report**, Washington, n. 152, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman 2004.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E.  **Holding familiar e suas vantagens**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAMEDE, G. MAMEDE, E. C.  **Holding Familiar e suas Vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MANGANELLI, D. L. Holding familiar como estrutura de planejamento sucessório em empresas familiares. **Revista de Direito**, v. 8, n. 02, p. 95-118, 2016.

MARCONDES, R.; DA SILVA, S. L. R. O protocolo Prisma 2020 como uma possibilidade de roteiro para revisão sistemática em ensino de ciências. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [S. l.], v. 18, n. 39, p. 1–19, 2023. DOI: 10.21713/rbpg.v18i39.1894. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1894>. Acesso em: 12 outubro 2023.

MARINHO, A; FAÇANHA, L O: **Programas sociais: Efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**, Texto para Discussão, No. 787, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília. 2001.

MARION, J. C. **Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, C. P.  **Holding familiar no planejamento sucessório: vantagens, desvantagens e custo-benefício**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXQDA. **Qualitative Data Analysis Software**. 2013. Disponível em: <http://www.maxqda.com/>. Acesso em: 19 de novembro de 2023.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, p. 345-376, 2004.

MENARD, Claude. **Formas plurais de organização: onde estamos?** In: Menard, C.; SAES, M.S.M.; SILVA, V.L.S.; RAYNAUD, E. Economia das organizações: Formas plurais e desafios (p. 48-67). São Paulo, Editora Atlas, 2014.

MENDES, K.; FIGUEIREDO, J. de C.; MICHELS, I. L. A nova economia institucional e sua aplicação no estudo do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 6, n. 3, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rea/article/view/7459>. Acesso em: 9 out. 2023.

MENDONÇA, G. B. G.  **Holding familiar – As possíveis vantagens de sua utilização: Um estudo sobre a aplicação do instituto da holding**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

MENDONÇA, Mário Jorge; SACHSIDA, Adolfo. **Identificando a demanda e a oferta de crédito bancário no Brasil**, Texto para Discussão, No. 1837, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília. 2013

MENEZES, D C; VIEIRA, D M; SANTOS, A P dos. A teoria dos stakeholders no Brasil: Produção acadêmica no período de 2014 a 2019. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, 19(4), p. 119-150, Oct./Dec. 2020.

MIELE, M.; WAQUIL, P. D.; SCHULTZ, G. **Mercados e comercialização de produtos agroindustriais**. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2011.

MINAYO, Maria C de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017

MIRANDA, R. S. **Holdings familiares e planejamento sucessório hereditário**. [2013]. Disponível em: <http://www.cpgls.pucgoias.edu.br/8mostra/artigos/sociais%20aplicadas/holdings%20familiares%20e%20planejamento%20sucess%3%93rio%20heredit%3%81rio%20rodrigo%20silva%20miranda.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MONTORO FILHO, A F. Convite ao diálogo. In: Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (ETCO). **Direito e Economia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MONTOYA, M. A.; FINAMORE, E. B. Delimitação e encadeamentos de sistemas agroindustriais: o caso do complexo lácteo do Rio Grande do Sul. **Economia Aplicada**, v. 9, n. 4, p. 663-682, 2005.

MORAES JUNIOR, A.C. “**O Conceito de Eficiência na Nova Economia Institucional**”, trabalho apresentado em Congresso, ANPEC, 2000.

MOREIRA, R. A.; LOCATELLI, R. L.; AFONSO, T. Avaliação e Gestão Econômico Financeira de Projetos: Um Estudo Aplicado ao Setor Metalúrgico. **Revista de Gestão e Projetos**. vol. 6, N. 3, 2015.

MOTTA, P. F.; BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: Encontro de Estudos Organizacionais da **ANPAD**, 5. 2008, Belo Horizonte, 2008.

NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privados nos agronegócios brasileiros**. São Paulo. FEA/USP. dissertação de mestrado, 2001.

NASSUNO, Marianne. O controle social nas organizações sociais no Brasil. In BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Org.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999, p. 335-361.

NEVES, M. F. Um modelo para construir ou revisar contratos em redes de empresas (networks). **Revista de Economia e Administração**. v.1, n.2, p.68-86, 2002.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. Understanding Institutions. In: MÉNARD, C. (ed.). **Institutions, Contracts and Organizations: perspectives from New Institutional Economics**. Cambridge: Edward Elgar, 2000.

NUINTIN, A A.; CURI, M. A. **Caracterização e Análise das Transações Resultantes da Contratação de Mão de Obra na Atividade Cafeeira sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte - MG, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2010 disponível em:  
<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/671/671>. Acessado em 10/02/2024.

NUNES, R. An attempt to classify plural forms of governance. **RAUSP Management Journal**, v. 53, p. 98-108, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Holding administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, A. C. de. Empresa Familiar-Sua Importância Econômica e Social. **Idea**, v. 8, n. 1, p. 1 – 12, 2017.

OLIVEIRA, J L.; ALBUQUERQUE, A L.; PEREIRA, R D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista brasileira de gestão de negócios**. FECAP. São Paulo, v.14, n.43, p. 176-192, abr./jun. 2012.

OLIVEIRA, W.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **A sucessão familiar no setor agropecuário.** **Revista de Política Agrícola**, 28 out. 2019. Disponível em: <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1451>. Acesso em: 23 out. 2021.

ONU. United nations, department of economic and social affairs. The United Nations, Population Division, Population Estimates and Projections Section, 2012.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. Souza; MELLO, S. C.B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 190-209, dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2011v13n31p190/20846>>. Acesso em: 11 setembro 2023.

PEREIRA, Laércio Barbosa; SOUZA, JP De; CÁRIO, Sílvio Antonio Ferraz. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. *Cadeias Produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação*, v. 2, p. 13-34, 2009.

PETRÓ, M.; CASTRO, R. R. S. Análise do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica- RAEE**, n. 3, p. 1-22, 2016.

PESSALI, H. F.; FERNÁNDEZ, R. G. Oliver Williamson e a construção retórica da economia dos custos de transação. In: GALA, P. E REGO, J. **A história do pensamento econômico como teoria e retórica**. São Paulo: Editora 34, 2003.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PINHEIRO, A. C. O preço da incerteza. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL (ETCO). **Direito e Economia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART J. *et al.*, (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

PONDÉ, J. L. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais**. Campinas: IE/UNICAMP, 1994

RASMUSSEN, U. W. **Holdings e Joint ventures: uma análise transaccional de consolidações e fusões empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

RATHMANN, Régis; SILVEIRA, Stefano Caetano. Uma análise das tecnologias de informação e comunicação, em relação à redução de custos, sob a ótica da nova economia institucional. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n34, p.172-201, jul./dez. 2011

REDIVO, A. et al. **Elementos de governança na cadeia produtiva da soja: um estudo exploratório na Amazônia legal**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 35., 2015, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ENEGEP, 2015.

REZENDE, D. C. Integração entre a ECT e o enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 22., 1999. Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

RICHTER, R. **The Role of Law in the New Institutional Economics**. Journal of Law and Policy, v. 26, n. 13, p.13-36, 2008.

RITTEL, LEANDRO. **Produtor rural, empresa agrícola ou holding: qual a melhor modalidade jurídica para o agricultor?** Ijuí (RS) 2020

ROCHA JUNIOR, W. F. da; *et al.* Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, nº 2, p. 455-480, 2008.

ROCHA JÚNIOR, A. L.; ARAÚJO, E. C de; SOUZA, K. L. N. de. **Holding: Aspectos Contábeis, Societários e Tributários**. 3. ed. São Paulo: IobSage, 2016.

RODIGHERI, R; GRZYBOVSKI, D; SILVA, M. H. Gestão de propriedades rurais familiares: dificuldades, desafios e sucessão. **Revista de Organizações Rurais & Agroindustriais**, n. 25, 2023.

ROSER, Max. **Economic Growth**. Our World in Data, 2020. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/economic-growth>>. Acesso em: 08 outubro 2023.

ROSER, Max. ORTIZ-OSPINA, Esteban. **Global Extreme Poverty**. Our World in Data, 2020. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/extreme-poverty>>. Acesso em: 10 outubro. 2023.

ROTHSCHILD, M.; STIGLITZ, J. Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the economics of imperfect information. **Quarterly Journal of Economics**, v.90, n.4, p.629-649, nov. 1976.

SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs). **Economia e Gestão dos Negócios agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SAILLARD, E. K. **Systematic versus interpretive analysis with two CAQDAS packages: NVivo and Maxqda**. Forum: Qualitative Social Research, 12(1), art. 34, 2011.

SANTANA, M. B. **Influência das estruturas de governança sobre a política pública de apoio a arranjos e sistemas produtivos locais na Bahia**. 2016. 205f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016

SANTINO, Andressa dos S. **Análise de viabilidade jurídico-financeira na constituição de holding rural pelo produtor de pequeno porte**. Escola de Direito, Negócios e Comunicação

da PUC de Goiás. Goiania, Goiás. 2022.

<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/5026> acessado em fevereiro de 2024.

SANTOS, Á. G. dos. **Holding Rural**: planejamento patrimonial no agronegócio e a liberdade dos sócios na fixação de critérios para apuração de haveres. Dissertação (Mestrado em Direito) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021.

SANTOS, T R dos; FAGUNDES, G. M. Holding em empresas familiares: análise bibliométrica das publicações nacionais. **Revista a Eletronica de ciências contábeis**. FACCAT V. 10 n. 2 pg 326-358. ano 2021.

SARTORIUS, K.; KIRSTEN, J. A framework to facilitate institutional arrangements for smallholder supply in developing countries: An agribusiness perspective. **Food Policy**, v. 32, n. 5, p. 640-655, 2007.

SAYAD, João. **Crédito rural no Brasil**. Brasília: Ministério da Agricultura. 1978.

SCHEPKER, D.J.; OH, W; MARTYNOV, A.; POPPO, L. The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. **Journal of Management**. Vol.40, n. 1, pp. 193-225, 2014.

SCHMEISCH, D. H. **Economia dos custos de transação na transição legal da propriedade rural**. 2020. 91 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2020.

SCHMIDT, G da R; BRUXELLAS, L L **Arbitragem, contratos administrativos e custos de transação - Perspectivas da Análise Econômica do Direito no Brasil** Antônio Maristrello Porto, Luiz Felipe Monteiro Seixas (orgs .) - Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2022 . 432 p

SCOTT, WR. *Instituições e Organizações*. **Sage Publications**, Thousand Oaks, CA. Searle, SR, 1995.

SCOTT, WR. *Instituições e organizações: ideias e interesses*. Thousand Oaks, CA: **SAGE Publications**, 2008.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17. disponível em:

[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf) acessado em 12 de janeiro de 2024

SENAR. **Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. 2021** Disponível em: <https://cnabrazil.org.br/assets/arquivos/Senar-ATeG-5-Etapas.pdf> Acesso em: fevereiro de 2024.

SILVA, M. D. A., ARANTES, M. T., RHEIN, A. F. D. L., GAVA, G. J. C., & KOLLN, O. T.

Potencial produtivo da cana-de-açúcar sob irrigação por gotejamento em função de variedades e ciclos. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, 18(3), 2014, p. 241-249.

SILVA, Luana Larissa da; MIRALES, Elisa. Atributos transacionais e Estruturas de Governança das transações entre uma cooperativa vinícola da cidade de Marialva – PR e seus produtores. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v.24, n. 43, p. 27-48, semestral, julho-dezembro, 2022.

SILVA, E L da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, Alívia Alves da; PAIVA, Thaysse Macêdo de.  **Holding patrimonial como ferramenta de planejamento tributário com foco no IRPJ e na CSLL**. Faculdade Metropolitana Da Grande Fortaleza. Fortaleza, Ceará, 2018.

SILVA, F. P.  **Holding familiar**: visão jurídica do planejamento societário, sucessório e tributário. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

SILVA, J O. da; LAVARDA, C E F. O relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento: estudo em uma holding. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 3, 13 set/dez 2009

SILVA, A A da; CHAMMAS, A; MEDEIROS JÚNIOR, A de; DA SILVA, C F; DA SILVA, R V. Holding do setor químico à luz da teoria dos custos de transação. **Práticas em contabilidade e gestão**. 2020 • v. 8 • n. 1 • p. 1-27.

SILVÉRIO JUNIOR, J P; CESCÓN, S P. A Constituição de Holding Patrimonial pelo Produtor Rural –Uma Estratégia para Alcançar a Sustentabilidade Econômica. *Rev. Quaestio Iuris.*, Rio de Janeiro, Vol. 16, N.03, 2023, p. 1336-1358.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

SIMON, H. A. The Behavioral Foundations of Economic Theory: Rationality in Psychology and Economics. Chicago: **The University of Chicago Press the Journal of Business**, 1980.

SIMON, H. A. Organizations and markets. **Journal of Economics Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 24-44, 1991. Disponível em: <www.jstor.org>. Acesso em: 05 jul. 2023.

SOUZA, A. R. P. de. **O Que É A “Hibridização” Do Produtor Rural?**. [2021]. Disponível em:  
<https://periodicos.fgv.br/agroanalysis/article/download/87837/82622/192522#:~:text=Em%20outras%20palavras%2C%20%C3%A9%20uma,empresa%20agropecu%C3%A1ria%20ao%20mesmo%20tempo>. Acesso em: 20 de setembro de 2023.

TEIXEIRA, A. N., & BECKER, F. **Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS**. *Sociologias*, 3(5), 94-113, 2001.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito das Sucessões** - Vol. 6 - 18ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

VITALI, G; LIZOTE, S A; ZAWADSKI, P. **Controles e Práticas de Gestão dos Custos das Propriedades Rurais Familiares**. USP - 22º International Conference in Accounting. São Paulo. 2022.

ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. **Direito & Economia: Análise Econômica do Direito e das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2005.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. *RER*, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 385-420, julho/set 2005

ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M. da; NAVARRO, Z. (Orgs). **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness Systems Analysis: origin, evolution and research perspectives.: Origin, Evolution and Research Perspectives. **Revista de Administração**, v. 52, p. 114-117, 2017.

WESEEN, S. *et al.* Reducing hold-up risks in ethanol supply chains: a transaction cost perspective. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 2, p. 83-106, 2014.

WILLIAMSON, OE. **Corporate control and business behavior: an inquiry into the effects of organizations form and enterprise behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1970.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, p. 548-577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. **Journal of Economic Literature**, California, v. 19, n. 4, p. 1537- 1568, 1981.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica. México, 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Comparative economic organization**: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v.36, p. 269-96, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **Mercados y Hierarquias**: su análisis y sus implicaciones anti-trust. México: Fondo de Cultura, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, California, v. 12, p. 75-94, 1991c.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O. E. The institutions and governance of economic development and reform. **The World Bank Economic Review**, v. 8, n. 1, p. 171-197, 1994.

WILLIAMSON, O.E. The Mechanisms of Governance. **Oxford University Press**, New York, Oxford. 1996. 429 p.

WILLIAMSON, O. E. **As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais**. São Paulo: Pezco, 2012.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado aos gestores de organizações que fizeram a transição para pessoa jurídica.

**Tabela 1** - Roteiro de entrevista. Brasil, 2023.

<b>Tópico</b>	<b>Questões principais</b>	<b>Questões de Follow up</b>	<b>Objetivos das perguntas</b>
<b>1. Implantação</b>	1.1 Quais foram as dificuldades encontradas?	1.1.1 Foi um processo demorado? 1.1.2 Foi muito complexo? 1.1.3 Foi muito caro? 1.1.4 Quais eram os objetivos iniciais da holding? Estes foram alcançados	Identificar as dificuldades encontradas na implantação
<b>2. Relacionamentos</b>	2.1 Facilitou ou dificultou o relacionamento com fornecedores? 2.2 Facilitou ou dificultou o relacionamento com clientes? 2.3 Facilitou ou dificultou o relacionamento com investidores?	2.1.1 Quais dificuldades de relacionamento surgiram? 2.1.2 Quais facilidades de relacionamento surgiram? 2.1.3 Houve mudança nos custos operacionais em razão da estrutura da holding nos aspectos mais sofisticados da gestão: o planejamento estratégico; a manipulação financeira; a atuação mercadológica; e a seleção dos recursos humanos.	Identificar se a criação de uma empresa jurídica facilitou ou dificultou o relacionamento com organizações chave para a empresa
<b>3. Atividades de gestão</b>	3.1 A criação de PJ facilitou ou dificultou os processos de gestão?	3.1.1 A criação da PJ trouxe vantagens para os processos de gestão? 3.1.2 A criação da PJ trouxe desvantagens para os processos de gestão? 3.1.3 Elaboração e implantação de técnicas do planejamento estratégico nos componentes do grupo e na mesma holding	Identificar as vantagens e desvantagens para a gestão da organização com a criação da PJ

Fonte: Próprio autor, 2023.

Continua...

Continuação...

Tabela 1 – Roteiro de entrevista. Brasil, 2023.

<b>Tópico</b>	<b>Questões principais</b>	<b>Questões de Follow up</b>	<b>Objetivos das perguntas</b>
<b>4. Relacionamento com autoridades governamentais</b>	4.1 A criação de PJ trouxe vantagens relativas a taxaço? 4.2 A criação de PJ trouxe desvantagens relativas à taxaço? 4.3 A criação de PJ trouxe vantagens relativas a fiscalizaço? 4.4 A criação de PJ trouxe vantagens relativas a fiscalizaço?	4.1.1 identificar vantagens? 4.1.2 identificar desvantagens? 4.1.3 Facilitou ou dificultou o relacionamento com instituições financeiras (bancos)?	Identificar as vantagens e desvantagens para a taxaço e fiscalizaço com a criação da PJ
<b>5. Vantagens percebidas</b>	5.1 A criação de PJ trouxe vantagens para a organizaço?	5.1.1 Quais vantagens foram percebidas? 5.1.2 A holding abriu portas ou facilitou contratos que antes eram dificultados ou inviáveis	Identificar as vantagens percebidas com a criação de pessoa jurídica
<b>6. Desvantagens percebidas</b>	6.1 A criação de PJ trouxe desvantagens para a organizaço?	6.1.1 Quais desvantagens foram percebidas? 6.1.2 A relação entre os sócios mudou com a holding? Se sim, de que forma?	Identificar as desvantagens percebidas com a criação de pessoa jurídica

Fonte: Próprio autor, 2023.