

MELHOR UM NA MÃO OU DOIS VOANDO? GOVERNANÇA CORPORATIVA NO GRUPO ÁGUIA¹

Leonardo Ilto Meneghetti
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
eng.lmeneghetti@gmail.com

Luciano Pastório da Fonseca
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
lucianopastorio@gmail.com

Raul Beal Partyka
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
raul@edu.univali.br

Jeferson Lana
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
jeff@rovian.com.br

RESUMO

Este caso para ensino descreve decisões tomadas na gestão do Grupo Águia, após um acontecimento trágico e inesperado. O grupo atua no segmento de insumos agrícolas há 20 anos, como uma empresa familiar, sendo que seu atual CEO é o fundador da empresa, Marcos Santos. Após uma discussão acalorada entre seus dois filhos e o recebimento de alguns resultados ruins da empresa, Marcos sofre um acidente, vindo a falecer e deixando a empresa sem planejamento sucessório, logo, sem um comandante. O caso proposto diz respeito aos requisitos para uma empresa familiar incorporar o sistema de Governança Corporativa (GC), com o objetivo de montar uma gestão eficiente, solucionar os conflitos internos e atrair recursos, que sejam oriundos de investimentos externos e provenientes da utilização de boas práticas de GC. O estudo pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação, com o objetivo de estimular discussões sobre a efetividade da implantação do sistema de governança em empresas familiares.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar; Sucessão; Governança Corporativa.

¹ Recepção: 14/12/2017

Aprovação: 23/04/2018

Publicação: 14/07/2018.

BEST ONE IN THE HAND OR TWO FLYING? CORPORATE GOVERNANCE IN THE ÁGUIA GROUP

ABSTRACT

This learning event describes decisions taken in the management of the Águia Group after a tragic and unexpected event. The group has been active in the agricultural inputs segment for 20 years, a family business whose current CEO is the founder of the company, Mr. Marcos Santos. After a heated discussion between his two sons and receiving some bad results from the company, Marcos suffered an accident, passing away and leaving the company without succession planning, without a commander. The proposed case concerns the requirements for a family business to incorporate the Corporate Governance (CG) system, with the objective of establishing efficient management, resolving internal conflicts and attracting resources from external investments arising from the use of good GC. The study can be used in undergraduate and postgraduate courses in order to stimulate discussions about the effectiveness of the implementation of the governance system in family businesses.

KEYWORDS: Family Business; Succession; Corporate Governance.

1. INTRODUÇÃO

O Grupo Águia atua no segmento de agronegócios e está presente em todo o território do Rio Grande do Sul e em outros estados brasileiros. Suas atividades iniciaram há 20 anos, trabalhando exclusivamente com a comercialização de grão industrial, voltado para a exportação. Com o passar dos anos, a empresa entrou em outros segmentos, como o de defensivos agrícolas, comercialização e produção de sementes de soja e comercialização e produção de fertilizantes. Com o intuito de tornar-se mais competitiva no mercado regional, a empresa fez fortes investimentos na abertura de filiais, procurando dominar a comercialização de grãos no centro do estado. A expansão da rede se concretizou através de parcerias estratégicas, que, inicialmente, eram atrativas para a empresa, porém, com o passar dos anos, os parceiros estratégicos não acompanham os objetivos da empresa, o que acabava sendo um entrave para o crescimento do Grupo Águia.

A companhia conta com 150 colaboradores, divididos entre operação, comercialização, logística e escritórios, incluindo o alto escalão da empresa. O sócio majoritário, CEO e fundador da empresa é Marcos Santos. Completam a estrutura societária, os demais sócios minoritários, como ilustrado no quadro 2. Felipe e Cícero são filhos de Marcos e ocupam cargos na diretoria.

Quadro 1 - Estrutura societária do Grupo Águia

Sócio	Participação (%)
Marcos Santos	50
Pedro Becker	25
Leonardo Silva	25
Total	100

Fonte: elaborado pelos autores.

O Grupo busca atingir todos os segmentos do agronegócio através da diversificação dos produtos e serviços ofertados, tendo como intuito tornar-se mais competitivo frente à concorrência, que cresce ano após ano. Outro agravante na questão da competitividade do mercado é a limitação dos fornecedores. Historicamente, o mercado de agronegócio é formado por grandes, porém poucos, players, que atuam como fornecedores globais, o que acaba monopolizando e limitando o fornecimento de produtos diferenciados no mercado.

Com o intuito de desenvolver não só o Grupo, mas o contexto em que está inserido, o Grupo Águia busca mecanismos de desenvolvimento. Nesse sentido, um dos mecanismos adotados é a utilização de mão de obra local, qualificando-a com programas de treinamento.

Boa parte dos empreendimentos erguidos pelo Grupo foi financiada por meio de parcerias estratégicas com outros grupos. Assim, a cada novo projeto, buscam-se parcerias com outros grupos, que compartilhem do mesmo objetivo. Todavia, frente ao crescimento do grupo (algo em torno de 20% ao ano) e à necessidade de melhor desempenho econômico-financeiro, essas estratégias não eram mais sustentáveis, tornando a adoção do sistema de governança corporativa um processo economicamente viável por diversas questões, mas, principalmente, pelas questões de estrutura de capital e patrimônio e sucessão familiar.

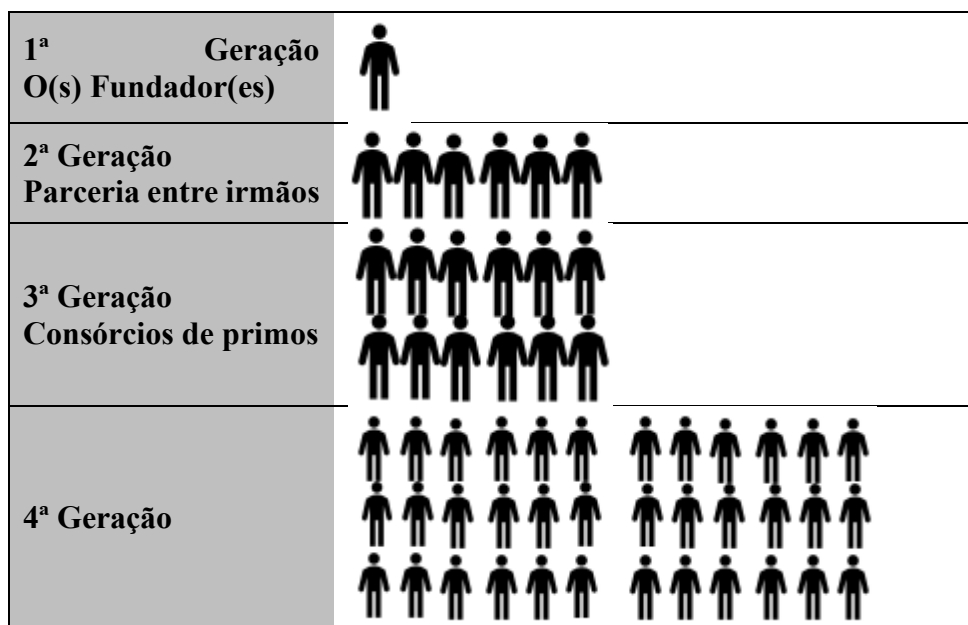
2. DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 A competitividade do mercado e a governança corporativa

O Brasil é um país com vocação natural para o agronegócio devido às suas características e diversidades, principalmente encontradas no clima favorável, no solo, na água, no relevo e até na luminosidade. Com mais de 8,5 milhões de quilômetros quadrados, o Brasil é o país mais extenso da América do Sul e o quinto do mundo com potencial de expansão de sua capacidade agrícola, sem necessidade de agredir o meio ambiente. Apesar de todas as condições favoráveis, há muitos desafios a serem vencidos, como infraestrutura e logística, legislação tributária complexa, recursos financeiros inadequados, gestão empresarial, mão de obra e concentração do segmento em grandes e poucas empresas. A gestão empresarial exige mais cuidados quando se trata de empresas familiares, justamente pelo quesito do envolvimento da família nos negócios, seus interesses diversos, visão de futuro dispersas, entre outros. O presente trabalho trata, especificamente, da relação entre competitividade e adoção da governança corporativa em empresas familiares.

A imagem abaixo identifica os estágios do crescimento das gerações familiares. Pode-se dizer que, quanto maior o crescimento dessas gerações, maior a complexidade da gestão organizacional, fortalecendo a ideia da adoção de práticas de governança.

Quadro 2 – Estágios do crescimento das gerações



Fonte: Cambridge Family Enterprise Group, 2017

2.2 A tragédia

Ouvia-se, da sala da diretoria financeira, uma discussão fortíssima entre os irmãos Cícero e Felipe. Há tempos, era visível uma assimetria de interesses entre eles, em relação aos lucros da empresa. A discussão só acabou quando o CEO e dono da empresa, Marcos Santos, entrou na sala.

- Parem já com isto, aqui não é um circo, ordenou Marcos.

Os dois herdeiros não estavam alinhados na forma de utilização da divisão dos lucros. Cícero, por exemplo, tinha como objetivo retirar o seu lucro de direito e adquirir um sítio, já Felipe desejava utilizar o seu lucro para adquirir sementes que, futuramente, seriam comercializadas. Desta maneira, Felipe não concordava com a atitude do seu irmão. Marcos já não suportava mais tamanho desacordo de ideias entre seus filhos, os quais possuíam cargos no alto escalão da empresa. Com isto, a empresa estava seguindo por uma direção equivocada, por consequência da assimetria de interesses e de diferentes objetivos dos diretores. Toda esta pressão estava sobrecarregando o dono e CEO do Grupo Águia, Marcos Santos.

No final deste estressante dia, Marcos foi o último a sair da empresa, conversou um pouco com o porteiro, o senhor Barbosa, e seguiu rumo à sua casa. Entretanto, ele não estava focado no ato de dirigir, sua mente ainda estava nas planilhas e relatórios que apontavam que o ano seria terrível para o Grupo Águia: os juros dos empréstimos, que a empresa adquiriu para os aportes nas receitas do fluxo de caixa, estavam retraindo cada vez mais os lucros líquidos, somando as desavenças entre seus filhos. Com isto, a distração estava completa. Bastou um segundo de desatenção ao volante para que Marcos sofresse um terrível acidente de trânsito, levando-o à morte, de forma trágica.

Após o falecimento do fundador, dono e CEO do Grupo Águia, a organização estava sem norteador, não havia nenhuma pessoa capaz de liderar o futuro da empresa. A única certeza de todos era que a participação na sociedade passaria a ser de propriedade da Sra. Carolina, esposa de Marcos e mãe de Cícero e Felipe. Contudo, a diretoria jurídica da organização começou a pesquisar os documentos do falecido Marcos, com o intuito de encontrar algum modelo de sucessão formalizado pelo antigo dono, porém nada foi encontrado. Assim, não havia nenhuma pessoa de direito para assumir o maior cargo do Grupo Águia.

2.3 Implantação do sistema de governança corporativa

Na segunda-feira da semana seguinte, a Diretoria Jurídica reuniu-se aos demais sócios para aguardar a consultoria especializada em implantação de Governança Corporativa (GC) em empresas familiares, a BC Consulting. Esta ação era contraditória à ideia de Felipe, que acreditava que, por ser o filho mais velho de Marcos Santos, tinha o direito de assumir a presidência do Grupo. No decorrer da reunião, Felipe entrou na sala e disse:

- Vocês estão me traindo! Eu, por direito, deveria ser o novo presidente do Grupo, pois trabalho aqui há anos e sou o primogênito! Ao dizer isso, Felipe bateu a porta e saiu da sala.

Jael, o consultor contratado para implantar o sistema de GC, aproveitou a fala de Felipe e iniciou a reunião, explicando aos presentes qual o âmbito de atuação do sistema de governança aplicada em empresas familiares:

- A governança corporativa, aplicada nas empresas de controle familiar, se estabelece não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas também no âmbito das relações entre família, patrimônio e empresa, modificando toda a estrutura de gestão da organização, o que significa que os filhos, apesar de possuírem o direito ao patrimônio, não necessariamente possuem direito de gestão.

Jael prosseguiu com as falas, demonstrando aos sócios e diretores quais os benefícios que a implantação da GC pode trazer à empresa, sejam estes envolvendo estrutura de propriedade e capital, ou questões familiares. Primeiramente, destacou a facilidade de acesso ao capital de terceiros, especialmente bancos, para financiamento de projetos de investimento e maior liquidez patrimonial para os sócios. Segundo ele, empresas que possuem um sistema estruturado de GC conseguem taxas de juros menores e um alongamento nos prazos de pagamento. Esse era um ponto importante para o Grupo, visto que a principal forma de expansão se dava através de parceiros estratégicos que, ao passar do tempo, não acompanham os objetivos estratégicos da empresa e acabam se tornando um entrave na expansão dos negócios. Agora, a empresa teria a possibilidade de captar recursos com menores taxas e com maiores prazos.

Em segundo lugar, Jael destacou a questão da melhoria da imagem institucional da organização, a qual passa a ser vista como uma empresa organizada, transparente e adepta a boas práticas de gestão. O consultor da BC Consulting também enfatizou que a adoção da GC seria importante para a profissionalização da gestão e redução de riscos em processos de sucessão de comando. As empresas familiares possuem um modelo diferente de governança, o qual não se baseia somente na gestão da empresa, mas sim na relação entre as famílias e o patrimônio envolvido.

Após a análise da diretoria jurídica e dos sócios, ficou decidido implantar a Governança Corporativa no Grupo Águia. Foi chamado novamente o consultor Jael para a inicialização da mudança da gestão. A primeira prática adotada no Grupo, indicada por Jael, foi a criação do Conselho de Administração, o principal órgão dentro da organização, cujo o principal papel é a definição das estratégias e monitoramento da gestão executiva.

- Partiremos dos princípios-base das Boas Práticas de Governança Corporativa criadas pelo IGBC. O principal órgão dentro de uma organização será o Conselho de Administração e, portanto, devemos ter muita atenção e cautela na composição deste órgão, explicou Jael.

Parte dos sócios ainda estava com uma certa dúvida na escolha dos membros, portanto solicitaram um relatório para a BC Consulting sobre as melhores escolhas para a formação do Conselho de Administração. Jael e sua equipe trabalharam incansavelmente durante duas semanas na pesquisa para a melhor composição do Conselho de Administração e, após desgastantes dias, chegaram a uma composição dita como ideal e apresentaram para os sócios.

- O IGBC recomenda um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Portanto, o número ideal para nós, acredito que seja de sete pessoas. É possível acrescentar dois membros externos no conselho, com a finalidade da transparência e imparcialidade. O Grupo Águia ainda é uma empresa familiar, portanto é importante a inclusão desta fração dentro do conselho. O restante dos membros deverá ser de funcionários capacitados, que possam agregar conhecimento ao Conselho e encontrei algumas pessoas que atendem este requisito dentro do Grupo, pontuou Jael.

Após este esclarecimento da BC Consulting, os sócios decidiram formar o Conselho de Administração e anunciaram a composição do grupo.

Quadro 3 – Composição do Conselho de Administração

Conselheiro	Função	Formação
Marcelo Costa	Presidente	Administração
André Bonucci	Conselheiro efetivo	Contabilidade
Rafael Jardim	Conselheiro efetivo	Agronomia
Leonardo Silva	Conselheiro efetivo	Administração
Felipe Santos	Conselheiro efetivo	Economia
João Miranda	Conselheiro efetivo	Contabilidade
César Oliveira	Conselheiro efetivo	Direito

Fonte: elaborado pelos autores.

Pedro Becker, o sócio mais longevo após a perda do Sr. Marcos, iniciou a apresentação da composição do conselho de administração para todos os sócios e herdeiros da família Santos. O Sr. Becker iniciou a apresentação pelo Presidente do Conselho, Marcelo Costa. Formado em Administração de Empresas com ênfase em finanças corporativas, é o atual diretor financeiro do Grupo Águia e está na empresa há dez anos. André Bonucci, é um ítalo-brasileiro com formação em contabilidade, está na empresa há cinco anos e é responsável pela contabilidade do Grupo. Já Rafael Jardim é agrônomo de formação e responsável técnico pelo setor de Sementes, está na empresa há três anos e, apesar do pouco tempo, já demonstrou importantes resultados para a organização. Leonardo Silva é mais um administrador de empresas que fará parte do Conselho Efetivo, e, além de sócio, é o encarregado pelo controle de qualidade do Grupo e conhece a empresa como poucos, pois já está há 12 anos na companhia. Felipe Santos, primogênito de Marcos Santos é formado em Economia e é o único membro da família que fará parte do Conselho de Administração, procurando estabelecer uma relação próxima entre Conselho de Administração e Conselho de Família. Já João Miranda e César Oliveira são conselheiros externos, ambos possuem mais de 20 anos de experiência na gestão do agronegócio e foram indicados pela BC Consulting.

Pedro Becker também salientou o tempo de mandato dos membros de Conselho, que é de um ano, podendo haver reeleição por meio não-automático, corroborando, assim, com a recomendação do IBGC, de que o mandato não deve ultrapassar dois anos. Para encerrar o evento, o Sr. Becker destacou a missão do Conselho: “Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Prevenir e administrar situações de conflito de interesse ou divergência de opiniões”.

Ainda, em uma das reuniões finais da implantação com a BC Consulting, a senhora Carolina, viúva de Marcos Santos e mãe de Felipe e Cícero, questionou os consultores a respeito da participação dos filhos nas decisões da empresa. Ela queria saber como se daria a gestão das próximas gerações nos negócios da empresa, pois, para ela, ainda não estava claro qual o papel dos seus filhos na nova gestão do Grupo. Os consultores informaram, então, que a segunda e terceira geração mantêm-se externas à gestão operacional das empresas e lideram o processo de estruturação do Conselho de Família e *Family Office*. O Conselho de Família tem o objetivo de incentivar a integração e a união familiar, definir as pautas da assembleia familiar, promover a comunicação entre membros da família com demais órgãos. Sobretudo, fica responsável pelo planejamento da carreira dos membros da família dentro ou fora da empresa familiar. Em suma, é uma órgão exclusivo dos familiares em que estes devem decidir qual a sua posição perante as assembleias e deixar qualquer atrito de fora desta. Assim, se houver alguma divergência entre familiares, isto deve ser resolvido antes, no Conselho de Família. Além disso, este órgão familiar estabelece quem são os representantes da família no assento do Conselho de Administração – atualmente, o Felipe – como forma de aumentar a interação com o negócio no Grupo Águia. Já o *Family Office* especificamente tem gestão do patrimônio e pessoal. Satisfeita com a explicação dos consultores, a senhora Carolina retirou-se da sala de reunião, pois não era parte interessada na gestão do Grupo.

Segundo os sócios, um dos grandes problemas que a organização enfrenta hoje é o fato de não conseguir proteger o patrimônio e a rentabilidade dos sócios, o que acaba proporcionando menor segurança aos fornecedores de recursos para alocação do capital. Para solucionar esse problema, Jael recomendou a criação do Conselho Fiscal, que trará um monitoramento dos processos na gestão dos riscos e auxiliará na criação de condições para a redução de custos na empresa. Pode dedicar-se exclusivamente, com maior profundidade, nos detalhes em que os investidores e a sociedade tem interesse. Com isto, todo membro da parte executiva deverá tomar atitudes que condizem com o novo pensamento do Grupo Águia, que para uma boa governança corporativa, a *accountability*, as operações financeiras e transparência nas atitudes deverão ser cada vez mais respeitadas.

2.4 Práticas futuras com o novo sistema

Uma tendência para o Grupo Águia é, futuramente, entrar no mercado de capitais, com o objetivo de atrair cada vez mais investimentos para a empresa. Quando sua governança corporativa estiver totalmente enraizada, a organização pode voltar seus esforços a adequar-se às normas da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), plataforma do governo brasileiro, na qual a empresa poderia estar situada no segmento de Novo Mercado da B3 (Bolsa de Valores). Essa abertura de capital possibilitaria alterações na estrutura de remuneração adotada pela empresa, sendo mais estratégica e alinhando os objetivos dos diretores aos da organização, através de remuneração variável, conquistada a partir do alcance dos indicadores de meritocracia e, principalmente, pelo plano de aquisição de ações, conhecido como PAA, o qual busca uma simetria de objetivos entre organização e diretoria.

Após a implantação da Governança Corporativa, o Conselho, já empossado, votou pela contratação de Alcides Buarque, 55 anos, para o cargo de CEO. Renomado no ramo do agronegócio, é responsável por grandes resultados nas empresas que assumiu. Já na posição, passou a adotar práticas que o mercado exigia de uma empresa com ambição no mercado de capitais e com necessidade de implantação do sistema de governança. Diante de todas as decisões tomadas desde a tragédia com Marcos Santos, algumas questões poderiam ser discutidas, tais como:

1. A implantação do Conselho de Família contribui para a gestão efetiva do Grupo Águia?
2. Analisando o cenário apresentado, o Grupo Águia obteve mais vantagens ou mais desvantagens ao implantar a Governança Corporativa?
3. Quais são os pontos positivos do modelo de Governança do Grupo Águia? E quais pontos podem ser melhorados?
4. A composição do conselho de administração, formação dos componentes e suas funções, eram adequadas?
5. Como a Governança Corporativa pode mitigar o conflito de interesses entre os irmãos Felipe e Cícero?
6. Por que o fato do Grupo Águia não possuir um modelo de sucessão, após a tragédia acontecida com Marcos Santos, foi positivo para o futuro da empresa?

3 NOTAS DE ENSINO

Neste momento, o presente estudo apresentará as notas de ensino, de acesso exclusivo aos docentes, de forma a direcionar os objetivos, estratégias metodológicas e avaliação do caso para ensino.

3.1 Objetivos educacionais

O objetivo geral deste caso é apresentar um enredo, no qual os elementos citados possam analisar a implantação da Governança Corporativa em uma organização familiar. Especificamente espera-se que o leitor seja capaz de:

- a) Discutir as dificuldades na reestruturação da gestão organizacional em uma empresa familiar após a implantação da GC;
- b) Analisar as vantagens da profissionalização da gestão;
- c) Identificar as assimetrias de interesse entre os membros da organização e propor a metodologia para a melhor forma de trabalho em equipe;
- d) Conhecer a melhor forma da implantação de um conselho de administração.

3.2 Fontes de dados

O nome da empresa, os dados divulgados e as informações relatadas são fictícios, porém baseados em eventos e situações, relacionados ao mercado, que ocorreram, realmente, e foram divulgados pela mídia especializada.

3.3 Utilização do caso

O assunto de governança corporativa é um tema específico na forma de gestão de empresas, cuja abordagem é atual, pelo fato da migração para este sistema de gestão ser tendência entre as empresas. Sugere-se que este caso possa ser discutido nas aulas de graduação em Administração de Empresas. Nas aulas de pós-graduação, é possível inclui-lo ao conteúdo das disciplinas de Governança Corporativa e Recursos Humanos. Os alunos são engajados a entrar no contexto do caso e se colocar no lugar dos personagens, interagindo, assim, com as ações tomadas, com a criação de novas e diferentes soluções, bem como com a discussão das ações futuras relatadas e de recomendação dos discentes.

3.4 Plano de aula sugerido

Quadro 4 – Plano de aula

Tempo Estimado	Atividade	Conceitos Mobilizados
10-20 min	Apresentação geral do caso, detalhando seus temas e embates principais.	Objetivos
30-40min	Discussão sobre as decisões tomadas.	Contexto do ocorrido desde a tragédia até as ações futuras previstas pela empresa.
60-90min	Sugestão 1: Formação de minigrupos. Distribuição das perguntas aos grupos, duas a três para cada grupo, a critério do professor. Pede-se que se posicionem contrária ou favoravelmente às decisões da empresa. Sugestão 2: Criação de grupos, múltiplos de dois, perguntas selecionadas e distribuídas pelo professor. Metade da classe fica responsável por responder com afirmações positivas e a outra	Sucessão familiar Conselho de administração Governança Corporativa

	parte responde de forma contrária. Computa-se, ao final, para chegar a um desfecho predominante.	
20-30min	Fechamento da aula com reflexão das ações executadas, outras possíveis soluções e atividades futuras.	Decisões da companhia perante o caso, a curto, médio e longo prazo

Fonte: elaborado pelos autores.

3.5 Questões para análise e discussão do caso

Diante do caso, sugere-se aplicar algumas questões, que podem ser aplicadas por completo ou parcialmente aos discentes, para discussões e enriquecimento em sala de aula.

1. A implantação do Conselho de Família auxilia na gestão eficiente do Grupo Águia?
2. Analisando o cenário apresentado, o Grupo Águia obteve mais vantagens ou mais desvantagens ao implantar a Governança Corporativa?
3. Quais são os pontos positivos do modelo de Governança do Grupo Águia? E quais pontos podem ser melhorados?
4. A composição do conselho de administração, formação dos componentes e suas funções, estavam adequadas?
5. Como a Governança Corporativa pode mitigar o conflito entre os dois irmãos Felipe e Cícero?
6. Avalie se o fato do Grupo Águia não possuir um modelo de sucessão, após a tragédia acontecida com o Marcos Santos, foi positivo ou negativo para o futuro da empresa?

3.6 Análise do caso

Nesta seção, serão abordadas as respostas elaboradas pelos autores das questões para análise e discussão do caso.

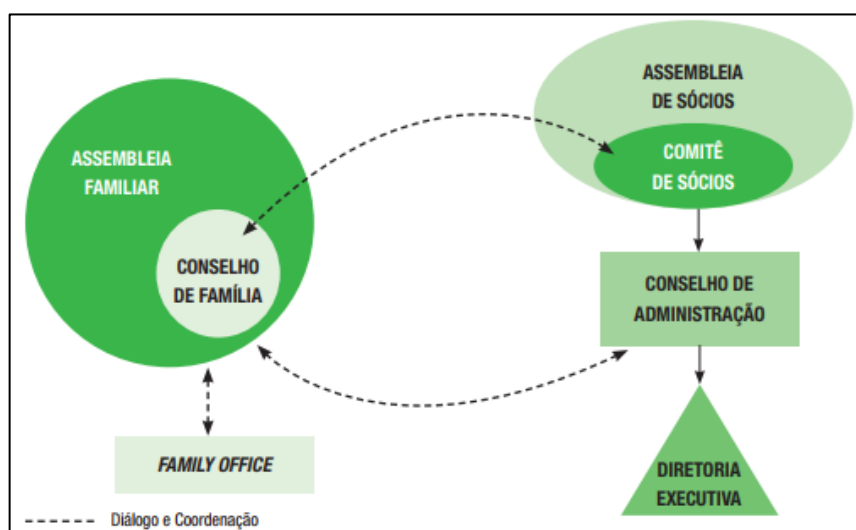
Questão 1

Segundo o IBGC, a implantação de práticas de governança difere de família para família e pode seguir caminhos diversos. A implantação de processos e estruturas pode levar meses ou anos, ser simples ou complexa, dependendo das características familiares e da maturidade da empresa. Mas há algo em comum entre todas as empresas que optam pelo sistema de governança: é um processo contínuo e em constante evolução, que delimita espaços e papéis e torna a vida da família mais fácil.

Com a implantação do Conselho de Família e Family Office, o objetivo é promover contato, integração e comunicação entre familiares, além de compartilhar visões e aspirações. As práticas de governança de uma empresa familiar precisam estar em equilíbrio com sua estratégia de negócios, mas também com as prioridades, valores e interesses da instituição

familiar (MILLER E LE BRETON-MILLER, 2006; NORDQVIST E MELIN, 2002). A partir das reuniões do Conselho, os familiares devem se sentir não apenas unidos em torno de um ideal comum, mas certos de terem recebido informações relevantes sobre os demais participantes e a empresa. Ainda, as empresas familiares devem considerar “a implementação de um conselho de família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização” (IBGC, 2009, p. 27).

Figura 1 - Estruturas de Governança Familiar



Fonte: IBGC, 2016.

São vários os modelos de Gestão Familiar existentes e cada um reflete o perfil da família empresária em questão, mas, geralmente, o Conselho da Família tem alçada mais estratégica, como é o caso do Grupo Águia, em que a segunda e terceira gerações serão responsáveis por implantar o Conselho da Família e o *Family Office*. Cabe ao Conselho da Família o treinamento de todos os familiares como acionistas da empresa, a criação de mecanismos de separação entre patrimônio da família e da empresa e estabelecer critérios de avaliação e entrada de familiares no negócio. Também se prevê o estabelecimento de representantes da família no assento do Conselho de Administração, como forma de aumentar a interação com o negócio, como é o caso do Felipe Santos, filho do ex-CEO e fundador do Grupo Águia, Sr. Marcos Santos.

As principais atividades do Conselho da Família são:

- Incentivar a integração e a união familiar;
- Definir a pauta da assembleia familiar;
- Promover a comunicação entre membros da família com demais órgãos;
- Elaborar e atualizar a “Constituição da Família”, contendo: valores e missão da família; protocolo de diretrizes e regras (relação entre os membros da família e destes com a empresa ou empreendimentos familiares); e, eventualmente, elementos importantes do acordo de sócios (governança, transferência de ações, herança e outros);

- Apoiar e acompanhar a preparação e a educação dos membros da família para o papel de sócios e/ou membros de outros fóruns de governança;
- Contribuir para o planejamento da carreira dos membros da família dentro ou fora da empresa familiar;
- Mediar conflitos;
- Coordenar o processo de sucessão;
- Comandar o *family office*, se houver.

Concluindo, apesar de parecer simples, o Conselho de Família possui várias atividades-chave para o bom andamento da gestão da empresa, visando a reduzir a assimetria de objetivos entre os familiares e procurando dar perpetuidade à família, organizando, preservando e divulgando a memória e o legado da família Santos. Em suma, “a implantação de um Conselho de Família contribui para a preparação e formação dos herdeiros e sucessores facilitando assim a passagem do bastão, além de atuar na resolução de conflitos” (SILVA, 2017, p. 2).

Questão 2

Percebe-se que o Grupo Águia obteve mais vantagens, a partir da adesão ao sistema de Governança Corporativa, principalmente pelo fato da profissionalização da gestão empresarial. Uma boa governança torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão, reforça competências para enfrentar níveis maiores de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis (ANDRADE E ROSSETTI, 2004). Como visto no caso, o Grupo seguia um padrão de gestão familiar com um modelo sucessório, em que o primogênito seria o próximo CEO, independentemente da competência do mesmo. Outro ponto importante é a assimetria de interesses entre os membros da família, a qual foi relatada causando grandes conflitos, prejudicando a gestão e a imagem da empresa. Entretanto, após a adesão ao sistema de governança, houve um alinhamento dos objetivos dos familiares, reduzindo a possibilidade de conflitos. Conselheiros e/ou diretores não-familiares são determinantes para a percepção de maior transparência e maior confiança na gestão da empresa. Denotam equilíbrio, que é muito importante para a operação dinâmica. Se, por um lado, os membros do conselho familiar têm experiência e conhecimento de seus negócios, por outro lado, os conselheiros não-familiares colaboram com uma visão objetiva e um ponto de vista profissional para a empresa. Estes membros assumem um papel de árbitro na resolução de conflitos comerciais e/ou familiares. Isso pode proporcionar tranquilidade aos membros da família, uma vez que evita ressentimentos que, a longo prazo, podem levar à quebra da união familiar e/ou à sustentabilidade da empresa (BRENES, MADRIGAL E REQUENA, 2011).

Ficou evidente, ainda, que a modernização da gestão é tão importante quanto a sua profissionalização. Assim, após a implantação do sistema de governança, a empresa contratou um CEO renomado do segmento de agronegócio e passou a adotar práticas, que o mercado exigia. Os diretores externos, em particular, devem supervisionar o desempenho dos diretores da empresa, mas monitorar o desempenho dos principais executivos exige tempo e esforço (MORCK *et al.*, 1988). Ter a especialização necessária em um determinado domínio aumenta

o grau de independência, uma vez que o especialista é capaz de buscar e interpretar objetivamente as informações apropriadas sem depender totalmente do CEO para fornecê-las (HAMBRICK *et al.*, 2015).

De outro lado, conforme o IBGC, um dos pontos-chave nos casos de governança é a adoção da meritocracia, pois quanto mais a empresa cresce, maior a necessidade de estabelecer regras claras, que formalizem o ingresso e o crescimento profissional na empresa. As exigências atuais são complexas e a competição, intensa. A visão de mercado e a pressão por resultados demandam alta qualificação dos membros da família e dos profissionais contratados pela empresa, compatível ou superior à média do mercado. Finalmente, empresas com uma estrutura de governança corporativa adequada, tendem a obter melhores resultados e também melhores avaliações do mercado para efetivar a diferenciação, como, por exemplo, no preço de suas ações, no processo de emissão de ações, entre outros. Fica desta forma “implícita que a estrutura de governança corporativa da empresa afeta seu desempenho” (DI MICELI, 2002, p. 2).

Questão 3

Os principais pontos positivos no modelo do Grupo Águia são a estruturação e a formação de um bom conselho administrativo, seguindo as recomendações do IBGC, com, no mínimo, cinco e, no máximo, onze membros, que possuem um conjunto respeitável de atributos, como capacidade analítica, gerencial e experiência. Conforme Fama e Jensen (1983), espera-se que os altos executivos, especialmente os conselheiros, protejam os fluxos de informação. Assim como possam decidir sobre novos membros, apenas com o consentimento deste órgão, portanto, protegidos contra represálias de outros altos executivos.

A criação do Conselho Fiscal, um órgão independente ao Conselho de Administração, que tem como objetivo monitorar os processos de gestão de riscos e redução de custos é algo que trará inúmeros benefícios ao Grupo Águia. Outro aspecto importante é a criação do Conselho da Família e o *Family Office*, os quais possuem papel determinante na convivência entre família-empresa. O conselho se reúne, podendo discutir o desempenho da empresa familiar ou investimentos. Fornece também uma oportunidade para os membros da família discutirem questões pendentes entre si. Ainda, dentro das responsabilidades fundamentais, está a nomeação de diretores de família para a diretoria da empresa. O conselho de família também pode servir como uma instalação educacional e de orientação para a geração mais jovem. Mais importante, ajuda a criar e sustentar uma cultura de confiança mútua dentro da família (MARTIN, 2001).

O Grupo pode melhorar ainda mais o seu modelo de Governança Corporativa adotando outras práticas de gestão, como auditorias externas, responsabilidade social, proteção jurídica da família, estabelecer um comitê de sócios e, visto que a empresa está visando a abertura de capital, poderia adotar práticas de divulgação e transparência dos resultados.

Questão 4

Por recomendação do IBGC, a organização deverá ter, no mínimo, cinco e, no máximo, onze membros. Portanto, a empresa cumpriu a recomendação do Instituto neste sentido. Para

Steinberg *et al.* (2008, p. 34) a qualificação dos membros do conselho deve apresentar um conjunto de atributos, entre eles a capacidade de analisar e entender relatórios gerenciais e financeiros; membros não devem ter, de maneira alguma, conflitos de interesse com qualquer indivíduo da organização e devem estar totalmente alinhados aos objetivos e interesses da sociedade. Outra qualificação importantíssima para um bom conselheiro é a experiência com outros conselhos de organizações, em cargos da alta pirâmide, na gestão de crises, identificação e controle de riscos, finanças e engenharia financeira. Ao analisar estas competências e atributos para um bom membro de conselho, destaca-se que a formação do indivíduo deve estar voltada para Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Economia e Engenharias. Steinberg *et al.* (2008, p. 45) destacam, também, a utilização de especialistas dentro do conselho: “indivíduos cujo o conhecimento técnico do ramo praticado na organização é notório. Este membro pode contribuir para a eficácia nas tomadas de decisão da empresa”. Uma das recomendações da Cartilha de Governança Corporativa da CVM (2002) também é que o conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia.

Os sócios se preocuparam em eleger à membro do Conselho, Felipe Santos, sendo que o Grupo Águia foi, por muito tempo, uma empresa familiar. Portanto, é de extrema importância ter, no conselho, um membro que possa cuidar dos interesses da família, detentora de direitos e propriedades da organização. Por fim, ao analisar a qualificação, experiência e formação dos membros eleitos pelo os sócios da empresa, é possível concluir que os membros são capazes de desempenhar com eficiência sua atribuição na organização.

Questão 5

É notória a diferença dos objetivos da utilização dos seus lucros de direito entre os dois sócios e herdeiros na organização, um problema comum em empresas que não estão solidificadas com a governança corporativa. Um dos pontos mais importantes para a implantação da Governança Corporativa em empresas, principalmente empresas familiares, é o início da utilização de Códigos de Conduta, conforme o guia de Boas Práticas do IBGC. Segundo o Instituto, “é um conjunto de normas que têm por objetivo administrar conflitos de interesse e dar corpo aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa no âmbito das atividades” (IBGC, 2015, p. 3). A criação e implantação do código de conduta nas empresas é de responsabilidade do Conselho de Administração. Cabe a este a tarefa de monitorar e disseminar as boas práticas dentro da organização. O código padroniza ações e comportamentos dentro das organizações. O código de conduta auxiliaria, por exemplo, no caso da discussão entre os irmãos na forma de utilização dos lucros do Grupo, pois já estariam pré-estabelecidas as porcentagens de liquidez para os acionistas.

Por outro lado, os autores Beldi *et al.* (2010) ressaltam a importância do acordo de acionistas, estabelecendo regras sobre a política de liquidez, para que a empresa não seja prejudicada, mesmo quando seus acionistas passam por necessidade, enquanto suas empresas são capitalizadas. Deixar de focar esse tema no acordo de acionistas pode trazer sérios riscos futuros à empresa. Neste sentido, não somente o código de conduta auxilia no conflito de

interesses entre os acionistas, mas também na segurança para a organização, como, por exemplo, o fato de uma retirada dos lucros não venha causar problemas no fluxo de caixa. Portanto, o código de conduta evitaria discussões entre os acionistas Marcos Júnior e Cícero, pois já estaria acordado no código as práticas e deveres de liquidez.

Questão 6

Durante a gestão de Marcos Santos, dono e fundador da empresa, o Grupo Águia continha toda a concepção de empresa familiar, seu fator de sucessão era hereditário, ou seja, os futuros donos da organização seriam seus filhos, possivelmente Felipe, o qual já estava integrado nos altos cargos da empresa e engajado nas ideias de seu pai. Entretanto, o então dono, não havia protocolado nenhum documento de sucessão de gestão, pois de posse os filhos ainda tinham o direito. É sabido que não havia nenhum documento legal de sucessão, porém um dos pontos mais importantes no aspecto de sucessão empresarial é a preparação do sucessor, em que seus principais atributos, conforme Beldi *et al.* (2010, p. 39), são:

“[...] possuir várias características, como compreender a diferença entre ser acionista e participar da gestão, ser empreendedor, ultrapassar o operacional e possuir uma visão ampla do processo [...] ser um profissional com características de líder e habilidades conceituais, ter sucesso em experiências passadas”.

De fato, Felipe já tinha boa parte destes atributos, porém como seu pai ainda estava no auge da sua carreira profissional, não estava ainda, embora que errôneo, com o propósito de suceder a gestão do Grupo, com isto, o cargo estaria vago, caso uma casualidade acontecesse.

O processo de sucessão nas empresas é um momento delicado, pelo fato da alta carga emocional que atinge, não somente as pessoas envolvidas na sucessão, mas todos da família. Desta forma, Beldi *et al.* (2010, p. 34) destacam que, sem a devida preparação, os fatos, já difíceis, podem se tornar extremamente dolorosos e desestabilizadores, pondo em risco a saúde da empresa e as relações familiares. É preciso preparar-se para a sucessão dos cargos. Desta maneira, não se pode tratar o modelo de sucessão como uma obrigatoriedade da administração, mas também como a gestão pessoal de todos os envolvidos. É fundamental não somente a preparação técnica do futuro presidente, mas também de todas as pessoas envolvidas, pois, para acontecer a sucessão da empresa, ou o antigo presidente decide aposentar-se, obrigado ou não, ou acaba falecendo.

No Grupo Águia, caso houvesse a implantação do modelo de sucessão, possivelmente, Felipe, o primogênito, assumiria o cargo máximo. No entanto, as ideias de governabilidade da empresa seriam, ainda sim, de decisão somente do presidente. Neste cenário, seria difícil visualizar todas as alterações de gestão, como a implantação da Governança Corporativa, cuja a gestão criou o Conselho de Administração e outras mudanças já citadas. Portanto, é possível afirmar que o fato do Grupo Águia não conter um modelo de sucessão foi importante para o futuro da empresa, pois todas as mudanças positivas de gestão, só foram executadas com este fato.

Autores como Jensen & Meckling (1976); Johnson, La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer (2000) e Jensen (2005) fornecem um apanhado geral dos problemas inerentes à complexidade de relações assimétricas, entre outras, existentes nas firmas. Para casos de análises de estruturas de propriedades das empresas brasileiras, recomenda-se a leitura de Carvalhal da Silva & Leal (2006).

Os estudos de governança corporativa em empresas familiares possuem algumas características e muitos desafios, como, por exemplo, as empresas brasileiras nas quais há um maior controle por parte do Conselho de Administração por membros da família (Ali, Chen, & Radhakrishnan, 2007). “Em empresas familiares nas quais ocorre a concentração acionária, entre outros problemas de agência já citados, há um fator adicional: a família, incluindo os aspectos sentimentais do relacionamento entre parentes” (Silveira, 2010, p. 298).

Sugere-se, ainda, os seguintes livros-texto para apoiar a discussão do caso: Bornholdt (2005), Fortuna (2010), Silveira (2010), Lima, Lima e Pimentel (2012).

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. E ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALI, A.; CHEN, T.-Y.; RADHAKRISHNAN, S. Corporate disclosures by family firms. **Journal of Accounting and Economics**, v. 44, n. 1, p. 238–286, 2007.
- BELDI, C.; KINOSHITA, P.; NIGRO, H.; ZANNI, P. **De Herdeiro para Herdeiro**. São Paulo: Editora Gente, 2010.
- BORNHOLDT, W. **Governança na Empresa Familiar – Implementação e Prática**. Editora Bookman: Porto Alegre, 2005.
- BRENES, E. B., MADRIGAL, K. E REQUENA, B. Corporate governance and family business performance, **Journal of Business Research**, vol. 64, n. 3, p. 280-285, 2011.
- CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. *Sucessão nas empresas familiares*. Como fazer certo? ABAD 2017, São Paulo, 2017.
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). *Cartilha de boas práticas de governança corporativa*, 2002. Recuperado em 10 abr. 2018 de <http://www.cvm.gov.br>.
- DI MICELI, A. **Governança Corporativa, desempenho e o valor da empresa no Brasil. (Dissertação de Mestrado)**, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 165, 2002.
- FAMA, E. F. E JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control, **The Journal of Law and Economics**, vol. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 18. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010
- IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo, v. 4, 2009
- IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo, v. 5, 2015
- IBGC. *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações* / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.
- HAMBRICK, D. C., MISANGYI, V. F., & PARK, C. A. The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. **Academy of Management Review**, vol. 40, n. 3, p. 323-344, 2015.
- JENSEN, M. C. Agency Costs of Overvalued Equity. **Financial Management**, v. 34, n. 1, p. 5–19, 2005.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
- JOHNSON, S.; LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Tunneling. **The American Economic Review**, v. 90, n. 2, p. 22–27, 2010.
- LIMA, I. S.; LIMA, G. A. S. F.; PIMENTEL, R. C. **Curso de Mercado Financeiro**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTIN, H. F. Is Family Governance an Oxymoron? **Family Business Review**, v. 14, n. 2, p. 91–96, 2001.
- MILLER, D. AND LE BRETON-MILLER, I. **Priorities, Practices and Strategies in Successful and Failing Family Businesses: An Elaboration and Test of the Configuration Perspective**, *Strategic Organization*, vol. 4, n. 4, p. 379–407, 2006.

MORCK, R., SHLEIFER, A., & VISHNY, R. W. Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. **Journal of Financial Economics**, vol. 20, n. 1-2, p. 293-315, 1988.

NORDQVIST, M. AND MELIN, L. **The Dynamics of Family Firms: An Institutional Perspective on Corporate Governance and Strategic Change**, in D. Fletcher (ed.) *Understanding the Small, Family Firm*. London: Routledge, 2002.

SILVA, C. C. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do conselho de família (Dissertação de Mestrado)**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STEINBERG, H. **Governança Corporativa: Conselhos que perpetuam empresas**. São Paulo: Editora Gente, 2008.