



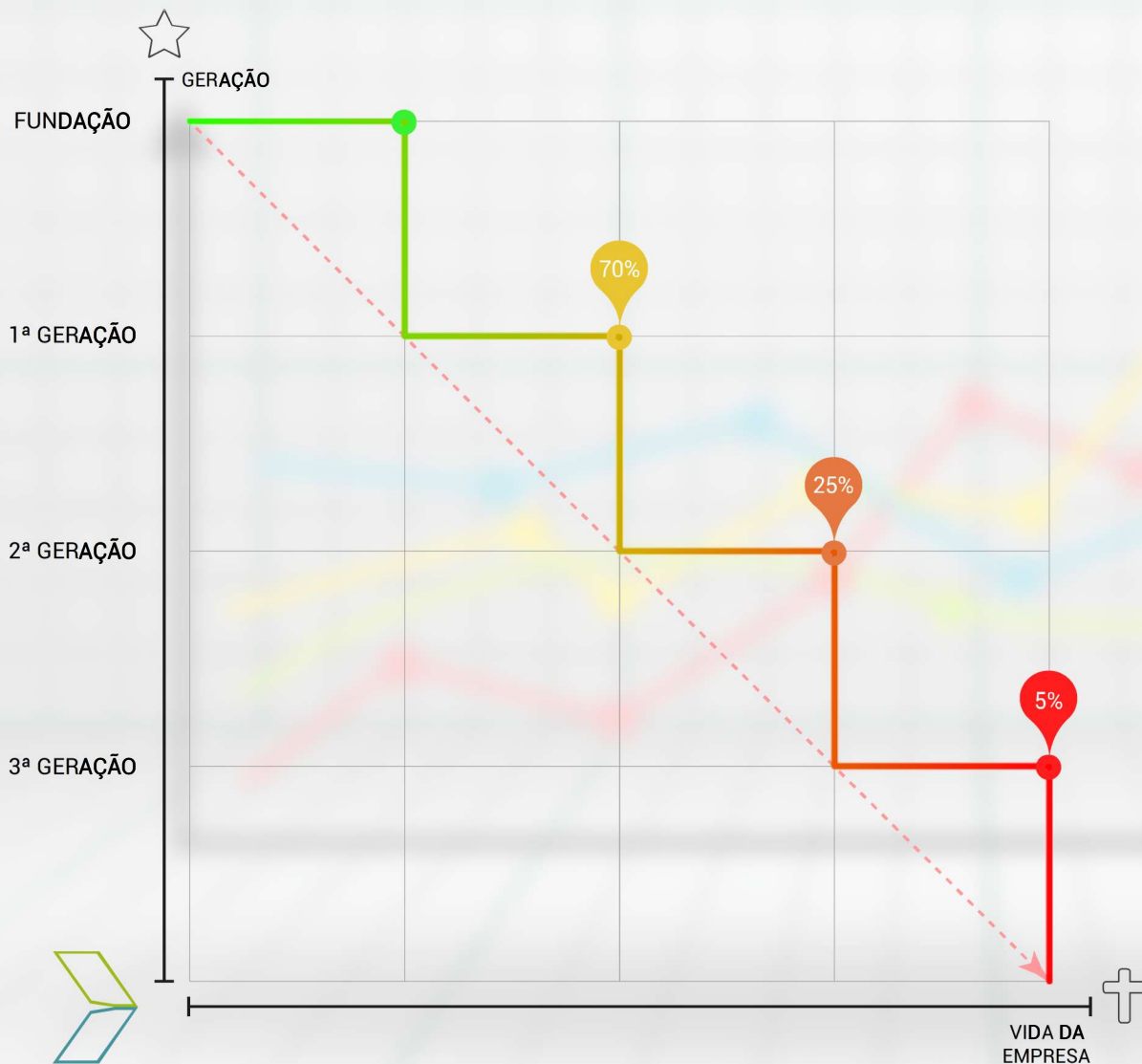
O seu AGRO  
cada vez  
mais NEGÓCIO



Agro Rosario 2019  
Rosario/BA – Março/2019

# SUCESSÃO E GOVERNANÇA FAMILIAR

ONDE AS  
EMPRESAS FAMILIARES  
TRAVAM NA SUA  
PREPARAÇÃO PARA O FUTURO?



## Ciclo de vida da EMPRESA FAMILIAR

A cada 100 empresas familiares brasileiras, apenas **30%** chega a SEGUNDA geração e apenas **5%** chega a TERCEIRA ([www.fundacaovanzolini.com.br](http://www.fundacaovanzolini.com.br)).



## CRISE NO AGRONEGÓCIO

Com dívidas de R\$ 385 milhões, grupo pede recuperação judicial em MT



**Credores aprovam plano de recuperação judicial do Grupo JPupin**

Reprodução: O megaprodutor rural José Pupin, dono do grupo

Após três assembleias de credores, do plano de recuperação judicial, produtores de algodão do país, e agora tem como dese plano foi aprovado dia 21 de junho, em assembleia cor de Mato Grosso (TJ-MT), na comarca de Campo Verr

DA REDAÇÃO

do trabalho, o Grupo JPupin conseguiu a aprovação, em empresário rural José Pupin, um dos maiores e parceiros estratégicos. O Tribunal de Justiça

**Presidente do TJ decide sobre recuperação judicial do Grupo Viana em novo recurso**

Curta 0

A multinacional Louis Dreyfus entrou com recurso no Tribunal de Justiça para evitar a continuidade da

**Ex-prefeito de Alto Garças, Roland Trentini pede recuperação judicial de R\$ 372 mi**

Publicado em 22/10/2018 17:26



Ex-prefeito de Alto Garças, Roland Trentini pede recuperação judicial de R\$ 372 milhões

Com um histórico forte no mercado do agronegócio Brasileiro, atuante há mais de 35 anos no setor de sementes de soja (em grande parte do Mato Grosso e região), a Sementes Aurora, na Figura do produtor Rural Nilson Muller, pede recuperação judicial de R\$ 372 milhões de reais. "A

a renegociar suas dívidas que chegam a soma de R\$ 372 milhões para a sua operação, conhecer seus custos e suas dívidas para realmente caber na sua nova CEO da Quist investimentos, que assessora a ASA Advogados.

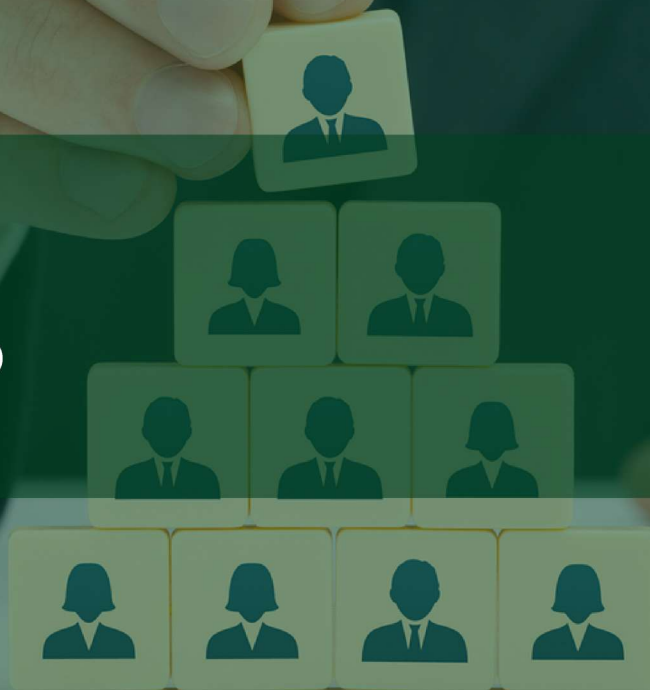
934 exibições

ção  
739  
ner





# O QUE É SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR?



# Estágios da EMPRESA FAMILIAR

Estágio inicial

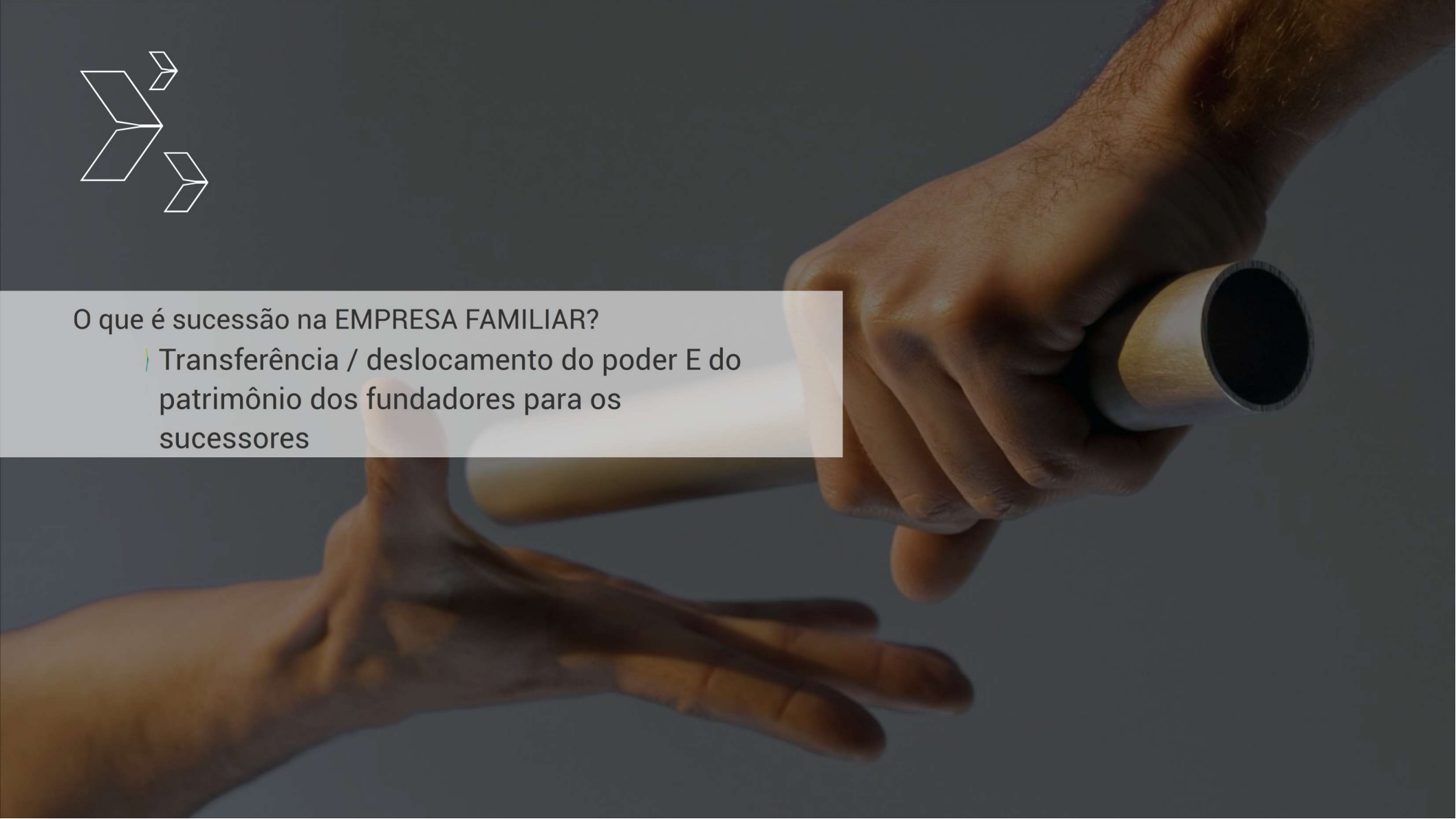
Com sucessão



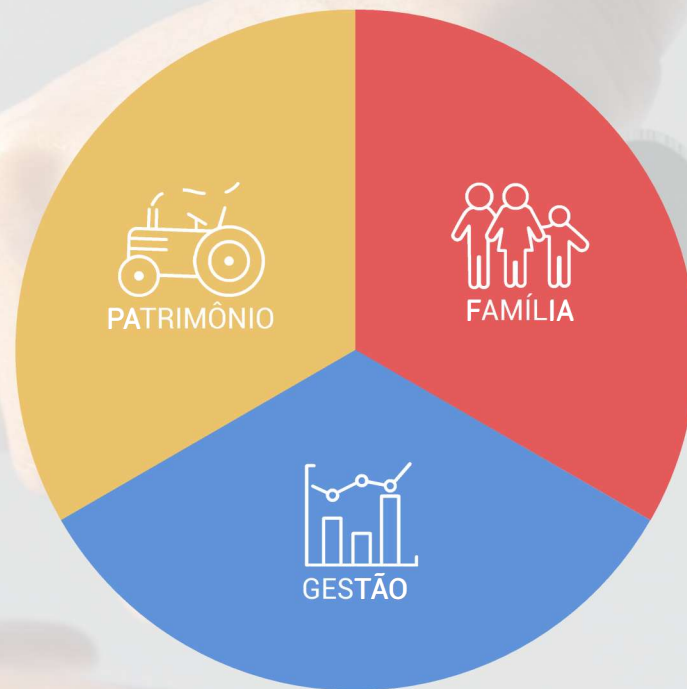


O que é sucessão na EMPRESA FAMILIAR?

- | Transferência / deslocamento do poder E do patrimônio dos fundadores para os sucessores



# Onde ocorre a sucessão na EMPRESA FAMILIAR?







## 1º. ETAPA – ORGANIZAR O PATRIMÔNIO

**FAZER HOLDING**  
SIGNIFICA FAZER SUCESSÃO?  
QUAL É O DNA DO SEU NEGÓCIO?



**HOLDING = CONTRATOS E DOCUMENTOS**

# Qual a importância da HOLDING no processo sucessório?

Conflitos familiares

União estável

Mortes



# Qual a importância da HOLDING no processo sucessório?

Doença grave

Terceiros não desejados

Divisão do patrimônio





# Qual a importância da HOLDING no processo sucessório?

Débitos particulares

Custos tributários

Compra e venda de ativos

Desejo dos fundadores



# Ferramentas para a organização do PATRIMÔNIO

Pessoa jurídica para o controle do patrimônio

Quotas de uma empresa

Discriminação	2016	2017
Fazenda A com 1000 ha adquirida em 01 de janeiro de 2002 do Fulano de Tal	500.000	-
Fazenda B com 1000 ha adquirida em 24 de abril de 2005 do Fulano de Tal	100.000	-
Quotas da empresa Família Agropecuária Ltda.	-	600.000



# Ferramentas para a organização do PATRIMÔNIO

## **Acordos societários**

Venda da empresa

Tomada de decisão

Saída de sócio

Alienação

Falta dos fundadores

Regras de sucessão



# Ferramentas para a organização do PATRIMÔNIO

Doação e/ou testamento

Modelos de exploração agropecuária





# Aspectos tributários

Estudo tributário para identificar a maneira menos onerosa

FAMÍLIA  
Agropecuária Ltda.

Composse



# Aspectos tributários

## Parceria agropecuária

### Regra da imunidade do ITBI

Tributo	Pessoa Física		Parceria (Agropecuária Lucro Presumido)		Arrendamento (Gestora Lucro Presumido)	
	Cálculo	Fundamentação	Cálculo	Fundamentação	Cálculo	Fundamentação
Imposto de Renda	27,50%	Art. 1º da Lei 11.482/07	$8\% \times 15\% = 1,2\%$	Art. 3º, §1º e art. 15 todos da Lei 9.249/95 (+ adicional de 10%)	$32\% \times 15\% = 4,80\%$	Art. 228, Parágrafo Único do RIR/99 (+ adicional de 10%)
CSLL	-		$12\% \times 9\% = 1,08\%$	Art. 20 da Lei 9.249/95 e art. 3, III da Lei 7689/88 Suspensão na maioria dos produtos (soja, milho - exportação ou produção de ração animal - cria/recria, engorda e venda para PJ), nos termos do artigo 29 da Lei 12.865/2013, artigo 40 da Lei 10.865/2004 e artigo 54, incisos e alíneas da Lei 12.350/10	$32\% \times 9\% = 2,88\%$	Art. 3, III da Lei 7689/88
Pis	-		0,65%		0,65%	Lei 11.941/2009, cujo artigo 79 veio a revogar § 1º do artigo 3º da Lei 9.718/1998. STF – Recurso Extraordinário 346084
Cofins	-		3,00%	Idem	3,00%	Idem
Funrural	1,4% sobre o faturamento (1,2% FUNRURAL e 0,2% ao SENAR, sendo que 0,1% do SAT está suspenso); ou (20% + risco ambiental do trabalho podendo ser de 1%, 2% ou 3%) sobre a folha de salários	Art. 25, I e § 13 c/c Art 22, I e II todos da Lei 8.212/91 e Art 6 da Lei 9.528/97	2,05% sobre o faturamento (1,7% INSS/FUNRURAL + 0,1% RAT + 0,25% SENAR); ou (20% + risco ambiental do trabalho podendo ser de 1%, 2% ou 3%) sobre a folha de salários	Art. 25, I e II, §§1º e 7º da Lei 8.870/97 c/c art. 22, I e II da Lei 8.212/91	Não se aplica	Não se aplica



# Aspectos tributários

E quanto custaria operar através de uma parceria rural?

Descrição	Valores	Referência
(A) Produção – Área própria	8.000.000	
(B) Produção – Área arrendada	1.000.000	
(C) Faturamento Consolidado Grupo	9.000.000	A + B
(D) Despesas não dedutíveis (ex.: compra de terras)	-800.000	
(E) Despesas da atividade rural	-8.000.000	
(F) Despesas consolidadas do Grupo	-8.800.000	D + E
(G) Margem de Resultado Tributável Consolidado Grupo	1.000.000	C - E
(H) % Sugerido Parceria (compatível com valores de arrendamentos praticados na região)	10,00%	
(I) Faturamento das áreas próprias destinadas à PJ via parceria	800.000	C x H
(J) Tributação Pessoa Jurídica – 3,08% - não computado Funrural/Senar – 2,85%	24.640	
(K) Resultado da atividade rural – pessoas físicas (descontados valores da parceria)	200.000	C - E - I
(L) Tributação Pessoas Físicas - Final	55.000	



# Doação de Patrimônio

Doadas para os filhos (herdeiros) e até mesmo terceiros





# Doação de Patrimônio

Usufruto dos bens





ESSE APARATO INSTRUMENTAL JURÍDICO  
(CONTRATOS E ACORDOS) AFASTA RISCOS DE  
**CONFLITOS** NA *FAMÍLIA* E NO **NEGÓCIO**?

A SUCESSÃO **NÃO PODE**  
OCORRER EM UM SÓ ANEL DA  
EMPRESA FAMILIAR



**NÃO**





2º. ETAPA – CUIDAR DA FAMÍLIA (OU  
ESTA SERIA A PRIMEIRA???)

A CHAVE DO SUCESSO É **DAR  
ATENÇÃO** AO PROCESSO  
SUCESSÓRIO NA  
**FAMÍLIA!**



Nossa experiência com famílias diz:

...NÃO VÁ EM FRENTE NO PROCESSO  
SEM CUIDAR DE ALGUMAS  
QUESTÕES...

...MESMO QUE LEVE MUITO TEMPO!

... UM PROCESSO DE SUCESSÃO  
QUE SÓ CUIDA DO PATRIMÔNIO  
NÃO É COMPLETO



# Algumas questões que envolvem a família...

Olho do dono "engorda o boi"!

Interesses/desejos dos familiares





## Algumas questões que envolvem a família...

- Será que trazer os familiares para o negócio é a opção “mais barata e eficiente” do que contratar profissionais externos à família?
- Será que os fundadores (pais) não sentirão responsáveis em manter o mesmo padrão de vida aos seus funcionários familiares?
- Como remunerar um funcionário da família: Valor de mercado ou mesada necessária?
- Será que os familiares estão sendo preparados para ser profissionais dentro e/ou fora do negócio da família?
- Não ter os filhos no negócio é fracassar no processo sucessório?





## Algumas questões que envolvem a família...

- Será que os fundadores estão preparados para compartilhar poder e responsabilidades com os sucessores?
- Será que os sucessores estão preparados para receber poderes e assumir riscos?
- Será que os sucessores estão sendo preparados para se relacionar em sociedade (de irmãos, de primos...)?
- O que desenvolver no processo de sucessão: Visão empreendedora, visão de gestão, visão materialista, visão protecionista...?





2º. ETAPA E “MEIA” – PENSANDO NAS  
FUTURAS GERAÇÕES

A IMPORTÂNCIA DO  
PLANEJAMENTO DE VIDA  
DE **SUCESORES E HERDEIROS**  
PARA O SUCESSO DE UM  
PROCESSO SUCESSÓRIO



## ALGUNS ERROS NO PROCESSO SUCESSÓRIO:

- › Não planejar, estruturar e nem formalizar
- › Transferir cargo entre familiares
- › Não observar a competência técnica e o desejo do sucessor
- › Não ser profissional – direitos e deveres
- › Não respeitar os órgãos da governança
- › Conflitos internos entre familiares e fazer a sucessão dos conflitos (traumas)
- › Medos não identificados e nem trabalhados





# DÚVIDAS E DESEJOS:

## 1- FAMILIARES QUE ESTÃO FORA DA GESTÃO (HERDEIROS)



### DÚVIDAS:

- .Como o patrimônio está sendo administrado?
- .Serei pego de surpresa na falta de algum fundador?

### DESEJOS:

- .Que os negócios não percam os valores da família
- .Receber prestação de contas
- .Ter uma distribuição de riqueza justa – baseada na posse do patrimônio





# DÚVIDAS E DESEJOS:

## 2 – FAMILIARES QUE ESTÃO NA GESTÃO (SUCESSORES)



### Dúvidas

Qual é minha vocação?

Será que minha autonomia será  
compatível com minha  
responsabilidade?

Quando estou na gestão estou  
cuidando do meu patrimônio ou da  
minha carreira

### DESEJOS

Ser reconhecido pelo que é e  
não pelo laço da família



## DÚVIDAS

O que construí foi para quem?

O que é da família: Um patrimônio ou um negócio?

## DESEJOS

Sempre resgatar os motivos de estarem unidos

Fortalecer as decisões coletivas

Sair da administração dos negócios (algum dia)

Deixar um legado com regras claras e sem traumas



## DÚVIDAS E DESEJOS: 3 – FUNDADORES







### 3º. ETAPA – GESTÃO DO NEGÓCIO

NÃO ADIANTA INVESTIR EM GESTÃO SE NÃO CUIDARMOS DAQUELES DOIS ANÉIS PRIMEIRAMENTE. UMA VEZ ENTENDIDA A IMPORTÂNCIA DE SE ALINHAR A FAMÍLIA E A SOCIEDADE EM TORNO DO NEGÓCIO, PODE-SE PREPARAR A GESTÃO DA SUA EMPRESA

# FERRAMENTAS DE GESTÃO





## FERRAMENTAS DE GESTÃO

TEMOS VISTO MUITAS EMPRESAS  
INVESTINDO EM SISTEMAS, SEM INVESTIR  
EM SEUS PROCESSOS E ESQUECENDO  
DE PREPARAR SEUS PROFISSIONAIS  
E SEUS FAMILIARES PARA RESPEITAR  
ESSAS REGRAS





## 4ª. ETAPA – GOVERNANÇA FAMILIAR que funcione!!

Não adianta implantar a governança se a **alta administração** não tem pensamento estratégico e se a **empresa** não tem uma postura e gestão estratégica

# GOVERNANÇA:

SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA?  
SUA EMPRESA PRECISA?

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

“É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são **dirigidas, monitoradas e incentivadas**, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC).



# GOVERNANÇA:

É preciso estar em posição estratégica

É pensar “o que e quando fazer” e não  
em “como fazer”

É analisar todas as perspectivas do  
negócio

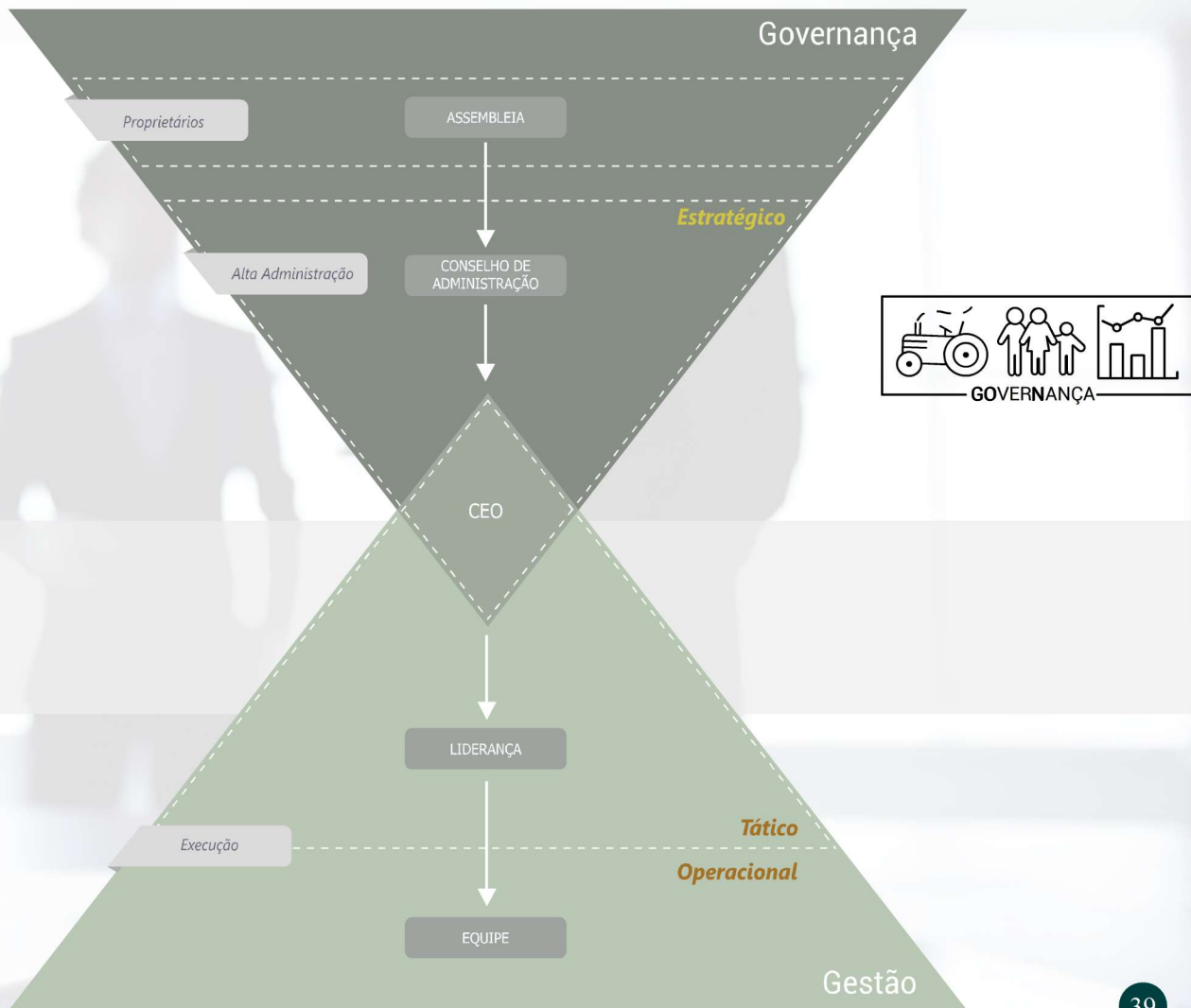
É aprender a  
aprender



# GOVERNANÇA:

## Princípios e diretrizes

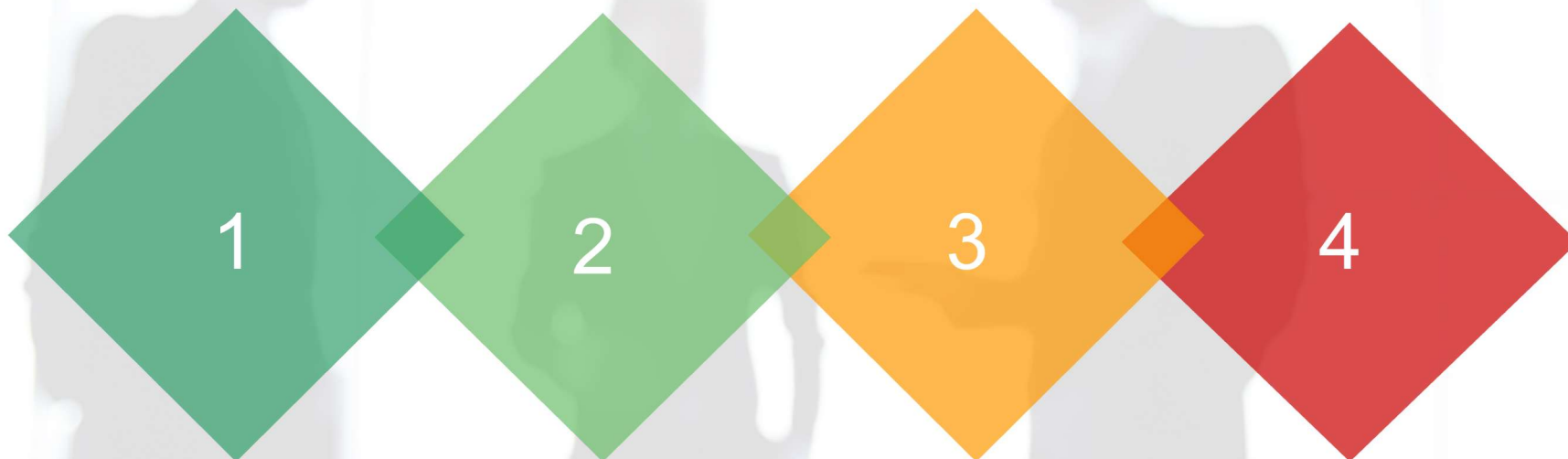
### INSTÂNCIAS COM DIFERENTES PAPÉIS E AUTONOMIAS





# IMPLANTANDO A GOVERNANÇA

## Seqüência lógica e articulada de um projeto



**GOVERNANÇA**  
REGRAS E PRINCÍPIOS  
PROCESSO SUCESSÓRIO  
PENSAMENTO E  
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**GESTÃO**  
ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL

**FORMALIZAÇÃO**  
INSTRUMENTALIZAÇÃO  
JURÍDICA

**DESENVOLVIMENTO**  
ACOMPANHAMENTO DO  
PROCESSO DE  
DESENVOLVIMENTO DOS  
CONSELHEIROS E EXECUTIVOS





# IMPLANTANDO A GOVERNANÇA

## Eixos de trabalho – (1) A governança em si

**Definir a ESTRUTURA DA GOVERNANÇA\***  
Quantos órgãos de direção, monitoramento e fiscalização são necessários?  
Qual modo de comunicação formal entre eles?

**Implantar os ÓRGÃOS DA GOVERNANÇA\***  
Quais membros?  
Qual regulamento interno?  
Qual estrutura, pauta e dinâmica das reuniões?  
Qual estrutura da secretaria?

**Elaboração do PROTOCOLO DE REMUNERAÇÃO\***  
Qual cargo, salário e benefícios terão os sócios que estão na gestão?

**Elaboração do ESTATUTO SOCIAL e ACORDO DE ACIONISTA\***  
As regras estão atualizadas e sendo seguidas?

**Acompanhamentos da ESTRUTURA E DINÂMICA DAS REUNIÕES\***  
O conselho está planejando, decidindo e monitorando?



# IMPLANTANDO A GOVERNANÇA

## Eixos de trabalho – (2) Preparando o ambiente de gestão



### Definir a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Qual papel do corporativo?

Qual papel da unidade de negócio?

Como se dá a relação entre eles?

Quais tipos de autoridades?

### Definir o ORGANOGRAMA MACRO

Quais áreas?

Qual escopo de cada área?

Quais cargos de primeiro escalão?

### Definir a ESTRUTURA DE REUNIÕES FORMAIS

Quantas reuniões formais?

Qual escopo das reuniões formais?

Qual formalidade necessária?

### Implantação e acompanhamento de REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO

Desenvolvimento de um Planejamento Estratégico

Como está a implementação do Plano Tático?



# IMPLANTANDO A GOVERNANÇA

## Eixos de trabalho – (3) Formalizando a governança



### INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA REGRAS E PRINCÍPIOS

#### FORMALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS ELABORADOS NO PROCESSO

##### SECRETARIA DE CONSELHO

Convocações para Reuniões

Análise das Pautas

Elaboração de ATAS e Matriz de Responsabilidades

##### FORMALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS\*

Regimento Interno do Órgão de Governança

Protocolo de Remuneração

Matriz de Alçadas

Acordo de Acionista

Estatuto Social





# IMPLANTANDO A GOVERNANÇA

## Eixos de trabalho – (4) A formação dos participantes

### PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE SÓCIOS, CONSELHEIROS E EXECUTIVOS

Propiciar um espaço individual para que cada envolvido nesse processo possa:

- Avaliar a dinâmica e avanços do projeto de governança
- Refletir sobre suas condutas - se estão dentro dos acordos e regras estabelecidas
- Criar alternativas de desenvolvimento para o seu conhecimento quanto para o seu comportamento





# SUCCESSÃO DE SUCESSO



TRABALHE E ANALISE OS RISCOS DE CADA ANEL E ESTÁGIO...

FOCO EM MANTER A **HARMONIA** E O DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO (SUSTENTÁVEL) DA SUA FAMÍLIA E DOS SEUS NEGÓCIOS!

TER UMA GOVERNANÇA FAMILIAR EFETIVA, PREPARANDO SÓCIOS, HERDEIROS E SUCESSORES PARA OS DESAFIOS DO PROCESSO.



# OBRIGADO!



**DARIO SUZUKI**

Sócio fundador / CEO,  
contador e MBA em  
Agronegócios

dario.suzuki@pradosuzuki.com  
55 65 9 9989 8545



**MAGDA MIRANDA**

Sócia-gerente  
responsável pela área de  
Family Firms, psicóloga  
organizacional

magda.miranda@pradosuzuki.com  
55 65 9 9237 2058



**LUCIANO CUBA**

Sócio-gerente  
responsável pela área  
de organização  
societária e  
governança

luciano.cuba@pradosuzuki.com  
55 65 9 9282 3076

**PRADO > SUZUKI**

WWW.PRADOSUZUKI.COM