



# Mais que herdeiros, sucessores.

*Empreendimentos pecuários passam a adotar a governança corporativa como ferramenta para assegurar a continuidade do negócio.*

vários donos (hoje, no caso do Grupo Otávio Lage, quatro filhos e 16 netos), é fundamental trabalhar com regras claras e acordadas, para preservar tanto a integridade do negócio quanto as relações familiares.

**PRIMEIROS PASSOS** - “Meu avô, Otávio Lage de Siqueira, era uma pessoa muito carismática, visionária e empreendedora. Quando estava vivo, traçava praticamente sozinho as diretrizes da empresa e dava a palavra final. Mas, depois de seu falecimento, em julho de 2006, com a terceira geração da família já começando a participar da gestão dos negócios, achamos que seria melhor adotar ferramentas de governança corporativa para nortear nossas ações”, explica Rodrigo Penna de Siqueira, um dos netos de Otávio Lage e hoje diretor de uma das principais empresas do grupo, a Vera Cruz Agropecuária.

Com a assessoria da Mesa, foi elaborado um “acordo de acionistas”, que especifica, dentre outras coisas, como deve funcionar a sociedade, a sucessão, a distribuição de resultados e uma eventual saída de sócios. O acordo dispõe que os possíveis sucessores devem ter boa formação profissional, trabalhar no mínimo dois anos fora da empresa para acumular experiência e obter pelo menos um voto de conselheiro independente para participar da gestão dos negócios. Foram estabelecidas ainda cláusulas de preferência de compra e de não-concorrência. “Está tudo no papel, assinado e protocolado. Trata-se de um documento bem

■ **MARISTELA FRANCO**

O conceito de governança corporativa, caro às companhias de capital aberto, está chegando ao setor pecuário. Empresas rurais familiares que cresceram muito e precisam organizar processos sucessórios, além de preparar-se para enfrentar os novos desafios da economia globalizada, começam a adotar esse conceito e suas ferramentas para garantir a continuidade de seus negócios. É o caso do Grupo Otávio Lage, com sede em Goianésia, GO, que produz álcool, açúcar, sementes certificadas, látex, rações, suplementos minerais, soja, touros PO de várias raças e 38.000-40.000 bois confinados/ano. Sob a administração de membros da segunda e terceira gerações da família, em 2007 a empresa contratou a consultoria paulista Mesa Corporate Governance para orientá-la na adoção de princípios de governança corporativa e familiar.

O termo governança refere-se a um con-

junto de regras e processos que norteiam o relacionamento dos proprietários da empresa (acionistas, cotistas, cooperados) com seu corpo administrativo (diretoria, conselhos), alinhando-os em torno dos mesmos interesses e estratégias. A governança organiza essas relações, estabelece parâmetros de conduta e monitoramento, cria canais de comunicação entre as partes, estabelece níveis de controle. Quando a empresa passa a ter



**Rodrigo, da Vera Cruz Agropecuária.**



**Carla, da Agropecuária Bela Vista**

mais abrangente e detalhado do que o que tínhamos anteriormente”, salienta Siqueira.

Outra prática de governança adotada pelo Grupo foi a criação de um conselho de administração, que, em breve, incluirá membros independentes. Esse conselho tem por função monitorar o desempenho da empresa e de seus executivos, traçar planos estratégicos e auxiliar a diretoria na tomada de decisões de grande impacto. A Mesa

O ideal, segundo ele, é organizar o processo sucessório em vida, como fez Moisés de Freitas, pai da criadora Carla de Freitas, diretora da Agropecuária Bela Vista, em Chupinguaia, Rondônia. “Quando ficou gravemente doente, meu pai contratou bons advogados e equacionou toda a questão patrimonial, criando duas sociedades anônimas. A primeira reunia os cinco filhos de seu primeiro casamento e um do terceiro. A outra

As decisões do patriarca garantiram o futuro financeiro da família, mas não houve tempo para tratar da questão sucessória, que acabou sendo resolvida na prática, após muitos tropeços. “Meu pai entregou a direção da empresa a meu ex-marido. Depois da separação, assumi essa função, com apoio dos sócios, mas encontrei muita resistência por parte dos funcionários, pelo simples fato de ser mulher. Foi difícil, mas consegui implantar uma gestão integrada nas fazendas e elevar bastante seus índices de produtividade. Em função do que eu vivi, já me preocupo com a passagem da segunda para a terceira geração, que será cuidadosamente planejada”, diz Carla.

## Sucessão familiar sem traumas

O desafio é identificar o herdeiro com vocação para o negócio



está coordenando ainda a formação de um conselho de família, cuja função é garantir a coesão entre seus membros, preservar os valores familiares (história, cultura, ética), evitar a criação de “agendas ocultas” (problemas escondidos debaixo do tapete) e mediar eventuais conflitos.

**SUCESSÃO** – “Essas práticas de governança permitem distinguir a família do negócio e profissionalizar a empresa. À primeira vista, podem parecer muito distantes da realidade do setor pecuário, mas não são”, afirma o consultor Luis Marcatti, da Mesa Corporate. Segundo ele, os pilares conceituais da governança corporativa – transparência, equidade (tratamento igualitário a todos os sócios), prestação de contas e gestão responsável – são aplicáveis a qualquer empresa rural, especialmente àquelas transformadas em SAs (sociedades anônimas). “Como os herdeiros tornam-se sócios, as regras devem ser claras, os objetivos comuns e a comunicação contínua. Mais do que a obrigação de informar, o gestor deve ter o desejo de informar”, salienta Marcatti.

era formada por mim e minhas duas irmãs, do segundo casamento. Para preservar nosso patrimônio, ele criou três cláusulas: a de inalienabilidade por 10 anos, a de impenhorabilidade vitalícia e a de incomunicabilidade (o bem herdado não entra na partilha em caso de divórcio, mesmo que o casamento tenha sido em comunhão de bens)”, conta Carla.



Luis, da Mesa Corporate.

Vila, consultor para governança.

**HERDEIRO X SUCESSOR** – Para o consultor Francisco Vila – que coordenou o workshop “Gestão Societária e Sucessão Familiar na Propriedade Rural”, no Agrocenro, em São Paulo, em 17 de fevereiro, onde a experiência do Grupo Lage e Carla foram apresentadas -, uma coisa é a herança; a outra, o negócio. O herdeiro tem, por direito, acesso ao patrimônio, mas não necessariamente vocação, capacidade técnica e competência gerencial, atributos desejáveis no sucessor. Uma das maiores dificuldades das empresas familiares é justamente identificar esse sucessor entre os herdeiros e passar o bastão administrativo com tranquilidade de uma geração para outra. “Muitas vezes, os herdeiros tendem a ameaçar a sustentabilidade do negócio, devido à divisão patrimonial ou a desentendimentos societários. Por isso, é importante que o patriarca prepare a sucessão em vida, pois ele atua como um mediador natural de possíveis disputas”, diz Vila.

Na opinião do consultor, o representante da segunda geração da empresa familiar, que ele classifica de sucessor-consolidador, encara tarefas tão ou mais desafiadoras do que as enfrentadas pelo fundador-pioneiro, que, nas regiões de fronteira do Centro-Oeste, derribou a mata, sobreviveu à malária e abriu estradas a golpes de foice. “Criar gado daqui para frente será mais complicado, devido às mudanças estruturais ocorridas na pecuária nos últimos anos. Além disso, na segunda geração frequentemente é preciso administrar choques entre o sucessor, os outros herdeiros e o próprio patriarca, que pode ter uma visão totalmente diferente da do consolidador. Por isso, é bom que o processo sucessório seja acompanhado por profissionais especializados”, recomenda Vila. ■