

Relatório de Inteligência



Sucessão familiar rural: como passar o agronegócio de geração

Atualmente apenas 13% da população brasileira vive no campo, e há indícios de que boa parte da gestão de fazendas tem encontrado dificuldade em continuar com o caráter de empreendimento familiar. De acordo com o IBGE, apenas 70% desses empreendimentos sobrevivem à geração do fundador e somente 5% chegam à terceira geração. Além da forte tendência do êxodo das gerações mais novas para as cidades, há também uma inexperiência das famílias em planejar a sucessão familiar da propriedade. Neste relatório, você irá conferir do que se trata a sucessão rural, sua importância para a economia do campo, as principais etapas deste processo, bem como os possíveis auxílios para o desenvolvimento dessa estratégia.

O que é a sucessão rural

No agronegócio, a sucessão familiar engloba a passagem da propriedade do negócio rural de uma geração para outra. Esse processo também inclui os bens e imóveis inerentes à propriedade em questão. Para que a sucessão seja bem-sucedida, as transferências de obrigações administrativas devem ser acompanhadas da passagem de conhecimento agrícola da propriedade para as próximas gerações. É importante ressaltar que não se trata apenas da transferência do poder administrativo sobre a terra e os bens, mas também do manejo das culturas e das características da propriedade.



Como conduzir a sucessão no campo

Para que a sucessão rural seja bem-sucedida, além de aspectos burocráticos, os herdeiros devem ter consciência do papel que o empreendimento rural ocupa na região e devem acordar o papel que cada um deve ter no negócio da família. Dessa forma, a participação dos sucessores interessados deve começar o quanto antes e encontrar formas de separar as relações familiares das profissionais. Os fundadores têm papel importante em direcionar e mediar os interesses da geração seguinte sobre o negócio rural. Ao dialogar sobre ideias para o futuro, o produtor abre margem para que os herdeiros tenham maior interesse em permanecer no local e dar continuidade ao negócio.

Importância do trabalho familiar no agro

O agronegócio é uma das principais atividades produtivas na economia brasileira e impacta na geração de empregos, na promoção de renda para a população e na garantia da produtividade da terra na zona rural. A falta de interesse das novas gerações em negócios familiares no campo e a crescente saída de jovens para cidades têm preocupado agentes do setor, que buscam formas de manter o segmento, primordial para o país. A consciência das novas gerações sobre a importância do trabalho rural e dos negócios familiares para a agricultura do Brasil é essencial para a manutenção do setor.

Desafios e obstáculos

Para que a sucessão ocorra com o êxito desejado, é preciso levar em consideração alguns dos desafios que podem aparecer. Confira a seguir os principais aspectos a serem levados em consideração:



Conflitos de interesse na família: problemas emocionais e divergências na família atrapalham o processo da sucessão, geram desgastes nos relacionamentos e danos emocionais a todos os envolvidos. Superar as diferenças por meio de uma boa comunicação ou mesmo com auxílio de terceiros a fim de conciliar os interesses pessoais e profissionais é algo difícil, mas essencial para que o negócio familiar e as partes interessadas não se sintam prejudicadas ou invalidadas na medida que tentam preservar a propriedade.



Resistência da geração anterior: há casos em que o atual administrador resiste em abrir mão de determinadas atividades para que a nova geração ocupe mais espaço nos negócios. Isso ocorre diante da falta de confiança na capacidade dos mais novos em comandar a propriedade. Esse comportamento impede que os futuros gestores se desenvolvam e prossigam com o negócio sem prejuízos à propriedade. Além disso, gera desconfiança por parte de funcionários e clientes, ou seja: todos perdem com esse comportamento no planejamento da sucessão.



Diferenças culturais: as mudanças geracionais atuais são muito mais profundas do que entre as gerações anteriores. Isso envolve avanços tecnológicos e necessidade de atrelar questões ambientais ao cultivo da terra. É importante que se encontre um ponto de convergência entre os interesses para que a sucessão tenha o resultado esperado.



Despreparo dos herdeiros: quando as gerações anteriores não compartilham os conhecimentos sobre o negócio, as gerações seguintes ficam despreparadas para dar continuidade ao empreendimento rural. O planejamento da sucessão deve evitar esse tipo de obstáculo que afeta a continuidade da gestão familiar.



Falta de interesse das gerações mais novas: é comum que gerações mais novas se sintam desestimuladas a assumir a propriedade e migrem para cidades maiores. Os motivos variam desde a falta de comunicação na família, as divergências de visões sobre uso da propriedade, a ausência de investimento no negócio até o desejo por melhorias nas condições de vida a partir de outra profissão.

Planejamento sucessório



Quando alcançado o alinhamento entre os envolvidos na sucessão do agronegócio familiar, os passos seguintes são o planejamento da passagem da gestão e a efetivação do planejamento definido. Veja algumas etapas deste processo.

Como planejar e iniciar o processo

Para iniciar o planejamento do processo sucessório é preciso fazer uma análise clara e atualizada da situação em que o empreendimento rural se encontra. Nesta etapa é importante que o sucessor passe a ter conhecimento do gerenciamento da propriedade e tenha acesso, de forma organizada e registrada, aos principais documentos e informações da fazenda e bens atrelados a ela. No levantamento inicial, é importante constar:

- Rentabilidade e área total cultivada da propriedade.
- Área reservada para preservação ambiental da região.
- Maquinário, imóveis e demais bens do negócio rural.
- Histórico da lavoura, safras e principais produções.
- Mapeamento de processos, técnicas e métodos aplicados na lavoura e gestão da propriedade.
- Fornecedores e acordos para aquisição de sementes, fertilizantes e demais materiais específicos.



Etapas para realizar a sucessão

Para que o processo sucessório ocorra da melhor maneira possível e sem prejudicar o desempenho do empreendimento, é importante seguir as seguintes etapas:



Planejamento com antecedência: o planejamento e a introdução dos herdeiros nos negócios devem ser feitos o quanto antes. Dessa forma, há tempo necessário para viabilizar uma transição de gestão mais organizada, reduzindo possíveis dificuldades para o negócio da família e demais colaboradores.



Definição do sucessor e plano para continuidade: durante o planejamento, deve-se acordar o papel de cada herdeiro na gestão da propriedade ou se será apenas um sucessor que irá tomar conta de todo o negócio. Em seguida, é importante traçar um plano de continuidade que englobe também as sugestões da nova geração, de modo que fiquem garantidas as oportunidades futuras de desenvolvimento da propriedade. Neste momento é importante a contratação de um advogado pelos herdeiros. A transferência dos bens exige os seguintes documentos:

- Certificado de cadastro no Incra.
- Certidão de ônus sobre restrições à posse da propriedade.
- Cópia autenticada dos carnês do Imposto sobre Propriedade Territorial Rural (ITR) dos últimos cinco anos.



Envolver toda a família: para que não ocorram conflitos ou surpresas desagradáveis no futuro, é essencial comunicar e informar toda a família sobre as decisões e etapas do processo sucessório pelo qual o empreendimento passará. Por meio do diálogo é possível realizar uma divisão justa das atribuições e dos bens, além de formas para garantir que o acordo não prejudique o negócio em nome de interesses individuais. A família precisa chegar a um consenso, de modo que não haja brigas e nem perdas para os herdeiros ou para o negócio.



Investir em tecnologia e documentação: para que a sucessão ocorra de maneira regular, é necessário que a documentação e os impostos da propriedade estejam em dia. Deve-se levar em consideração aspectos legais como testamentos, partilha de bens, regime patrimonial de casamentos e outras formas de transferência da propriedade. Além dos aspectos burocráticos, o uso de tecnologias pode auxiliar no controle e no registro das principais informações da propriedade. O registro das safras, dos custos e dos rendimentos é determinante para que os sucessores conheçam o cenário real da propriedade e possam fazer as melhores escolhas na gestão.



Comunicação e processos bem definidos: uma das etapas para a consolidação da sucessão do negócio familiar é ter as atividades bem definidas e descritas. Entre as informações estratégicas para uma boa sucessão estão, por exemplo, quem são os compradores e fornecedores, funcionários de confiança, melhores práticas de preços, logística, entre outros aspectos. Essas informações também devem contar com uma boa comunicação entre as gerações, o que ajuda a evitar mal-entendidos sobre os processos, além de gerar uma oportunidade para aperfeiçoar práticas já existentes na propriedade.



Apoio de recursos humanos e profissionais especializados: diante da complexidade de todos os processos e conhecimentos que serão transferidos para a geração seguinte, bem como a potencial necessidade de mediação entre os interesses dos herdeiros, a ajuda de profissionais pode trazer benefícios. Especialistas em recursos humanos podem evitar que conflitos familiares ocorram e investir em treinamentos para os sucessores menos experientes, viabilizando um andamento mais tranquilo da transferência de funções na propriedade.

Consultorias que podem auxiliar

Durante a transferência de gestão do negócio rural, os sucessores podem precisar de maior instrução e orientação especializada sobre temas específicos da propriedade. Há diversos tipos de consultorias e cursos voltados para o agronegócio que podem contribuir na hora de planejar a sucessão. Algumas das possibilidades são:



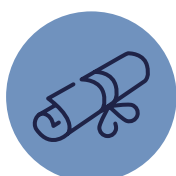
Gestão de agronegócio: os sucessores precisam ter consciência das habilidades necessárias para liderar as equipes que trabalham na propriedade, bem como capacidade de realizar a gestão das diversas áreas técnicas que sustentam o funcionamento do negócio familiar. Para maior qualificação, é importante que os herdeiros interessados em assumir a propriedade adquiram conhecimento com a geração anterior, mas também por meio de cursos de especialização fornecidos, por exemplo, pela [Embrapa](#) e pelo [Sebrae](#).



Consultoria jurídica: o processo sucessório pode demandar o apoio de profissionais especializados em soluções jurídicas voltadas ao agronegócio. Caso as novas gerações tenham o interesse de modificar características ou a finalidade da propriedade, é preciso realizar as mudanças de acordo com normas e legislações vigentes, adaptando o negócio familiar ao novo momento.



Capacitação financeira: a passagem do controle do negócio também envolve um conhecimento para gestão financeira da propriedade agrícola que pode ser complexa diante, por exemplo, de preços de insumos, pagamento de salários e valor dos produtos a serem vendidos. Os herdeiros devem ter capacidade de construir os planejamentos financeiros futuros para honrar os compromissos estabelecidos pelo empreendimento rural com parceiros, clientes e fornecedores, bem como saber onde alocar investimentos e manter as finanças em dia.



Capacitação técnica: o aspecto técnico do agronegócio engloba tanto assuntos específicos das atividades voltadas ao campo quanto o manejo animal ou vegetal e os avanços tecnológicos que podem ser incorporados ao meio rural. Preparar os sucessores com esse tipo de conhecimento ou sugerir implementações de ferramentas durante o processo sucessório são formas de melhorar a gestão da propriedade, a produtividade e a margem de lucro do negócio em um momento de transição.

Formas de obter apoio para melhor sucessão

Existem instituições que oferecem auxílio profissional, cursos e outras atividades que auxiliam no momento de realizar a passagem do comando do negócio para a próxima geração.



Organizações e agências que auxiliam no processo sucessório



Sebrae: com o projeto Sebrae em Campo, são disponibilizados consultores especializados em agronegócio que, por meio de metodologias específicas para cada tema, auxiliam na capacitação dos produtores para um melhor aproveitamento da terra. A iniciativa é uma possibilidade de preparar melhor os herdeiros para a gestão do negócio rural. Outra iniciativa do Sebrae é o [AgroNordeste](#), projeto em que consultores auxiliam a próxima geração a desempenhar o papel de gestor e empreendedor rural da melhor forma possível em suas propriedades. As consultorias auxiliam a alinhar as expectativas das diferentes gerações para que o negócio continue a pertencer à família.



Epagri: a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina é um exemplo de iniciativa vinculada ao governo estadual que fornece anualmente cursos para jovens agricultores e pescadores a fim de preparar as novas gerações para assumir as propriedades familiares. Os cursos englobam aulas teóricas, apresentações técnicas e encontros presenciais com práticas ao ar livre. Durante as atividades, é incentivado que os jovens apresentem iniciativas inovadoras para solucionar questões que afetam a região.



Senar: o projeto Herdeiros do Campo, vinculado ao Senar-PR, é outro exemplo focado na preparação das próximas gerações, a partir de um curso que visa trazer maior segurança para os herdeiros ao assumir a propriedade. A formação, que deve contar também com a presença da geração anterior, possibilita que a família entenda a dimensão do patrimônio, as formas de escolher quem será o sucessor e como isso pode afetar os demais herdeiros, gerar maior diálogo entre as gerações, mediação de conflitos e construção de confiança para poder passar o bastão para o futuro gestor.

Exemplos de casos de sucessão familiar

As dificuldades de realizar o processo de passagem de administração da propriedade para a próxima geração são questões que atingem diversos produtores de todo o país. Confira alguns exemplos:



Caso Cocamar: o projeto Rally Cocamar de Produtividade auxiliou no processo de sucessão familiar de Luiz Henrique Kikuiti Tanno. A propriedade da família, que fica em Londrina (PR) e cultiva grãos, contou com apoio para desenvolver um planejamento sucessório em que Luiz assumiu a liderança na gestão da propriedade, auxiliado pelo seu pai. O processo de transferência de liderança contou com o apoio técnico da Cocamar, consultorias de recomendações técnicas, de sustentabilidade, elaboração de planilhas detalhadas para gestão e implementação de tecnologias de agricultura de precisão.

Caso de fazenda produtora de leite: Vinícius Corrêa, após estudar engenharia mecânica, recebeu do avô, Helvécio Corrêa, o convite para assumir a fazenda da família, que tem como atividade a bovinocultura de corte e de leite. Por meio do planejamento do processo de sucessão para Vinícius, as duas gerações perceberam que faltava uma organização na gestão do negócio rural, como a determinação de uma rotina, a definição de manejo, a delimitação de objetivos de médio e longo prazo e demais melhorias de processos. Diante das dificuldades, o jovem contou com o apoio do Sindicato dos Produtores Rurais e do Programa de Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) Balde Cheio. Por meio de uma trajetória definida pela família como desafiadora, mas possível, a fazenda realizou diversas ações para melhorar a produção. Mesmo com muitas transformações já efetivadas no tratamento dado ao rebanho, diversas melhorias ainda serão implementadas, mas com planejamento e comunicação aberta entre os membros da família, a sucessão vem dando resultados positivos.





Protagonismo feminino em sucessões: outro exemplo de sucessão bem-sucedida aconteceu na fazenda da família Vigolo em Mato Grosso. A filha mais nova, Natália Vigolo, comunicou ao pai, Nilso, que gostaria de seguir seus passos na fazenda. A jovem cursou agronomia e, com o acompanhamento do pai, adquire o conhecimento sobre a gestão da propriedade, manuseio técnico das máquinas e dos produtos da fazenda. De acordo com familiares, por meio de Natália o negócio permanecerá com a família e vai continuar a beneficiar o desenvolvimento econômico da região.

Fontes de apoio

Sucessão familiar: a importância dos jovens no agronegócio. Agrodex. 2016. Redação Agrishow. Profissionais do agro do futuro: a importância da capacitação. Agrishow Digital. 2020. Jacto. O futuro da fazenda: sucessão familiar em uma empresa rural. Blog Jacto. 2020. Epagri forma 50 jovens rurais no Oeste Catarinense em curso de gestão e protagonismo nesta quarta (15). Epagri. 2021. Consultoria agrária: soluções jurídicas para a efetivação do agronegócio. Direito Agro. 2022. Equipe Totvs. Sucessão familiar: como fazer e principais desafios no campo. Blog Totvs. 2022. Sucessão familiar: neto assume propriedade e eleva produção de leite. MilkPoint. 2022. Tudo o que você precisa saber sobre sucessão familiar no agronegócio. Sebrae. 2022. Mariana Rezende. Sucessão familiar rural: como fazer esse processo sem maiores problemas. Blog Agro. 2023. Viviane Petroli, Olmir Cividini. Sucessão: jovens se preparam para assumir os negócios no campo em Mato Grosso. Canal Rural Mato Grosso. 2023. Pedro Ribeiro. Com incentivos, jovem quer ficar no campo e participar da sucessão familiar. Paraná Portal. 2023. COCAMAR: Sucessão bem-sucedida impulsiona o negócio da família. Paraná Cooperativo. 2023. Como otimizar a gestão financeira no Agronegócio passo-a-passo. Instituto Agro. Acesso em 2023. Treinamento e capacitação para profissionais do campo. Blog da RedeAgro. Acesso em 2023. A importância da sucessão familiar no agronegócio. Biosul. Acesso em 2023. O Sebrae pode ajudar seu Agronegócio. Vitrine Sebrae GO. Acesso em 2023. Herdeiros do Campo. Sistema FAEP. Acesso em 2023.

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA /// AGRONEGÓCIO /// 16 DE MAIO A 19 DE MAIO DE 2023

Polo
Sebrae **agro** **SEBRAE**

Coordenação

Douglas Parahyba de Abreu – Sebrae GO

Victor Rodrigues Ferreira – Sebrae NA

Analista de inteligência

Ana Beatriz Slomski

Consultor Polo Sebrae Agro

Klauber Carlos Ferreira

polosebraeagro.sebrae.com.br

