

Graduação Pós-Graduação

**Desafios enfrentados pelo produtor rural e sua família no Processo
Sucessório: um estudo de caso**

Gabriele Braghetto de Souza Nogueira
Esalq/USP
gabrielebnogueira@outlook.com

RESUMO

Este trabalho visa monitorar uma sucessão familiar para compreender os desafios enfrentados pelo produtor rural, como: diagnosticar e analisar as dificuldades enfrentadas em relação à sucessão familiar; apresentar uma proposta de planejamento sucessório para a propriedade rural analisada. A organização da empresa, a transparência na gestão, a divisão de lucros, a distribuição de tarefas e maior autonomia entre as gerações, contribuem para a organização e crescimento do negócio, fazendo com que este se perpetue no tempo. Assim, este trabalho utiliza a metodologia de estudo de caso, analisando-se uma fazenda, produtora de cana-de-açúcar e soja, localizada no interior de São Paulo, medindo aproximadamente 110 alqueires. Os resultados demonstraram que a propriedade estudada se destaca pelo rígido controle orçamentário, bom relacionamento com instituições financeiras, união dos membros familiares e concordância de que a atividade empresarial deva ser exercida de forma profissional e organizada. Por outro lado, tem dificuldades de organizar as atividades burocráticas e separar bens da empresa e bens pessoais, delegar funções e estipular pagamento mensal para cada membro familiar. Portanto, para a obtenção de uma melhor gestão é fundamental que: haja organização da documentação empresarial; divisão de tarefas; prestação de contas; e inserção do sucessor nas atividades empresariais.

Palavras-chave: sucessão familiar; doação inter-vivos; empresa familiar; herdeiros; legado.

INTRODUÇÃO

A sucessão familiar ocorre quando uma geração decide deixar espaço para que novos membros da família assumam o comando da empresa (Leone, 2005). A sucessão familiar pode ser comparada a um ritual de transferência de poder entre as gerações, pois a geração mais velha, sede espaço para os mais novos, de forma gradativa e planejada, para que os mais jovens possam dar continuidade aos negócios familiares (Araújo, 2007; Ferrari, 2014). A sucessão sem o adequado preparo é um erro comum cometido pelas empresas familiares, grandes ou pequenas, rurais ou não. Ao surgirem fatores inesperados e que forçam a substituição abrupta na gestão destas atividades, são gerados efeitos maléficos para a gestão da propriedade, como: a dificuldade na administração dos bens, o desinteresse dos familiares pelo negócio e o endividamento dos sucessores, forçando o encerramento da atividade e dilapidação do patrimônio herdado (Mamede, 2020).

A sucessão familiar é considerada uma aliada ao desenvolvimento da produção agropecuária porque, inicialmente, organiza a gestão empresarial, destacando os pontos positivos e os que precisam ser melhorados. Além disso, é uma alternativa para os membros familiares sejam estimulados a participarem da atividade desenvolvida; e que tenham bases para as principais decisões relacionadas a gestão e governança levando em consideração o conselho familiar. Por fim, ao preparar às futuras gerações para esta transição, oportuniza que o negócio se perpetue no tempo. A maior dificuldade encontrada para se iniciar o processo sucessório é conseguir lidar com a ideia da morte, aqueles que conseguem encarar a ideia do próprio fim, obtém uma grande vantagem em relação aos outros, pois conseguem iniciar um processo sucessório planejado, preparar os sucessores para a administração e proteger os bens familiares (Mamede, 2020).

A sucessão familiar rural encontra algumas dificuldades para ser implementada porque alguns patriarcas concentram o poder de decisão e gestão, tendo dificuldade em preparar seus sucessores para assumir a administração e gestão dos bens da família. Ocorre que após o falecimento do gestor, que detém toda a administração da propriedade rural, sem transferir conhecimento ou dividir responsabilidades entre os sucessores, os familiares se deparam com inúmeros desafios para administrar a propriedade rural e prosseguir na atividade agrícola, por total desconhecimento da atividade (Chinelato, 2018).

O processo sucessório requer um planejamento prévio e disponibilidade para o enfrentamento de alguns problemas que podem refletir diretamente no convívio familiar, que são: (1) Disputa de poder entre os membros da família, pois a escolha do sucessor pode ser

interpretada como predileção; (2) Patriarca não conseguir exercer outras atividades na administração dos bens familiares, ou seja, não deixar a gestão da propriedade e interferir nas decisões do sucessor; (3) Implementar um conselho de família, já que as divergências familiares podem inviabilizar qualquer reunião de negócio entre os membros familiares (Leone, 2005).

Aquele que está no controle da propriedade deve iniciar o processo de sucessão para dar continuidade ao negócio da família. No entanto, nem sempre este é um processo simples, pois trata-se de gerações diferentes, com pensamentos divergentes sobre a gestão da propriedade. O maior entrave para garantir que a sucessão familiar seja efetivada é o receio de conflitos familiares, pois são bastante recorrentes em empresas familiares e as decisões tomadas quando não são bem esclarecidas e justificadas podem ser mal interpretadas pelos membros familiares gerando conflitos que refletirão tanto nas relações familiares quanto na atividade empresarial (Araújo, 2007; Ferrari, 2014). De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), revela que apenas 30% das empresas familiares chegam a segunda geração, e só 5% conseguem resistir até a terceira. De acordo com as pesquisas a sucessão familiar não é tarefa fácil.

A antecipação a uma sucessão improvisada é a garantia de que o negócio se perpetuará no tempo, pois existem inúmeros exemplos de famílias de agricultores que não conseguem se recuperar após uma transferência inesperada na administração das propriedades rurais e as consequências podem ser tanto a falência quanto a alienação de bens (Mamede, 2020). A sucessão da agricultura familiar envolve mais do que a continuidade das propriedades, a sucessão rural envolve o destino de várias regiões devido ao forte papel social e cultural desempenhado pela agricultura familiar (Abramovay, 1998).

O objetivo deste trabalho é monitorar um estudo caso de uma sucessão familiar realizada em uma fazenda localizada no estado de São Paulo, para compreender as dificuldades e desafios enfrentados pelo produtor rural e sua família, tais como: (i) diagnosticar e analisar as dificuldades e desafios enfrentados pelo produtor rural e sua família relativos à sucessão familiar; (ii) apresentar uma proposta de sucessão familiar para a propriedade rural analisada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O estudo de caso foi realizado em um uma propriedade rural localizada em Nuporanga, no interior do estado de São Paulo, com produção majoritária de cana-de-açúcar e

soja, com área aproximada de 110 alqueires. A região de Nuporanga/SP apresenta um clima classificado como tropical-morno, sendo caracterizado pela produção de cana-de-açúcar e soja com uma produção de 8 mil toneladas de cana-de-açúcar na safra 2020 e 10 mil sacas de soja na safra 2021.

A propriedade rural foi adquirida no ano de 1974 pelo pai do atual gestor da fazenda. Desde os 18 anos de idade o patriarca foi trabalhar na propriedade com o genitor, como seu funcionário, e aos 27 anos de idade, em virtude da morte precoce do pai, assumiu a gestão dos negócios familiares, contando com o auxílio do irmão. A ausência do patriarca gerou os problemas e divergências, por isso ao invés de aguardar que o tempo se encarregue de resolver a sucessão, a atitude mais recomendada é que ela seja realizada de forma planejada e orientada (Bernhoeft, 1995). A morte do genitor fez com que o patriarca assumisse a gestão das propriedades rurais da família, sem nenhum planejamento prévio, contando somente com a sua experiência e sem nenhuma orientação profissional. A ausência do planejamento sucessório fez com que a família tivesse gastos volumosos com a realização de inventário, valores que sequer estavam previstos no orçamento familiar, o que demandou o pagamento de juros bancários exorbitantes e a impossibilidade de novos investimentos na propriedade, porque durante muitos anos a empresa familiar deixou de lucrar.

A gestão da propriedade ainda é feita de maneira arcaica, utilizando-se de meios manuais para o controle financeiro da empresa, além disso o patriarca concentrou toda a atividade bancária em nome de sua mãe, pessoa física, e não na pessoa jurídica, que seria o meio menos oneroso para a empresa familiar. Apesar da propriedade ser gerida pelos três irmãos, todos participando ativamente das atividades desenvolvidas, não foi criado nenhum conselho familiar para que as decisões principais decisões em relação a propriedade fossem discutidas e decididas, tal obrigação ficou concentrada no patriarca, que decide e depois comunica aos demais sua decisão.

Acrescenta-se que atualmente todas as informações da empresa são realizadas de forma manual, sem auxílio de ferramentas de gestão para elaboração de gráficos, balanços das atividades desenvolvidas. Somado a isto todos os documentos relacionados à gestão da propriedade ainda são físicos, arquivados de forma desorganizada, sem um local específico ou pessoa determinada para cuidar da parte burocrática da atividade. Tais fatores remetem a ideia de desorganização, além de transparecer que a família não possui conhecimento dos lucros e dividendos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de estudo de caso foi utilizado para reunir informações detalhadas que possibilitem compreender a totalidade das informações. A riqueza das informações auxiliou na obtenção de maior conhecimento de uma situação e uma possível solução dos problemas relacionados ao tema estudado (Bruyne et al., 1977). Na coleta dos dados fez uma análise sobre (i) as dificuldades encontradas pelo patriarca em transmitir a gestão da propriedade para o sucessor, buscando destacar de maneira completa e pormenorizada; (ii) os erros e acertos desta família na gestão da propriedade, descrevendo os pontos principais para que o planejamento sucessório ocorra de forma acertada, gerando o mínimo de gastos financeiros e preservando a boa relação familiar entre os membros.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Diagnóstico do primeiro processo sucessório

Na primeira geração a ausência de preparação prévia do sucessor gerou um reflexo negativo na atual gestão da empresa familiar, dentre eles destaca-se: (i) a ausência de divisão dos bens e separação do patrimônio entre cada membro familiar; (ii) inexistência de um levantamento descritivo detalhado de todos os bens herdados; (iii) ausência de autonomia para cada membro familiar opinar na gestão, de acordo com sua especialidade; (iv) e de submeter a votação todas as decisões importantes da empresa; (v) ausência de prestação de contas periódicas, informando a cada membro onde o capital é investido e de que maneira é administrado, e por fim, (vi) ausência de um pré-estabelecimento da participação nos lucros para cada membro, de acordo com a responsabilidade assumida.

Além de gastos não previstos no orçamento, que ocasionou a diminuição patrimonial de 20 alqueires e a venda de um imóvel da família, avaliado, à época, em R\$ 250.000,00, para pagamento dos gastos com inventário e a dissolução integral da primeira sociedade familiar, a falta de preparação do sucessor fez com que os conflitos familiares e as divergências na gestão se avolumassem, o que também refletiu negativamente na gestão atual, causando: (i) ausência de divisão dos bens; (ii) não estabelecimento da função de cada membro familiar na empresa; (iii) não definição de salários; (iv) atraso na realização de novos investimentos e (v) confusão patrimonial (Tabela 1).

Tabela 1. Diagnóstico do primeiro processo sucessório

Problemas encontrados no primeiro processo sucessório	Técnicas que deveriam ser adotadas
concentração da gestão	divisão de obrigações entre os membros familiares
falta de planejamento financeiro	levantamento patrimonial
confusão entre patrimônio pessoal e empresarial	separação de patrimônio prestação de contas divisão de lucros e dividendos
ausência de orientação técnica	contratação de profissional especializado
falta de planejamento sucessório	escolha e inserção do sucessor na gestão da propriedade

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os principais erros cometidos no primeiro processo sucessório da propriedade foram: (i) Ausência de preparação do sucessor; (ii) Não houve divisão efetiva dos bens; (iii) Não existe conselho familiar; (iv) Meios manuais de administração financeira; (v) Desorganização documental; (vi) Não existe prestação de contas; (vii) Concentração das transações bancárias em nome de pessoa física (Tabela 2). Esses problemas foram encontrados na 1ª e 2ª Geração, onde os erros da 1ª geração foram associados a um comportamento mais rígido do administrador, com baixa escolaridade, e a falta de conhecimento para: (i) preparar um sucessor; (ii) implantar sistemas mais eficientes na gestão; e (iii) falta de comunicação clara dos lucros e dividendos entre os sócios. Enquanto, na 2ª geração está associado, principalmente a falta de preparo do sucessor, ocasionando: (i) confusão patrimonial; (ii) ausência de deliberação para decisões importantes da sociedade; (iii) falta de separação de documentos da empresa; e (iv) movimentação bancária concentrada na pessoa física (Tabela 2).

Tabela 2. Problemas diagnosticados durante a 1ª e 2ª Geração

Características da fazenda	Descrição dos problemas	Geração onde foi diagnosticado o problema
ausência de preparação do sucessor	não houve planejamento para a transmissão da gestão da propriedade	1ª geração
não houve divisão efetiva dos bens	confusão patrimonial	2ª geração
não existe conselho familiar	o patriarca decide tudo sozinho	2ª geração
meios manuais de administração financeira	todo o controle financeiro era anotado em cadernos	1ª geração
desorganização documental	confusão entre documentos particulares e documentos da propriedade	2ª geração
não existe prestação de contas	não há reuniões para discutir lucros e dividendos	1ª geração
concentração das transações bancárias em nome de pessoa	onerosidade excessiva da atividade rural	2ª geração

física

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ao tratarmos da sucessão familiar, uma parte importante de todo o processo é estabelecer a divisão de lucros e as atividades que cada membro irá desempenhar na empresa rural. Da mesma forma que o pai do patriarca não realizou a divisão das atividades que seriam desempenhadas e não se obrigou à prestação de contas entre os sócios, o patriarca vem desde então, cometendo os mesmos erros, o que novamente traz a ideia de desorganização e falta de transparência na gestão. O conflito da sucessão muitas vezes é o resultado dos problemas estruturais das famílias, cujo o início do problema está a 20 ou 30 anos atrás, pois está diretamente ligado a maneira que os pais constituíram e educaram a família para lidar com o poder e a riqueza (Bernhoeft, 1995).

No presente estudo existe apenas um candidato a sucessor, uma vez que os outros ainda são crianças. Portanto, este encontra-se sem condições reais de em um futuro próximo assumir a gestão da propriedade da família, e apesar de ter sido incentivado pelo patriarca a adquirir conhecimento técnico, ainda não está integralmente inserido aos negócios da família. O maior desafio da sucessão familiar está na forma de transição entre as gerações, pois não basta apenas criar a estrutura para transferir o poder e o patrimônio. É necessário conscientizar as gerações para que esta transição ocorra de forma natural, tanto para a empresa rural quanto na vida dos participantes (Kignel e Werner, 2007).

A propriedade já está na família a duas gerações e em nenhum momento houve a preocupação de se iniciar o processo sucessório para preparar os sucessores. De acordo com os dados, observa-se que existem erros que continuam ocorrendo na gestão atual, mesmo já existindo uma terceira geração na fase correta para que seja iniciado o processo sucessório da propriedade, inclusive com conhecimentos técnicos para isso. O gestor atual ainda não considera o sucessor preparado para assumir a propriedade e também não concorda com a possibilidade de ter que assumir outra posição na administração dos bens, que não a de gestor principal. No entanto, este é o momento correto de se iniciar o processo sucessório, pois o sucessor é jovem, ainda está em formação, tem novas ideias para organizar a gestão da propriedade e conta ainda com a experiência do patriarca e dos tios para lhe incentivar e lhe auxiliar nas dificuldades iniciais.

A falta de profissionalização tanto da 1ª geração quanto da 2ª geração, fez com que os membros familiares exercessem a atividade rural como uma atividade empresária. Apesar de reconhecerem a importância da atividade exercida como a principal fonte de renda da família

até o momento não se organizaram como empresa familiar e ainda conservam o mesmo sistema da 1ª geração para administrar a propriedade (Tabela 3).

A 2ª geração conta com vasto conhecimento da atividade desempenhada e todos os membros da família desempenham alguma atividade na fazenda, no entanto, toda a atividade de gestão está concentrada no patriarca, que estando sozinho na administração dos bens familiares, adotou a mesma forma do 1º patriarca de gerir os negócios: (i) todas as operações financeiras foram mantidas em nome da matriarca, pois acredita que assim evita conflitos com os irmãos; (ii) a documentação da empresa ainda é quase que integralmente física e totalmente desorganizada, sendo mantida na residência da matriarca; (iii) não existe uma divisão periódica dos lucros, todas as despesas empresariais e pessoais, de todos os membros familiares são pagos pelo patriarca, através do dinheiro depositado na conta bancária da matriarca; (iv) os membros da empresa rural familiar não se reúnem para tomar decisões importantes para a empresa, todas as decisões são tomadas pelo patriarca sozinho e comunicado aos outros membros, o que em alguns momentos gera conflitos que poderiam ser evitados se administração estivesse sendo exercida de maneira mais profissionalizada; e por fim (v) o fato de o patriarca exercer a administração dos bens sozinho, gera um acúmulo de função por este, impedindo que os outros membros participem e opinem na gestão atual.

Tabela 3. Análise da gestão exercida pela segunda geração

Administração atual	Implementação de gestão modernizada
operações financeiras concentradas em nome da pessoa física	separação das contas bancárias das pessoas físicas e da pessoa jurídica movimentações bancárias da empresa concentradas na conta da pessoa jurídica
desorganização de documentos	organização e separação imediata de todos os documentos referentes à empresa familiar
ausência de divisão de lucro	divisão de lucros, de acordo com a função desempenhada e com a colaboração de cada membro familiar
ausência de conselho deliberativo	reunião familiar para prestação de contas e tomada de decisões importantes para a empresa
acúmulo de funções pelo patriarca	divisão de tarefas entre os membros familiares oportunizar que os membros familiares participem da gestão da empresa

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Por se tratar de empresa rural familiar, é recorrente a confusão patrimonial, a confusão entre assuntos familiares e negociais, a dificuldade em se estabelecer regras sem causar um conflito familiar e a resistência a mudança, o que conseqüentemente gera um atraso e insegurança na implantação do planejamento sucessório. A empresa familiar é aquela em que

foi iniciada por um membro da família e se transmite para outros membros, com a expectativa de que esta seja transmitida aos descendentes, além do que os membros da família devem trabalhar, participar e se beneficiar dela (Bork, 1986).

Em uma análise aprofundada da fazenda, pode-se identificar que todos os membros familiares apesar de conhecerem muito bem a atividade desempenhada na propriedade e participarem ativamente das atividades desenvolvidas no campo, assim como na 1ª geração, conservaram o medo dos conflitos familiares e de perdas financeiras. Essas condições impedem que o patriarca de estabeleça novas regras, delega funções, implanta uma nova gestão, pois encontra grandes dificuldades em conversar sobre a empresa familiar com os sócios sem gerar conflitos e esta insegurança faz com que a gestão da 2ª geração se confunda com a gestão da 1ª geração em alguns momentos (Tabela 4).

Tabela 4. Síntese da propriedade

Pontos positivos	Pontos negativos	Geração
aferimento de lucro	não há estipulação de divisão de lucros periódicos; confusão entre pessoa física e jurídica nas retiradas da empresa.	1ª e 2ª geração
bom relacionamento com instituições financeiras	falta de orientação para realizar novos investimentos	1ª e 2ª geração
bom relacionamento familiar	ausência de reuniões exclusivas para tratar dos assuntos da fazenda exclusão dos membros familiares na tomada de decisões importantes para a fazenda medo de conflitos	2ª geração
vasto conhecimento da atividade desempenhada	desorganização nas atividades burocráticas	1ª e 2ª geração
excelente network	não vislumbrar bons relacionamentos como oportunidade de melhorar os negócios	1ª e 2ª geração
concordância na implantação do processo sucessório	insegurança para propor mudanças na gestão	2ª geração

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Identificar as semelhanças da 1ª geração e reconhecer os erros e acertos entre as duas gestões é importante para que a fazenda se desenvolva como empresa familiar, contando com a (i) a experiência e o amplo conhecimento da atividade desempenhada; (ii) crédito com as instituições bancárias; (iii) ser uma família conhecida e respeitada no meio rural; (iv) estarem dispostos a implantar e contribuir com uma nova gestão; e (v) concordarem com o

planejamento sucessório.

Para que haja uma expansão da empresa familiar rural, é necessário que ocorram algumas mudanças: (i) divisão de lucros, assim deve ser estipulado o quanto caberá a cada membro familiar, quanto será investido na empresa e quais os novos investimentos no período; (ii) a separação imediata: das pessoas físicas da pessoa jurídica, do patrimônio de cada membro familiar e estabelecer a participação de cada um na empresa; (iii) adotar-se o hábito de realizar reuniões para tratarem dos assuntos da empresa fora do ambiente familiar; (iv) organizar todos os documentos da empresa, adotando-se um sistema informatizado e que todos os membros tenham acesso; e(v) deliberação sobre decisões importantes para a empresa.

Após realizadas as mudanças sugeridas tem uma maior facilidade em: (i) tornar a administração mais modernizada, adotando-se ferramentas de gestão, por exemplo; (ii) oportunizar que todos os membros da família exerçam atividades administrativas na nova gestão; (iii) planejar a expansão da fazenda; (iv) propor a diversificação dos investimentos e (v) e as novas ideias trazidas para as reuniões serão melhores recepcionadas.

Apesar dos problemas organizacionais, da ausência de regras, da não ter sido realizada a divisão dos bens, de não haver divisão dos lucros, de não existir a previsão do pagamento de salário aos membros familiares, a gestão atual obtém lucros anuais e houve um crescimento na lucratividade desde quando o patriarca deixou de investir na monocultura e passou a diversificar a produção.

Na última safra/2020 foi feito um investimento em torno de R\$ 1.015.000,00 para a produção da cana-de-açúcar, com expectativa de lucro em torno de 9%. Já para a produção da soja safra 2020/2021, o investimento foi em torno de R\$ 969.766,00, com expectativa de lucro de 50%, ressaltando que o patriarca já havia vendido antecipadamente 20% de toda a produção (Tabela 5).

Tabela 5. Projeção de gastos e lucros da propriedade

Ano Safra	Cana-de-açúcar	Soja	Lucro
2020	R\$ 1.015.000,00	R\$ 969.766,00	R\$ 576.233,00
2019	R\$ 967.000,00	R\$ 906.597,00	R\$ 390.000,00
2018	R\$ 1.938.468,00	R\$ 0,00	R\$ 125.000,00
2017	R\$2.013.0004,00	R\$ 0,00	R\$ 146.670,00
2016	R\$ 1.800.000,00	R\$ 0,00	R\$ 223.900,00

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A decisão sobre a diversificação de cultura foi tomada por todos os membros familiares, no entanto, não foi marcada uma reunião para que todos os membros familiares

estivessem reunidos para tratar de assuntos referentes à propriedade e mudança na forma de produzir. O patriarca se dirigiu a cada um dos membros familiares, separadamente, e ouviu a opinião de todos e ao final, todos concordaram em diversificar a produção.

A ausência de hábito em reunir os membros familiares para tomada de decisões importantes da fazenda gera um aumento no trabalho do patriarca e deixa de oportunizar aos demais sócios a exposição dos motivos favoráveis e contrários às mudanças que precisam ocorrer na propriedade para melhorar a gestão, aumentar os lucros, etc.

Plano Sucessório

Na propriedade estudada, apesar de existirem pontos a serem melhorados na gestão como ficará demonstrado, a família, em uma primeira reunião, decidiu que a forma de transmissão adotada será a doação *inter vivos* e que somente os membros familiares consanguíneos tem direito a voto e a participar das reuniões do conselho familiar. O estabelecimento de regras e o respeito a sucessão é fundamental para a organização da empresa familiar, assim como a divisão das funções entre os membros familiares, faz com que o sucesso seja alcançado no processo sucessório. É desafiador trabalhar em sociedade, por isso a necessidade de regras, de reuniões periódicas e da prestação de contas.

O planejamento sucessório nada mais é do que um conjunto de atos e negócios jurídicos realizado entre pessoas da mesma família ou que possuam uma relação sucessória, visando a divisão do patrimônio de alguém, e evitando assim, conflitos futuros e desnecessários (Hironaka e Tartuce, 2019). A decisão sobre a forma que será feita a divisão do patrimônio e a transmissão do patrimônio aos herdeiros é uma etapa importante no plano sucessório.

Para que seja iniciada a sucessão familiar e para que se tenha êxito é necessário a realização de uma organização administrativa da propriedade, pois ficou evidente que apesar de existir uma boa gestão, com a obtenção de lucro, este poderia ser ampliado caso a administração fosse realizada de forma mais organizada. Uma vez que a desorganização documental gera problemas como: (i) perda de documentos importantes; (ii) gastos com pedido de novos documentos; (iii) pagamento atrasado de contas; (iv) desconhecimento do lucro real; (v) perda de tempo e (vi) perda de benefícios fiscais.

Para que tais conflitos sejam evitados e para manutenção da convivência familiar, após a análise da fazenda, recomenda-se: (i) Designar um dos membros familiares para realização de todas as atividades burocráticas e administrativas da fazenda; (ii) Organização e

separação de todos os documentos da empresa, tais como: notas, contratos, seguros, escrituras, faturas, contas a pagar e contas a receber; (iii) Separação de um ambiente para a criação do escritório da empresa; (iv) Contratação de uma consultoria empresarial rural para dar continuidade a atividades essenciais para a sobrevivência da empresa familiar como: separação das contas da empresa e das contas da família, apuração de lucros e dividendos, investimento do capital familiar, etc; (v) Realização de reuniões periódicas com a participação de todos os membros da empresa, fora do ambiente familiar, para apresentação dos levantamentos obtidos, prestação de contas, fixação de salário e participação nos lucros, de acordo com as atividades desempenhadas; (vi) Divisão de tarefas e responsabilidades referentes às atividades desenvolvidas na fazenda; (vii) Levantamento dos valores que serão gastos para a transmissão dos bens;

Esta fase preliminar é de fundamental importância para a organização da sociedade e da saúde financeira da empresa familiar, somente com a organização estrutural poderá se iniciar o legado para as futuras gerações. Enfrentados os problemas organizacionais, estando as funções divididas entre os sócios, estabelecidas as regras e estando todos os sócios acordados, a família deverá avançar no planejamento sucessório da seguinte maneira: (viii) Levantamento dos ativos e passivos da empresa familiar; (ix) Divisão da quota de participação de cada sócio na empresa, de acordo com a função exercida e com o capital investido; (x) Planejamento financeiro para a efetivação e conclusão do processo sucessório; (xi) Escolha do sucessor, este deverá ser introduzido inicialmente nas atividades realizadas no campo e, posteriormente deverá ser incluído nas reuniões periódicas do conselho familiar, participando ativamente das decisões tomadas;

Conforme se depreende da apuração de resultados feita na fazenda, constata-se que um dos maiores entraves é a desorganização de documentos e a confusão patrimonial. A função de organização e separação patrimonial pode ser perfeitamente exercida por um dos membros familiares, sendo sua responsabilidade todas as atividades ligadas a separação de documentos, pagamento de contas, pagamento de funcionários e abertura de contas bancárias para depósito do salário de cada membro familiar e a confecção de tabelas para prestação de contas.

Além disso, outro problema que deverá ser enfrentado pelo patriarca é a dificuldade na comunicação aos membros familiares de pontos relevantes na gestão tais como: divisão patrimonial, participação nos lucros e delegação de funções. Inexistindo a possibilidade do patriarca realizar reuniões externas ao convívio familiar e de comunicar aos familiares os pontos relevantes de sua gestão ou não havendo consenso entre eles, é necessário a contratação de um profissional especializado, alheio às questões familiares, para a condução

de tais reuniões e a formação do conselho família, para que a convivência e os negócios familiares sejam preservados.

Após esta fase preliminar, o patriarca e os demais membros familiares já estarão prontos para escolher o sucessor, estabelecer suas funções, apresentar a prestação de contas do primeiro período e a formalização da quota de participação nos lucros de cada membro familiar de acordo com a divisão dos bens e a função exercida (Tabela 7).

Tabela 7. Planejamento sucessório

Primeira fase	Segunda fase
designação de membro familiar para exercer funções administrativas	levantamento dos ativos e passivos da empresa familiar.
organização de documentos	divisão da quota de participação de cada sócio
abertura de um escritório para a fazenda	planejamento financeiro para a realização do processo sucessório
reuniões negociais periódicas com os membros familiares	esolha do sucessor e sua inserção nas atividades da fazenda
delegação de funções	
levantamento dos gastos para a transmissão dos bens	

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Apesar da necessidade de organização na gestão atual, o patriarca vem avançando no planejamento sucessório. Já houve uma primeira reunião entre os membros familiares, com as primeiras decisões acerca do forma de transmissão dos bens e a introdução da próxima reunião que tratará da primeira fase do plano sucessório.

O planejamento sucessório tem avançado de maneira satisfatória, na segunda reunião para a prestação de contas da safra 2020/2021, houve a divisão de funções entre os sócios e o estabelecimento dos salários de cada membro familiar. Em votação, decidiram contratar um profissional especializado para elaboração de regras específicas para a empresa familiar (Tabela 7). Assim, ao final, após a reestruturação administrativa da fazenda, deverá haver estabelecimento da quota participativa, levantamento e planejamentos dos valores que serão gastos em todo o processo sucessório, estando os membros familiares de acordo, será escolhido e comunicado o sucessor.

Da Doação *Inter Vivos*

A transmissão de bens pode ser entendida como uma declaração de vontade daquele que está transmitindo sua legítima, por isso é muito importante que no planejamento

sucessório se estabeleça a maneira como se dará a transferência, buscando uma manutenção organizada e estável do patrimônio daqueles que o estão dispendendo em favor do sucessor (Gagliano e Pamplona, 2016).

O presente estudo deve apresentar a maneira mais adequada de realizar a transferência do patrimônio. E após o levantamento minucioso dos bens patrimoniais e das questões familiares envolvidas, a doação de bens em vida é a forma mais correta para esta nova transição.

A doação *inter vivos* é uma declaração de vontades baseada nos requisitos do negócio jurídico (Barboza, 2016), tendo o patriarca, em decisão conjunta com os outros membros da família, optado pela doação dos bens imóveis em vida, fixando o quinhão a ser doado a cada membro familiar.

Uma das funções da doação é a blindagem do patrimônio. Mais para que isto ocorra é necessário que sejam incluídas na escritura pública cláusulas como: (i) reserva de usufruto, ou seja, o imóvel rural só poderá ser vendido com a anuência dos doadores; (ii) incomunicabilidade, isto é, os bens recebidos através da doação não se comunicarão com outros bens caso os sucessores venham a se casar; e (iii) impenhorabilidade, que estabelece que sobre bens recebidos por doação não poderá recair nenhuma penhora, em caso de dívida de qualquer dos herdeiros.

Além disso é necessário que seja realizada uma apuração de gastos no momento de se realizar a transmissão dos bens, uma vez que sob esta, incide a cobrança de taxas e impostos, além dos valores despendidos com a contratação de profissionais especializados para o cumprimento desta última fase.

A possibilidade de programar custos com a transmissão antecipada de bens, evitando o gasto com inventário, contribui para a saúde financeira da empresa, uma vez que este investimento já estará incluído no orçamento da propriedade.

E ao realizar o levantamento dos valores que serão gastos para efetuar a transmissão dos bens da família, a doação, neste momento seria a maneira menos onerosa. O custo total ficou orçado no valor de R\$ 190.458,34 com os custos do processo. Esse valor está associado, principalmente, ao custo com ITCMD (valor: R\$ 251.870,69) (Tabela 8). A taxa do ITCMD cobrada no estado de São Paulo nestes casos, é de 4%. No entanto, existe um Projeto de Lei nº 250/2020 em andamento que propõe mudança na Lei nº 10.705/2000, aumentando progressivamente o ITCMD de 4% a 8%, a depender do valor da doação, o que majora os gastos para que a transmissão seja efetuada (Fiorilo e Américo, 2020).

Assim sendo, no futuro a doação poderá não ser uma opção vantajosa. Mas, em se

tratando de uma família pequena, com poucos herdeiros e proprietários de uma média propriedade rural, esta se apresenta, no momento, como a melhor opção.

Tabela 8. Orçamento para doação do imóvel rural

Descrição	Custos com a doação	Valor do imóvel
	----- (R\$) -----	-----
Escritura	6.011,10	6.011,10
ITCMD	167.713,80	173.724,90
Matrícula	57,93	173.782,83
Registro	12.600,00	186.382,83
Custas para o Estado	1.708,42	188.091,25
Ipesp	1.169,31	189.260,56
Imposto Municipal	120,22	189.380,78
Ministério Público	288,53	189.669,31
Registro Civil	316,37	189.985,68
Tribunal de Justiça	412,55	190.398,23
Santa Casa	60,11	190.458,34

Fonte: Tabelionato de Notas e Protesto de Letras de Nuporanga/SP.

Ressaltando que a função do planejamento sucessório é evitar conflitos futuros e estabelecer o regime de bens que será adotado na transmissão dos bens, cumprindo a finalidade de proteção patrimonial e a transmissão antecipada dos bens. Assim devem ser analisadas as vantagens e desvantagens do regime que será adotado para realizar a transmissão dos bens (Tabela 9).

Tabela 9. Vantagens e desvantagens da doação *inter vivos*

Vantagens	Desvantagens
blindagem patrimonial	recolhimento de ITCMD
planejamento de gastos	falsa ideia de ser dono
escolha dos bens a serem doados	o sucessor deve se submeter à decisão do patriarca em caso de venda da propriedade
escolha da porcentagem a ser doada a cada herdeiro	
cancelamento motivado	a propriedade não pode ser utilizada como garantia em financiamentos
o patriarca continua tendo poder de decisão até sua morte	
evitar conflitos futuros relativos à transmissão dos bens	

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Apesar da doação *inter vivos* parecer a opção mais vantajosa neste caso, é necessário destacar os motivos para não se adotar a holding familiar, uma vez que também se trata de uma forma utilizada para se realizar a transmissão de bens aos herdeiros.

A holding familiar nada mais é do que uma transformação do patrimônio da pessoa

física em uma sociedade empresarial, na tentativa de evitar conflitos familiares referentes a administração dos bens, fazendo com que a família permaneça unida nas decisões tomadas na sociedade (Mamede, 2017).

No caso estudado a holding familiar não se apresentou como uma opção vantajosa principalmente pelos valores despendidos para sua implementação que inclui: honorários contábeis, honorários advocatícios, certidões de registro de imóveis e junta comercial, isso sem falar sobre a incidência de ITCMD e de ITBI (Tabela 10).

Sendo a principal vantagem da holding familiar integralizar todo o patrimônio da pessoa física em uma sociedade empresária e incluindo-se os custos para sua implementação, conclui-se que neste estudo ela não é uma opção viável, já que desde o ano de 2007 a família já concentra toda a atividade agropecuária em uma pessoa jurídica, visando a economia tributária. Entretanto, somente com uma análise detalhada de toda a documentação da propriedade, foi possível se chegar a esta decisão.

Em uma análise aprofundada verifica-se que a opção pela doação *inter vivos* é a escolha mais vantajosa porque: (i) é a maneira mais barata de realizar a transmissão dos bens; (ii) todos os membros da família concordam em realizar a doação; (iii) ela alcança o intuito principal que é a transmissão antecipada e programada dos bens aos herdeiros e finalmente (iv) realiza a blindagem patrimonial (Tabela 10).

Tabela 10. Comparativo entre holding familiar e a doação inter vivos

Doação inter vivos	Holding familiar
planejamento sucessório	planejamento sucessório
recolhimento de ITCMD	recolhimento de ITCMD e ITBI
isenção de honorários advocatícios e contábeis	pagamento de honorários advocatícios e contábeis
blindagem patrimonial	blindagem patrimonial
apenas doação de bens imóveis não realização de inventário planejamento antecipado de gastos com a transferência de bens aos herdeiros	integralização de capital não realização de inventário torna todos os herdeiros sócios da propriedade empresária

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

A organização da atividade, a transmissão de bens antecipada, a preparação do sucessor e a contribuição do patriarca são essenciais para uma sucessão familiar de sucesso. Para a implantação da sucessão familiar é necessária uma preocupação com o futuro da atividade desenvolvida e com a empresa familiar, além de decisões que precisam ser tomadas

no presente, tais como o regime de transmissão que será adotado neste processo, para que agindo antecipadamente, esta se perpetue às gerações futuras. A doação “*inter-vivos*” se apresentou como a melhor solução porque a família já possui uma sociedade empresária, que concentra toda a atividade financeira da propriedade, restando apenas a transmissão dos bens imóveis para a geração futura. E após o levantamento de todos os custos que a família teria neste processo identificou-se que esta é a opção menos onerosa e que alcança todos os objetivos pretendidos que são: a blindagem e a conservação do patrimônio.

REFERÊNCIAS

As referências devem ser inseridas em ordem alfabética, alinhadas à esquerda e com espaçamento simples. Seguem modelos de referências:

ABRAMOVAY, R. et al. Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios. **Unesco**. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000152.pdf>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

Araújo, D.B. **Sucessão nas organizações Brasileiras**. Brasília, 2007.

Barboza, H.H. A disciplina jurídica da partilha em vida: validade e efeitos. **Civilistica.com**. Disponível em: <<https://civilistica.emnuvens.com.br/redc/article/view/614/455>>. Acesso em: 5 mar. 2021.

Bernhoeft, R. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. Nobel: São Paulo, 1995.

Bork. **Family business, risky business: how to make it work**. New York: American Management Association. 1986.

Bruyne, P.; Herman, J.; Schoutheete, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

Chinelato, G. O futuro da fazenda: Sucessão Familiar em uma empresa rural. Disponível em: <<https://blog.aegro.com.br/empresa-familiar-rural/>>. Acesso em: 15 novembro 2020.

Ferrari, G.M.M. **Empresa familiar: O desafio da sucessão**. Pindamonhangaba, 2014.

Fiorilo, P.; Américo, J. **Projeto de Lei nº 250/2020**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=1000322805>>. Acesso em: 03 mar. 2021.

Gagliano, P.S.; Pamplona Filho, R. **Novo curso de direito civil: direito das sucessões**. Saraiva: São Paulo, 2016.

Hironaka, G.M.F.N.; Tartuce, F. **Planejamento Sucessório: Conceito, Mecanismos e Limitações**. Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil: Belo Horizonte. v.7, p. 87-109, 2019.

Kignel, L.; Werner, R. **E Deus criou a empresa familiar:** uma visão contemporânea. Integrare: São Paulo, 2007.

Leone, N. M. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

Mamede, E.C.; Mamede, G. **Holding Familiar e suas vantagens.** São Paulo: Atlas, 2017.

Mamede, G. **Holding familiar e suas vantagens:** planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. São Paulo: Atlas, 2020.