

Prova II

Governança Corporativa

Governança Corporativa

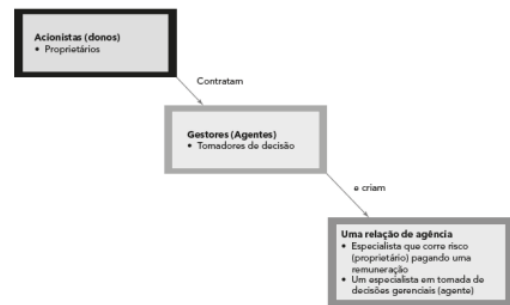
- Conjunto de mecanismos para gerir relações entre partes interessadas e controlar o desempenho das organizações
- A separação entre propriedade e controle administrativo pode gerar problemas de agência e oportunismo administrativo
- Conjunto de mecanismos utilizados para gerir as relações entre as partes interessadas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações;
- É usada para estabelecer a harmonia entre os proprietários da empresa e a alta gestão, cujos interesses podem estar em conflito;

Separação entre Propriedade e Controle Administrativo

- Antes, as empresas eram administradas por seus fundadores, e a propriedade e o controle estavam unidos. Com o crescimento das empresas, a revolução administrativa separou-as;
 - Essa separação permite que acionistas comprem ações, o que lhes gera receita de acordo com as operações da empresa.
- Essa união é comum em empresas familiares, o que pode gerar problemas como a família não possuir habilidades necessárias para a administração ou a necessidade de buscar capital externo e ceder participação acionária.
 - Para evitar esses problemas potenciais, seus diretores-proprietários podem contratar especialistas em administração;
- Essas administrações tomam decisões importantes na empresa do proprietário e são remuneradas com base nas suas habilidades decisórias;

Relações de Agência

- A separação entre proprietários e gerentes de alto nível cria uma relação de agência;
- **Uma relação de agência é estabelecida quando uma parte delega a responsabilidade decisória para uma segunda parte em troca de remuneração;**
 - Ex: acionistas e altos executivos, consultores e clientes, segurado e seguradora;



Problemas de Agência

- Surgem quando o dono (os acionistas) e o agente tem interesses e objetivos diferentes;
- Assim, a separação entre propriedade e controle tem o potencial de permitir que interesses venham à tona, levando ao **oportunismo administrativo**;

Oportunismo Administrativo

- A busca dos próprios interesses com logro ou fraude, atos ou inclinações específicas de interesse pessoal;
- Impede a maximização da riqueza dos acionistas (o principal objetivo do proprietário);
- Os donos **estabelecem estratégias de governança e controle** para prevenir que os agentes ajam de forma oportunista;

Diversificação de produto como um exemplo de um problema de agência

- A diversificação de produtos serve tanto para o interesse dos executivos quanto dos acionistas, mas podem trazer benefícios maiores para os

executivos, o que pode fazer com que eles tomem atitudes que levem a isso;

- Primeiro, a diversificação normalmente **umenta o tamanho da empresa, e, consequentemente, o salário do executivo**;
- Segundo, a diversificação do portfólio de negócios da empresa pode **reduzir o risco de emprego dos altos executivos**.
- Outra preocupação que pode representar um problema de agência são os **fluxos de caixa livres da empresa**, cujo controle é exercido pelos altos executivos;
 - Usar os fluxos de caixa livres para **superdiversificar** a empresa é um exemplo de comportamento administrativo oportunista;
 - Para evitar esse tipo de comportamento, os acionistas preferem distribuir entre eles como dividendos;
- Assim, a diversificação de produtos é um problema potencial de agência que pode resultar nos chefes arcando com **os custos para controlar o comportamento de seus agentes**;

Custos de Agência e Estratégias de Governança

- Os **custos de agência** são a soma de custos de incentivos, de monitoramento, de cumprimento e das perdas financeiras individuais contraídas pelos chefes porque as estratégias de governança **não conseguem garantir a obediência completa do agente**;
 - Ou seja, os custos de agência são os custos de controle do executivo por parte dos chefes.
- Se uma empresa for diversificada, os custos de governança aumentam, pois fica mais difícil monitorar o que acontece dentro da empresa;
- Os efeitos de diferentes estratégias de governança sobre as decisões dos executivos no uso de estratégias tem relação com a **concentração de propriedade**;

Concentração de Propriedade

- Tanto o número de grandes acionistas como a porcentagem total de suas ações definem a **concentração da propriedade**;
- Grandes acionistas são **mais ativos em suas exigências** de que as corporações adotem estratégias de governança eficazes;
 - Níveis mais altos de monitoramento poderiam estimular os executivos de alto nível a evitar decisões estratégicas que prejudiquem o valor dos acionistas;
- Com altos níveis de concentração da propriedade, a probabilidade é maior de que as decisões estratégicas dos executivos de alto nível sejam voltadas para **maximização do valor dos acionistas**;

Conselho Diretor ou de Administração

- Meio pelo qual os acionistas normalmente monitoram as decisões de uma empresa;
- Os acionistas elegem os membros para o conselho de sua empresa;
- Espera-se que os eleitos **supervisionem os executivos de alto nível e garantam que a empresa seja operada para aumentar a riqueza dos acionistas**;



O conselho diretor é um grupo de pessoas eleitas cuja principal responsabilidade é atuar de acordo com os interesses dos proprietários, ao monitorar e controlar formalmente os altos executivos de uma empresa

- Os conselhos têm poder para direcionar os negócios da organização, punir e recompensar os gerentes de alto nível, e proteger os direitos e interesses dos acionistas;
 - Deve proteger os proprietários contra o oportunismo administrativo;
- Os membros do conselho são classificados em 3 grupos:
 - **Os membros internos** são gerentes de alto nível ativos da empresa, eleitos para o conselho, pois são uma fonte de informação sobre as operações do dia-a-dia da empresa;

- **Os membros externos relacionados à empresa** possuem alguma relação com a empresa, seja ela contratual ou de outro tipo, que pode originar dúvidas sobre a sua independência, mas essas pessoas não estão envolvidas com o dia-a-dia da empresa
- **Os membros externos** são indivíduos independentes da empresa no que diz respeito ao seu dia-a-dia e a outras relações;

Aumento da Eficácia do Conselho de Administração

- Para maior responsabilidade e melhor desempenho, aconteceram algumas mudanças:
 1. Aumento na diversidade da formação/experiência dos membros do conselho (mais funcionários públicos, cientistas, acadêmicos, minorias étnicas, mulheres, estrangeiros, etc.);
 2. Fortalecimento dos sistemas internos de controle contábil e administrativo;
 3. Estabelecimento e uso consistente de processos formais para avaliar o desempenho do conselho;
- São necessários procedimentos para ajudar os conselhos a funcionarem efetivamente na facilitação do processo de tomada de decisões estratégicas;

Remuneração Executiva

- Estratégia de governança que busca alinhar os interesses dos gerentes de alto nível e proprietários por meio de salários, bônus e remuneração de incentivo em longo prazo, como concessões e opções de compra de ações;

Mercado para Controle Corporativo

- Mecanismo de governança externa que se torna ativo quando os controles internos de uma empresa fracassam;
- É composto por indivíduos e empresas que adquirem participações acionárias ou assumem o controle de corporações potencialmente subvalorizadas a fim de que possam constituir novas divisões em empresas diversificadas estabelecidas ou unir duas empresas;

- Executivos da empresa subvalorizada são responsabilizados e consequentemente substituídos.
- O mercado garante punição a gerentes ineficazes ou oportunistas;
- O mau desempenho de uma empresa é um indicador de que as estratégias internas de governança falharam;

Mecanismos de Governança e Comportamento Ético

- Os mecanismos de governança foram elaborados para garantir que os altos executivos das corporações tomem as decisões estratégicas que melhor atendam aos interesses de todo o grupo de interessados;
- Pelo menos os interesses ou necessidades mínimas **de todos os interessados** devem ser atendidos pelas atitudes da empresa, caso contrário, as partes interessadas insatisfeitas irão **retirar seu apoio de uma empresa para apoiar outra**;
 - Levar em consideração os interesses de todas as partes interessadas aumenta a competitividade estratégica.
- Os conselhos mais eficazes participam ativamente para **definir limites para os valores e para a ética** de negócios de suas empresas;

Estrutura e Controle Organizacionais

Estrutura e Controle Organizacionais

- A estrutura organizacional especifica relações hierárquicas, procedimentos e processos de tomada de decisão da empresa
- Controles organizacionais direcionam a utilização da estratégia e indicam como comparar resultados reais com os esperados
- A estrutura organizacional e os controles, que são parte da estrutura, **afetam o desempenho da empresa**;
 - O **desempenho diminui** quando a **estratégia não está combinada com os controles e a estrutura**;

Estrutura Organizacional

- A **estrutura organizacional** especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa;
 - Quando os elementos de uma estrutura estão alinhados, facilita a implementação efetiva das estratégias da empresa;
- Uma estrutura organizacional eficiente permite à empresa **explorar suas vantagens competitivas normais enquanto desenvolve outras novas**;
- A **estabilidade estrutural** permite que a empresa gerencie de forma consistente e previsível suas rotinas de trabalho diárias;
- A **flexibilidade estrutural** permite que a empresa explore as vantagens competitivas e forneça recursos às atividades que darão forma a essas vantagens das quais a empresa necessitará para seu sucesso no futuro;



Modificações feitas na estratégia atual pedem mudanças em sua estrutura organizacional

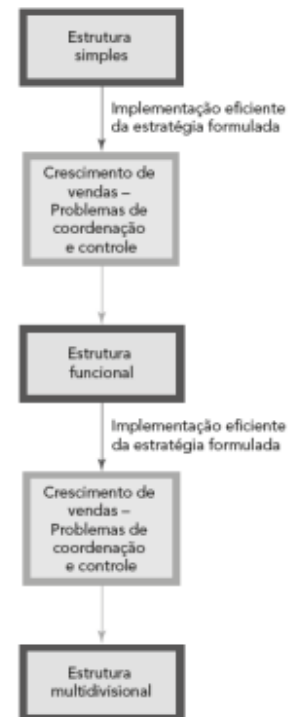
Controle Organizacional

- Os **controles organizacionais** direcionam a utilização da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre estes é inaceitável;
- Uma empresa não consegue explorar de forma bem-sucedida suas vantagens competitivas sem ter controles organizacionais eficientes.
- As empresas contam com os **controles estratégicos** e **financeiros** como elementos de suas estruturas para apoiar a utilização de suas estratégias;
 - Os **controles estratégicos** são critérios amplamente subjetivos para verificar se a empresa está utilizando estratégias apropriadas às condições externas e às suas vantagens competitivas;

- Eles se preocupam em examinar a adequação entre **o que a empresa tem a possibilidade de fazer** (como sugerem as oportunidades no ambiente externo) e **o que ela é capaz de fazer** (como indicam suas vantagens competitivas);
- Os **controles financeiros** são critérios altamente objetivos utilizados para medir o desempenho da empresa em comparação com padrões quantitativos previamente estabelecidos.
- O uso dos controles varia conforme o tipo de estratégia:
 - Grandes empresas diversificadas, usando uma estratégia de liderança de custo, enfatizam controles financeiros;
 - As empresas e unidades de negócio, usando uma estratégia de diferenciação, enfatizam controles estratégicos;

Relação entre Estratégia e Estrutura

- Estratégia e estrutura têm uma relação de reciprocidade;
- Uma vez definida, a estrutura pode influenciar as ações estratégicas atuais, bem como escolhas sobre estratégias futuras;
- Então, ao modificar sua estratégia, a empresa deve considerar ao mesmo tempo a estrutura que será necessária para apoiá-la;



Padrões Evolutivos de Estratégia e Estrutura Organizacional

- As empresas crescem em padrões previsíveis: primeiro por volume; então

pela geografia; em seguida, integração (vertical, horizontal); e, finalmente, através da diversificação.

- Padrões de crescimento da empresa determinam sua forma estrutural.
- As empresas frequentemente alteram sua estrutura conforme crescem em tamanho e complexidade;
- Três tipos de estrutura básica:
 - Estrutura simples;
 - Estrutura funcional;
 - Estrutura multidivisional (forma M);

Estrutura Simples

- É uma estrutura na qual o proprietário gerente **toma todas as decisões e supervisiona todas as atividades**, enquanto os funcionários **servem como extensão da autoridade fiscalizadora** do gerente;
- A estrutura simples é caracterizada por: **relações informais, poucas regras, especialização limitada de tarefas e sistemas de informações pouco sofisticados**;
- Está combinada com estratégias de foco e no nível de negócios;
- Geralmente competem com uma única linha de produtos e em um único mercado geográfico;
- Proprietários-gestores:
 - comumente faltam habilidades organizacionais e experiência;
 - tornam-se ineficazes na gestão de tarefas especializadas e complexas envolvidas com múltiplas funções organizacionais;
- A esse ponto da evolução, as empresas tendem a mudar de uma estrutura simples para uma estrutura organizacional funcional;

Estrutura Funcional

- Consiste de um CEO e um quadro limitado de funcionários, com gerentes funcionais de nível médio nas áreas organizacionais dominantes, como produção, contabilidades, marketing, P&D, engenharia e RH;
- A estrutura funcional sustenta a implementação das estratégias no nível de negócios e algumas estratégias no nível corporativo;
- As diferenças de orientação entre funções organizacionais podem:
 - Impedir a comunicação e coordenação;
 - Aumentar a necessidade de o CEO integrar as decisões e ações das funções de negócios;
 - Facilitar a carreira e desenvolvimento profissional em áreas funcionais especializadas;
 - Fazer que os gestores comparem questões estratégicas locais e globais;

Estrutura Multidivisional

- As empresas em crescimento, geralmente consideram **maiores níveis de diversificação**;
- A estrutura multidivisional compreende as divisões operacionais, cada uma representando um negócio independente ou um centro de lucros no qual o principal responsável corporativo **delega responsabilidades em relação às operações do dia-a-dia e à estratégia da unidade de negócios para os gerentes de divisão**;
- Três principais benefícios:
 1. Monitora com mais precisão o desempenho de cada negócio, o que simplifica o problema do controle;
 2. Facilita as comparações entre divisões, o que melhora o processo de alocação de recursos;
 3. Estimula gestores de divisões com baixo desempenho a procurar formas de melhorá-los;

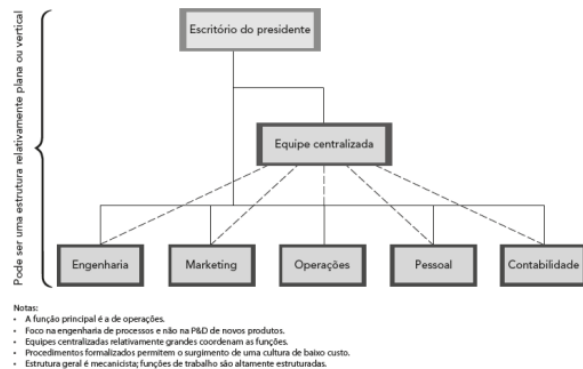
- Essa estrutura é amplamente utilizada pelo fato da diversificação ser uma estratégia dominante no nível corporativo na economia global;
- Partindo do pressuposto de que nenhuma estrutura simples é ideal em todas as instâncias, os gerentes preferem se concentrar no desenvolvimento de combinações adequadas entre estratégias e estruturas organizacionais a procurar uma estrutura "ideal";

Usando a estrutura funcional

- Diferentes formas de estrutura organizacional funcional são utilizadas para apoiar a **implementação da liderança em custo**, da **diferenciação** e das **estratégias integradas de liderança/diferenciação em custo**;
- As diferenças nessas formas são vistas em três importantes características estruturais:
 - especialização (número e tipos de postos de trabalho);
 - centralização (autoridade de decisão);
 - formalização (regras formais e procedimentos de trabalho);

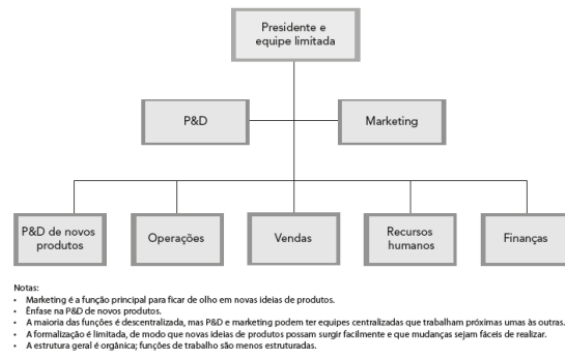
Para implementar liderança de custos

- As funções são altamente especializadas;
- A especialização no trabalho permite que os funcionários aumentem sua eficiência, tendo como resultado a redução dos custos da empresa;
- Uma grande equipe centralizada supervisiona as atividades;
- Seguir os procedimentos e normas formais de forma previsível cria eficiências de redução de custo;



Implementar a diferenciação

- As relações hierárquicas relativamente complexas e flexíveis;
- O emprego frequente de equipes multifuncionais de desenvolvimento de produtos; e
- A forte concentração em marketing e em P&D de produtos;
- Esta estrutura contribui para a emergência de uma cultura orientada para o desenvolvimento, na qual os funcionários tentam encontrar maneiras de **incrementar produtos atuais e desenvolver novos produtos altamente diferenciados**;



Implementar a estratégia Integrada de Liderança de Custos/Diferenciação

- Se consegue o uso eficiente da estratégia integrada quando a empresa combina de forma bem-sucedida suas atividades de redução de custo com as atividades de criação de características diferenciadas suplementares;
- Para alcançar uma posição diferenciada, se enfatiza o marketing e a P&D de produtos, e não as engenharias de processo e produção;
- A forma integrada da estrutura funcional deve ter:
 - padrões de decisão que são parcialmente centralizados e parcialmente descentralizados;
 - empregos semiespecializados;

- regras e procedimentos que permitem ambos os comportamentos de trabalho formal e informal.

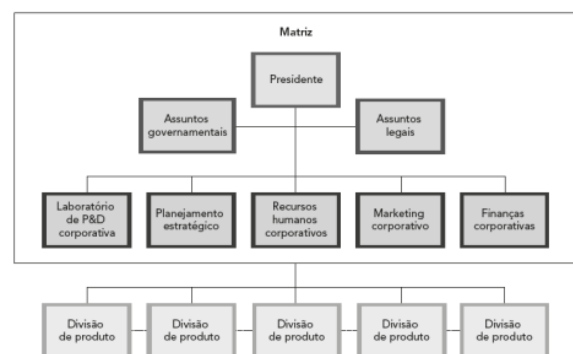
Combinação entre estratégias corporativas e estrutura multidivisional

- O aumento da diversificação eventualmente cria problemas de processamento da informação, coordenação e controle com os quais a estrutura funcional não consegue lidar;
- Estratégia de diversificação requer mudar de estrutura funcional para uma estrutura multidivisional;
- Diferentes níveis de diversificação criam a necessidade de implementação de uma forma única da estrutura multidivisional;



Usando a forma cooperativa - Estratégia Limitada Relacionada

- A **forma cooperativa** é uma estrutura na qual a integração horizontal (que envolve aquisição ou fusão de empresas que atuam no mesmo setor com nível de produção semelhante) é usada para realizar a cooperação Inter divisional;
- As divisões na empresa que utilizam a estratégia de diversificação limitada relacionada (a maioria dos negócios estão em um único setor/mercado) são



Notas:

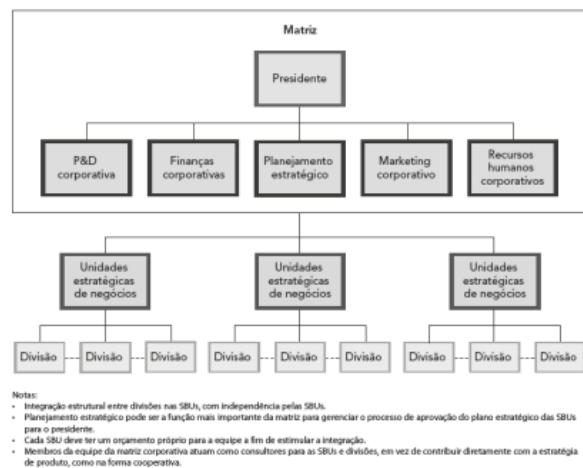
- Dispositivos de integração estrutural criam fortes ligações entre todas as divisões.
- O escritório corporativo enfatiza o planejamento estratégico centralizado, os recursos humanos e o marketing para estimular a cooperação entre as divisões.
- O setor de P&D provavelmente é centralizado.
- Recompensas são subjetivas e tendem a enfatizar o desempenho corporativo geral, além do desempenho divisional.
- A cultura enfatiza o compartilhamento cooperativo.

comumente formadas em torno de produtos, mercados, ou de ambos.

- Todas as divisões limitadas relacionadas da empresa compartilham uma ou várias forças corporativas;
- As competências na produção, no marketing e a dominância do meio de comunicação são exemplos de forças que as divisões da empresa podem compartilhar;

Usando a forma da Unidade Estratégica de Negócios - Estratégia Relacionada Vinculada

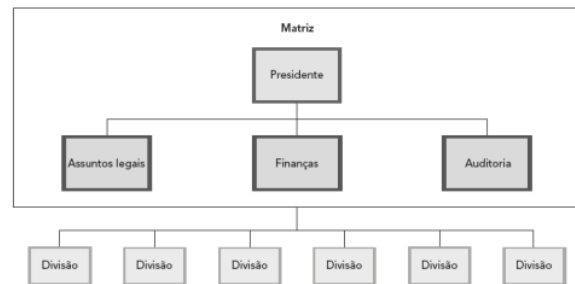
- Baseada na semelhança de produtos/serviços;
- A **Unidade Estratégica de Negócios (SBU)** é uma estrutura que consiste em três níveis: Sede corporativa; Unidades estratégicas de negócios (SBUs); Divisões da SBU;
- As divisões dentro das SBUs compartilham: produtos, mercados ou ambos;



Cada SBU é um centro de lucro, controlado e avaliado pelo escritório matriz

Usando a forma competitiva - Estratégia de Diversificação Não Relacionada

- Quando uma empresa entra em novos mercados ou desenvolve novos produtos/serviços que não estão relacionados com seus negócios atuais;
- A forma competitiva é caracterizada pela total independência entre as divisões da empresa que competem por recursos corporativos;
 - Divisões não compartilham os pontos fortes comuns, então integração de dispositivos não são desenvolvidos.
 - Arranjos organizacionais enfatizam concorrência divisional ao invés de cooperação.
- Existem **três benefícios da concorrência interna**:
 - **Flexibilidade** – matriz pode ter divisões trabalhando em diferentes tecnologias para identificar aquelas com maior potencial futuro.
 - Concorrência interna **desafia o status quo e a inércia**, pois os líderes das divisões sabem que a futura alocação de recursos é resultado do desempenho atual.



Notas:

- A matriz corporativa tem uma equipe pequena.
- Finanças e auditoria são as funções mais proeminentes do escritório matriz para administrar o fluxo de caixa e garantir a precisão dos dados de desempenho que chegam das divisões.
- A função de assuntos legais se torna importante quando a empresa adquire ou deixa de investir em ativos.
- As divisões são independentes e separadas para propósitos de avaliação financeira.
- As divisões mantêm controle estratégico, mas o dinheiro é administrado pelo escritório corporativo.
- As divisões competem por recursos corporativos.

- Concorrência interna **motiva esforços** para que o desafio de concorrer com pares internos possa ser tão grande quanto o de concorrer com rivais externos.

Combinação entre Estratégias Cooperativas e Estruturas de Rede

- **Rede estratégica** é um grupo de empresas formado para criar valor através da participação em vários acordos de cooperação, como alianças e joint-ventures. Existe quando parceiros formam alianças a fim de melhorar o desempenho da aliança através de esforços cooperativos;
 - São usadas para implementar: estratégias de negócios; estratégias de nível empresarial; estratégias de cooperação internacionais; a empresa em torno da qual giram relacionamentos cooperativos da rede;
- Engaja-se em quatro tarefas principais:
 - **Terceirização estratégica:** a empresa terceiriza e faz parceria com outras empresas;
 - **Competências:** dar apoio aos esforços de cada membro para desenvolver competências centrais com potencial de beneficiar a rede;
 - **Tecnologia:** gerenciar o desenvolvimento e compartilhamento de ideias baseadas em tecnologia entre os membros da rede;
 - **Corrida para aprender:** com sua autoridade e responsabilidade de tomada de decisões, a empresa orienta os participantes em esforços para criar vantagens competitivas;

Implementando Estratégias Cooperativas de Negócios

- **Alianças complementares verticais:**
 - As empresas que têm competências complementares nas fases diferentes de cadeia de valor formam uma aliança para cooperativamente integrar

suas habilidades diferentes;

- **Alianças complementares horizontais:**

- As empresas que concordam e combinam competências para criar valor no mesmo estágio da cadeia de valor;
- A empresa de centro estratégico é óbvia nas alianças verticais, mas não sempre em alianças horizontais;
 - As alianças verticais são usadas com menos frequência devido as empresas se unirem em muitas atividades colaborativas e os governos podem suspeitar de ato falso entre essas empresas;

Implementando Estratégias Cooperativas Corporativas

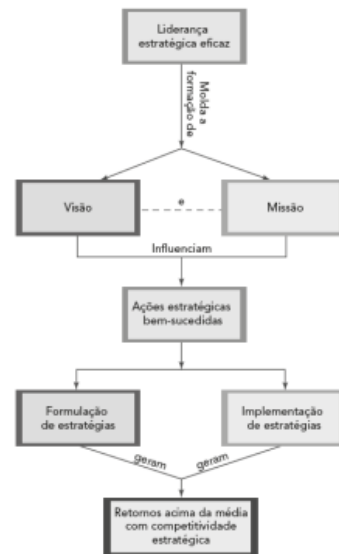
- São utilizadas para facilitar a diversificação de produto e de mercado;
- Como uma estratégia cooperativa, a franquia permite que a empresa utilize suas competências para aumentar ou diversificar o alcance de seus produtos ou mercado, mas sem realizar uma fusão ou aquisição;

Liderança Estratégica

Liderança Estratégica

- Capacidade de antecipar, vislumbrar, manter flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas
- Líderes estratégicos eficazes influenciam atitudes, pensamentos e sentimentos daqueles com quem trabalham

- É por meio da liderança estratégica que as empresas demonstram sua capacidade de utilizar com sucesso o processo de gestão estratégica;
- Na qualidade de líderes estratégicos, os membros da alta administração devem orientar a empresa a trilhar por caminhos cuja meta seja a formulação de uma visão e de uma missão;
- Essa orientação poderá levar a metas que exigirão de todos na organização um esforço no sentido de melhorar o desempenho;
- Os líderes estratégicos devem facilitar o desenvolvimento de ações estratégicas adequadas, bem como determinar sua forma de execução.



Liderança estratégica é a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas sempre que necessário.

- O líder estratégico eficiente **exerce influência significativa sobre as atitudes, os pensamentos e sentimentos daqueles com quem trabalha;**
- Líderes estratégicos eficazes:
 - gerenciam as operações da empresa para sustentar um elevado desempenho ao longo do tempo;
 - tomam decisões melhores do que seus concorrentes;

- tomam decisões sinceras, corajosas, pragmáticas;
- entendem como suas decisões afetam os sistemas internos em uso pela empresa;
- solicitam feedback de seus pares, superiores e funcionários sobre suas decisões e visões;

O Papel da Alta Gestão

- Os altos executivos desempenham um papel crítico nas empresas, uma vez que são responsáveis por formular e implementar estratégias de maneira eficiente; Decisões estratégicas tomadas pela alta administração influenciam a maneira como o projeto da empresa é elaborado e se seus objetivos serão ou não alcançados.

Fatores que Afetam as Decisões Gerenciais

Principais fatores que determinam o volume de critério de um gerente na tomada de decisão

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fontes ambientais externas; <ul style="list-style-type: none"> ◦ Estrutura setorial ◦ Taxa de crescimento do mercado ◦ Número e tipo de concorrentes ◦ Natureza e grau de restrições legais/políticas ◦ Grau de diferenciação de produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Características da organização; <ul style="list-style-type: none"> ◦ Tamanho ◦ Idade ◦ Cultura ◦ Disponibilidade de recursos ◦ Padrões de interação entre os funcionários | <ul style="list-style-type: none"> • Características do gestor; <ul style="list-style-type: none"> ◦ Compromisso com a empresa e seus resultados estratégicos desejados ◦ Habilidades interpessoais ◦ Nível de aspiração ◦ Grau de autoconfiança |
|--|--|---|

Equipes de Alta Gestão

- Composta dos principais gestores responsáveis pela seleção e implementação de estratégias da empresa;
- Uma equipe de alta gestão heterogênea:
 - tem experiência e conhecimento variados;
 - pode projetar múltiplas perspectivas;
 - irá avaliar estratégias alternativas;
 - buscará um consenso;

Equipes de alta gestão, desempenho da empresa e mudança estratégica

- Equipes de alta gestão heterogêneas:
 - têm dificuldade em funcionar eficazmente como uma equipe;
 - requerem uma gestão eficaz da equipe para facilitar o processo de tomada de decisão;
 - ao mesmo tempo são positivamente associadas com inovação e estratégia de mudança;
 - têm maior capacidade de fornecer liderança estratégica eficaz na formulação de estratégias;

CEO e Equipes de Alta Gestão

- O maior desempenho é alcançado quando o conselho de administração está mais diretamente envolvido na formação da direção estratégica;
- Os conselhos, no entanto, podem ter dificuldade para direcionar ações e decisões em equipes onde se tem um CEO com muitos poderes;
- Um poderoso CEO pode:
 - nomear membros simpatizantes de fora do conselho;
 - ter membros do Conselho que também estão na alta gestão e se reportam ao CEO;

- ter um controle significativo sobre as ações do Conselho;
- também pode manter a posição de Presidente do Conselho (dualidade de CEO);
- Dualidade, muitas vezes, refere-se ao mau desempenho e à resposta lenta para mudar:
 - CEOs de longo mandato também podem exercer o poder substancial.
 - Os CEOs podem obter tanto poder que eles são praticamente independentes de supervisão pelo Conselho de Administração;
- As formas mais eficazes de governança compartilham o poder e influenciam o CEO e o Conselho de Administração.

Sucessão Gerencial

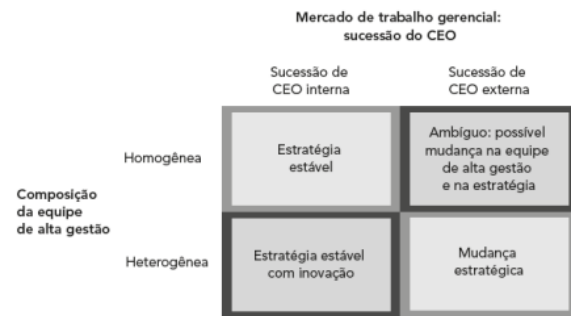
- Muitas companhias usam sistemas de rastreamento de liderança para identificar indivíduos com potencial de liderança estratégica, além de determinar os critérios que esses indivíduos devem satisfazer para serem candidatos ao cargo de CEO;
- As empresas escolhem gestores e líderes estratégicos de dois tipos de mercados de trabalho gerencial:
 - **Mercado de trabalho de gestão interna**
 - Oportunidades de avanço relacionadas com cargos gerenciais dentro de uma empresa.
 - **Mercado de trabalho de gestão externa**
 - Oportunidades de carreira para gestores em organizações que não aquela para a qual trabalham atualmente;

- **Vantagens do mercado de trabalho gerencial interno:**

- Claro entendimento da equipe da empresa e suas aptidões;
- Valorização da cultura da empresa e seus valores centrais associados;
- Profundo conhecimento das competências essenciais da empresa, assim como capacidade para desenvolver novas competências se for necessário;
- Sentir o que vai ou não funcionar na empresa;

- **Vantagens do mercado de trabalho gerencial externo:**

- A possibilidade de substituir os titulares "obsoletos" — pessoas de fora podem trazer novas perspectivas;



Exercício de uma liderança estratégica eficaz



Ações-chave de liderança estratégica: gestão da carteira de recursos

- Os recursos da empresa são caracterizados como: capital financeiro, capital humano, capital social e capital organizacional;
- **Competências essenciais:** Recursos e capacidades de uma empresa que servem como fonte de vantagem competitiva sobre seus rivais.
 - *A Liderança deve verificar que as competências da empresa são enfatizadas nos esforços de implementação de estratégia.*
 - *As Empresas devem desenvolver continuamente ou até mudar suas principais competências para ficar à frente das concorrentes.*
 - **Capital humano**
 - Os conhecimentos e habilidades de todos os trabalhadores da empresa são um recurso de capital que exige investimentos em treinamento e desenvolvimento.
 - **Capital social**
 - Relacionamentos dentro e fora da empresa que ajudam a realizar tarefas e criar valor para clientes e acionistas.

Cultural Organizacional Eficiente

- **Cultura organizacional:** Conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores fundamentais compartilhados por meio da empresa, o que influencia a maneira como o negócio é conduzido.
- **Mentalidade empresarial (orientação):** Características pessoais que encorajam ou desencorajam oportunidades empresariais:
 - Autonomia
 - Proatividade
 - Inovação
 - Tomada de risco
- Mudar a cultura organizacional da empresa é mais difícil do que mantê-la.
 - Líderes estratégicos eficazes reconhecem quando é necessária a mudança na cultura.
- Moldar e reforçar a cultura requer:
 - comunicação eficaz
 - habilidades de resolução de problemas
 - seleção das pessoas certas
 - avaliações de desempenho eficaz
 - sistemas de recompensa apropriada

Enfatizando Práticas Éticas

- Práticas éticas criam capital social e boa vontade na empresa.
- Incluem ações que desenvolvem uma cultura organizacional ética:
 - estabelecer e comunicar objetivos específicos para descrever os padrões éticos da empresa;
 - continuamente revisar e atualizar o código de conduta;
 - divulgar o código de conduta para todos os interessados para informá-los dos padrões éticos e práticas da empresa;

- desenvolver e implementar métodos e procedimentos para usar no cumprimento das normas éticas da empresa;
- criar e usar sistemas de recompensa explícita que reconhecem atos de coragem;
- criar um ambiente de trabalho em que todas as pessoas sejam tratadas com dignidade;

Estabelecendo controles organizacionais equilibrados

• Controles

- Procedimentos formais, baseados em informações utilizadas pelos gestores para manter ou alterar os padrões nas atividades organizacionais.

• Controles ajudam os líderes estratégicos para:

- construir credibilidade;
- demonstrar o valor das estratégias para as partes interessadas da empresa;
- promover e apoiar a mudança estratégica;

• O balanced scorecard

- Uma estrutura usada para verificar se a empresa estabeleceu controles estratégicos e financeiros para avaliar o seu desempenho;
- Impede a ênfase exagerada dos controles financeiros em detrimento de controles estratégicos;
- *Quatro perspectivas do balanced scorecard*

Perspectivas	Critério
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa • Retorno sobre o patrimônio • Retorno sobre ativos
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da capacidade de prever as necessidades do consumidor • Eficácia das práticas de atendimento ao cliente • Percentual de negócios recorrentes • Qualidade da comunicação com os consumidores
Processos de negócios internos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da utilização de ativos • Aumento do moral dos funcionários • Mudança nas taxas de rotatividade
Aprendizagem e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da capacidade de inovação • Número de novos produtos comparado com os concorrentes • Aumento das habilidades dos funcionários

- **Financeira:** relacionada com crescimento, lucratividade e risco a partir da perspectiva dos acionistas;
- **Consumidor:** relacionada ao valor percebido dos produtos pelo consumidor;
- **Processos internos do negócio:** foco nos processos que criam satisfação para o consumidor e para o acionista;
- **Aprendizagem e crescimento:** são os esforços das empresas para criar um ambiente de suporte para mudança, inovação e crescimento;

Empreendedorismo estratégico

Empreendedorismo Estratégico

- Envolve a execução de ações empreendedoras usando uma perspectiva estratégica
- O processo de inovação inclui invenção, inovação e imitação, sendo a inovação frequentemente a fonte de sucesso competitivo

- Estrutura que as empresas usam para integrar efetivamente suas ações empreendedoras e estratégias;
 - Engajar-se em oportunidades simultâneas buscando vantagem competitiva.
 - Projetar e implementar estratégias empresariais para criar riqueza.



Envolve a execução de ações empreendedoras usando uma perspectiva estratégica.



Uso ou a aplicação de empreendedorismo dentro de uma empresa estabelecida

- É fundamental para a sobrevivência das organizações que visam lucro, bem como as empresas públicas;

Empreendedorismo e Oportunidades Empresariais

- **Empreendedorismo** é o processo pelo qual os indivíduos, equipes ou organizações identificam e perseguem oportunidades empresariais sem serem imediatamente restringidos pelos recursos que controlam atualmente;
- Empresas que incentivam o empreendedorismo são:
 - tomadoras de risco, comprometidas com a inovação;
 - proativas na criação de oportunidades, ao invés de esperar para responder às oportunidades criadas por outros;
- **Oportunidades empresariais** são condições em que novos produtos ou serviços podem satisfazer a uma necessidade do mercado.
- Empresários ou gestores empresariais devem ser capazes de:
 - identificar oportunidades que não são percebidas pelos outros;
 - toma ações para explorar as oportunidades;
 - estabelecer uma vantagem competitiva.

O Processo de Inovação

As empresas participam de 3 tipos de novidades inovadoras:

Invenção

- É o ato de criar ou desenvolver um novo produto ou processo;
- Traz algo novo;
- Critérios técnicos são usados para determinar o sucesso de uma invenção.

Inovação

- O processo de criação de um produto a partir de uma invenção;
- A invenção cria algo novo e a inovação coloca algo novo em uso;
- É um resultado-chave das empresas empreendedoras;
- Muitas vezes é a fonte de sucesso competitivo;
- Critérios comerciais são usados para determinar o sucesso de uma inovação.

Imitação

- A adoção de uma inovação por empresas similares;
- Geralmente leva à padronização do produto ou processo;
- Produtos à base de imitação muitas vezes são oferecidos a preços mais baixos, mas com menos recursos.

Empreendedores

- **Empreendedores**
 - Indivíduos, agindo de forma independente ou como parte de uma organização, que criam um novo empreendimento ou desenvolvem uma inovação, assumindo riscos, entrando no mercado com inovações;
- **Capacidades empresariais**
 - Capital intelectual;
 - Mentalidade empreendedora;

- Transferência de competências empreendedoras para outros;
- Capital humano eficaz.

Empreendedorismo Internacional

- É o processo em que as empresas descobrem e exploram de forma criativa, oportunidades que estão fora de seus mercados domésticos;
- Deve haver um equilíbrio cultural entre:
 - a iniciativa individual;
 - o espírito de cooperação e a propriedade da inovação.
- Para que as empresas sejam empreendedoras, elas precisam:
 - fornecer autonomia apropriada;
 - oferecer incentivos para a iniciativa individual;
 - promover a cooperação e a posse de uma inovação;

Inovação Interna

- Os esforços da função Pesquisa e Desenvolvimento são fonte primária de inovação interna, e eles precisam de capital humano de alta qualidade;
- As empresas podem usar redes externas, como: outros cientistas, pesquisas publicadas, parcerias;
- As empresas investem em P&D para produzir dois tipos de inovação:

Inovação incremental

- é o caso usual para a inovação nas organizações.
- fornece pequenos incrementos em linhas de produtos atuais.
- melhora processos e conhecimentos existentes.
- pode criar valor.



As inovações incrementais exploram uma tecnologia existente para oferecer uma melhoria em um produto final!

Inovação radical

- é rara por causa da dificuldade e risco envolvido no desenvolvimento;
- fornece importantes inovações tecnológicas para atender mercados recém criados;
- cria processos e novos conhecimentos;
- Ex: o desenvolvimento do primeiro computador pessoal foi uma inovação radical;



As empresas tentam inovar buscando conhecimento com usuários atuais para entender sua perspectiva em relação ao que poderia ser uma inovação benéfica nos produtos da empresa.

Empreendimento Corporativo Interno

Existem 2 tipos de empreendimentos corporativos internos:

Comportamento estratégico autônomo

- Um comportamento de baixo para cima, onde os patrocinadores de produtos perseguem novas ideias por meio de um processo onde são desenvolvidas ações necessárias para inovar e levar essa inovação ao mercado;
- Com base no conhecimento da empresa e nos recursos que são as fontes de inovação da empresa.
- Capacidades tecnológicas e competências da empresa são sua base para novos produtos e processos.

Comportamento estratégico induzido

- Um processo de cima para baixo pelo qual a estrutura e a estratégia atual da empresa promovem inovações de produto;
- Permite que a empresa e seus gestores determinem o tipo e a quantidade de inovação desejada;

Implementação de inovações internas

- Ser inovador e desenvolver empreendimentos internos requerem:
 - uma mentalidade empresarial;
 - propensão ao risco;
 - ênfase na execução.
- Facilitar a integração das atividades associadas a diferentes funções organizacionais;
 - Projeto, fabricação, marketing, etc.
 - Novos processos de desenvolvimento de produto podem ser concluídos mais rapidamente;
 - Produtos podem ser mais facilmente comercializados quando equipes multifuncionais trabalham de forma eficaz.
- Estágios de desenvolvimento de produto são agrupados em processos paralelos ou sobrepostos, permitindo que a empresa adeque seus esforços de desenvolvimento de produto;
- Competências essenciais únicas;
- Necessidades do mercado.

Barreiras à eficácia de equipes multifuncionais

- Indivíduos de funções separadas têm diferentes orientações;
 - Criar abordagens diferentes para atividades de desenvolvimento de produto.
- Políticas organizacionais;

- Causam a agressiva concorrência por recursos entre diferentes funções organizacionais, devido a forma como os recursos serão alocados para diferentes funções;
- As organizações devem atingir integração multifuncional com mínimo conflito político.



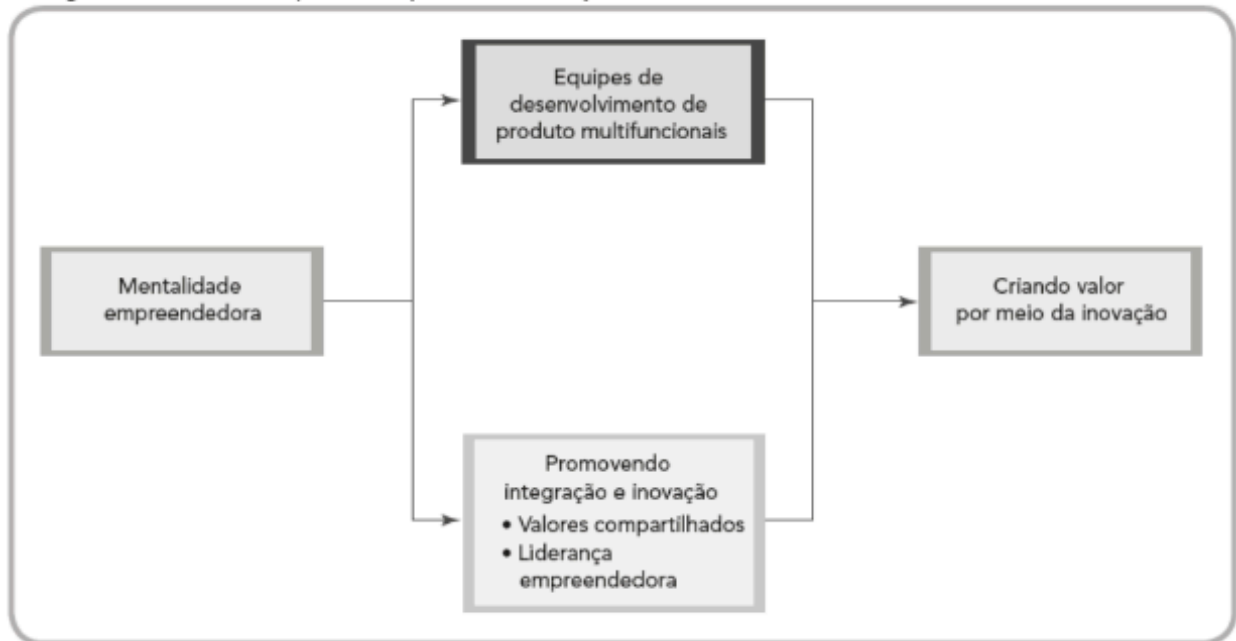
Enfatizar o papel crítico de cada função nos esforços gerais da empresa para inovar ajuda os indivíduos a enxergar o valor de suas colaborações em cada unidade

Facilitar a integração e inovação

- **Valores compartilhados:**
 - são moldados em torno da intenção estratégica da empresa e da missão;
 - tornam-se a ligação que promove a integração entre unidades funcionais.
- **Liderança eficaz:**
 - Define metas e aloca recursos;
 - Desenvolvimento integrado e a comercialização de novos bens e serviços;
 - Comunicação eficaz.

Criação de valor através de processos de inovação internos

Figura 13.2 Criando valor por meio de processos de inovação internos



Inovação através de Estratégias de Cooperação

- Cooperação e integração de conhecimentos e recursos são necessárias para comercializar com sucesso as invenções;
- Empresas precisam de recursos de investimento de capital e de distribuição, para introduzir um de seus produtos com êxito no mercado;
- As empresas estabelecidas precisam do conhecimento tecnológico possuído pelas empresas empreendedoras;
- Empresas inovam através da partilha de seus conhecimentos e habilidades em uma relação de cooperação.

Inovação através de Aquisições

- **Aquisições:**
 - rapidamente podem estender a linha de produtos;
 - podem rapidamente aumentar as receitas da empresa.
- **Principais riscos das aquisições:**

- Substituir a capacidade de desenvolver inovações internamente pela capacidade de comprá-las;
- Perder intensidade nos esforços de P&D;
- Perder sua capacidade de produzir patentes.

Criação de Valor através de Empreendedorismo Estratégico

- Ser eficaz na identificação de oportunidades;
- Ser flexível e disposto a assumir riscos;
- Ter recursos e capacidades suficientes para explorar e identificar oportunidades;
- Sustentar uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, identificar e explorar oportunidades;
- Desenvolver uma mentalidade empreendedora entre gestores e funcionários;
- Procurar entrar e competir em mercados internacionais.