

HACIENDA SAN RAFAEL S.A.: A SUCESSÃO DO CEO¹

1. A SITUAÇÃO

Miguel (74) contemplava as árvores de fruta em flor que formavam faixas de cor no horizonte, como se de um arco-íris se tratasse. A vista era impressionante. Encontrava-se no alpendre da casa de campo da família, perto de Cieza (Múrcia), onde tinha crescido com os irmãos.

Estava à espera do marido da sua irmã Sofia, a quem queria pedir conselhos sobre a relação mantida, há uns dias nesse mesmo local, com os seus irmãos² Alejandro (69), Paco (64) e Sofia (56), a sua cunhada Fuensanta (66) e o seu sobrinho Antonio (48).

Enquanto passeava, começou a lembrar-se do desenvolvimento da reunião convocada por Alejandro, administrador único da Hacienda San Rafael, para decidir sobre um novo investimento na empresa³. Os participantes representavam a propriedade.

Alejandro: *Cultivamos, há anos, seguindo o exemplo do nosso pai, as melhores variedades de pêsegos e limões nas nossas fazendas. Depois, para aumentar a produção e ser mais eficientes, explorámos fazendas de arrendamento. Para diversificar, iniciámos o cultivo de amêndoas e mirtilos. Agora, temos de aumentar a produção de amêndoa para responder à maior exigência dos nossos clientes. E, para tal, podemos arrendar uma fazenda de 300 ha, que seria necessário transformar em irrigação.*

¹ Caso da Divisão de Investigação do San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelo Professor David Moreno Utrilla para o seu uso em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou inadequada, de uma situação determinada.

Copyright © novembro 2023, Fundación San Telmo. Espanha.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão de nenhuma forma ou por qualquer meio, seja eletrónico, mecânico, por fotocópia, por registo ou por outros procedimentos, sem a autorização prévio e por escrito do Centro nacional de estudos XXX. Para pedir copias do mesmo ou pedir autorização para utilizar este caso, entre em contacto com o departamento de Edição de Casos, através do telefone +34 954975004 ou pelo e-mail casos@santelmo.org.

² No anexo 1, é descrita a família (pais, irmãos e netos).

³ No anexo 2, são descritos o negócio e a participação atual da família na empresa.

Miguel (mostrando surpresa): *Costumo vir à casa de família e não sabia nada... Diz-nos mais, já que não temos informações.*

Alejandro: A fazenda não é perto, encontra-se no campo de Cartagena, muito próxima da que já temos em arrendamento e que também pertenceu aos nossos antepassados. Este investimento proposto por Ricardo, filho de Fuensanta, permitirá diversificar a nossa oferta e diminuir o risco de árvores de fruta com caroço e das árvores de citrinos.

Como sabem, estudamos há algum tempo o cultivo da amêndoa e fomos aos Estados Unidos para analisar as suas possibilidades. O setor da amêndoa está a viver um dos seus melhores momentos e os preços estão em níveis muito altos pelo aumento da procura⁴.

Paco (inquietao e direto): Também não sabia de nada... e tenho interesse em saber de quanto estamos a falar e como este investimento será financiado... Imagino que isto não afetará as distribuições que temos feito todos os anos.

Alejandro: O investimento seria de 6 milhões de euros e será financiado com 3 milhões que atualmente temos em caixa e o resto como um empréstimo hipotecário, com garantia da fazenda de cítricos em Santomera. E, evidentemente, não afetaria a distribuição atual de 36 000 EUR anuais para cada familiar que, no teu caso, são 24 000 EUR, depois da tua venda à empresa de um terço da tua participação.

Antonio (inquietao e surpreendido): Quais seriam as condições do empréstimo? A operação não é inconveniente, desde que não afete a nossa intenção, como já sabem, de vender um terço da nossa participação... Pensava que esta reunião era para tratar disto.

Alejandro: O empréstimo seria a 12 anos, um pouco mais de metade do período de arrendamento; os juros, Euribor⁵ mais dois pontos percentuais; o principal será devolvido a partir do quarto ano; e, a partir daí, teria um tipo mínimo de 3%.

Não há problema para que a empresa compre um terço da vossa participação, ao valor contabilístico, como já se fez com Paco. Podemos fazê-lo quando quiserem, temos liquidez, seria aproximadamente 1 100 000 EUR.

Miguel (pensativo): Agrada-me a ideia de explorar terras que foram da família, mas não a de pôr em risco as recebidas dos nossos pais... Vejo incerteza... Não sei se a rentabilidade da amêndoa será uma moda passageira, que

⁴ No ano de 2015, o setor da amêndoa vivia um dos seus melhores momentos, os preços estavam em níveis muito altos e um quilo de sementes era cotado a 9 euros (em 2014, era cotado a 7 euros e em 2013 a 3 euros). Este aumento era motivado pela descida da produção mundial de 5% devido à seca e tinha afetado os EUA, o maior produto mundial, bem como o aumento do seu consumo tanto para pastelaria como para a produção de leite de amêndoas.

⁵ A Euribor (acrónimo de *Euro Interbank Offered Rate*, ou seja, tipo europeu de oferta interbancária) é um índice de referência publicado diariamente que indica o tipo de juros médio a que um grande número de bancos europeus concede empréstimos a curto prazo entre eles. É um índice que é utilizado como referência para fixar o tipo de juros dos créditos e empréstimos bancários.

terminará quando o seu cultivo for alargado. Também não me parece claro se os tipos de juros se vão manter tão baixos durante muito tempo.

Não faria mais sentido investir em dar mais valor aos nossos produtos e vendê-los diretamente às grandes cadeias estrangeiras, em vez de aos grandes distribuidores como fazemos agora?

Paco (mais tranquilo): O que não gosto é utilizar o dinheiro que temos nesta aventura. Preferia canalizar o dinheiro para distribuir a mais 50% do que o que recebemos agora, estamos há 50 anos a cobrar o mesmo.

Assim, Antonio e a sua irmã teriam de vender a um preço mais do que discutível. No meu caso, foi razoável, pois em 2010 não se sabia bem o valor das coisas e também não tinha tempo nem vontade de discutir.

E, já que estamos todos, propunha uma distribuição extraordinária, o dobro para este ano. Para mim, era estupendo!

Antonio (mais relaxado): Evidentemente, se as propostas de Paco fossem aceites, não venderíamos. No meu caso, preciso de mais rendimentos porque os meus filhos estão a estudar fora. Carmen, a minha irmã, quer desfrutar e fazer outras coisas, porque não tem filhos e não gosta do seu trabalho.

Não obstante, com o passar do tempo, a minha irmã vai querer vender a sua parte. Devíamos estabelecer critérios razoáveis que permitam um equilíbrio de interesses entre a empresa e o acionista que deseje sair, pois dificilmente se encontrará um estranho que adquira uma participação minoritária.

Sofia (pouco tranquila devido à expressão de Alejandro): Antes de nos posicionarmos, devemos ouvir e confiar em Alejandro. Dedicou toda a sua vida à exploração e melhoria das fazendas. Quando o pai morreu, só ele deu um passo em frente para se encarregar. Graças à sua dedicação, esforço e, sobretudo, o seu conhecimento, hoje temos muito mais do que o que nos deixaram.

Alejandro (a começar a irritar-se): Com respeito a distribuir mais, não me parece que seja o momento ideal. O nosso pai dizia: as empresas que não reinvestem e que distribuem mais do que o razoável são consumidas e acabam por ser mal vendidas.

O campo está exposto a muitas incertezas e precisa de dinheiro para enfrentar os anos maus, como o que aí vem, pois as chuvas torrenciais do final de dezembro causaram muitos danos⁶.

Comprar aos acionistas prejudica o projeto empresarial e a quem fica, pois saem fundos que a empresa necessita para crescer. Não me parece que seja o momento ideal para estabelecer um procedimento de saída. Vamos ver quando se levantar a necessidade em função das circunstâncias.

⁶ Durante o mês de dezembro de 2016, produziram-se na região de Múrcia e todo o levante peninsular precipitações persistentes e de elevada intensidade, de até 200 litros/m², acompanhadas por ventos fortes e marítimo.