

Casos de Empresas Familiares Não-Listadas

**Experiências na aplicação
de práticas de Governança**

Região: São Paulo

Sasazaki

Mazzaferro

Cerradinho

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2011

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade sem fins lucrativos, de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança. Em sua atuação como centro de conhecimento no tema, o Instituto promove cursos, pesquisas, palestras, fóruns e um congresso anual, entre outras atividades direcionadas à temática Governança Corporativa. Com sede em São Paulo, o IBGC atua regionalmente por meio de quatro Capítulos: Sul, Paraná, Rio de Janeiro e Minas Gerais. As ações integradas do Instituto são viabilizadas pela intensa participação de seus associados, além dos trabalhos da gestão e do Conselho de Administração.

Como resultados dessa união de esforços estão as publicações, tendo como primeiro e principal documento elaborado o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Balizador das práticas disseminadas pelo IBGC, o Código permeia todas as demais publicações: das séries Cadernos de Governança, Estudos de Casos, Experiências em Governança, Cartas Diretrizes a livros. O produto de sua programação pode ser acompanhado nas publicações periódicas do Instituto, como o IBGC em Foco, o Boletim Informativo, e no seu website, que reúne o maior conteúdo sobre o tema Governança Corporativa da América Latina.

Presidente do Conselho de Administração

Gilberto Mifano

Vice-presidentes

Alberto Whitaker e João Pinheiro Nogueira Batista

Conselheiros

Carlos Biedermann

Leonardo Viegas

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Maria Cecília Rossi

João Laudo de Camargo

Plínio Musetti

Comitê Executivo

Guilherme Potenza, Matheus Rossi e Sidney Ito

Superintendente Geral

Heloisa B. Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site:

www.ibgc.org.br. Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043-7008.

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem a autorização formal do IBGC.

Agradecimentos

Às famílias como um todo, pelo tempo dispensado às entrevistas e aos infindáveis questionamentos; aos herdeiros, conselheiros e gestores das companhias.

A Heloisa B. Bedicks e Luiz Fernando Dalla Martha, pelas diversas contribuições e revisões.

A Alessandra Nishimura, pelo impulso inicial na construção do caderno.

Equipe

Adriane Cristina dos Santos de Almeida	Superintendente-adjunta de Conhecimento e Coordenadora do Projeto
Cleber Machado Tavares	Pesquisador e Redator
Leonardo Silvério Palhuca	Pesquisador e Redator
Rodrigo Miguel Trentin	Pesquisador e Redator

Produção Editorial

Pólen Editorial

Edição de texto	Lizandra Magon de Almeida
Diagramação	Marcio Soares
Revisão	Adriana de Oliveira Silva

I59c Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Casos de Empresas Familiares Não Listadas: experiências na aplicação de práticas de Governança. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011.

80p.

ISBN 978-85-99645-28-4

1. Governança corporativa. 2. Empresa familiar. I. Título

CDD – 658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa F. M. Loução – CRB-12/330
1ª impressão (2011)

Sumário

1. Introdução	7
2. Estudos de casos	
Sasazaki	13
i. A Empresa	14
ii. A Governança Corporativa da Empresa	18
iii. O Caso da Empresa	29
iv. Próximos Passos	34
Mazzaferro	35
i. A Empresa	36
ii. A Governança Corporativa da Empresa	40
iii. O Caso da Empresa	50
iv. Próximos Passos	55
Cerradinho	57
i. A Empresa	58
ii. A Governança Corporativa da Empresa	63
iii. O Caso da Empresa	70
iv. Próximos Passos	74

Introdução

Após a publicação do livro de Governança Corporativa em empresas de controle familiar listadas, em 2006, o IBGC procurou avançar no estudo das empresas familiares buscando casos de empresas de porte médio, não listadas. A opção por este segmento decorre da percepção de sua relevante participação na atividade econômica brasileira, bem como do destaque dentro do público do IBGC, não só em termos de associados como em usuários da produção do Instituto e participantes dos cursos oferecidos.

Pretendia-se inicialmente traçar um panorama de práticas, assim como no livro de 2006. Todavia, dois limitadores da pesquisa levaram a uma mudança no projeto: a dificuldade em obter dados comparáveis das companhias fechadas no Brasil, e a percepção de que, mais do que um panorama, as empresas familiares em busca da melhoria de suas práticas de Governança necessitam de exemplos a serem seguidos e de relatos das lições aprendidas.

O objetivo principal deste estudo de casos é mostrar caminhos e incentivar a adoção das melhores práticas. Ao descrevermos o processo de implantação, pretendemos demonstrar que a adoção das melhores práticas de Governança não é simples, requer que se vençam muitos obstáculos, porém é factível e gera frutos positivos tanto para a empresa quanto para a família.

Definição da amostra

Dentro da série Estudos de Casos, os relatos serão agrupados em macrorregiões do país. Este primeiro volume inicia-se com a edição de São Paulo, tendo em vista a importância econômica do Estado.

Com relação ao porte das companhias, foram selecionados casos de três empresas com faturamento entre R\$ 200 milhões e R\$ 1 bilhão. Como critério para atender ao escopo da região, optou-se pela sede da companhia e principal base da família. Buscou-se também empresas de setores diferentes de atuação.

Metodologia

A primeira fase do trabalho consistiu no preenchimento de questionários por parte dos administradores das empresas, o que representou uma fotografia da estrutura de Governança da empresa. Com base nas respostas dos questionários, foram realizadas entrevistas estruturadas com representantes das empresas para melhor compreensão do caso, bem como dos processos que levaram à adoção das práticas indicadas. Foram entrevistados familiares, executivos e conselheiros.

Para apresentar os casos de uma forma mais comparativa e assim facilitar a consulta, eles foram divididos nos tópicos: A Empresa, A Governança Corporativa da Empresa, O Caso da Empresa e Próximos Passos.

Assim, iniciamos com uma breve descrição das operações da empresa, para situar o leitor, e, em seguida, descrevemos como evoluiu o negócio desde sua fundação, bem como a participação da família no negócio ao longo do tempo. Embora separar a história da família da história da empresa seja uma tarefa complexa, optamos por destacar a evolução da família em um único tópico, para que a evolução entre gerações seja visível.

O tópico Governança Corporativa também passa por uma descrição das práticas atuais e relato sobre sua evolução. Isso é especialmente importante, pois descreve a ordem de adoção das práticas, ressaltando que nem todos os órgãos e estruturas são criados pelas empresas na mesma ordem evolutiva. Para facilitar a consulta, resumimos as práticas de Governança em um quadro comparativo, descrevendo as práticas que a companhia adota atualmente no mesmo formato dos capítulos do Código das Melhores Práticas do IBGC, separando as práticas em Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria e Conflito de Interesses.

No tópico que descreve o Caso, fazemos uma análise do que há de mais relevante para se contar no processo de adoção das práticas e na maneira como os passos no sentido do modelo atual de Governança das empresas foram dados. Destacamos os pontos que queremos transmitir às demais empresas interessadas em adotar as boas práticas, assim com os motivadores que levaram as companhias a buscar práticas de Governança. Ainda neste tópico, destacamos as lições aprendidas pelas empresas durante o processo de evolução da Governança. Neste ponto, tanto práticas que estão sedimentadas atualmente quanto processos que fracassaram são destacados para que haja a compreensão do que pode ter contribuído ou impedido a completa implementação de boas práticas de Governança.

Finalmente, no tópico Próximos Passos, indicamos alguns procedimentos que as companhias naturalmente adotarão ou que já estão planejando adotar, mas que, por motivos temporais, ainda não estão completos. É válido ressaltar que os próximos passos das empresas não se limitam aos descritos nos casos, mas podem surgir novas práticas de acordo com a necessidade das empresas causadas por algum evento não captado neste estudo.

Considerações acerca do trabalho do IBGC

Embora seja reconhecido que há correlação entre práticas de Governança e geração ou destruição de valor, os casos apresentados não tiveram o intuito de avaliar a condição financeira nem o desempenho passado, atual ou futuro das empresas. Os dados financeiros apresentados nestes casos limitam-se ao faturamento das empresas.

Não foram investigadas as situações financeiras das empresas, limitando-se a analisar com profundidade a adoção das boas práticas de Governança Corporativa. Não é papel deste trabalho relacionar práticas de Governança e desempenho, mas compartilhar a experiência vivida pelas empresas de forma a incentivar empresas semelhantes a seguirem o mesmo caminho.

Vale também ressaltar que os trabalhos foram realizados com base em informações e opiniões cedidas pelos membros das empresas. Foi dispensado qualquer tipo de comprovação de documentação, uma vez que o mais relevante neste trabalho foi a opinião e a percepção da família sobre o processo, seu relato sobre desafios, obstáculos e como superá-los.

Lições Aprendidas

Os três casos ora apresentados destacam-se por aspectos e motivações diferentes da adoção das boas práticas de Governança e organização da família e, portanto, são complementares.

Sasazaki, a empresa mais antiga, já na terceira geração reflete um processo amadurecido de Governança Corporativa com várias etapas cumpridas. As diversas sucessões presidenciais pelas quais passou, os dois acordos de acionistas e o processo de estabelecimento do Conselho até torná-lo estatutário, com a presença de membros independentes, trazem uma lição de persistência e a comprovação do conceito elaborado pelo International Finance Corporation (IFC) de que a Governança Corporativa é uma jornada (e que nunca tem fim).

Ainda na segunda geração da família, o caso da Mazzaferro ilustra o processo de transição da primeira para a segunda geração. O papel do empreendedor na criação do negócio, a passagem do bastão para a segunda geração e como a troca de comando traz novas práticas de gestão são os pontos de interesse neste caso.

Finalmente, a mais nova das três, a Cerradinho Bionergia, descreve a importância da Governança Corporativa para o aumento da confiança dos agentes externos. Como lição, traz o pragmatismo da família diante da necessidade de preservação de seu patrimônio e da sobrevivência da empresa.

Em comum a todos os casos, fica o aprendizado de que as melhores práticas de Governança pacificam as relações entre a família, tranquilizam a família investidora quanto a seus negócios empresariais e requerem dedicação e foco na sua adoção.

Esperamos que este caderno ofereça caminhos a empresas em situações semelhantes e sirva de orientação e incentivo às empresas que já resolveram trilhá-los.

Sasazaki

Resumo

Atualmente com um diretor-presidente externo à família, mas com o controle acionário nas mãos de três gerações familiares, o caso da Sasazaki destaca-se pelo processo de organização da base acionária com a separação entre propriedade, gestão e família. Também reflete como o planejamento sucessório e a formalização de um Conselho de Administração podem ser benéficos para as organizações, aumentando a confiança dos agentes, reduzindo os riscos de possíveis conflitos societários e estabelecendo papéis claros para os familiares na companhia.

i – A Empresa

Negócio

Criada em 1943, a Sasazaki se especializou na fabricação de portas, janelas e esquadrias, produzindo atualmente cerca de 1 milhão de peças por ano. As vendas se concentram principalmente no mercado interno, sendo 90% destinadas ao varejo e 10% à área de construção civil. Com esse volume de vendas, a empresa detém 20% de participação no mercado brasileiro do setor.

A Sasazaki possui uma planta industrial, instalada em 73 mil m² de área construída e com capacidade de produção de 1,2 milhão de peças ao ano. A fábrica se localiza em Marília (SP), cidade onde os negócios começaram. Hoje, a produção se divide em duas linhas, uma para os itens de aço, que correspondem a 60% do faturamento, e outra para os de alumínio, correspondentes aos 40% restantes. As matérias-primas são fornecidas por grandes produtores, nacionais e multinacionais. A empresa também utiliza produtos químicos para o tratamento das peças.

Com faturamento atingindo os R\$ 200 milhões em 2010, a empresa conta hoje com cerca de 1.250 colaboradores em sua estrutura operacional e administrativa.

A Sasazaki comercializa seus produtos em cerca de 5 mil pontos de venda em todo o Brasil, entre eles os principais varejistas de materiais de construção. Também fornece diretamente para construtoras, canal estabelecido a partir do ano 2000. A empresa não exporta diretamente seus produtos, mas eles podem ser encontrados em muitos países, nas obras executadas pelas construtoras no exterior.

Histórico da empresa

Após dez anos de trabalho na agricultura, os irmãos Kosaku Sasazaki e Yushaburo Sasazaki, então com 26 e 22 anos respectivamente, mudaram-se para a cidade de Marília. Ali, começaram em 1943, juntamente com o amigo Kyomassa Shibuya, de 22 anos, a fabricar pequenos objetos com folhas de flandres recicladas, como lamparinas, esticadores de arame, prendedores de roupa etc.

Já em 1944, a companhia fabricou sua primeira máquina agrícola, uma plantadora de algodão. A produção de equipamentos agrícolas permaneceu como principal negócio até a década de 1970. Nessa época, os dirigentes da Sasazaki visitaram a Expo 70 em Osaka, no Japão, e entraram em contato pela primeira vez com os produtos que a companhia fabrica atualmente, esquadrias. A produção no Brasil, porém, ainda parecia improvável, devido à falta de fornecedores de aço em escala suficiente.

Em 1975 as geadas na região prejudicaram a agricultura, o que teve efeitos negativos sobre a produção das máquinas da Sasazaki. A empresa então decidiu mudar de ramo, influenciada pelo que tinha sido visto na Expo 70 de Osaka. Passou, assim, a produzir portas e janelas. O primeiro produto desenvolvido foi uma janela veneziana de aço. Em 1976, teve início a produção de portas. Apesar da diversificação, a linha de máquinas agrícolas só foi totalmente descontinuada em 1992.

No ano de 1999, já estabelecida no mercado de portas, janelas e esquadrias, a empresa criou uma nova linha de alumínio, que teve início com uma esquadria desse material, mais leve e resistente à ação do tempo.

Mais recentemente, a empresa iniciou sua expansão para o Nordeste, criando um escritório de representação e um Centro de Distribuição em Recife (PE) em 2011 para atender àquele mercado, por iniciativa do novo diretor-presidente da empresa.

Histórico da família

A história da empresa no Brasil começou em 1933, quando a família Sasazaki desembarcou em Santos (SP), vinda do Japão – juntamente com centenas de outros imigrantes – e instalou-se numa fazenda na região de Guaimbê, pequena cidade na região oeste do Estado de São Paulo.

Em 1943, os irmãos Kosaku e Yusaburo se mudaram para Marília, cidade maior localizada a 35 km de distância, e ali fundaram a Sasazaki. Desde o início, o amigo Kyomassa Shibuya trabalhou com eles, mas sem participação societária. Os irmãos tomavam as decisões em conjunto e tinham cotas iguais de participação.

Quinze anos mais tarde, em 1958, foi realizada a primeira modificação na estrutura societária da empresa, com a inclusão dos irmãos mais novos Yotaka, Hachiro e Tochimiti Sasazaki. Kyomassa Shibuya também se tornou sócio da empresa nessa ocasião.

Até 1981, a Sasazaki foi administrada formalmente pelos dois fundadores, até que Kosaku se aposentou. A partir daquele ano, Yusaburo passou a ser responsável pela condução dos negócios, respondendo pela função de diretor-presidente. Kyomassa Shibuya, que tinha o cargo de diretor, era responsável pela produção e pela administração da fábrica, e permaneceu na Sasazaki. No mesmo ano, a 2ª geração da família começou a trabalhar na empresa.

O ano de 1987 marcou a primeira transição da gestão da Sasazaki, desde a fundação. Yusaburo Sasazaki faleceu e o comando foi assumido pelo irmão Hachiro Sasazaki, então diretor financeiro. Àquela época, já se pensava em uma passagem do comando para a 2ª geração. Ainda em 1987, Kyomassa Shibuya também se aposentou.

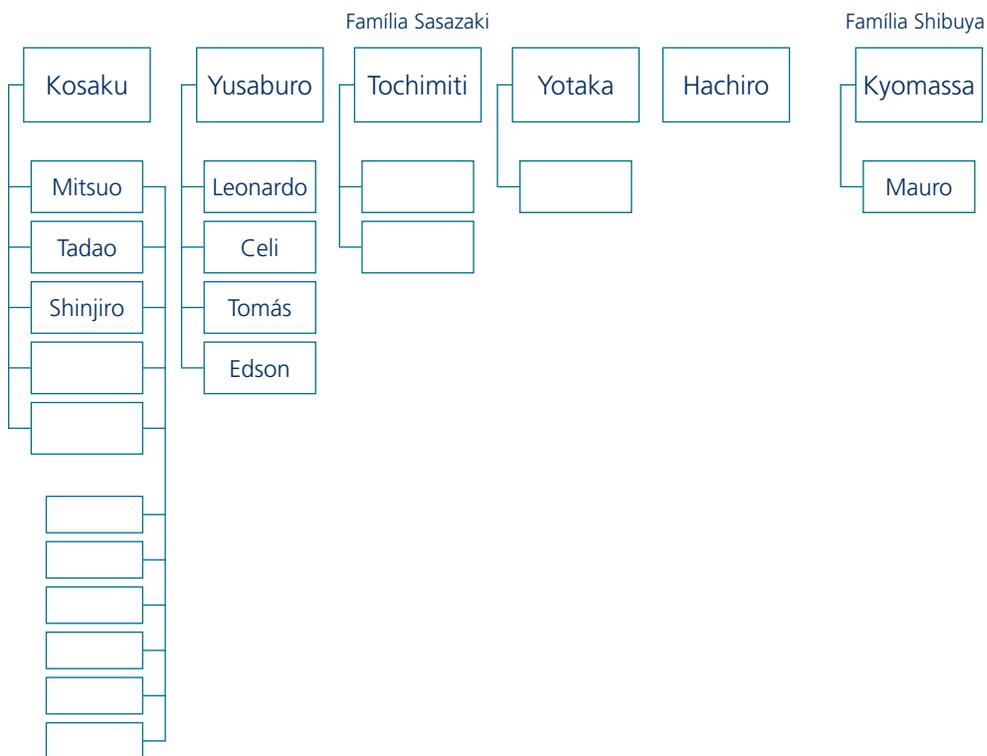
Sete anos mais tarde, Tomás Sasazaki, filho de Yusaburo, que atuava como diretor financeiro, faleceu em um acidente, descartando uma das possibilidades de sucessão da presidência executiva da empresa.

Em 2002, Hachiro Sasazaki, então diretor-presidente, se afastou da gestão e foi conduzido à presidência do Conselho. O irmão caçula, Tochimiti Sasazaki, assumiu a função de diretor-presidente até o falecimento de Hachiro Sasazaki, quando passou a acumular os dois cargos.

Em 2004, cumprindo a promessa de acumular apenas temporariamente os cargos, Tochimiti se afastou da gestão da companhia, permanecendo somente no cargo de presidente do Conselho. A primeira transição de geração familiar no comando da empresa foi então feita, quando Tadao Sasazaki, filho do fundador Kosaku, assumiu como diretor-presidente. Tadao era vice-presidente industrial da empresa e participou da primeira transição planejada, pois Tochimiti havia avisado de seu desligamento com seis meses de antecedência.

Em 2011, a empresa conta com 13 familiares controladores em sua administração. São quatro conselheiros de administração, sendo o presidente do Conselho um familiar, o diretor vice-presidente de relações institucionais Leonardo Sasazaki, para manter o nome da família na empresa, e oito herdeiros que começaram a trabalhar na empresa em 2003. A figura abaixo considera apenas familiares que trabalham ou já trabalharam na empresa.

Figura 1 - Genograma das famílias Sasazaki e Shibuya

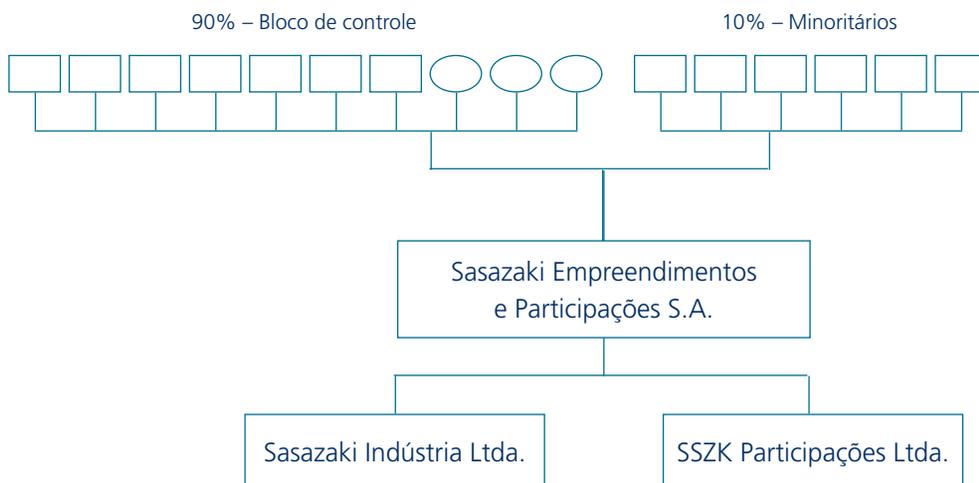


ii – A Governança Corporativa da Empresa

Estrutura de controle

Atualmente, a Sasazaki conta com 24 herdeiros da 2ª geração e 36 herdeiros/acionistas da 3ª, distribuídos nas *holdings* familiares da seguinte forma:

Figura 2: Estrutura de Controle da Sasazaki

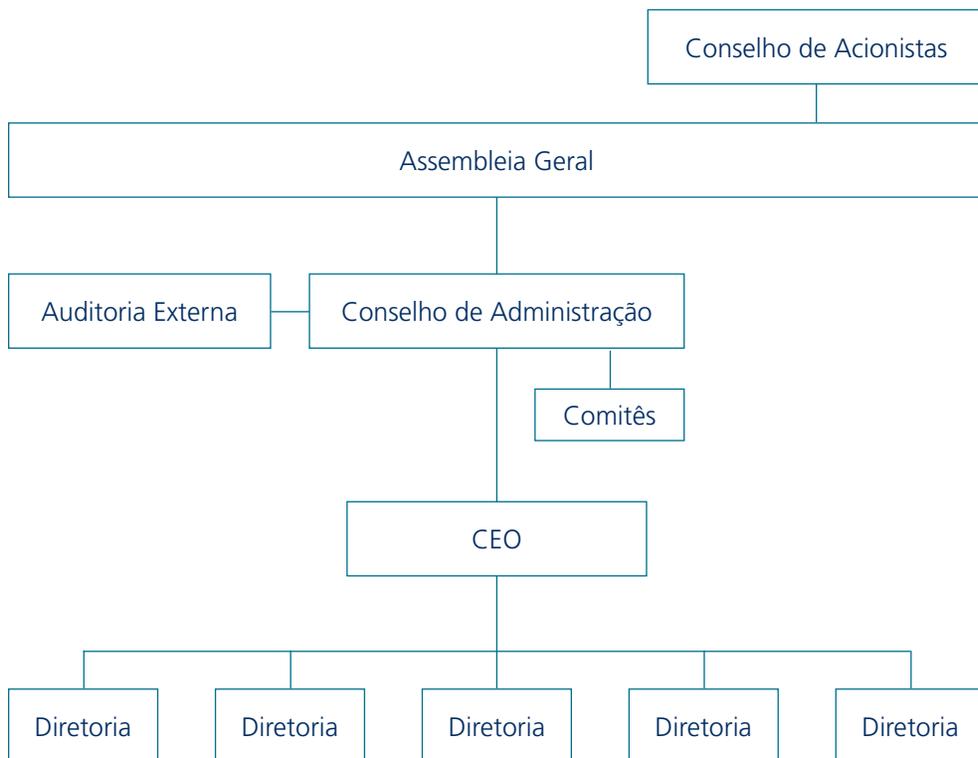


A Sasazaki é atualmente controlada por um bloco que detém 90% do capital acionário da empresa, dividido em sete *holdings* familiares e três pessoas físicas. Os demais 10% pertencem a seis *holdings* de funcionários a quem foi oferecida participação na empresa como forma de retê-los, ainda na época dos fundadores.

Apesar de haver *holdings* familiares, não há alavancagem para o controle da companhia. Cada *holding* vota nas questões de assembleia de acordo com o percentual detido.

A companhia (Sasazaki Empreendimentos e Participações S.A.) possui o seguinte modelo de Governança:

Figura 3: Modelo de Governança Corporativa da Sasazaki



No Conselho de Acionistas, composto por 100% do capital acionário e representado por dez integrantes, são definidas questões relativas à entrada de familiares na gestão e no Conselho da companhia, bem como questões relativas aos trabalhos filantrópicos da empresa e à preparação dos herdeiros para atuarem como acionistas.

A Assembleia Geral, composta por 16 integrantes (um representante de cada *holding* familiar e as três pessoas físicas que optaram por não participar de *holdings*), delibera sobre os assuntos costumeiramente pertinentes a uma assembleia, como aprovação das contas da empresa, eleição do Conselho de Administração, reforma do estatuto social, deliberação sobre transformação, fusões e aquisições etc.

Ao Conselho de Administração cabe definir as estratégias da empresa, bem como eleger o diretor-presidente, além de contratar e acompanhar o auditor externo. Também responde pela supervisão da gestão, ao estabelecer metas e cobrar seu cumprimento.

Para eleger um conselheiro, é necessário ter 18% de participação acionária. Assim, apesar de os acionistas minoritários não possuírem o percentual necessário, pode ser feita composição com uma das *holdings* familiares de controladores para a indicação de um conselheiro dos minoritários, como acontece atualmente. Em 2011, o Conselho de Administração era o seguinte:

Quadro I: Composição do Conselho de Administração da Sasazaki

Conselheiro	Origem
Tochimiti Sasazaki	familiar e presidente do Conselho
Shinjiro Sasazaki	familiar
Celi Sasazaki	familiar
Mauro Shibuya	familiar
Choite Teramoto	minoritários
Carlos Libretti	independente
Marcos Sardas	independente

Histórico da Governança

As práticas de governança corporativa se fizeram necessárias pela primeira vez em 1958, quando os três irmãos mais novos e o amigo que trabalhava na empresa desde a fundação passaram a fazer parte da sociedade, recebendo participação sob a forma de ações.

Ao longo dos anos, as sucessões aconteceram por força de aposentadorias ou falecimentos. Em 1989, foi criada a *holding* atual, Sasazaki Empreendimentos e Participações S.A. Os então acionistas receberam ações dessa *holding*, que até hoje controla a operação da empresa.

Antecipando-se à aposentadoria de Hachiro Sasazaki, que assumira em 1987 em função da morte do irmão Yusaburo, começou a ser planejada sua sucessão. Com o falecimento de Tomás em 1994, os herdeiros de Yusaburo decidiram constituir uma *holding* familiar que detivesse as ações da Sasazaki para facilitar a sucessão patrimonial, sendo este em princípio um fato isolado.

Em 1999, completou-se uma reestruturação acionária iniciada há anos, com a venda da participação na Sasazaki por sete acionistas não familiares que haviam sido gestores na época dos fundadores.

Uma empresa de consultoria foi contratada para ajudar a definir regras em um Acordo de Acionistas e um Código de Ética, que foram firmados em meados de 2001, dando grande impulso nos primeiros conceitos de Governança na empresa.

Foi neste período que todos os demais acionistas foram instruídos a constituir suas *holdings* familiares. A estrutura de controle da empresa, baseada nesse sistema, começou a ser montada em 2000 e a partir daí o modelo de Governança adotado pela Sasazaki começou a ganhar a forma atual.

O ano de 2001 marcou a finalização do primeiro Acordo de Acionistas da empresa, muito motivado pela necessidade de conter o uso de ativos da empresa pelos familiares com fins pessoais. O acordo previa a entrada e saída de familiares na gestão da empresa assim como no controle acionário, e disciplinava o uso dos ativos. Mas se tornou mais uma carta de intenções, já que não teve função efetiva. Também foi implantado o Código de Ética da empresa.

Em 2002, Hachiro atingiu a idade limite para conduzir a gestão e foi então realizada a primeira sucessão planejada na Sasazaki. Tochimiti Sasazaki, que era o diretor comercial da empresa, assumiu como diretor-presidente. No mesmo ano, o Conselho de Administração foi formalmente constituído, mas ainda como uma forma de acomodar ex-gestores, que poderiam contribuir com a empresa. Nesta composição do Conselho, havia também um representante dos minoritários – Issei Sakamoto.

Em função do limite de idade, o diretor-presidente Tochimiti, recém-empossado em 2002, faria uma gestão de transição. Ao mesmo tempo, foram criadas duas vice-presidências e dois herdeiros da 2ª geração assumiram os novos cargos: Tadao, filho de Kosaku como vice-presidente industrial, e Leonardo, filho de Yusaburo, como vice-presidente administrativo.

Em 2002 o então presidente do Conselho, Hachiro Sasazaki, faleceu. O irmão Tochimiti, que exercia o cargo de diretor-presidente, passou a acumular a presidência do Conselho. No mesmo ano, um consultor foi contratado para estruturar o Conselho de Administração da Sasazaki, a fim de auxiliar na formação dos conselheiros e também atuar como conselheiro independente, dando mais ordem e foco às reuniões do órgão.

Em 2004, conforme previsto e planejado com antecedência de seis meses, Tochimiti Sasazaki se afastou da posição de diretor-presidente, permanecendo somente no Conselho de Administração da companhia. O fato completou a primeira transição no comando da Sasazaki para a 2ª geração familiar. Naquele ano, Tadao Sasazaki, filho de Kosaku, assumiu como diretor-presidente, deixando a vice-presidência industrial da empresa.

O ano de 2005 marcou o fim dos trabalhos do consultor à frente do Conselho da Sasazaki. Duas diretorias de familiares foram extintas e seus diretores foram conduzidos ao Conselho de Administração. Foi também nesse ano que a empresa começou a se interessar mais pelo tema da Governança Corporativa.

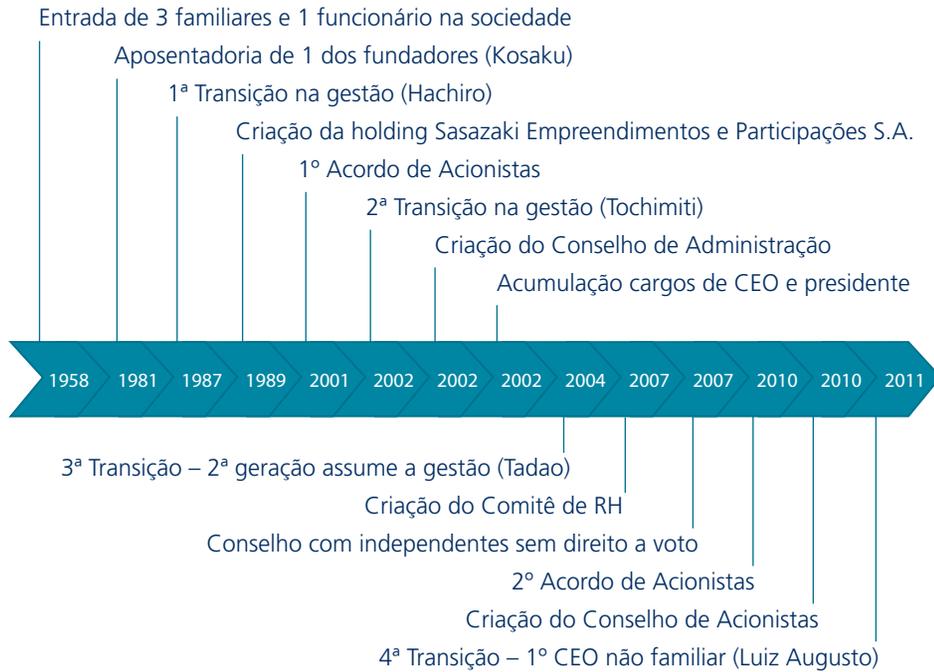
Dois anos mais tarde, o Conselho de Administração criou o Comitê de Recursos Humanos para cuidar de assuntos referentes à sucessão da gestão e também do próprio Conselho. Ainda em 2007, também começou a ser discutido o novo Acordo de Acionistas, que lidaria com assuntos como a preparação de herdeiros, já que havia oito herdeiros da família fundadora integrando a gestão da empresa em cargos de supervisão e gerência.

Para finalizar o ano, o Conselho de Administração adotou formalmente, conforme previa o Acordo de Acionistas, a figura do conselheiro independente, ainda sem direito a voto.

Em 2010, a revisão do Acordo de Acionistas foi concluída, com a concordância de todos os acionistas. Após dois anos e meio de trabalhos com uma consultoria que definiu não apenas o novo Acordo de Acionistas, mas também uma nova estrutura de gestão, a família começou a se afastar definitivamente da gestão da empresa, permanecendo nos demais órgãos (Conselho de Administração e Conselho de Acionistas). Somente a vice-presidência de relações institucionais permaneceu com um familiar, para que o nome da família Sasazaki se mantivesse na empresa. O primeiro presidente executivo não-familiar foi selecionado, completando a profissionalização da empresa em abril 2011.

O diretor-presidente não familiar, Luiz Augusto Barcelos Barbosa, assumiu o comando após um curto período em cogestão com Tadao Sasazaki e os conselheiros independentes ganharam direito a voto nas reuniões do Conselho da empresa.

Figura 4: Evolução da Governança da Sasazaki



Quadro II: Práticas de Governança Corporativa da Sasazaki

Propriedade	Somente ações com direito a voto.
	Acordo de Acionistas disponível para todos os sócios, com critérios para a destinação de lucros, e estabelecimento de quórum qualificado para voto de questões relevantes e não vinculação do voto de conselheiros pelo Acordo.
	<i>Tag-along</i> de 100% aos minoritários no caso de alienação de controle.
	Crítérios de valor econômico para estabelecimento de preço, no caso da retirada de um sócio.
	Direito de preferência aos acionistas no caso de venda das ações de um bloco.
	Controle da companhia sem pirâmide que possa alavancar os votos de acionistas.
	Conselho de Acionistas (Família) instalado e formalizado por documento específico.
	Estímulo à participação nas assembleias e envio prévio de documentação.
Conselho de Administração	Definição formal dos papéis do Conselho de Administração em estatuto.
	Diretores-presidentes que podem ir para o Conselho não assumirão como presidente do Conselho, para evitar vícios da gestão no Conselho.
	Cargos de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração são exercidos por pessoas distintas. Proibição estatutária.

Conselho de Administração (cont.)	Conselho de Administração com o direito de fazer consultas a profissionais externos para assuntos de relevância, com as despesas incorridas por parte da empresa.
	Programa de introdução a novos conselheiros, com recebimento de documentos corporativos, apresentação de pessoas-chave, visita à operação da empresa.
	Criação do cargo de Secretaria do Conselho, para auxiliar nos trabalhos do órgão.
	Documentação relativa às reuniões do Conselho entregue com, no mínimo, sete dias de antecedência e convocação dos diretores para as reuniões do Conselho.
	Não há a eleição de conselheiros suplentes.
	Sessões executivas nas reuniões do Conselho.
	A diretoria é indicada pelo diretor-presidente ao Conselho, que tem a incumbência de aprovar os indicados.
	Conselho com sete membros, em estatuto.
	Reuniões mensais do órgão, em estatuto.
	Idade limite para permanência no Conselho, bem como idade limite para ser eleito.
	Mandato de três anos, com reeleição permitida.
	Atividades do Conselho são normatizadas em regimento interno e dispõem sobre resolução de situações de conflitos de interesse.

Conselho de Administração (cont.)	Divulgação da remuneração, bem como de sua forma, dos conselheiros e diretores aos acionistas, nas Assembleias.
	Representante dos acionistas minoritários no Conselho de Administração.
	Presença de conselheiros independentes com direito a voto no órgão.
Gestão	Diretor-presidente é o responsável pela criação, implementação e avaliação do sistema de controles internos.
	Relatório Anual preparado e divulgado aos acionistas, que passa por aprovação do Conselho de Administração e pela Assembleia.
	Existência de plano de sucessão para o diretor-presidente da companhia.
	Limite de 65 anos para atuar na gestão.
	Mandato de três anos para a gestão, com reeleição permitida.
Auditoria	Demonstrações financeiras da empresa são auditadas por auditoria externa independente, integrante das quatro maiores do segmento.
	Adoção de rodízio de auditorias, podendo uma empresa de auditoria permanecer no máximo por cinco anos consecutivos.
	Os auditores independentes não prestam outro tipo de serviço para a Sasazaki.
	Conselho de Administração seleciona os auditores independentes e avalia seus trabalhos. Relatório da auditoria externa feito ao Conselho.

Conflito de interesses	Separação clara entre os ativos pessoais dos acionistas e os ativos da empresa no Acordo de Acionistas.
	Regras claras e escritas no Código de Conduta para o tratamento de transações com partes relacionadas. Estatuto proíbe empréstimos em favor do controlador ou de outras partes relacionadas.
	Regras claras e formalizadas para a contratação de familiares para trabalhar na gestão da companhia.
	Diretores não participam de decisões que abrangem sua própria remuneração. Essas decisões são tomadas pelo Comitê do Conselho.
	A empresa possui Código de Conduta válido para todos os funcionários, com canal de denúncias.

iii – O Caso da Empresa

Motivações que levaram à adoção de melhores práticas de Governança Corporativa

O caso da Sasazaki exemplifica a separação entre propriedade, família e gestão de forma sistemática, apoiada pelo Estatuto e pelo Acordo de Acionistas com poderes legais que organizaram a base acionária em torno do objetivo de preservar a organização. Além disso, o caso também traz práticas relacionadas ao planejamento sucessório e ao funcionamento do Conselho de Administração.

A separação entre a propriedade, a família e a gestão se deu após um período de discussão do Acordo de Acionistas que envolveu a totalidade do capital da empresa. Com isso, a organização disciplinou a entrada de familiares na gestão, priorizando o mérito e as qualificações profissionais. Ademais, o Acordo de Acionistas também impôs regras na relação entre os signatários a respeito da indicação de membros ao Conselho, participação nas Assembleias e a preparação dos herdeiros para serem atuantes como acionistas.

O principal motivador para essa reorganização societária foi o aumento da base de acionistas com o crescimento das famílias de cada irmão, não só dos fundadores, mas também dos sócios que entraram em 1958.

A negociação e a assinatura do acordo se fizeram necessárias com o crescimento tanto dos negócios da empresa quanto da base acionária, composta por herdeiros que já estão na 3ª geração, com tendência de crescimento. Disciplinar a relação de cada núcleo familiar que possui ações da companhia foi fundamental para preservar e gerar valor à Sasazaki. A criação das *holdings* familiares, para acomodar os acionistas e herdeiros de cada núcleo familiar, teve o objetivo de proteger o patrimônio da empresa e isolar os potenciais conflitos que cada núcleo poderia apresentar.

A necessidade de mudar a forma de remunerar os acionistas para receberem dividendos em vez de salário também motivou a negociação e assinatura do Acordo de Acionistas. Ao longo da história, a remuneração se deu majoritariamente por meio de salários. Durante períodos de dificuldade financeira, por volta dos anos 1970, por exemplo, os familiares na gestão abriram mão de seus salários. A ideia passou a ser formar os acionistas para viverem como acionistas, colhendo os dividendos da empresa.

Com o Acordo de Acionistas, outro ponto relevante para a empresa foi equacionado, alinhado às melhores práticas de Governança Corporativa: o planejamento da sucessão. Como o estabelecimento de regras para que herdeiros trabalhem na gestão impôs, por ora o diretor-presidente da empresa não é da família, sendo o primeiro presidente não familiar da história da Sasazaki. A passagem para esse diretor-presidente foi feita de forma planejada, com tempo de adaptação, imposição de metas, mecanismos de supervisão, entre outros. Ao longo de sua história, a Sasazaki teve algumas transições não planejadas na diretoria e outras forçadas por eventos externos, mas sem que houvesse um preparo prévio de algum diretor para assumir o comando da empresa. Com o planejamento, mais de uma opção passou a ser analisada para a transição.

O planejamento da sucessão passa, também, pelo papel mais ativo e efetivo que o Conselho de Administração da empresa ganhou com a adoção de boas práticas de Governança. Inicialmente, a Sasazaki contava com um consultor, que auxiliou no trabalho de estruturar o órgão e organizar seu funcionamento. Posteriormente, a empresa passou a contar com conselheiros familiares e conselheiros independentes, que não possuíam direito de voto, mas contribuíam com visões externas importantes para a empresa. Por fim, os conselheiros independentes ganharam status de conselheiros estatutários, possuindo direito a voto nas decisões do colegiado.

A separação da família e da gestão da companhia também contribuiu para que o Conselho de Administração ganhasse mais força. Anteriormente, o órgão era responsável por monitorar a gestão familiar, o que criava certo desconforto no processo de estabelecimento e cobrança de metas, na supervisão das atividades e nos trabalhos da auditoria. Segundo o presidente do Conselho, “um Conselho de Administração somente com familiares torna-se figurativo”. A entrada de um diretor-presidente não-familiar enfatizou o papel de monitoramento da gestão do Conselho de Administração.

A adoção de boas práticas de Governança teve papel relevante quando a empresa e a família ganharam maior de complexidade, com muitos acionistas em idade para trabalhar na empresa, mas com diversos núcleos familiares com objetivos nem sempre alinhados aos da empresa.

O caso demonstra como as práticas de Governança ajudaram a acomodar os núcleos familiares, com ênfase principalmente em seu papel de acionistas ou de conselheiros, por meio do Acordo de Acionistas. Também mostra como ficaram definidos os papéis de cada órgão da estrutura de Governança, aproveitando o crescimento da empresa, que pode ser mais rápido do que o dos “recursos humanos” familiares especializados para tocar os negócios.

O caso aponta também que a separação da família, da propriedade e da gestão não é uma tarefa trivial, já que o processo demandou tempo, dado que o tema e o Acordo de Acionistas tiveram de ser discutidos e maturados ao longo de dois anos e meio, com acompanhamento de consultoria profissional e escritório de advocacia especializado. O processo de convencimento dos herdeiros que estavam na gestão a passarem para uma posição de acionistas também demandou esforços. Outro fato que marca a dificuldade de separação foi a extensão do direito a voto aos conselheiros independentes, que demorou sete anos para ser definida.

Lições aprendidas

Participação plena da família no acordo. Ao longo do processo de adoção das práticas de Governança, a Sasazaki aprendeu algumas lições. Uma delas foi a criação e aplicação do Acordo de Acionistas, o que só obteve sucesso graças à participação de 100% do capital da empresa nas negociações. Também foi necessário um trabalho de longo prazo para consolidá-lo, durante o qual foi visto, revisto e aprovado por todos os acionistas. Além disso, a condução da implantação e cumprimento do Acordo ficou a cargo da presidência do Conselho de Acionistas, ponto que faltou na tentativa do primeiro acordo que acabou não se concretizando.

Importância dos conselheiros externos. O Conselho de Administração só com familiares se mostrava figurativo, pois mantinha as barreiras para a demissão de diretores da família ou para o estabelecimento de metas, auditoria, orçamento, como explicitou o presidente do Conselho.

Relevância da formalização das reuniões do Conselho. A figura do conselheiro independente foi fundamental para a melhoria dos processos do Conselho, além de introduzir a formalização das reuniões com pautas, materiais, disciplina no uso do tempo e condução equilibrada para que as discussões não tomassem o rumo de uma reunião familiar.

Independência e isenção do conselheiro externo. O conselheiro independente tem ainda o papel de pensar somente na empresa, deixando as questões familiares de lado. Teoricamente, no Conselho seriam abordados apenas assuntos relativos à empresa. Entretanto, é muito difícil os conselheiros se desvencilharem por completo das questões familiares. Isso aumenta a importância do conselheiro independente.

Monitoramento mais efetivo da gestão. O diretor-presidente não familiar permite um processo de auditoria interna, o estabelecimento de orçamento e a efetividade da posição de monitoramento do Conselho sobre a gestão. Com familiares fica mais difícil, mas não é impossível.

Atuação dos herdeiros fora da gestão. A atuação de herdeiros como acionistas isola conflitos e foca cada um em sua participação na empresa, evitando que núcleos familiares sobrevivam de salários da empresa, o que pode expropriar os demais acionistas que não indicam ninguém para a gestão, ferindo a equidade.

iv - Próximos Passos

Completar a transição para uma diretoria profissional. Apesar de o novo diretor-presidente não-familiar ter assumido formalmente em abril de 2011, será necessário um tempo para que se complete a transição e para que ele possa comandar toda a operação da Sasazaki.

Implantação de auditoria e controles internos mais efetivos. Quando a família participava da gestão, havia dificuldade de auditar um familiar, por questões de relacionamento. Outro ponto crítico era o orçamento que, com a profissionalização da gestão e sem a presença de familiares, começou a ser implantado com boas perspectivas de funcionamento.

Funcionamento do Conselho de Acionistas. A nova definição de papéis dos herdeiros, para atuarem como acionistas, demanda treinamento, que será discutido no foro adequado (o Conselho de Acionistas) e será levado a cabo por um programa especializado – o Programa de Desenvolvimento Individual.

Retomada dos comitês do Conselho de Administração. Os comitês do Conselho de Administração podem contribuir para a discussão mais profunda de matérias pertinentes ao Conselho. Foi retomado o Comitê de Recursos Humanos, com a incumbência de definir a estratégia da área e a remuneração da diretoria, presidido por conselheiro independente. Outros assuntos delicados e que demandem mais tempo para compreensão podem ser estudados por comitês específicos.

“Um Conselho de Administração formado apenas por familiares para supervisionar uma gestão composta só por familiares tende a ser figurativo.”

Tochimiti Sasazaki, presidente do Conselho de Administração

Mazzaferro

Resumo

Atualmente com a 2ª geração na gestão da empresa, a Mazzaferro destaca-se pelo processo de transferência do controle da primeira para a segunda geração. Também revela como a adoção de boas práticas de Governança Corporativa contribui para o uso de incentivos baseados em meritocracia.

i – A Empresa

Negócio

A Mazzaferro é uma empresa constituída como Sociedade Anônima, de capital fechado, dedicada à indústria química e petroquímica. Foi criada em 1953 por Nello Mazzaferro, imigrante italiano que chegou ao Brasil em 1949.

Inicialmente fundada para a comercialização de produtos ligados à pesca, atualmente dedica-se a três linhas de negócios: produção de polímeros, para consumo próprio e para o mercado, o que atualmente responde por cerca de 50% do faturamento; fabricação de monofilamentos e materiais de uso doméstico; e materiais de pesca. Possui três unidades industriais, sendo uma em São Paulo, outra em São Bernardo do Campo e mais uma em Diadema (Grande São Paulo). No segmento de fios e filamentos, a Mazzaferro é totalmente verticalizada, com uma unidade produzindo a matéria-prima (polímeros) e outra produzindo fios.

A empresa conta atualmente com 820 funcionários e, no ano de 2010, apresentou faturamento da ordem de R\$ 200 milhões. Seus produtos são exportados para mais de 30 países.

Histórico da empresa

Quando foi criada em 1953, a Mazzaferro importava fios de nylon da Europa para revendê-los no Brasil. Os irmãos Nello e Mario enrolavam os fios que importavam da Itália em carretéis, na garagem da casa onde moravam, na Vila Mariana.

Em 1957, com a compra de uma máquina extrusora, passaram a produzir o próprio material, como uma oportunidade de tornar mais regular o fornecimento de nylon para produtos ligados à pesca no mercado nacional. Em 1963, com a expansão dos negócios, foi inaugurada a primeira planta industrial da companhia, em São Bernardo do Campo, na Grande de São Paulo.

Durante as décadas de 1970 e 80, a empresa investiu em novas fábricas, em Diadema, São Paulo e São Leopoldo (RS), que permitiram diversificar os modelos de negócio. Começou então a produção de mono e multifilamentos, além de utilidades domésticas, com uma linha de produtos para limpeza (vassouras, por exemplo). Em 1971, a Mazzaferro começou a investir na produção de polímeros, a partir da compra de um grande reator.

O início dos anos 1990 foi difícil para a empresa. A política econômica nacional havia mudado e, com a abertura do mercado para produtos importados, a indústria em geral passou a sofrer com a forte concorrência externa. Assim, a Mazzaferro foi obrigada a reorganizar sua gestão para permanecer competitiva, processo que durou quatro anos, de 1992 a 1996.

Algumas mudanças também tiveram de ser realizadas ao longo dos anos. A unidade de São Leopoldo foi fechada em 2002, e a produção de utilidades domésticas foi transferida para São Paulo. Os negócios do setor agropecuário, que tinham passado a fazer parte da companhia a partir de 1984, também foram vendidos. Foram decisões difíceis, mas que contribuíram para o melhor caminhar da organização.

Atualmente, a Mazzaferro conta com três unidades de negócio: fabricação de polímeros, que são matéria-prima de diversas aplicações, incluindo o nylon produzido pela empresa, com produção na planta industrial de São Paulo; monofilamentos e *clean goods*, que são o próprio nylon e fios utilizados na fabricação de produtos como vassouras, escovas de dente e outros, produzidos na planta industrial de São Bernardo do Campo; e produtos de pesca, fabricados na cidade de Diadema.

Histórico da família

Nello Mazzaferro chegou ao Brasil em 1949, vindo da Itália devastada pela Segunda Guerra Mundial. No início, trabalhava, juntamente com seu irmão, Mario Mazzaferro, como funcionário de uma empresa de motores elétricos em São Caetano do Sul. Um amigo, dono de uma loja de materiais de caça e pesca, aconselhou-os a fornecer linha de pesca de nylon, alegando que o produto tinha boa vendagem e boa margem de lucro, e recomendando-o a importar da Itália para venda no Brasil.

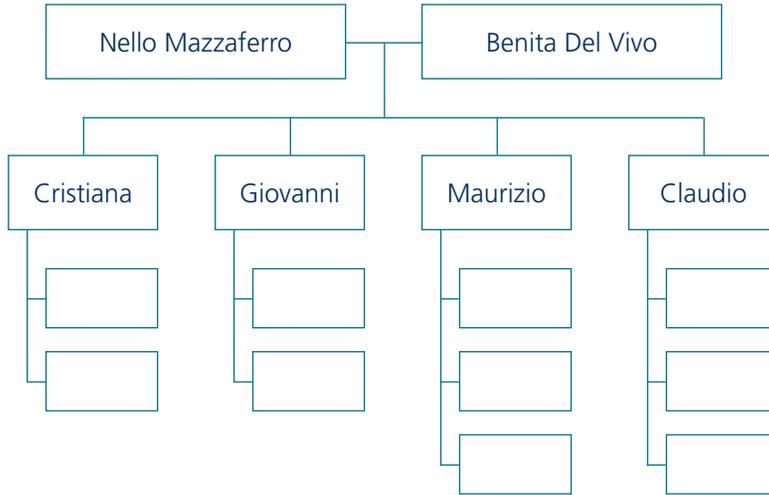
Nello passou a trazer os fios de nylon de suas viagens para a Europa e, com o passar do tempo, convidou seu irmão Mario a juntar-se ao negócio, como sócio. Mais tarde, convidaram também para a sociedade Pier Luigi Como, um radiotécnico que conheceram em uma das viagens de navio de volta a São Paulo, e Massimo Ballardini, vizinho dos irmãos na Itália, que veio ao Brasil para cuidar da parte fiscal e contábil. Ambos passaram a ser sócios minoritários e durante muitos anos trabalharam com os irmãos na Mazzaferro.

Nello teve quatro filhos que nasceram em São Paulo, mas foram criados na Itália. Os três rapazes, Giovanni, Maurizio e Claudio, voltaram ao Brasil após concluírem a faculdade, e a filha mais velha, Cristiana, permaneceu na Itália.

Nello e Mario Mazzaferro foram, até o início dos anos 1990, os dois principais executivos da companhia. Pier Luigi Como e Massimo Ballardini permaneceram na empresa até 2007. A 2ª geração das famílias também ocupou cargos executivos, sendo que Piero, filho de Mario, foi diretor responsável de uma das filiais até 2008. Luiz Paulo e Giancarlo, filhos de Pier Luigi Como, ocuparam, respectivamente, os cargos de diretor de logística da área de pesca e diretor financeiro. Carlo e Marcos, filhos de Massimo Ballardini, atuavam na área de qualidade e como consultor administrativo, respectivamente. Todos saíram durante uma reestruturação que buscou profissionalizar a gestão.

Hoje a 2ª geração da família de Nello Mazzaferro permanece na empresa nas pessoas de Claudio e Maurizio, os dois presidentes executivos, e Giovanni, presidente do Conselho. A 3ª geração é composta por 10 membros, e é ainda muito jovem, com idades que variam entre 12 e 20 anos.

Figura 5: Genograma da família Mazzaferro



ii – A Governança Corporativa da Empresa

Estrutura de controle

A família de Nello Mazzaferro detém o controle da maior parte das ações com direito a voto da companhia. Há acionistas minoritários, como é possível verificar no quadro na página seguinte, que fazem parte das famílias de Mario Mazzaferro, Pier Luigi Como e Massimo Ballardini.

As operações da empresa dividem-se em duas unidades, a Mazzaferro Monofilamentos Técnicos Ltda. e a Mazzaferro Polímeros e Fibras S.A., que representam 20% e 80% do faturamento, respectivamente. A família de Nello Mazzaferro controla a Mazzaferro Monofilamentos Técnicos Ltda., com 100% das ações ordinárias.

A Mazzaferro Polímeros e Fibras S.A. possui outros acionistas, conforme as estruturas societárias representadas na Figura 7. A família de Nello Mazzaferro tem sua participação na Mazzaferro Polímeros e Fibras S.A. através da Mazzaferro S.A. Empreendimentos e Participações; e os herdeiros de Mario Mazzaferro têm sua participação através de uma *holding* denominada OIRAM S.A.

Figura 6: Estrutura de controle da Mazzaferro Monofilamentos

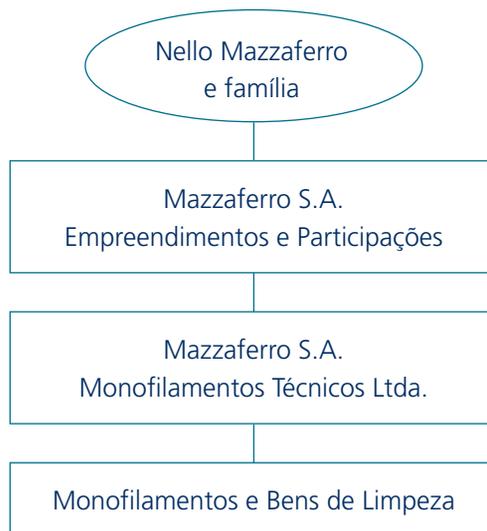
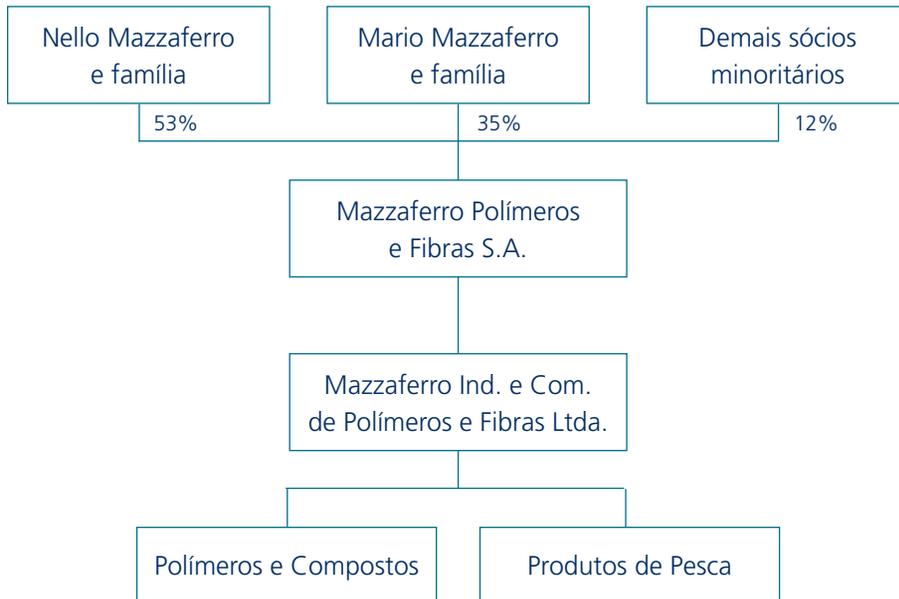


Figura 7: Estrutura de controle da Mazzaferro Polímeros

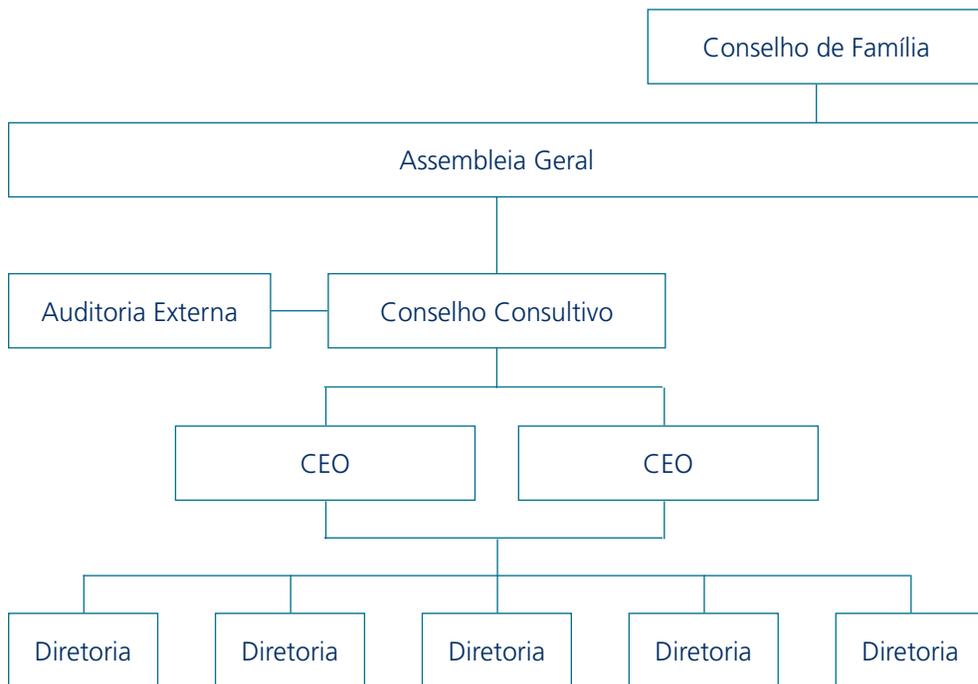


O modelo de Governança Corporativa da Mazzaferro S.A. Empreendimentos e Participações, com a concentração das participações na família de Nello Mazzaferro, segue o esquema da Figura 8. O Conselho Consultivo faz o papel de Conselho de Administração, pois não é estatutário, mas busca atuar de acordo com as melhores práticas.

A presença de dois presidentes executivos não é prática recomendada pelo IBGC. No entanto, tendo em vista a reestruturação pela qual passou a companhia, é uma situação provisória que permitirá, no futuro, trazer um gestor de fora da família.

É no Conselho de Família que as decisões sobre o relacionamento da família com a empresa são tomadas, incluindo entrada e saída de sócios, parcerias e outros assuntos, e, a partir dessas discussões, são geradas propostas para deliberação do Conselho de Administração.

Figura 8: Modelo de Governança Corporativa da Mazzaferro



Quadro III: Composição do Conselho Consultivo da Mazzaferro

Conselheiro	Origem
Giovanni Mazzaferro	familiar e presidente do Conselho
Maurizio Mazzaferro	familiar
Claudio Mazzaferro	familiar
Clóvis Correa	independente
Thomas Brull	independente
Herbert Steinberg	honorário

Histórico da Governança

Propriedade

A sucessão patrimonial foi formalizada em testamento, em 2004. As *holdings* familiares existem tanto na família do controlador quanto nas dos minoritários, protegendo a empresa de eventuais problemas entre familiares.

A família de Nello Mazzaferro constituiu o Conselho de Família em 2002. Este Conselho, que se reúne trimestralmente, foi criado para melhorar as práticas de Governança da empresa, entrada e saída de sócios e de membros da família na Companhia. Uma das decisões, por exemplo, é que a 3ª geração será acionista, mas não necessariamente participará diretamente da gestão.

Atualmente, o Conselho de Família está incumbido de preparar a 3ª geração. Giovanni Mazzaferro, presidente do Conselho, lidera o processo, que teve início em 2010. O primeiro passo foi a criação do Código de Conduta da 3ª Geração. Entre outros assuntos, trata da entrada de familiares na empresa e das regras para relacionamento entre as partes. Não há um Código de Conduta para as outras gerações de familiares.

Principalmente pela existência de minoritários, as assembleias são um importante instrumento de Governança para a Mazzaferro. A partir de 2007, os acionistas passaram a se reunir regularmente, na Assembleia Geral. Embora esse processo ainda careça de melhorias, foi um passo importante para promover a participação dos minoritários como acionistas, principalmente após sua saída da gestão.

Atualmente, na Assembleia Geral são discutidos os resultados da Companhia e os assuntos ligados à sociedade, como parcerias, vendas ou compras de ativos e decisões de entrada ou saída de ramos de negócios. A Assembleia, prevista para acontecer anualmente, acontece efetivamente três vezes por ano, visando dar transparência e aproximar os minoritários nos momentos de grandes decisões. Colabora também um sistema de informações *on-line* que permite a visualização pelos acionistas de diversos relatórios sobre seu desempenho operacional e financeiro.

Conselho Consultivo

Em 2005, quando as questões de propriedade e a reestruturação da gestão foram concluídas, foi criado um Conselho Consultivo com função de Conselho de Administração.

A partir de 2008, foram separados os cargos de diretor executivo e presidente do Conselho. O Conselho da Mazzaferro é presidido por Giovanni Mazzaferro, e conta com a participação de Cláudio e Maurizio, assim como de dois conselheiros independentes.

O Conselho reúne-se seis vezes ao ano e trata dos assuntos estratégicos e de monitoramento da companhia. O irmão mais velho, Giovanni, que reside na Itália gerindo outros negócios da família, vem ao Brasil para acompanhar as reuniões. Porém, mantém um acompanhamento constante à distância, pois o sistema de informações da Mazzaferro permite acesso a todos os dados operacionais e financeiros *on-line*.

Figura 9: Evolução da Governança da Mazzaferro



Gestão

A Mazzaferro foi liderada até o início dos anos 1990 pelo fundador. Enquanto Nello tinha espírito empreendedor, o irmão Mario, que permaneceu na empresa até seu falecimento em 1994, tinha um perfil mais voltado aos controles.

Conforme concluíam a faculdade de administração de empresas na Itália, os irmãos Giovanni, Claudio e Maurizio, filhos de Nello, foram voltando ao Brasil e, em 1992, todos já trabalhavam na empresa. Após alguns meses circulando pelas diversas áreas da Mazzaferro, assumiram postos de liderança. Naquele momento, a empresa encontrava-se fragilizada, pois a abertura de mercado proporcionada pelo governo de Fernando Collor de Mello expusera ineficiências no modelo de gestão da Mazzaferro.

Dessa forma, cada irmão – dentro da incumbência que lhe foi dada – liderou parte de uma reestruturação profunda, concluída em 1996. Essa etapa consistiu basicamente na revisão de negócios e processos internos.

Os jovens executivos compreendiam que, além de bons controles, era importante a adoção de um sistema de meritocracia. Portanto, a partir de 1997, a reestruturação envolveu a renovação da gestão da empresa, inclusive com a demissão de gestores ligados ao fundador, com posição importante dentro da empresa pelo histórico de serviços prestados, mas com dificuldade de acompanhar o novo modelo de gestão. Assim, foi possível criar estruturas mais enxutas, com foco em modelos que privilegiam a meritocracia.

A partir de 1998, a empresa formalizou-se e os familiares passaram a viver de dividendos em vez de retiradas diretas. Em 2006 ocorre uma segunda onda de renovação da gestão. Os sócios minoritários que ainda exerciam funções executivas na empresa saíram, bem como o patriarca Nello Mazzaferro. Mantiveram-se apenas Claudio e Maurizio, ambos como presidentes executivos. A origem da sobreposição dos cargos vem da estrutura descentralizada de gestão, na qual cada negócio era considerado independente.

Para superar eventuais riscos que a divisão do poder possa acarretar, os irmãos costumam tomar decisões em colegiado. Além disso, neste modelo, o papel do presidente do Conselho é mais relevante na moderação entre os executivos. Embora o Conselho Consultivo não avalie formalmente a diretoria executiva, os diretores são avaliados formalmente pelos presidentes executivos.

Controles

A companhia conta com um sistema de informações que julga satisfatório e permite controlar de perto as operações, tanto por parte da diretoria executiva quanto do Conselho. Mesmo que ainda não obrigada, a companhia passou a ser auditada por uma das quatro grandes firmas de auditoria em 2009.

Conduta e Conflito de Interesses

As políticas de conduta e conflito de interesses ainda estão por formalizar-se. Visando conquistar a confiança dos conselheiros independentes, e principalmente dos acionistas minoritários, os executivos familiares utilizam-se de práticas rígidas, como por exemplo o recebimento de salários inferiores ao de membros da diretoria.

Quadro IV: Práticas de Governança Corporativa da Mazzaferro

Propriedade	Acordo de Acionistas: <ul style="list-style-type: none">• Disponível para todos os sócios.• Estabelece condições de saída dos sócios do negócio.• Estabelece direito de preferência para os demais sócios, no caso de venda de participação.• Critérios de valor econômico para estabelecimento de preço, no caso da retirada de um sócio.
	Assembleia de acionistas que acontece três vezes ao ano.
	Código de Conduta para a 3ª geração.
	Critérios claros para a distribuição de dividendos, embora ainda não formalizados em documento específico.
	Conselho de Família formalizado, que trata da entrada de familiares na empresa, bem como de assuntos relacionados à sociedade, parcerias, entrada e saída de sócios, entre outros.
	Documento formalizando a sucessão da empresa, da 1ª para a 2ª geração da família.

Conselho de Administração	<p>Separação formal de papéis entre o Conselho Consultivo, o Conselho de Família e a Assembleia Geral.</p>
	<p>Cargos de CEO e presidente do Conselho são exercidos por pessoas distintas.</p>
	<p>O Conselho possui cinco membros, sendo dois independentes, mais um honorário.</p>
	<p>A pauta das reuniões do Conselho de Administração é definida em conjunto entre os presidentes executivos e o presidente do Conselho.</p>
	<p>Reuniões bimestrais do Conselho.</p>
Gestão	<p>Ainda não possui plano de sucessão formal dos presidentes executivos, mas a empresa prepara sucessores internos, não familiares.</p>
	<p>Divulgação da remuneração, bem como de sua forma, dos conselheiros e diretores aos acionistas, nas Assembleias.</p>
	<p>Há apresentação de relatórios das diretorias na Assembleia Geral, com informações financeiras e operacionais.</p>
Auditoria	<p>Auditoria independente é uma das quatro maiores, e responde diretamente ao Conselho.</p>
Conflito de interesses	<p>Separação clara entre os ativos pessoais dos acionistas e os ativos da empresa.</p>
	<p>Regras claras e formalizadas para a contratação de familiares que trabalhem na gestão da companhia.</p>

iii – O Caso da Empresa

Motivações que levaram à adoção de melhores práticas de Governança Corporativa

A principal motivação que levou à adoção de melhores práticas de Governança Corporativa foi a percepção de que a empresa não poderia avançar no longo prazo se não resolvesse os problemas sucessórios da própria família. Assim, os herdeiros de Nello Mazzaferro, buscando as melhores formas de resolver a questão, recorreram ao conhecimento de boas práticas de Governança Corporativa.

Adicionalmente, era necessário alinhar todos os acionistas, inclusive minoritários, com relação às necessidades da companhia. Dessa forma, a busca pela transparência de informações, que é parte importante de uma boa Governança Corporativa, passou a ter importância fundamental.

Também a ideia de que a 3ª geração deveria, em algum momento, alinhar-se a esses mesmos objetivos foi um fator motivador, que culminou, conforme será visto adiante, em um Código de Conduta para os membros desta geração.

Finalmente, a intenção da família é profissionalizar a empresa para que todos passem a ser apenas acionistas, presentes ou não no Conselho de Administração. Embora não seja proibida a entrada de familiares na gestão da empresa, as regras para isso foram elaboradas de forma a coibir a entrada sem que haja um respaldo do ponto de vista profissional.

A Mazzaferro teve de enfrentar dois grandes desafios, que se constituíram no principal aspecto da evolução da Governança da Companhia. O primeiro deles foi a sucessão da primeira geração. O segundo foi a implantação do sistema de contratação e incentivos à gestão baseado em meritocracia, a partir da chegada dos herdeiros na gestão, transformando e preparando a empresa para os futuros desafios.

O primeiro desafio foi o mais importante enfrentado na história da Governança da empresa e da família Mazzaferro. Nello Mazzaferro foi o principal gestor desde a fundação até início dos anos 1990. A substituição da figura do fundador da empresa e patriarca da família teve de ser muito bem organizada, para evitar conflitos desnecessários na família e também na administração da companhia.

Ele conseguiu, ao longo dos anos, montar uma empresa bem estruturada do ponto de vista operacional. No entanto, por sempre ter sido a principal figura e referência, nunca sentiu a necessidade de estruturar uma boa Governança Corporativa. Isso não aconteceria com seus filhos, pois, de início, já teriam de decidir, em algum momento, se seriam sócios ou não e, em ambos os casos, Governança Corporativa seria uma peça-chave para o sucesso no longo prazo.

O processo de sucessão durou três anos. Em 2001, o passo mais importante foi dado: os filhos decidiram que queriam ser sócios. Essa decisão teve consequências positivas para a continuidade do processo, pois, ao alinharem seus interesses, os irmãos conseguiram fortalecer sua posição na companhia e “convencer” o pai com menor desgaste. Maurizio foi escolhido, entre os irmãos, como o interlocutor do processo, tendo em vista que possuía maior facilidade de comunicação com os demais membros da família.

O processo foi longo. Devido a diferenças de informação e formação, os filhos tiveram de convencer o patriarca de que a sustentabilidade da empresa dependeria da definição dos rumos da sociedade enquanto ainda não havia disputas. Foi muito importante o alinhamento entre os irmãos, pois, assim, a comunicação ficou mais clara, e o patriarca passou a entender que a importância do processo era a de garantir que a família mantivesse o negócio sob seu controle, tendo em vista a 3ª geração, que já começava a crescer.

A busca pelo equilíbrio entre os membros da 2ª geração só foi possível com inteligência e sensibilidade de todas as partes. Tendo personalidades distintas, cada irmão só começou a definir seu posicionamento após colocar de lado diferenças pessoais naturais entre quaisquer pessoas e priorizar o que era realmente importante, no caso a condução dos negócios, que garantiria o futuro patrimonial de todos. A presença de um facilitador externo, contratado para auxiliar no processo, foi de grande ajuda, já que acelerou o processo de amadurecimento dos “desejos” dos familiares em relação à companhia.

Em 2004, os irmãos formalizaram a sucessão, através de um testamento cruzado de Nello Mazzaferro e sua esposa, no qual ambos transferem, após o falecimento, as ações da companhia para os quatro irmãos, com igual participação, à exceção de Maurizio, que fica com o “voto de Minerva”, ao deter uma mínima vantagem acionária.

O segundo desafio, que foi a profissionalização da empresa, se deu em dois momentos, ou fases, distintas: uma em 1997 e outra em 2006. Em 1997, após uma reestruturação nas práticas de gestão da companhia, os filhos de Nello Mazzaferro, já responsáveis pelos aspectos mais significativos do negócio, iniciaram um processo de renovação do corpo administrativo da empresa. O processo exigiu grande habilidade dos herdeiros, pois boa parte das pessoas na gestão estava na empresa havia muitos anos e eram conhecidos de seu pai, alguns até amigos. Isso dificultou a substituição de antigos gestores, acostumados a uma administração baseada em hierarquia e tempo de serviço. Dessa forma, para que a sucessão fosse bem sucedida, os irmãos Claudio, Maurizio e Giovanni precisariam montar uma equipe de gestores mais afinada com seus estilos de liderança.

No entanto, houve resistências. O próprio patriarca, acostumado com a antiga administração, não estava certo de que a mudança seria benéfica à empresa. O processo, portanto, foi lento e exigiu diplomacia por parte dos filhos e, principalmente, persistência para a implantação de um novo modelo de gestão baseado em meritocracia e resultados.

A primeira onda de renovação conseguiu modernizar a gestão, trazendo pessoas de fora da empresa que passaram a atuar “sob novas regras”, ou seja, com o desempenho profissional medido com base nos resultados alcançados. Nesse período foi possível iniciar a contratação de uma equipe mais preparada para o futuro da empresa. De fato, após essa onda de renovação, a empresa passou por um período de maior crescimento.

A segunda fase de mudanças aconteceu em 2006, com a sucessão já formalizada, o que tornou o processo mais fácil. Nessa renovação, os sócios minoritários também decidiram que aproveitariam para sair da gestão da empresa. Assim, Claudio e Maurizio foram os únicos sócios ou herdeiros a permanecer na gestão da empresa.

O principal desafio foi convencer o patriarca de que as mudanças eram necessárias para o futuro da companhia. Por ter sido um executivo que não dividia o comando da empresa a não ser com o irmão, o patriarca nunca sentiu a necessidade de melhorar a Governança da empresa, ou de adotar políticas adequadas para uma empresa com comando compartilhado.

Além disso, a desconfiança inicial dos minoritários não poderia ser deixada de lado. Embora não detivessem o controle de fato, alguns participavam da gestão da companhia, e eram influentes o suficiente para atrapalhar o caminho a ser percorrido, caso não se sentissem confortáveis com as mudanças. Foi preciso, então, esforço para demonstrar que todos saíam ganhando com as mudanças proporcionadas, incluindo melhores práticas de transparência das informações financeiras e contábeis da companhia.

Lições aprendidas

Os principais resultados da adoção de melhores práticas de Governança Corporativa foram reduzir o conflito entre familiares e abordar as questões de transferência do controle administrativo da 1ª para a 2ª geração.

Alinhamento entre irmãos. Claudio considera que o alinhamento entre os irmãos, atualmente, é total. Esse tipo de concordância só é possível, segundo ele, graças à sensibilidade das partes, que buscam superar diferenças naturais entre membros da mesma família e colocam o foco nos negócios que, em consequência, garantirão os rendimentos e o patrimônio da família para as próximas gerações.

Profissionalização da gestão. É possível afirmar que a profissionalização da gestão, embora trabalhosa, foi extremamente produtiva, com a melhoria dos processos e engajamento dos funcionários que hoje lá trabalham. Sem essa postura rigorosa dos irmãos para modificar a gestão de uma empresa que estava consolidada no mercado, a Mazzaferro provavelmente teria tido dificuldades frente às mudanças enfrentadas nos anos mais recentes.

iv – Próximos Passos

Transição para 3ª geração. A questão da 3ª geração foi abordada com relativa antecedência. A elaboração de um Código de Conduta tornará a transição mais fácil no futuro, além de evitar possíveis disputas entre os primos. É importante também que essa geração seja educada como acionista, tendo em vista as melhores práticas de Governança Corporativa.

Conselho de Administração formalizado. A formalização do Conselho Consultivo como um Conselho de Administração é uma ação que está na visão para o futuro, mas em longo prazo. Atualmente, segundo Claudio, não faz sentido para a companhia, pois o Conselho Consultivo funciona muito bem, nos mesmos moldes de um Conselho de Administração formal, mas sem o engessamento que essa estrutura exige.

Sucessão dos presidentes executivos. Também está prevista a profissionalização da gestão da companhia. Membros da família já passam a ter restrições para entrar em cargos mais importantes, e isso obriga a contínua busca por profissionais externos. Embora ainda não esteja formalizado em nenhum documento, o sistema com dois presidentes executivos deve sofrer mudanças. A intenção é que, a partir de 2013, a empresa passe a investir mais fortemente na escolha de um profissional com as características necessárias para assumir o cargo. Os irmãos Claudio e Maurizio passariam então a fazer parte unicamente do Conselho de Administração da companhia.

Consolidação de sucessão patrimonial. Durante a finalização deste caso, o patriarca, Nello Mazzaferro, faleceu, resultando na necessidade de se organizar de fato a sucessão patrimonial prevista em testamento.

“Uma vez que os irmãos se uniram e decidiram que queriam ser sócios, conseguimos atuar em conjunto para assumir o controle da gestão da companhia sem maiores disputas.”

Claudio Mazzaferro, diretor-presidente

Cerradinho

Resumo

Depois de um período de grande crescimento e expansão, a Cerradinho passou por problemas financeiros em virtude da restrição de crédito imposta pela crise do final da década de 2000 e pela falta de um modelo de Governança e gestão bem definido. A sobrevivência da empresa só poderia ser garantida com uma mudança radical do modelo de propriedade e gestão. A reestruturação societária e a realocação de ativos que foram implementadas de partida, combinadas com a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa e com a união da família, permitiu que a solução da crise fosse alcançada.

i – A Empresa

Negócio

A Cerradinho é hoje, ao final de seu processo de reestruturação, uma sociedade anônima de capital fechado que atua na produção de etanol e energia, assim como na exploração de terras e distribuição de combustíveis.

O Grupo Cerradinho é formado por quatro empresas, entre as quais se destaca a Cerradinho Bioenergia, que produz e comercializa etanol, e responde por 90% do faturamento do Grupo.

A sede administrativa da empresa situa-se em Catanduva (SP) e o parque produtivo de etanol localiza-se em Chapadão do Céu (GO), com 400 mil m² de extensão e capacidade anual de moagem de 3,3 milhões de toneladas de cana-de-açúcar. Com uma capacidade de produção de 1,5 milhão de litros de etanol por dia, também produz 70 MW de energia, parte utilizada para o funcionamento da própria indústria de etanol e parte comercializada. O Grupo contava com mais de 1.800 funcionários em 2011.

As outras empresas que compõem o Grupo são: Cerradinho Floresta, que administra as propriedades rurais que foram mantidas como patrimônio e hoje são exploradas para a produção de cana-de-açúcar pelo Noble Group no Estado de São Paulo, e outras atividades ligadas ao agronegócio; a rede varejista de postos de combustível “4 Centão”, no interior de São Paulo; e a Geração Futura Empreendimento Imobiliários, criada em 2010, dedicada principalmente à implantação de loteamentos de terras para fins imobiliários. Os dados de 2010 indicam um faturamento de aproximadamente R\$ 1 bilhão, porém, com a alienação das unidades produtivas de São Paulo no início de 2011, o faturamento deve reduzir-se a 30% do valor de 2010.

A empresa comercializa toda a sua produção no mercado interno.

Histórico da empresa

A Cerradinho se originou da antiga Usina Romão, produtora de açúcar, que foi adquirida pelo patriarca José Fernandes em 1973, passando a denominar-se Usina Cerradinho Açúcar e Álcool. Graças aos investimentos do Proálcool – programa governamental que incentivou a substituição em larga escala dos combustíveis derivados de petróleo por álcool na década de 1970 – a empresa instalou sua primeira destilaria em 1975.

O crescimento da demanda e a possibilidade de atingir novos mercados fez com que a Cerradinho diversificasse sua linha de produtos. Assim, em 2002, inaugurou a fábrica de levedura, utilizada como fonte de proteína em rações animais, e a primeira unidade de cogeração de energia a partir do bagaço da cana, passando a produzir 25 MW de energia e tornando-se autossuficiente.

Com o crescimento do mercado, em 2005 iniciou uma fase de expansão industrial e também concluiu seu segundo projeto de Cogeração de Energia Elétrica, em Catanduva. Hoje, o excedente é comercializado.

Em 2006, inaugurou seu segundo parque industrial, a Usina Cerradinho – Unidade Potirendaba, também no interior de São Paulo, o que elevou a capacidade produtiva da época em 3,5 milhões de toneladas. No mesmo ano, passou a comercializar créditos de carbono, emitidos pela ONU, conforme MDL (Mecanismo de Desenvolvimento Limpo) e Protocolo de Kyoto. No ano seguinte, iniciou a construção da terceira unidade, a Usina Cerradinho – Porto das Águas, em Chapadão do Céu (GO), a qual entrou em operação em 2009, adicionando mais 3,3 milhões de toneladas à capacidade de produção.

Em setembro de 2010, após ter firmado uma parceria de longo prazo com a ALL – América Latina Logística, inaugurou um terminal de transbordo férreo para recepção, armazenamento e transferência de etanol, que interliga a região Centro Oeste do Brasil ao município de Paulínia (SP) e substitui o transporte rodoviário, contribuindo para a sustentabilidade na redução das emissões dos gases causadores do efeito estufa e agregando valor com a redução de custos. O terminal tem capacidade de movimentar diariamente 2 milhões de litros de etanol.

Na fase final de construção da Unidade Porto das Águas, a crise financeira de 2008, responsável pela escassez de liquidez no mercado de crédito nacional e internacional, afetou a Cerradinho. O cenário agravou-se com perdas financeiras decorrentes do efeito da desvalorização cambial sobre derivativos de dólar ligados a empréstimos contraídos pela empresa.

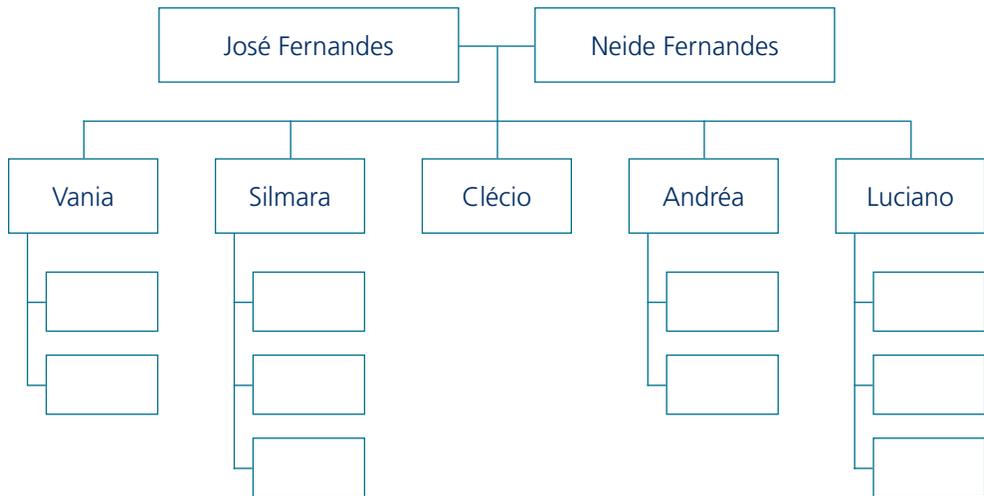
A fim de adequar sua estrutura de capital, a Cerradinho procurou principalmente estabelecer parcerias. Deu início a negociações com uma empresa multinacional, com quem firmaria uma *joint-venture*. Depois de vários meses de análise, o negócio não se concretizou e, em 2011, o grupo decidiu vender as usinas de Catanduva e Potirendaba para o Noble Group, grande negociante de *commodities* com sede em Hong Kong e investimentos em combustível e logística no Brasil. A Cerradinho manteve a usina de Goiás, redimensionando assim sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, seu faturamento.

Histórico da família

Após a aquisição da Usina Romão, em 1973, José Fernandes permaneceu à frente da companhia até 1983, ano de seu falecimento.

José Fernandes teve cinco filhos: Vania, Silmara, Clécio, Andréa e Luciano.

Figura 10: Genograma da família Fernandes



Clécio assumiu a gestão após a morte do pai, porém faleceu três anos mais tarde em virtude de um acidente automobilístico e não deixou herdeiros.

Com isso, o filho mais novo, Luciano, de apenas 18 anos, foi emancipado e assumiu a presidência da empresa. O jovem, que atuava na área agrícola do negócio, contou com o apoio de seu cunhado, que trabalhava no setor administrativo-financeiro da empresa. Vânia, a irmã mais velha, também atuou na empresa, entre 1975 e 1995, ocupando o cargo de diretora-superintendente. Silmara, por sua vez, foi diretora adjunta entre 1977 e 2008, quando assumiu as atividades de vice-presidente de Recursos Humanos e Responsabilidade Social. Atualmente é membro do Conselho de Administração. Andréa integra os quadros da empresa desde 1989 como diretora industrial, passando em 2008 ao cargo de vice-presidente de Açúcar, Álcool e Energia. Atualmente acumula também o posto de conselheira da empresa.

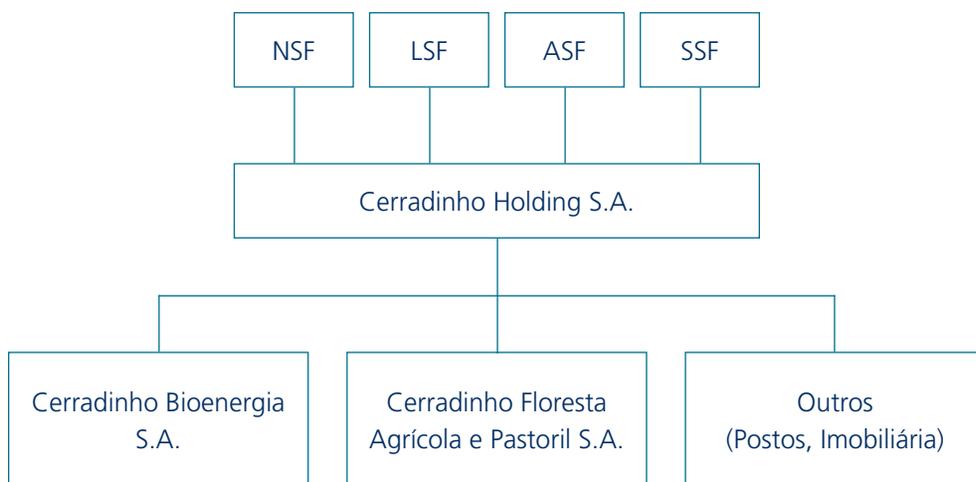
A 3ª geração da família é constituída por 10 membros entre 10 e 30 anos, sendo que apenas um é funcionário da empresa.

ii – A Governança Corporativa da Empresa

Estrutura de controle

A Cerradinho Holding S.A. é uma *holding* familiar que detém direta e indiretamente 100% das ações das maiores empresas do grupo, que são a Cerradinho Bioenergia S.A., controladora da Usina Porto das Águas Ltda., e a Cerradinho Floresta Agrícola e Pastoril S.A.

Figura 11: Estrutura de controle do Grupo Cerradinho



As ações da *holding* estão divididas entre os membros da família Fernandes, sendo que a matriarca da família é sua acionista majoritária.

A Cerradinho é um grupo empresarial relativamente novo e cuja implantação do modelo de Governança estruturado é recente.

A Assembleia Geral é formada por quatro pessoas que se reúnem ordinariamente dentro dos quatro meses subsequentes ao término do exercício social e, extraordinariamente, sempre que os interesses sociais assim o exigem. Deliberam sobre matérias como alterações no Estatuto Social, prestação de contas das empresas e nomeação e destituição dos membros do Conselho de Administração.

A Cerradinho Holding e a Cerradinho Bioenergia têm até agora o mesmo conselho, mas deliberam em reuniões separadas e específicas para cada empresa.

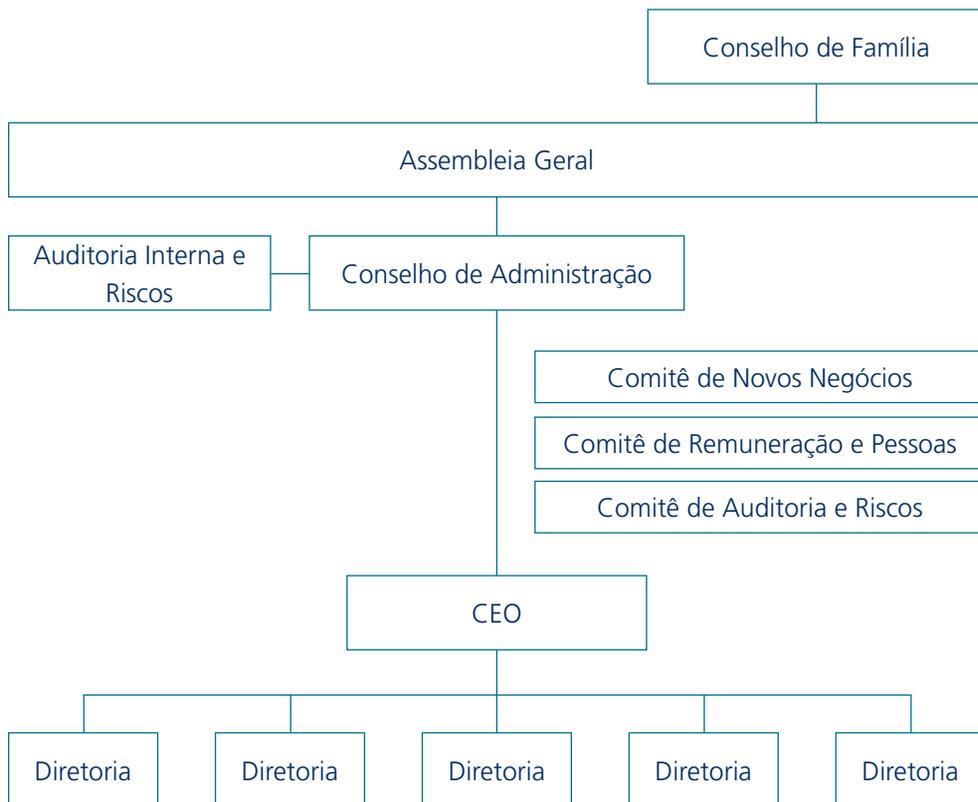
De acordo com o estatuto, o Conselho de Administração reúne-se mensalmente e deve ser composto por no mínimo três e no máximo sete membros, sendo no mínimo 20% de conselheiros independentes, eleitos pela Assembleia Geral, com mandato de dois anos, podendo haver reeleição. O Conselho atualmente é composto por três membros da família e um conselheiro independente.

A Cerradinho Holding atua como aglutinador e coordenador dos interesses estratégicos dos controladores, definindo as políticas corporativas de recursos humanos, de comunicação e de responsabilidade social e ambiental.

No caso da Cerradinho Bioenergia, a *holding* se faz representar no Conselho de Administração e seus Comitês (de Investimento e Novos Negócios, Remuneração e Pessoas e Auditoria e Riscos) que são formalizados e possuem regimento interno que especifica suas atribuições. São compostos exclusivamente por conselheiros, com a participação de executivos como assessores.

Na direção da Cerradinho Bioenergia, alguns membros da família se destacam. Luciano Sanches Fernandes se mantém como presidente executivo, assim como Andréa Sanches Fernandes continua à frente da área industrial. Caio Fernandes Dias, da 3ª geração, é o diretor financeiro.

Figura 12: Modelo de Governança Corporativa da Cerradinho



Quadro V: Composição do Conselho Consultivo da Cerradinho

Conselheiro	Origem
Luciano Sanches Fernandes	familiar e presidente do Conselho
Andréa Sanches Fernandes	familiar
Silmara Sanches Fernandes	familiar
João Pinheiro Nogueira Batista	independente

Histórico da Governança

Até 2005, as boas práticas de Governança Corporativa não faziam parte das preocupações relacionadas à administração do Grupo. A excelência técnica da produção era o ponto de destaque, mas a gestão da empresa não estava no mesmo patamar.

Em 2006, a contratação de uma consultoria focada na reestruturação gerencial da empresa despertou a preocupação para um panorama mais abrangente. A primeira ação nesse sentido foi a profissionalização da diretoria e a criação de um Código de Ética. O passo seguinte foi a implantação de um Conselho de Administração não estatutário.

O Conselho foi estruturado com três membros da família e mais um conselheiro independente. Em 2010, a empresa passou a ter um Conselho de Administração estatutário e com regimento interno definido. Atualmente o presidente do Conselho acumula o cargo de presidente da empresa, em um momento de transição até que o processo de maturação da Governança esteja completo.

Visando dirimir potenciais conflitos de interesse que esse acúmulo de posições pode acarretar, o voto do conselheiro independente é considerado de fundamental importância, e o Conselho também procura tomar suas decisões por consenso.

Com a empresa focada em buscar um parceiro estratégico para o negócio, foi necessária uma reestruturação societária para separar e definir a participação acionária de cada membro da família, a criação das *holdings* familiares e a definição de contratos entre partes relacionadas sujeita à aprovação do Conselho com abstenção das partes envolvidas. Além disso, o estatuto prevê a utilização de arbitragem para mediação de conflitos.

Ainda em 2010 foram constituídos estatutariamente os três comitês do Conselho (Investimento e Novos Negócios, Remuneração e Pessoas e Riscos e Auditoria), que são formados cada um por um membro da família e o conselheiro independente, que participa de todos eles.

O papel da Secretaria do Conselho, no suporte às reuniões do Conselho de Administração, é desempenhado por um membro externo ao Conselho, representante da 3ª geração, que também desenvolve atividades no *family office*. A definição da pauta das reuniões é discutida entre os membros do Conselho.

O Conselho de Família começa a sair do papel e iniciar discretamente suas atividades dentro da estrutura da *holding*. As primeiras atividades desse Conselho estão relacionadas à estruturação de um processo sucessório e de Protocolos Familiares que organizem o ingresso de membros familiares das próximas gerações.

Figura 13: Evolução da Governança do Grupo Cerradinho



Quadro VI: Práticas de Governança Corporativa do Grupo Cerradinho

Propriedade	Acordo de Acionistas.
	100% de <i>tag along</i> para todos os acionistas.
	Conselho de Família e <i>family office</i> .
	Direito de preferência aos demais acionistas no caso de venda da participação acionária.
	Somente ações com direito a voto.
	Estatuto prevê utilização da arbitragem para mediação de conflitos.
Conselho de Administração	Previsão de até sete membros, sendo 20% independentes. Hoje conta com quatro membros, um independente.
	Mandato de dois anos, com a possibilidade de reeleição.
	Reuniões mensais com pauta definida em consenso entre os membros do Conselho.
	Atribuições do Conselho focadas nos assuntos estratégicos e na aprovação das políticas corporativas.
	Remuneração fixa dos membros do Conselho.
	Estratégia: atua no conceito de ciclo anual de planejamento que termina com Plano de Negócios Anual, elaborado pela Diretoria e aprovado pelo Conselho.
	Não possui conselheiros suplentes.

Conselho de Administração (cont.)	Conselho com Comitê de Novos Negócios, Remuneração e Pessoas e Auditoria e Riscos.
	Cargo de presidente executivo e presidente do Conselho temporariamente acumulados pela mesma pessoa.
Gestão	Aprimoramento do sistema de controles internos, com implantação de software de gestão.
	Diretoria focada na execução dos negócios, dentro das políticas e alçadas estabelecidas.
	Dentro da reestruturação organizacional planejada em 2010, a gestão executiva da Cerradinho Bioenergia S.A. passará para executivos não-familiares, apoiada nos princípios de responsabilização, meritocracia e alinhamento de interesses.
	Desenvolvimento de um programa de participação ativa em resultados para os executivos, baseado na meta <i>EBITDA</i> .
	Segregação dos custos inerentes a cada empresa, com a Cerradinho Bioenergia prestando serviços compartilhados remunerados às demais empresas do Grupo.
Auditoria	Demonstrações financeiras da empresa auditadas por auditoria externa independente, integrante das quatro maiores do segmento.
Conflitos de Interesse	Contratos entre as partes relacionadas sujeitos à aprovação do Conselho com abstenção das partes envolvidas.
	Código de Conduta de divulgação pública que envolve o relacionamento entre todos os <i>stakeholders</i> .

iii – O Caso da Empresa

Motivações que levaram à adoção de melhores práticas de Governança Corporativa

A implantação das práticas de Governança Corporativa foi fundamental para que a principal empresa do Grupo pudesse se estruturar e, assim, estar apta a fechar uma parceria que equacionasse o endividamento e reforçasse os investimentos previstos para concretizar seus planos de desenvolvimento e expansão. Nesse contexto, a visão dos acionistas de que, para preservar o patrimônio da família, seria necessário vender dois dos três parques produtivos, sendo que um deles foi o que deu origem ao negócio, foi imprescindível.

A Cerradinho apresentava um forte processo de crescimento no período de 2002 a 2009, e investiu na ampliação de sua capacidade de produção com a construção de dois parques industriais que praticamente triplicaram a capacidade no período, com recursos de financiamento bancário e geração própria de caixa.

Atuando de forma alavancada, um atraso na liberação dos financiamentos para a construção da unidade Porto das Águas deixou a empresa em situação financeira difícil, obrigando-a a renegociar os prazos de pagamento junto aos bancos e fornecedores. Justamente nesse período, o acesso a capital no mercado ficou mais restrito devido à crise de 2008. Contribuiu para a queda dos resultados o fato de a Cerradinho ter empréstimos bancários ligados a derivativos de dólar. Com a desvalorização do real decorrente da crise, o nível de endividamento da companhia aumentou ainda mais. Diante dessa situação financeira complicada, a empresa partiu em busca de uma parceria para equacionar a estrutura de capital, sanar o déficit no caixa e continuar seu processo de expansão.

O primeiro passo foi a renegociação das dívidas com o BNDES e outros bancos privados. Uma das exigências dos bancos para a prorrogação dos empréstimos foi o aprimoramento do sistema de Governança Corporativa e a capitalização da empresa.

Em paralelo à renegociação com os credores, a Cerradinho buscava um parceiro para os negócios, o que seria uma solução para a injeção dos recursos de que a empresa necessitava. Nesse momento, os acionistas perceberam que o aprimoramento das práticas de Governança manteria a confiança dos bancos e atrairia novos parceiros.

Durante os anos de 2009 e 2010, a empresa passou por uma profunda reorganização que envolveu:

1. *Separação entre o patrimônio da família e o da empresa.* Os ativos operacionais encontravam-se divididos entre os membros da família e não havia uma separação clara entre o patrimônio da família e o patrimônio da empresa. Criou-se então a Cerradinho Holding S.A para consolidar o patrimônio relevante da família. Com isso, aumentou a transparência dos negócios e a estrutura foi despersonalizada. A Cerradinho Holding passou a ser controlada pelos familiares, tendo eles próprios constituído suas *holdings* familiares.
2. *Novos investidores.* Com a separação dos negócios da família e da empresa a estrutura passou a permitir a entrada direta de investidores estratégicos no negócio de açúcar e álcool. Os novos documentos da companhia passaram a permitir que a Cerradinho Holding atuasse nos negócios operacionais da Cerradinho Bioenergia via Conselho de Administração.
3. *Acordo de Acionistas.* Foi assinado acordo entre a matriarca, acionista majoritária, e os filhos, com participação minoritária. O acordo prevê itens como *tag along*.
4. *Renovação do estatuto.* O estatuto da Cerradinho passou a contar com itens de boas práticas de Governança Corporativa, como previsão de 20% de conselheiros independentes, *tag along* de 100% para todos os acionistas, contratos entre partes relacionadas sujeito à aprovação do Conselho com abstenção das partes envolvidas.

5. *Criação do Conselho de Administração.* Prevendo a participação de conselheiro independente, o Conselho passou a ter comitês de Investimento e Novos Negócios, Remuneração e Pessoas e de Auditoria, e um regimento interno.
6. *Revisão da remuneração da família.* Por meio da atuação do comitê de Remuneração e Pessoas, foi revista a remuneração da família na gestão, o que antes não era relevante, pois a família remunerava-se diretamente dos negócios. Na nova estrutura, a expectativa é que os acionistas gestores sejam remunerados segundo valores de mercado e os demais passem a receber dividendos.
7. *Alienação dos ativos não estratégicos.* Com o recurso da venda desses ativos, grande parte do endividamento pode ser amortizada.
8. *Lançamento de Código de Conduta.*

Com essa nova estrutura, a Cerradinho passou a receber, durante o ano de 2010, empresas interessadas em negociar uma parceria, e nesse contexto foram realizados diversos processos *due diligence* por parte dos potenciais parceiros, que também auxiliaram no processo de aprendizado e amadurecimento da adoção das práticas de Governança Corporativa da empresa.

A Cerradinho de fato quase fechou uma parceria, abortada após um longo processo de negociação. Nesse caso, a saída vista pelo Conselho de Administração para equacionar o endividamento foi a venda dos parques industriais de São Paulo (Potirendaba e Catanduva), motivada por parte do comprador (Noble Group) pelo interesse em manter os novos investimentos geograficamente próximos a investimentos preexistentes e, do ponto de vista da Cerradinho, em função da parceria já firmada com a ALL Logística na planta de Goiás, que viabilizou o transporte da produção por via ferroviária, diminuindo os custos logísticos.

Atualmente a Cerradinho encontra-se em processo de adequação da nova estrutura. Já foi criado o novo plano de investimento e expansão e a empresa busca repor executivos que migraram com os ativos, além de executivos que possam assumir posições ainda ocupadas por familiares na gestão.

Lições aprendidas

O papel da família. A união da família garantiu a agilidade na tomada de decisão dentro dos momentos de negociação das parcerias. O pragmatismo da família também foi relevante. No início do processo, a venda da participação majoritária era impensável, bem como a alienação de ativos. No entanto, o amadurecimento do processo de negociação levou a família a compreender que a alienação era a melhor maneira de preservar a empresa e o patrimônio da família. Apesar da dificuldade de vender a primeira planta da empresa, bem como de ceder executivos e funcionários há muitos anos no grupo, a família optou por melhorar as práticas de Governança e desfazer-se de ativos, como única forma de preservar a organização.

Importância de monitoramento e controles. A Cerradinho cresceu rapidamente com o mercado de açúcar e álcool. Movida pelo perfil empreendedor da família, não priorizou os processos de monitoramento e controle, o que culminou com a perda ocasionada pela desvalorização cambial sobre derivativos na crise de 2008. As diversas auditorias pelas quais a empresa passou entre 2009 e 2011 auxiliaram no processo de organização dos controles, bem como o Comitê de Auditoria, constituído junto ao Conselho de Administração. Hoje os executivos da Cerradinho reconhecem que não deve haver crescimento que não seja acompanhado de processos de gestão de riscos e auditoria interna. Também incorporaram a visão de que a troca periódica da auditoria externa é salutar.

Importância do conselheiro independente. A participação dos conselheiros independentes agregou visão de mercado e conhecimentos de Governança que auxiliaram a evolução da empresa. A presença do conselheiro independente trouxe disciplina nas reuniões do Conselho e dos comitês, e ele também passou a servir como moderador nos momentos em que os laços de família poderiam comprometer as decisões, como na questão da remuneração, por exemplo.

Auxílio de consultoria externa. A companhia recorreu a consultores externos em 2005, quando da primeira reestruturação organizacional, e novamente após a reorganização de 2009. Esses profissionais auxiliaram na visualização de problemas e na solução de pequenos conflitos, e a troca de experiência com agentes externos ajudou nos debates estratégicos da empresa.

iv – Próximos Passos

Amadurecimento da Governança e da gestão. Dentro de um novo patamar de faturamento e operações, a Cerradinho está na fase de implantação de sua nova estrutura organizacional. A contratação de novos diretores financeiro e industrial são as próximas ações na pauta.

Entrada de mais um conselheiro independente. Buscando um conselheiro com perfil complementar aos membros atuais do conselho, a Cerradinho está em busca de completar seu Conselho, preenchendo a expectativa de cinco membros, sendo dois independentes. O objetivo é aumentar o nível das discussões e, consequentemente, o desenvolvimento estratégico e a perenidade da empresa.

Organização da família. O desenvolvimento do Conselho de Família e as atividades do *family office* também estão sendo estruturados. A Cerradinho Holding dará suporte tanto à estrutura do Conselho de Família como do *family office*. O Conselho de Família está sendo estruturado por uma das filhas e seu principal objetivo é a preparação da 3ª geração, enquanto o *family office* se ocupará apenas da administração dos recursos financeiros. O *family office* está sendo montado por um membro da 3ª geração, que trabalhava fora da companhia e voltou ao grupo para gerir o patrimônio da família.

Fim da acumulação do cargo de presidente da empresa por parte do presidente do Conselho. De constituição recente, o Conselho da Cerradinho ainda é presidido pelo presidente da empresa, filho da principal acionista. Os acionistas estão cientes dos potenciais conflitos da acumulação dos cargos. Após recompor a diretoria estatutária e completar o Conselho de Administração, a intenção dos familiares que atuam na gestão, Luciano e Andréa, é deixar as diretorias que ocupam e continuar a contribuir através do Conselho de Administração.

“Quem quer crescer não pode abrir mão de gestão de riscos, auditoria interna e Governança Corporativa.”

Andréa Sanches Fernandes, conselheira e diretora industrial

A Algar, constituída em 1929, é um grupo empresarial de controle familiar e gestão profissional, que atua nos setores de TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo, oferecendo soluções que garantam valor para todos de maneira simples, sustentável, inovadora, valorizando relacionamentos e o potencial humano.

Há mais de 20 anos, o Grupo investe na estruturação de sua Governança Corporativa. Um processo vivo, em constante evolução e aprimoramento, que demonstra o compromisso dos acionistas, familiares e executivos com a perenidade da Algar.

O modelo de gestão da Algar privilegia o relacionamento com os diversos *stakeholders* da empresa: acionistas, investidores, público interno, clientes, fornecedores, governo e comunidade, valorizando o ser humano como agente de mudança.

Um modelo de gestão reconhecido: em 2009, o Grupo Algar foi vencedor do Prêmio IBGC de Governança, na categoria “empresas não-listadas”. Em 2010 recebeu o Prêmio Laurea Governança, concedido pela Ordem dos Economistas do Brasil, na mesma categoria. E em 2011 foi vencedor do Prêmio Família Empresária 2011, recebido da Hoeft-Transição de Gerações. Todos esses são reconhecimentos à Algar pela administração das esferas individuais, familiares, patrimoniais e empresariais em prol da perpetuação da história, dos valores e compromissos, ou seja, de seu legado.

Premiações que um grupo empresarial que se pauta por relacionamentos de confiança, respeito e valorização dos talentos humanos poderia conquistar.

Algar. Gente servindo Gente.

O ASGV Advogados, fundado por Pedro Antonio Gouvêa Vieira Almeida e Silva, Tamy Tanzilli e Giedre Brajato, conta com um experiente time de profissionais especializados em Governança Corporativa e Sucessão Empresarial e Familiar. Focado no Direito da Empresa, o escritório nasce com uma importante e significativa carteira de clientes nacionais e estrangeiros e dedica especial atenção à Governança Corporativa, área em que mantém padrão de excelência, com profissionais com décadas de experiência, atuando inclusive em casos complexos de governança de empresas familiares.

O compromisso do ASGV Advogados com seus clientes implica no apoio e no acompanhamento constante e rigoroso dos debates sobre os principais temas de interesse do direito contemporâneo.

A renovação e o aprimoramento permanente são hoje requisitos indispensáveis para todos os segmentos da economia, em especial o da prestação de serviços qualificados, como é o caso dos escritórios de advocacia. E é com esta filosofia que o ASGV Advogados se apresenta como escritório comprometido com a excelência de seus serviços e com atendimento qualificado a seus clientes.



Acreditamos que a Família continua a ser uma das mais importantes estruturas que possibilita relações de longo prazo e de confiança. Somos irmãos e trabalhamos desde 1993 de forma personalizada na coordenação de trabalhos para o desenvolvimento de Famílias Empresárias e Empresas Familiares.

Quando iniciamos um trabalho, 80% de nossos clientes estão com as relações familiares abaladas e isso influencia diretamente em dificuldades na convivência como gestores de seus Negócios e/ou como Sócios. Gradualmente, a maioria destas Famílias consegue melhorar suas relações, organizar Estruturas de Governança Corporativa e Governança Familiar, definir de maneira mais clara seus papéis e funções como Gestores, Sócios e Familiares e estabelecer regras e limites que facilitam o seu dia-a-dia. Em 20% dos casos que atendemos, as Famílias já estão mais organizadas, realizam um trabalho preventivo, desenvolvendo Estruturas de Governança, Acordos e Protocolos Familiares que facilitam a sua convivência como Gestores, Sócios e Familiares.

Orgulhamo-nos de já termos ajudado várias Famílias Empresárias a desenvolver relações, estruturas e documentos que facilitam sua continuidade nos Negócios e a prosperidade de sua Sociedade.

Cláudia Tondo e Paulo Tondo

www.tondoconsultoria.com.br – (51) 3333-2265 e (51) 3333-4804

