

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA
VENÇA PRODUÇÃO

SUCESSÃO FAMILIAR

**A falta de planejamento
limita a longevidade das
empresas familiares**





Cabrio Top®

Produtividade sem fronteiras



Produto em fase de cadastro no Estado do Paraná para a cultura da uva.

ATENÇÃO

Este produto é prescrito à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo



Venda sob responsabilidade agrônoma

PRATIQUE O MANEJO INTEGRADO



Cultivando Inovação,
Criando Valor

BASF

The Chemical Company

“QUEM VAI FICAR COM A MINHA FAZENDA?”

Nesta edição, a **Hortifruti Brasil** trata de uma questão bastante delicada e importante para as famílias de horticultores: *Quem vai dar seguimento aos seus negócios e ao seu patrimônio?* Apesar de a nossa pesquisa indicar que poucos planejam seus negócios num horizonte de cinquenta anos, a sucessão do proprietário é um assunto inevitável para as famílias rurais. Muitas vezes, os produtores acreditam que financiar a educação do filho até a universidade é o mais importante para formar o sucessor. Na realidade, após consultar especialistas em empresas familiares, observamos que o tema é bem mais complexo. Herança não vem com manual de instruções e cabe aos pais, e não a faculdade, educar os filhos para dar continuidade aos negócios da família.

A educação formal é importante para que os filhos conheçam as novas tecnologias e possam estar mais preparados para os desafios que envolvem a gerência das propriedades rurais. Contudo, a empatia pelo negócio agrícola só é criada no convívio familiar.

Uma consideração importante a todos os leitores é que planejar a sucessão familiar não é tarefa somente para os médios e grandes proprietários. Independente do tamanho do patrimônio, ou do volume de dinheiro envolvido, o atual administrador deve estimular os filhos a valorizar o seu empreendimento e desafiá-los a expandir o que os pais construíram.

Como? Um passo importante é valorizar a atividade rural dentro da família, mostrar que ela envolve riscos e que, muitas vezes, a queda

nos preços é sinal de valorização futura do investimento. A conversa entusiasmada com os familiares sobre a propriedade é a principal arma dos pais para não afastar os filhos da fazenda. Por outro lado, antes de assumir o negócio da família, é recomendado que, após a faculdade, os (as) filhos (as) tenham uma experiência fora do patrimônio familiar, isso gera confiança e responsabilidade nos futuros administradores.

Nesta edição, o mais importante é que a família hortícola reconheça que o processo de sucessão não é fácil nem rápido e que cabem aos pais e filhos muita conversa, tolerância e planejamento a respeito do assunto. Aos filhos, o conselho é que compreendam mais os pais, porque este é um momento delicado de suas vidas e eles não têm todo o tempo à sua disposição. Aos pais, a recomendação é para que planejem antecipadamente a sucessão e que reconheçam a hora de “passar o bastão”. Bem-feitas, essas ações aproximam o filho e o estimula a dar continuidade ao empreendimento da família.



Carolina (esquerda), Cinthia e Rafaela foram as organizadoras da matéria sobre a sucessão familiar.

EXPEDIENTE

A **Hortifruti Brasil** é uma publicação do CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - USP/ESALQ

Editor Científico:
Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros

Editora Executiva:
Margarete Boteon

Editora Econômica:
Mírian Rumenos Piedade Bacchi

Editora Assistente:
Carolina Dalla Costa

Diretor Financeiro:
Sergio De Zen

Jornalista Responsável:
Ana Paula da Silva - MTB: 27368

Revisão:
Ana Júlia Vidal

Equipe Técnica:
Aline Barrozo Ferro, Carolina Dalla Costa, Cinthia A. Vicentini, Daiana Braga, João Paulo B. Deleco, Marcel Moreira Pinto, Margarete Boteon, Magarita Mello, Rafaela Cristina da Silva, Renata E. Gaiotto Sebastiani, Thais Queiroz da C. Mello e Thiago L. D. S. Barros.

Apoio:
FEALQ
Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz

Diagramação Eletrônica/Arte:
Thiago Luiz Dias Siqueira Barros

Fotolitos:
BAU Fotolitos
Fone: 15 3282-5463
baufotolitos@fasternet.com.br

Impressão:
IGIL - Indústria Gráfica Itu. Ltda.

Tiragem:
6.000 exemplares

Contato:
C. Postal 132 - 13400-970 Piracicaba, SP
Tel: 19 3429-8809
Fax: 19 3429-8829
hibrasil@esalq.usp.br
http://cepea.esalq.usp.br

A revista **Hortifruti Brasil** pertence ao Cepea - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - USP/Esalq. A reprodução de matérias publicadas pela revista é permitida desde que citados os nomes dos autores, a fonte Hortifruti Brasil/Cepea e a devida data de publicação.

A solução barata e eficiente para rotulagem de frutas.

FACISLITO
Tel.: (11) 3255.5577 FAX: (11) 3257.0612
www.facislito.com.br

Etiquetas com código de barras ou em branco.

CAJU
MAGA
MAGA
MAGA
MAGA

CAPA 10



SUCESSÃO FAMILIAR

Planejar é preciso! E para que o seu negócio continue firme por muito e muito tempo você também precisa pensar em quem vai dar continuidade ao que você construiu. Você já pensou nisso, não pensou???

FÓRUM 20

Especialista em formação e no desenvolvimento de sucessores, **Rogério Yuji Tsukamoto**, dá dicas de como planejar a sucessão no agronegócio. E não pense que isso serve apenas para grandes empreendimentos. Os pequenos produtores também devem se programar.

SEÇÕES

Batata	
O céu é o limite	6
Tomate	
Araguari abre a safra de inverno	8
Cebola	
Começa o "efeito Argentina"	9
Citros	
Contratos em marcha lenta	14
Mamão	
Novidades nas exportações	15
Manga	
México produz menos	16
Uva	
Quebra de safra no Paraná	17
Banana	
Novos compradores	18
Melão	
Agora sim!	19



Cartas

COMPETÊNCIA E CONHECIMENTO

Mais uma vez a **Hortifruti Brasil** vem mostrando competência e conhecimento sobre a fruticultura no Brasil. A ABANORTE (Associação Central dos Fruticultores do Norte de Minas e Sudoeste da Bahia) os parabeniza pela excelente reportagem veiculada sobre a alimentação (Ed. nº32)

Atenciosamente,

Dirceu Colares de Araújo Moreira

Diretor Presidente da ABANORTE

Caro Dirceu,

Obrigado pelos elogios à publicação. Para nós é gratificante saber que as matérias publicadas contribuem com o agronegócio. Esperamos poder contar com a ABANORTE não só como uma importante referência tecnológica e de comercialização hortícola nacional, mas também como promotora da importância do consumo de hortícolas à saúde dos brasileiros.

Escreva pra gente! - hfbrasil@esalq.usp.br - Hortifruti Brasil - CP 132 - CEP:13400-970 - Piracicaba/SP

Acesse todas as edições no site: www.cepea.esalq.usp.br/hfbrasil

Caixas Plásticas Zan Lin

Atendendo a todos os mercados com eficiência e qualidade.

Caixas Agrícolas para mercado Hortifruti

Principais vantagens sobre as caixas de papelão e madeira:

- Visual
- Carregamento
- Limpeza e higiene
- Empilhamento e Armazenagem
- Durabilidade
- Personalização
- Preservação do conteúdo



Ombreira



ZANLIN - Indústria e Comércio de Plásticos Ltda.
Rua Henrique Bego, 100 - Campestre - Caixa Postal 414 - Cep: 13400-970 - Piracicaba - SP
PABX: (19) 3414-8200 - Central de Atendimento: 0800 770 73 97 - caixas@zanlin.com.br



ZAN LIN®



Nesta edição, a **Hortifruti Brasil** publica resumidamente a declaração do diretor da Agência Nacional de Águas (ANA) a respeito da sua posição sobre a cobrança, outorga e burocracia no andamento dos processos de autorização do uso da água.

POR UMA GESTÃO EFICAZ DA ÁGUA: OUTORGA E COBRANÇA

A cobrança em conjunto com a outorga visa o reconhecimento por parte de todos de que a água é um bem econômico: desperdício significa gasto maior, por exemplo.

A cobrança se constitui numa fonte de recursos que financiam programas e intervenções na bacia hidrográfica. Tudo o que é arrecadado é integralmente revertido em benefícios para a recuperação e preservação da bacia. No caso do setor agrícola e no que se refere aos efeitos, a ANA realiza estudos específicos para avaliar os impactos da cobrança na produção, análise que dá suporte às deliberações dos Comitês de Bacia Hidrográfica.

Quanto à outorga, esta se relaciona à qualquer interferência que se pretenda realizar nas águas de um manancial, em quantidade ou qualidade, e nasce da análise sobre a viabilidade técnica e ambiental do empreendimento. Portanto, outorgar é autorizar, conceder direito ao

usuário, permissão dada pela autoridade competente.

Devido aos conflitos e à baixa disponibilidade hídrica, priorizam-se certas convocatórias de regularização de uso. A ANA, em conjunto com as autoridades estaduais, tem feito esforços no sentido de definir bacias prioritárias para a realização de ações pró-ativas, com foco na regularização de usos existentes e solução de conflitos. No que se refere ao prazo, a ANA estabelece o máximo de 40 dias para manifestação técnica conclusiva, o que pode variar, dependendo das informações técnicas relevantes, contidas nos pedidos de outorga, corretamente apresentadas.

Ainda sobre agilidade na concessão de direitos de uso, a ANA tem estimulado os órgãos outorgantes estaduais a implementar outorga digital e a reduzir os documentos ao mínimo necessário.

A outorga digital dá suporte às várias ações de gestão nas quais a ANA tem trabalhado junto com gestores es-



José Machado é hoje diretor-presidente da Agência Nacional de Águas (ANA). Como deputado, atuou na elaboração da Lei das Águas e na discussão e votação do Projeto que culminou na criação da ANA (Lei nº 9984/00). Foi ainda articulador e fundador do Consórcio Intermunicipal das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba e Capivari (PCJ).

taduais, como o Cadastro Nacional de Usuários de Recursos Hídricos (CNARH), por exemplo, que simplifica e universaliza os procedimentos de outorga. Este cadastro único pretende reunir e disponibilizar de forma sistematizada informações sobre usuários e demandas de recursos hídricos em todo o País, simplificando procedimentos e reduzindo prazos. Sobre solução de conflitos em áreas com baixa disponibilidade hídrica, a ANA, além de atender aos pedidos de outorga de balcão, está realizando processos de regularização de usos em áreas prioritárias – com restrições de oferta de água.

PREVENÇÃO é com

HOKKO KASUMIN

Prevenção contra fungos e bactérias

Com doença não se brinca: é melhor prevenir do que remediar. E a melhor proteção você tem com **HOKKO KASUMIN**, um produto sistêmico, que bloqueia completamente o aparecimento de doenças causadas por bactérias e fungos. **HOKKO KASUMIN:** tecnologia HOKKO, consagrada no mundo inteiro por excelência de resultados.

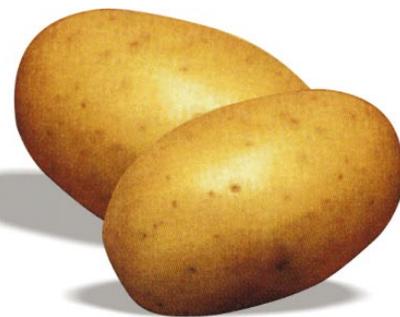
ATENÇÃO Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo na tula e receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade. Consulte sempre um engenheiro agrônomo. Venda sob receptivo agrônomo.

ANDEF

HOKKO

Arysta LifeScience

www.hokko.com.br



O céu é o limite

Pouca oferta, chuva e Semana Santa impulsionam ainda mais os preços da batata



Novos recordes

Os preços da batata subiram ainda mais em março, sobretudo na penúltima semana do mês, quando a demanda pelo produto aumentou em função do feriado de Páscoa. No atacado de São Paulo, a monalisa especial foi comercializada a R\$ 62,79/sc de 50 kg, em média, alta de 14% frente a fevereiro. Além da maior procura durante a Semana Santa, o principal motivo para a valorização do produto continua sendo a baixa oferta, decorrente da combinação de menor área plantada na safra das águas deste ano e das chuvas que atingiram as lavouras da região, limitando ainda mais o volume colhido. Essa foi a terceira alta consecutiva da batata neste ano e a dúvida dos produtores é se os preços mais elevados da safra das águas se repetirão no período da seca.

Asterix também sobe

O preço da batata asterix também subiu no último mês. Na

primeira quinzena de março, a variedade foi comercializada no atacado de São Paulo a R\$ 55,00/sc de 60 kg, em média. Frente o mesmo período de fevereiro, a valorização foi de aproximadamente 12%. No entanto, em comparação com março de 2004, a elevação foi superior a 100%. A valorização do produto se deve a pouca oferta de batata para fritura no mercado nacional, uma vez que a colheita em muitas lavouras do Paraná, principal região que vinha ofertando o cultivar ideal para essa finalidade, está no final.

Termina a safra do Sul de Minas

A maior parte dos produtores do Sul de Minas Gerais encerrou a safra das águas no final de março. Apesar de a região ofertar batata até abril, o volume deverá ser bastante reduzido e não deve influenciar o mercado nacional. De forma geral, a safra foi considerada satisfatória pelos produtores locais, pois além dos bons

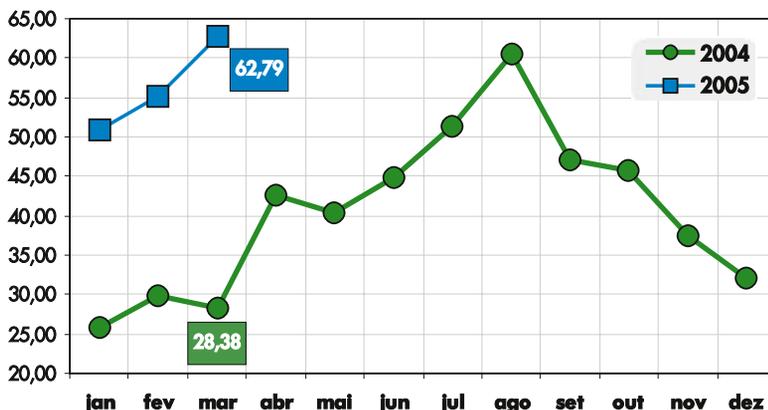
preços, não houve perdas na produção local. Nos próximos dois meses, o Sul de Minas estará em entressafra e deve retornar ao mercado em junho, na safra da seca, quando o cultivo estará voltado à produção de batata semente.

Novas regiões entram no mercado

O Triângulo Mineiro/Alto do Paranaíba (MG), região que vinha roubando do Sul de Minas a posição de principal produtora do País na safra das águas, assumiu, em março, a liderança do mercado. Em abril, essas praças mineiras devem continuar se destacando no cenário nacional, uma vez que a oferta das demais regiões, Guarapuava (PR) e Sul de Minas, será muito reduzida. Apesar de o Triângulo Mineiro/Alto do Paranaíba ter sofrido com a seca no início da colheita, as chuvas de março favorecem a recuperação de grande parte das lavouras.

Mais batata em Guarapuava

Alguns produtores de Guarapuava (PR), de olho nos bons preços praticados no início do ano, decidiram aumentar a área de plantio, apostando em um mercado favorável em maio. Tudo indica que os preços deverão manter-se em patamares elevados nesse período, uma vez que não há previsão de aumento de oferta nas demais áreas. A região paranaense ainda colherá batata neste mês, mas em volume pequeno.



Preço continua elevado

Preços médios de venda da batata monalisa no atacado de São Paulo - R\$/sc de 50 kg

Fonte:
Cepes

Se a sua lavoura
é uma caixa de surpresas,
experimente a nossa.



Elaborado com:

Bravonil
ultrex

Amistar

FOLIO GOLD

© Syngenta, 2004

Esta é a caixa do **BASE FORTE Gold**: um programa de controle que engloba três dos melhores fungicidas para a cultura da batata, orientações técnicas e serviços, com forte ação protetora e sistêmica contra as principais doenças em todas as fases da cultura resultando em mais **proteção**, mais **qualidade** e mais **produtividade** para a lavoura.

Fale com o distribuidor Syngenta da sua região.

BASE FORTE Gold, a caixa de boas surpresas para sua lavoura.

Linha HortiFruti Syngenta
Cultivando confiança do agricultor ao consumidor.

Fazem parte do programa BASE FORTE Gold:

- AMISTAR, FOLIO GOLD e BRAVONIL ULTREX
- Orientação técnica de um representante Syngenta
 - Calendário para planejamento das atividades
 - Equipamento de proteção individual

ATENÇÃO

Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bala e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Siga a correta utilização do produto para maximizar os efeitos.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo



Venda sob responsabilidade agrônoma

syngenta

www.syngenta.com.br

Araguari abre a safra de inverno

A colheita em Araguari já começou e a oferta deve aumentar neste mês

Araguari mantêm plantio

A colheita das lavouras de tomate de Araguari (MG) deve ser intensificada neste mês. Para esta safra, que teve início no final de março, agentes esperam colher um volume semelhante ao do ano anterior. Estima-se que os 600 hectares cultivados na região em 2004 tenham sido mantidos, com cerca de 7 milhões de pés plantados. O principal problema para os tomaticultores locais é o alto custo de produção, decorrente da necessidade de maiores aplicações de defensivos. O alvo número um é a mosca branca, que ocasionou muitas perdas nas lavouras da região nas colheitas anteriores. Apesar de adversidades climáticas, como chuvas, que atingiram as lavouras em março, os produtores locais estão animados com os valores praticados neste início de safra. Em março, o tomate salada AA longa vida foi comercializado a R\$ 26,11/cx de 23 kg, em média, nas lavouras de Araguari, cer-

ca de 73% acima dos R\$ 15,10/cx de 23 kg obtidos no mesmo período de 2004.



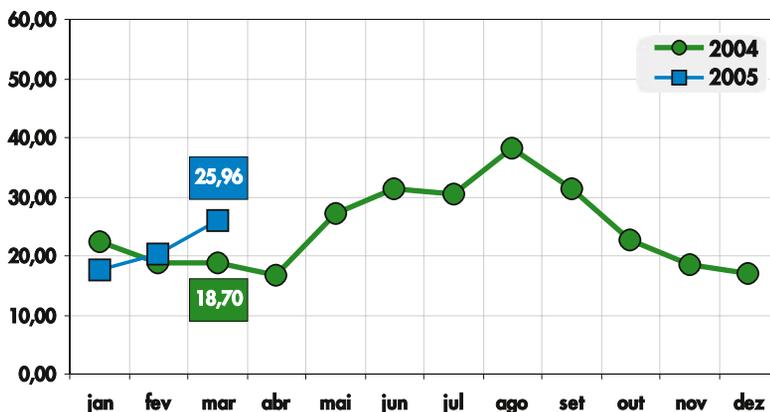
Terceiro mês de alta

Em março, os preços do tomate salada AA longa vida subiram pelo terceiro mês consecutivo. No atacado de São Paulo, o produto foi comercializado a R\$ 25,96/cx de 23 kg, em média, valor aproximadamente 27% maior que o registrado em fevereiro (R\$ 20,37/cx de 23 kg) e cerca de 46% superior ao de janeiro (R\$ 17,74/cx de 23 kg). O principal fator para a elevação dos preços foi a menor oferta nas lavouras de verão, sobretudo dos tomates de melhor qualidade. Com o término da colheita em muitas roças e diante da ocorrência de adversidades climáticas na região, a qualidade dos últimos tomates da safra, que já não é boa, caiu ainda mais. De acordo com tomaticultores, os preços só não atingiram valores maiores devido à baixa quali-

dade do produto ofertado e à retração da demanda. Porém, para este mês de entressafra, a expectativa é de preços ainda mais elevados. No entanto, fatores climáticos podem acelerar o início da oferta nas lavouras de inverno, limitando a alta dos preços.

Baixa qualidade limita ganhos

Confirmando as expectativas, no mês de março, período de entressafra do tomate, os preços do produto subiram nas principais roças de verão do país. Contudo, essa valorização favoreceu apenas os produtos de melhor qualidade, que já não eram encontrados com tanta facilidade nas lavouras. Assim, apenas os produtores que dispunham do tomate "campeão" puderam comemorar a alta do preço no último mês. Na região de Itapeva (SP), que compreende também as cidades de Guapiara, Apiaí e Ribeirão Branco, o tomate salada AA longa vida foi negociado a R\$ 19,61/cx de 23 kg, em média, o que representa alta de 44,50% em relação ao mês anterior e de 28,30% frente a março de 2004. Já na praça produtora de Caçador (SC), com o tomate cotado a R\$ 16,52/cx de 23 kg, em média, as altas registradas foram de 19,86% e de 22,50% em relação aos mesmos períodos. Segundo agentes destas praças, a oferta de tomates médios e ponteiros tem prevalecido e, pela sua menor aceitação, são comercializados a valores menores.



Preços podem subir ainda mais

Preços médios de venda do tomate AA longa vida no atacado de São Paulo - R\$/cx de 23 kg

Fonte: Cepea

Foto: Sakata Sudamerica



Começa o “efeito Argentina”

Cebola sulista enfrenta o bulbo argentino no mercado interno

Aumentam as importações

O aumento das importações de cebola argentina já começa a preocupar produtores sulistas, já que a qualidade superior do bulbo importado deve dificultar as vendas do produto nacional. Esse “efeito Argentina” se iniciou em março, embora as importações da cebola em fevereiro já tivessem sido cerca de 315% superiores às de janeiro, segundo dados da Secex. Neste ano, a intenção dos produtores argentinos é aumentar as vendas para o Brasil, uma vez que a oferta local é maior, devido ao aumento da área cultivada. Isso também vem pressionando os preços do bulbo argentino, que chega ao mercado brasileiro a valores similares aos do nacional. Outro fator que pode aumentar os envios para o Brasil é o fato do país vizinho ter diminuído suas vendas para a Europa em cerca de 60% no primeiro trimestre deste ano, em relação ao mesmo período de 2004. Além disso, para os importadores brasileiros, está mais vantajoso comprar da Argentina neste ano, devido à desvalorização do peso argentino frente ao Real. Em março, a moeda argentina foi cotada a valores aproximadamente 8% inferiores ao registrados no mesmo período de 2004. A tendência é de que a importação se intensifique em abril, devendo atingir grandes volumes entre maio e junho.

Vendas caem no Sul

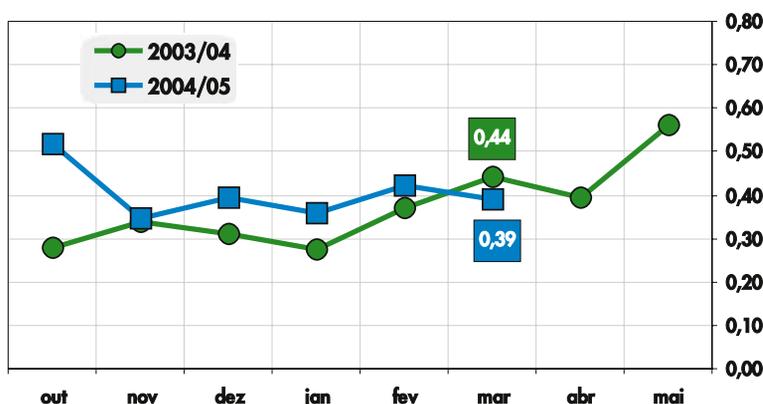
No último mês, muitos produ-

tores sulistas tiveram dificuldades para comercializar a cebola devido à saturação do mercado. Além de o volume ofertado na região ter sido superior ao normal para o período, cebolicultores da região vêm enfrentando a concorrência com a cebola argentina, que entra no mercado nacional a preços similares aos do produto brasileiro. As vendas que ocorreram para o Nordeste em fevereiro foram menores no último mês devido à baixa resistência do bulbo ao transporte até a região. Com a previsão de aumento das importações argentinas no próximo mês e diante dos estoques relativamente altos no Sul, agentes acreditam que a tendência é que os preços da cebola sulista se mantenham estáveis em abril, podendo até haver novas desvalorizações no final da safra. No fim de março, cerca de 40% da produção catarinense estava armazenada e menos de 30% do total produzido no Rio Grande do Sul e no Paraná se encontrava estocado.



Aumenta a colheita em Irecê

A colheita de cebola na região de Irecê (BA) foi intensificada na segunda quinzena de março. A chuva ocorrida entre fevereiro e março atrasou as atividades de campo e favoreceu a incidência de doenças fúngicas nas lavouras, depreciando a qualidade do produto. Porém, com o tempo mais seco no final do último mês, os cebolicultores puderam intensificar o tratamento fitossanitário nas áreas afetadas e a expectativa é de que a qualidade do bulbos melhore em abril. A colheita na região deve seguir até meados de junho. Já no Vale do São Francisco, as atividades deverão se intensificar apenas entre maio e junho. A oferta local é baixa e o mercado vem sendo abastecido pelas cebolas de Irecê, do Sul do país e da Argentina. O volume de chuva no Vale diminuiu em março, e os produtores puderam dar continuidade ao plantio.



Importações atrapalham mercado sulista Fonte: Cepea
Preços médios recebidos pelos produtores de Santa Catarina e Rio Grande do Sul pela cebola - R\$/kg

...o tempo passou, o menino, que costumava correr descalço pela roça, cresceu e tornou-se um grande produtor. Ele, que veio de uma família de agricultores, adquiriu mais terras, plantou lavouras, ampliou o negócio e, agora, administra sozinho a empresa. Esse homem não é eterno e, apesar de não pensar no assunto, um dia terá que passar o comando da fazenda para outra pessoa e é aí que começa a história...



Sucessão familiar

Por **Rafaela Cristina da Silva**

Colaboração: **Carolina Dalla Costa e Cinthia Antoniali Vicentini**

Nos dias de hoje, a maioria dos empreendimentos hortícolas estão na primeira ou na segunda geração, ou seja, o “dono do negócio” é aquele que criou a empresa ou, no máximo, seu filho. Uma pesquisa realizada pela **Hortifruti Brasil** com 59 produtores das principais regiões hortícolas do País dá respaldo a essa afirmação. Cerca de 76% dos entrevistados deram início às atividades hortícolas da família ou herdaram uma parte

44%

Primeira



35%

Segunda



22%

terceira



2%

quarta

da propriedade do pai. Para boa parte dos entrevistados, a idéia de ser substituído ainda é muito distante, isso porque muitos horticultores focam suas atenções nas tarefas do dia-a-dia e deixam de planejar o futuro do empreendimento. Quando questionados sobre a preparação do sucessor para o comando da fazenda, 42% responderam que não sabem quem administrará a propriedade daqui a 50 anos.

Um dos principais motivos apresentados por esses agentes para não programarem sua sucessão foi o de que os filhos ainda são muito jovens. Contudo, especialistas afirmam que o treinamento do sucessor começa no berço, com uma boa educação familiar. Além do mais, algum imprevisto pode tirar as rédeas da fazenda das mãos do proprietário antes do espe-

rado. Assim, não só os filhos, mas todos os membros da família devem estar sempre a par dos negócios do patriarca para que possam manter as atividades da empresa em situações emergenciais. Afinal, herança não vem com manual de instruções.

Infelizmente, tem sido comum assistir ao fim de empresas familiares com a troca de comando. A principal causa é que não há planejamento adequado sobre quem, em que momento e de qual forma assumirá o comando dos negócios após a saída do patriarca. Os dados nacionais confirmam essa falta de planejamento. Estatísticas levantadas pela Revista Exame indicam que de cada 100 fortunas brasileiras na atualidade, apenas 18 são frutos de herança. Estima-se também que 82% dos milionários brasileiros construíram a própria fortuna. A conclusão que se pode tirar é que a sucessão mal conduzida acaba com a empresa familiar bem-sucedida.

Se existe a vontade de ver a empresa prosperar, é preciso pensar no assunto desde já. Mas não se assuste! Pensar em sucessão é, pelo menos no primeiro instante, planejar. A entrada do novo gestor no comando da empresa e a saída do anterior são um processo que leva mais tempo e somente através de uma sucessão bem-programada é que essa troca será realizada sem maiores traumas para os dois lados e sem prejuízos para a empresa.

NAS MÃOS DE QUE GERAÇÃO ESTÁ O CONTROLE DA FAZENDA?

Segundo a pesquisa, quase metade das propriedades hortícolas é administrada por aqueles que começaram o negócio

“Pai rico, filho nobre e neto pobre”

O ditado popular “pai rico, filho nobre e neto pobre” expressa a sucessão familiar malfeita. Sua interpretação sugere que o filho usufrui de forma irresponsável dos bens do pai, impedindo que a empresa chegue na terceira geração. Assim, é melhor pensar em todos os envolvidos na transição do gestor – atual proprietário e herdeiros – para que o empreendimento sobreviva não a apenas três, mas sim a muitas gerações.

Na maioria das vezes, o proprietário é centralizador e vê a fazenda como uma extensão de si mesmo, e não como uma empresa. Todo esse envolvimento pessoal contribui para que destine grande parte de seu tempo para a propriedade e resista ao máximo em se aposentar, pois não quer abrir mão do comando do seu patrimônio. Esse comportamento pode dificultar o aprendizado efetivo de seus sucessores e ainda causar problemas com as demais pessoas da família.

Outro ponto conflituoso decorre do machismo ainda presente em nossa sociedade. Na maioria das vezes em que se fala em sucessão, a imagem que vem à cabeça do pai é a do filho-homem. Em algumas empresas agrícolas familiares, a esposa e as filhas ainda ficam à margem dos acontecimentos da empresa e, conseqüentemente, não participam efetivamente da sucessão.

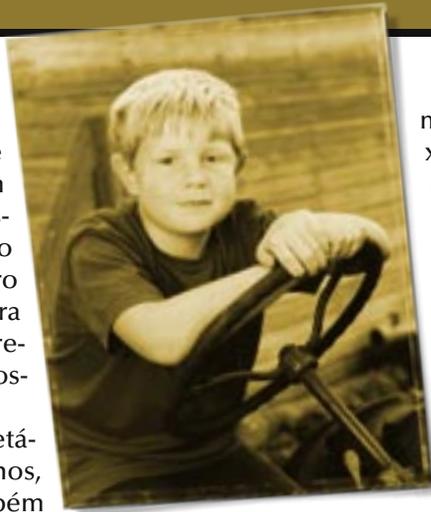
Nesses casos, além de não poderem expressar todas suas opiniões, não é dada a elas a oportunidade de ficar à frente dos negócios. Entretanto, quando ocorre alguma fatalidade, são elas as primeiras a assumir as rédeas da fazenda e, em geral, são muito mais cobradas. Na realidade, já existem exemplos muito positivos de sucessoras femininas no ambiente agrícola que conseguem se destacar tanto quanto, ou até mais, que os sucessores homens.

Enquanto as mulheres ainda são deixadas de fora do processo de transição da gerência da fazenda, na maioria dos casos, os homens da família, sobretudo os filhos, são muito pressionados para seguir os passos

do pai, mesmo que não seja esse o seu desejo. Além da cobrança excessiva, a comparação com o pai é outro amedrontador para o filho, que não acredita que um dia possa ser como o pai.

Quando o proprietário tem muitos filhos, o processo também se torna difícil, principalmente se mais de um deles estiver envolvido com a empresa. Escolher um filho ao invés do outro pode causar constrangimento mesmo quando se tem certeza sobre quem poderia trazer mais benefícios ao empreendimento. Rivalidades que estavam escondidas desde a infância podem vir à tona, dificultando ainda mais o processo de sucessão. A linha que separa família e negócios é muito tênue, o que torna a disputa entre os possíveis herdeiros ainda mais complexa.

Outro entrave é quando o filho escolhido para gerir a fazenda não tem as habilidades necessárias para o cargo ou, simplesmente, não tem vontade de assumir essa responsabilidade. Dentre os fatores que podem ocasionar esse desinteresse está o fato de os filhos mais “ousados” saírem da fazenda em busca de alternativas melhores, ou que representem



maiores desafios, deixando a administração da propriedade para os herdeiros mais acomodados à situação que vivem.

Da mesma forma, o inverso pode acontecer. Com o crescimento de renda no agronegócio brasileiro e diminuição do emprego no

setor urbano, os filhos que não encontraram oportunidades na cidade voltam para o campo, com o intuito de aumentar os seus ganhos. A visão diferente desses filhos que estavam fora da propriedade em relação a dos que ficaram também poder gerar conflitos.

Assim, mesmo quando a decisão de passar a administração da fazenda para outra pessoa já foi tomada, é preciso continuar planejando e, sobretudo, preparando essa sucessão. Esse cuidado pode ser fundamental para que a harmonia entre os parentes seja mantida e que a troca do administrador não cause rompimento nas relações familiares ou desestruture a empresa. Segundo especialistas, as decisões relacionadas ao processo de sucessão devem ser sempre pautadas pela razão e não pela emoção. Além disso, a continuidade da empresa deve ser o principal objetivo da família nesse planejamento.

Quem cuidará da sua empresa no futuro?



53%
acreditam
que serão
os filhos

42% dos
entrevistados
não sabem

5%
pensam que
serão terceiros

A DIFÍCIL TAREFA DE PREPARAR O SUCESSOR

Você está preparando corretamente o seu sucessor? Para a maioria dos entrevistados pela **Hortifruti Brasil** que já pensam em sua sucessão, o preparo do seu substituto se restringe a fornecer uma boa educação formal – em escolas de qualidade – e a um cargo na fazenda. Segundo especialistas, existem outras ações que poderiam melhorar a preparação do sucessor familiar, como o trabalho em outras empresas e o desenvolvimento do espírito de liderança.

Além disso, o sucessor deve estar seguro de que trabalhar na empresa da família é a profissão que o satisfaz como indivíduo, pois de nada servirá todo o esforço se o futuro sucessor não tiver real comprometimento com a atividade que abraçará. Finalmente, devem ser criadas condições favoráveis à gerência efetiva do sucessor e formalizados legalmente todos os deveres e direitos dos outros herdeiros do empreendimento.



COMO VOCÊ ESTÁ PREPARANDO O SEU SUCESSOR?

3% contrataram um consultor

23% não estão preparando

37% fornecem uma boa educação formal

37% o preparam dentro da empresa



Fonte: Cepea/Hortifruti Brasil



Marcelo de Almeida Giesta

DIVISÃO SEM CONFUSÃO

Sucedidos: Vera Aparecida de Almeida Giesta e Gercy Ávila Giesta

Sucessores: Marcelo de Almeida Giesta e Maurício de Almeida Giesta

Geração: Terceira

O segredo para o sucesso da divisão dos empreendimentos familiares pode estar guardado com os seus

antepassados. A família fluminense Almeida é um exemplo de que a receita da avó faz sucesso até hoje. Para dividir suas propriedades entre os oito filhos, o casal José Guedes de Almeida e Guiomar Rodrigues de Almeida separou seus bens em oito partes de valores iguais e classificou-as alfabeticamente. Do outro lado, os filhos receberam números de um à oito. Em formato de sorteio, letras e números foram caseados determinando quem ficaria com qual parcela dos bens.

A mesma metodologia foi utilizada por Vera Aparecida de Almeida Giesta, filha do casal, e seu esposo

Gercy Ávila Giesta, na divisão dos seus bens entre os seus filhos. Nessa divisão, Marcelo de Almeida Giesta e seu irmão Maurício de Almeida Giesta herdaram 81 hectares de pecuária na cidade de Valença (RJ). Hoje, Marcelo, além de administrar essa fazenda, possui também 8 hectares ocupados com fruticultura em Petrolina (PE) e avalia a divisão praticada pelos pais e avós de maneira bastante positiva. Apesar de ainda não programar sua sucessão nas propriedades, Marcelo afirma que consideraria utilizar o mesmo procedimento, afinal “em time que está ganhando não se mexe”, avalia ele.



PLANEJANDO DESDE CEDO



Koichi Kawabata (esquerda) e Marcos Hiroyuki Kawabata

Sucedido: Koichi Kawabata

Sucessor: Marcos Hiroyuki Kawabata

Geração: Caminhando para a segunda

As ações de Koichi Kawabata, proprietário de quatro empreendimentos no setor frutícola - uma revenda de defensivos, cerca de 10 alqueires voltados à produção de uva, um centro de comercialização interna e uma exportadora -, são exemplos de

planejamento em sucessão dos negócios familiares.

Seu filho mais velho, Marcos Hiroyuki Kawabata, 23 anos, sabe desde pequeno do interesse do pai em que dê continuidade aos negócios da família. Contudo, tem consciência também de que a decisão final em assumir ou não esses empreendimentos será sua. Formado em agronomia, Marcos irá agora trabalhar em outra empresa para obter experiência com profissionais de áreas distintas e tem três anos para dizer ao pai se ficará ou não à frente dos negócios da família.

Para Koichi, o primordial é não perder o que foi criado, e sim, aperfeiçoar. Assim, o sucessor deve saber

separar o presente do futuro, dar valor ao que foi conquistado pelo pai, mas saber que muito ainda pode ser feito para melhorar o que já existe. Além disso, ele acredita que o herdeiro deve saber discutir assuntos relacionados à empresa com os pais sem que a união da família seja prejudicada.

Apesar do desejo de que Marcos assumira os negócios, caso a resposta do filho seja negativa, Koichi prevê alternativas de sucessão. Terceirizar o gerenciamento é uma delas. Para Koichi, a saída dos membros da família não é vista de forma negativa, mas, sim, uma possibilidade para que as atividades iniciadas por ele tenham continuidade.

EU QUERO É SER PRODUTOR



José Ruiz Barroquello (esquerda), José Antônio Ruiz Sanches e Frauzo Ruiz Sanches

Sucedidos: José Antônio Ruiz Sanches.

Sucessor: Frauzo Ruiz Sanches

Geração: Terceira

Enquanto alguns pais sonham com o filho trabalhando na fazenda, outros fazem planos bastante diferentes. É o caso de José Antônio Ruiz Sanches, que acreditava que seu filho, Frauzo Ruiz Sanches, seria médico.

Hoje, doutor em fisiologia vegetal, Frauzo administra junto com o pai

os 200 hectares da família destinados ao cultivo de laranja, além da criação de gado e a produção de cereais. Ele conta que desde pequeno desenvolvia atividades na fazenda, colhia laranjas, cortava cana e tirava leite de vaca, mas sempre visando ajudar a família, e não como uma atividade profissional.

Entretanto, foi através dessas pequenas ações que Frauzo percebeu sua real aptidão para a agricultura e ingressou na faculdade de agronomia. Durante a graduação, procurou conhecer diversas empresas agrícolas, através de estágios, com o intuito de obter novas experiências. Em sua opinião, isso contribuiu para que aprendesse boas práticas agrícolas e administrativas que poderiam ser implementadas em sua propriedade. Já formado e cursando pós-graduação, Frauzo voltou para a fazenda e passou a dividir seu tempo entre as

atividades da propriedade e os estudos. Os conhecimentos passaram a ser aplicados na produção e foram bem-aceitos pelo pai, porém sempre no estilo São Tomé: ver para crer. "Precisávamos testar uma nova adubação ou trato cultural em uma área separada e observar os resultados. Convencido de que aquilo realmente favoreceria a produção, meu pai concordava em aplicá-lo em toda a cultura", declara Frauzo.

Apesar de ainda não ter sucessores, Frauzo acredita que, mais que os preparar para assumir a propriedade no futuro, caberá conscientizá-los da importância da empresa agrícola para a família e fazê-los ter orgulho da origem e do que têm. "Eles precisarão saber que tudo que a família tem hoje foi construído com muito trabalho dos pais e avós e devem se orgulhar disso, mesmo que queiram seguir carreiras diferentes", aconselha.

Contratos em marcha lenta



Apesar da procura, poucos citricultores já fecharam contratos para os próximos anos

Efetivação lenta de contratos

Até o final de março, poucos contratos de longo prazo para a entrega da laranja no portão haviam sido efetivados entre os produtores e a indústria paulista. O que vem travando as negociações ainda é a diferença entre os preços oferecidos pelas indústrias e o solicitado pelos citricultores. Enquanto os processadores oferecem de US\$ 2,70 a US\$ 3,10/cx de 40,8 kg, para contratos de três a cinco anos, ou a possibilidade de estabelecer valores com participação no mercado internacional, os citricultores pleiteiam valores acima de US\$ 3,50/cx de 40,8 kg. A perspectiva é que em abril um maior volume de contratos seja efetivado.



Menos laranja no Brasil e na Flórida

No dia 10 de março, o USDA reduziu sua previsão para a safra da Flórida para 153 milhões de caixas de 40,8 kg, 9 milhões de caixas a menos que o previsto em fevereiro. O relatório

sinaliza ainda a tendência de que a safra da valência apresente uma colheita ainda menor ao término da safra. Isso porque a queda de frutas foi mais intensa no último mês e, caso continue, cerca de 24% da produção pode ser perdida antes da colheita. No Brasil, agentes de mercado informam que os cálculos referentes à primeira derriça nos pomares, realizada pelas processadoras em fevereiro, apontam para uma produção entre 310 e 320 milhões de caixas para a próxima safra de São Paulo. A temporada anterior foi estimada entre 360 e 370 milhões de caixas de 40,8 kg.

EUA versus Brasil

No último mês, a Comissão de Comércio Internacional (ITC) do governo dos Estados Unidos revogou uma ação *anti-dumping* que vinha sendo movida contra o suco de laranja brasileiro desde 1987. A medida se deve ao fato de os produtores da Flórida considerar em que essa ação não teria im-

pactos sobre a produção local. Os esforços agora serão focalizados na nova ação iniciada contra as processadoras brasileiras no final de 2004, cuja primeira etapa já foi vencida pelos norte-americanos e o resultado deve ser divulgado em 5 de julho. No dia 3 de março, o ITC concluiu que produtores e processadores de citros da Flórida são prejudicados pelas importações de suco de laranja do Brasil. Os citricultores dos Estados Unidos pleiteiam uma sobretaxa de 78% para eliminar a defasagem entre os preços do suco brasileiro e os praticados no mercado norte-americano. Caso a taxa seja aprovada, todo o setor citrícola brasileiro sentirá os reflexos negativos. As indústrias terão dificuldades para realocar o volume de suco enviado aos EUA para outros mercados, e os produtores terão o valor da matéria-prima ainda mais pressionado, considerando que as perdas das indústrias devem ser repassadas para a cadeia produtiva.

Guerra de braço entre produtor e indústria dificulta a efetivação dos contratos

Safra	Vigência do Contrato		Valor US\$/cx	Safra de São Paulo	Safra da Flórida	Total
	Início	Fim				
2001/02	2001	2003	2,70 – 3,70	260	230	490
2002/03	2002	2004	3,00 – 3,80	370	203	573
2003/04	2003	2004/2005	2,80 – 3,30	280	242	522
2004/05	2004	2004	2,50 – 3,30	365	153	518
2005/06	Safra ainda em negociação			310*	200*	510

Fonte: Cepea, USDA e agentes de mercado

* Previsão realizada por agentes e traders internacionais para a próxima safra

Mais poncã em abril

De acordo com citricultores paulistas, a oferta da poncã deve aumentar significativamente neste mês. Apesar de alguns produtores da região central do estado de São Paulo terem iniciado a colheita em março, o volume ofertado permaneceu baixo, já que a maioria das frutas ainda estava verde. No último mês, o preço médio recebido pelos produtores de poncã foi de R\$ 13,56/cx de 27 kg.



Novidades nas exportações

Aumentam as exigências fitossanitárias e novas regiões aparecem no cenário internacional

De olho no mercado externo

Desde março, os exportadores de mamão passaram a ter uma nova preocupação. Um acordo entre o Ministério da Agricultura e o Comitê de Sanidade Vegetal do Cone Sul (Cosave) determinou que o fruto só poderá ser exportado em *pallets* de madeira tratada ou de papelão, para evitar a disseminação de pragas florestais nos países importadores. Por enquanto, a exigência será apenas às exportações para a União Européia, mas em breve deve se estender também para os envios aos demais países do globo. Segundo agentes de mercado, a decisão pode aumentar em cerca de 100% as despesas dos exportadores com *pallets* e dificultar os envios, pois, no Brasil, ainda são poucas as empresas especializadas no tratamento da madeira. Outra novidade é que o governo norte-americano aceitará a entrada do mamão produzido na Bahia e no Rio Grande do Norte. As regras de importação dos Estados Unidos para esses estados devem ser definidas até novembro. Até então, o Espírito Santo era o único estado autorizado a exportar o fruto para esse país.

Dificuldades nas exportações

Em março, as exportações de mamão não foram limitadas somente pela menor quantidade de fruto nas regiões produtoras. Neste período, o alto preço dos embarques e a falta de espaço aéreo foram outros empecilhos ao envio do fruto

para o mercado externo. Para abril, os exportadores prevêem a redução dos custos com frete. Isso porque, com o fim da estação chuvosa, a incidência de doenças diminuiu e os exportadores não precisam escoar o fruto por meios tão rápidos, podendo optar pelo transporte marítimo. Acredita-se também que as companhias aéreas devem baixar seus preços para não perderem espaço para as empresas marítimas.

“Pescoço” continua

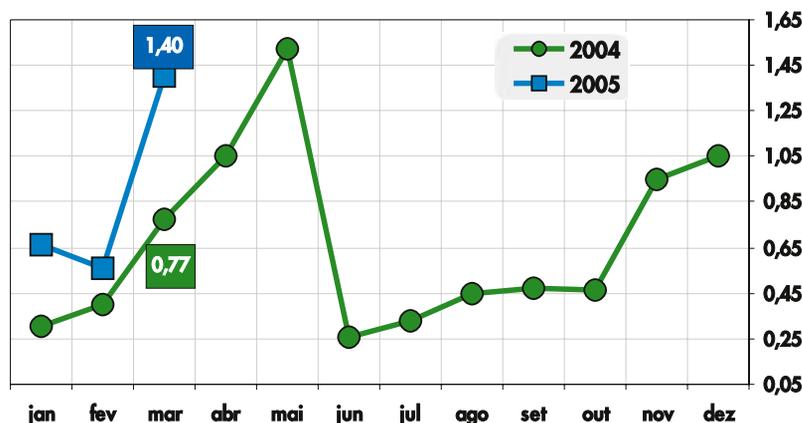
O “pescoço”, que tinha seu fim previsto para abril, deverá se estender até meados de maio. Na primeira quinzena de março, a falta do fruto nas roças impulsionou os preços. O havaí, tipo 12-18 alcançou o máximo de R\$ 1,46/kg nas lavouras do Espírito Santo, R\$ 1,62 no oeste baiano e de R\$ 1,63/kg no sul da Bahia. Diante dos altos preços praticados no mercado, muitos produtores colheram o mamão ainda verde. Com isso, a demanda se retraiu ainda

mais, uma vez que os consumidores têm preferência pelo mamão mais colorido. Apesar de a oferta ter se mantido baixa durante a segunda quinzena de março, que poderia valorizar ainda mais o mamão, os preços seguiram nos mesmos patamares do período anterior devido ao recuo da demanda frente à alta do fruto.



Pouco havaí valoriza o formosa

Com a pequena oferta do havaí, o formosa surgiu como opção para os consumidores de mamão. O aumento da demanda pelo formosa e a sua menor produção, decorrente da lenta maturação do fruto provocada pelas chuvas, impulsionaram os preços da variedade no último mês. No dia 10 de março, o formosa atingiu o máximo de R\$ 0,62/kg nas lavouras do Espírito Santo, R\$ 0,68 no oeste da Bahia e de R\$ 0,70/kg no sul baiano, valores cerca de três vezes maiores que os preços médios registrados em fevereiro.



Preços ótimos em março!

Preços médios mensais recebidos pelos produtores do Espírito Santo pelo mamão havaí tipo (12-18) - R\$/kg

Fonte: Cepea

México produz menos

A queda da produção mexicana pode favorecer as exportações brasileiras aos Estados Unidos

Clima prejudica safra mexicana

Desde o início de sua safra, em março, o México exportou pouco mais de 5 mil toneladas de manga, volume aproximadamente 10% menor que o embarcado no mesmo período do ano anterior, segundo o Serviço de Comercialização Agrícola (AMS) dos Estados Unidos. A seca que atinge o país desde o início do último mês ocasionou uma pequena queda na produção local e prejudicou as vendas internacionais do país. No México, o volume de chuvas acumulado em março normalmente é baixo, mas neste ano as médias foram ainda menores. Segundo os institutos climáticos, há previsão de poucas chuvas no país até meados de abril. Se a estiagem continuar, a floração dos mangueirais mexicanos também pode ser prejudicada, reduzindo a produção da fruta entre os meses de agosto e setembro. Isso facilitaria a entrada da manga brasileira nos Estados Unidos nesses meses.

Europa exige qualidade

No final de março, a produção peruana de manga diminuiu significativamente. Apesar de o país ainda não ter finalizado as exportações, o volume embarcado para a Europa também já foi menor, o que favoreceu a entrada da fruta brasileira nesse mercado. O que vem dificultando os envios nacionais para a União Européia é o alto índice de podridão e colapso interno nas mangas brasileiras. Caso os exportadores continuem comercializando frutas de qualidade inferior, os próximos embarques podem ser prejudicados e os valores praticados no mercado, pressionados.



Março sem fruta

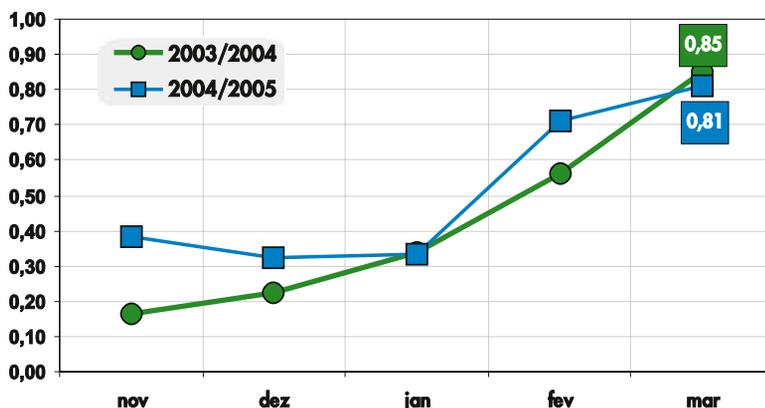
Ao contrário da expectativa dos produtores nordestinos, a produção de tommy não foi intensificada em março. Um dos motivos para o atraso na colheita foi a condução dos pomares, voltada para a melhor



distribuição da oferta ao longo do ano. Contudo, muitos produtores acreditam que pode haver certa concentração de manga entre setembro e outubro. Em março, mesmo com a menor oferta no mercado interno, os preços não reagiram. O tempo chuvoso nos principais centros de consumo de São Paulo e a menor qualidade da fruta afastaram os consumidores e pressionaram o valor da fruta durante semanas. Em março, o preço médio da tommy foi de R\$ 0,81/kg, 4,7% inferior quando comparado ao mesmo período de 2004. Entre abril e maio, a produção de tommy deverá crescer, ainda que em quantidades menores que o esperado.

Novas regiões produtoras em São Paulo

Apesar de as safras de Monte Alto (SP) e Taquaritinga (SP) já terem sido finalizadas, outras regiões paulistas continuam produzindo a palmer e a tommy. Em São João da Boa Vista, os mangicultores vêm colhendo a palmer, que é direcionada principalmente ao atacado de Campinas devido à proximidade entre as cidades. Na região de Mirandópolis e Presidente Prudente, a variedade mais produzida é a tommy, destinada aos atacados de São Paulo e Campinas. A qualidade da fruta de São João da Boa Vista e Mirandópolis é inferior, mas os preços podem ser até 15% mais baixos que os da fruta de Monte Alto, o que atrai os compradores de diversos mercados atacadistas.



Preços não sobem como o esperado Fonte: Capoa
Preços médios recebidos pelos produtores de Monte Alto (SP) pela palmer - R\$/kg



Quebra de safra no Paraná

Clima atípico do início do ano e falta de manejo devem ocasionar queda na produção local



Produção e qualidade em baixa

O clima atípico no início de 2005 prejudicou o desenvolvimento dos parreirais do norte do Paraná e deve ocasionar quebra de safra na região. Alguns agentes prevêem redução de 20% na produção local, frente ao ano anterior. Na região de Marialva (PR), as chuvas de janeiro prejudicaram a florada em algumas lavouras e, em outras, ocasionaram o abortamento de cachos. Em fevereiro, veio a seca, prejudicando os viticultores que não possuíam irrigação ou os que aguardavam pelas precipitações que não apareceram. Além das adversidades climáticas, a falta de manejo nas lavouras também deve prejudicar a produção local. No final da última safra, cerca de 15% da área plantada na região de Marialva (PR) não havia sido podada e 10% sequer passou por qualquer manejo. Além da redução da colheita, a qualidade da uva desta safra também deve ser inferior à do ano passado, uma vez que tanto o desenvolvimento quanto a maturação das uvas em todo o norte do Paraná estão bastante desuniformes. Nas lavouras onde a irrigação foi acionada durante a seca, não houve problemas com a granação das uvas, mas o tamanho esperado para as bagas desta safra será médio. A tendência é que as uvas apresentem melhor qualidade somente entre o final de maio e o início de junho, uma vez que até lá, os cachos novos podem ter seu desenvolvimento favorecido pelas condições

climáticas. Com os diferentes intervalos estabelecidos entre as podas anteriores, a safra deste ano será melhor distribuída, o que pode contribuir com preços mais estáveis ao longo da colheita. Agentes do mercado paranaense torcem também para o sucesso das exportações da uva nordestina, a fim de que não haja redirecionamento da fruta local para o mercado interno, prejudicando a uva do Paraná.

Pilar do Sul reduz área

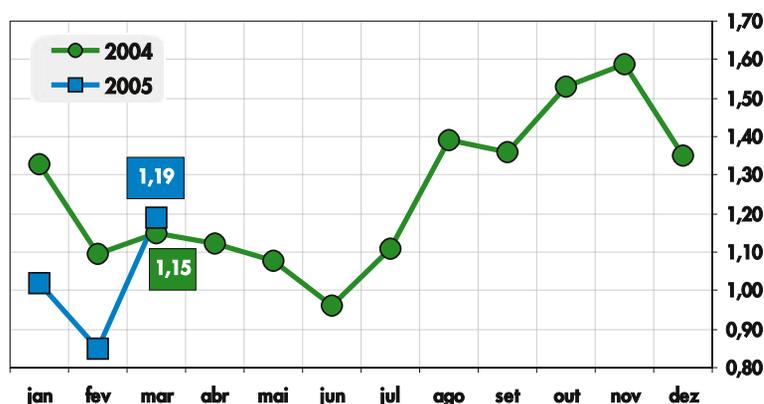
No final da colheita de uva de mesa da região de Pilar do Sul (SP), foi constatada a redução da área plantada na região de 5% a 15% frente ao cultivado no ano anterior. Isso porque os produtores que inicialmente vinham substituindo os parreirais antigos por mudas novas passaram a erradicar algumas áreas. Alguns viticultores, principalmente os pequenos, optaram ainda por abandonar o cultivo da uva e implantar novos produtos. O motivo da redução da área é a descapitali-

zação dos agentes, ocasionada pela baixa rentabilidade obtida nas últimas safras.



Preços internacionais podem subir

Algumas empresas do Vale do São Francisco vêm exportando a uva Itália desde meados de março. Há previsão de que a fruta da África do Sul continuará sendo enviada ao mercado europeu em abril. Assim, o preço da uva brasileira deverá aumentar somente em meados de maio, quando os envios sul-africanos deverão ter terminado. Além disso, os prejuízos registrados nos parreirais chilenos devido às chuvas do início deste ano também podem favorecer as vendas da uva brasileira no mercado internacional. Isso porque os embarques chilenos à Europa não devem atingir os patamares previstos anteriormente, favorecendo a fruta brasileira. O preço médio recebido pelos produtores pela Itália destinada ao bloco Europeu foi de R\$ 2,30/kg, em março.

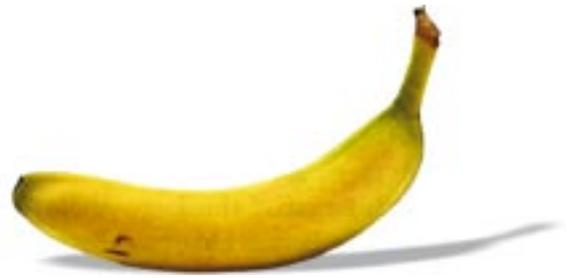


Fim de safras paulistas valoriza a Itália

Preços médios recebidos pelos produtores pela uva Itália - R\$/kg

Fonte: Capes

Novos compradores



Uruguai e Inglaterra demonstram interesse pela banana do Vale do Ribeira



Exportações do Vale do Ribeira

Durante o mês de março, algumas cargas de banana nanica do Vale do Ribeira (SP) foram enviadas ao Uruguai. A banana equatoriana, que costuma abastecer esse mercado, tem valores bastante elevados e, neste ano, os preços mais baixos da fruta nacional atraíram os compradores uruguaios. Assim, mesmo com uma qualidade inferior à banana equatoriana, a fruta nacional ganhou espaço no Uruguai. Até o momento, não houve problemas com as cargas destinadas ao novo mercado e, se o cenário continuar favorável, o país pode abrir portas à banana do Vale. A Inglaterra é outro país que também mostra interesse pela fruta da região. Segundo exportadores, foram solicitados alguns envios experimentais ao país para testar a resistência e a durabilidade da fruta ao transporte. A qualidade do produto no destino final será avaliada para

que então possam ser estabelecidas vendas comerciais. Apesar de o projeto ainda se encontrar em negociação, sua aprovação poderá favorecer a comercialização internacional de bananas brasileiras. Assim, além do Rio Grande do Norte, o Vale do Ribeira seria uma alternativa para os europeus.

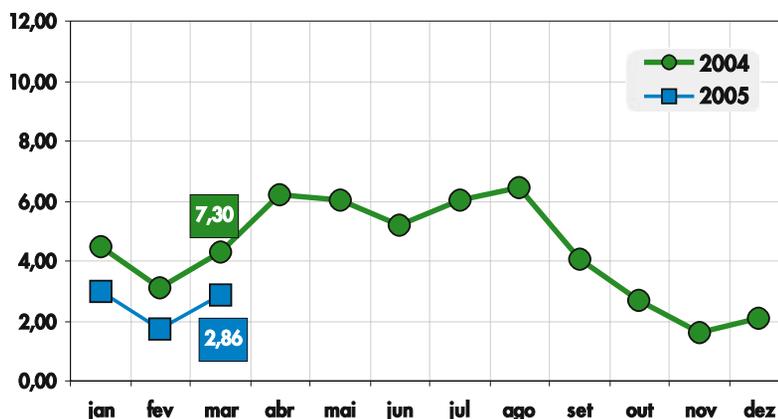
Valorizações em Santa Catarina

Em abril, o volume de banana colhido no norte de Santa Catarina deve se manter estável frente ao registrado no final de março. A continuidade das exportações para a Argentina e para o Uruguai, atrelada à maior demanda interna, deve "enxugar" a oferta local, podendo alavancar ainda mais os preços da nanica na região. Em março, essa variedade foi comercializada a R\$ 2,86/cx de 22 kg, em média, nas lavouras da região, alta de 66,3% frente a fevereiro. Já a prata litoral tende a manter um baixo volume de produção, visto que

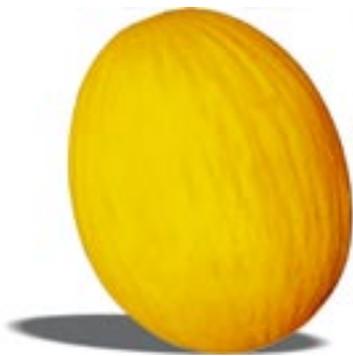
a aproximação do inverno retarda a engorda da banana. Esses fatores podem contribuir com a valorização do fruto, embora o baixo consumo dessa variedade durante o inverno possa limitar essa alta.

Cenário negativo no norte mineiro

Produtores do norte de Minas Gerais prevêem um cenário negativo para a prata-anã em abril. Isso porque, em março, a variedade não obteve bom desempenho no mercado interno, mesmo com baixa oferta e, neste mês, a situação pode se agravar devido ao aumento da colheita. Em março, os preços da prata-anã registraram contínuas quedas, desestimulando os bananicultores locais. O valor médio praticado nas lavouras da região foi de R\$ 11,99/cx de 22 kg, aproximadamente 23% inferior ao registrado em fevereiro. A perda de qualidade do fruto foi o principal motivo dessa desvalorização, pois a grande produção da "banana de segunda" acabou pressionando os valores da fruta "de primeira". A qualidade da fruta deve melhorar apenas em meados de maio, quando se inicia a colheita da "nova safra" na região. Já a nanica local foi comercializada a R\$ 3,56/cx de 22 kg, em média, no norte mineiro, alta de 9,69% em relação ao mês anterior. Para abril, a oferta da nanica deve continuar controlada, e os preços podem subir em função da maior procura pelo produto.



Mercosul contribui com a alta da nanica Fonte: Copea
Preços médios recebidos pelos produtores do norte de Santa Catarina pela nanica - R\$/cx de 22 kg



Agora sim!

Produtores do Vale do São Francisco oficializam o início da safra em abril



Mais melão e mais qualidade

Depois de dois meses de luta contra as adversidades climáticas, os melonicultores do Vale do São Francisco esperam uma colheita maior e com frutos de melhor qualidade neste mês. Apesar de algum volume já ter sido colhido nas lavouras da região em meados de março, o baixo volume ofertado e o fraco desempenho do mercado no último mês desanimou os produtores que consideram abril como a entrada oficial da safra. Agentes do setor estimam que a chuva em fevereiro destruiu de 100 a 150 hectares previstos para serem colhidos em meados do último mês. Em março, as vendas foram mais fracas devido ao tempo adverso e os frutos que perderam resistência com a chuva não suportaram permanecer por muito tempo nas prateleiras, resultando em prejuízos também neste segmento. Para abril, a expectativa é de aumento na colheita, já que as áreas afetadas pelas chuvas foram replantadas e devem produzir neste mês. A qualidade também deve ser melhor, visto que neste período o clima local é tradicionalmente propício ao cultivo. Mesmo com a maior oferta no Vale, acredita-se que os preços devam subir, pois produtores do Rio Grande do Norte e Ceará devem reduzir a colheita em abril. As exportações do Vale, apesar de pouco expressivas, também tendem a continuar, mas com a entrada da Espanha no mer-

cado internacional o Brasil se torna menos competitivo, já que o frete marítimo eleva os valores do melão nacional. A principal variedade exportada pelo Vale ainda é o amarelo, com pequena participação do pele de sapo.

Problemas na entressafra

Produtores de melão do Rio Grande do Norte e Ceará que arriscaram o plantio durante a entressafra da região enfrentaram condições climáticas adversas entre fevereiro e março, o que prejudicou a qualidade da fruta local. Problemas como semente solta e podridão no talo reduziram a resistência do fruto ao transporte e dificultaram sua entrada nos principais atacados do Sudeste. Os melões miúdos (tipos 11 e 12), colhidos com maior intensidade em função do encerramento da safra local, têm sido destinados ao mercado internacional. Em abril, a produção desses esta-

dos deve diminuir ainda mais com a intensificação da entressafra na região.



Melão deve ajudar

Segundo previsões da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Fruticultura, neste ano, o Brasil pode bater novo recorde de exportação de frutas frescas, garantindo uma receita de US\$ 400 milhões com 980 mil toneladas embarcadas, volume 15% superior ao enviado em 2004. Apesar de o Brasil ter reduzido as vendas de melão ao mercado internacional no último ano, a situação pode se inverter em 2005, contribuindo com o recorde previsto. É esperado aumento nos embarques do fruto para este ano e, se as condições climáticas forem favoráveis no segundo semestre, o volume exportado pode voltar ao patamar registrado em 2003. Agentes do setor iniciam as negociações dos contratos em abril e a finalização dos mesmos pode se estender até maio.



Previsão de aumento de preços em abril

Preços médios recebidos pelos produtores do Rio Grande do Norte e Ceará pelo melão amarelo tipo 6 - R\$/cx de 13 kg

Fonte: Cepea



A formação do sucessor começa no berço

Entrevista: Rogério Yuji Tsukamoto

Coordenador e professor do programa de “Gestão da Empresa Familiar” na Escola de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Rogério Yuji Tsukamoto trabalha há 26 anos com empresas familiares. É especialista na formação e no desenvolvimento de sucessores, na reestruturação e internacionalização de empresas familiares, no reposicionamento estratégico de famílias empreendedoras e na orientação de sucessores, acionistas, executivos e membros de Conselhos de Administração. Após duas horas de conversa com Tsukamoto sobre sucessão familiar, a Hortifruti Brasil destaca seus principais conselhos para planejar corretamente a sucessão nas empresas familiares agrícolas.

Hortifruti Brasil: Qual é a importância do planejamento da sucessão familiar para os negócios?

Rogério Yuji Tsukamoto: Um planejamento correto garante a longevidade da empresa. Um estudo realizado pela Revista Exame prevê que duas de cada três empresas familiares existentes atualmente no Brasil não vão chegar nas mãos de seus sucessores. Analisando especificamente o agronegócio, o produtor tem que se preocupar com a preparação do seu sucessor porque o patrimônio que vai deixar para sua família tem um elevado valor: a terra e os investimentos realizados nela. O mesmo não acontece com um médico ou um advogado que têm como maiores patrimônios o conhecimento, o nome e os escritórios.

Hf Brasil: Quais os passos iniciais para o processo de sucessão familiar?

Tsukamoto: O primeiro é trazer para a sua família os valores que foram conquistados pelo empreendedor no campo. É preciso que toda a família reconheça a conquista deste patrimônio, gerando, para os filhos, uma imagem positiva do trabalho do pai. Um exemplo negativo é quando o pai fica muito comprometido com seus afazeres e se torna ausente para a família. Logo, o filho ou a filha pergunta para a mãe: “cadê o papai?”, e a mãe responde que está “enfurnado naquela porcaria de fazenda”. Quando ela fala “naquela porcaria de fazenda”, ela

já transmite um sentimento negativo com relação à empresa para os filhos.

Hf Brasil: Principalmente não desanimar o filho quando há queda nos preços...

Tsukamoto: Isso. Outro ensinamento que deve ser passado aos filhos desde cedo é que a agricultura sofre com forte ciclo de alta e baixa

O ideal para preparar um sucessor é começar cedo. Os pais devem levar os filhos ainda pequenos para a fazenda. Ensinar a dirigir um trator, a roçar, fazer com que tenham contato com a terra.

nos preços. Quando o produtor só comenta na mesa do jantar que os preços estão ruins e reclama o tempo todo sobre o quanto é difícil lidar com a agricultura, de certa forma, ele está afastando o filho da atividade rural. A lição que deveria ser passada ao filho é que a agricultura é uma atividade de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior o retorno. Assumir esse risco é inerente ao produtor, mas não para os filhos. Então, não custa nada esclarecer para a família que uma situação

ruim se deve ao excesso de oferta e que, se agüentarmos firmes, poderemos alcançar o retorno no médio prazo.

Hf Brasil: Qual é a idade ideal para começar a preparar o filho para se tornar sucessor?

Tsukamoto: Quando o filho ou filha nasce. No ambiente de trabalho agrícola, é mais fácil levar o filho desde criança para a fazenda para ele se familiarizar com a atividade. Numa indústria ou comércio, não há ambiente e nem atratividade para levar uma criança ao local de trabalho. Eu vou te dar o exemplo do que eu faço com a minha filha. Ontem fui buscá-la na escola e falei: “você quer ir para casa ou você quer passar no escritório do papai?”, ela escolheu o escritório. Desde cedo, preparei um ambiente no meu trabalho para poder recebê-la e, de vez em quando, ela me cobra: “pai, quando é que a gente vai ao escritório de novo?”. Acredito que na área agrícola o ambiente de trabalho para crianças é mais atrativo. O pai pode levar o filho para a roça, ensinar a dirigir o trator, roçar, fazer com que ele tenha contato com a terra mesmo, para ver se o filho gosta. A agricultura tem isso, se você não gosta do negócio, dificilmente você vai conseguir ser bem-sucedido.

Hf Brasil: À medida que a criança vai crescendo, quais são os próximos passos?

Tsukamoto: O que eu tenho visto na prática é estruturar a sucessão no colegial dos filhos. Durante as férias escolares, o coloque para trabalhar na fazenda, principalmente em atividades do chamado “chão de fábrica”, isto é, no lado operacional da fazenda e não na administração. Tem pais que preferem preparar a sucessão quando o filho está na faculdade ou já se formou. Recomendo que essas ações comecem a ser executadas antes, para que no ensino superior o filho possa moldar melhor seu conhecimento. Após a finalização da faculdade, o ideal é que o sucessor trabalhe em outra empresa por dois a três anos para sentir o peso de ter um chefe e analisar o seu próprio valor no mercado. Aí, se for da sua vontade voltar para administrar a empresa, ele volta, senão, pode se tornar um acionista e o empreendimento passa a ter um gerente externo à família. O ideal é a pessoa fazer o que gosta. Muitos filhos de produtores rurais podem se tornar dentistas, médicos... Além disso, às vezes, o patrimônio da família é muito pequeno para garantir que toda a família trabalhe na fazenda. Um exemplo é quando existem quatro irmãos e a propriedade agrícola é pequena para garantir a receita das quatro famílias mais a do pai.

Hf Brasil: Além da preparação do sucessor (educação e treino), quais seriam os conselhos para garantir a governabilidade e o patrimônio da empresa?

Tsukamoto: Recomendo formalizar um acordo de acionistas, ou um instrumento legal mais simples, denominado código de ética. Neste acordo se discrimina quais serão os direitos e os deveres do sucessor e a relação do restante da família com a empresa e com patrimônio. O objetivo deste instrumento é garantir a governabilidade da empresa pelo sucessor bem como o patrimônio da família. Este acordo é muito amplo e nele podem ser inseridas regras de conduta dos herdeiros, como a exigência de um pacto antenupcial, e a proibição de que os herdeiros sejam fiadores. Além disso, neste documento podem ser determinadas a idade com a qual o sucessor poderá

gerenciar a empresa, bem como regras de formação para assumir o cargo. O acordo também pode estabelecer quando cada herdeiro trocará de carro, quanto de combustível da empresa ele poderá utilizar e outras regras para garantir o uso correto do dinheiro da empresa. A redação deste documento define as regras de longo prazo da empresa, normalmente para 20 anos ou mais.

Hf Brasil: Qual é a época ideal de redigir um acordo de acionista?

Tsukamoto: A melhor época de fazer esse acordo é na segunda geração, porque, na terceira, já se tem mais familiares envolvidos no processo de sucessão. São primos que moraram sob tetos diferentes, pessoas que se casam com outras de pensamentos diferentes aos da família. Então, se você analisar estrategicamente, o melhor momento é quando a família encontra-se na segunda geração. A primeira fundou, se dedicou a desenvolver a empresa, a segunda está tentando consolidá-la e não quer que a terceira a destrua.

Recomendo que o filho, após a faculdade, trabalhe numa outra empresa que não pertença à família. O filho deve sentir o peso de ter um chefe e analisar seu próprio valor no mercado.

Hf Brasil: Esse acordo parece interessante mesmo para propriedades de pequeno porte, já que, na área agrícola, as despesas familiares se misturam muito com as da fazenda. Além dos conflitos que existem entre primos.

Tsukamoto: Isso de não separar os custos da família dos gastos da fazenda terá implicações pesadas sobre as empresas familiares daqui por diante, devido ao novo código civil. Uma saída jurídica interessante para proteger o patrimônio da família e dividir as despesas seria transformá-la em uma *holding*, que nada mais é que uma empresa jurídica formada de sócios. No caso

tradicional, quando o empreendedor morre os bens são divididos entre os herdeiros. Quando os bens estão atrelados à pessoa jurídica, há garantias de que a fazenda não será desmembrada. No caso da *holding*, tudo é propriedade da empresa: a fazenda, os equipamentos, a pedra no ceasa. *Holding* vem do verbo inglês *to hold* e significa segurar. Você não dilapida o patrimônio, recortando-o em pedaços. Você deixa tudo dentro de uma ou mais empresas e a divide em ações, ao invés dos bens, diante do falecimento do patriarca. O ideal é o pai distribuir em vida as cotas e ficar com o direito de voto sobre elas.

Hf Brasil: Além de não desmembrar o patrimônio, a transformação dos bens da pessoa física em jurídica (*holding*) reduz os custos de inventário e as brigas por herança praticamente desaparecem.

Tsukamoto: É verdade. A formação de uma *holding* é bem menos onerosa que um inventário. Como o pai pode doar isso em vida para os filhos, as ações podem ser repassadas aos poucos, para que não haja incidência sobre o imposto de renda. Além disso, os filhos não vão ter que pagar o imposto “causa mortes” quando o pai falecer. Vão pagar somente o imposto de transmissão de bens “intervivos”. Então, a formação de uma *holding* também é uma questão de planejamento fiscal-tributário. É um negócio bem complexo, mas o princípio é exatamente não dilapidar o patrimônio com vários sucessores.

Hf Brasil: Juridicamente, há outros conselhos no planejamento da sucessão?

Tsukamoto: Outra iniciativa importante é o testamento. As pessoas deixam para fazer testamento quando estão para morrer porque acham que é um documento que traz mau agouro. Mas, é extremamente importante para o processo de sucessão porque permite ações que complementam o acordo de acionista. Uma das iniciativas que podem ser formalizadas num testamento é a transformação de todas as fazendas, bem como os ativos fixos dela numa *holding*.

Hf Brasil: *Retornando à questão do sucessor, como escolher entre os filhos o mais apto a tomar a frente dos negócios?*

Tsakamoto: Nos setores muito tradicionalistas, o pai tende a seguir a norma bíblica: o filho mais velho é que vai assumir o negócio. Mas, o que a gente tem visto mais e mais é que os pais mandam os filhos estudar e tentam ver qual deles tem mais vocação para o ramo. Entretanto, não é uma tarefa fácil escolher entre filhos. A melhor coisa é que os filhos tentem ajudar o pai nesse processo. O problema da empresa familiar é a disputa pelo poder e, por causa disso, as empresas agrícolas estão se dividindo cada vez mais. Antigamente, na época do avô, a fazenda era de 400 ou 500 alqueires. Hoje, já é uma propriedade menor e que não tem economia de escala como antigamente. Em alguns casos é feita a rotação entre os filhos no comando, e o pai vai vendo as habilidades de cada um.

Hf Brasil: *Você aconselha ao sucedido auxiliar o filho ou o ideal é ele se afastar e deixar que o filho tome a frente dos negócios?*

Tsakamoto: Ele tem que delegar o cargo ao filho, mas pode observar de longe o que está acontecendo. Contudo, existem algumas ações que o sucedido pode fazer para facilitar a troca de comando. Se ele tem funcionários antigos, que são problemas na fazenda, cabe ao pai se livrar deles antes de passar a responsabilidade para o filho. Alguém que ajudou na criação do negócio, com quem se tem obrigação moral, mas já não é hoje tão produtivo, também precisa ser afastado. O pai não pode esperar que o filho pague por essa obrigação, porque ele não conhece a história toda e pode acabar cometendo injustiças. O ideal é que o sucedido resolva todas as pendências deste tipo antes da entrada do filho. Outro ponto importante é que o pai não deixe a empresa quando ela estiver com dificuldade financeira ou quando o mercado estiver em crise. A substituição já é complicada e esses fatores podem dificultá-la ainda mais.

Hf Brasil: *É importante também que o sucedido se prepare para se desligar do negócio sem ter a impressão de que não é mais útil?*

Tsakamoto: A preparação da saída do sucedido da gerência do negócio é muito importante, principalmente no caso da propriedade agrícola estar na primeira geração. O pai tem que se preparar tão bem quanto o filho. Quem começou a trabalhar cedo e formou uma fazenda dificilmente vai vestir o pijama. Além disso, se ele se distanciar dos negócios repentinamente ele tende a morrer rápido ou a ficar doente. Isso se não decidir voltar aos negócios mesmo já tendo sido afastando antes.

Hf Brasil: *Como manter a autonomia do filho no comando sem tirar o pai de cena?*

A preparação do pai para sua saída do comando da fazenda é tão importante quanto a preparação da entrada do filho. Se o pai não desenvolver outra atividade, ele tende a ficar doente ou até morrer.

Tsakamoto: Recomendo que o sucessor mantenha uma atividade para canalizar sua energia. Esse pessoal geralmente não consegue ficar longe do trabalho e se não tiverem o que fazer, a sucessão não será bem-feita. Esse afastamento da empresa deve ser planejado pelo menos dois anos antes. Geralmente, o sucedido se preocupa mais com os filhos e se esquece de olhar para si mesmo. Aí, quando ele se afasta, tem uma crise de identidade.

Hf Brasil: *E o restante da família não participa?*

Tsakamoto: A família toda participa. No meu curso de formação de sucessores, eu geralmente pergunto por que a mãe não veio. Ela desempenha um importante papel no processo de sucessão, principalmente porque, diante do falecimento inesperado do pai e com

os filhos ainda pequenos, ela pode ser a sucessora do negócio. A mãe também é um elemento fundamental para fazer o meio de campo entre pai e filhos.

Hf Brasil: *Vamos supor uma situação bastante ruim: o pai morreu de repente e a família está em um processo de inventário. Há uma porção de pessoas envolvidas nesse processo, esposa, filhos, primos, parentes... Como minimizar o conflito entre os familiares que se encontram nessa situação?*

Tsakamoto: Primeiro, uma coisa sempre é clara: a pior hora para fazer a sucessão é no inventário, porque os ânimos estão exaltados. Entretanto, quando isso ocorre da primeira para a segunda geração, a transição é mais simples porque os filhos cresceram debaixo do mesmo teto e a mãe está presente no processo, o que ajuda um pouco. Se for da segunda para a terceira geração, estão também os primos e aí a discussão e os conflitos são mais intensos, mesmo que no inventário estejam só os irmãos. De modo geral, nessas situações o primeiro passo é que os envolvidos tenham dimensão do tempo que será gasto nesses conflitos e analisem se esse desgaste compensa.

Hf Brasil: *E que as conseqüências serão negativas para a administração da fazenda...*

Tsakamoto: Isso. Uma empresa com maturidade administrativa pode demonstrar imaturidade familiar, caso o processo fique muito tempo estagnado na justiça, afastando o bom empregado ou acionista do empreendimento. Quem estiver auxiliando a família no processo de inventário precisa ter o 'dom' de saber com quem conversar e em que momento. Tem gente que acha que o melhor é colocar todo mundo na mesma sala e sair pancadaria até resolver o negócio ali. Eu sou de uma linha diferente. Acho que a gente tem que conversar individualmente com as pessoas e mostrar o que cada um está perdendo em prolongar a parte litigiosa. A partir daí, ir compondo grupos que tenham interesses semelhantes, para tentar resolver o problema principal do conflito.



Tecnologia para tudo
que se planta!

 **Dow AgroSciences**



www.dowagrosciences.com.br

DuPont

Midas BR®



Use Midas BR®, o fungicida superprotetor da DuPont.

- Alta resistência à lavagem pela chuva ou irrigação
- Superproteção, pela absorção do ativo na camada lipídica da folha
- Excelente eficácia no controle de doenças, principalmente Alternária
- Ideal no manejo de resistência de fungos
- Formulação granulado dispersível: maior praticidade no manuseio e aplicação
- E agora, duas opções de embalagem: saquinhos de 320 g ou 3,2 kg

Seja 100% Atitude contra as doenças da batata e do tomate.

Ser um produtor "Atitude 100% DuPont" é ser consciente e prevenido, não esperar o inimigo atacar, proteger antes sua plantação e seu investimento.

Seja 100% Atitude. "Atitude 100% DuPont".

ATITUDE
100%
DuPont
Seja Especial. Seja 100% Atitude.

© Copyright 2002-2004, DuPont do Brasil S.A. - Todos os direitos reservados.

* marca registrada DuPont.

DuPont

Midas BR®

DU PONT

*Os milagres da ciência**

ATENÇÃO: Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita ou faça-o a quem não souber ler. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo. Venda sob receituário agrônomico.



Tele DuPont
AGRICOLA
0800-707-5517
Ligação gratuita de todo o Brasil