

trabalhar com ILP, mas acredita que os produtores rurais bilidade do negócio. Sinal dos novos tempos.

As três gerações do campo

O consultor Francisco Vila vem se dedicando à questão da gestão societária e sucessão familiar no campo, tema que considera apaixonante. Vila traça um quadro no qual descreve os seguintes personagens responsáveis por diferentes fases do agro-negócio mato-grossense: o pioneiro, o consolidador e o preservador. O pioneiro pode ser caracterizado como um *self-made man*, hoje na faixa de 50 anos, que participou do "milagre" da construção da nova fronteira agrícola do país. Segundo ele, 82% desses empreendedores têm origem humilde e não possuem formação técnica ou superior. "É

o "fazedor" (que derrubou a mata, quando isso ainda não era crime), explorou os recursos (inclusive humanos) e não respeitou a lei (por falta de conhecimento e por des-preocupação)", descreve.

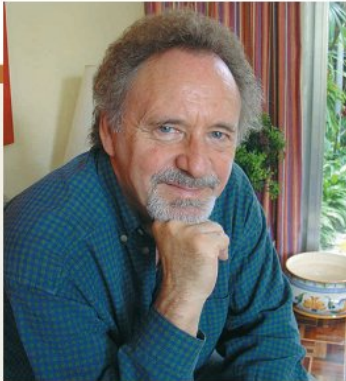
A fase do consolidador é caracterizada pela necessidade de mais conhecimento técnico e de mercado diante do aumento das oportunidades e dos riscos de fracasso. O estilo patriarcal deve ceder lugar a uma gestão de equipe. "A complexidade do negócio e a dinâmica para tomar decisões exigem o envolvimento de inteligência especializada que, por sua vez, exige compartilhamento de responsabilidades

(e, no final da linha, participação nos resultados)", explica o consultor. Para ele, essa é a fase mais difícil. "O pioneiro não possui as características de personalidade do consolidador e não gosta do estilo de consolidador aplicado pelo sucessor, que considera pouco dinâmico", analisa. Vila argumenta que uma empresa maior chama atenção, cria inimigos e passa a ser alvo de observação do Estado (no campo do meio ambiente, tributação), o que requer maior habilidade de articulação e comunicação com clientes, contadores, fornecedores, repartições públicas, qualidade que foi adquirida pelos herdeiros ao longo de sua

34 - Produtor Rural - fevereiro/2009

e a transmissão da propriedade rural são coisas diferentes. No tocante ao negócio, a experiência da Safras & Cifras demonstra que filhos que estão fora não devem ter a mesma remuneração dos que estão envolvidos dire-

Sem revelar números, sob o argumento de que os impostos e taxas variam muito de estado para estado, o consultor diz que fazer a transmissão em vida sempre vale a pena em termos de custos para a família. Ele acrescenta que os honorários profissionais da equipe responsável são pagos na "móda" do produtor: se for pecuarista, o preço será determinado em arroba de boi; se for agricultor, em sacos de grãos.



Francisco Vila, consultor

formação em escolas e cursos superiores. A terceira e última fase é a do preservador, em que a preocupação com a qualidade do negócio passa a ser mais importante que o crescimento.

Vila faz uma comparação com o futebol, em que o centroavante – representado pelo pioneiro – joga com genialidade e impulso, é bom da arrancada e faz os gols, mas depende de um meio de campo eficiente (o consolidador) e de uma defesa (o preservador) idem. "De pouco adianta a turma da frente marcar três gols se a defesa deixar o adversário virar o jogo com quatro", compara. Como numa partida de futebol, evitar o conflito e o choque

de egos é difícil. O mesmo ocorre com os três tipos/gerações de empresários rurais. "É difícil passar o bastão (em vida) para um outro (seja filho ou não) 'menos dinâmico', 'menos trabalhador' e 'com modernismos de gestão que não combinam com a dura realidade do campo ou do mercado de commodities'", reconhece o consultor. Diante da dificuldade do diálogo entre gerações, ele propõe que o processo sucessório seja acompanhado por profissionais especializados, assunto que será discutido num *workshop* que está organizando para este mês (fevereiro) em São Paulo.

Produtor Rural - fevereiro/2009 - 35