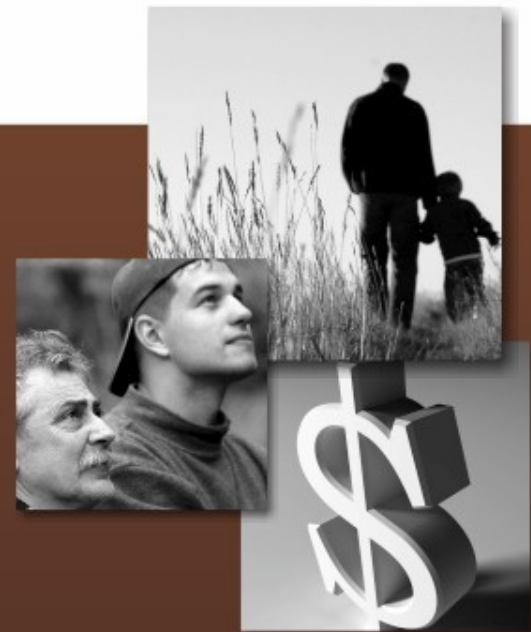


SUCCESSÃO PATRIMONIAL

Sucessão e Profissionalização
nos Negócios Rurais Familiares



Origem dos negócios rurais Familiares

- Necessidade de sobrevivência
- Realização de um sonho pessoal
- É um ideal que deu certo

A Família se Caracteriza por:

- O Entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos
- A intensa afetividade que marca as relações entre os membros
- A indissolubilidade do vínculo existente

Papel dos negócios familiares rurais

- Em determinadas regiões é a maior geradora de riqueza e empregos na economia
- Alta função social
- Diferencia-se basicamente pelos seus valores

Características da Primeira Geração

FAMÍLIA ↔ NEGÓCIO

- União pelo trabalho
- Reinvestimento pleno
- Existência da figura do "DONO"
- Estruturas enxutas
- Adesão pela lealdade
- Decisões rápidas
- A família ganhando espaço nos negócios
- É a sociedade do trabalho

Características da Segunda Geração

- Recebem um patrimônio e uma sociedade
- Não tiveram a oportunidade de se escolherem
- Relacionamentos familiares complexos
- Falta de aceitação de novas lideranças
- Brigas pelo poder
- Pulverização da propriedade com o desaparecimento da figura do “dono”

**Capacidade
do negócio**

X

**Necessidade
da Família**



**Capacidade
do negócio**

X

**Necessidade
da Família**

Necessidade X Condição

Eu preciso, mas o negócio comporta?

**“Comprometimento da sobrevivência do negócio
em função da necessidade da Família,
geração de conflitos familiares”**

Características da Terceira Geração

- Pulverização da Propriedade
- Interesses divergentes entre netos
- Surgimento de ramos divergentes do clã familiar
- Distância dos valores do fundador
- Ver o negócio como “vaca leiteira”
- Negócio grande demais
- Falta de profissionalização
- O dinheiro e o poder podem corromper

Causas de Conflitos nas Sociedades Familiares

- Inexistência de um Modelo Societário duradouro
- Falta de transparência na gestão financeira
- Falta de profissionalismo dos membros da Família
- Aceitação de novas lideranças
- Falta de diálogo e sintonia
- Protecionismo a filhos incompetentes

Custos Invisíveis nos negócios familiares

- Ostentação, busca de Status
- Competição predatória
- Acomodação pelo sucesso do passado
- Arrogância que bloqueia a aprendizagem
- Excesso de dados “Poluição informacional”
- Desarmonia e desgastes interpessoais
- Foco no curto prazo
- Turnover de pessoal
- Clima pesado e crítica destrutiva
- Prepotência

A Sucessão no negócio Familiar

A Preparação da Sucessão é Necessária ?

“Dos tamancos aos tamancos em três gerações”

“Pai negociante, filho playboy, neto mendigo”

“Pai rico, filho nobre e neto pobre”

Algumas Estatísticas

- Mais de 90% dos Negócios Rurais São Familiares
- 70% quebram na segunda geração
- Somente 15 % chegam a terceira geração
- Das 100 maiores fortunas do mundo, 20% foram herdadas e 80% foram construídas

As 3 crises dos negócios familiares rurais

- **Crise de Sucessão**

Primeira para Segunda Geração

- **Crise de Liderança**

Da Segunda para a Terceira Geração

- **Crise de Identidade**

Na terceira Geração

Condições para Planejar a Sucessão

- Sucedido vivo
- Auto convencimento do sucedido de sua importância
- Compreender que conflitos não se eliminam mas se administram
- Seus herdeiros vão receber um patrimônio – risco de brigas

Visão Profissionalizada

O sucedido precisa visualizar o negócio em três momentos distintos

1 - O negócio sou "EU"

2 - O negócio é a "FAMÍLIA"

3 - O negócio é "ELE MESMO"

Algo mais do que bens patrimoniais

- Preservar a filosofia que norteou o sucesso dos negócios
- Implantar a cultura da profissionalização
- Sentimento de dono + profissionalização = diferencial

Para refletir.....

“O cemitério está cheio de insubstituíveis, mas o mundo é movido pelas idéias de muitos que já se foram”

Para refletir.....

“Nos Negócios familiares existem mortos que estão vivos e vivos que estão mortos”

(Historiador Italiano da Família Sella, Controladora do Banco Sella da Italia)

A preparação dos herdeiros

- Não colocar o negócio como sua única alternativa de realização profissional e dependência financeira
- Preparar-se para ser sócio de pessoas que não se escolheram
- Conquistar seu espaço na família e na negócio

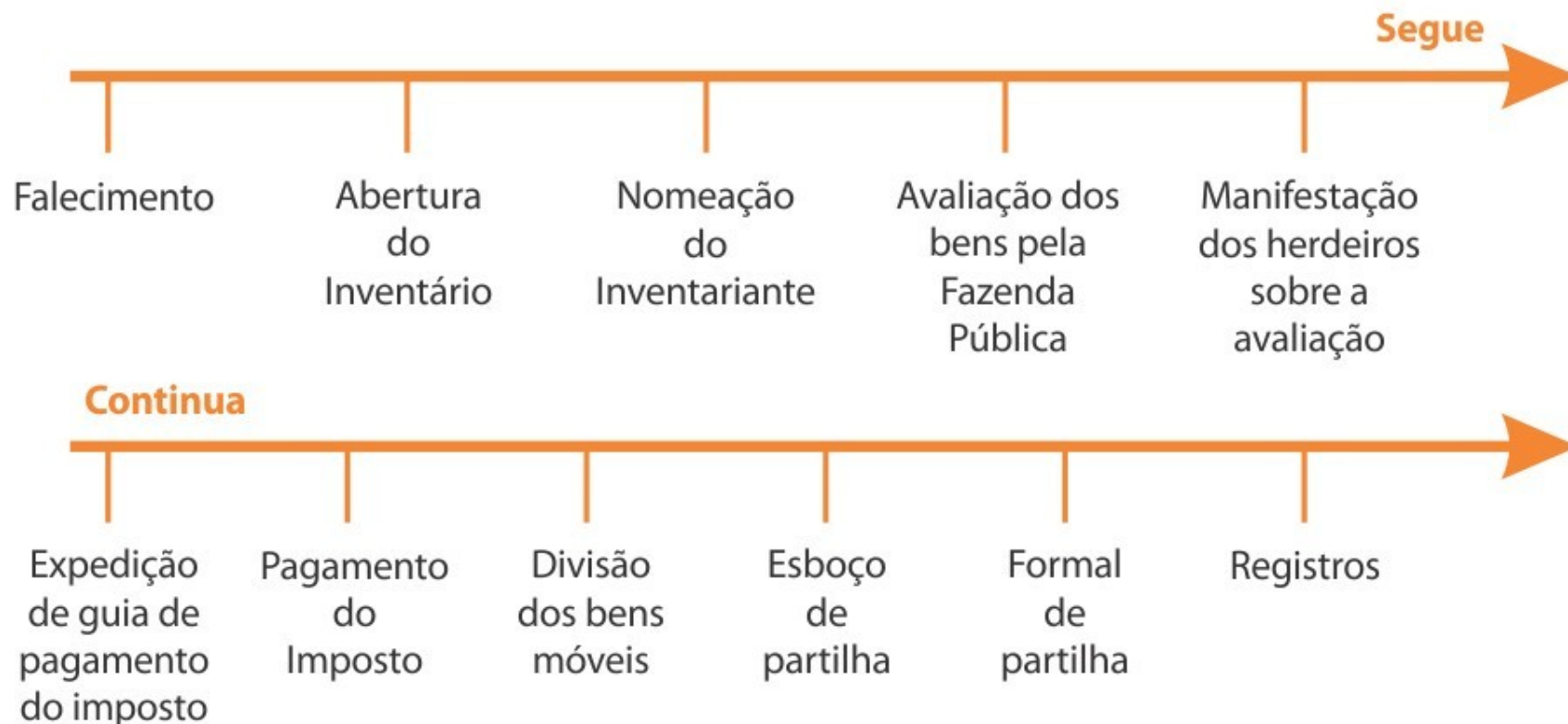
“O título de príncipe herdeiro muitas vezes não é suficiente”

**“As heranças dividem as famílias
e não as unem, e quanto maior
a herança, maior a desunião”**

Renato Bernhoeft

Por que planejar a sucessão?

O Inventário ideal:



Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

- Falecimento:

- Briga pela administração e posse dos bens;
- Pressão pela divisão imediata dos bens;
- Contratação de advogado(s).

Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

- Abertura do inventário:

- Custas judiciais;
- Testamento pode reservar surpresas:
Contestação do testamento;
- Arrolamento dos bens incompleto:
Ação de sonegados;
- Colação:
Doações, presentes, privilégios recebidos em vida por um dos herdeiros.

Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

- Nomeação do inventariante:

- Briga pelo poder:
 - Ação de remoção de inventariante;
 - Ação de prestação de contas;
- Dificuldades na administração do patrimônio e negócio:
 - Venda de qualquer bem somente com justificativa e mediante alvará;
 - Paralisação de investimentos;

Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

- Avaliação dos bens pela Fazenda Pública:

- Fazenda Estadual;
- Valor de mercado;
Incidente de impugnação a avaliação fazendária;
- São avaliados bens imóveis e móveis, incluindo estoques, maquinário, instalações, etc. sem abatimento das dívidas.

Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

- Cálculo e expedição de guia de pagamento do imposto:

- Pagamento (4% à vista no RS);
- Geralmente é necessário vender bens:

Certidões negativas;

Brigas entre os herdeiros sobre que imóvel vender e por quanto vender;

Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

- Esboço de partilha:

- Bens com valor sentimental;
- Bens insuscetíveis de divisão cômoda;
- Brigas pela avaliação dos bens;
Avaliações, perícias, medições, desmembramento,
extinção de condomínios, etc.
- Estabelecimento de condomínios;

Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

- Administração do negócio em condomínio:

- Sociedade de sócios que não se escolheram;
- Inexistência de regras;
- Falta de lideranças;
- Unanimidade;
- Divergência de interesses entre herdeiros;
- Excesso de intromissão de agregados.

Por que planejar a sucessão?

O que costuma acontecer:

Conclusão:

- Descapitalização;
- Riscos de desagregação familiar;
- Pulverização da propriedade;
- Diminuição da rentabilidade (escala);
- Consome de 10% a 20% do patrimônio;

“Família é o grupo de pessoas unidas pelo sangue e o amor, mas separadas por dinheiro”

Aristóteles Onassis

Falsas soluções

- Testamento:

- Não evita a abertura do inventário com os altos custos e riscos a ele inerentes;
- É frequentemente motivo de disputas judiciais por seus termos, limites, condições, etc;

Falsas soluções

- Doação dos bens em vida:

- Custo tributário;
- Comprometimento do futuro;
- Irreversibilidade;
- Perda do poder decisório;
- Pulverização ou condomínio;

“Quero dar a meus filhos bastante dinheiro para que possam fazer o que quiserem, mas não dinheiro o bastante para que não façam nada.”

Warren Buffet

Falsas soluções

- Gravâmes - Inalienabilidade, incomunicabilidade e impenhorabilidade:

- Necessidade de justa causa no caso do testamento (art. 1848, CC);
- Engessa a administração do negócio;
- Vem sendo flexibilizado pelos Tribunais;

Falsas soluções

- Doação com Reserva de usufruto dos bens:

- Custo tributário;
- Pulverização ou condomínio;
- Inalienável;

Planejamento Sucessório Sistêmico

- Os 7 pilares do planejamento da sucessão na atividade rural:

- Aspectos civis (família, sucessões, comunicabilidade, propriedade, posse, reversibilidade);
- Aspectos societários;
- Aspectos creditícios;
- Aspectos fundiários;
- Aspectos ambientais;
- Aspectos tributários (sucessão e exploração);
- Aspectos produtivos (da exploração);

Planejando a sucessão

1º Passo:

- Diagnóstico do ambiente familiar:

- Regimes de casamento, união estável (contratos de convivência);
- Auto-convencimento dos membros da família e principalmente do sucedido;
- Endividamento dos herdeiros;
- As aptidões e interesses dos herdeiros;
- Garantias dos sucedidos (condições de reversibilidade);

Planejando a sucessão

2º Passo:

- Diagnóstico patrimonial:

- Cadastro no INCRA;
- Gravames;
- Georrefenciamento;
- Título de propriedade dos campos;
- Situação cadastral das benfeitorias;
- Condições de divisibilidade das propriedades;
- Avaliação de bens urbanos e rurais;
- Identificação de passivos ocultos.

Planejando a sucessão

3º Passo:

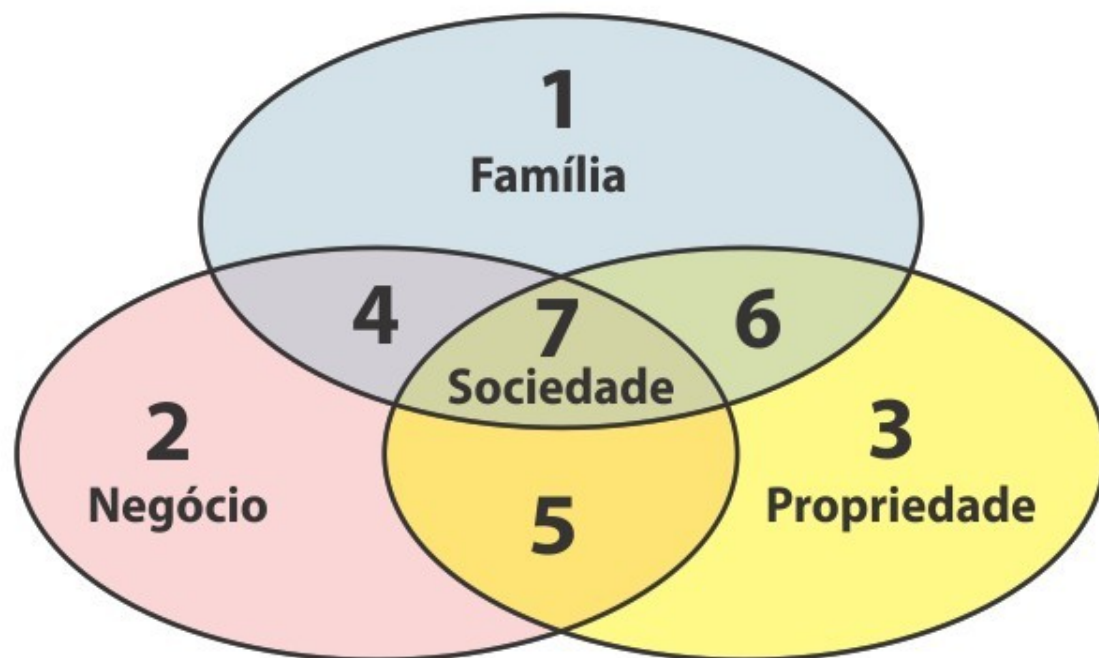
- Diagnóstico da exploração:

- Forma de exploração (parceria, arrendamento, condomínio);
- Análise das declarações de IR;
- Forma de tributação;
- Perfil de risco no aspecto tributário (passivos ocultos);
- Necessidade de crédito;

Planejando a sucessão

4º Passo:

- Proposição de alternativas societárias e tributárias:



- 1 - Membro da família
- 2 - Trabalha no negócio
- 3 - É sócio capitalista
- 4 - Pertence a família e trabalha no negócio
- 5 - Não pertence a família e é sócio;
- 6 - Pertence a família, é sócio e não trabalha no negócio
- 7 - Pertence a família, trabalha no negócio e é sócio

Planejando a sucessão

4º Passo:

- Proposição de alternativas societárias e tributárias:

ALTERNATIVAS PARA HERDEIROS	
Sócio	Acionista / Quotista
Sócio	Conselheiro
Sócio	Gestor

Nota: As duas condições comuns, herdeiro e sócio, não inviabilizam a escolha das alternativas. A escolha deve ser uma opção individual.

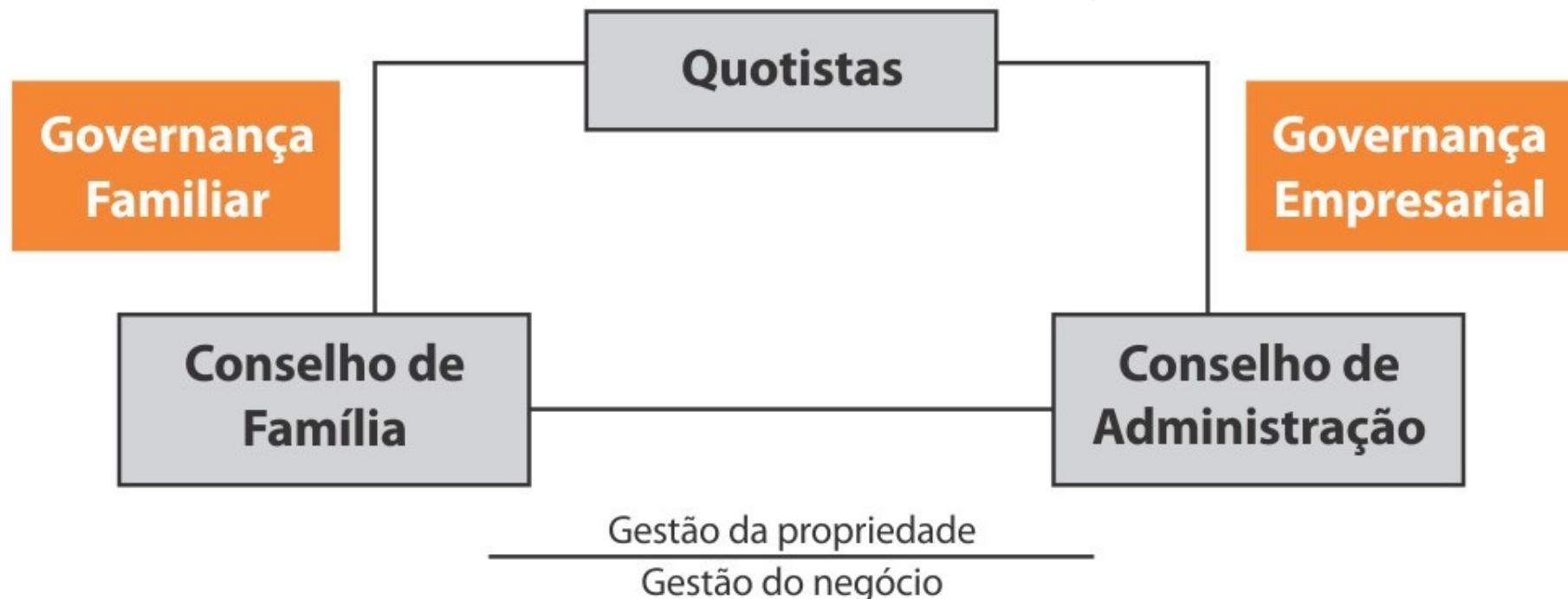
* Renato Bernhoeft (1996)

Planejando a sucessão

4º Passo:

- Proposição de alternativas societárias e tributárias:

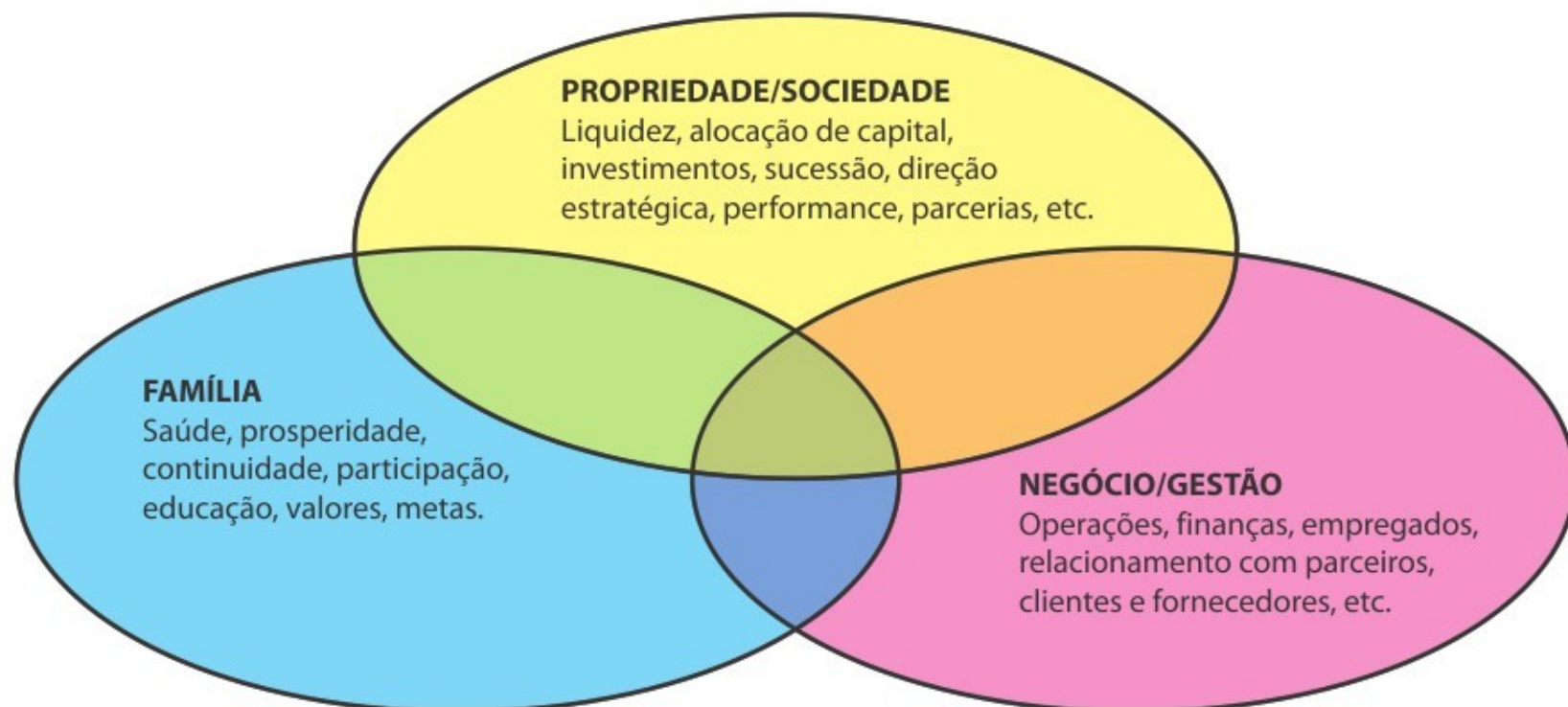
Modelos de Gestão Profissionalizada nos Negócios Rurais



Planejando a sucessão

4º Passo:

- Proposição de alternativas societárias e tributárias:



* Volnei Pereira Garcia (2001)

Planejando a sucessão

4º Passo:

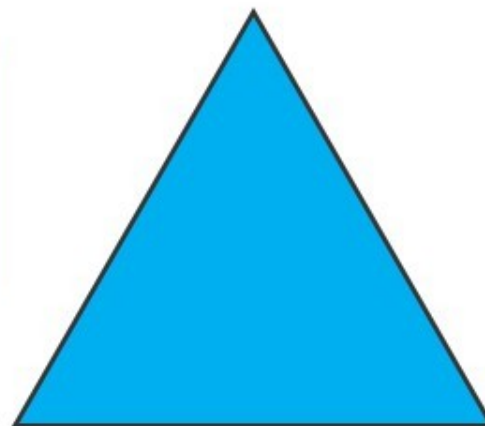
- Proposição de alternativas societárias e tributárias:

ASSEGURAR O CONTROLE DA FAMÍLIA

Holding Patrimonial Familiar

ESTABELEECER AS
REGRAS DO JOGO

Acordo Societário



PLANEJAR A
TRANSFERÊNCIA
DO PATRIMÔNIO

Cessão de quotas

* João Bosco Lodi (1994)

**“Você deve investir em empresas
que possam ser administradas
até por um idiota, porque
um dia isso vai acontecer.”**

Warren Buffet

Planejando a sucessão

5º Passo:

- Criação de cláusulas societárias:

- Gestores
- Remuneração de Capital e Remuneração pelo Trabalho
- Prestação de contas (forma e periodicidade)
- Cláusula de garantia ao sucedido
- Mediação e arbitragem
- Políticas de investimento e distribuição de lucros
- Auditoria dos resultados

Planejando a sucessão

6º Passo:

- Criação de cláusulas societárias:

- Formas de dissolução da sociedade (para diferentes cenários)
- Critérios entrada de sócios
- Regras de conduta e uso do patrimônio social
- Interferência dos agregados
- Etc. (há uma infinidade de aspectos que podem ser regrados conforme a cultura e o interesse familiar)

Planejando a sucessão

7º Passo:

- Formalização dos instrumentos legais:

- Contrato(s) social(ais)
- Acordo(s) de quotista(s)
- Instrumento(s) particular(es) de cessão de quotas (venda ou doação?)
- Contratos de parceria, arrendamento e/ou convenção de condomínio
- Distratos de parceria, arrendamento e/ou convenção de condomínio

Planejando a sucessão

8º Passo:

- Fase de registros e estruturação contábil:

- Roteiros de procedimentos fiscais e contábeis;
- INCRA;
- Registro de imóveis;
- Município (ITBI);
- Estado (Insc. Est.);
- Federal (CNPJ e INSS);

Planejando a sucessão

9º Passo:

- Acompanhamento por 1 ano (no mínimo) nos aspectos:

- Tributário (exploração)
- Reuniões societárias
- Prestações de contas

Planejando a sucessão

Objetivos pretendidos:

- Eliminação do processo de inventário com seus altos custos financeiros
- Manutenção da propriedade em nome da família
- Integridade da propriedade (Não Pulverização)
- Adequação das regras aos interesses da família e não dos interesses da família as regras

Planejando a sucessão

Objetivos pretendidos:

- Garantias aos sucedidos
- Alta economia financeira no processo
- Fortalecimento da família no âmbito societário e patrimonial
- Profissionalização (educação corporativa)
- Poder de barganha nas negociações com fornecedores

Os 7 erros capitais da sucessão

- 01** - Confundir propriedade com capacidade de direção;
- 02** - Atrasar desnecessariamente o ingresso dos sucessores;
- 03** - Fixar inadequadamente as retribuições salariais;
- 04** - Estabelecer retribuição em espécie sem contrapartida;
- 05** - Manutenção de diretores familiares incompetentes;
- 06** - Falta de austeridade;
- 07** - O primeiro trabalho das novas gerações.

“Os homens perdem a saúde para juntar dinheiro e depois perdem o dinheiro para recuperar a saúde. Por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente, de tal forma que acabam por nem viver no presente nem no futuro. Vivem como se nunca fossem morrer e morrem como se nunca tivessem vivido”.

Buda

Mensagem Final



www.affectum.com.br

 **Affectum**
Auditoria e Consultoria Empresarial

Mensagem Final

**“Embora ninguém possa voltar atrás
e fazer um novo começo,
qualquer um pode começar
agora e fazer um novo fim”.**

Chico Xavier