

6

Estudos de Casos

Casos de Empresas Familiares Não Listadas

Experiências na aplicação de práticas de Governança

Região Sul

Grupo NeoGrid

Grupo Stefani

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Casos de Empresas Familiares Não Listadas

**Experiências na aplicação
de práticas de Governança**

Região Sul

**Grupo NeoGrid
Grupo Stefani**

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2015

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

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 nas mais diversas formas de organização.

O IBGC promove cursos de capacitação para conselheiros, executivos, acionistas e profissionais liberais das mais diversas áreas, além de realizar anualmente fóruns, palestras, congresso anual e *networking* entre profissionais, além da produção de publicações e pesquisas. Ações que visam promover a transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente do Conselho de Administração

Sandra Guerra

Vice-presidentes

Eliane Aleixo Lustosa e Fernando Alves

Conselheiros

Emilio Carazzai

Luiz Carlos de Queiroz Cabrera

Marta Viegas Rocha

Ricardo Egydio Setubal

Robert Juenemann

Roberto S. Waak

Diretoria

Henri Vahdat

Matheus Corredato Rossi

Angelim Curiel

Superintendente Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site www.ibgc.org.br.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200.

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

Agradecimentos

Às famílias, herdeiros, conselheiros e gestores das empresas estudadas, pelo tempo dispensado às entrevistas e aos infindáveis questionamentos.

A Heloisa B. Bedicks e Adriane Cristina dos Santos de Almeida, pelas diversas contribuições e revisões.

Equipe

Luiz Fernando Costa Dalla Martha

Ana Iervolino

André Pinhata Celestino

Rodrigo Jorge de Lima

Rodrigo Miguel Trentin

Gerente de Pesquisa

Pesquisadora e Redatora

Pesquisador e Redator

Pesquisador e Redator

Gerente de Cursos e Redator

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, 2015.

52p.

ISBN 978-85-99645-36-9

1. Governança Corporativa. 2. Empresa familiar. I. Título
CDD – 658.4

SUMÁRIO

Introdução.....	07
Definição da Amostra.....	08
Metodologia.....	09
Considerações acerca do trabalho do IBGC.....	10
Lições Aprendidas.....	11
Estudo de Caso – Grupo NeoGrid.....	13
I – Panorama.....	13
II - Histórico	21
III - Próximos Passos Apontados Pela Empresa.....	25
IV - Destaques Sobre a Evolução da Governança Corporativa na Empresa.....	26
V - Atualização.....	28
Estudo de Caso – Grupo Stefani.....	29
I - Panorama.....	29
II - Histórico	39
III - Próximos Passos Apontados Pela Empresa.....	45
IV - Destaques Sobre a Evolução da Governança Corporativa na Empresa.....	46
V - Atualização.....	49

Introdução

Em 2011, foi lançado o quarto volume da série “Estudos de Casos”, primeiro estudo com o tema voltado aos casos de empresas familiares não listadas, o qual analisou e apresentou a evolução da Governança de três empresas com sede no estado de São Paulo. Em continuidade ao trabalho anterior, este sexto volume da série traz a história de empresas da região Sul, buscando apresentar as particularidades da cultura empresarial desta região, as dificuldades e os caminhos encontrados por essas empresas em seus processos evolutivos de Governança Corporativa.

O objetivo principal deste estudo de casos é mostrar caminhos e incentivar a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa por outras empresas de capital fechado. Ao descrever o processo de evolução destas empresas, pretendemos demonstrar que, apesar dos muitos obstáculos a serem vencidos, a adoção de práticas de Governança Corporativa é factível e traz frutos positivos tanto para a empresa, quanto para a família.

Definição da Amostra

Dentro da série “Estudos de Casos” os relatos são agrupados em regiões do país. Assim, este volume traz empresas da Região Sul, escolha feita dada a grande importância econômica de seus estados e a significativa presença de empresas familiares na região.

Como na edição anterior, foram selecionadas três empresas com faturamento entre R\$100 milhões e R\$1 bilhão (no ano de 2011). Como critério geográfico, optou-se pela localização da sede da companhia e do núcleo principal da família, de forma a abrigar uma empresa de cada estado da região. Buscou-se selecionar, ainda, empresas de setores diferentes de atuação.

Na etapa final dos trabalhos, por razões internas, uma das empresas participantes decidiu por não continuar no projeto. Em razão disso e da inviabilidade de convidar uma nova empresa, dado o cronograma do projeto, esta publicação apresenta apenas dois dos casos.

Metodologia

A primeira etapa do trabalho consistiu no preenchimento de questionários pelas empresas, buscando capturar uma fotografia de sua estrutura atual de Governança. A partir das respostas dos questionários, foram realizadas entrevistas estruturadas com familiares, executivos e conselheiros das empresas para melhor compreensão de sua história e do processo evolutivo de adoção das práticas indicadas, bem como para entender quais as dificuldades e soluções encontradas neste caminho.

Objetivando facilitar o entendimento, comparabilidade e a consulta de informações específicas, os casos são apresentados seguindo a mesma divisão de capítulos: *Panorama*, *Histórico*, *Próximos Passos*, *Destaques Sobre a Evolução da Governança Corporativa na Empresa e Atualização*.

Cada caso se inicia com a seção *Panorama*, a qual apresenta uma breve descrição da empresa, suas operações e estrutura de controle. Ainda nesse item, são descritas as práticas de Governança Corporativa atualmente¹ adotadas por ela, de forma a apresentar o estágio atual de Governança em que se encontra.

No *Histórico*, serão descritas a evolução do negócio desde sua fundação, a participação da família nesse processo e a história de suas gerações, além das práticas de Governança adotadas ao longo dessa jornada. Esse relato é especialmente importante, pois termina por descrever a evolução da adoção das práticas de Governança, ressaltando peculiaridades de cada empresa nesse processo.

No capítulo *Próximos Passos*, serão apresentados alguns planos ou práticas que as empresas estão adotando ou pretendem adotar para continuar evoluindo sua Governança.

Finalmente, no item *Destaques Sobre a Evolução da Governança Corporativa na Empresa*, é realizada uma análise dos principais aspectos do processo de adoção das práticas de Governança naquela empresa. São destacados os pontos que podem servir de exemplo às demais empresas interessadas em implantar as boas práticas, assim como os motivadores que levaram as companhias a buscar tais práticas.

No tópico *Atualização*, serão identificados alguns instrumentos de Governança que foram implantados pelas participantes entre o término das entrevistas (janeiro de 2013) e a data de finalização deste estudo (junho de 2014).

1. Na data de referência do estudo, 31 de dezembro de 2012

Considerações acerca do trabalho do IBGC

Embora se reconheça a correlação entre práticas de Governança e geração ou destruição de valor, os casos apresentados não têm 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 sim compartilhar a experiência vivida pelas empresas de forma a incentivar empresas semelhantes a seguirem o mesmo caminho.

Portanto, a participação das empresas neste estudo não representa endosso do IBGC à forma como as práticas foram adotadas, mas sim a afirmação de que foram capazes de adotar boas práticas de Governança Corporativa, apesar de não listadas em bolsa e de seu porte médio.

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 e obstáculos e como superá-los.

Os casos aqui relatados apresentam informações relativas até 31 de dezembro de 2012, com capítulo específico sobre *Atualização*, referente às alterações ocorridas entre esta data e junho de 2014.

Lições Aprendidas

Os dois casos aqui apresentados, destacam-se por aspectos e motivações diferentes para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa e para a organização da família e, portanto, se complementam.

Na segunda geração familiar, o caso da NeoGrid ilustra a crença nos benefícios da boa Governança, principalmente em promover o chamado “andar por conta própria” da empresa, afastando a figura do proprietário como algo determinante para o crescimento e manutenção da companhia.

O Grupo Stefani, já na terceira geração, descreve a importância da organização das estruturas societárias, de aprimorar o modelo de gestão e de desenvolver e potencializar o papel dos familiares, a fim de contribuir para longevidade e sustentabilidade dos negócios do Grupo.

Em comum aos dois casos, estão os benefícios e resultados positivos proporcionados pela adoção de boas práticas de Governança Corporativa em empresas de capital fechado de médio porte. Trata-se de um legado consistente, que ao respeitar as particularidades de cada organização e os respectivos valores e identidades de cada núcleo familiar, considera a Governança Corporativa como um processo de melhoria contínua, com benefícios, sobretudo, para as relações familiares e para a longevidade do negócio.

Por se tratar de um processo de aprimoramento contínuo, caberá aos conselhos, na condição de principal órgão da Governança Corporativa das empresas, liderar novas iniciativas que poderão endereçar aspectos ainda não contemplados para a evolução da governança das empresas. Destaca-se como processo de melhoria que, com o passar do tempo, mereceriam reflexão dos administradores: constituição de órgãos de governança ligados à família, como Conselho de Família e *Family Office*; instituição de Acordo de Acionistas; formalização de políticas para a contratação de familiares; o estabelecimento de planos de sucessão dos familiares envolvidos na gestão e no controle; elaboração e formalização de um Código de Conduta; formalização de regras para o tratamento de transações com partes relacionadas; implementação de um sistema de avaliação formal da alta administração; e a disponibilização de informações de Governança e financeiras na internet.

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

Estudo de Caso – Grupo NeoGrid

I – Panorama

A Empresa

A NeoGrid Participações S.A. é uma empresa que atua no segmento de tecnologia global, com presença em cinco continentes. Como provedora de soluções especializadas em serviços de comércio colaborativo (B2B), oferece serviços para a sincronização da cadeia de suprimentos entre empresas.

Com sede em Joinville, Santa Catarina, e escritórios em Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo, a NeoGrid atua na integração dos processos de clientes e fornecedores, por meio do desenvolvimento de um Portal para a troca de informações operacionais entre estes, estruturando uma “malha de negócios”.

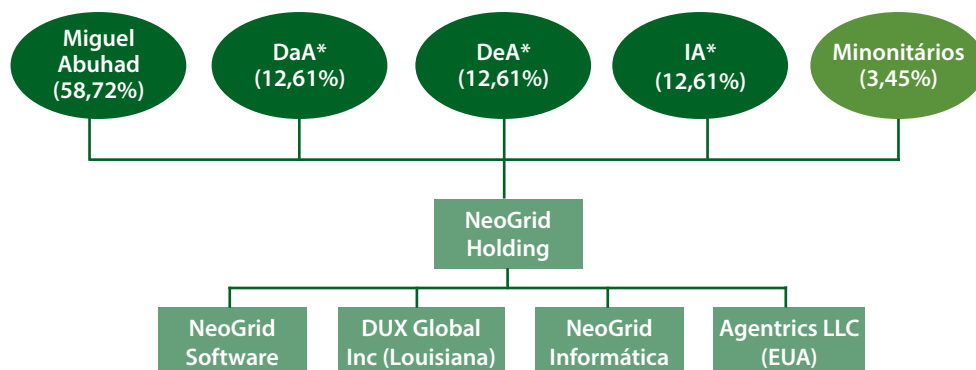
O serviço prestado objetiva melhorias na gestão empresarial, possibilitando a troca de informações precisas e confiáveis sobre a posição diária de estoque e vendas, emissão de pedidos, notas fiscais e outros processos.

Hoje a malha de negócios já computa mais de 200.000 mil empresas parceiras, espalhadas por mais de trinta países. Atende as dez maiores empresas de varejo do Brasil. No exterior, com escritórios na América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico, atende 16 dos 25 maiores varejistas mundiais.

Em 2011, a empresa apresentou faturamento de R\$105 milhões, contando com 525 colaboradores.

Estrutura de Controle

A NeoGrid Participações é uma sociedade anônima de capital fechado cujo controle é exercido por seu fundador, Miguel Abuhab. Pertencem ainda ao quadro de acionistas seus três herdeiros (2ª geração) e os executivos da empresa (como acionistas minoritários). A configuração societária é constituída da seguinte maneira2:



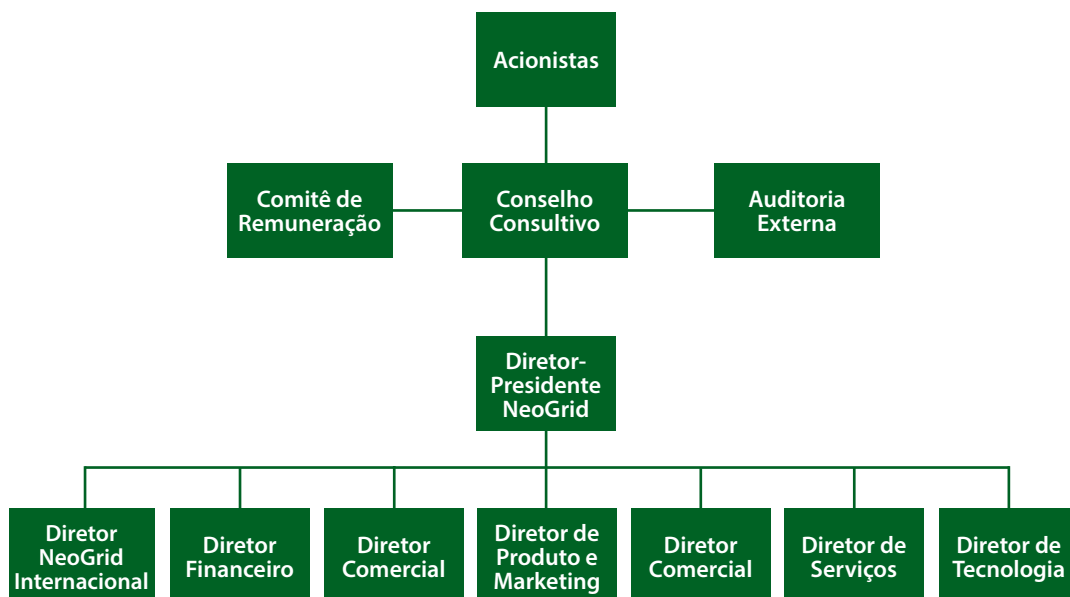
* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

- **Acionistas Familiares**
- **Acionistas Não Familiares (minoritários)**

Considerando-se as empresas controladas pela holding, o grupo NeoGrid é constituído por empresas nacionais e internacionais.

2.Ver item V – Atualização (pág. 28)

Sistema de Governança Corporativa



Os papéis do Conselho Consultivo, de seus Comitês e da Diretoria da NeoGrid Participações estendem-se às subsidiárias do grupo, que são as responsáveis pela execução das funções operacionais.

Acionistas

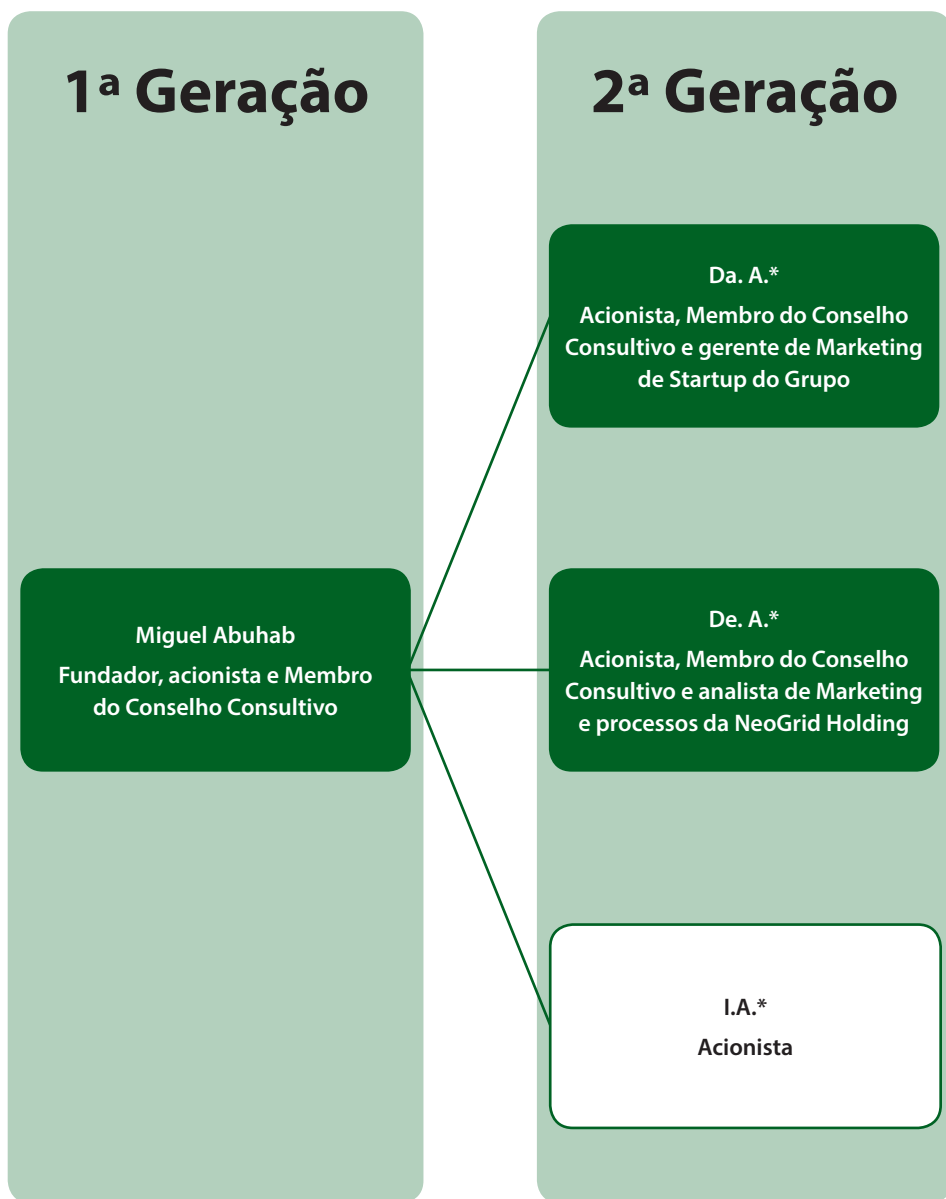
A empresa é controlada pelo fundador, que possui participação majoritária no capital. Cada um de seus três filhos possui ações que representam 12,61% do capital. O bloco de acionistas minoritários é constituído por diretores e gerentes que receberam ações da empresa como forma de retenção. Quando do desligamento de tais executivos, a empresa e/ou o acionista majoritário recompra suas ações. Esses processos, bem como as regras de valorização da empresa e da obrigatoriedade de vendas das ações na eventual saída dos executivos, estão previstos e formalizados no Contrato de Transferência de Ações.

O capital social da empresa é composto por duas espécies de ações, ordinárias e preferenciais, dentre as quais as preferenciais (4,5% do capital social) não possuem direito a voto e estão concentradas com os minoritários. Nas assembleias, cada ordinarista possui direito de voto proporcional a sua participação no capital.

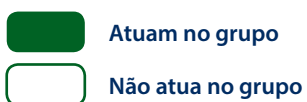
A Assembleia Geral, composta por todos os acionistas (ordinaristas e preferencialistas), delibera sobre assuntos previstos na legislação, no seu Estatuto Social e a respeito de outros temas de interesse da Companhia, como, por exemplo, a eleição do Conselho Consultivo.

As empresas da família adotam práticas que pressupõem separação clara entre os ativos pessoais dos acionistas e os ativos da empresa, como, por exemplo, veículos de uso da empresa não são usados para fins particulares.

Os familiares que atuam na gestão da empresa são a filha do fundador, na área de gestão de processos de marketing, como analista de Marketing e Processos, e o filho mais velho, numa startup do grupo, como gerente de Marketing. Apesar de ainda não haver uma política formal para a entrada de familiares na empresa, para ambos foi exigido preparação mínima (incluindo especializações e cursos no exterior) antes de assumir essas posições. Há ainda, em fase de desenvolvimento (internamente), um programa para a formação e capacitação de herdeiros e sucessores.



* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo



Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo é um órgão formado em sua maioria por conselheiros independentes, utilizado, sobretudo, por organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de Governança Corporativa, já que permite que os conselheiros independentes contribuam para a organização e melhorem gradualmente sua Governança Corporativa.

Além do fundador, o Conselho Consultivo da NeoGrid é composto por seis membros convidados por ele, sendo dois independentes, um externo (ex- Diretor-Presidente) e os três acionistas familiares. O presidente do conselho é um dos membros independentes e nunca fez parte da gestão.

O órgão não tem funções deliberativas e tem seu papel claramente distinto do da Diretoria, apresentando sugestões para a estratégia da empresa, para a supervisão da gestão de todas as controladas do grupo e discussão de questões ligadas à família, como preparação dos herdeiros para atuarem como acionistas e executivos.

Os membros da família não são remunerados por sua atuação no conselho, cabendo destacar que os demais conselheiros recebem, além da remuneração fixa, uma parcela variável por meio de incentivos de longo prazo (*LTI – Long Term Incentive*).

O Conselho se reúne, ordinariamente, no máximo uma vez por mês, com uma programação anual de assuntos a serem discutidos. As reuniões atendem às formalidades legais de convocação e documentos necessários para acompanhamento. Existindo, ainda, uma pessoa designada como secretária do Conselho e a prática de sessões exclusivas/executivas³, já que o Diretor-Presidente acompanha as reuniões como convidado.

3. O Conselho deve realizar regularmente sessões sem a presença dos executivos – as chamadas sessões executivas. Desta forma, o Conselho preserva um espaço de discussão formado exclusivamente por conselheiros, sem criar constrangimento às partes (*item 2.11, Código das Melhores Práticas de GC do IBGC*).

O Conselho Consultivo apresenta a seguinte composição:

Conselheiro	Origem
Miguel Abuhab	Familiar
FM*	Conselheiro Independente e Presidente do Conselho
EH*	Conselheiro Independente
AG*	Conselheiro Externo
Da. A.*	Familiar
De. A.*	Familiar

* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

Comitês

Os comitês são órgãos acessórios ao Conselho, cujo âmbito de atuação prevê um fórum não deliberativo, com objetivo de aprofundar temas e matérias que serão reintroduzidas mais adequadamente e com maiores subsídios nas reuniões do Conselho.

O grupo estabeleceu um Comitê de Remuneração e Recursos Humanos, com o objetivo de auxiliar o Conselho na definição da remuneração variável dos gestores e executivos, bem como na análise e referendo das propostas da área de recursos humanos sobre o tema.

O Comitê de Remuneração e Recursos Humanos é constituído por quatro membros, dentre os quais há um executivo e um especialista externo e é coordenado por um conselheiro independente.

Membro	Origem
EH*	Coordenador e Conselheiro Independente
Miguel Abuhab	Familiar e Conselheiro
AL*	Membro Externo
Membro Executivo	Executivo

* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

Auditoria Externa

O grupo conta com os serviços de auditoria externa para suas demonstrações financeiras. Tal serviço é prestado por uma das quatro grandes empresas do setor, que não presta nenhum outro serviço além dos de auditoria. É, ainda, obedecida a política de rodízio das empresas de auditoria independente, com período máximo de cinco anos consecutivos de serviço.

Diretoria

Nas diretorias do grupo não existem membros da família do fundador. Entre os executivos contratados, há alguns profissionais vindos da primeira empresa da família, a Datasul. O Diretor-Presidente indica os demais diretores que se reportam a ele.

O Diretor-Presidente é avaliado formal e periodicamente (anualmente) pelo Conselho, do qual não é membro. É responsável ainda pela avaliação formal dos demais diretores.

A remuneração dos seus executivos é vinculada aos resultados. A remuneração variável é baseada no desempenho do grupo e não apenas no resultado das unidades individuais.

II - Histórico

Os pais do fundador, Miguel Abuhab, se conheceram em Santos e, após o casamento, rumaram para Penápolis (SP), onde realizaram uma breve tentativa com a lavoura. Algum tempo depois se dirigiram para São Paulo, onde fixaram residência e se dedicaram ao pequeno comércio local (mascate, mercearia, colchoaria e, mais tarde, armarinhos).

Miguel, o caçula de oito filhos, ajudou os pais no comércio e, seguindo as orientações do irmão mais velho, trabalhou com metalurgia durante e após o curso de torneiro mecânico que realizou no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI. Formou-se em engenharia no Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA e, após a conclusão do curso, foi convidado por um de seus professores para trabalhar em sua consultoria na cidade de São Paulo. Teve, então, a oportunidade de desenvolver projetos e se aprofundar na área que se tornaria o seu primeiro negócio.

Foi prestando serviços na Consul que, em 1969, mudou-se temporariamente para Joinville. Após o término da consultoria, foi convidado para trabalhar na empresa e iniciou uma carreira num ambiente propício para desenvolver e aprofundar os seus conhecimentos em informática. Numa viagem para Santos, em 1975, conheceu sua primeira esposa, com quem se casou e teve dois filhos, um menino e uma menina.

Após a venda da Consul para a Brastemp, em 1976, Miguel pediu demissão entendendo que não havia mais espaço para seu crescimento profissional. Decidiu, então, abrir uma prestadora de serviços em informática, desenvolvendo novos projetos como fazia na Consul. Conquistando importantes clientes, Miguel fundou em 1978 a Datasul, empresa desenvolvida para a área de sistemas de gestão ou *Enterprise Resource Planning - ERP*.

Miguel, desde o início, entendia que não podia limitar a administração da empresa à capacidade da família (em termos de conhecimento disponível e quantidade de membros), já que isso poderia resultar em uma gestão não profissional e impedir seu crescimento. Além disso, a grande diferença de idade entre Miguel e seus filhos fez com que o empresário precisasse contar com executivos de mercado na gestão. Essa mesma diferença, que quando necessário poderia dificultar sua sucessão, motivou nele uma grande preocupação em desenvolver seus executivos e

em alinhá-los aos objetivos da empresa, fazendo com que se sentissem como “donos” do negócio, por meio de remuneração atrelada aos resultados e da concessão de participações no capital social da empresa.

Isso, somado a uma cultura de ética e transparência com o mercado e seus executivos, bem como a implementação de uma gestão adequada de processos e projetos, permitiram o bom desempenho da empresa ao longo dos anos e seu crescimento orgânico e organizado. Esse modelo foi crucial para o sucesso do negócio.

Em 1998 a Datasul recebeu um aporte de capital de um fundo de Private Equity norte-americano, em troca da participação de 30% em seu capital social, com o objetivo de obter recursos para suas operações e novos investimentos. Mesmo com uma participação minoritária, a presença do fundo forçou melhorias em termos de transparência e Governança, o que culminou na criação de um Conselho de Administração, acelerando o processo de adoção de práticas de Governança na companhia.

Com o sucesso do negócio, em meados de 1999, Miguel cria a NeoGrid Informática Ltda., advinda da necessidade de desenvolver projetos específicos de sincronização de cadeias de suprimento dos clientes da Datasul. A NeoGrid inicia então suas atividades como incubadora tecnológica da Datasul, constituindo-se como controlada desta.

O fundo de Private Equity, apesar de ter interesse nas atividades do novo negócio, pressionava por sua descontinuação, em função da necessidade de apresentar resultados de curto prazo (uma das características do fundo) e ao grande investimento em recursos que a nova empresa demandaria. Dessa maneira, Miguel assume o projeto pessoalmente, injetando recursos provenientes de seus dividendos como acionista da Datasul.

Quatro anos mais tarde, no segundo semestre de 2003, Miguel adquire da Datasul o controle da NeoGrid, tornando-se uma empresa independente.

A empresa, herdando a cultura de Governança de seu fundador e da Datasul, já contava com um Conselho Consultivo e auditoria independente desde a sua criação. Este Conselho, responsável por orientar seus gestores, foi a princípio formado por Miguel e dois conselheiros da Datasul e, à medida que a NeoGrid se desenvolvia, foi

agregando membros independentes à sua composição.

Miguel, que sempre ocupara postos executivos na Datasul, não assumiu cargos de gestão na NeoGrid, atuando sempre no Conselho Consultivo. Na gestão, conta com um time de executivos profissionais, aculturados na empresa, para os quais delegou as funções e responsabilidades.

Após o IPO da Datasul, em 2006, Miguel capitalizou ainda mais a NeoGrid com recursos provenientes da venda de parte de sua participação na empresa. Com esses recursos, entre 2008 e 2010, a NeoGrid realizou importantes aquisições que culminaram com reestruturações societárias, criando-se a NeoGrid Participações. Dentre essas aquisições, ressalta-se a da Agentrics LLC, empresa norte-americana que propiciou o ingresso no mercado externo, além de trazer novas soluções aos clientes.

Miguel, em 2007, casou-se novamente e teve seu terceiro filho. Herdeiros muito jovens e a profissionalização da empresa levaram a uma natural, mas não total (já que Miguel sempre esteve envolvido na administração das empresas), separação entre a propriedade e a gestão da companhia.

Em 2010, ano da unificação das operações da NeoGrid e Agentrics, a NeoGrid passou por um novo processo de Planejamento Estratégico que estabeleceu, entre outros planos, a necessidade da estruturação de um sistema de Governança Corporativa mais completo, que possibilitasse a empresa estar preparada para uma eventual abertura de capital.

Como resultado desse processo, foi criada a Área de Governança Corporativa e Processos em 2011, responsável pela implementação do novo sistema de Governança. Desde então, a empresa passou a ter um procedimento formal e transparente de elaboração da política de remuneração de seus executivos, que já era estruturada de forma a vincular-se a resultados. A partir de 2012, o diretor-presidente passou a ser avaliado formal e periodicamente pelo Conselho e, por sua vez, a conduzir avaliações semelhantes para os demais diretores.

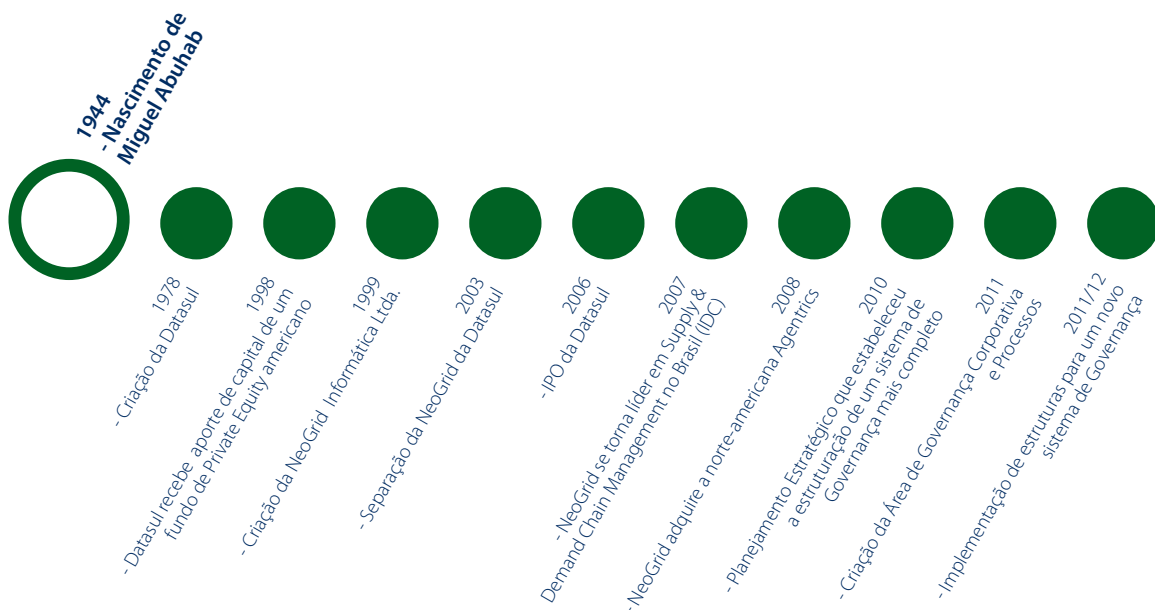
Além de um conjunto de políticas de gestão em geral (Bônus e Comissionamento, Segurança da Informação, Planejamento e Controle Orçamentário, Cobrança e Contas a Pagar, etc...), em 2011, a empresa implementou formalmente seu Código de Conduta por escrito, com mecanismos claros para assegurar sua leitura e entendimento por todos os funcionários, juntamente como o estabelecimento

da Comissão e do Canal de Ética para atender às ocorrências e denúncias, além de garantir a efetividade do Código e de todas as políticas de gestão da empresa.

Foi, também, desenvolvido um programa para organizar o processo sucessório, destinado aos membros da família e aos executivos, constituído de Coaching para os herdeiros e do “Programa Desenvolvimento de Líderes”, que investe na educação dos funcionários e identifica talentos para cargos da alta gestão.

A empresa adotou, ainda, o Portal de Governança como uma ferramenta para facilitar o acesso às informações e propiciar melhores decisões à alta administração. A ferramenta pode ser acessada de qualquer local, dentro ou fora da organização, para facilitar a consulta das partes interessadas às informações necessárias para o desempenho de suas funções.

Recentemente, após o amadurecimento e preparação, os filhos mais velhos de Miguel se aproximaram mais dos negócios e passaram a ocupar cargos na empresa (a filha na área de gestão de processos de marketing e o filho mais velho numa das startups do grupo), sendo os únicos familiares na gestão.



III - Próximos Passos Apontados pela Empresa

Os próximos passos para o aprimoramento do sistema de Governança Corporativa que já foram definidos pela empresa são:

- O resgate de todos os processos que existiam na Datasul: o objetivo é implementar na NeoGrid valores, princípios e procedimentos que já existiam na cultura empresarial da Datasul e que são bem vistos pelos acionistas;
- Nova forma de organização do controle, projetada para adequar-se às questões tributárias e de sucessão da propriedade. A nova estrutura de controle contará com a criação de holdings para cada um dos acionistas familiares, que deterão o controle de outra holding, esta com controle direto sobre a empresa. O filho mais novo terá curadores administrando sua participação enquanto não atingir a maioridade;
- Implantação do Conselho de Administração, em substituição ao Conselho Consultivo, que será composto por três membros, sendo dois independentes e um familiar, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária, com mandato unificado de um ano;
- Formalização de ferramentas para aprimorar a Governança da empresa, como um sistema formal de avaliação dos executivos pelo Conselho, uma Política de Sucessão, um processo de recebimento de informações pelo Conselho, auditoria interna, calendário de eventos e auditoria de processos;
- Implantação de balanços fiscais trimestrais (ITR), almejando a maior formalização dos processos, o princípio de transparência das informações, a oportunidade de preparar antecipadamente a empresa para as auditorias anuais e o alinhamento com práticas adotadas por empresas de capital aberto;
- Disponibilização do Relatório de Administração, publicação trimestral com as informações gerenciais de resultado;
- Elaboração e publicação do Manual de Práticas Contábeis com a descrição, por linha/rubrica, do balanço dos preceitos e critérios contábeis utilizados pela empresa.

IV – Destaques sobre a Evolução da Governança Corporativa na Empresa

Atualmente com um Conselho Consultivo composto por dois independentes, com a primeira geração da família apenas no Conselho e a segunda geração ingressando na gestão da empresa, o caso da NeoGrid destaca-se pela preocupação com a sucessão, profissionalização e separação entre a propriedade e gestão da empresa.

A NeoGrid nasceu e se desenvolveu num sistema de Governança já estruturado, observada a experiência prévia adquirida com a Datasul. Após analisar a história das duas empresas, é possível notar que a Governança foi enraizada em suas culturas e estruturas, principalmente dada à preocupação do fundador com a perenidade e com o crescimento dessas, bem como pelas demandas do fundo de Private Equity na primeira companhia, cujo legado intangível se tornou mais importante do que o capital aportado.

A grande diferença de idade entre o fundador e seus herdeiros e a crença nos benefícios da boa Governança, levaram o fundador a investir numa forte formalização de processos, bem como no desenvolvimento de um ambiente de confiança e transparência. Tais componentes, acompanhados do relevante investimento no desenvolvimento e retenção de seus “profissionais-chave”, promoveu o chamado “andar por conta própria” da empresa, afastando-se a figura dos proprietários como algo determinante para o crescimento e manutenção da companhia.

Essa profissionalização e o ambiente instituído foram determinantes para os resultados alcançados pela companhia. Para favorecer a adoção de boas práticas de Governança Corporativa ao longo do tempo, não bastou a instituição de órgãos e mecanismos para administração e controle da empresa, foi necessário enraizar a cultura da Governança no ambiente dessa.

A empresa criou um ambiente para seus funcionários, sobretudo para seus “profissionais-chave”, que os influencia a seguir com um comportamento cooperativo, a tomar decisões no melhor interesse de longo prazo da entidade, a cumprir as regras e a se comportar de forma ética. E, ainda, do ponto de vista externo, a empresa se tornou mais transparente, aumentando a segurança e confiança dos *stakeholders*.

O *modus operandi* diário e o processo de aculturação dos funcionários, possível devido ao envolvimento direto das principais lideranças, se destacaram no desenvolvimento das boas práticas de Governança.

Vale elucidar: a experiência com a abertura de capital da Datasul (o que também contribuiu para estimular a adoção das boas práticas na NeoGrid), em tal situação, fez com que a família aprendesse a confiar plenamente no sistema de administração e Governança constituído no momento em que deixou de deter o controle majoritário da companhia (após o IPO da Datasul, a família passou a deter apenas 25% do capital). Tal processo de abertura, segundo o patriarca, não foi preocupante, já que possuíam uma boa administração, automação de processos e um sistema de Governança Corporativa bem estruturado, constituído por profissionais preparados e aculturados com princípio de transparência.

Um dos aspectos mais interessantes do caso NeoGrid é o fato de a empresa possuir administradores que participaram no passado da Datasul, empresa que já adotava práticas de Governança Corporativa, entretanto, sem as características inerentes a uma empresa familiar. Situação essa que se percebe totalmente nova, demonstrando a complexidade e especificidade para a evolução da Governança Corporativa em um ambiente com preocupações relacionadas à família.

V - Atualização

Durante o ano de 2013 e o primeiro semestre de 2014, a empresa passou por significativas modificações, as quais merecem destaque e que são apresentadas a seguir, com a finalidade de compartilhar de forma mais completa a experiência de evolução das práticas de Governança vivida pela companhia até o lançamento desta publicação.

Por um processo de reorganização societária, o grupo passou a ser controlado por um Fundo de Investimentos, do qual o fundador possui 100% do Capital Acionário. Com a nova configuração, os minoritários passaram a deter 4,08% do Capital Acionário da NeoGrid Participações. Os demais familiares deixaram de compor, temporariamente, o quadro de acionistas (até uma nova reorganização, já planejada, na qual passarão a deter ações do Fundo de Investimentos).

Em 2013, ocorreu a substituição do Conselho Consultivo, com a implantação de um Conselho de Administração estatutário, composto por três membros, com mandato unificado de um ano, sendo dois independentes e um familiar, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária. Este novo órgão se reúne, ordinariamente, a cada dois meses e a função de Presidente do CA é exercida por um membro independente.

Alguns familiares mudaram de cargo. A filha tornou-se coordenadora de Marketing e o filho mais velho passou a atuar como diretor-executivo em uma das startups do grupo.

Conforme meta estabelecida em 2012, o grupo resgatou todos os processos de gestão que existiam na cultura empresarial da Datasul, implementando na NeoGrid valores, princípios e procedimentos importantes para a melhor administração da companhia.

No campo das aquisições, a NeoGrid fechou 2013 com a compra da catarinense G2KA e, em abril de 2014, adquiriu a BIS Company. As duas negociações fazem parte da nova estratégia de consolidação da empresa para os próximos quatro anos, a partir de novas aquisições nacionais e internacionais.

Em 2013, a empresa alcançou faturamento de R\$ 119 milhões, e passou a contar com 532 colaboradores.

Estudo de Caso – Grupo Stefani

I - Panorama

A Empresa

O Grupo Stefani é formado por empresas dos setores de transporte rodoviário de cargas líquidas, comercialização e distribuição de combustíveis, que conta com cerca de 620 colaboradores. Com sede em Canoas, Rio Grande do Sul, o grupo é composto pela transportadora Henrique Stefani Transporte e Logística Ltda., Querodiesel Transporte e Comércio de Combustíveis Ltda., Latina Distribuidora de Petróleo Ltda. e HS Logística Ltda., que totalizaram em 2012 faturamento de R\$ 1.529 milhões.

Henrique Stefani Transporte e Logística

Fundada em 1954 e levando o nome de seu fundador, a empresa é a mais antiga do Grupo. Especializada no transporte de cargas líquidas perigosas e gases industriais e hospitalares, conta com uma frota de 450 conjuntos de cavalos-carreta, entre próprios e contratados, com forte atuação no Brasil e Mercosul.

Querodiesel

Fundada em 1978, a empresa dedica-se à atividade regulamentada pela ANP (Agência Nacional do Petróleo) conhecida como TRR (Transportador Revendedor Retalhista), atuando na revenda de querosene, óleo diesel, outros óleos combustíveis e lubrificantes diretamente ao consumidor final. A Querodiesel instala equipamentos

de abastecimento na sede de seus clientes, em regime de comodato, contemplando todas as normas ambientais e de segurança exigidas pelos órgãos reguladores. Atende diferentes setores da economia, como transportes, industrial, agropecuário, construção civil e hoteleiro. Com venda de 141 milhões de litros de diesel em 2012.

Latina Distribuidora de Petróleo

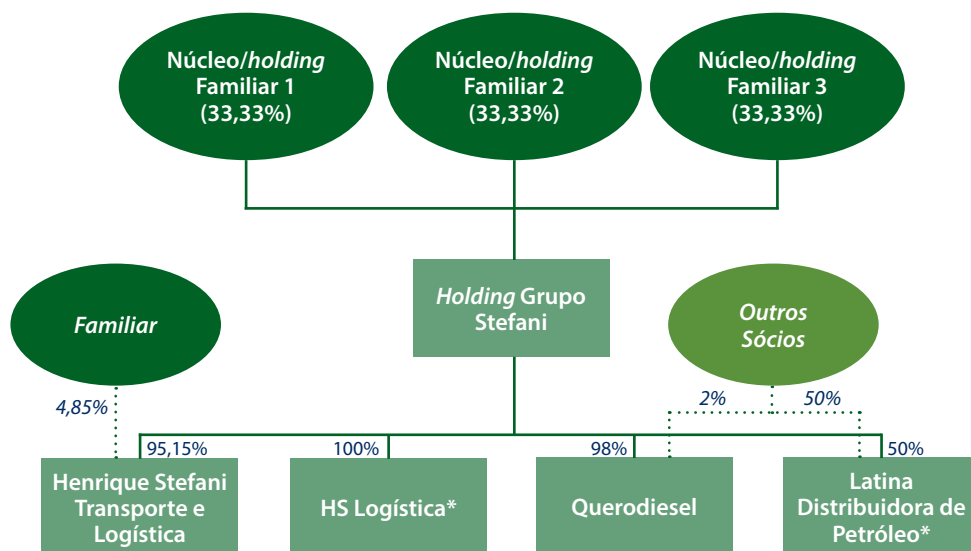
Fundada em 1998, a empresa foi criada para operar no mercado de distribuição de derivados de petróleo, comercializando um portfólio diversificado de combustíveis entre gasolina, óleo diesel, etanol e lubrificantes. Atua na região Sul do Brasil, presente em oito bases de distribuição, operando com uma rede de mais de 250 postos de bandeira própria e fornecendo também para postos de bandeira branca.

HS Logística

Adquirida em 2008, a mais jovem empresa do Grupo Stefani surge em resposta à diversificação dos negócios. Enquanto as demais empresas do grupo mantêm foco em transporte e distribuição de produtos, a HS Logística tem por objetivo oferecer soluções em estrutura de armazenamento e logística na cadeia de suprimentos de seus clientes.

Estrutura de Controle

O Grupo Stefani é uma sociedade cujo controle é exercido pelos membros da segunda geração da família, via três *holdings* familiares com participação nas ações da *holding* patrimonial.

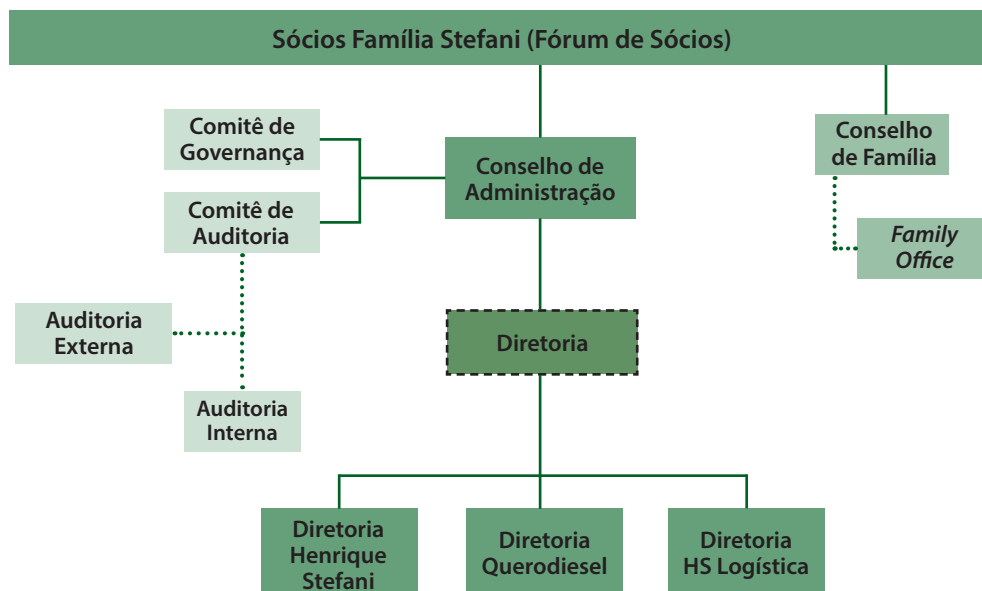


* Ver item V - Atualização

A Latina é uma sociedade limitada e possui Conselho de Administração independente do Grupo Stefani. Seu controle acionário é exercido por duas *holdings*, com participações equivalentes. O Grupo Stefani é representado no conselho da Latina pelo presidente do Conselho de Administração do Grupo Stefani.

Sistema de Governança Corporativa

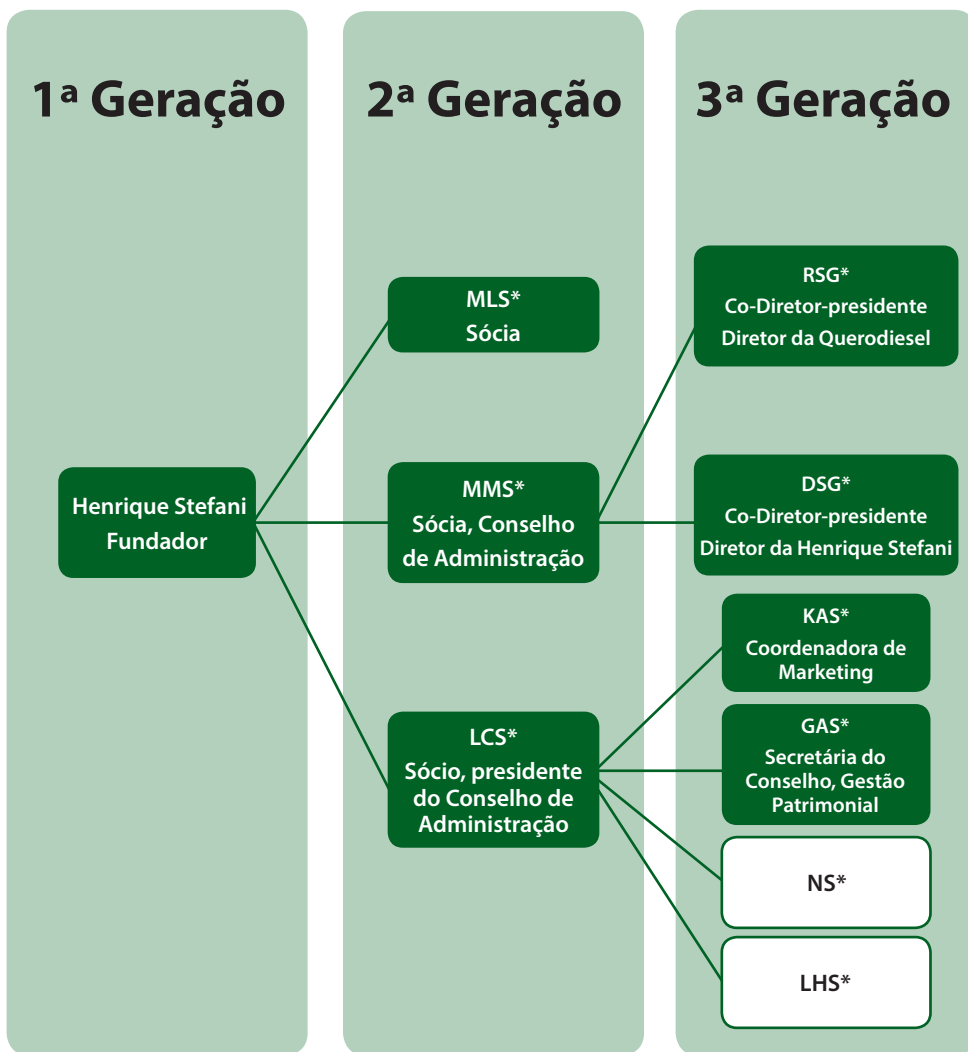
O sistema de Governança do Grupo Stefani está organizado da seguinte maneira:



 Compartilhado por dois co-diretores-presidentes

Acionistas

Por se tratar de empresa cuja estrutura de controle está dividida entre os membros da segunda geração, regulada por Acordo Societário em 2007, as reuniões de sócios ocorrem conforme a necessidade, uma vez que ambos os irmãos são membros do Conselho de Administração e do Conselho de Família. Revisado em 2011, o Acordo Societário disciplinou a formalização do processo de entrada de familiares na empresa, regras de uso dos ativos da empresa e a separação entre propriedade e gestão.



* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

- Atuam no grupo**
- Não atuam no grupo**

Conselho de Família

Tendo em vista garantir uma gestão profissional da empresa e evitar que assuntos da família (valores, cultura, história, bens pessoais, herança, integração, etc...) interfiram de modo inadequado sobre os negócios, em 2005 foi constituído o Conselho de Família, cuja atividade está formalizada em regimento interno a fim de organizar as relações entre os familiares e a organização. O regimento interno foi revisado e a sua composição alterada após a revisão do Acordo de Sócios, em 2011.

Conforme previsto no Contrato Social, este órgão recebeu também como uma de suas atribuições intervir como mediador de conflitos entre as partes do Acordo Societário. Além disso, o Conselho de Família tem sob sua responsabilidade a preparação das próximas gerações da família, contribuindo para a conscientização dos herdeiros sobre a perpetuação e futuro da sociedade, bem como discutindo interesses de longo prazo dos sócios-familiares.

O Conselho de Família também é responsável pela organização do Fórum de Família, encontro anual que reúne todos os membros de cada núcleo familiar acionista do Grupo Stefani.

O Acordo de Sócios disciplina que o Conselho de Família poderá ser composto por no mínimo quatro e no máximo seis membros, sendo sempre dois da 2ª geração e os demais da 3ª, de forma equilibrada entre os núcleos, conforme composição abaixo:

Conselheiro	Geração
LCS*	2ª geração
KS*	3ª geração
GS*	3ª geração
MSG*	2ª geração
DSG*	3ª geração
RSG*	3ª geração

* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

Family Office

Trata-se de um órgão sem personalidade jurídica, destinado a prestar serviços de apoio as famílias de sócios, com o objetivo de atender as mais diversas necessidades pessoais dos sócios familiares, de maneira independente da sociedade. Seu escopo de atuação está restrito à gestão dos bens da *holding* patrimonial e remuneração dos familiares que integram o quadro funcional do Grupo Stefani.

Órgão criado em outubro de 2008, contou com o suporte de consultoria especializada para estruturá-lo e dispõe de profissional contratado para exercer as funções de secretaria. Dentre suas atividades, também é responsável pela contratação e controle da folha de pagamento dos funcionários particulares, contratados diretamente pelos núcleos. O *Family Office* conta com assessoria contábil e jurídica que auxilia para o cumprimento das leis e normas vigentes.

Conselho de Administração

Como órgão central do sistema de Governança, constituído em 2006, possui entre suas principais atribuições zelar pelo melhor interesse da empresa, sendo encarregado do direcionamento estratégico da organização.

O conselho possui suas atividades disciplinadas por regimento interno, com previsão de reuniões ordinárias mensais, programação de pautas, mecanismos formais de avaliação e processo estruturado de introdução a novos conselheiros. O prazo de mandato dos conselheiros é de três anos. Seu número de integrantes é de no mínimo quatro e no máximo cinco conselheiros, sendo que dois deles devem ser membros familiares, e os demais, independentes.

A primeira avaliação do CA foi realizada com base no formulário do Prêmio do IBGC de Governança Corporativa, que demonstrou as possíveis oportunidades de melhoria. A coordenação do processo de avaliação do CA é sempre realizada com o apoio do Comitê de Governança. A segunda avaliação já foi feita com um formulário desenvolvido a partir do modelo criado pelo professor e consultor Ram Charan.

O Conselho de Administração é composto por quatro membros:

Conselheiro	Origem
LCS*	Familiar e Presidente do Conselho
RD*	Conselheiro Independente e Vice-presidente
MS*	Familiar
CAL*	Conselheiro Independente

* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

Comitês do Conselho

Os comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração, cujo âmbito de atuação prevê um fórum não deliberativo com objetivo de aprofundar temas e matérias que serão reintroduzidas mais adequadamente e com maiores subsídios nas reuniões do conselho, para então voltarem a ser objeto de deliberação. O Conselho dispõe de dois comitês de assessoramento – Comitê de Auditoria e Comitê de Governança –, ambos coordenados por conselheiros independentes.

Comitê de Auditoria:

Membro	Origem
RD*	Coordenador e Conselheiro Independente
LCS*	Familiar e Presidente do Conselho
CAL*	Conselheiro Independente

* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

Comitê de Governança:

Membro	Origem
RD*	Coordenador e Conselheiro Independente
GS*	Familiar e Secretária do Conselho
KAS*	Familiar e Coordenadora de Marketing
Gerente de RH	Executivo

* Nomes não mencionados por solicitação do Grupo

Auditoria Externa

O Grupo Stefani possui suas demonstrações financeiras auditadas por uma empresa de auditoria externa independente. Para tanto, os auditores reportam-se diretamente ao Conselho, apresentando os resultados da avaliação dos controles internos e prestação de contas da organização. A divulgação do parecer é feita também ao Conselho de Família.

Conforme definido no Regimento Interno do Conselho de Administração, a contratação do serviço de auditoria compete a este órgão e é vedada a prestação de outros serviços pela empresa de auditoria.

Auditoria Interna

Órgão cuja atribuição é monitorar e contribuir para a adequação e aperfeiçoamento dos controles internos.

Diretoria

No modelo adotado pelo Grupo Stefani, o cargo de diretor-presidente é compartilhado por DSG (diretor da Henrique Stefani) e RSG (diretor da Querodiesel), ambos membros da 3ª geração da família. Os co-diretores-presidentes se reportam e são avaliados diretamente pelo Conselho de Administração.

Relatórios sobre os riscos operacionais e sobre as unidades de negócios do Grupo Stefani são enviados mensalmente ao Conselho de Administração. Anualmente, é apresentado pela Diretoria ao Conselho de Família um relatório auditado de fechamento de resultado do ano, comparativo com o orçamento. A Diretoria dispõe de mecanismos de avaliação formal dos demais gerentes das unidades de negócios e corporativos.

II - Histórico

Henrique Stefani, fundador do Grupo Stefani, era neto de imigrantes italianos que desembarcaram no Rio de Janeiro em 1877. Seus pais, Ernesto e Maria, tiveram 16 filhos, sendo Henrique o sexto, nascido em 31 de outubro de 1920. Instalados em Garibaldi, na Serra Gaúcha, a família detinha terras para produção de vinho e, mais tarde, abriram uma cantina. Ao longo da infância e adolescência, Henrique ajudava os pais em serviços de alfaiataria e produção de vinho. No período do serviço militar, em 1939, foi servir em Caxias do Sul, onde conheceu a esposa e pensou em trabalhar com transportes de caminhões.

A trajetória profissional de Henrique Stefani iniciou-se com o transporte de madeira, com um caminhão da Madeireira Getuliense, na cidade de Garibaldi, em 1946. Pouco tempo depois, com a ajuda do pai, comprou seu próprio caminhão e dedicou-se temporariamente ao transporte de vinhos e uvas da família Stefani, retomando em seguida o transporte de madeira.

Em 1948, proibida a exportação de madeira, Henrique Stefani migrou para o transporte de cargas variadas entre Bento Gonçalves, Garibaldi e Porto Alegre. Em 1951, já realizando transportes para cidade de São Paulo e Rio de Janeiro, o jovem empresário recebeu um convite de trabalho de uma transportadora paranaense para realizar o transporte de combustível para a Esso. Na ocasião, o perfil empreendedor de Henrique se destacou, contribuindo para aceitar o convite de realizar as operações de transporte da Shell em todo o estado do Rio Grande do Sul. Após migrar para o transporte de cargas líquidas, na cidade de Canoas, assumiu o desafio de constituir, em 1954, a empresa que marcaria a trajetória do Grupo Stefani: a Henrique Stefani & Cia. Ltda, atual Henrique Stefani Transporte e Logística Ltda.

Com o rápido desenvolvimento da transportadora, já em 1955, Henrique Stefani buscou alguém de confiança e qualificado para ajudar nas novas frentes de trabalho. Trouxe o irmão de sua esposa, Irma Chies, para trabalhar na área de compra de peças para caminhões. Posteriormente, Chies ocuparia o cargo de diretor da empresa por mais de 49 anos.

No final dos anos 1960, com uma frota que já ultrapassava a marca de 200 caminhões, a empresa era marcada pela entrada da segunda geração da família.

Em 1968, aos 14 anos, LCS (o único filho homem de Henrique Stefani), que se tornaria futuramente um dos principais executivos da companhia, ingressava nos negócios. Mais tarde, suas irmãs também vieram a trabalhar na empresa, em áreas como suprimentos e financeiro, que, segundo o fundador, demandavam pessoas de confiança para implementação e execução de controles.

Desde o começo, a empresa manteve o foco em transporte sem, no entanto, deixar de investir em oportunidades de negócios correlatos. No final dos anos 1950, Henrique Stefani já havia aberto alguns postos de abastecimento e fundado em sociedade com o irmão e primos de Irma Chies uma transportadora de carga seca, com atuação em todo território nacional e Mercosul. Nos anos 1960, em sociedade com Osório Biazus, era fundada a concessionária Mercedes-Benz. A partir de 1969, Henrique Stefani compra a parte de seu sócio e torna-se o único dono da empresa e chega a bater a marca de maior concessionária do país. Este negócio o acompanharia até o final da década de 1990.

Em 1973, surgiu a oportunidade de comprar terras no Mato Grosso do Sul. A partir de incentivos fiscais, a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Sudam) abria oportunidades de investimento voltadas para agricultura e pecuária na região centro-oeste do Brasil. Henrique Stefani adquiriu duas fazendas que somavam cerca de 40 mil hectares e deu início a criação de gado, plantio e beneficiamento de arroz. No final dos incentivos fiscais, após dez anos, o investimento foi encerrado.

Em 1979, uma nova oportunidade de diversificação do negócio ocorreu. O Conselho Nacional de Petróleo criou a atividade de Transportador Revendedor Retalhista, TRR, oportunidade aproveitada por Henrique Stefani. Era fundada a Querodiesel, distribuidora de querosene, óleo diesel, óleos combustíveis, filtros e lubrificantes.

Ao longo da década de 1980, a transportadora de cargas líquidas e o TRR já detinham expressiva participação de mercado no segmento. O Grupo Stefani, pelo pioneirismo e desenvolvimento no setor de transportes de combustíveis, já era reconhecido pelos investimentos em inovação e gestão de segurança.

A Latina Distribuidora de Petróleo, fundada em 1998 com a desregulamentação do setor do petróleo, correspondia à nova iniciativa do Grupo. A empresa foi

constituída em sociedade com outro grupo empresarial.

Em 2008, foi criada a mais recente empresa do grupo, a HS Logística, dedicada a operações de armazenamento e distribuição de produtos.

Ainda em 2005, no entanto, dada a grande expansão e complexidade empresarial do Grupo, novos desafios apresentaram-se na busca por garantir o alto desempenho, a longevidade dos negócios e lidar com a entrada dos familiares na empresa. Desta forma, o Grupo contratou uma consultoria de Governança Corporativa para Empresas Familiares.

Naquela época, LCS, filho de Henrique Stefani, ocupava o cargo de diretor superintendente do Grupo Stefani e já era membro do Conselho de Administração da empresa Latina. A ele se reportavam o gerente geral da Henrique Stefani, cargo exercido por DSG, e o gerente geral da Querodiesel, RSG, ambos membros da terceira geração. Outros dois membros da família atuavam na Querodiesel, um como gerente comercial e KS, também na área comercial, focado no desenvolvimento do setor de telemarketing dessa empresa.

Uma vez realizado o diagnóstico da família e da empresa, um dos principais projetos desenvolvidos pela consultoria foi a estruturação do processo de sucessão e a formalização de um programa de formação para herdeiros: o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). As questões relacionadas à entrada da 3ª geração, no entanto, marcariam igualmente a escalada do processo de estruturação do sistema de Governança no Grupo Stefani.

Em virtude do interesse de Henrique Stefani em estimular a participação dos familiares nos negócios, tornava-se necessária a implementação de um sistema de Governança Corporativa. Além do programa de formação (Plano de Desenvolvimento Individual - PDI) dedicado aos herdeiros, a formalização do Acordo Societário, em 2007, foi um passo importante na organização da estrutura de Governança do Grupo. O acordo passou a disciplinar o ingresso dos familiares nas empresas a fim de evitar que as questões familiares interferissem indevidamente sobre os rumos dos negócios, a representação dos núcleos familiares no Conselho de Administração e a previsão do desenvolvimento de um *Family Office*.

Da 3ª geração, RSG e DSG, os netos mais velhos de Henrique Stefani, foram os primeiros a entrarem na empresa. A princípio, a sua estratégia era colocar pessoas

de confiança em cargos da alta administração. Para tanto, era importante que as novas gerações adquirissem formação sólida e experiência. RSG começou na área financeira da Querodiesel e depois passou para o setor comercial, mais próximo da parte estratégica, enquanto DSG foi direcionado para a área operacional da empresa Henrique Stefani.

De gerentes gerais, os dois herdeiros passaram a compartilhar em 2010 o cargo de diretor-presidente do Grupo. Ambos possuem formação em Direito e Gestão Empresarial e, como parte do processo de preparação estipulado pelo PDI, cursaram MBA.

A entrada de outros membros da terceira geração ocorreu posteriormente. KAS, a neta mais velha de Henrique Stefani, após iniciar graduação em Administração, foi para a Querodiesel como assistente comercial e lá permaneceu até 2006. Retornou ao Grupo em 2011, após a reestruturação que buscou profissionalizar a gestão das empresas, assumindo a coordenação do setor de Marketing. Em 2009, GS, a segunda neta, ingressou no Grupo como estagiária, passando por diversos setores da empresa Henrique Stefani. Por fim, a convite do Conselho de Administração, assumiu a função de secretária do Conselho e passou atuar na área de gestão patrimonial e coordenação do *Family Office*.

A criação do principal órgão do sistema de Governança Corporativa, o Conselho de Administração, ocorreu em julho de 2006, tendo em sua composição inicial LCS e MS, conselheiros familiares, e um independente externo. MS saiu da operação para assumir uma cadeira no Conselho como representante do seu núcleo familiar, LCS, então diretor-presidente, acumulou a função de Presidente do Conselho de Administração.

A escolha pelo primeiro membro independente do Conselho se embasou nas necessidades da empresa naquele momento. Era preciso um profissional com perfil que contribuísse na operação, melhorando os resultados e com conhecimento em Governança Corporativa, para coordenar o recém-criado Comitê de Governança, a fim de assessorar o Conselho de Administração a implementar os primeiros processos.

Seguindo as recomendações do diagnóstico empresarial formulado pela consultoria, todas as atividades administrativas e financeiras, tais como finanças, contabilidade, recursos humanos, suprimentos, jurídico e tecnologia da informação,

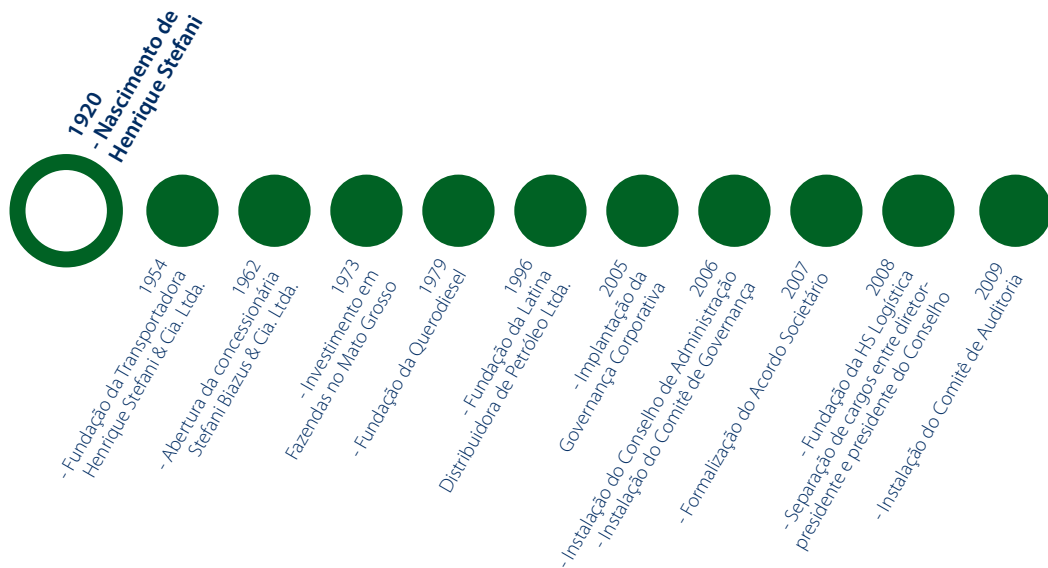
foram centralizadas. Um Diretor Administrativo Financeiro foi contratado para o desenvolvimento dessa área corporativa. O profissional revisou todos os processos da área e o plano de contas, montando relatórios analíticos cada vez mais consistentes. Com a centralização das atividades, os executivos das empresas Henrique Stefani e Querodiesel puderam se dedicar exclusivamente à operação, o que trouxe maior eficiência e rentabilidade nos serviços prestados. A revisão do plano de contas também auxiliou na segregação da gestão de despesas da família, que passaram a ser controladas diretamente pelo *Family Office*, constituído em 2008.

Em 2008, com o Conselho de Administração já em funcionamento e melhor estruturado, novas iniciativas em matéria de melhoria das práticas de Governança foram realizadas. Nesse ano, ocorreu a entrada do segundo membro independente no Conselho. A escolha foi novamente pautada no momento vivido pelas empresas que, após a estruturação organizacional, identificou a necessidade de um conselheiro com um perfil mais voltado à estratégia e ligado à área de finanças.

Ainda em 2008, o Comitê de Governança realizou uma nova avaliação do Sistema de Governança Corporativa e, dentre as oportunidades de melhoria, surgiu a necessidade da criação do Comitê de Auditoria. Com auxílio de um consultor especializado e coordenado por um Conselheiro Independente, este comitê foi criado no início de 2009. Além de acompanhar o trabalho da auditoria externa, o Comitê de Auditoria auxiliou na montagem de uma área de controles internos e auditoria interna. Mapeados os processos críticos da empresa, uma matriz de risco foi elaborada para determinar a periodicidade de auditoria de cada um deles, cujo resultado é analisado mensalmente pelos membros do Comitê.

Em 2010, coube ao Conselho de Administração decidir a sucessão do diretor-presidente do Grupo. Após a experiência de dois anos com o primeiro e único diretor-presidente externo da história da empresa, os membros do conselho optaram por uma solução inovadora e que, simultaneamente, atendia de maneira adequada às questões de perfil e *know-how* para o desempenho do cargo. Os dois membros mais velhos da terceira geração da família, RSG e DSG, assumiram em regime compartilhado o cargo de co-diretores-presidentes do Grupo Stefani, mas com responsabilidades claramente divididas. RSG ficou responsável pela área corporativa administrativa-financeira do Grupo e pela operação da Querodiesel, e DSG ficou responsável pelas

operações da Henrique Stefani e pelos setores corporativos de manutenção, insumos e segurança. Na ocasião, foi criado o cargo de vice-presidente do Conselho de Administração, ocupado por um conselheiro independente, tendo como principal atribuição realizar a comunicação entre o Conselho e a direção executiva do Grupo.



III – Próximos Passos Apontados pela Empresa

Os próximos passos identificados para o aprimoramento do sistema de Governança Corporativa definidos na empresa são:

- Aprimoramento dos métodos de gestão das empresas do Grupo Stefani;
- Aprimoramento do processo de aprovação e monitoramento dos investimentos, em especial em frota;
- Rodízio da empresa de auditoria independente;
- Aperfeiçoamento do modelo de educação continuada para conselheiros, gestores e herdeiros.

IV – Destaques sobre a Evolução da Governança Corporativa na Empresa

Com um Conselho de Administração composto por metade de independentes, o controle acionário nas mãos da segunda geração e com a terceira geração da família na diretoria executiva, o caso do Grupo Stefani destaca-se pelo processo de disciplina da entrada de familiares na gestão e na organização e sucessão das participações societárias. Comparado à história do Grupo, trata-se de um processo relativamente recente que, no entanto, corrobora os benefícios da adoção de boas práticas de Governança Corporativa para o desempenho e longevidade das organizações.

Para o Grupo Stefani, a necessidade da adoção de boas práticas decorreu tanto do desejo de Henrique Stefani, fundador do Grupo, em estimular a participação de familiares no negócio (desejo este compartilhado pelos membros da 2ª geração), bem como da necessidade de profissionalizar a gestão. O marco inicial deste processo ocorreu em 2005, com a contratação de consultoria especializada em empresas familiares.

Ao apresentar um projeto para formalização de um plano de sucessão e profissionalização da gestão, a consultoria promoveu um conjunto de iniciativas, tendo como foco principal a reestruturação da participação societária e a organização de um programa de formação para herdeiros: o Plano de Desenvolvimento Individual. O objetivo era garantir o aprimoramento da administração por meio da separação adequada dos fóruns para tratar temas relacionados à propriedade do capital, à família e à gestão.

Nesse processo, a formalização do Acordo Societário em 2007 foi um passo importante na organização da estrutura de Governança do Grupo. O acordo contemplou aspectos jurídicos e possibilitou melhorias de gestão que asseguraram aos familiares a transparência e o profissionalismo necessários para aumento da eficácia operacional da empresa e um convívio harmônico. Ele veta a vinculação do exercício do direito de voto de qualquer membro do Conselho de Administração e, ainda, estabelece que cada quota de capital compete um voto no Fórum de Sócios.

Como elo entre propriedade e gestão, a instalação do Conselho de Administração em 2006 (órgão não obrigatório em uma Sociedade Limitada), passou

a contribuir decisivamente para o desenvolvimento estratégico dos negócios, bem como para o aprimoramento da relação entre os diferentes órgãos da gestão. O Conselho de Administração, desde a sua formalização já contava com a participação de um conselheiro independente.

A contribuição do conselheiro independente foi relevante para criação de órgãos específicos para promover de forma qualificada as discussões e decisões para os desafios da organização – Comitê de Auditoria e Comitê de Governança (ambos coordenados pelo conselheiro independente) –, assim como estimularam o fortalecimento do Conselho de Família como fórum para as discussões sobre os valores da família e suas relações e expectativas com o Grupo. Ademais, teve participação na adoção do primeiro sistema de avaliação formal do Conselho e também no ingresso de novo conselheiro independente, assegurando número proporcional entre membros familiares e membros independentes.

A evolução do sistema de Governança do Grupo Stefani contou ainda com outros importantes marcos, relacionados às expectativas de aprimoramento: a criação do cargo de vice-presidente do Conselho de Administração sempre exercido por um conselheiro independente; o envolvimento dos sócios-conselheiros (membros da segunda geração, LCS e MS) e da secretária do Conselho (GS membro da terceira geração) em atividades de educação continuada em Governança Corporativa; e a implantação do Portal de Governança para armazenar as informações de uso exclusivo dos conselheiros.

No ano de 2010, com a saída do diretor-presidente externo do Grupo Stefani, os conselheiros voltaram a enfrentar o desafio de escolher um novo profissional para o cargo. Na ocasião, os dois membros mais velhos da terceira geração da família, RSG e DSG, após processo de avaliação, foram escolhidos para assumir o cargo de forma compartilhada. A escolha do Conselho de Administração refletiu o desenvolvimento e preparo dos familiares da 3ª geração para assumirem posições executivas, evitando assim problemas de sucessão na gestão das companhias do Grupo.

Para corroborar a evolução da estrutura de Governança da empresa, a revisão do Acordo Societário, em setembro de 2011, consolidou o planejamento sucessório da propriedade, bem como revisou o funcionamento do Conselho de Família, instalado desde janeiro do mesmo ano.

A primeira revisão do Acordo Societário, tendo em vista avançar ao máximo a separação entre ativos da empresa e bens da família, foi de extrema importância. Pontos importantes foram objetos de alteração, a exemplo de cláusulas de uso de ativos da empresa, salários, cargos, abuso de poder e empréstimos em favor de controladores.

No que tange às futuras gerações, encontram-se formalizados pelo Acordo questões como entrada, saída, benefícios e suporte aos herdeiros. Neste aspecto em particular, a criação do *Family Office* em 2008 consolidou um marco significativo. Ademais, a revisão do Acordo Societário trouxe como contribuição principal a reorganização da estrutura societária do Grupo, uma vez que os núcleos familiares foram organizados em três *holdings familiares* no controle da *holding* patrimonial do Grupo.

Este modelo foi reproduzido na própria configuração do Conselho de Família, o qual assumiu um novo dinamismo, centrado em questões relacionadas à formação de herdeiros, educação continuada e desenvolvimento dos familiares como acionistas. Além disso, por reunir membros da 2ª geração, representados no Conselho de Administração, e membros da 3ª geração com cargos na gestão do Grupo, nesse espaço surgem recomendações e sugestões sobre novas diretrizes a serem submetidas ao Conselho, no que tange ao futuro da organização e sobre o papel e valores da família e suas relações com a empresa.

Tendo à frente o desafio de assegurar a perpetuação e o desenvolvimento dos negócios, a 2ª e a 3ª geração da família Stefani consolidaram importantes marcos na história recente do Grupo. Esta trajetória é reveladora dos benefícios da adoção das boas práticas de Governança Corporativa. Trata-se de um legado consistente, que ao respeitar as particularidades de cada organização e os valores da família deixados pelo fundador Henrique Stefani, considera a Governança Corporativa como um processo de melhoria contínua.

V - Atualização

Durante o ano de 2013 e o primeiro semestre de 2014, a empresa passou por transformações, as quais merecem destaque e que são apresentadas a seguir, com o fim de compartilhar de forma mais completa a experiência de evolução de Governança vivida pela companhia até o lançamento desta publicação.

Conforme meta estabelecida em 2012, o grupo contratou nova empresa de auditoria independente (uma das *big four*). Implantou ainda mecanismos para Gestão de Risco Operacional e desenvolveu novas iniciativas de educação continuada em Governança para membros familiares (conselheiros, executivos, colaboradores e herdeiros).

Em 2013, o grupo vendeu a HS Logística e, em abril de 2014, a Latina Distribuidora de Petróleo para uma multinacional do ramo de combustíveis.

No primeiro semestre de 2014, o *Family Office* expandiu o investimento imobiliário, com a criação de uma *holding* patrimonial para participação em sociedades desse fim.

Em 2013, o grupo apresentou faturamento de R\$ 1.100 milhões.

O IBGC nos ensina que a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

O escritório Domingues Sociedade de Advogados (www.dmsga.com.br) é um escritório especializado no atendimento da família empresária. Com forte núcleo de especialização nas áreas do direito societário, fusões e aquisições, tributário, família e sucessões, atende as principais demandas dos proprietários de empresa.

Nesse sentido, a Governança Corporativa constitui o principal instrumento do nosso escritório na busca da perenidade do patrimônio da empresa familiar. É através da Governança Corporativa que implementamos direção convergente, maior transparência, tratamento igualitário e sobretudo motivação para todos os integrantes da família e partes relacionadas.

A preservação do patrimônio material e afetivo da família empresária é a nossa busca diária.



A Grant Thornton é a quinta maior empresa global em serviços profissionais, presente em mais de 130 países. No Brasil, contamos com mais de 1.100 profissionais em 8 cidades brasileiras, atuando com agilidade no atendimento de soluções customizadas para acelerar o crescimento de seu negócio.

Nosso objetivo é ter um impacto positivo nas organizações, mercado e sociedade por meio do desenvolvimento de ações mais transparentes e eficientes.

Nossos serviços:

Auditoria - Nossos profissionais têm amplo conhecimento das normas internacionais de contabilidade (IFRS), também aplicadas no Brasil (CPC) e em USGAAP

Impostos - Soluções estratégicas em tributos e governança corporativa em termos tributários. Serviços de alto valor agregado através do estudo da legislação tributária, jurisprudência e doutrina; fatores indispensáveis para o sucesso e competitividade das empresas do país.

Consultoria - Prestamos consultoria na área de Serviços Especializados englobando Consultoria Empresarial e Finanças Corporativas, oferecendo uma solução completa aos nossos clientes.

Outsourcing - Disponibilizamos profissionais especializados para cuidar das operações da sua empresa, de forma que você possa dedicar totalmente ao seu negócio.

Estamos prontos para atender a sua necessidade seja ela qual for, com um modelo de prestação de serviços diferenciado e personalizado. Nossa equipe multidisciplinar possui o talento certo para ajudar a sua empresa a atingir o potencial máximo e ultrapassar os desafios do dia a dia.

Grant Thornton, soluções integradas para o seu negócio!

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Patrocínio



Apoio

GASPARINO, FABRO, ROMAN | SOCIEDADE DE ADVOGADOS
SACHET & MARCHIORI

20
anos

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center - SP
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3185.4200
Email: ibgc@ibgc.org.br