



Capítulo 10

Corporate Governance

Unidade Curricular: Casos em Gestão Estratégica
Docente: Prof.^a Carla Maria Marques Curado

Discentes:

Bárbara Salvador (n.º 60684)

Inês Oliveira (n.º 60570)

Patrícia Pinto (n.º 60685)

Weng Teng Choi (n.º 60629)

Capítulo 11

Organizational Structure and Controls

Governança Corporativa

Governança Corporativa

Custos de agência

Proprietários institucionais

Mercado de controle corporativo

Relação de agência

Concentração acionista

Conselho de Administração

Conselho de Administração

Oportunismo de gestão

Grandes blocos de acionistas

Remuneração dos executivos

Governança Corporativa

Definidos 4 mecanismos de controlo da governança corporativa moderna:

- Concentração de acionistas
 - Conselho de administração
 - Remuneração de executivos
 - Mercado de controlo corporativo
- Controlo Interno
- Controlo Externo



Governança Corporativa

Maior complexidade das empresas

Separação de propriedade e controle de gerência

Proprietários/Donos

Gestores

=

Relação de agência

Esta relação apresenta risco que ocorra
oportunismo da gerência.

Ex.: a aposta na diversificação de produtos da
empresa.



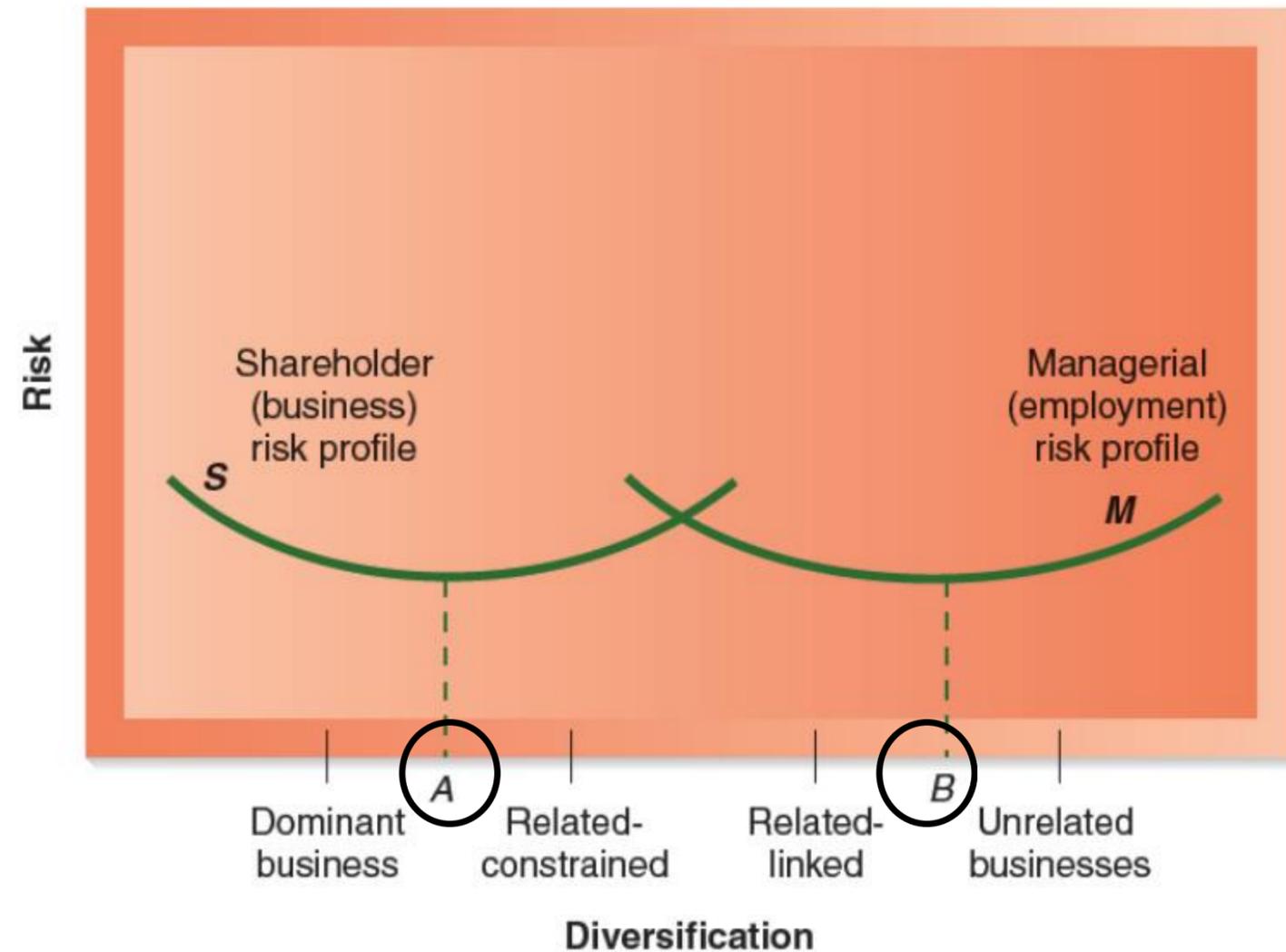


Figura 1: “Manager and shareholders Risk and Diversification

- Diversificação de produtos da empresa.
- Free Cash Flow

Excesso de diversificação:

- maior probabilidade de investidores externos
- risco de desemprego para os gestores, e consequente, descrédito do mercado.



Acionistas

Concentração de Acionistas

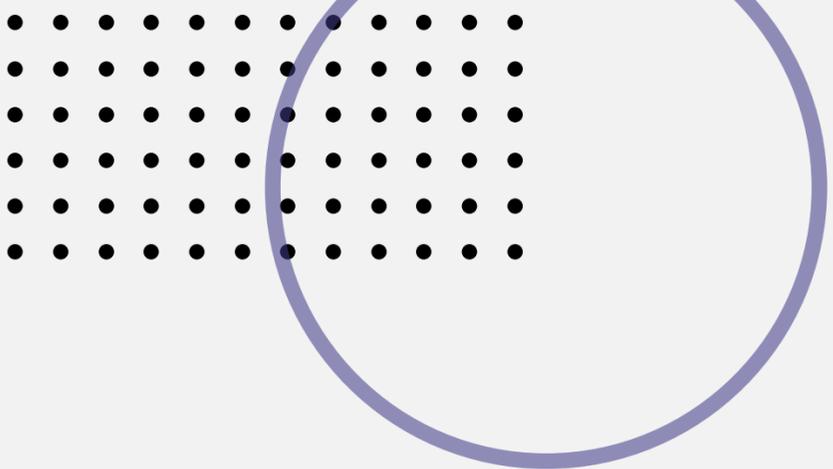
Grandes blocos de Acionistas

Acionistas que possuem, pelo menos, 5% das ações emitidas de uma corporação

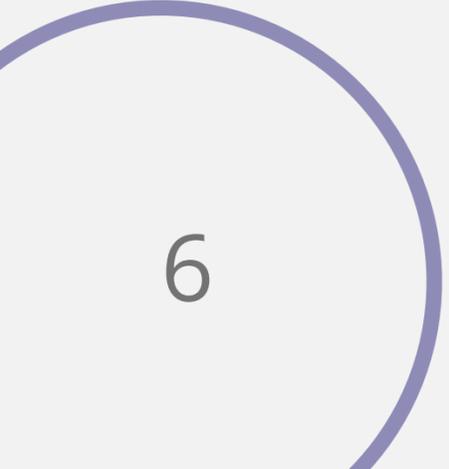
Mecanismo de governança definido tanto pelo número de acionistas de grandes blocos quanto pelo percentagem total de ações que possuem.

Proprietários Institucionais

Têm o tamanho e o incentivo para disciplinar gestores ineficazes e podem influenciar a escolha de estratégias e o direcionamento estratégico geral da empresa.



Conselho de Administração



Insiders - diretores ativos de alto nível na empresa, eleitos para o conselho por serem fonte de informação sobre o operações diárias.



Related outsiders - Individuos com algum relacionamento com a empresa (contratual ou não).



Outsiders - pessoas que fornecem aconselhamento independente para a empresa ou podem ter sido eleitos para o conselho antes do início do mandato do atual CEO.

Remuneração de Executivos

Salários

Bônus

Remunerações de
incentivo

Quando é que os gestores, merecem receber uma remuneração?

- Os planos de remuneração baseados em desempenho são imperfeitos em sua capacidade de monitorar e controlar os gestores.
- Planos de remuneração baseados em incentivos destinados a aumentar o valor da empresa podem estar sujeitos a manipulação por parte dos gestores para maximizar os seus interesses.
- Muitos planos aparentemente são projetados para maximizar a riqueza dos gestores, em vez de garantir um alto preço das ações que alinhe os interesses dos administradores e acionistas.



Mercado de Controlo Corporativo

Quando o desempenho da empresa está embaixo, ocorrem mecanismos de governança de mercado de controlo corporativo:

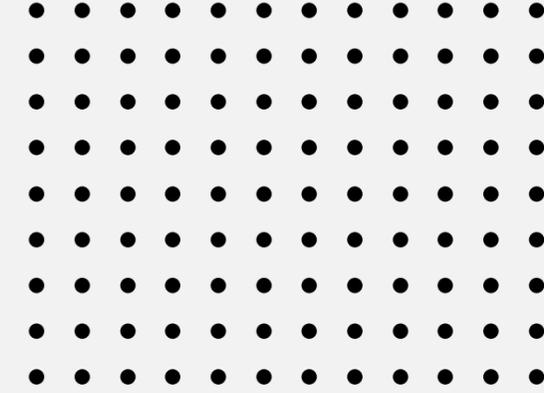
“Hedge fund” - Natureza reativa, quando concluído que a empresa está com um desempenho abaixo, toma medidas.

“Activist pension fund” - Natureza proativa, ou seja, identificam uma empresa em que o desempenho pode ser melhorado quando investir.

O investidores utilizarem o mercado de controlo corporativo para assumir uma posição de propriedade em empresas com bom desempenho.



Táticas de defesa dos Gestores



Maior risco para os gestores com o mercado de controlo corporativo

Alguma medidas de defesa, em caso de “*hostile takeover*”:

- “*golden parachutes*” - um CEO pode receber até 3 anos de salário caso a sua empresa for adquirida.
- “*poison pill*” - permite aos acionistas converter os “direitos do acionistas” em um número de ações ordinárias, caso o individuo ou empresa adquira mais de 10 a 20% de ações da empresa-alvo.



Globalização

- Empresas querem atrair investimentos estrangeiros para aumentar o valor das empresas.
- Governança empresarial é uma questão cada vez mais importante reconhecer e compreender as diferentes sistemas de governação ajuda a empresa a ser capaz de competir com sucesso nos mercados internacionais.



Alemanha

11

A concentração da propriedade é um meio importante de governação das empresas.

- Empresas **privadas**: os problemas de agência podem não existir, o proprietário e o gestor podem ser a mesma pessoa.
- Empresas **cotadas**: o caso de único acionista é comum.

Os *stakeholders* têm um papel mais importante na governação.

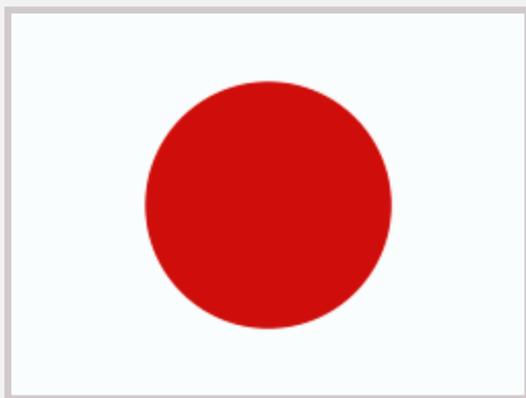
1. O poder dos bancos era significativo

- Os bancos tornavam-se grandes acionistas das empresas que procuravam financiamento.
- Eles controlavam os gestores, como emprestadores e acionistas.

2. As empresas grandes são obrigadas a ter uma estrutura de administração a dois níveis.

- Conselho de Administração: responsável por todas as funções de estratégia e gestão.
- Conselho de supervisão: os seus membros são nomeados pelos trabalhadores e pelos acionistas, sendo responsável pela nomeação do conselho de administração.





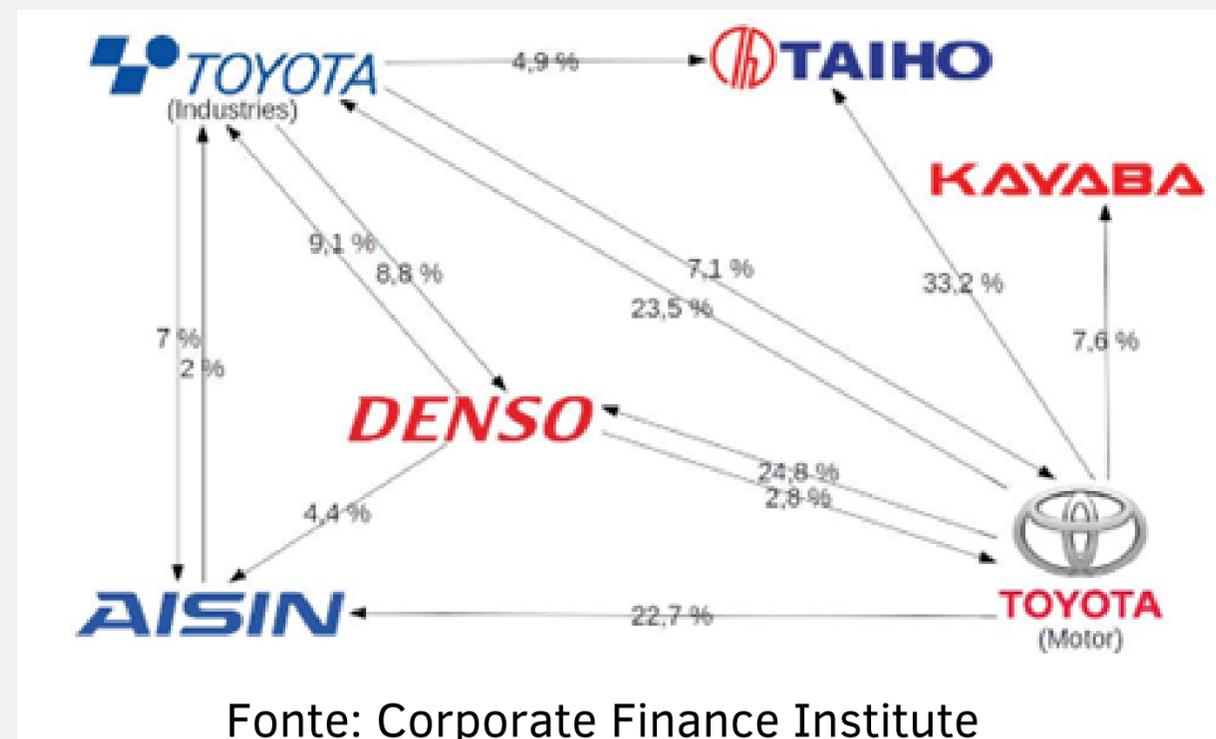
Japão

keiretsu: um grupo de empresas com relações comerciais e participações interligadas, é composto por fabricantes, distribuidores, bancos, etc.

- o principal banco do keiretsu tinha a maior parte das ações
- um banco pode deter até 5% das ações
- um grupo de instituições financeiras pode deter até 40%
- 30% a 90% de uma empresa é detida por outros membros do keiretsu.

Evolução recente:

- o papel dos bancos torna-se menos significativo
- os membros independentes e não executivos do conselho de administração estão a tornar-se mais importantes



China

O governo central continua a influenciar as estratégias das empresas.

- diminuição do capital detido pelas empresas públicas
- aumento do número de empresas privadas.

Impactos no desempenho da empresa

- Valor de mercado mais baixo e maior volatilidade
- os executivos têm de satisfazer os objetivos indicados pelo governo, em vez de maximizar os rendimentos dos acionistas.
- problemas de agência e conflitos potenciais entre o Estado e os acionistas.



Mecanismos de governação e comportamento ético

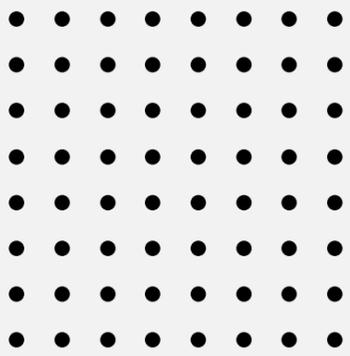
Mecanismos de governação eficazes garantem que os interesses **de todos os *stakeholders*** são servidos.

Os **comportamentos éticos dos gestores de topo e o mecanismo de governação interna do conselho de administração** são a base de governação eficaz.



Uma governação eficaz produz a aplicação de estratégias que resultam **em competitividade estratégica** e na obtenção de **rendimentos acima da média**.

Estrutura Organizacional



Específica:

- Relações formais com subordinados;
- Procedimentos;
- Controlos e autoridade e processos de tomada de decisão;
- Decisões que devem ser tomadas
- Trabalho que deve ser realizado por todos dentro de uma organização.

Desafios:

- Incerteza e rápida mudança na economia.

Uma estrutura bem implementada permite:

- Estabilidade para manter vantagens competitivas;
- Flexibilidade para identificar oportunidades.

Uma estrutura ineficaz e inflexível cria:

- Perda de funcionários produtivos;
- Perda de conhecimento dentro da empresa;
- Risco de perda de funcionários para a concorrência.

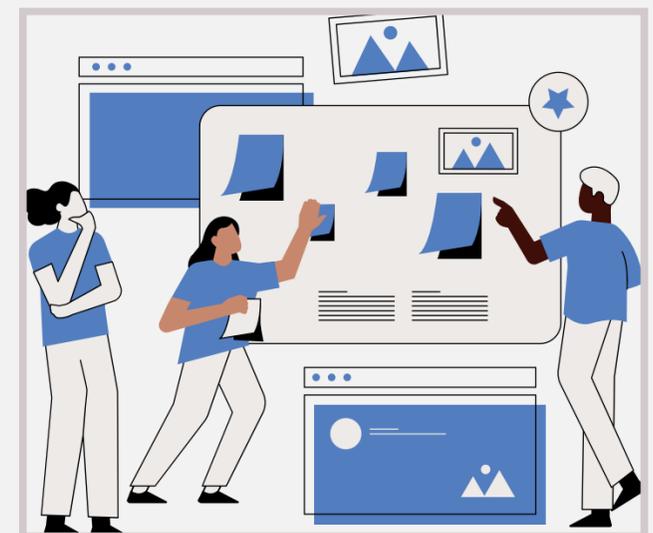
Controlos Organizacionais

Compraram resultados reais com resultados esperados e sugerem ações corretivas.

2 tipos de controlo:

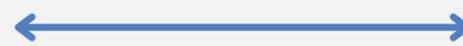
- **Controlos estratégicos** - análise entre o que a empresa pode fazer e o que a empresa consegue fazer.
- **Controlos financeiros** – medem o desempenho da empresa em relação a anos anteriores, concorrentes e médias dos setores.

Uma empresa “Stuck in the middle” aposta no equilíbrio entre estes dois tipos de controlos.



Relação entre estratégia e estrutura:

Estratégia

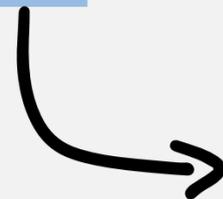


Estrutura

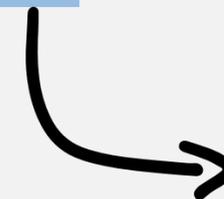
O equilíbrio entre estratégia e estrutura permite retornos acima da média.

Estrutura limita não só as estratégias escolhidas como estratégias futuras.

Estrutura Simples



Estrutura Funcional



Estrutura Multidivisional

Tipos de estrutura:

18

Estrutura Simples

- Proprietário gerente toma todas as decisões importantes e monitoriza todas as atividades.
- Relações informais, poucas regras, especialização limitada de tarefas e sistemas de informação pouco sofisticados.
- Combinação de estratégias de foco e estratégias de nível de negócio.

Estrutura Funcional

- Diretor executivo e quadro corporativo limitado com gestores de linha funcional em áreas dominantes da organização
- Especialização funcional o que leva a uma partilha ativa do conhecimento dentro de cada área funcional
- Implementação de estratégias de nível empresarial e algumas estratégias de nível corporativo com baixo nível de diversificação

Aspetos a evitar:



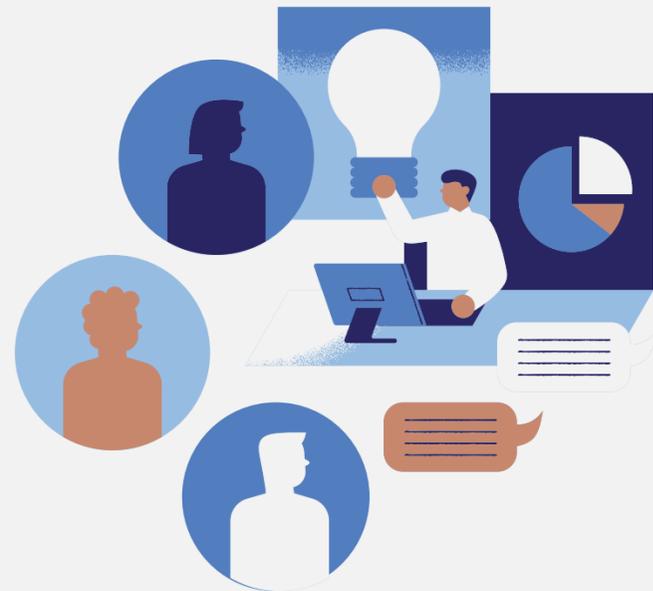
Decisões tomadas a nível funcional que não estejam de acordo com toda a empresa.

Excesso de burocracia na mudança de uma estrutura simples para uma estrutura funcional.

Tipos de estrutura:

Estrutura Multidivisional

- Empresas maiores e com sucessos contínuos requerem elevada diversificação
- Escritório corporativo e divisões operacionais, sendo que cada divisão operacional representa um negócio separado.
- 3 benefícios do formato “M”:



- ✓ permitir aos administradores monitorizar com mais precisão o desempenho de cada negócio
- ✓ facilitar as comparações entre divisões, o que melhorou o processo de alocação de recursos
- ✓ estimular os gerentes de divisões com baixo desempenho a procurar maneiras de melhorar o desempenho

Correspondências entre estratégias de nível empresarial e a estrutura funcional

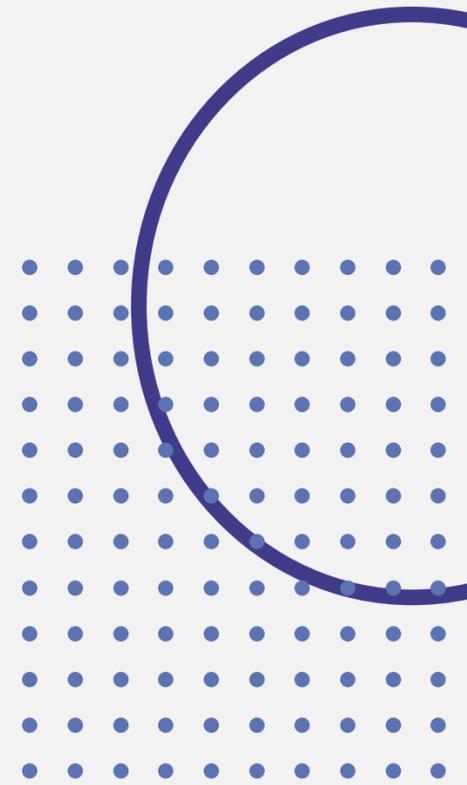
3 tipos de estratégia:

- Estratégia liderança em custos;
- Estratégia diferenciação;
- Estratégias integrada de liderança de custos/diferenciação;

Características estruturais/Estratégia	Liderança de custos	Diferenciação	Integrada
Especialização	Elevada	Baixa	Parcial
Centralização	Elevada	Baixa	Parcial
Formalização	Elevada	Baixa	Parcial

Correspondências entre Estratégias de Nível Corporativo e a Estrutura Multidivisional

- O nível de diversificação da empresa é uma serie de decisões sobre o número e o tipo de negócios em que competirá, bem como a forma como irá competir.
- O aumento da diversificação acaba por criar problemas de processamento, coordenação e controlo de informações que a estrutura funcional não consegue resolver.



Estratégias Cooperativas de Nível Empresarial

Estratégias Cooperativas de Nível Corporativo

Dois tipos de alianças distintas, mas complementares:

- Alianças Verticais

Diferentes competências, aplicadas a diferentes fases da cadeia de valor.

- Alianças Horizontais

As mesmas competências, utilizadas nas mesmas fases da cadeia de valor.

As Alianças Verticais são usadas com mais frequência

Objetivos das estratégias cooperativas de nível corporativo:

- Reduzir custos

Ajudando a empresa a reduzir custos.

- Dissociar o seu crescimento dos efeitos ambientais negativos
O caso da Unilever.

- Criação de franchising

Para diversificação de produtos e mercados.

Estratégias Cooperativas Internacionais



Estas estratégias resultam em competições de várias empresas em vários países.

Desafio de gerir ambientes regulatórios diferentes.

As redes estratégicas distribuídas são uma estrutura organizacional usada para gerenciar estratégias cooperativas internacionais.

Bibliografia

Hitt, A. M., Ireland, D. R. e Hoskisson, E. R. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization (Concepts and Cases)*: Cengage Learning, pp. 308-375.

**Obrigada
pela vossa
atenção!**

