

# **Governança corporativa em Instituições de Ensino**

**Herbert Steinberg**

**Fórum das entidades representativas das  
faculdades particulares**

*Porto de Galinhas*

*08/11/2008*

## Funções Básicas

- Maximizar o valor da empresa;
- Acesso a Capital barato;
- Otimizar a gestão
- Perpetuação

## **Governança Corporativa: Definição**

“A GC é o conjunto das relações entre os ‘stakeholders’ na determinação da direção estratégica, da performance das organizações e do seu controle.”

“A GC garante que os interesses da alta gerência estejam alinhados com os dos acionistas.”

# Governança Corporativa "do CEO para cima"

**Acionistas**

**Auditoria  
Externa**

**Conselho  
Administração**

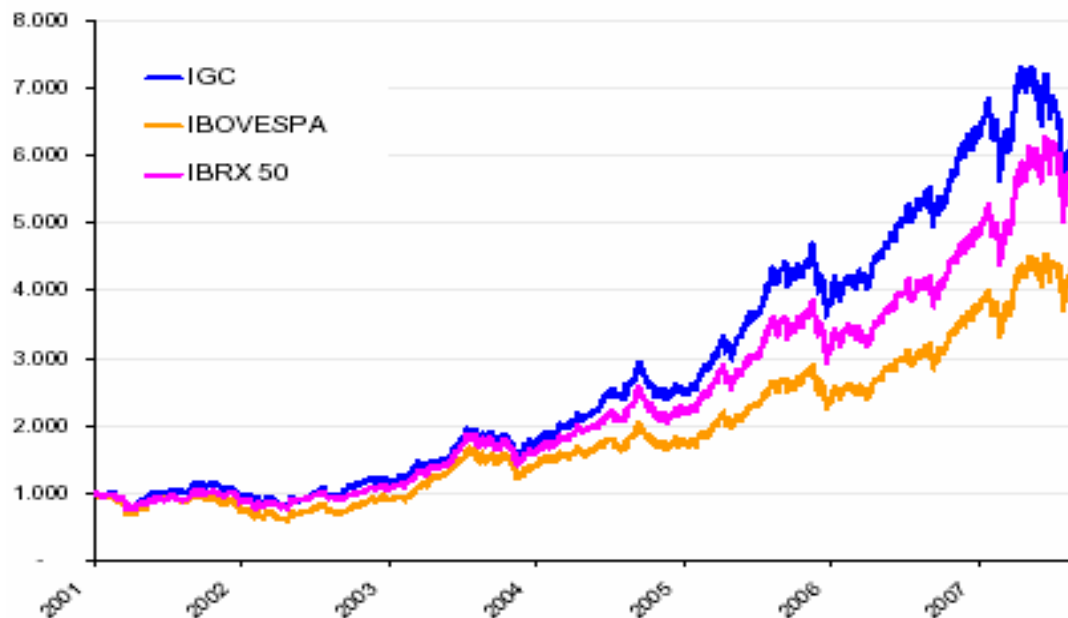
**Conselho  
Fiscal**

**CEO**

**Diretoria Executiva**

# IGC x IBOVESPA x IBRX 50 Performance Comparada

**EVOLUÇÃO DO IBOVESPA x IBRX 50 x IGC  
(base 1000 = 25/06/2001)**



Índice	Fev/08	Desde 25/06/01*
IGC	8,6%	543,5%
Ibovespa	6,7%	337,3%
IBrX50	6,9%	499,6%

•25/06/2001 marcou o início da negociação de ações de empresas pertencentes aos Níveis Diferenciados de G.C. (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1).

Fonte: Boletim Informativo-Bovespa, ano 7, nº. 118, março de 2008

## **Acesso ao Capital**

- Bancos de desenvolvimento, fundos de pensão e bolsas de valores começam a adotar pacotes de vantagens para empresas com boas práticas de governança: capital mais barato e mais segurança de ambos os lados.

## **Empresas x Controle**

- Familiar: Gerdau
- Controle compartilhado: Familiar + Fundo Private Equity / CCR
- Pulverizado: Embraer, Renner
- Por empregados: Varig 1999 / Empresas alemãs / Fundo de Pensão Previ
- Estatal / Economia mista: Petrobrás / Celesc

## Motivações para a Governança Corporativa

Acessar novas fontes de capital ou reduzir o custo de capital:

- Explorar novas fontes de financiamento;
- Caminho seguro para atrair novos investidores e reter os existentes.

Responder a pressões externas (mercado).

Equilibrar interesses divergentes entre acionistas:

- Liquidez: a saída apreciada pelo Mercado.

## ***Motivações para a Governança Corporativa***

Resolver assuntos de governança em empresas familiares.

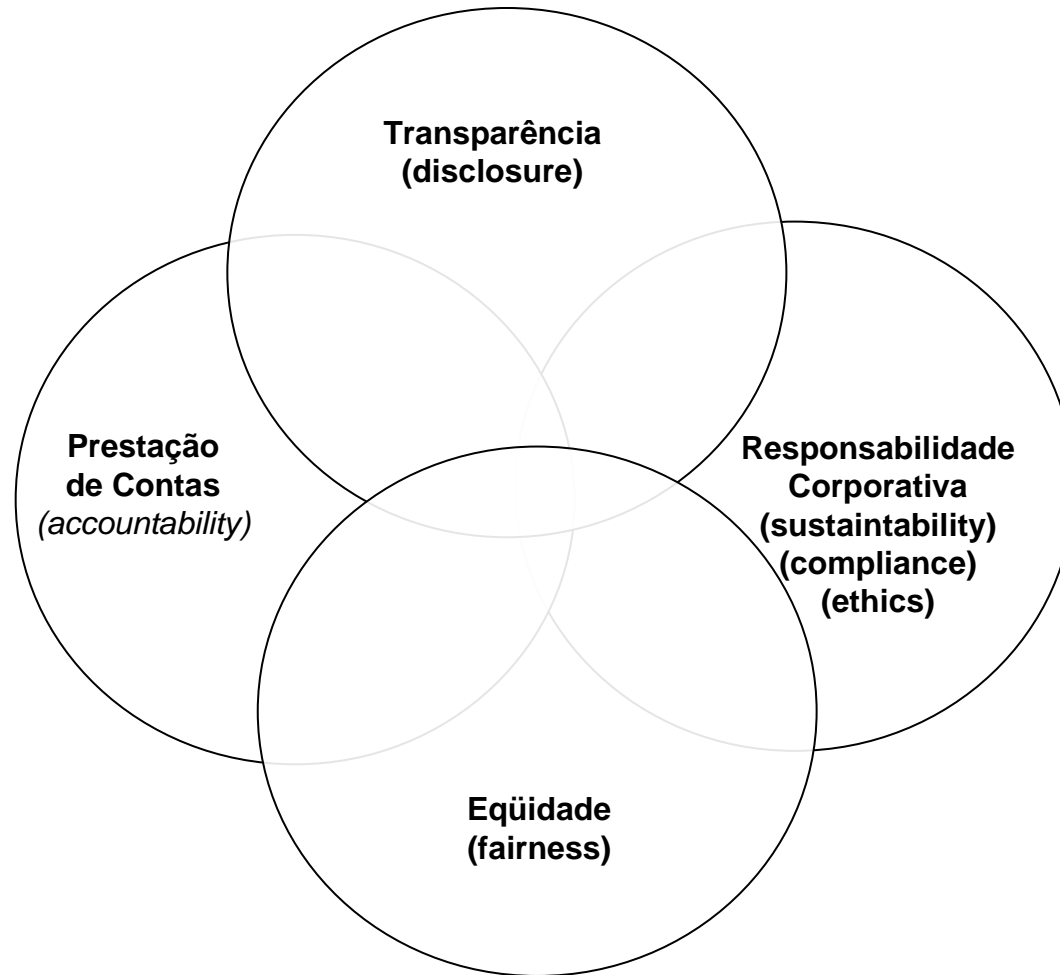
Assegurar sustentabilidade da empresa:

- Perpetuar a maneira de fazer negócio;
- Atrair e reter gestores para garantir a implementação da estratégia.

Alcançar melhores resultados operacionais:

- Melhorar o processo de tomada de decisão.

# Princípios Fundamentais



## Objetivos

- Perpetuação
- Acesso a Capital
- Performance acima da média
- Agregar Valor

## Perpetuar Empresa

- Estratégia Certa
- Acordo Acionistas
- Blindagem
- Profissionalização

## **Acesso a Capital**

- **Transparência**
- **Eqüidade**
- **Sistema de Governança maduro**

## Performance Acima da Média

- Complexidade
- Concorrência
- Inovação
- Alianças / M&A

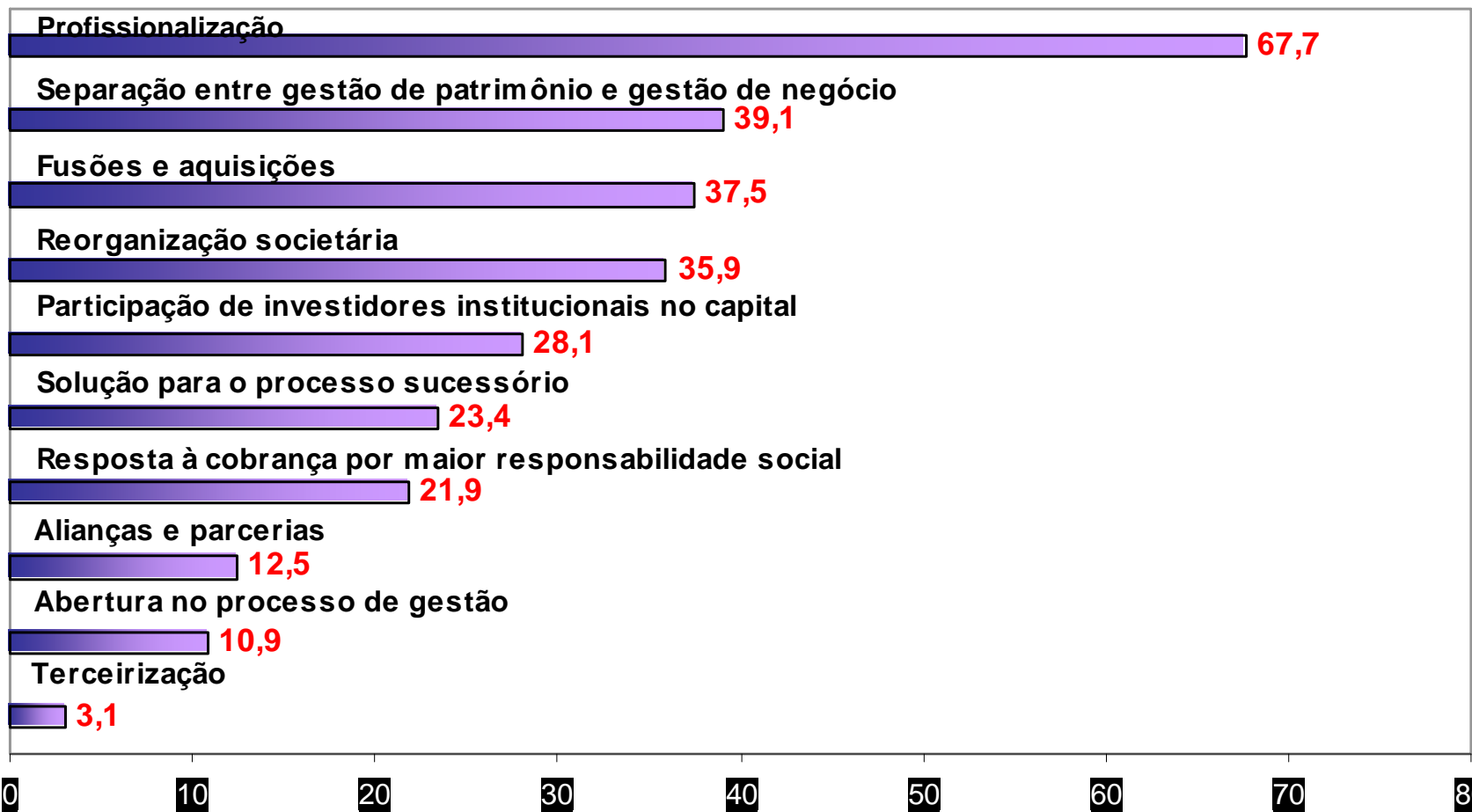
## **Agregar Valor**

- Comprometimento Cap. Humano
- Alinhamento a estratégia negócio
- Branding
- Lucro / Geração caixa / Crescimento Recorrente

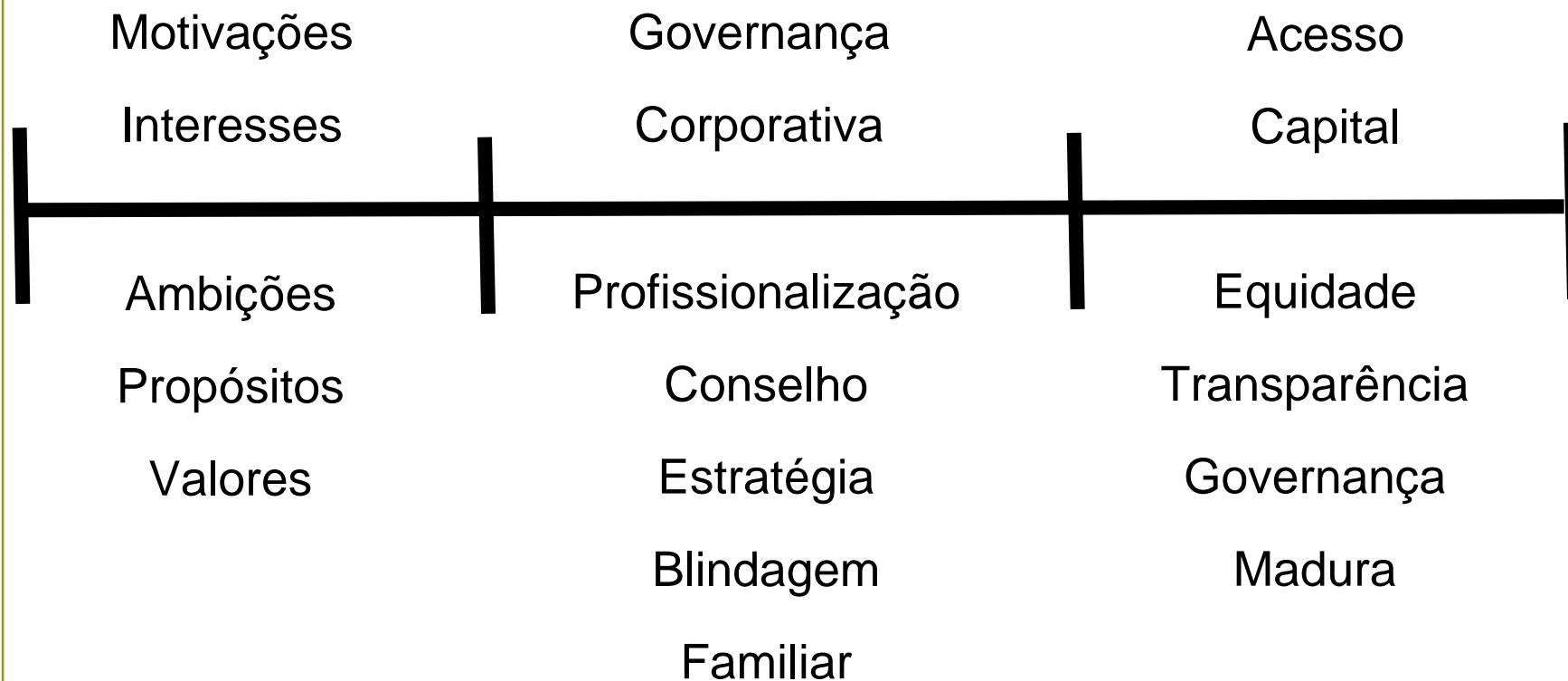
## **Processos de desenvolvimento da Governança:**

- Profissionalização
- Conselho de Administração
- Conselho de Família

## Principais razões que levam as empresas a criar modelos formalizados de governança *(em % das que apontam o fator)*



## Pontos Focais de Inteligência de Governança



## **Missão do Conselho de Administração:**

- Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

## **Competência do Conselho de Administração:**

- Definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes.
- Supervisionar o relacionamento entre os executivos e stakeholders.
- Aprovar o código de conduta da organização e seu próprio regimento interno.

**Os conselheiros devem atuar com o olhar de protagonistas da construção do futuro, atentos ao entendimento do passado e suas conseqüências para o tempo presente.**

Boa governança implica muito mais do que cumprir contratos ou regulamentos ou fazer boas demonstrações de desempenho. O pulo-do-gato é tornar-se confiável mesmo aos olhos de estranhos."

Herbert Steinberg,  
A Dimensão Humana da Governança Corporativa

[www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)