

TEMA:

# GOVERNANÇA: O nosso grande legado para as futuras gerações

PALESTRANTE:

## Hugo Monteiro da Cunha Cardoso

REALIZAÇÃO:  
**CONSÓRCIO ITÁ**  
USINA HIDRELÉTRICA ITÁ

INSTITUTO  
**CRÊSER**

PARCEIROS E APOIO:  
**GRAND SUITES**  
FAMILY RESORT

**COMPANY**  
PRODUÇÕES E EVENTOS

**1º Fórum ESG**  
CONECTANDO PESSOAS COM ENERGIA  
E PROPÓSITO ATRAVÉS DO EXEMPLO



# APRESENTAÇÃO

---

## Hugo Monteiro da Cunha Cardoso

- Contador
- Bacharel em Ciências Contábeis pela UCPel
- Especializado em Direito Tributário pela UCPel e em Gestão do Agronegócio pela ESPM
- Consultor de Empresas Familiares no Agro
- Professor de Direito Tributário no MBA em Controladoria e Finanças da UCPel
- Professor de Planejamento Tributário no MBA em Agronegócio da UCPel
- Professor de Contabilidade na Graduação em Gestão do Agronegócio no Rehagro
- Professor de Gestão Rural em Pós Graduações e cursos corporativos no Rehagro, ESPM e Verbo Jurídico
- Foi professor de Gestão Rural e Agroindustrial na Fundação Bradesco
- Foi instrutor do SENAR-MT nos módulos de Sucessão Familiar, Governança, Gestão e Planejamento Tributário
- Membro da comissão de estudos do Agronegócio do CRC-RS
- Colunista da Agrishow e Canal do Criador
- Autor do livro “Guia da Gestão Rural” pela editora Atlas.



# ESG – GOVERNANÇA AMBIENTAL, SOCIAL E CORPORATIVA.



ASSINE

VOZES DO AGRO

## ESG: movimento perfeito para um Brasil e um agro sustentável

Presidente da Abag destaca que país precisa reforçar governança para aproveitar oportunidades como produtor de alimentos, fibras, biocombustíveis e bioenergia

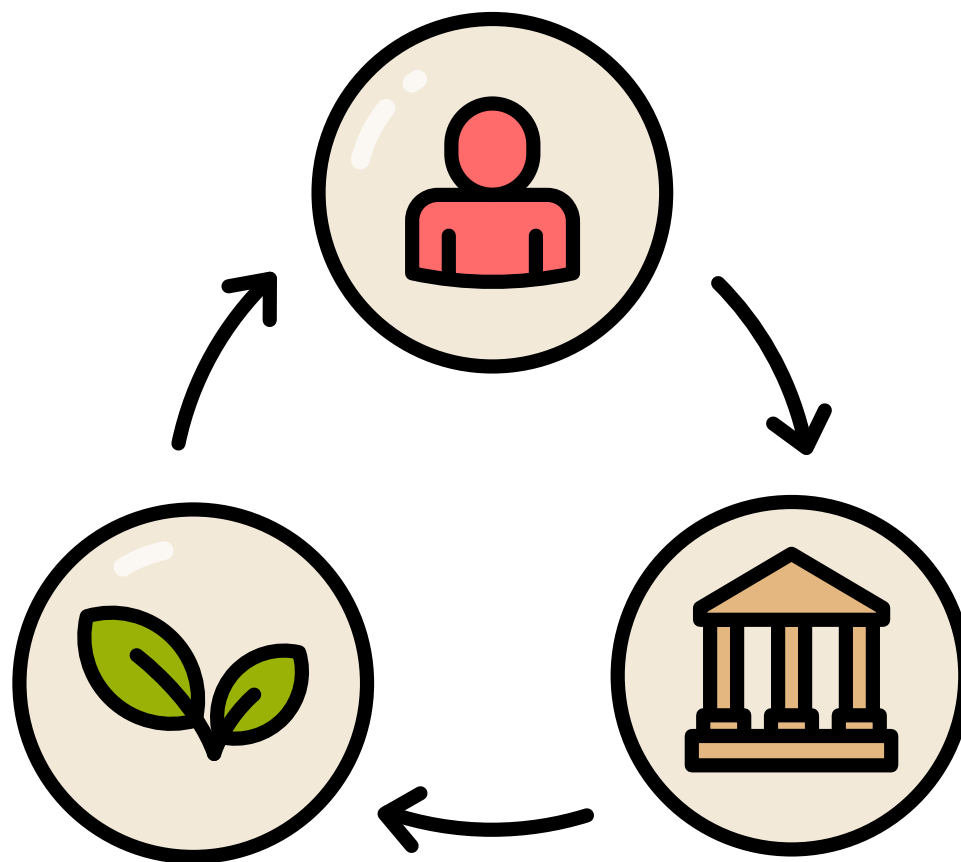
13.7.2021 | MARCELLO BRITO\*

Nos últimos 30 anos, o agronegócio brasileiro deu um salto exponencial em termos de produtividade, competitividade, eficiência, rentabilidade, qualidade e quantidade, graças à adoção e disseminação de práticas e técnicas inovadoras em toda cadeia produtiva, baseadas em pesquisa, desenvolvimento e ciência.

CONTINUA DEPOIS DA PUBLICIDADE

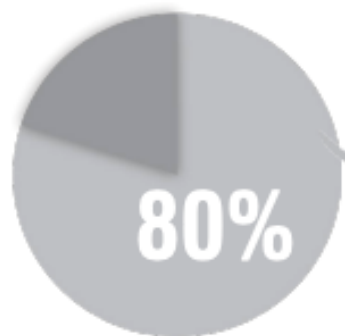
AA

globorural.globo.com



**1º Fórum ESG**  
CONECTANDO PESSOAS COM ENERGIA  
E PROPÓSITO ATRAVÉS DO EXEMPLO

## PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A COMPETITIVIDADE DO AGRONEGÓCIO:



Infraestrutura do país  
como principal gargalo do setor



seguidos de **governança e gestão**, sendo estes também os principais desafios quando observado de uma perspectiva interna, da própria organização.



Fonte: <https://abag.com.br/wp-content/uploads/2020/12/Position-Paper-Visao-da-Inovacao-e-da-Competitividade-no-Agronegocio.pdf>



# DESAFIOS E PARTICULARIDADES DA GESTÃO RURAL

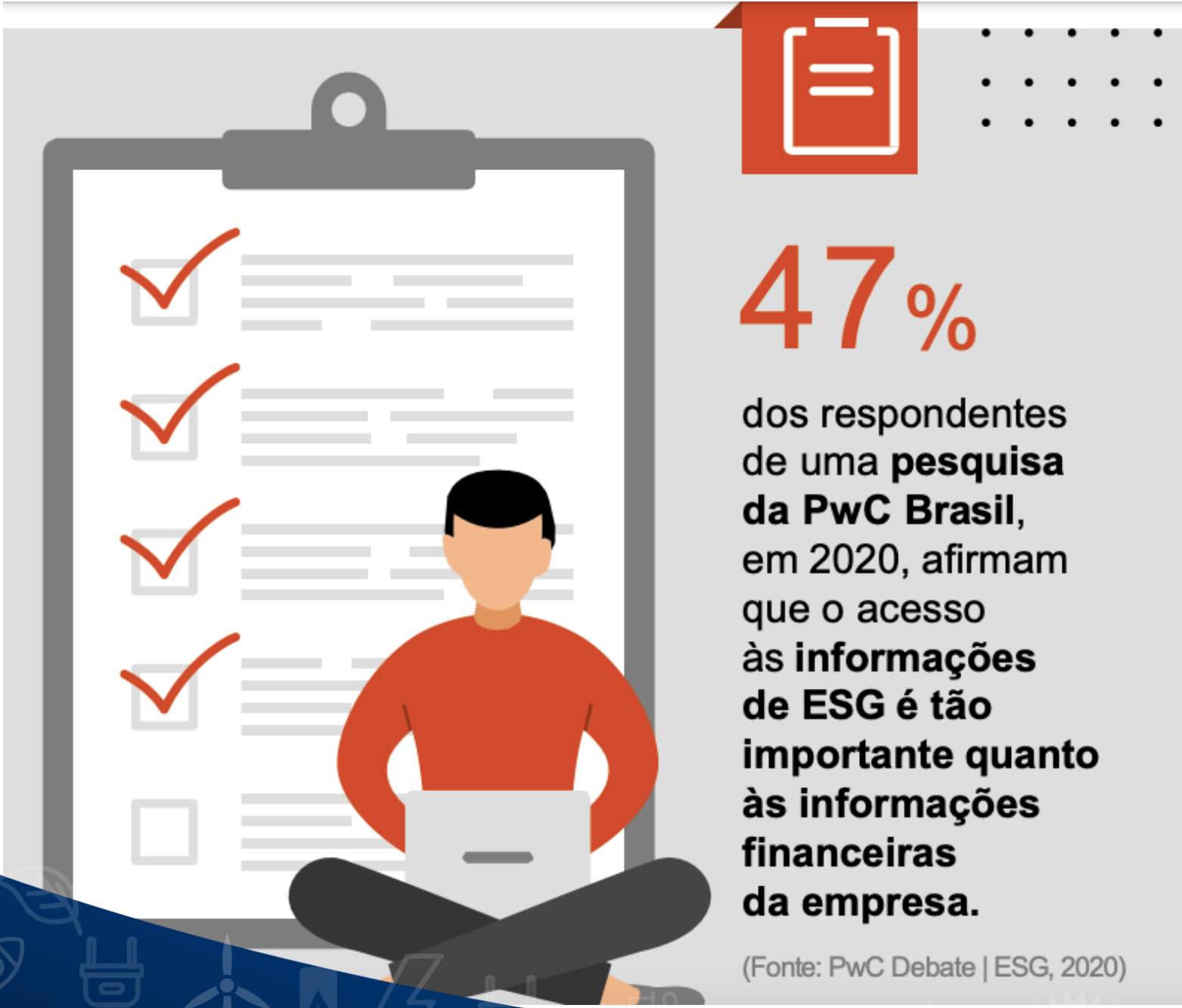
- Artigo 970 do CC – Informalidade – Pessoa física
- Não há a obrigatoriedade de contabilidade regular, reunião ou assembleia de sócios
- Principais obrigações e impostos são anuais





1º Fórum **ESG**

CONECTANDO PESSOAS COM ENERGIA  
E PROPÓSITO ATRAVÉS DO EXEMPLO



# REALIDADE DE MUITAS PROPRIEDADES RURAIS

## FALTA DE PROFISSIONALIZAÇÃO:

- ✓ Não separação da família-negócio;
- ✓ Papéis que se misturam e sobrepõem.
- ✓ Caixa único (fazenda e família);
- ✓ Dependência do fundador: “tá tudo anotado na cabeça do dono”;
- ✓ Dívidas elevadas e às vezes sem controle;
- ✓ Orçamento e planejamento de safra partem de “quanto o banco vai liberar de financiamento”;
- ✓ Decisões gerenciais fundamentadas em números para IR;
- ✓ Decisões tributárias imediatistas, sem olhar sistêmico.



O PRIMEIRO PASSO É **TIRAR O NEGÓCIO DA CABEÇA DO DONO!**

O **PRODUTOR** PRECISA SE  
VER COMO **EMPRESÁRIO!**



**1º Fórum ESG**  
CONECTANDO PESSOAS COM ENERGIA  
E PROPÓSITO ATRAVÉS DO EXEMPLO





**AH, MAS EU SOU PEQUENO...**

”



**1º Fórum ESG**  
CONECTANDO PESSOAS COM ENERGIA  
E PROPÓSITO ATRAVÉS DO EXEMPLO



# COM GOVERNANÇA

# SEM GOVERNANÇA

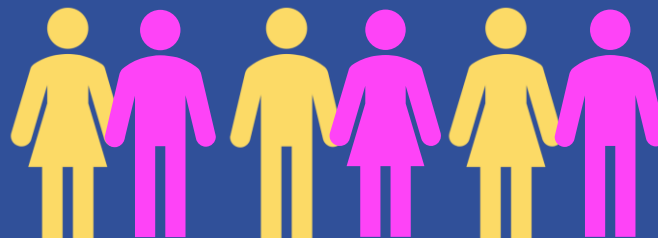
INÍCIO / FORMALIZAÇÃO

INÍCIO



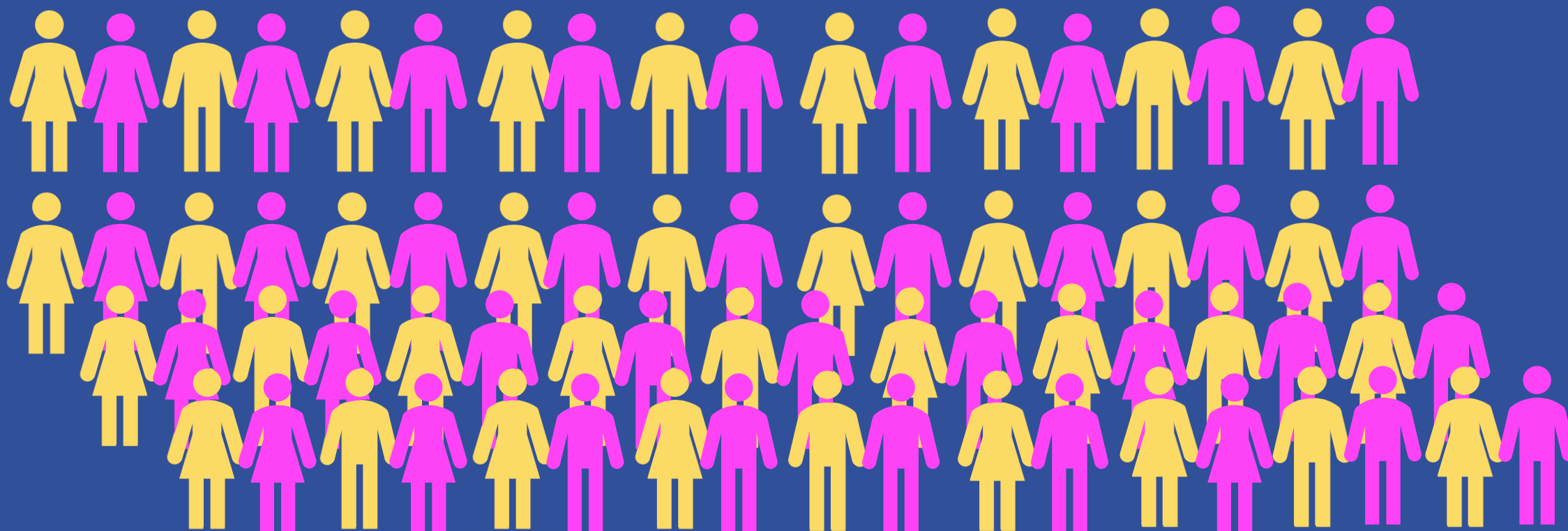
EXPANSÃO / CRESCIMENTO

AFINIDADE E CONFIANÇA OU CRISE

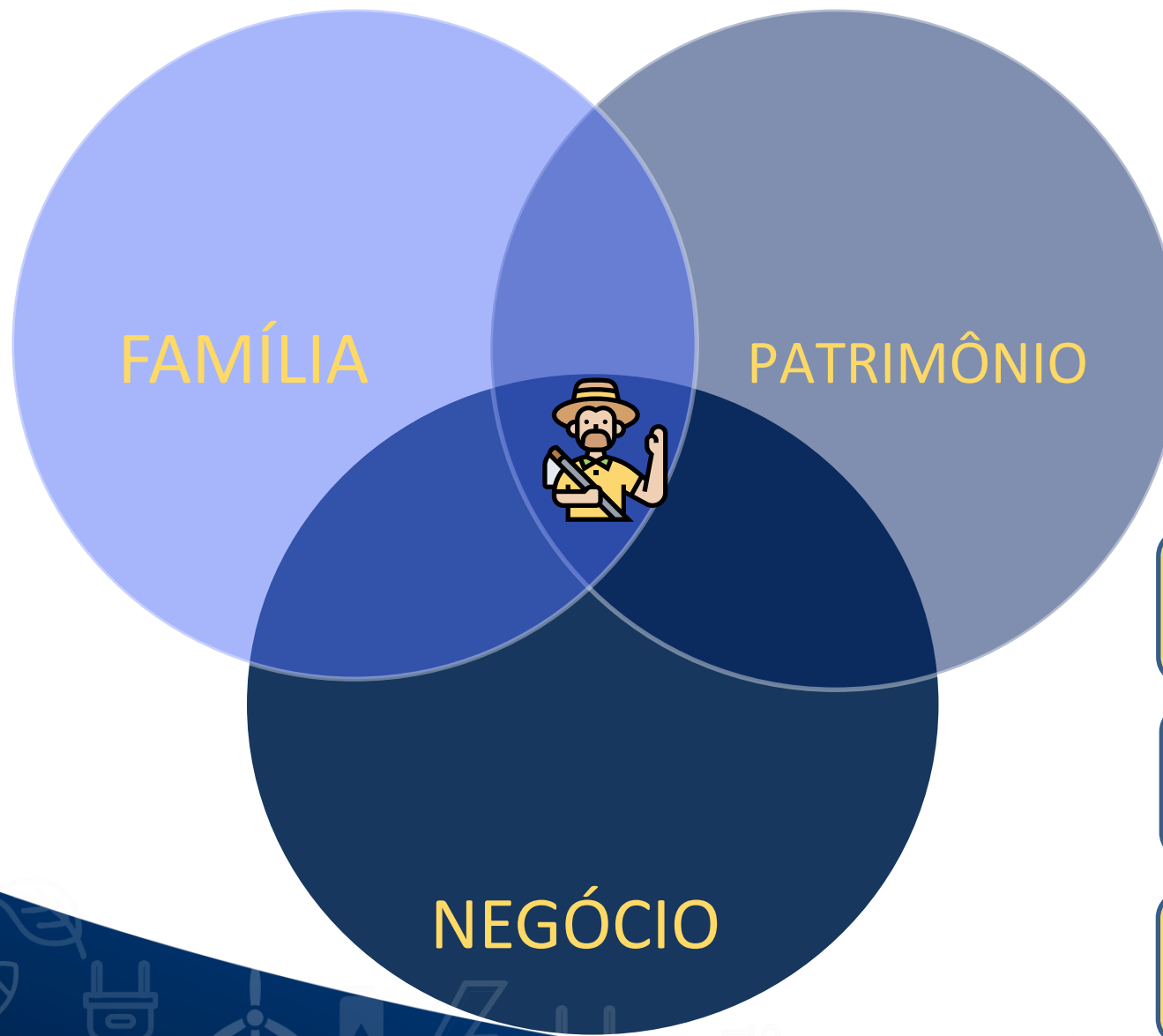


MATURIDADE EMPRESARIAL

DECLÍNIO / CISÃO



# EVOLUIR NA SEPARAÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PATRIMÔNIO E NEGÓCIO



**CRIAR REGRAS!!!**

**GERAR INFORMAÇÕES**

**CRONOGRAMA  
DE REUNIÕES**



**CRIEI UM CNPJ OU UMA HOLDING FAMILIAR.**

**PROBLEMA RESOLVIDO?**



## COMO TIRAR O NEGÓCIO DA CABEÇA DO DONO?

# É PRECISO ARRUMAR A CASA

- ✓ Adquirir um bom software de gestão ou confeccionar planilhas de excel efetivas;
- ✓ Se familiarizar com relatórios que tragam informações corretas e úteis para os sócios e familiares;
- ✓ Organizar o patrimônio (principalmente na declaração de IR);
- ✓ Acabar com o Caixa único da fazenda ou livre acesso;
- ✓ Definir funções e remunerações condizentes com o mercado;
- ✓ Estipular planos para reinvestimento, fundo de reserva e distribuição de lucros.



**PARA ENTÃO:**

# **ESTRUTURAR OS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA**

## **ESTIPULAR REUNIÕES E CRIAR REGRAS**

- ✓ Quem participa de cada reunião?
- ✓ Periodicidade?
- ✓ Pautas: o que tratar em cada órgão de governança?



# SEPARAR FAMÍLIA, PATRIMÔNIO E NEGÓCIO

INSTITUIÇÃO DE ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA – COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

**CRONOGRAMA  
DE REUNIÕES**

## COMITÊ/CONSELHO GESTOR

- Reuniões mensais;
- Participa quem está no negócio;
- Definições sobre o negócio.



## REUNIÃO DE SÓCIOS

- Menor periodicidade ou por convocação;
- Participam donos, herdeiros e sucessores;
- Definições acerca do patrimônio.



## FÓRUM FAMILIAR

- Reuniões anuais;
- Participam donos, herdeiros, sucessores e futuras gerações;
- INFORMATIVO: Apresentação de resultados, reafirmação dos valores e história – PERTENCIMENTO!



**1º Fórum ESG**  
CONECTANDO PESSOAS COM ENERGIA  
E PROPÓSITO ATRAVÉS DO EXEMPLO



# TÓPICOS DO PROTOCOLO FAMILIAR

## PRESERVAÇÃO DO LEGADO

História Familiar  
Valores  
Objetivos Comuns

## PROTEÇÃO DO PATRIMÔNIO

Regime de Casamento  
Política com relação a terceiros  
Dívidas Particulares

## NEGÓCIO

Funções e Papéis  
Remuneração  
Benefícios  
Aposentadoria ou Falecimento  
Distribuição dos Resultados  
Afastamentos  
Férias  
Conselheiro Externo

## PRINCIPAIS CONFLITOS

Entrada de familiares no negócio  
Capacitação Profissional  
Negócios Paralelos/Concorrentes  
Uso de Bens e Serviços

## CONDUTA

Uso de mídias digitais e sociais  
Participação na política  
Doações para partidos políticos  
Uso do sobrenome, logotipo e/ou marcas  
Responsabilidades familiares

## DISPOSIÇÕES GERAIS

Penalidades  
Revisão e Alteração



**90%** DAS EMPRESAS NO BRASIL SÃO FAMILIARES

**5-7%** CHEGAM A 3ª GERAÇÃO

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2014). Empresas Familiares.

## PRINCIPAIS CAUSAS SÃO A FALTA DE:

**COMUNICAÇÃO;**

**ESTRUTURA PROFISSIONAL;**

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO;**

**ALINHAMENTO DE EXPECTATIVA DOS MEMBROS FAMILIARES;**

**COMPREENSÃO DAS DIFERENÇAS ENTRE AS GERAÇÕES.**



EVOLUIR EM PROFISSIONALIZAÇÃO,  
HOJE, É O ÚNICO CAMINHO PARA SE  
MANTER NA ATIVIDADE.

”



CONTAR A NOSSA **HISTÓRIA** É A ÚNICA  
FORMA DE NOS **MANTERMOS VIVOS**  
ATRAVÉS DO NOSSO **LEGADO.**

”



# MUITO OBRIGADO!

CONTATOS:



**EMAIL:** [HUGO@MONTEIRODACUNHA.COM.BR](mailto:HUGO@MONTEIRODACUNHA.COM.BR)



**LINKEDIN:** HUGO MONTEIRO DA CUNHA



**INSTAGRAM:** @HUGOMONTEIRODACUNHA



**SITE:** [WWW.MONTEIRODACUNHA.COM.BR](http://WWW.MONTEIRODACUNHA.COM.BR)

