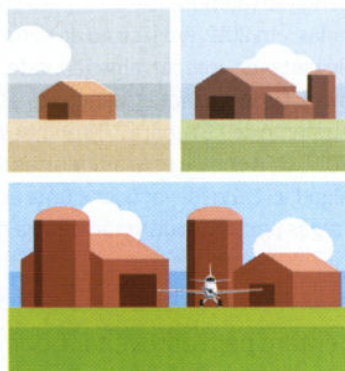


Regras da boa governança

Os produtores de sucesso precisam aproveitar e se adaptar às mudanças do cenário rural. Hoje vivemos a "onda" da gestão do agronegócio, mas temos de nos preparar para a "onda" da governança. Os produtores rurais já surfaram diversas ondas até aqui. Viveram momentos como o pioneirismo, a adoção de novas tecnologias e o ganho de escala, até se tornarem, hoje, verdadeiras empresas do agronegócio.

No final dos anos 1970, vender uma quantidade de terra produtiva para comprar uma maior no Cerrado era um ato de coragem. O resultado se mostrou compensador para os produtores pioneiros que se aventuraram, que inovaram adotando novas tecnologias e ousaram ganhar escala. Mas, hoje, os produtores rurais ficam menos tempo na lavoura e precisam ter tempo para questões como mercado futuro e gestão de pessoas. Além disso, a irrigação e a safriinha aposentaram a entressafra e ampliaram a necessidade de planejamento. Unidades de produção, muitas vezes em diferentes municípios, demandam maior nível de controle. Os resultados, que antes podiam ser medidos somente pelo caixa, já requerem análises e planejamento financeiros mais sofisticados. O crescimento rápido requer parceiros financeiros diferenciados. O aumento do risco demanda o uso de produtos de proteção e estratégia de vendas. É a onda da gestão no agronegócio.

E como surfá-la? A boa notícia é que não é preciso inventar



a prancha. A indústria e o setor de serviços já trataram de definir boas práticas de gestão. Controles precisos, sistemas, análises de custos, contabilidade gerencial são novas práticas. A gestão de uma empresa também requer a definição de políticas, dentre elas a de gestão de limites de risco. Um planejamento estratégico, com metas de indicadores de desempenho, é fundamental para a busca contínua de eficiência e crescimento saudável.

A próxima onda será a governança. Um produtor que tem uma empresa familiar nas mãos precisa lidar com as mudanças decorrentes do crescimento do em-

preendimento e da família. A informalidade para tocar uma fazenda não será mais a melhor alternativa para o futuro, quando inevitavelmente haverá uma sociedade entre seus herdeiros. Vale lembrar que profissionalizar não significa afastar a família dos negócios, até porque ainda acreditamos no velho ditado de que "o olho do dono engorda o boi". A boa governança de empresa familiar pressupõe a separação entre família, propriedade e gestão. Sim, são três chapéus diferentes: pai, gestor e acionista, atuando de acordo com as questões em pauta. Assuntos como investimentos em lazer, qualidade de vida, estudos e ajuda para início de carreira devem ser tratados separadamente do negócio. A primeira atitude simbólica é tirar as contas da família de dentro da empresa.

Enquanto estiver lidando com sua equipe, com o planejamento e execução da safra, o produtor deve atuar como gestor. Ao definir sobre a compra de uma nova fazenda ou ao avaliar os resultados do ano, deve pensar como proprietário. Já os filhos devem se integrar à gestão pelas razões corretas e nas posições corretas, de acordo com seu preparo. Ajudar a tocar fazenda não é profissão. Herdeiros não devem se sentir obrigados a trabalhar no negócio. É preciso considerar o papel de acionista, ou seja, fazer parte sem estar na gestão, como, por exemplo, a participação em um conselho. Essa alternativa pode ser libertadora para os que querem seguir outros caminhos, preservando a harmonia na família e nos negócios. ■



FABIANA ALVES é a gerente executiva responsável por projetos de consultoria da divisão rural do Rabobank Brasil