

Governança Familiar no Agronegócio: Fatores Facilitadores e Restritivos.

Family Governance in Agribusiness: Facilitating and Restrictive Factors.

Bárbara de Oliveira Sousa Castro¹; Érika Cristina Souza da Silva Correia¹; Daniel Silva Pagotto².

¹*Centro Universitário Sagrado Coração, Bauru/SP, Brasil.*

²*CEO da TRATTO Consultoria, Bauru/SP, Brasil.*

E-mail (autor principal): erika.correia@unisagrado.edu.br; daniel.pagotto@trattoconsultoria.com

RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar os principais problemas que envolvem a governança familiar, bem como, indicar estratégias que favoreçam a gestão rural. Realizou-se uma pesquisa descritiva para identificar os principais problemas que envolvem a governança familiar nas propriedades rurais e pesquisas acadêmicas voltadas nas áreas de governança familiar e gestão rural como embasamento para a indicação de estratégias que favoreçam a gestão rural diante dos problemas levantados no estudo. O cenário geral de governança das empresas rurais em estudo foi obtido a partir da análise dos dados referentes as categorias sucessão, pessoas e liderança, finanças, aspectos legais (jurídico) e patrimônio. Notou-se com as análises que o ambiente financeiro obteve a melhor pontuação real dentre as categorias, resultando em uma diferença de menos de 62,1% do cenário ideal. Já o pior cenário real foi a categoria de pessoas e liderança, no qual teve uma diferença de 90,5% a menos do valor ideal. No contexto geral, em uma escala de zero a dez, os produtores se enquadraram em uma pontuação média de 4,10 pontos. Neste cenário, o negócio rural necessita de mais controles e processos, porém já é possível visualizar certas ações de gestão. Contudo, ainda existe probabilidade de problemas sérios a qualquer momento, com possível perda patrimonial caso surja um fator não controlável.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Gerenciamento de Riscos, Gestão Rural.

ABSTRACT

The study aimed to identify the main problems involving family governance, as well as to indicate strategies that favor rural management. A descriptive research was carried out to identify the main problems involving family governance on rural properties and academic research focused on the areas of family governance and rural management as a basis for indicating strategies that favor rural management in view of the problems raised in the study. The general scenario of governance of the rural companies under study was obtained from the analysis of data referring to the categories of succession, people and leadership, finance, legal aspects (legal) and equity. It was noted from the analyzes that the financial environment obtained the best real score among the categories, resulting in a difference of less than 62.1% from the ideal scenario. The worst real scenario was the category of people and leadership, in which there was a difference of 90.5% less than the ideal value. In the general context, on a scale of zero to ten, producers fit an average score of 4.10 points. In this scenario, the rural business needs more controls and processes, but it is already possible to visualize certain management actions. However, there is still a probability of serious problems at any time, with possible loss of assets if an uncontrollable factor arises.

Keywords: *Family Businesses, Risk management, Rural Management.*

INTRODUÇÃO

O setor do agronegócio no Brasil se comporta de forma dinâmica dentro da economia e contribui com relevância no emprego de mão de obra. Juntamente a isso, ele compõe parte do Produto Interno Bruto (PIB) e no saldo da balança comercial brasileira (MOREIRA et al., 2011).

De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2021), somente no primeiro trimestre de 2021 o PIB do agronegócio já teve um aumento de 5,35% em relação ao mesmo período no ano anterior, valor equivalente a mais de 124 bilhões de reais. Moreira (2009) ainda ressalta que o agronegócio impacta de forma econômica e social, principalmente nas crises ocasionadas no mercado de commodities, como café, gado, cana-de-açúcar, borracha e cacau. Segundo Alcântara (2020), tal fator demonstra a importância e a força de atuação do agronegócio na economia brasileira.

Em relação as perspectivas futuras, a tendência é que esse setor aumente a sua atuação, uma vez que existe uma demanda de alimentos em âmbito mundial e um potencial de crescimento nacional devido os vastos recursos naturais (áreas agricultáveis inexploradas) (MOREIRA et al., 2011).

Diante dessa importância, existe a necessidade de estudos focados na modernização do setor na área de administração, em especial, nas formas de gerenciamento e as fontes e tipos de riscos envolvidos neste assunto (MOREIRA, 2019).

Dentro das principais políticas públicas e privadas, Andrade et al. (2017) identificam uma crescente utilização do termo governança e comentam sobre o seu impacto na estruturação do setor agroindustrial brasileiro, como também um caminho para melhorias nos níveis de eficiência do setor. Sendo assim, percebe-se que as práticas de governança corporativa podem ser utilizadas como uma forma de melhoria nos processos organizacionais e profissionais dentro do agronegócio. Em especial, podemos ter um aumento na sobrevivência de organizações familiares quando utilizados tais processos (PICCHI, 2017).

Partindo da análise desses processos aplicados dentro de empresas familiares, Picchi (2017) identifica dois principais benefícios, sendo eles: facilidade do processo de gestão quando criadas normas e procedimentos operacionais e de condutas e fortalecimento da organização quando separados os interesses familiares da empresa.

Aprofundando essa perspectiva, o cenário para a governança familiar se mostra promissor devido a evolução em estruturas mais profissionais focadas em gestão, no qual envolve a implantação de processos relacionados ao planejamento estratégico e orçamento do ano, ferramentas de controle de custos, sistemas de informação gerencial, entre outros (MACHADO FILHO et al., 2017).

Contudo, comparando essa estruturação profissional com o processo de governança familiar em si, Machado Filho et al. (2017) constatou que não houve uma evolução de forma proporcional, o que promove um “risco de governança” no ambiente rural.

Alcântara; Machado Filho (2014) explicam que o maior problema desse assunto, dentro dos negócios familiares, é a divergência de interesses e visão de futuro das partes envolvidas no negócio. De forma prática, notam-se diferenças de expectativas quanto à destinação de lucros, ampliação dos investimentos, exposição a dívidas, indicação de familiares para cargos de gestão, entre outros, no qual acabam criando um potencial risco de conflito.

Essa instabilidade familiar nos negócios rurais, promovem uma intensificação nos conflitos de interesse, como até mesmo uma divisão de patrimônio ao longo da sucessão entre as gerações (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Diante do contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar os principais problemas que envolvem a governança familiar, bem como, indicar estratégias que favoreçam a gestão rural.

REVISÃO DA LITERATURA

Gerenciamento em Propriedades Rurais Familiares

Ao longo da história do Brasil, o agronegócio teve grande importância econômica e política, podendo destacar, dentre momentos históricos, o período do Brasil Império (1500-1882) com o comércio de cana-de-açúcar, a Proclamação da República (1889) com as oligarquias rurais dos

“barões do café” e o período da República Velha (1889-1930) com a política do “café com leite” (ALCANTARA, 2020).

A partir da década de setenta, tem-se um fortalecimento no ambiente rural brasileiro devido a mudança de entendimento a respeito do setor agrícola, no qual começou a ser visto como parte importante do sistema alimentar. Com isso, tem-se uma reestruturação dos processos, saindo do formato tradicionalista com técnicas rudimentares e indo para um modelo mecanizado com o uso intensivo de tecnologia (ALCANTARA; MACHADO FILHO, 2014). O Plano Real (1994) promoveu uma estabilização econômica, no qual ocasionou num choque de competitividade na atividade rural. Com isso, o setor obteve ganhos na eficiência em tecnologia, economia em escala e modernização, em especial, na produção em larga escala e produtividade no uso da terra (MACHADO FILHO, 2009).

Nos últimos anos, o país vivencia outro cenário no agronegócio, uma vez que novas oportunidades relacionadas a emprego, qualidade de vida e investimentos tem sido encontradas na zona rural. Além disso, nota-se uma maior especialização em atividades dentro das propriedades rurais, no qual geram uma dependência em tecnologia, infraestrutura, escoamento de produção, maquinário, insumos e outros serviços (BRANDT, 2020).

Juntamente a esse desenvolvimento dentro dos negócios rurais, pode-se também identificar um aumento na profissionalização. Consequentemente, houve maior interesse dos jovens em seguir na área, gerando assim uma valorização (BRANDT, 2020).

Nesse contexto, as propriedades rurais estão sendo vistas como empresas, no qual necessita-se de um cuidado na gestão do negócio e uma maior exigência nas competências profissionais (ALCANTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Alcantara (2020) destaca que atualmente o agronegócio possui uma característica com múltiplas atividades, sendo necessária uma atenção nas operações financeiras e gerenciais dentro das fazendas, uma vez que elas fazem parte de uma realidade empresarial que muitas vezes não estão estruturadas formalmente. Com isso, percebe-se a importância da gestão dentro das propriedades rurais brasileiras. Partindo desse pressuposto, faz-se necessário uma contextualização de termos e conceitos de gestão dentro dos ambientes de fazenda.

Conforme o inciso VI no artigo 4º do Estatuto da Terra (Lei nº 4.504 de 1964), empresa rural é: “O empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condição de rendimento econômico” (BRASIL, 1964). Sendo assim, Alcantara (2020) ainda ressalta que um empresário rural é quem exerce atividades econômicas relacionado a este tipo de empreendimento.

Entrando no contexto das empresas rurais familiares, Picchi (2017) identifica que o Brasil tem a predominância de negócios familiares no meio rural. Esse mesmo autor define empresa familiar como: “Aquela que está vinculada à história de uma família, a qual tem o controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros sem, no entanto, descaracterizá-la como tal” (PICCHI, 2017).

Esse tipo de empresa possui três elementos importantes: propriedade, gestão e família/hereditariedade. O eixo da propriedade define a empresa familiar em si, a gestão é o desenvolvimento organizacional e a família/hereditariedade está relacionada as mudanças

estruturais ao longo do tempo (foco no envelhecimento biológico dos membros) (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

A junção de tais eixos forma uma entidade dinâmica, no qual se desenvolve atrelada aos estágios sucessivos dos membros da família. Sendo assim, faz-se necessário o entendimento do processo de sucessão (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

De acordo com Passos et al. (2006); Brandt (2020), a sucessão familiar é caracterizada como um processo no qual ocorre a transição do fundador e/ou atual gestor para a liderança da nova geração. Desse modo, as esferas família, patrimônio e empresa passarão por seu processo de sucessão com a legitimação.

Sendo assim, o processo de desenvolvimento da empresa familiar está atrelado a fase de vida dos membros da família envolvidos no negócio. Logo, o planejamento sucessório é de suma importância para garantir o legado, como também separar as esferas de atuação dos integrantes no que compete a família e a empresa. Nesse sentido, Brandt (2020) destaca que a governança familiar, societária e corporativa surge como uma ferramenta de tomada de decisão, organização e profissionalização nas empresas rurais.

A governança dentro das empresas familiares tem como finalidade implantar normas e regras que promovam a conciliação dos objetivos da empresa com os interesses familiares, no qual, conseqüentemente, acabam garantindo uma visão de longo prazo e perpetuação do legado (GRISCI; VELLOSO, 2014).

Aspectos Críticos do Processo de Governança Familiar em Propriedades Rurais

O agronegócio possui um cenário favorável, no qual encontra-se em franco desenvolvimento, principalmente em questões tecnológicas. Contudo, Alcantara (2020) destaca que é necessário que os gestores dos negócios rurais tenham conhecimento voltado para a tecnologia de produção e gerenciamento do negócio. Além disso, ele identificou a necessidade de estudos focados em modernização e gestão no setor do agronegócio.

Contudo, Taliarine et al. (2019) pontuam que grande parte das empresas rurais não se preocupam com a gestão das suas atividades, de forma prática, não aderem técnicas de gestão e planejamento. Na ausência dessas técnicas, identificam-se falhas básicas na gestão e tomada de decisão, no qual podem gerar riscos significativos ao negócio. Sendo assim, Callado et al. (2009) afirmam que é necessário que o setor se aprimore nos assuntos relacionados a gestão, não focando somente na produtividade como é visto normalmente.

Outro fator de grande influência no agronegócio é o processo de sucessão dentro das empresas rurais familiares. Alcântara; Machado Filho (2014) destacam que a sucessão não evolui de forma acentuada como a profissionalização do setor, fato que gera riscos sucessórios e de governança.

Além disso, tradicionalmente, a maioria das propriedades rurais são estruturadas em Pessoa Física (PF), contudo, modificações na legislação brasileira trazem uma melhor flexibilização na transformação dos negócios rurais em Pessoa Jurídica (PJ). O fator de risco nestes casos são as questões sucessórias e tributárias, uma vez normalmente ocorre o desmembramento do patrimônio

com o passar das gerações, que por fim promove maior tributação devido a estruturação em Pessoa Física (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2009).

Analisando os eixos das empresas familiares (propriedade, gestão e família/hereditariedade) nas empresas rurais são identificados desafios ao longo do tempo, descritos na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Desafios das empresas rurais familiares ao longo do tempo.

FAMÍLIA	PROPRIEDADE	GESTÃO
Desenvolvimento da comunicação entre os sócios, herdeiros e outros membros da família a fim gerar mais clareza e evitar triangulações	Eficiência na geração de caixa e capitalização da empresa, sempre buscando acompanhar as necessidades de capital da família	Planejamento sucessório buscando preparar os sucessores e sucedidos, alinhar as visões e expectativas de todos os membros da família e promover critérios na escolha dos sucessores
Promover um ambiente que estimule o interesse dos herdeiros e que facilite a escolha dos sucessores, bem como a realização do desligamento da geração senil de forma harmoniosa	Definir os papéis e as funções dos proprietários e gestores	Renovação das estratégias e participação dos sócios e herdeiros na tomada de decisão
Criar limites na influência da família sobre a empresa, buscando separar a função familiar da empresarial	Administrar e estabelecer um fórum de interações entre os proprietários e a família para discussões a respeito da empresa	Gestão de pessoas e profissionalização
Administrar as expectativas dos sócios e herdeiros a fim de promover uma cooperação entre ambos e equilibrar o relacionamento familiar	Estruturar a propriedade à medida que a empresa evolui	Criação de novas estruturas organizacionais
Gerenciamento da renda dos sócios e sucessores	Diminuir os conflitos entre os sócios minoritários e majoritários	Trabalhar as expectativas dos colaboradores que não são familiares

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de Alcântara; Machado Filho (2014).

Nesse contexto, os aspectos críticos que envolvem o sucesso de uma empresa rural estão diretamente relacionados tanto na forma de gerenciar o negócio quanto nas relações entre os membros da família (PICCHI, 2017).

Gestão Rural Estratégica

Diante dos aspectos críticos de gestão nas empresas rurais familiares, faz-se necessário a utilização de mecanismos de governança. Sendo assim, tais modelos de gestão promoverão resultados diferenciados, como também a mitigação dos problemas nas relações familiares dos envolvidos no negócio (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Segundo Picchi (2017), analisando as relações familiares com a gestão nas empresas rurais, percebe-se que o sistema de governança gera maior transparência nos processos decisórios dentro do negócio, fato que fortalece as relações entre os familiares. Para a concretização, de forma prática, precisará de uma mudança no estilo gerencial do gestor da empresa, no qual consiste em uma profissionalização voltada as necessidades na evolução do negócio. Antonialli (2020) destaca que essas mudanças de gerenciamento ampliarão os horizontes na coordenação das cadeias produtivas e compreensão do mercado do produto final.

Dentre as diversas práticas de governança, pode-se destacar o planejamento estratégico, no qual tem como objetivo alcançar resultados desejáveis nos processos estratégico, tático e operacional do negócio, considerando o ambiente externo e interno da entidade. Com isso, o gestor conseguirá identificar oportunidades e ameaças no decorrer da execução das estratégias (ALCANTARA, 2020).

Além do planejamento estratégico nas tomadas de decisões, Vellani et al. (2010) identificaram que, para a gestão de um negócio rural, é necessário utilizar ferramentas contábeis, como por exemplo fluxo de caixa e riscos financeiros. Através disso, o gestor conseguirá relacionar os investimentos, as receitas e os gastos com os custos de oportunidade identificados.

Quanto a questão das relações familiares, o planejamento sucessório é de extrema importância na perpetuação da empresa, uma vez que promoverá um acordo societário para regularizar os direitos e deveres dos membros da família, evitando assim divergências na gestão e no relacionamento familiar. O reconhecimento societário proporciona mais clareza na situação atual do negócio atrelado aos valores e visão do grupo (BRANDT, 2020).

Através da qualificação do corpo diretivo por meio de ferramentas de governança, a empresa rural obterá controle da gestão, do planejamento a curto, médio e longo prazo, bem como, maior envolvimento da família no processo de decisão (ANTONIALLI, 2000).

MATERIAIS E MÉTODOS

Para o estudo utilizou-se o banco de dados da empresa TRATTO Consultoria para realizar a pesquisa descritiva, no qual teve como objetivo identificar os principais problemas que envolvem a governança familiar nas propriedades rurais. Além disso, realizou-se pesquisas acadêmicas voltadas nas áreas de governança familiar e gestão rural como embasamento para a indicação de estratégias que favoreçam a gestão rural diante dos problemas levantados no estudo.

Aquisição dos Dados

Os dados fornecidos foram extraídos do Índice TRATTO de Governança da empresa TRATTO Consultoria. Essa ferramenta tem como finalidade avaliar as condições dos negócios rurais familiares de maneira analítica, qualitativa e estratégica, no qual auxilia na evolução da gestão e proteção do patrimônio dos produtores rurais.

O presente estudo teve acesso ao banco de dados levantado no decorrer dos últimos cinco anos (2016 a 2021), contando com resposta de 2.648 produtores rurais brasileiros.

Esse índice foi desenvolvido através de um questionário digital com trinta questões, conforme o Tabela 2, sendo dividido em: sucessão, pessoas e liderança, finanças, aspectos legais (jurídico) e patrimônio.

Tabela 2. Questionário Índice TRATTO de Governança.

CATEGORIA	PERGUNTA
SUCESSÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. No seu negócio familiar, o patriarca iniciou alguma ação visando sucessão? 2. Existe algum protocolo familiar, regras, para a gestão atual? 3. Existe um procedimento formal para decisões de grande impacto? 4. Existe algum programa para capacitação profissional de sócios e herdeiros? 5. Existe diferença clara entre gestor de fazendas e sócios/herdeiro?
PESSOAS E LIDERANÇA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe organograma formalizado para as fazendas e áreas administrativas? 2. Existe uma regra escrita para cargos e salários no negócio? 3. Existe uma área ou pessoas responsáveis pelo zelo com funcionários e seus familiares? 4. Existem metas formais em alguma área específica, com bonificação para bons resultados? 5. Existe incentivo à formação profissional/plano de carreira para funcionários? 6. Existe algum programa anual de feedback?

<p><i>FINANÇAS</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para as suas fazendas, existe orçamento de receitas e despesas anuais? 2. Existe gestão do fluxo de caixa mensal em planilha ou em algum sistema de informação? 3. Existe consolidação de receitas e despesas das fazendas mensalmente? 4. Você consolida seu patrimônio anualmente através de um balanço patrimonial ou algo parecido? 5. Existe projeção de cenários futuros para análise dos riscos inerentes ao seu negócio? 6. Existe estratégia para lidar com bancos/investidores? 7. Você acompanha o seu mercado dentro do agronegócio semanalmente? 8. O seu faturamento esperado nas fazendas é: ≤115% das despesas; >115% das despesas; Não estimado.
<p><i>ASPECTOS LEGAIS (JURÍDICO)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em geral no agronegócio, as declarações do imposto de renda de pessoas físicas não refletem a realidade das fazendas. No seu caso: Sim, também acontece; Não, isso não acontece; 2. Suas propriedades rurais são declaradas: Pessoa Física; Pessoa Jurídica; 3. Existe algum acordo de sócios/acionistas mesmo que informal para a gestão dos negócios? 4. No seu entendimento, você está seguro para questões trabalhistas? 5. Nas propriedades de sua família, você entende que existe segurança para as questões ambientais? 6. No seu negócio, você entende que existe segurança estrutural por fator não controlável?
<p><i>PATRIMÔNIO</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você tem costume de valorizar suas terras e fazer inventário de bens e das propriedades rurais a cada ano? 2. No seu entendimento, que % de seus ativos (terras, rebanho, estoques etc.) pode ser vendido em até 6 meses a valor de mercado? 3. Existe plano de crescimento projetado e escrito com estimativa de fluxo de caixa? 4. As dívidas sobre o seu patrimônio são: ≥ 30%; < 30%; não tenho dívidas 5. Sua dívida de curto prazo (a ser paga nos próximos 12 meses): ≥ 50% do valor total; < 50% do valor total; não tenho dívidas

Fonte: TRATTO Consultoria.

Após o preenchimento do questionário, o produtor rural recebeu via e-mail o resultado que descreve o cenário em que se encontra, bem como, os riscos que afetam ou poderão afetar a gestão do seu negócio. É importante ressaltar que os resultados são obtidos por meio de notas pré-definidas para cada questão, de acordo com a metodologia desenvolvida pela própria empresa (Tabela 3).

Tabela 3. Metodologia Notas: Questões do Índice TRATTO de Governança.

CATEGORIA	QUESTÃO	RESPOSTA	R	VALO	L	TOTA
SUCESSÃO	1	Sim		0,7		2,0
		Não		0		
	2	Sim		0,4		
		Não		0		
	3	Sim		0,2		
	Não		0			
PESSOAS E LIDERANÇA	1	Sim		0,4		1,5
		Não		0		
	2	Sim		0,15		
		Não		0		
	3	Sim		0,15		
	Não		0			
FINANÇAS	1	Sim		0,6		3,0
		Não		0		
	2	Sim		0,6		
		Não		0		
	3	Sim		0,4		
		Não		0		
4	Sim		0,3			
	Não		0			
JURÍDICO	1	Sim		0		2,0
		Não		0,4		
	2	Física		0		
		Jurídica		0,5		
	3	Sim		0,2		
		Não		0		
	4	Sim		0,2		
		Não		0		
5	Sim		0,2			
	Não		0			
FINANÇAS	8	Maior 115		0,3		
		Menor 115		0		
		Não sei		0		

PATRIMÔNIO	6	Sim	0,5	2,0
		Não	0	
	1	Sim	0,5	
		Não	0	
	2	Menos 10	0	
		Mais 10	0,3	
	3	Sim	0,2	
		Não	0	
	4	Maior 30	0	
		Menor 30	0,25	
		Não tenho	0,25	
	5	Maior 50	0	
Menor 50		0,25		
Não tenho		0,2		

Fonte: TRATTO Consultoria.

Tratamento e Análise dos Dados

Para a organização do banco de dados foi utilizado o *software Excel*. Com isso, realizou-se uma análise descritiva dos dados para a obtenção dos valores médios dos parâmetros: sucessão, pessoas e liderança, finanças, aspectos legais (jurídico) e patrimônio. Na sequência, os dados foram submetidos a representações gráficas, via *Excel*, para melhor compreensão do cenário no qual se encontram os produtores.

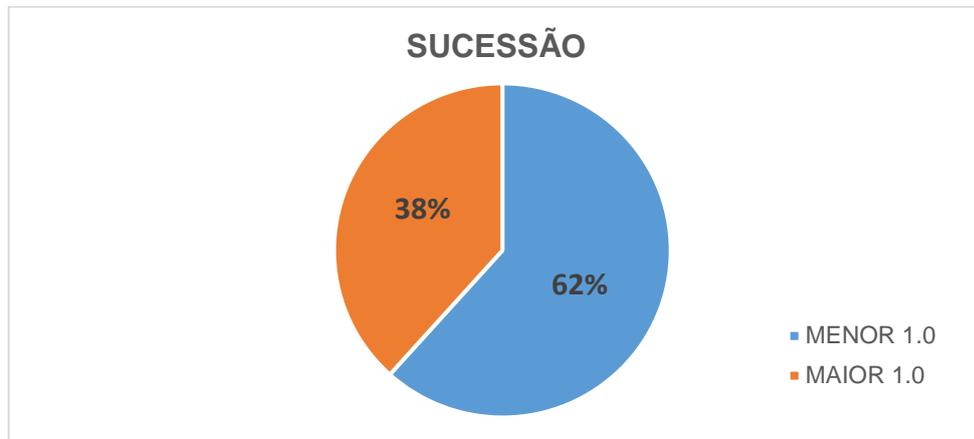
RESULTADOS

O cenário geral de governança das empresas rurais em estudo foi obtido a partir da análise dos dados referentes as categorias sucessão, pessoas e liderança, finanças, aspectos legais (jurídico) e patrimônio.

Sucessão

A categoria sucessão possuía uma nota máxima de 2 pontos, contudo, o resultado mostrou que os produtores rurais se enquadraram em valores menores que 1 ponto (Figura 1).

Figura 1. Categoria sucessão no Índice TRATTO de Governança.



Segundo a metodologia da TRATTO, nesse cenário o ambiente de sucessão não foi estruturado de forma relevante. Sendo assim, se hoje ocorresse um fator não controlável que gerasse uma mudança abrupta na liderança da família, seriam grandes as chances de conflitos entre os entes, bem como uma possível perda de patrimônio por consequência da inexistência de regras claras para a continuidade e sustentabilidade do patrimônio vigente.

Alguns fatores que contribuíram para tal cenário podem ser vistos nas Figuras 2, 3 e 4. Percebe-se que os protocolos, procedimentos e regras não são comumente aplicados nos negócios (Figuras 2 e 3). Com isso, segundo Taliarine et al. (2019) essa informalidade, ou mesmo ausência, promove falhas na gestão e tomada de decisão, ponto que gera riscos ao negócio familiar.

Figura 2. Protocolos gestão atual.

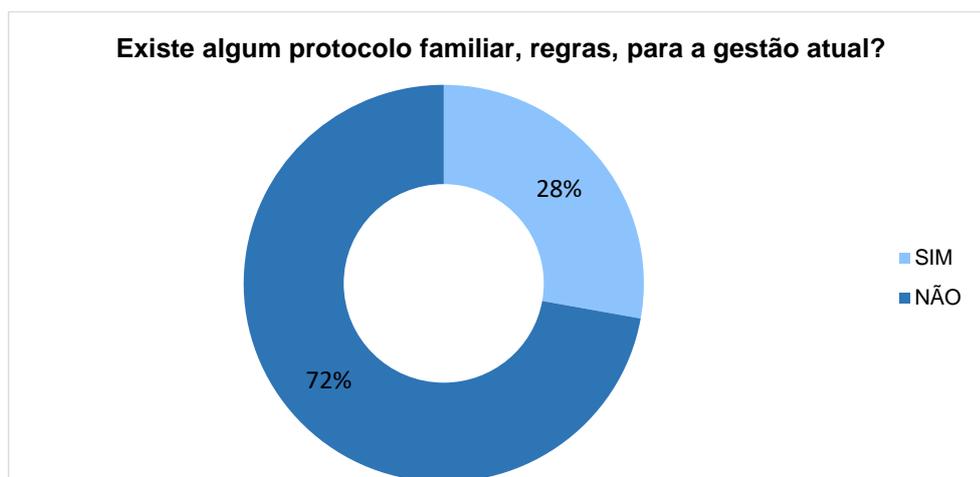
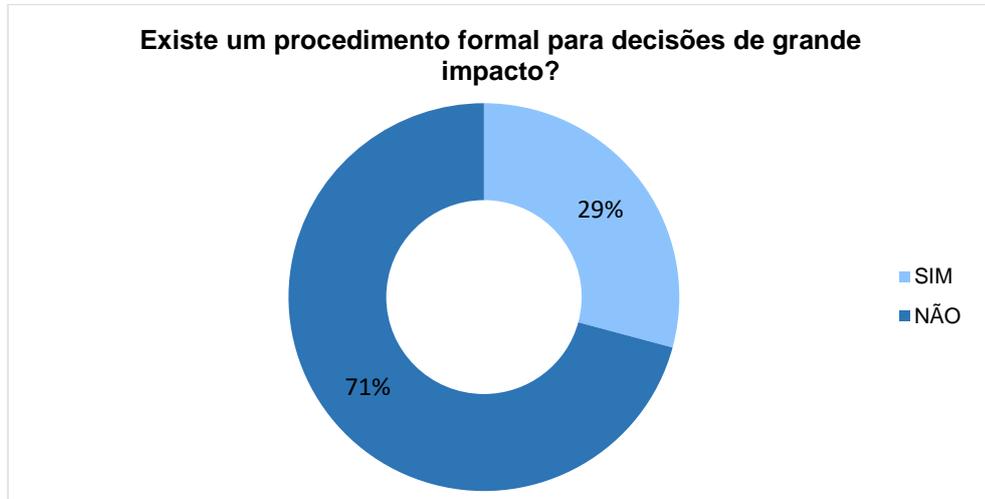
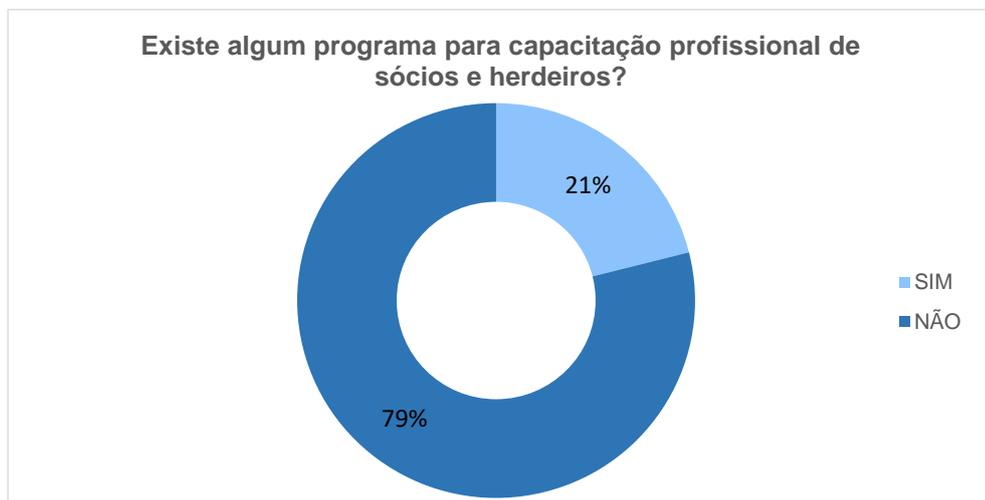


Figura 3. Procedimento decisões importantes.



Foi possível constatar que apenas 21% trabalham com a capacitação profissional dos sócios e herdeiros (Figura 4). Esse cenário é desfavorável para as empresas rurais, pois, segundo Bernhoeft; Gallo (2003), a profissionalização dos membros da família tem como finalidade capacitá-los para que tenham condições de desempenhar suas funções com excelência.

Figura 4. Capacitação profissional sócios e herdeiros.



Diante disso, pode-se identificar que os processos básicos dentro da gestão e planejamento sucessório ainda não são aplicados dentro da maioria das empresas rurais familiares. Alcântara; Machado Filho (2014) ressaltam que mesmo com a crescente profissionalização do setor, o processo sucessório ainda não teve uma grande evolução. Com isso, na presença de um fator não controlável relacionado ao membro da família tido como o gestor, tem-se uma instabilidade no negócio e a falta de preparo dos demais sócios e herdeiros para assumir a gestão do patrimônio.

Pessoas e Liderança

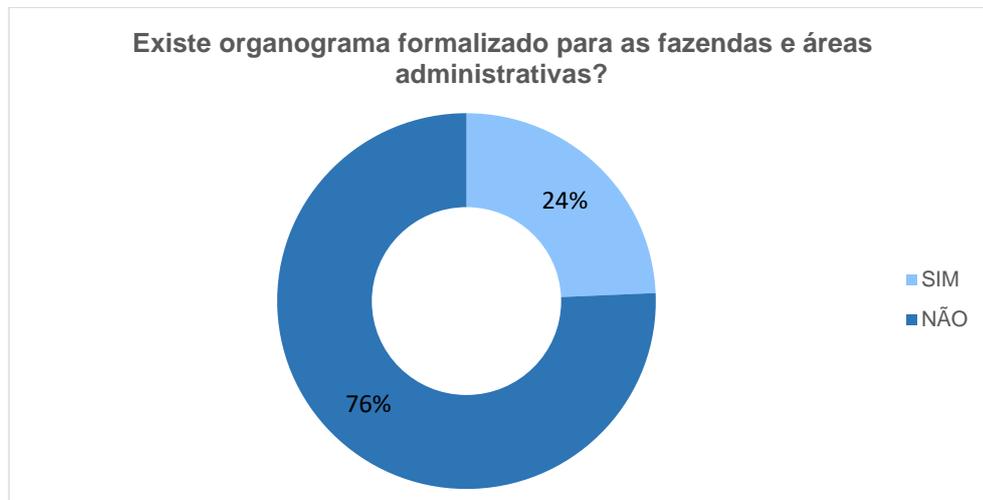
Na categoria pessoas e liderança temos uma nota máxima de 1,5, contudo, 77% dos produtores, tiveram uma nota menor que 0,75 (Figura 5). Nesse cenário a gestão de pessoas não tem um equilíbrio claro dentro do sistema de produção e o negócio ainda necessita ser estruturado. Com isso, a possibilidade de montar uma equipe de alta performance é pequena, havendo a necessidade de trabalhar esse assunto com prioridade.

Figura 5. Categoria pessoas e liderança no Índice TRATTO de Governança.



Alguns dos principais fatores que contribuem para o cenário desfavorável de gestão de pessoas são encontrados nas Figuras 6, 7 e 8. Uma das ferramentas básicas no gerenciamento na gestão de pessoas é o organograma, contudo, pode-se verificar que 76% dos produtores não utilizam esse tipo de ferramenta dentro do seu negócio (Figura 6). Segundo Beretta (2016), as empresas familiares não utilizam uma estrutura organizacional devido a informalidade dentro destes modelos de organização. Contudo, não possuir uma estrutura organizacional formalizada, bem definida e delineada conforme os objetivos e estratégias da empresa, pode-se gerar conflitos de funções e problemas na comunicação interna.

Figura 6. Organograma formalizado.



Na Figura 7, temos um complemento dessa informalidade dentro das empresas rurais. Na criação de regras para cargos e salários, apenas 18% criam esse tipo de material formal para a sua empresa. Essa situação é desfavorável, uma vez que o Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta que visa organizar e controlar os direitos e deveres da relação entre as organizações e seus colaboradores, bem como, promover uma estrutura que equilibra os objetivos internos e externos dos colaboradores. A ausência de tal ferramenta faz com que o colaborador não tenha um conhecimento mais detalhado de suas responsabilidades, direitos e das possibilidades de desenvolvimento financeiro e profissional. Sendo assim, o resultado de uma boa produtividade e qualidade de serviços pela motivação da perspectiva de crescimento profissional acaba não existindo neste cenário (FIORAVANZO et al, 2020).

Figura 7. Regra para cargos e salários.



Em relação a desmotivação do funcionário, o cenário não se mostra favorável na construção de um plano de carreira nas empresas, como pode ser visto na Figura 8. O plano de carreira segue a mesma situação que as regras de cargos e salários, uma vez que somente 19% realiza um plano de carreira para seus funcionários. Dessa forma, o plano contribui para as dúvidas dos colaboradores em relação as possibilidades de crescimento e oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da empresa (NAEGELE, 2014).

Figura 8. Plano de carreira para funcionários.

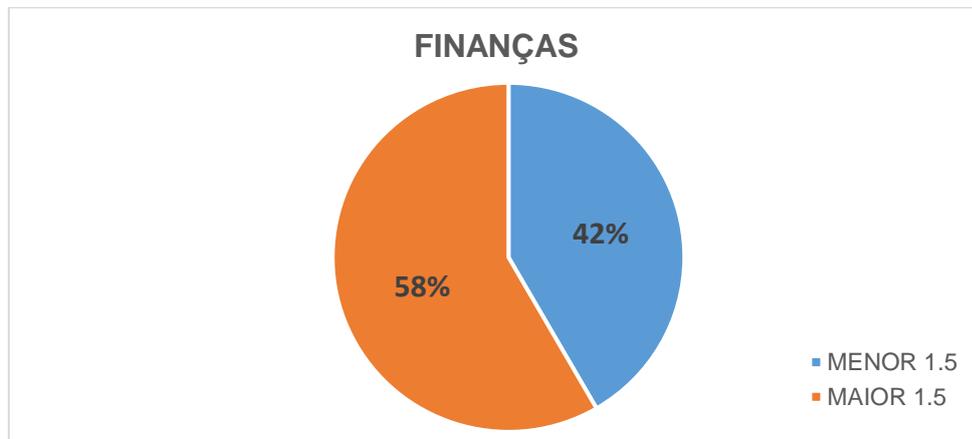


Pode-se perceber que a categoria de pessoas e liderança não possui uma prioridade dentro dos assuntos de gestão nas propriedades rurais. Tal cenário pessimista gera um ambiente desmotivador e sem visão de crescimento para o funcionário, fator que promove uma maior rotatividade de pessoas trabalhando no negócio. Sendo assim, o desenvolvimento de uma estrutura organizacional poderá melhorar os processos internos da empresa e trabalhar com a experiência dos colaboradores dentro dela, a fim de equilibrar os objetivos da empresa com do profissional (BERETTA, 2016).

Finanças

A categoria de finanças tem como pontuação máxima 3 pontos, sendo que 58% os produtores se enquadraram com uma nota maior que 1,5 pontos (Gráfico 9). Para esses produtores, o ambiente financeiro possui um perfil alinhado com uma visão empresarial, sendo utilizado na análise do negócio e seus projetos operacionais. Contudo, 42% dos produtores apresentaram uma pontuação menor que 1,5, fato que mostra um risco no ambiente financeiro, sendo necessário o uso de ferramentas de gestão financeira para atingir um perfil com visão empresarial.

Figura 9. Categoria finanças no Índice TRATTO de Governança.



Para entender alguns pontos que levaram a quase metade dos produtores terem perfis diferentes, utiliza-se das Figuras 10, 11, 12, 13 e 14 para um aprofundamento no estudo.

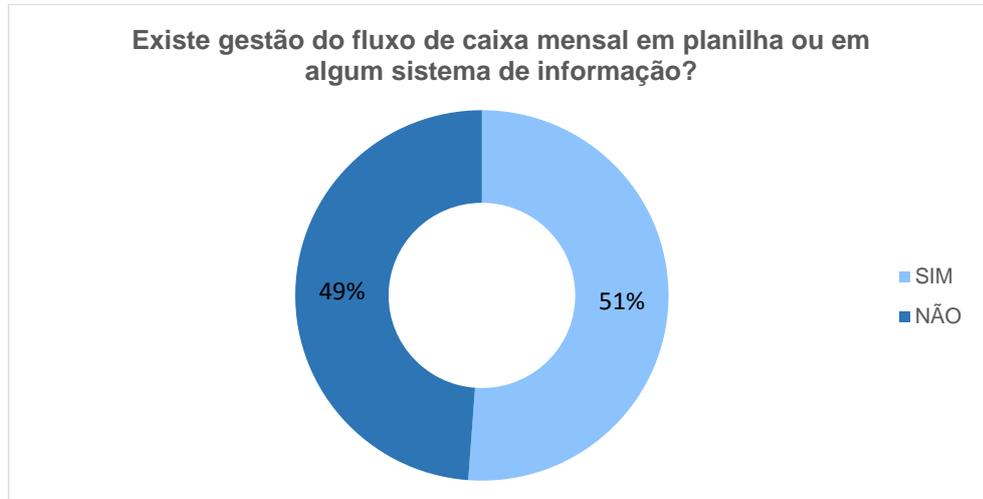
Nas Figuras 10 e 11 podemos identificar uma proximidade nos resultados percentuais, tendo um valor intermediário dos produtores quanto a existência de um orçamento anual e a gestão de um fluxo caixa mensal.

Mesmo com uma leve maioria realizando um orçamento de receitas e despesas anuais do que um gerenciamento do fluxo caixa mensal, tal situação não altera o cenário de que quase metade dos produtores não possuem o hábito de gerenciar a empresa com um fluxo caixa e um orçamento anual. Tais ferramentas demonstram e estimam as operações realizadas pela empresa e auxiliam no processo decisório (Santos, 2017).

Figura 10. Orçamento receitas e despesas anuais.



Figura 11. Gerenciamento de fluxo caixa mensal.



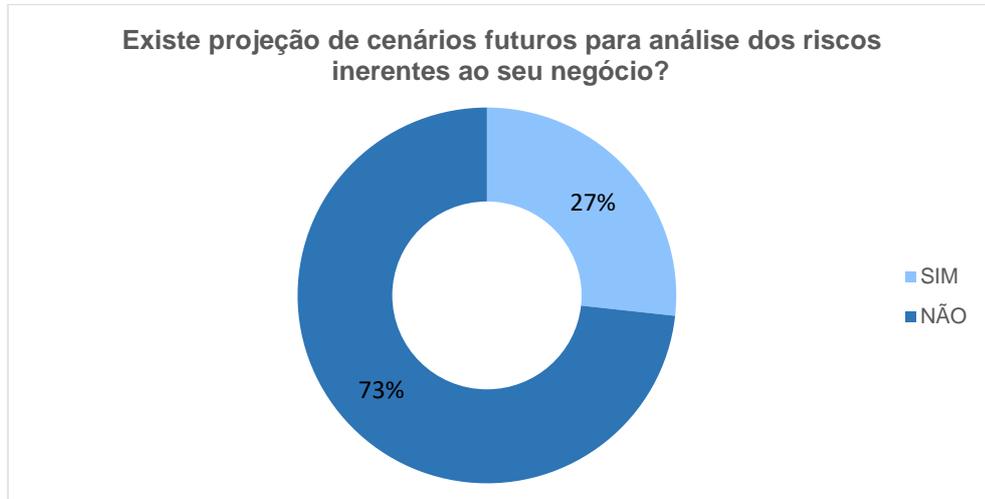
Já na Figura 12, temos um cenário desfavorável quanto a consolidação de um balanço patrimonial do negócio, sendo que apenas 37% dos produtores utilizam esse tipo de ferramenta. Segundo Sousa (2015), a elaboração do balanço patrimonial dentro das empresas familiares pode auxiliar na visão da sua evolução. Com isso, pode-se perceber que grande parte dos produtores não tem uma visão clara do desenvolvimento da empresa, uma vez que não aplicam esse tipo de ferramenta.

Figura 12. Balanço patrimonial anual.



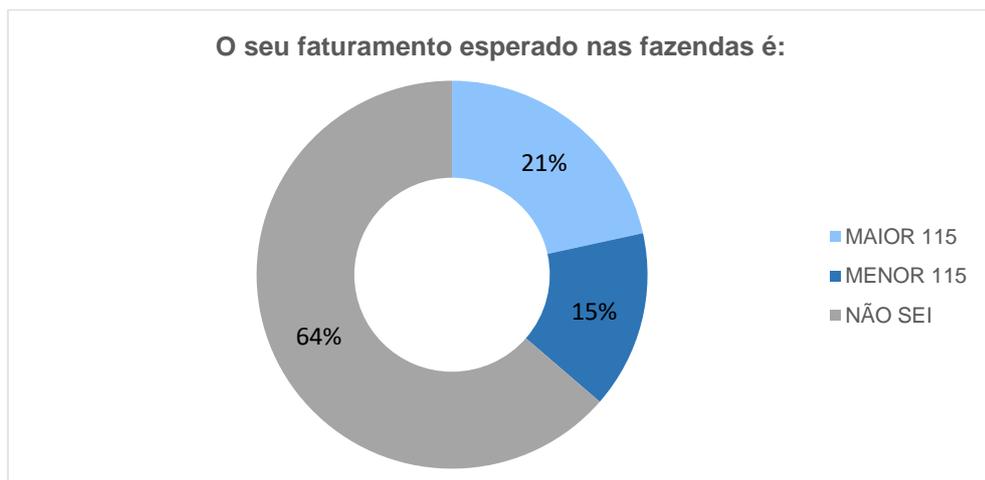
O cenário se mantém ainda mais desfavorável com a questão da projeção dos cenários futuros e análise de riscos, uma vez que apenas 27% realizam esse tipo de estruturação, logo, temos riscos na proteção patrimonial e financeira (Figura 13).

Figura 13. Projeção de cenários futuros e análise de riscos.



Na Figura 14 temos uma visão do cenário de faturamento dentro das fazendas, sendo 21% com uma expectativa de faturamento maior que 115% das despesas, 15% menor ou igual a 115% e 64% não sabem o faturamento esperando. Com isso, pode-se perceber que mais da metade dos produtores não tem uma visão do faturamento futuro, logo, não trabalham com uma mínima perspectiva financeira do negócio.

Figura 14. Expectativa de faturamento.



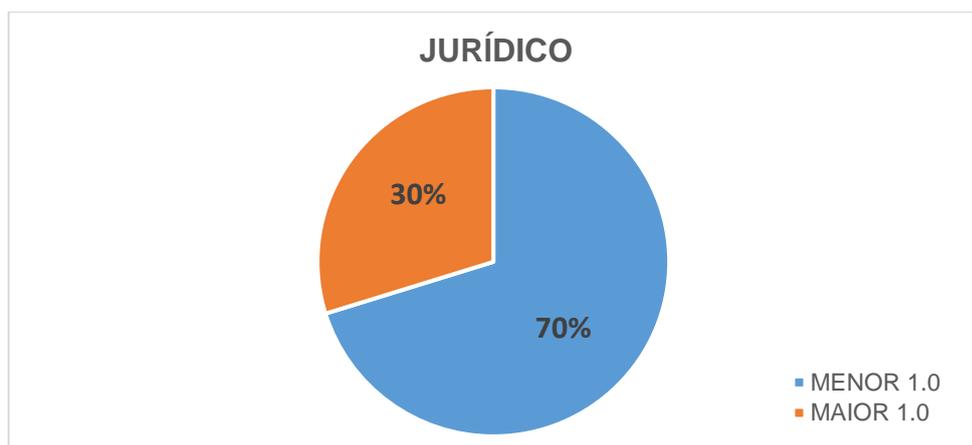
O cenário da categoria financeira se mostra dividida entre produtores com entendimento da gestão financeira e outros com informalidade dentro desse assunto. Com isso, cabe uma evolução nessa área, uma vez que ela tem um papel fundamental, pois a falta de informações corretas poderá criar barreiras, ou mesmo problemas financeiros, que dificultem os processos da empresa como um

todo. Logo, os produtores devem buscar soluções para melhorar o desempenho da empresa através da gestão financeira e seus processos a fim de garantir uma proteção patrimonial, redução de riscos e facilitar nas tomadas de decisões (Sousa et al., 2015).

Aspectos Legais (Jurídico)

Na categoria aspectos legais (jurídico) o valor máximo é de 2 pontos, no cenário real temos 70% dos produtores com pontuação menor que 1,0 (Figura 15). Para esse grupo, a área jurídica não recebe a devida importância, sendo necessárias discussões sobre o assunto a fim de diminuir os riscos no legado do negócio familiar.

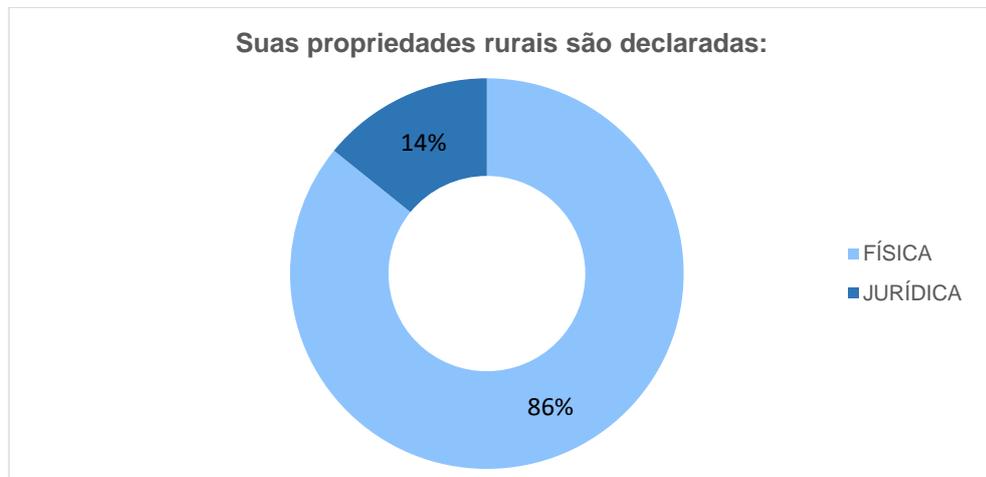
Figura 15. Categoria aspectos legais no Índice TRATTO de Governança.



Nas Figura 16, 17, 18, 19 e 20 temos uma análise dos aspectos legais dentro das empresas rurais.

Na Figura 16 pode-se verificar que 86% das propriedades rurais estão registradas em Pessoa Física (PF). Segundo Passos (2013), esse fato é comumente visto no Brasil, pois a exploração de forma de pessoa física é menos onerosa que a de pessoa jurídica.

Figura 16. Declaração legal das propriedades rurais.



Ainda analisando a estruturação do negócio familiar, na Figura 17 62% dos produtores não possuem um acordo de sócios.

Figura 17. Acordo de acionistas para a gestão do negócio.



Com relação aos aspectos legais dentro das fazendas, representados nas Figuras 18 e 19, existem diferença de entendimento quanto as questões trabalhistas e ambientais. Pode-se perceber que os produtores possuem maior conhecimento em questões de meio ambiente (71%) do que as trabalhistas (54%). Tal fato pode estar atrelado aos resultados da categoria da gestão de pessoas em decorrência da informalidade e baixa prioridade.

Figura 18. Segurança nas questões trabalhistas.

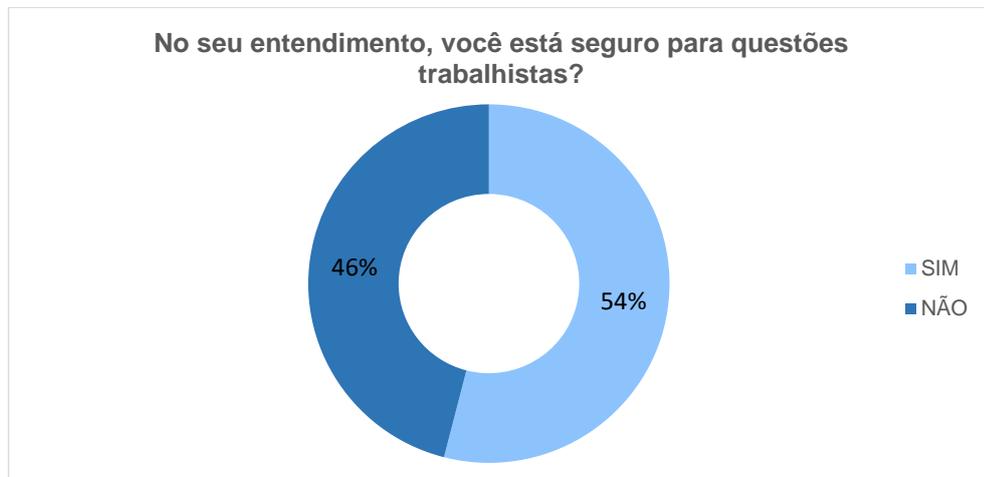
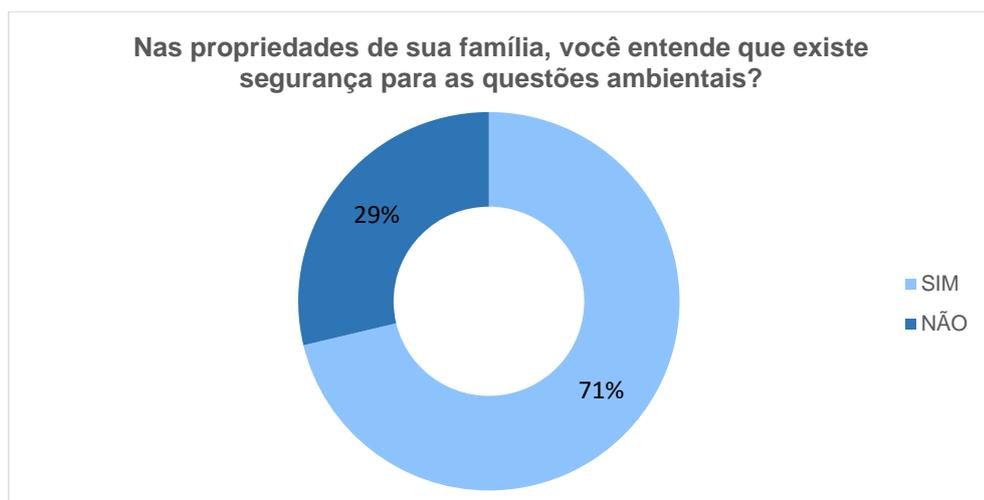


Figura 19. Segurança nas questões ambientais.



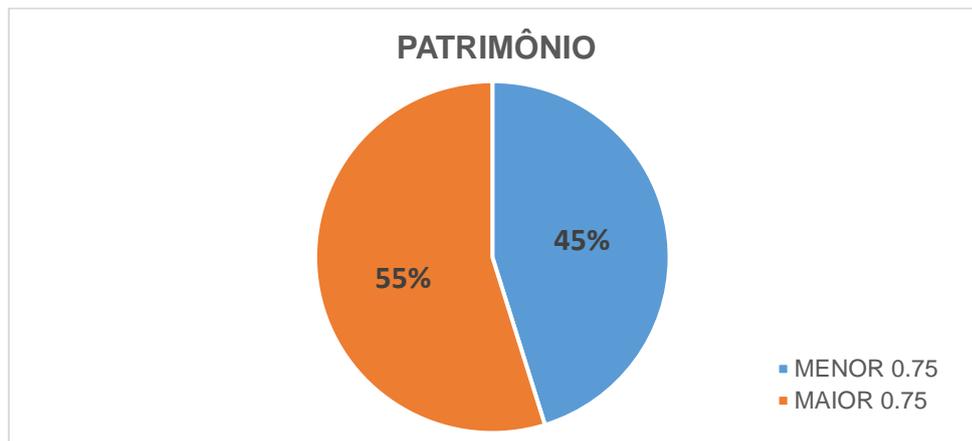
Através dos dados, pode-se constatar que as questões jurídicas nas empresas rurais ainda possuem informalidades, sendo necessário maiores estudos e estruturas dentro da área, principalmente para diminuir riscos legais e tributários.

Patrimônio

Na categoria patrimônio, temos uma pontuação máxima de 1,5, sendo que no cenário real 55% dos produtores encontram-se com valores maiores que 0,75 pontos (Figura 20). Nessa situação, o negócio possui uma certa segurança patrimonial, sendo caracterizado como um perfil controlado. Contudo, temos 45% dos produtores com pontuações menores que 0,75, no qual nos mostra uma

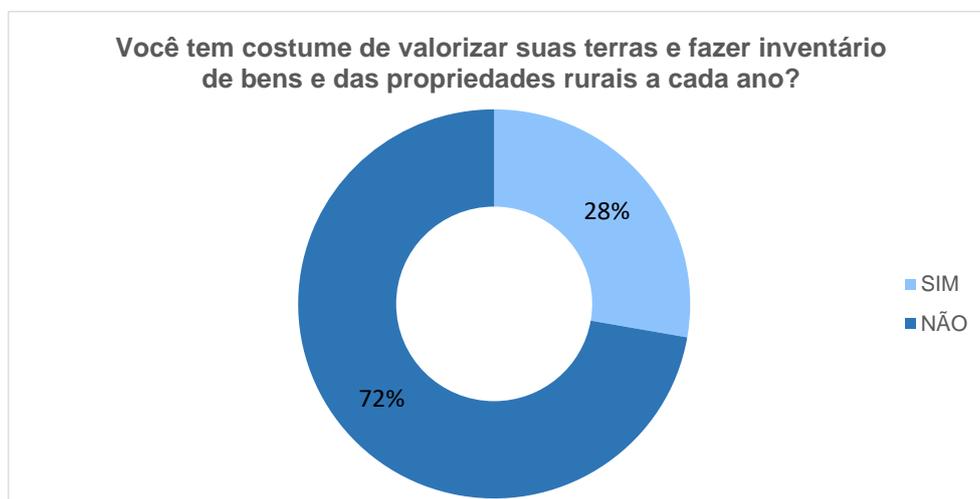
maior fragilidade patrimonial. De forma prática, temos um perfil informal nos controles, promovendo certo risco patrimonial.

Figura 20. Categoria patrimônio no Índice TRATTO de Governança.



As Figuras 21, 22 e 23 mostram alguns cenários dentro da proteção patrimonial nas empresas rurais. Observamos que 72% não costumam realizar um inventário de bens e valorização de terras a cada ano (Figura 21). Esses tipos de mensurações permitem que o produtor relacione os bens patrimoniais da sua empresa e seus respectivos valores. Junto a essas informações, poderá fazer um balanço patrimonial, no qual será capaz de calcular os principais indicadores financeiros (conforme discutido anteriormente na Figura 12). Além disso, tais levantamentos auxiliarão no mapeamento da infraestrutura que, conseqüentemente, promoverá um entendimento da capacidade produtiva, suas deficiências e seus pontos fortes (MELO FILHO; RICHETTI, 1998).

Figura 21. Valorização de terras e inventário de bens.



Apenas 25% dos produtores realizam um planejamento de crescimento e projeção de fluxo caixa (Figura 22), tal resultado é semelhante a projeção de cenários futuros e análise de riscos, já discutidos na Figura 13. Sendo assim, apenas um quarto dos produtores tem o hábito planejar e estimar os projetos dentro da empresa e criar uma visão de crescimento.

Figura 22. Planejamento de crescimento e projeção de fluxo de caixa.



Em relação ao percentual das dívidas sobre o patrimônio, 21% dos produtores possuem dívidas maiores que 30% do valor do patrimônio familiar, 41% menor que 30% do valor do patrimônio e 38% desconhecem desse percentual (Figura 23). Embora grande parte dos produtores apresentem dívidas que não criem um risco acentuado para o patrimônio, uma porcentagem significativa tem desconhecimento sobre essa relação. Tal fato promove riscos ao negócio, principalmente quando ocorre um fator não controlável que desestabiliza financeiramente o negócio. Com isso, a ausência da construção de um cenário das dívidas, poderá levar o produtor a passar por dificuldades com a empresa (THOMAS et al., 2015).

Figura 23. Dívidas sobre o patrimônio.



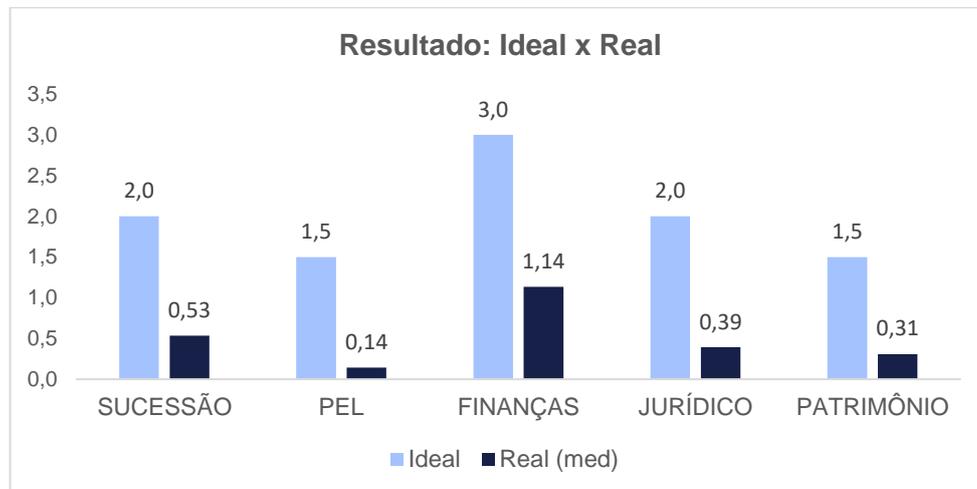
Diante desses dados, uma parte dos produtores possuem um controle sobre o patrimônio, contudo, outra parte possui informalidade ou desconhecimento dentro dessa categoria. Além disso, temos diferenças estatísticas no uso de ferramentas de gestão patrimonial, como no caso do inventário de bens e planejamento com projeção de fluxo de caixa.

Visão Geral

Buscando entender o caminho de uma governança efetiva dentro das empresas rurais, definiu-se como uma empresa ideal aquela que possuísse uma nota máxima dentro do Índice (pontuação máxima em todas as categorias). Sendo assim, realizando um comparativo da média dos produtores rurais (real) com o ideal.

Analisando a Figura 24, nota-se que o ambiente financeiro possui a melhor pontuação real dentre as categorias, resultando em uma diferença de menos de 62,1% do cenário ideal. Contudo, isso se enquadra num valor mediano, no qual é caracterizado com empresas rurais ainda em melhorias na estruturação da gestão financeira. Já o pior cenário real é a categoria de pessoas e liderança, no qual temos uma diferença de 90,5% a menos do valor ideal.

Figura 24. Comparativo das categorias no cenário ideal e real.



No contexto geral, em uma escala de zero a dez, os produtores se enquadram em uma pontuação média de 4,10 pontos no Índice. Para valores entre 3,01 e 5,01, o negócio rural necessita de mais controles e processos. Contudo, já é possível visualizar certas ações de gestão, porém ainda existe probabilidade de problemas sérios a qualquer momento, com possível perda patrimonial caso surja um fator não controlável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as propriedades rurais familiares estão sendo vistas como empresas, sendo assim, é necessária uma maior cautela na gestão do negócio e no desenvolvimento das competências profissionais dos gestores, sócios e herdeiros. Contudo, a realidade dentro das fazendas é outra, visto que, muitas vezes não existe uma estrutura formal. Logo, os aspectos críticos que envolvem o sucesso de uma empresa rural estão diretamente relacionados tanto na forma de gerenciar o negócio quanto nas relações entre os membros da família.

Para a evolução da gestão, um caminho é a utilização de ferramentas de governança a fim de auxiliar na tomada de decisão, organização e profissionalização nas empresas rurais, como também na implantação de normas e regras para promover a união dos objetivos da empresa com os interesses familiares. Conseqüentemente, as empresas desenvolverão uma visão de longo prazo e perpetuarão o legado através da mitigação dos problemas nas relações familiares.

De acordo com as análises dos dados do Índice TRATTO de Governança, notou-se que o ambiente financeiro obteve a melhor pontuação real dentre as categorias estudadas (sucessão, pessoas e liderança, finanças, aspectos legais e patrimônio). No entanto, observou-se que as empresas rurais ainda possuem informalidades nessa área, sendo necessário maiores estudos e estruturações, principalmente, buscando garantir a proteção patrimonial, redução de riscos e facilitar nas tomadas de decisões.

O cenário mais crítico das categorias foi pessoas e liderança, tendo uma discrepância de 90,5% a menos do ideal. Esse resultado ocorreu devido à falta de prioridade dos gestores e informalidades na área e nas questões legais envolvendo esse assunto (questões trabalhistas e acordo de sócios, por exemplo), situação que gera um ambiente desmotivador e sem visão de crescimento para os colaboradores, bem como riscos patrimonial e legal. Com isso, o desenvolvimento de uma estrutura organizacional melhorará os processos internos da empresa e trabalhará com a experiência dos colaboradores e a proteção do patrimônio.

Em relação a visão geral, as empresas rurais estão numa pontuação média de 4,10 pontos, nesse valor o negócio rural necessita de mais controles e processos, porém já é possível visualizar certas ações de gestão. Contudo, ainda existem riscos que podem causar perda patrimonial, principalmente com fatores não controláveis.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, L. T. Gerenciamento de riscos no agronegócio: um estudo empírico sobre a percepção dos produtores rurais do Distrito Federal, Goiás e Entorno. 2020.

ALCANTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicase. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.

ANDRADE, H. C. C.; FERREIRA, C. A.; VERONEZE, R. B. Estrutura de Governança em Rede e Competitividade no Agronegócio. 2017.

BERETTA, V. Estudo para implementação de uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma de uma micro empresa familiar localizada em Criciúma, SC. 2016.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. Governança na empresa familiar: Gestão, poder e sucesso. Elsevier Brasil, 2003.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre, Bookman, 2005.

BRANDT, G. T.; SCHEFFER, A. B. B.; GALLON, S. Sucessão familiar em empresa do agronegócio. Caderno profissional de administração UNIMEP. Piracicaba. Vol. 9, n. 1 (jun. 2020), p. 112-138, 2020.

BRASIL. Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. Estatuto da Terra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4504.htm>.

CALLADO, A. A. C., CALLADO, A. L. C. Gestão de custos rurais: comparando práticas entre distintos polos de produção agroindustriais do estado de Pernambuco. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 7, n. 2, p. 65-74, 2009.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). PIB do agronegócio brasileiro. 2021. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 17/08/2021.

FIORAVANZO, E.; ZILIO, K. A.; STAUDT, C. B. B.; SANTOS, J. O.; BARBACOV, N. E.; BIANCHETTI, T.; FROSI, M.; BAVARESCO, J. A importância da administração de cargos e Salários nas organizações. *Brazilian Journal of Business*, v. 2, n. 4, p. 3957-3974, 2020.

GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014.

MACHADO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do agronegócio. JR Fontes Filho, & RW Lancelloti (Eds.), p. 111-127, 2009.

MACHADO FILHO, C. P.; CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C. F. Governança Em Organizações Do Agronegócio: Desafios Para A Gestão De Empresas Rurais Familiares. *Revista de Administração*. São Paulo, 2017.

MARTINS, A.; MACCARI, E. A.; CAMPANARIO, M. A.; ALMEIDA, M. I. R. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MELO FILHO, G. A.; RICHETTI, A. Manual de contas da empresa rural: orientações gerais. Embrapa Agropecuária Oeste-Documentos (INFOTECA-E), 1998.

MOREIRA, V. R. Gestão dos riscos do agronegócio no contexto cooperativista. 2009. 208 f. 2009. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MOREIRA, V. R.; BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M. Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense. *Revista de Administração*, v. 46, n. 4, p. 325-341, 2011.

NAEGELE, D. V. Desenvolvendo carreira: a percepção dos colaboradores em uma empresa familiar do Distrito Federal.

PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. Família, família, negócios a parte. São Paulo: Gente, 2006.

PASSOS, W. T. M. PRODUROR RURAL: Um estudo comparativo entre pessoa física e pessoa jurídica agroindustrial. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, n. 000017, 2013.

PICCHI, M. R. Contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio: um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas. 2017.

SANTOS, M. I. C. Proposta de implantação do fluxo de caixa em uma empresa de ferragens. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, v. 7, n. 2, p. 17-40, 2017.

SOUSA, A. S.; SILVA, C. A.; LIMA, R. M.; CARNEIRO, W. Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em Embu das Artes. *Revista de Administração*, v. 13, n. 23, p. 21-35, 2015.

TALIARINE, A. B.; RAMOS D. J.; FAVORETTO, J. R. A importância da gestão no agronegócio brasileiro. *Revista Perspectiva em Gestão, Educação & Tecnologia*, v. 4, n. 8, 2015.

THOMAS, J. A.; ROJO, C. A.; BRANDALISE, L. T. Reorganização financeira de uma empresa rural familiar. *Revista Tecnologias de Administração e Contabilidade*, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2015.

TRATTO CONSULTORIA. Banco de dados do Índice TRATTO de Governança. 2021.

USSMAN, A. M. As empresas familiares: características e problemática. *Estudos de Gestão*, v. 3, n. 1, p. 19-26, 1996.

VELLANI, C. L.; FAVA, T. B.; ALBUQUERQUE, A. A. Gestão estratégica de custos no agronegócio: uma análise econômico-financeira para o caroço de algodão. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 13, n. 1, 2010.