

FERNANDO  
SIMÕES, DA JSL:  
*ele vai deixar a  
presidência do conselho*

# O FIM DO DOIS EM UM

Empresas listadas no Novo Mercado têm menos de um ano para separar as figuras de presidente executivo e de presidente do conselho. Mas não está claro até que ponto a obrigação ajuda ou atrapalha | FLÁVIA FURLAN

GERMANO LUBERS



**PAULISTA FERNANDO SIMÕES, DONO** da empresa de serviços logísticos JSL, teve uma agenda cheia nos últimos dois anos.

Ao ampliar os negócios na Região Nordeste e comprar concorrentes como a Schio, o faturamento dobrou nesse período e chegou a 4,4 bilhões de reais em 2012. Nos próximos meses, Simões terá de dividir sua atenção com outro assunto — abrir mão do duplo comando que mantém ao concentrar a presidência do conselho de administração e a diretoria executiva a partir de maio de 2014. É o prazo imposto pelo Novo Mercado, segmento que agrega as 130 empresas dispostas a adotar as práticas mais elevadas de governança da BM&F Bovespa. “A decisão não estaria na minha lista de prioridades se não fosse pela nova regra”, diz o empresário, que pretende permanecer na diretoria executiva e ainda não escolheu um substituto para o conselho de administração.

Simões faz parte do grupo de 17 empresários que ainda não se adaptou à nova regra que promete banir a dualidade no comando do conselho e da diretoria das empresas. É metade do universo de empresas que concentravam o poder numa só pessoa em maio de 2011, quando uma eleição promovida pela BM&F Bovespa, da qual participaram representantes das próprias companhias interessadas, definiu a separação. A menos de um ano do prazo final, porém, a maioria delas nem sequer anunciou ao mercado um plano de sucessão. Quem não cumprir pode ser multado em 100 000 reais. No extremo, deverá sair do Novo Mercado e voltar depois de dois anos. “É um mecanismo para defender o interesse dos acionistas”, afirma Patrícia Pellini, gerente de regulação da BM&F Bovespa.

Com a decisão, o mercado brasileiro se torna mais rigoroso do que o americano. O exemplo seguido foi o Neuer Markt alemão, base de inspiração para o Novo Mercado desde sua origem em 2000. A SEC, que regula o mercado nos Estados Unidos, permite o acúmulo

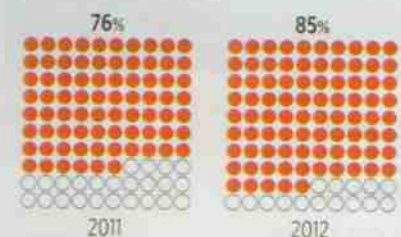
de poder. Em contrapartida, determina a escolha de pelo menos um conselheiro independente. A Inglaterra recomenda a separação dos cargos e pede explicações caso ela não seja adotada. A proposta de dividir as posições ganhou força com o relatório Cadbury, um conjunto de recomendações criado após escândalos na Inglaterra nos anos 90. O mais célebre foi o do empresário Robert Maxwell, morto em

principal. Além disso, traz diversidade às discussões. “O conselho deve monitorar a diretoria. Se uma pessoa lidera as duas instâncias, essa função fica prejudicada”, diz Renato Chaves, sócio da consultoria Mesa. “No caso de empresas com um controlador, a nova regra garante a defesa do interesse de outros acionistas. Nas empresas sem controlador, a mudança evita exageros de executivos superpoderosos.”

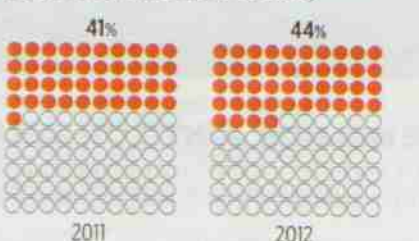
## CADA EXECUTIVO NO SEU CARGO

*Cresce no Brasil e no exterior o percentual de empresas que têm um presidente executivo diferente do presidente do conselho de administração*

**NO BRASIL** (% de empresas no Novo Mercado com separação entre presidência executiva e presidência do conselho)



**NOS ESTADOS UNIDOS** (% de empresas do índice S&P 500 com separação entre presidência executiva e presidência do conselho)



*Até maio de 2014, 17 empresas do Novo Mercado terão de fazer a transição. A maioria absoluta ainda não anunciou um plano de sucessão ao mercado*

● Já divulgou um plano de sucessão

● Não divulgou um plano de sucessão



(1) Para a Locamerica, o prazo termina em abril de 2015. Fontes: Bovespa e S&P 500

1991, que desapareceu com 500 milhões de libras do fundo de pensão de seu grupo editorial Mirror, cujo controle comprara anos antes. Desde a crise de 2008, a discussão voltou à tona. O argumento é que o acúmulo dos cargos permitiu a atuação irresponsável de executivos mais preocupados com o próprio ganho do que com o futuro das empresas que comandavam. A separação dos cargos, para seus defensores, é a melhor maneira de evitar abusos — haveria, assim, mais controle sobre o executivo

Para se adaptar à regra, as empresas tentam acelerar a transição sem traumas. Foi mais fácil para quem tinha um plano em andamento. É o caso da marca de calçados Arezzo. O fundador, Anderson Birman, de 59 anos, passou a presidência executiva para o filho Alexandre em março e manteve a liderança no conselho. “Era um plano antigo que tivemos de antecipar”, diz o pai. Para outras, a determinação colocou em pauta um assunto que não estava no radar de prioridades. No caso da empresa de software Totvs, o



**DIMON, DO JP MORGAN:** após polêmica, a maioria decidiu mantê-lo nas duas posições

fundador, Laércio Cosentino, decidiu permanecer na presidência executiva e deixou o conselho nas mãos de Pedro Passos, acionista da fabricante de cosméticos Natura e membro do conselho da Totvs desde 2006. “Como todos já se conhecem, a transição foi tranquila”, afirma Cosentino. Há quem tenha adiado a mudança porque não a considera determinante para a boa governança da empresa, como Fernando Simões, da JSL. “Já seguimos outras regras que fazem diferença”, diz. “Mas vamos cumprir a nova determinação no prazo definido.” O conselho da JSL, criado em 2010 quando a empresa se lançou no Novo Mercado, encontra-se mensalmente e só aprova decisões por unanimidade. Dois de seus cinco integrantes são independentes — em vez de um, como obriga o mercado.

Alguns aspectos da governança são unânimes. Ninguém discorda que a presença de membros independentes ajuda a manter a eficiência do conselho. Mas a pressão pela desconcentração do poder tem sido controversa. Nos Estados Unidos, das 58 propostas feitas por empresas de janeiro a agosto em encontro de investidores para separar as duas funções, 90% foram negadas. Entre elas, a de Jamie Dimon, presidente do banco JP Morgan. Em maio, a maioria dos investidores preferiu manter a agilidade das decisões a tentar se proteger de possíveis excessos. Os pesquisadores Ryan Krause e Matthew Semadeni, da Universidade de Indiana, nos Estados Unidos, estudaram a separação dos cargos de 309 empresas americanas de 2002 a 2006. Concluíram que ela só ajudou quando os resultados iam mal. Do contrário, a mudança causou queda no valor das ações. Separar os postos sob pressão, sobretudo em momentos que exigem mudanças ágeis, pode tornar a tomada de decisões perigosamente lenta, para os especialistas David Larcker e Brian Tayan, da Universidade Stanford. “Definir um padrão pode ser mais fácil, mas é menos eficiente”, escreveram Larcker e Tayan. O tempo vai mostrar se, no Brasil, seguir o segundo caminho valeu a pena. ■

## É MELHOR JUNTO OU SEPARADO?

Os argumentos contra e a favor da indicação de executivos diferentes para o comando do conselho e da diretoria

### A FAVOR

#### PREVINE ABUSOS

Em tese, ter ocupantes diferentes para cada posição é a melhor maneira de garantir a defesa do interesse dos acionistas na gestão da companhia

#### AUMENTA A ATIVIDADE DO CONSELHO

A dedicação exclusiva tende a aumentar a atividade do conselho e, por consequência, as chances de que ele seja eficiente

#### TRAZ MAIS DIVERSIDADE DE OPINIÕES

Se a mesma pessoa ocupa os dois cargos, perde-se a possibilidade de trazer um contraponto às discussões e uma abordagem mais questionadora para as decisões estratégicas

### CONTRA

#### TENDE A RETARDAR AS DECISÕES

Manter uma dualidade pode trazer confusão sobre quem na verdade determina a estratégia, aos olhos de investidores e executivos

#### PODE GERAR INSTABILIDADE

A troca forçada no comando quando tudo vai bem pode gerar instabilidade desnecessária

#### PODE PIORAR OS RESULTADOS

Um levantamento realizado neste ano por pesquisadores americanos mostra que separar os cargos num período de bons resultados pode causar queda no preço das ações

Fontes: sites das empresas, Russell Reynolds, Deloitte e KPMG, consultores em governança corporativa