



SAFRAS & CIFRAS

HOLDING RURAL – PAIS E FILHOS – PASSADO, PRESENTE E FUTURO

* José Ney Irigon Vinhas

O desafio para uma empresa rural é dar continuidade ao seu funcionamento por várias gerações. É sabido que isto não é tarefa fácil para o fundador e as gerações seguintes.

Embora todos saibam da dificuldade da manutenção dos negócios nas próximas gerações, muitos ainda não fazem nada ou muito pouco para planejar o processo sucessório. Embora isto venha mudando nos últimos anos, ainda encontramos poucos produtores ou empresários rurais preocupados com isto.

O problema pode estar na palavra “sucessão”, que muitas vezes é mal interpretada. A sucessão em uma empresa rural, não quer dizer que estamos pensando na morte do patriarca ou fundador, e sim na continuidade do negócio com o patriarca ou fundador à frente do mesmo, mas com regras claras de continuidade e crescimento.

É fato que ninguém cria um negócio para uma geração! Os pais se sacrificam, passam necessidades, enfrentam desafios, para quê? Conscientemente ou inconscientemente, todo empresário rural tem um sonho: criar e expandir sua empresa, deixando aos filhos um excelente negócio.

Para que um processo de continuidade da empresa rural com crescimento e distribuição de lucros seja bem sucedido, é importante que se elaborem regras para toda a família. Quando falamos em família, estamos falando dos sócios e dos futuros sócios.



SAFRAS & CIFRAS

O problema pode estar no fato de que os fundadores não tratem a empresa rural como um negócio ou uma empresa, e sim como agricultura e pecuária, que tem o fator de produção “terra”, como um bem de valor econômico e sentimental, muitas vezes, incomensurável. Então temos que falar não mais em terra ou propriedade ou fazenda ou estância, mas sim em empresa rural ou negócio.

Se os fundadores conseguirem passar à próxima geração a ideia de que farão parte de uma empresa ou negócio, e que, portanto, receberão uma porcentagem desta empresa ou negócio, teremos evoluído muito no processo de continuidade do empreendimento.

Alguns pais planejam o futuro da empresa ou negócio rural, pensando em comprar terras para deixar aos filhos ou sucessores em equilíbrio de tamanho e condições, para explorarem os seus quinhões no futuro de forma independente. Neste sentido, é comum encontrarmos propriedades do mesmo grupo familiar com mais de uma sede, mais de um armazém ou unidade de secagem/armazenagem, tudo pela busca de equilibrar as futuras frações de terra que caberá para cada um dos sucessores.

Esta situação já demonstra um pouco da tendência de alguns que procuram planejar a sucessão do negócio, deixando formatadas unidades autônomas, o que normalmente é um erro.

Quando tratamos a terra ou propriedade ou fazenda ou estância, como uma empresa rural ou negócio, temos que pensar em uma unidade para mantermos escala de produção, termos poder de barganha na compra e na venda dos produtos e insumos e, fundamentalmente, diluir custos fixos. Caso contrário, como poderão os sucessores investir em uma colheitadeira, se ficarem com uma área de 200 hectares? Como fará aquele que recebe a estrutura de secagem/armazenagem, que antes atendia 1.000 hectares e agora



SAFRAS & CIFRAS

irá atender somente 200 hectares (sua herança)? Como ficará aquele que recebe em herança o sistema de irrigação, mas fica sem o reservatório ou tomada de água que ficou com outro herdeiro?

Para mantermos a empresa rural de forma única e com potencial de crescimento, é muito importante estabelecer regras para aqueles que administram e para aqueles que são somente sócios. Temos que aprender a separar família do negócio. Isto muitas vezes parece difícil, mas é necessário para a sobrevivência do empreendimento.

Sugestões para alcançar essas metas:

- ✓ Separar o caixa do negócio (recebimentos e despesas), do caixa da família;
- ✓ Definir uma retirada para os donos dos bens explorados pelo negócio ou empresa;
- ✓ Definir a remuneração dos administradores;
- ✓ Definir o volume de recursos a ser comprometido, anualmente, com investimentos e amortizações de dívidas de investimento;
- ✓ Definir um percentual do resultado para a criação de um fundo de reserva para eventuais perdas e danos climáticos;
- ✓ Definir reuniões entre os sócios com apresentação dos demonstrativos econômicos e financeiros do negócio ou empresa;
- ✓ Distribuir resultado entre os sócios do negócio ou empresa;

Os administradores do negócio têm que ter consciência de que ao mesmo tempo em que são administradores, também podem ser sócios, mas devem saber se portar como administradores e também como sócios.

Os administradores têm que entender que o objetivo da empresa ou negócio é crescer e ganhar mercado, portanto, reinvestir a totalidade dos lucros



SAFRAS & CIFRAS

auferidos. Por outro lado, o objetivo dos sócios é o de satisfazer suas necessidades pessoais, ou seja, distribuição dos lucros.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

* José Ney Irigon Vinhas
Engenheiro Agrônomo, Consultor da Safras & Cifras.

e-mail: joseney@safrasecifras.com.br

site: www.safrasecifras.com.br

Fone: (0XX53) 3227.1010

