



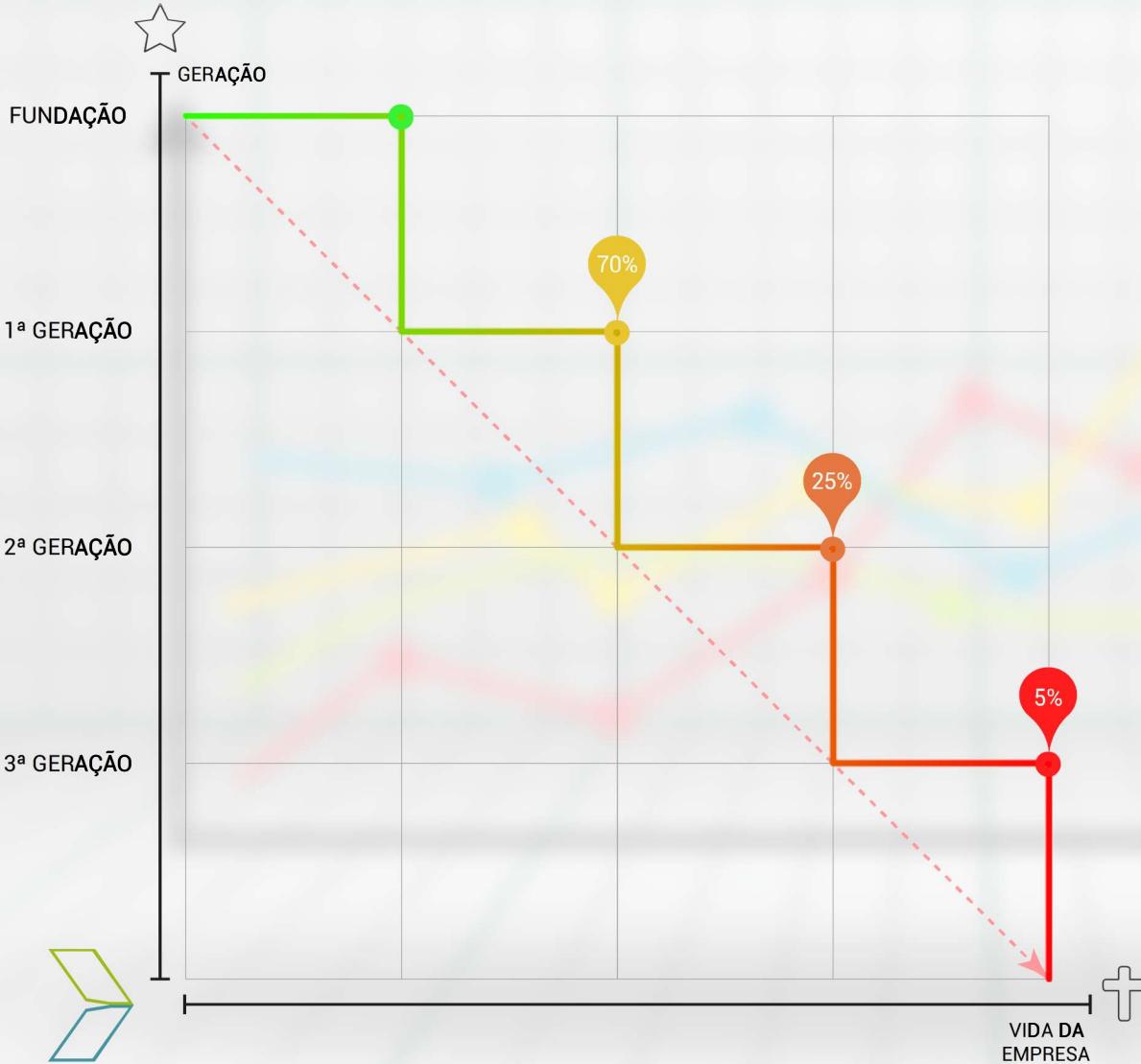
O seu AGRO
cada vez
mais NEGÓCIO



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).

CRISE NO AGRONEGÓCIO

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



agroverde

O grupo tem o prazo de 20 anos para quitar os débitos; plano foi aprovado por 90% dos votos
Reprodução O megaprodutor rural José Pupin, dono do grupo

A Agroverde Agronegócios e Logística Ltda - empresarial mato-grossense que atua nas áreas de commodities, armazenamento de grãos, reflorestamento e fornecimento de energia -, entrou com pedido de recuperação judicial no Tribunal de Justiça de Mato Grosso. Eduardo Fernandes

Credores aprovam plano de recuperação judicial do Grupo JPupin
DA REDAÇÃO

Após três assembleias de credores, o plano de recuperação judicial do produtor rural José Pupin, um dos maiores produtores de algodão do país, e agora tem como destino final o Tribunal de Justiça de Mato Grosso (TJ-MT), na comarca de Campo Verde



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

Sementes Aurora pede recuperação judicial
Publicado em 22/10/2018 17:26



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. "A renegociação das dívidas que chegam a R\$ 150 milhões de reais. "Agora é hora de melhorar", afirma Nilson Muller.

ASA Advogados.

934 exibições

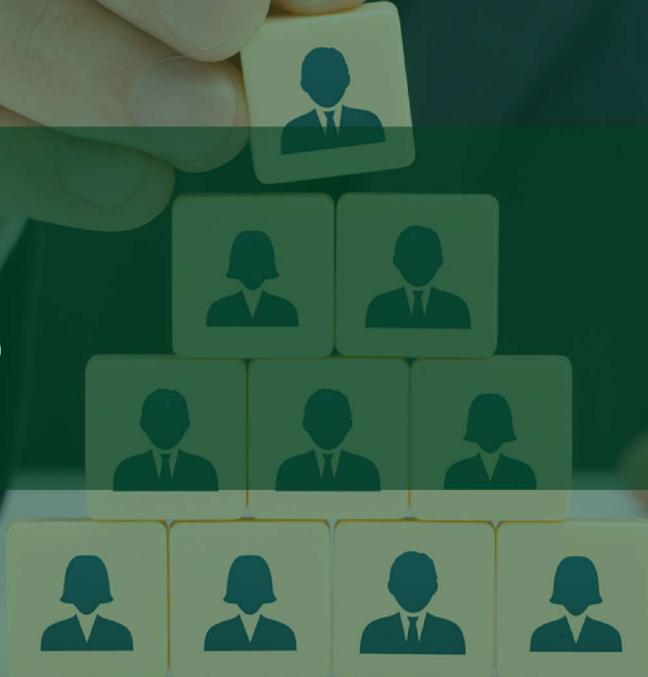
ão
'39
ner

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





O QUE É SUCESSÃO EM UMA EMPRESA **FAMILIAR?**



Estágios da EMPRESA FAMILIAR

Estágio inicial



Com sucessão



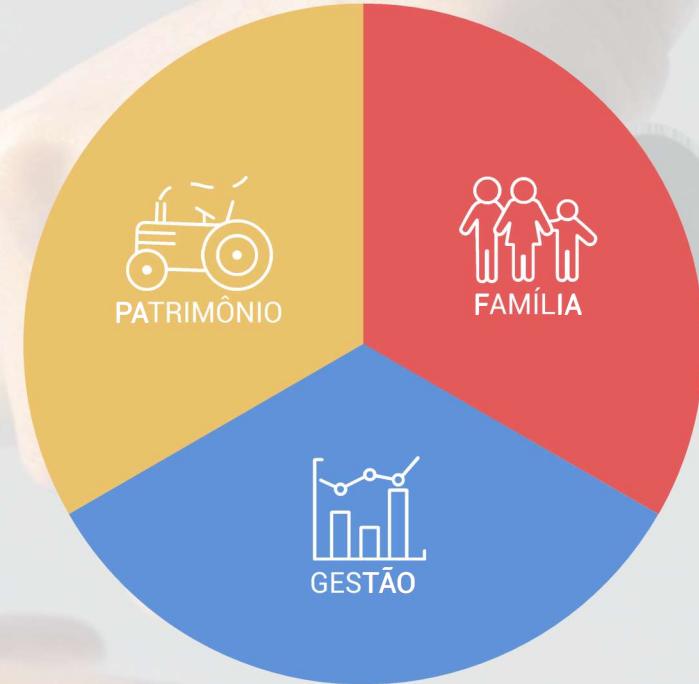


O que é sucessão na EMPRESA FAMILIAR?

- | 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

HOLDING = CONTRATOS E DOCUMENTOS

FAZENDA

REVENDA

ARMAZÉM



Qual a importância da HOLDING no processo sucessório?

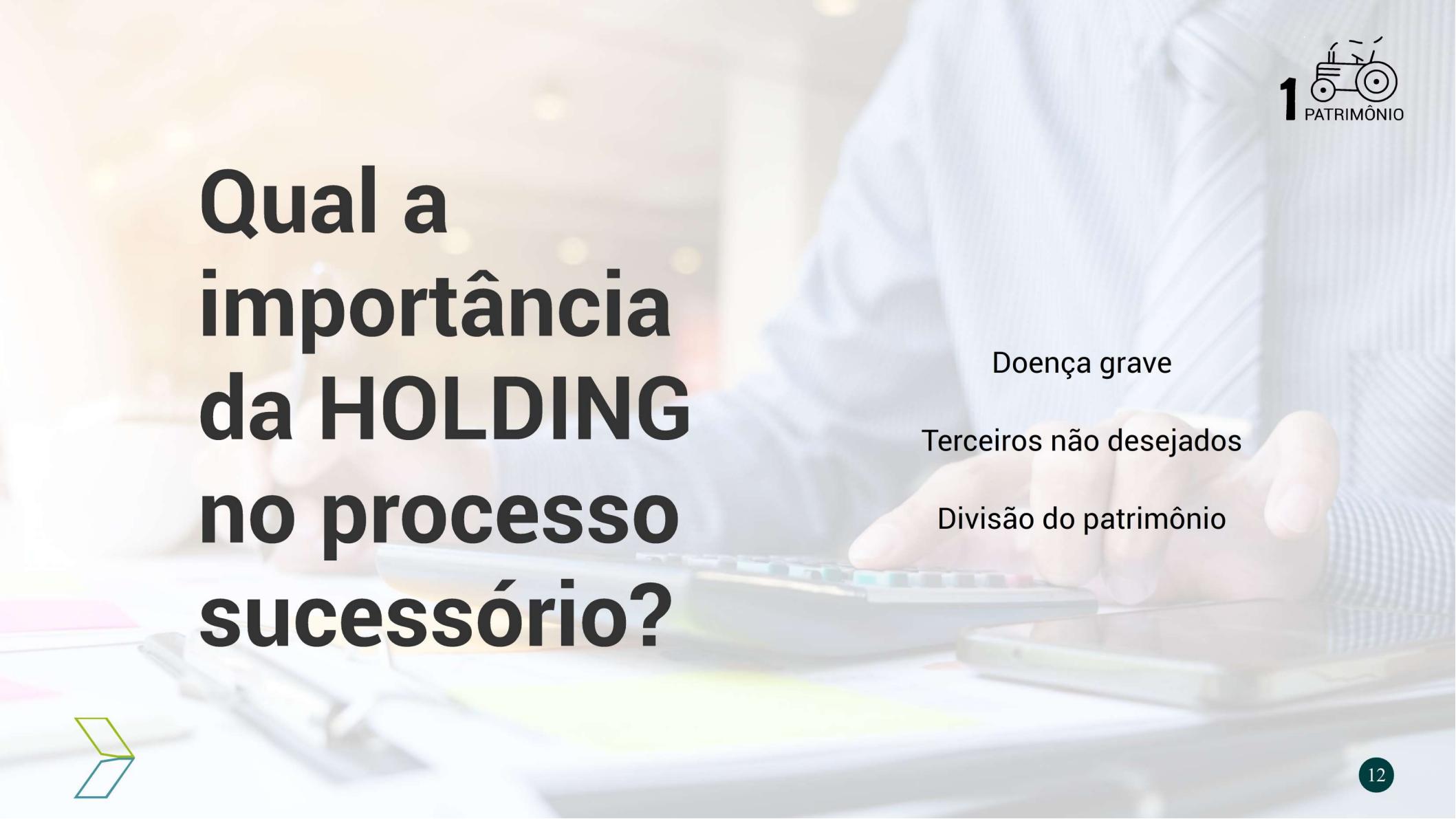
Conflitos familiares

União estável

Mortes



Qual a importância da HOLDING no processo sucessório?



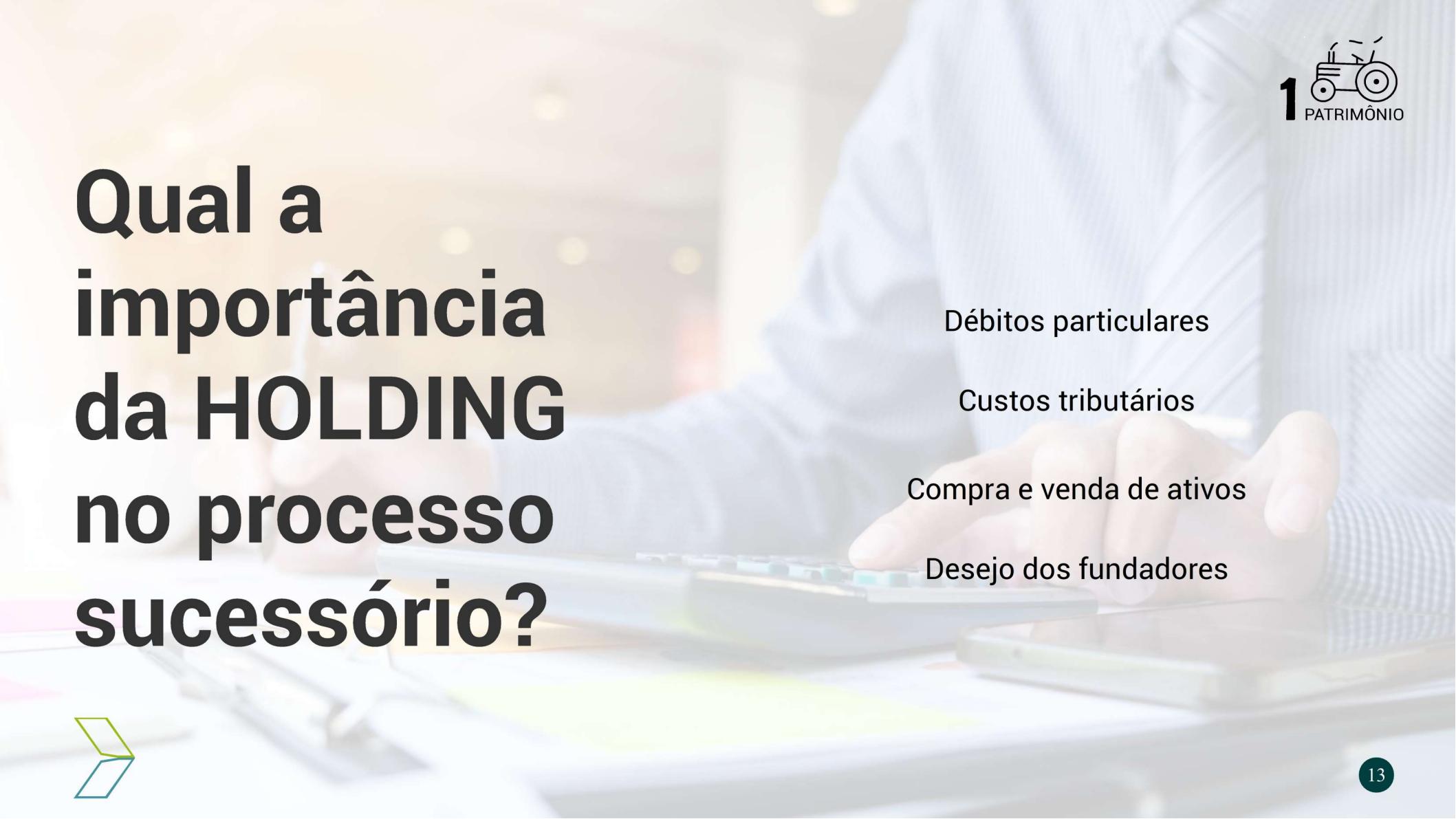
Doença grave

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



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%x15%=1,2%	Art. 3º, §1º e art. 15 todos da Lei 9.249/95 (+ adicional de 10%)	32%x15%=4,80%	Art. 228, Parágrafo Único do RIR/99 (+ adicional de 10%)
CSLL	-		12%x9%=1,08%	Art. 20 da Lei 9.249/95 e art. 3, III da Lei 7689/88 Suspensor 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%x9%=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	-	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	3,00%	Idem	3,00%	Idem
Funrural		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 FRENTES 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 **SUCESSORES 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





4^a. 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

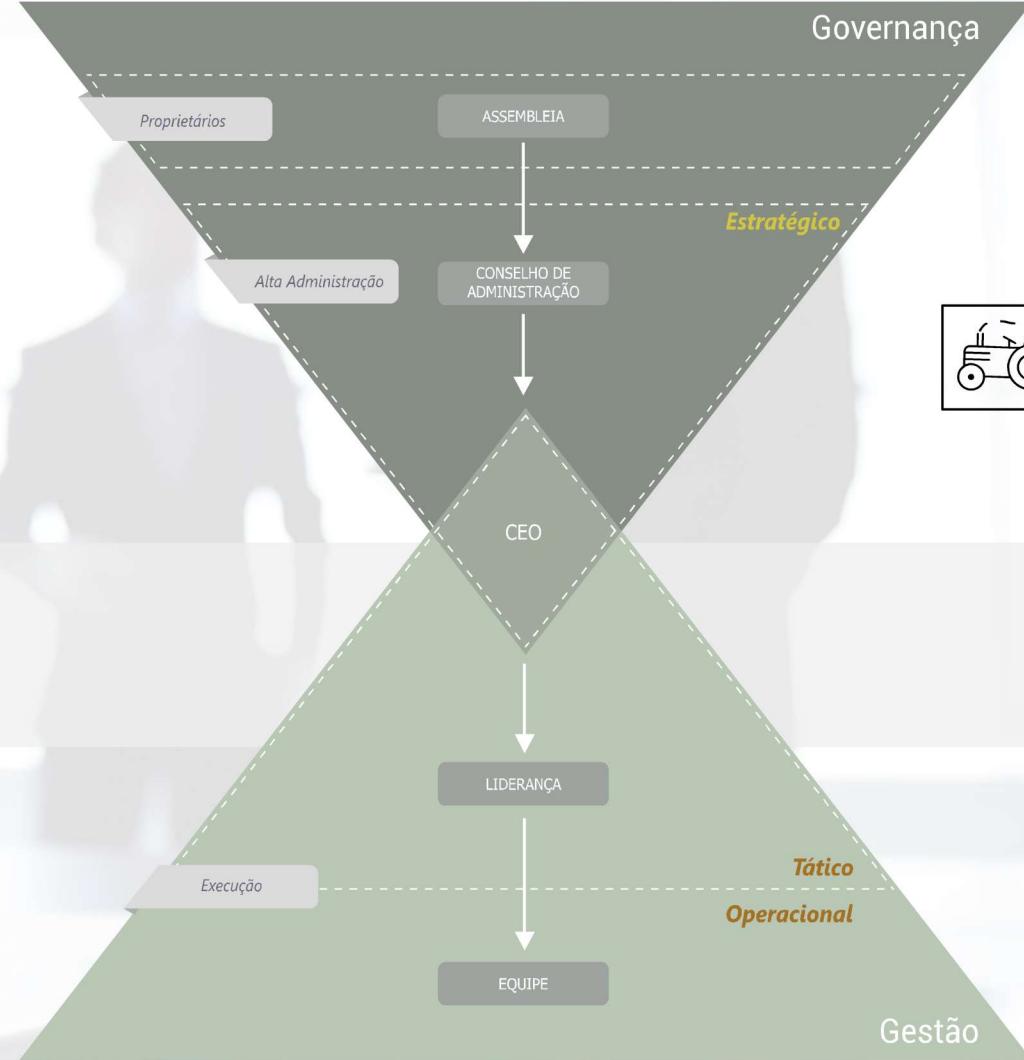
É pensar “o que e quando fazer” e não
em “como fazer”

É analisar todas as perspectivas do
negócio

É aprender a
aprender



GOVERNANÇA: Princípios e diretrizes





IMPLANTANDO A GOVERNANÇA

Seqüência lógica e articulada de um projeto





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



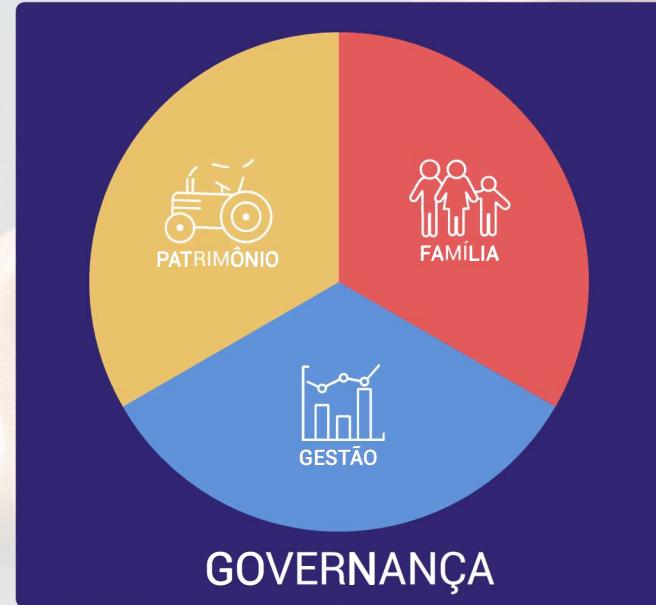
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE SÓCIOS, CONSELHEIROS E EXECUTIVOS

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



SUCESSÃO 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