

# CORPORATE GOVERNANCE



Docente: Professora Doutora Carla Curado

Discentes: Beatriz Costa; Madalena Leite; Mariana Venâncio; Patrícia Redondo; Tomás Maio



CASOS EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

# GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

Conjunto de mecanismos utilizados para gerir as relações entre as partes interessadas e determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações.



Procura estabelecer e manter a harmonia entre os proprietários e os gestores.

Preocupa-se, essencialmente, em identificar técnicas que garantam que as decisões estão a ser tomadas de forma eficaz e que facilitem os esforços para alcançar a competitividade estratégica.

# MECANISMOS DE GOVERNAÇÃO

## MECANISMOS DE GOVERNAÇÃO INTERNA

- 1 Concentração de propriedade
- 2 Remuneração executiva
- 3 Conselho de administração

## MECANISMOS DE GOVERNAÇÃO EXTERNA

- 1 Mercado de controlo corporativo

Este mercado é definido pelo conjunto de potenciais compradores que procuram adquirir empresas subvalorizadas, que através da substituição de equipas de gestão de topo ineficazes, obtêm retornos sobre os seus investimentos.

# SEPARAÇÃO ENTRE PROPRIEDADE E CONTROLO CORPORATIVO

Historicamente, as empresas eram geridas pelos fundadores e por sua vez pelos seus descendentes, ou seja, a propriedade e o controlo corporativo residem no mesmo grupo de pessoas.



Esta situação origina duas questões:

- Falta de conhecimento necessário para gerir a empresa
- Poderão de ter de abdicar de capital



A separação entre propriedade e controlo corporativo surge para facilitar e melhorar o desempenho e lucros da empresa.

# RELAÇÕES DE AGÊNCIA

Uma relação de agência é criada pela separação entre o proprietário da empresa e o gestor.

Os proprietários contratam gestores especialistas na área. Estes gestores são responsáveis pela formulação e implementação das estratégias da empresa e que visam o melhoramento e desempenho da mesma.

## PROBLEMÁTICA



Por vezes existe discórdia entre o proprietário da empresa e o gestor.



## OPORTUNISMO GERENCIAL

O oportunismo gerencial acontece quando as opiniões dos agentes têm interesses pessoais envolvidos.

# CUSTOS DE AGÊNCIA E MECANISMOS DE GOVERNAÇÃO

Conflitos de interesses entre diretores e acionistas geram a necessidade da criação de mecanismos de governação



ESTES MECANISMOS TEM UM CUSTO DE AGÊNCIA

Custos de incentivo

Custos de monitorização

Custos de execução e perdas financeiras

# CUSTOS DE AGÊNCIA E MECANISMOS DE GOVERNAÇÃO

CASO OS MECANISMOS DE GOVERNAÇÃO FALHEM:

Interesses dos CEO'S



Interesses da sociedade anónima

CASO OS MECANISMOS DE GOVERNAÇÃO FALHEM ENQUANTO SÃO CONTROLADOS POR CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

Interesses da sociedade  
anónima



Interesses dos CEO'S

Para uma governação corporativa eficaz é necessária uma resposta a comportamentos que possam ser prejudiciais para a empresa por isso estes mecanismos de governação são importantes para a relação entre os gerentes e os acionistas.

# CONCENTRAÇÃO DE PROPRIEDADE

## CONCEITOS CHAVE



### **Acionistas de grandes blocos (large-block shareholders)**

Acionistas que normalmente possuem pelo menos 5% das ações emitidas de uma empresa.



### **Concentração de propriedade**

Definida pelo número de “acionistas de grandes blocos” (large-block shareholders) e pela percentagem total de ações da empresa que possuem.

A concentração de propriedade está associada a níveis mais baixos de diversificação de produtos das empresas



Quanto maior for o grau de concentração de propriedade nas empresas, maior será a probabilidade de que as decisões dos gestores sejam tomadas com o objetivo de maximizar o valor para os acionistas.

# A CRESCENTE INFLUÊNCIA DOS PROPRIETÁRIOS INSTITUCIONAIS

## CONCEITOS CHAVE



### **Proprietários institucionais**

Instituições financeiras, tais como fundos mútuos e fundos de pensões, que controlam posições de large-block shareholders.

**O Ativismo Institucional tem o potencial de disciplinar os gestores e de aumentar a probabilidade de uma empresa tomar medidas futuras que sejam do interesse dos acionistas, como investir em capital humano.**

Os gestores precisam de se concentrar na estratégia de longo prazo, em vez de responder às propostas dos comerciantes de curto prazo. – sugere Larry Fink, CEO da BlackRock (maior investidora/ gestora de ativos financeiros do mundo)

# CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O conselho de administração tem como principal função agir em função dos interesses dos acionistas.  
A composição do conselho tem implicações no desempenho da organização.

## **INSIDERS**

Gestores de topo,  
são fonte de informação.

## **RELATED OUTSIDERS**

Algum relacionamento com a  
empresa, que pode ser ou não  
contratual, mas não fazem parte  
das atividades do dia a dia.

## **OUTSIDERS**

Pessoas de fora, podem ser  
pessoas que ocupam lugares de  
topo noutras empresas.

# MELHORAMENTO DA EFICÁCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

## Alterações no conselho de administração

- 1 Aumentar a diversidade dos membros;
- 2 Criar processos formais de avaliação de desempenho;
- 3 Alterar a remuneração dos diretores;
- 4 Criar a função de “lead director”.

### CONCEITOS CHAVE



#### **Conselho de administração**

Conselhos diversificados tomam decisões estratégicas mais eficazes e apresentam um melhor desempenho ao longo do tempo.

# REMUNERAÇÃO EXECUTIVA



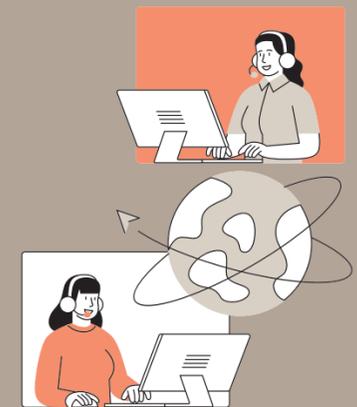
## INCENTIVOS A LONGO PRAZO



- Facilitam as empresas evitando potenciais problemas;
- Impedem que os acionistas pressionem o Conselho de Administração;
- Gestores atuam no melhor interesse dos acionistas.

## EMPRESAS QUE IMPLEMENTAM ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

- Podem beneficiar de uma abordagem menos uniforme na definição dos planos de remuneração para subsidiárias estrangeiras da empresa.



# A EFICÁCIA DA REMUNERAÇÃO EXECUTIVA

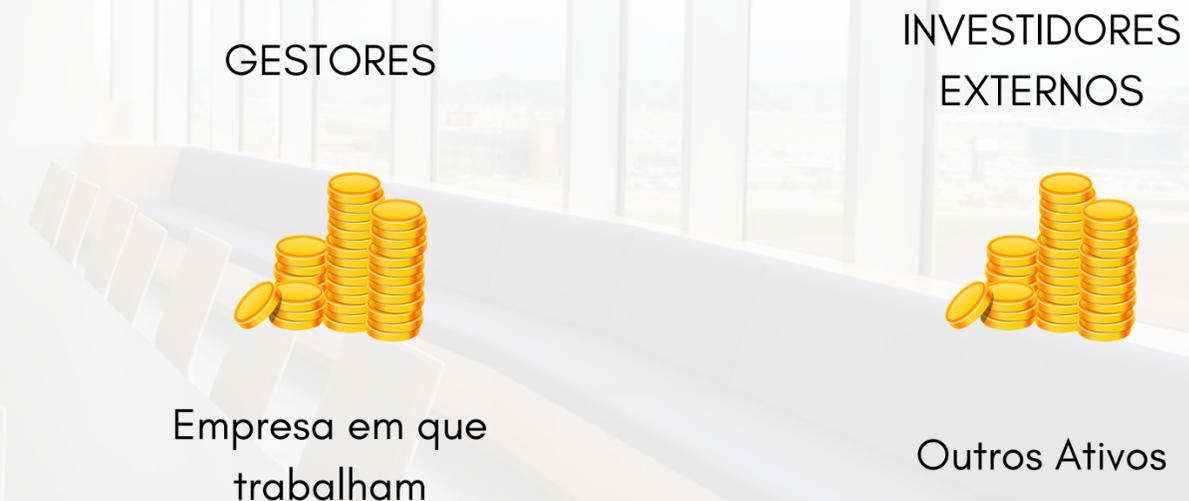
## DIFICULDADES DA REMUNERAÇÃO EXECUTIVA

- 1 As decisões estratégicas tomadas pelos CEO's são complexas e não rotineiras;
- 2 As decisões estratégicas tomadas pelos CEO's têm mais impacto quando desempenhadas a longo prazo;
- 3 Mudanças imprevisíveis no ambiente geral da empresa dificulta a distinção entre os efeitos das decisões dos CEO's, ou os efeitos das mudanças.

## VANTAGEM DA REMUNERAÇÃO EXECUTIVA

- 1 Quando devidamente concebidos e utilizados podem aumentar o valor de uma empresa de acordo com as expectativas dos acionistas.

## PORQUE É QUE OS INCENTIVOS A LONGO PRAZO NÃO SÃO VALORIZADOS PELOS GESTORES?



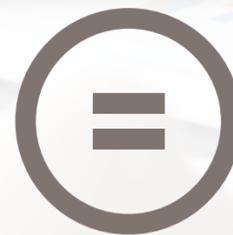
NENHUM MECANISMO DE GOVERNAÇÃO INTERNA É PERFEITO

## MERCADO PARA O CONTROLO CORPORATIVO

Utilizado quando os mecanismos de governação interna falham, é composto por indivíduos ou empresas que adquirem posições de propriedade ou que sejam subvalorizadas, com o objetivo de:

- dividir duas empresas;
- unir duas empresas, nestes casos os gerentes são substituídos.

Os investidores utilizam o mercado de controlo corporativo para assumir posições de propriedade em empresas com um bom desempenho ou seja que utilizem mecanismos de governação



É um mecanismo de governação que representa os interesses dos acionistas, isto vai gerar nos diretores uma vontade de liderar as equipas

# MERCADO PARA O CONTROLO GOVERNATIVO

## FUNDOS COBERTURA



- Proativos;
- Identificam as necessidades de melhoria de uma empresa;
- Objetivo de investir na empresa;
- Possibilidade de assumir posições nas empresas;
- Compra e venda de títulos subvalorizados.

## FUNDOS DE PENSÕES ATIVISTAS

- Investidores e Mecanismos de governação interna;
- Reativos;
- Decisões tomadas com base no desempenho insatisfatório da empresa.



Os investidores procuram obter fundos com baixo desempenho em que os responsáveis sejam os gestores, Através dos fundos de cobertura os investidores têm a oportunidade de se tornarem mais ativos no mercado e conseqüentemente no controlo corporativo

# TÁTICAS DE MERCADO DE CONTROLO GOVERNATIVO

De modo a evitar a aquisição das empresas os gestores utilizam táticas de defesa com o objetivo de proteger a empresa pois com a crescente utilização do mercado para o controlo empresarial há cada vez mais táticas.

**Golden Parachutes** - quando o controlo empresarial está a aumentar o risco para os gestores a remuneração dos mesmos é aumentada.

**Poison Pill** - permite aos acionistas converter os seus direitos num grande número de ações ordinárias.

Defense strategy	Success as a strategy	Effects on shareholder wealth
<b>Capital structure change:</b> Dilution of the target firm's stock, making it more costly for an acquiring firm to continue purchasing the target's shares. Employee stock option plans (ESOPs), recapitalization, issuance of additional debt, and share buybacks are actions associated with this strategy.	Medium	Inconclusive
<b>Corporate charter amendment:</b> An amendment to the target firm's charter for the purpose of staggering the elections of members to its board of directors so that all are not elected during the same year. This change to the firm's charter prevents a potential acquirer from installing a completely new board in a single year.	Very low	Negative
<b>Golden parachute:</b> A lump-sum payment of cash that is given to one or more top-level managers when the firm is acquired in a takeover bid.	Low	Negligible
<b>Greenmail:</b> The repurchase of the target firm's shares of stock that were obtained by the acquiring firm at a premium in exchange for an agreement that the acquirer will no longer target the company for takeover.	Medium	Negative
<b>Litigation</b> Lawsuits that help the target firm stall hostile takeover attempts: Antitrust charges and inadequate disclosure are examples of the grounds on which the target firm could file.	Low	Positive
<b>Poison pill:</b> An action the target firm takes to make its stock less attractive to a potential acquirer.	High	Positive
<b>Standstill agreement:</b> A contract between the target firm and the potential acquirer specifying that the acquirer will not purchase additional shares of the target firm for a specified period of time in exchange for a fee paid by the target firm.	Low	Negative

Tabela 1 Hostile Takeover Defense Strategies

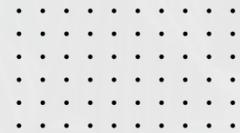
AUMENTO DO VALOR POTENCIAL DAS EMPRESAS

Globalização do comércio

Investimentos e mercados de capitais

As grandes empresas procuram atrair o investimento estrangeiro por isso é necessária a implementação de mecanismos adequados à governação corporativa para proteger os investimentos

# ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CONTROLS



# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## CONCEITOS CHAVE



### **Estrutura Organizacional**

Determina a hierarquia de passagem de informação, os procedimentos e controlos que devem ser aplicados, assim como os processos de tomada de decisão.



VANTAGEM  
COMPETITIVA



ESTABILIDADE



FLEXIBILIDADE

# CONTROLOS ORGANIZACIONAIS

Os Controlos Organizacionais são uma ferramenta que ajudam os gestores a reconhecerem:

- Qual o momento adequado para mudar a estrutura da empresa
- Como comparar os resultados obtidos com os resultados expectados
- Sugere correções relativamente a esses resultados

## CONTROLOS ESTRATÉGICOS



Usado para verificar se a empresa está a aplicar as estratégias adequadas em relação ao ambiente externo. Elabora um plano consoante com a capacidade da empresa e exige uma boa comunicação entre os managers e quem implementa as estratégias.

## CONTROLOS FINANCEIROS



Usado para avaliar o desempenho da empresa de acordo com os resultados quantitativos estabelecidos. Para fazer este tipo de avaliações são utilizadas medidas de controlo financeiro e contabilísticas.

## RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA

A relação entre estratégia e estrutura organizacional é recíproca e influencia o desempenho da empresa



Uma vez implementada, a estrutura pode afetar as ações estratégicas presentes e futuras



Os gestores estratégicos devem entender que as mudanças na estratégia demandam adaptações na forma como o trabalho é realizado na organização



Ao modificar estratégias, a organização deve considerar as implicações na estrutura organizacional necessária para apoiar a nova direção estratégica. A integração adequada entre estratégia e estrutura pode gerar uma vantagem competitiva



Este processo pode ser influenciado por fatores externos, como a atenção da mídia, que podem facilitar ou dificultar a implementação de mudanças estratégicas e estruturais

# PADRÕES EVOLUTIVOS DE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUTURA SIMPLES

crescimento das vendas  
COORDENAÇÃO E  
CONTROLO  
PROBLEMAS

ESTRUTURA FUNCIONAL

crescimento das vendas  
COORDENAÇÃO E  
CONTROLO  
PROBLEMAS

ESTRUTURA MULTIDIVISIONAL

Implementação eficiente  
de estratégia formulada

Implementação eficiente  
de estratégia formulada

A pesquisa indica que a maioria das empresas segue um padrão específico de interação entre estratégia e estrutura organizacional.

Chandler descobriu que as empresas geralmente crescem de acordo com certos padrões previsíveis.

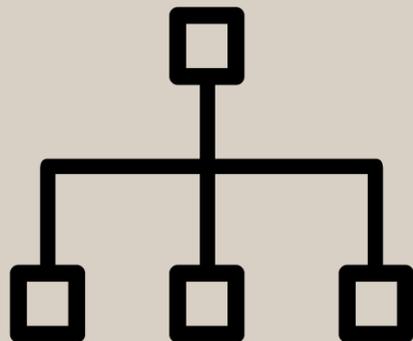
Os padrões de crescimento das empresas influenciam sua estrutura organizacional.

🔔 As empresas têm a opção de escolher entre três principais tipos de estruturas organizacionais – simples, funcional e multidivisional – para implementar suas estratégias.

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## ESTRUTURA SIMPLES

- 1 O proprietário-gerente toma todas as decisões importantes e monitora todas as atividades;
- 2 A equipa serve como uma extensão da autoridade de supervisão do gestor.



## ESTRUTURA FUNCIONAL

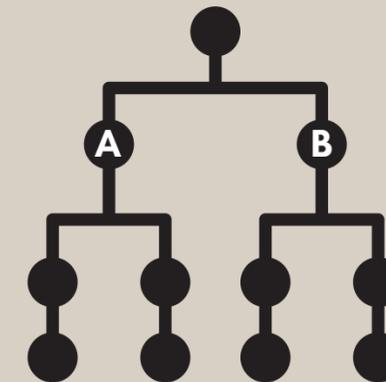
Consiste num diretor executivo e numa equipa corporativa limitada, com gerentes de linha funcionais em áreas organizacionais dominantes, como a produção, contabilidade, marketing, P&D, engenharia e recursos humanos.



## ESTRUTURA MULTIDIVISIONAL

### VANTAGENS DE ADOTAR A M-FORM

- 1 Simplifica problemas de controlo, uma vez que é possível haver uma monitorização mais precisa no desempenho de cada negócio;
- 2 Facilita a comparação entre divisões;
- 3 Estimula os gestores de divisões de desempenho fraco a procurar maneiras de melhorar o desempenho.



# CORRESPONDÊNCIA ENTRE ESTRATÉGIA DE NÍVEL EMPRESARIAL E ESTRUTURA FUNCIONAL

AS EMPRESAS UTILIZAM DIFERENTES FORMAS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DE:

ESTRATÉGIAS DE  
LIDERANÇA DE CUSTOS

ESTRATÉGIAS DE  
LIDERANÇA DE  
DIFERENCIAÇÃO

ESTRATÉGIAS DE CUSTOS  
E DIFERENCIAÇÃO  
INTEGRADA

A DIFERENÇA ENTRE ESTAS FORMAS É EXPLICADA PELO USO DE TRÊS CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS:

## **ESPECIALIZAÇÃO**

Relacionada com o tipo e número de funções para concluir o trabalho.

## **CENTRALIZAÇÃO**

Avalia o grau em que a autoridade de tomada de decisão é retida nos níveis de gestão superiores.

## **FORMALIZAÇÃO**

Avalia o grau em que as regras e os procedimentos formais governam o trabalho.

## ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA DE CUSTOS

- Vender os produtos a um preço inferior dos seus concorrentes;
- Vender grandes quantidades de produtos padronizados;
- Cultura de baixo-custo;
- Relações de reporte simples, com poucas camadas na hierarquia de decisão, um staf centralizado e foco na melhoria dos processos de fabrico.

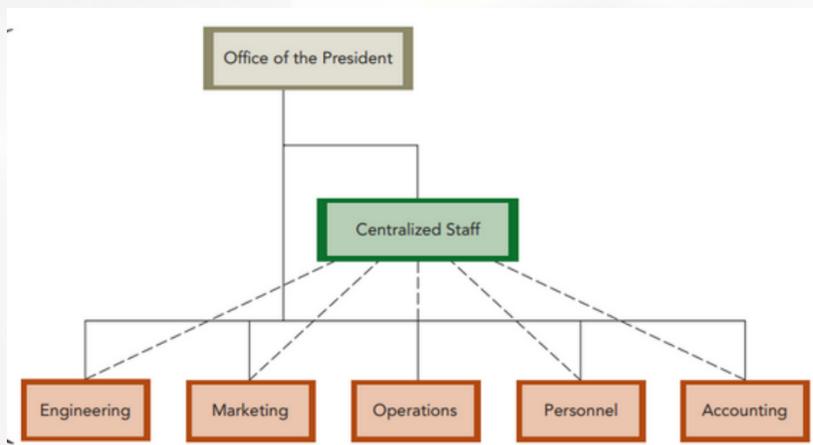


Figura 1 Functional Structure for Implementing a Cost Leadership Strategy

## ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA DE DIFERENCIAÇÃO

- Produzir produtos diferentes e não padronizados;
- Cultura orientada para o desenvolvimento e inovação contínua;
- Relações de reporte complexas, equipa de desenvolvimento de produtos multifuncionais e foco no marketing e em "Research and Development" de produtos.

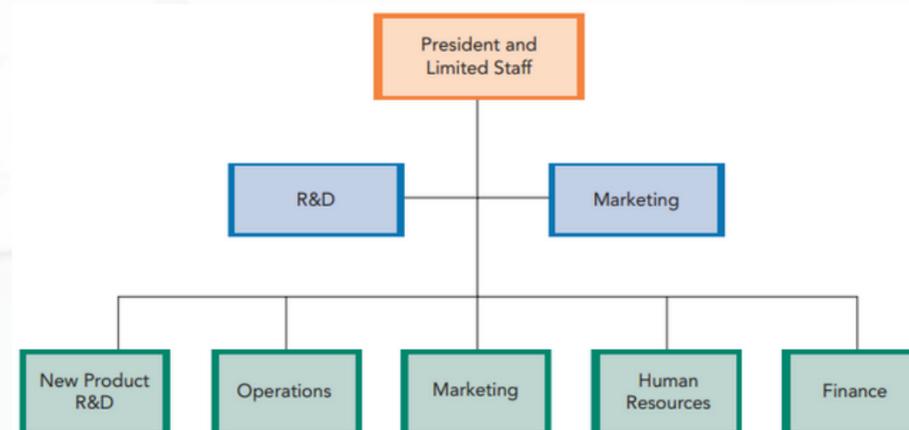


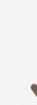
Figura 2 Functional Structure for Implementing a Differentiation Strategy

## ESTRATÉGIAS DE CUSTOS E DIFERENCIAÇÃO INTEGRADA

Vender produtos que criam valor devido aos seus custos baixos e à sua diferenciação



Combinação bem sucedida de atividades destinadas a reduzir os custos e a criar características diferentes para os produtos



- Padrões de tomada de decisão parcialmente centralizados e descentralizados;
- Cargos semiespecializados;
- Regras e procedimentos exigem comportamentos formais e informais.

# ESTRUTURA COMBINADA PARA IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA TRANSNACIONAL

## ESTRUTURA COMBINADA

- Implementar estratégias transnacional;
- Características e mecanismos tanto na estrutura geográfica quanto da divisão do produto.

## ESTRUTURA TRANSNACIONAL

Combinação da capacidade de resposta do local da estratégia multidoméstica.

- Vantagem: capacidade de resposta local e eficiência global;
- Implementada através de duas estruturas: estrutura matriz global e design global híbrido.

## ESTRUTURA DA MATRIZ GLOBAL

- Especialização do mercado local e do produto;
- Promove flexibilidade na concepção dos produtos em resposta as necessidades dos clientes;
- Limitações: os funcionários pertencem a várias equipas e ou grupos de produtos.

## DESIGN GLOBAL HÍBRIDO

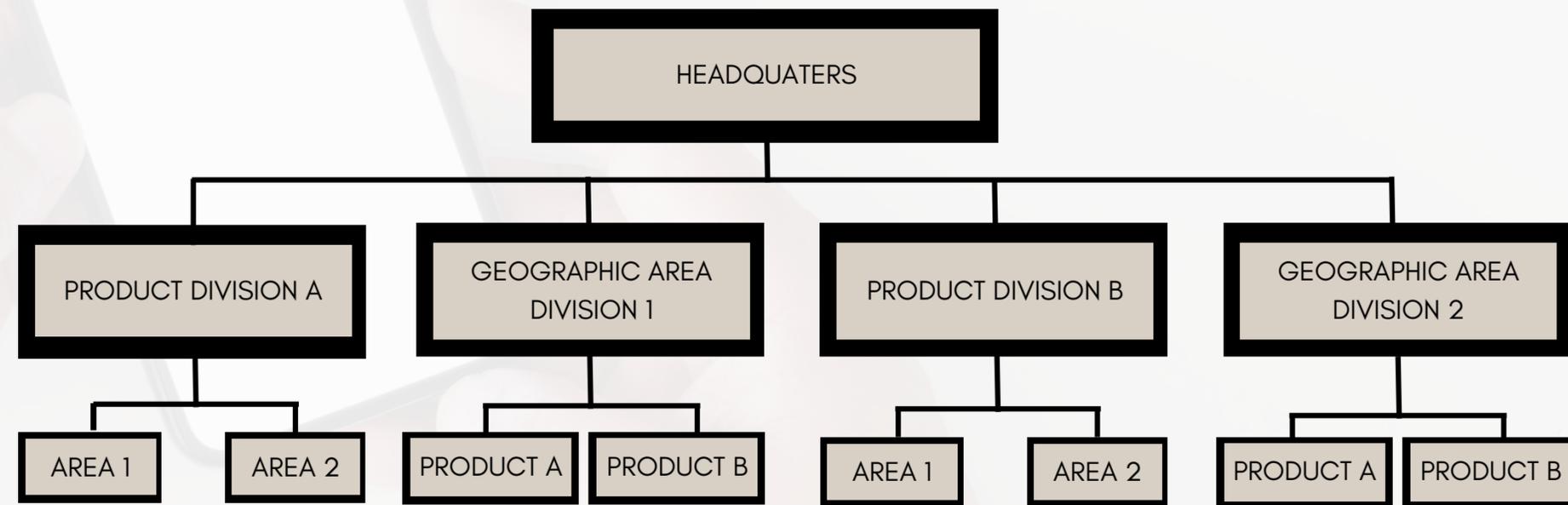


Figura 3 Hybrid Form of the Combination Structure for Implementing a Transnational Strategic

# CORRESPONDÊNCIAS ENTRE ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS E ESTRUTURAS DE REDE

Rede estratégica - grupo de empresas que se unem para criar valor formando várias alianças cooperativas. Estas redes podem conferir uma vantagem competitiva para os seus membros, criando valor que os concorrentes não conseguem replicar.

O centro estratégico desempenha 4 funções principais:

- Outsourcing - além da prestação de serviços encontram oportunidades para a criação de valor.
- Competências - procura formas de apoiar o desenvolvimento de cada membro.
- Tecnologia - é responsável pelo desenvolvimento da tecnologia da rede.
- race to learn - a necessidade de cada participante aumentar as suas capacidades para que possam ser vantagem competitiva para outra rede.

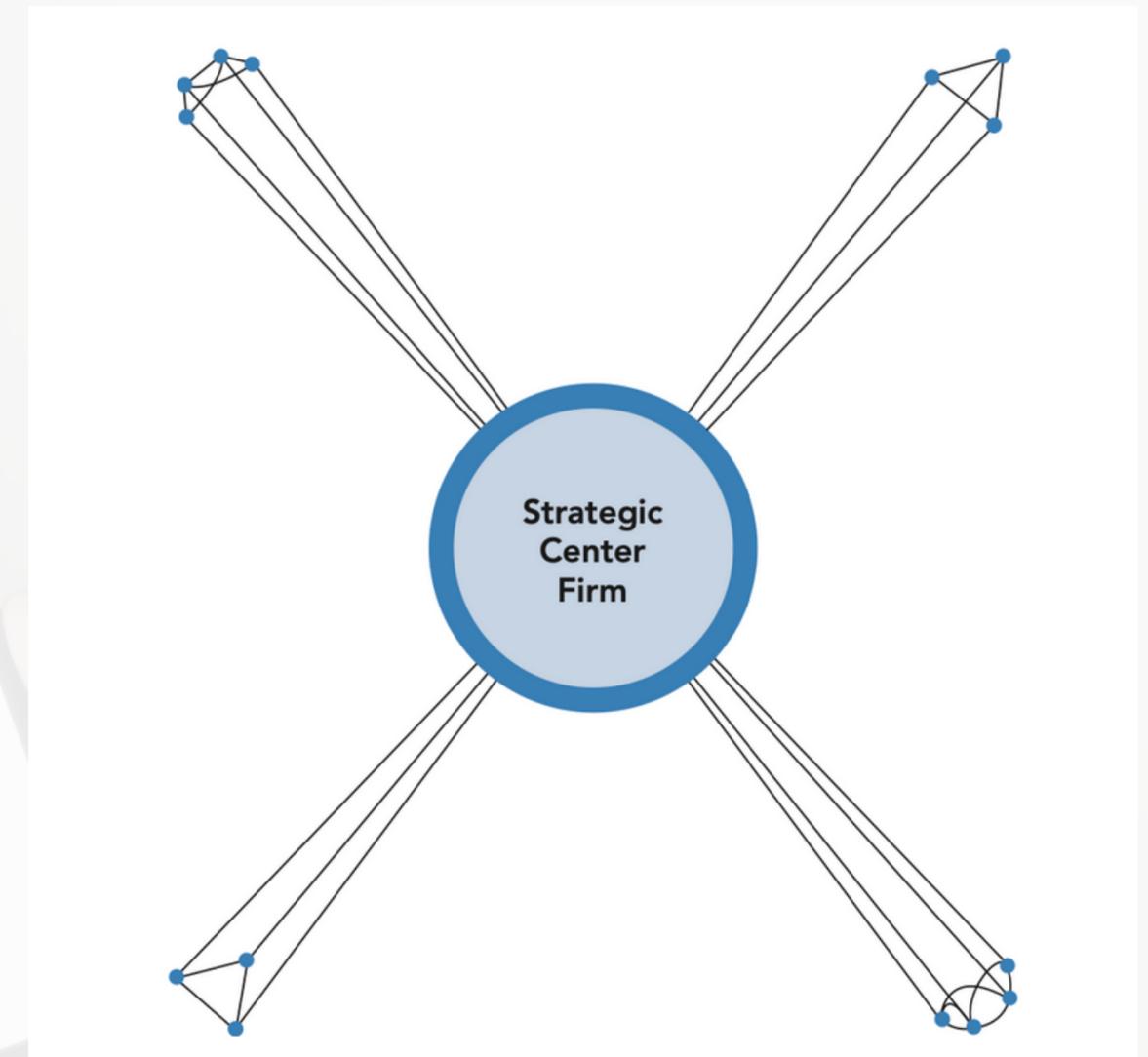


Figura 4 A Strategic Network

# IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

## IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COORPORATIVAS AO NÍVEL EMPRESARIAL

### ALIANÇA HORIZONTAL

- ★ Empresas atuam na mesma indústria
- ★ Vantagens: economias de escala  
Desvantagens: possibilidades de conflito

### ALIANÇA VERTICAL

- ★ Empresas atuam em indústrias ao longo da mesma cadeia de valor

## IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COORPORATIVAS AO NÍVEL COORPORATIVO



Planos estratégicos que a empresa faz de modo a posicionar a empresa no mercado, maximizando o seu valor para os acionistas, garantindo a sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

## IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COORPORATIVAS A NÍVEL INTERNACIONAL

- ★ Permite que as empresas concorram em vários países
- ★ Distributed strategic networks

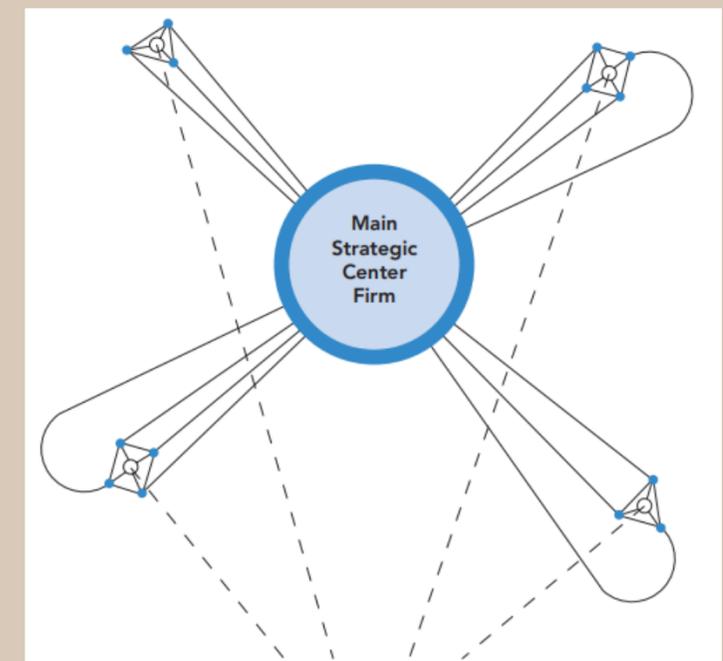


Figura 5 Distributed Strategic

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2011, 2009. Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization (9ª ed.). Mason - USA: South-Western, Cengage Learning.



## REFERÊNCIAS