



SAFRAS & CIFRAS

PRODUTORES RURAIS BRASILEIROS EXPERIÊNCIA E JUVENTUDE UNIDAS NA ESTRUTURAÇÃO DA SUCESSÃO NAS EMPRESAS RURAIS FAMILIARES

***Cilotér Borges Iribarrem**

O empreendedorismo é uma característica incontestável entre os produtores rurais de sucesso no Brasil.

No entanto, ocupados com a realização de seus sonhos, algum destes produtores não colocam sua família a par deste processo, deixando de transmitir e de compartilhar com ela os seus sonhos.

Empresários de sucesso são também pais e administradores dos seus negócios.

Enquanto o produtor fundador da empresa está isolado no comando, a família aceita e respeita a sua liderança, até porque ele não é somente o chefe, mas também pai ou mãe.

O empresário, chefe, pai ou mãe, não pode esquecer que sua empresa, se for muito eficiente e bem administrada cresce aritmeticamente, enquanto a sua família cresce geometricamente.

Raramente o dono se dá conta que veste vários chapéus, de proprietário, de administrador, de chefe de família, de pai ou mãe.

Os anos passam, a família cresce e os conflitos começam a surgir e o fundador administra o negócio e a família como fosse uma coisa só.

O que pode acontecer com o futuro dessa empresa?

Conflitos familiares se não resolvidos, são como ICEBERG, acima do nível da água está uma pequena parte do que está abaixo.

A conseqüência desta forma errada de administrar as Empresas Familiares é que 65% delas terminam, não por causa do negócio que trabalham, mas sim por causa dos conflitos familiares.



SAFRAS & CIFRAS

Qual é o segredo do sucesso da Empresas Rurais Familiares na Agricultura Brasileira?

Talvez o mais importante deles seja a preocupação em passar as novas gerações à paixão pelas raízes da família e pelo próprio negócio.

Como quem planta sementes, quem está no comando da empresa deve preocupar-se em formar sucessores cedo, quando eles são ainda meras crianças.

Como estava a sua empresa alguns anos atrás? E qual era a idade de seus filhos?

Tudo passou tão rápido, a boa gestão fez a sua empresa crescer, mas seus filhos também cresceram e atualmente querem participar do negócio, sendo que alguns deles já estão casados, portanto já existem agregados pertencentes a outras famílias que hoje estão ligados à sua.

Até aqui falamos em empresas e famílias independente dos setores da economia, agropecuária, indústria, serviços e comércio, mas todos eles com mais ou menos dificuldades, dependendo de sua complexibilidade enfrentam os desafios da relação, negócio família.

Nós da **SAFRAS & CIFRAS**, que atuamos a mais de 20 anos, quase que exclusivamente no setor agropecuário brasileiro, preferimos centrar nossas análises e sugestões neste setor que é um dos mais importante da economia brasileira.

Entendemos que o setor agropecuário é o que apresenta as maiores dificuldades para estruturar a relação negócio e família.

A produção é feita em cima de uma ou mais propriedades, contiguas ou não, que apresentam solo, topografia, infra-estrutura, áreas inaproveitáveis etc. diferentes dentro das mesmas.

Nenhum outro setor da economia apresenta a terra como fator de produção.

Soma-se ao local que é feito a produção, a paixão dos pais pela terra onde está a produção, seja por ter recebido por herança que vem passando de geração por geração, mas em muitas vezes pelas dificuldades que passaram



SAFRAS & CIFRAS

para que chegassem aos dias atuais, com um bom patrimônio adquirido com tanta obstinação, já que iniciaram suas vidas em muitos casos dentro de pequenas propriedades.

Os pais, além das propriedades, enxergam em seus filhos mais velhos, como os que mais trabalharam inicialmente para adquirir as primeiras áreas de terra.

Como acertar os interesses dos pais, que querem retribuir o esforço dos filhos mais velhos, assim como os demais que trabalham na propriedade, sem prejudicar e ferir a relação com os demais filhos que estão fora do negócio?

Como dividir as propriedades entre os filhos, já que a infra-estrutura existente atualmente serve a todas (silos, armazenagem, etc.) e no momento da divisão isto não vai acontecer?

Como fazer com as fontes de irrigação e os pivôs no momento da divisão?

E os compromissos assumidos com os investimentos?

Como diferenciar o que receberão os filhos que trabalham na propriedade com relação aqueles que atuam em outros serviços fora do negócio da família?

Como proteger o patrimônio que os filhos vão receber com relação aos seus conjugues, caso ocorra no futuro incompatibilidade entre os mesmos?

Quando ocorrerem novas compras de terras e fizerem novos investimentos em nome de quem deverão ser colocados?

Como os pais poderão ficar protegidos financeiramente e com poder sobre o patrimônio até o final de suas vidas?

As respostas para cada uma das perguntas formuladas anteriormente são diferentes dependendo da família e do negócio.

Nós da **SAFRAS & CIFRAS**, que temos vivenciado estas situações por atuarmos no meio rural, além do assessoramento que temos prestado a várias famílias, vimos que muitos dos questionamentos são resolvidos satisfatoriamente, quando os pais entendem que o processo de **Organização do Negócio Familiar e de Sucessão (Transição)** deve ser iniciado quando os



SAFRAS & CIFRAS

mesmos se encontram em plena atividade e que o relacionamento com os filhos, genros e noras não apresentam incompatibilidade de relação.

O início do processo, não deve acontecer somente após a morte de um dos pais ou quando os mesmos já encontram-se fragilizados, por problemas de saúde, idade ou dificuldades de relacionamento com a família, fase que dificultará muito mais a perspectiva de manter o negócio e a família unida.

Os pais devem entender que a **Organização do Negócio Familiar e da Sucessão (Transição)** não significa sinalizar o afastamento dos mesmos do negócio ou a própria morte, já que essa é inerente a partir do nascimento do ser humano.

A partir da **Organização do Negócio Familiar**, estrutura-se uma relação **Empresa X Família**, que prepara ao longo dos anos a futura **Sucessão (Transição)**, a qual caracteriza a continuidade e crescimento do negócio assim como a unidade familiar, objetivos dos pais inteligentes e dos empresários rurais bem sucedidos.

Quando é estruturada a **Organização do Negócio Familiar**, ficam definidos entre outros os seguintes pontos:

- ✓ Participação dos filhos no negócio ajustando os que trabalham na propriedade com aqueles que estão fora do negócio.
- ✓ Os novos investimentos que serão realizados.
- ✓ Remunerações e Distribuição dos Resultados.
- ✓ Poderes da Administração.
- ✓ Estruturação Tributária.
- ✓ Estruturação Fundiária.
- ✓ Código de Conduta da participação da família no negócio.

Poderíamos enumerar vários outros pontos que a **SAFRAS & CIFRAS** adota quando trata da relação Família X Negócio nas Empresas Rurais Familiares no Brasil, mas por ser um simples artigo para reflexão, não achamos



SAFRAS & CIFRAS

conveniente detalhar demais o tema, para não tornar-se cansativo aos leitores do mesmo.

O próximo passo é a preparação para a **Sucessão (Transição)**, que leva em consideração a transmissão de parte do poder dos pais assim como a transmissão do patrimônio terra para seus filhos onde devem ser levados em consideração alguns cuidados, entre outros, para que a empresa continue crescendo com a família unida, que a seguir apresentaremos:

- ✓ Como ocorrerá a transmissão de terra, dos pais para os filhos?
- ✓ A transmissão se dará através da Pessoa Física ou de uma ou mais Pessoas Jurídicas?
- ✓ O patrimônio transferido para os filhos será localizado ou não?
Vantagens e Desvantagens
- ✓ O poder da administração ficará com os pais? Com pais e filhos? Com pais e alguns filhos?
- ✓ Como será protegido o patrimônio que vai ficar com os filhos no futuro, perante os conjugues, embora os mesmos possam participar do negócio.
- ✓ Em nome de quem serão feitos os novos investimentos?
- ✓ Como se dará a estruturação, para que possam ser reduzidos os custos inerentes a transmissão do patrimônio
- ✓ Formalização do acordo de cotistas e do código de conduta com relação aos sócios da nova empresa ou empresas.
- ✓ Formalização da relação entre os proprietários da empresa e a exploração do negócio, já que são coisas diferentes.
- ✓ Formatação da nova tributação e da parte fundiária, que traga como conseqüência, redução dos impostos e proteção do patrimônio.



SAFRAS & CIFRAS

Ainda existe muito mais para ser discutido sobre as melhores práticas de **Gestão das Empresas Rurais Familiares**, mas o que foi apresentado neste artigo já é suficiente para elucidar a importância do tema.

Salientamos que o mundo é dinâmico e que o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro.

Portanto, é importante que a experiência dos pais somada à juventude dos filhos, concentre esforços para o desenvolvimento contínuo e consistente das relações família e negócio.

Ser feliz é a suprema aspiração humana e é o que todos os pais querem para seus filhos, netos e futuras gerações pertencentes a sua família, sendo que para conseguir esta causa tão nobre é necessário que os pais atentem para o tema tratado neste artigo.

Consultores Safras & Cifras

Cilotér Borges Iribarrem

ciloter@safrasecifras.com.br

Enio Borges de Paiva

eniopaiva@safrasecifras.com.br

Gustavo Lemos

gustavolemos@safrasecifras.com.br

José Ney Vinhas

joseney@safrasecifras.com.br

Sandro Elias

sandroelias@safrasecifras.com.br

Murilo Damé

murilo@safrasecifras.com.br

FALE CONOSCO

www.safrasecifras.com.br

safrasecifras@safrasecifras.com.br

Telefone: (53) 3227.1010

Rua Santos Dumont, 621 – Centro - Pelotas - RS

