



# Curso de Especialização em Planejamento e Gestão da Inovação

Disciplina: **Sistema Nacional de Inovação**

Prof. José Carlos Cavalcanti  
Depto. de Economia da UFPE

<http://www.creativante.com.br>  
<http://twitter.com/jccavalcanti>  
<http://jccavalcanti.wordpress.com>  
<http://www.facebook.com/jccavalcanti>

Salvador, 14 a 16/06/2012

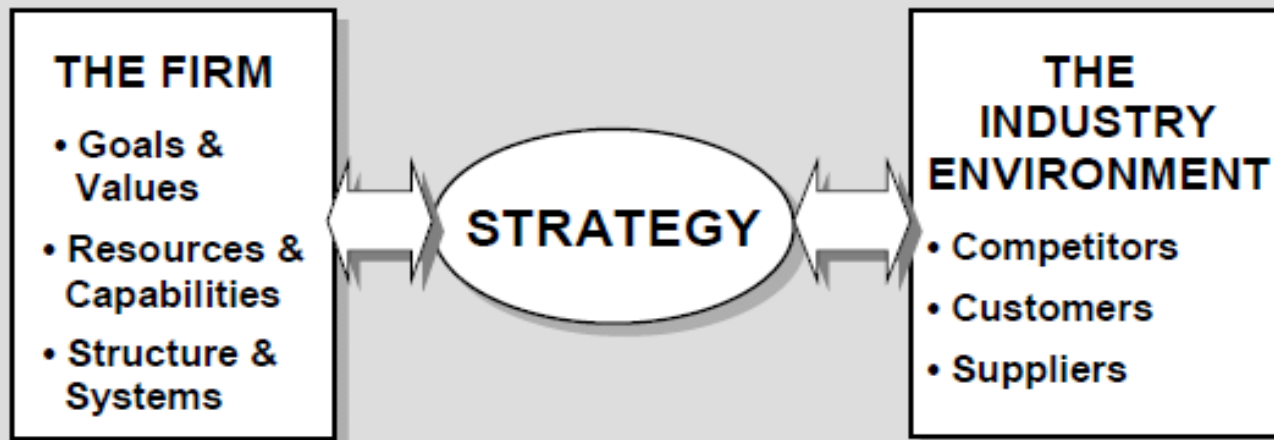
<http://www.creativante.com.br/download/BahiaParteIV.pptx>

ou

<http://www.creativante.com.br/download/BahiaParteIV.pdf>

# CULTURA DE INOVAÇÃO

*Figure 1. The Basic Framework. Strategy: the Link between the Firm and its Environment*



Fonte: Grant, Robert M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*.

Strategy may be described as a statement of the vital missions of an organization, the goals which must be attained, and the principal ways in which the resources available are to be used.

Structure for Chandler (1962: 14):

'whether formally or informally defined, has two aspects. It includes, first, the lines of authority and communication between the different administrative offices and officers and, second, the information and data that flow through these lines of communication and authority.'

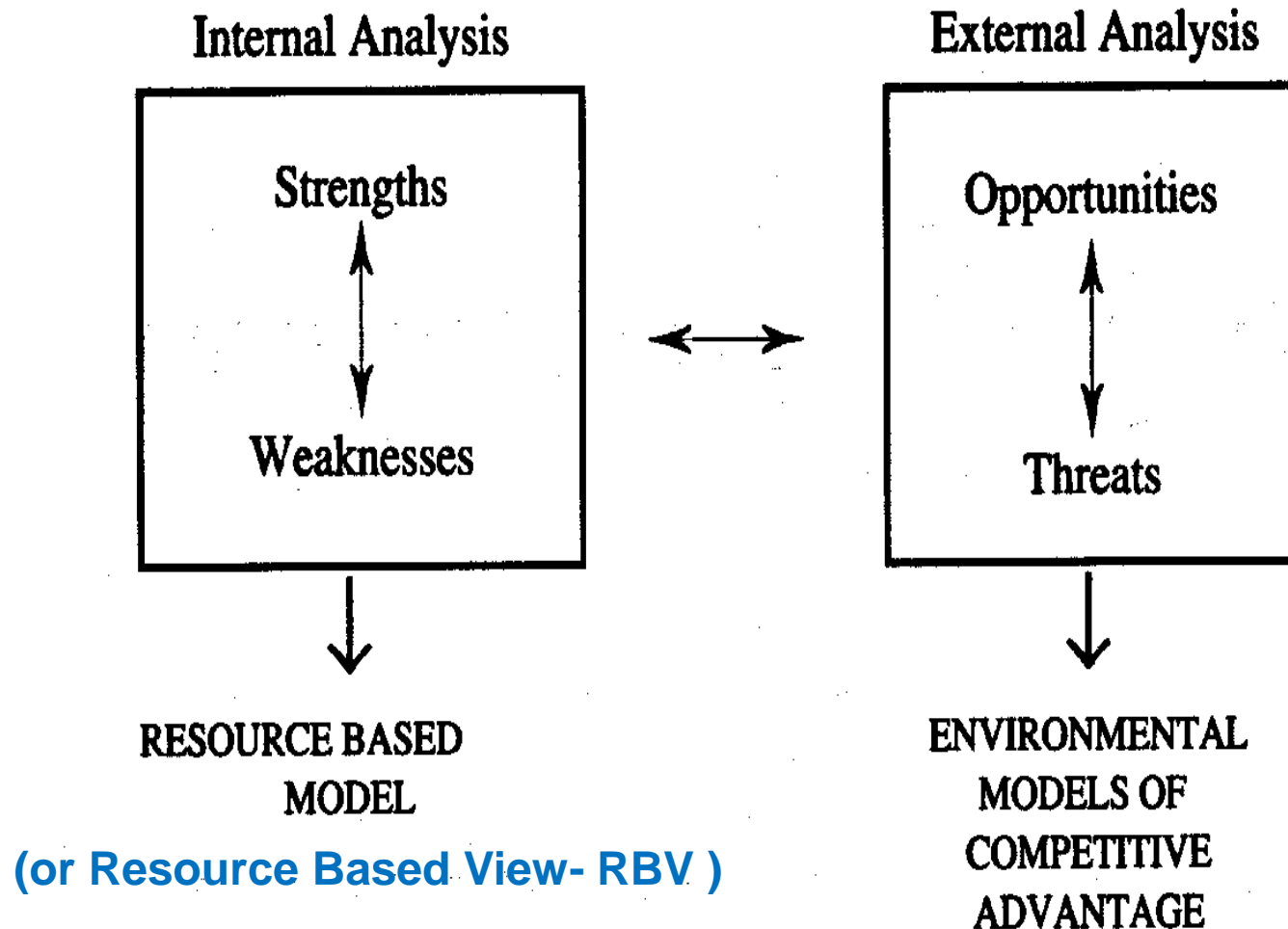


Figure One. The relationship between traditional "strengths-weaknesses-opportunities-threats" analysis, the resource based model, and models of industry attractiveness.

Barney (1991) identifies ***Corporate Culture*** as a ***firm resource***, which is a potential source of *sustainable competitive advantage* and therefore of great *strategic importance*.

Barney (1991) argues that in order to provide a source of sustainable competitive advantage, a firm's ***culture*** needs to be (1) **valuable**, (2) **rare**, and (3) **imperfectly imitable**.



“A firm needs to be able to successfully modify its ***culture***, i.e., it must have the necessary *culture management skills*”.

Source: Herzog, Philipp (2011). “*Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*.” Gabler. 2nd Edition.

FORTHCOMING IN ISSUE 65 WINTER 2011

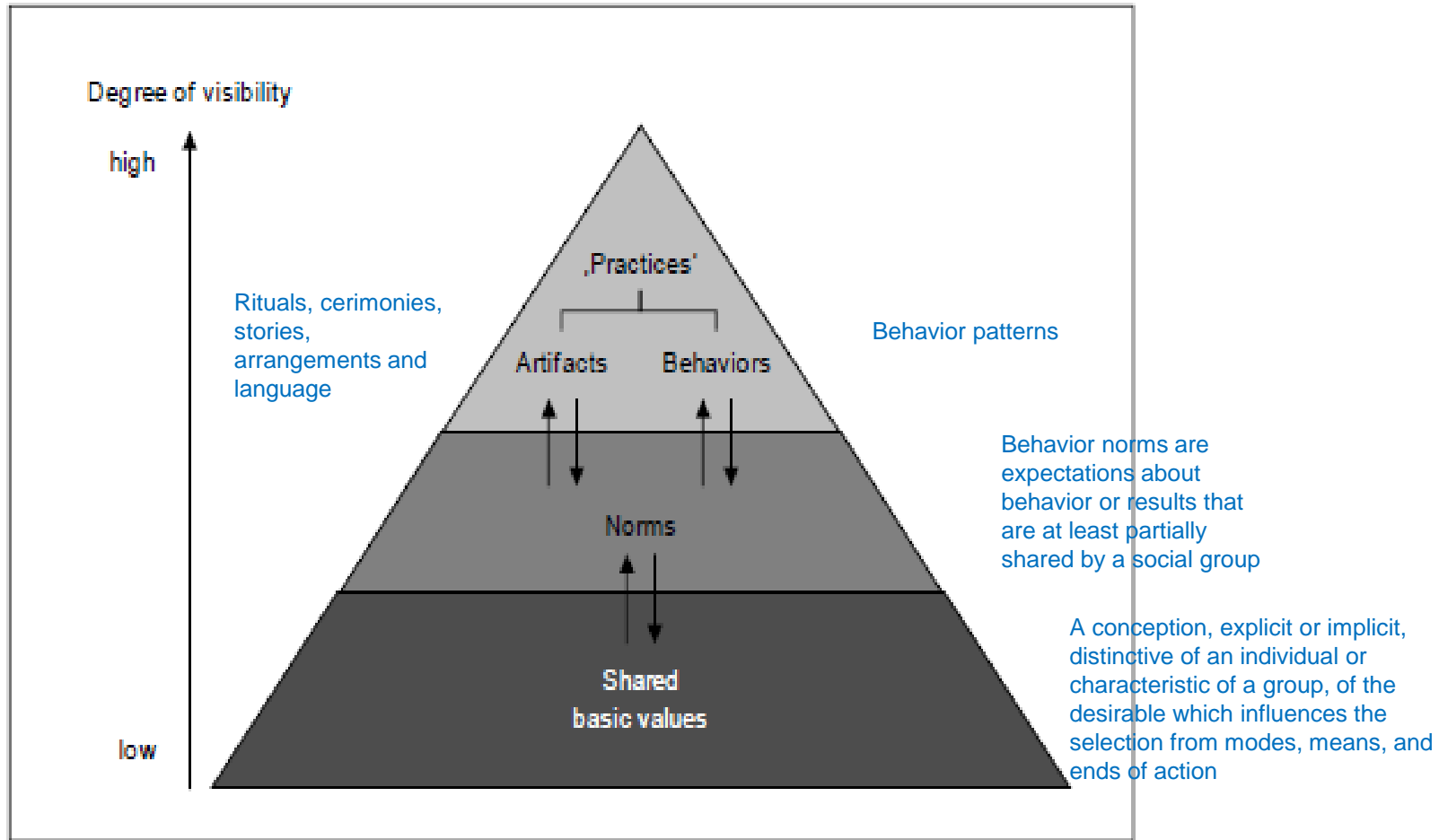
THE GLOBAL INNOVATION 1000

## Why Culture Is Key

Booz & Company's annual study shows that spending more on R&D won't drive results. The most crucial factors are strategic alignment and a culture that supports innovation.

BY BARRY JARUZELSKI, JOHN LOEHR,  
AND RICHARD HOLMAN

# Levels of Corporate Culture



Source: Herzog, Philipp (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Gabler. 2nd Edition.

# Different Paradigms of Organizational Culture

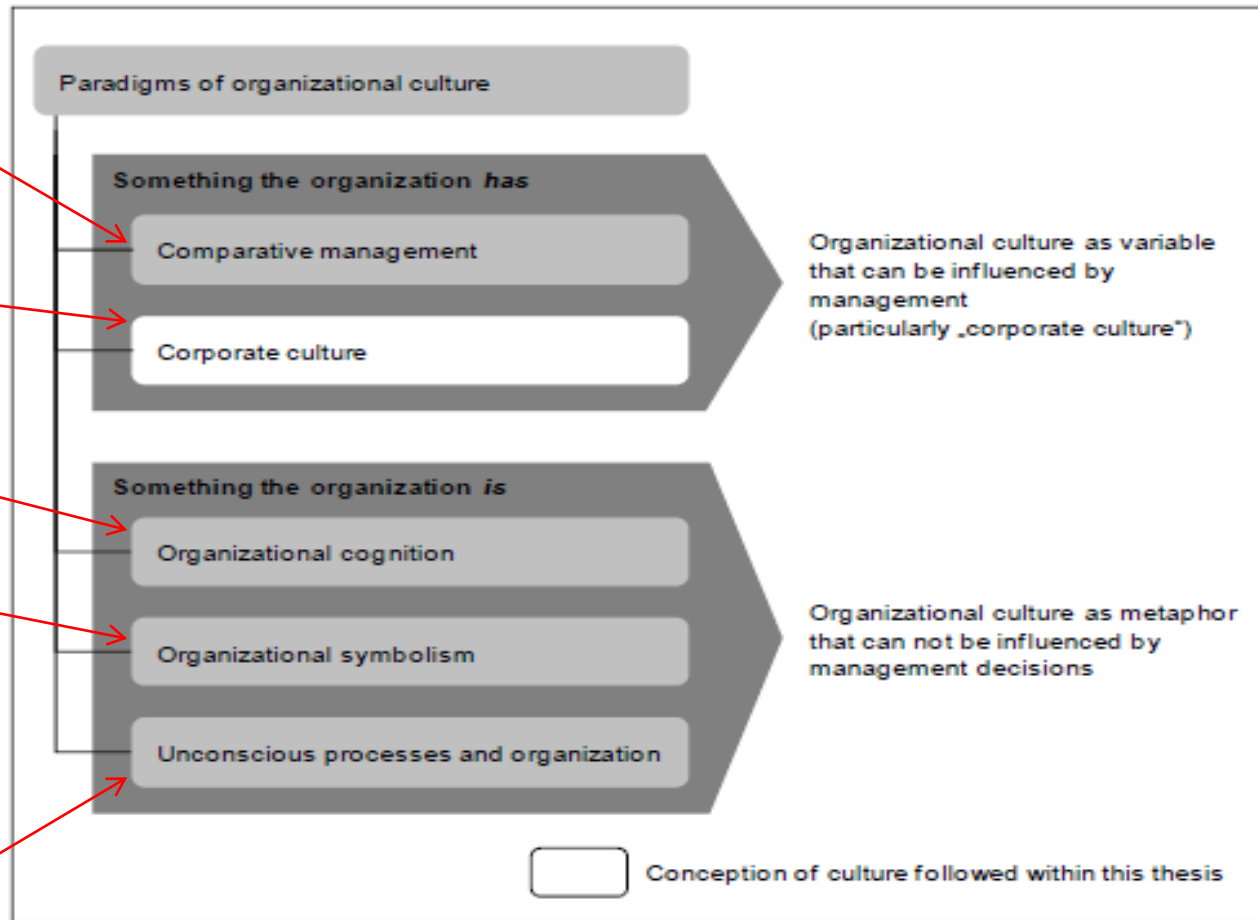
Culture is treated as an independent variable, which is brought to the organization through membership

Regards Culture as an internal variable which develops within the organization

Treats Culture as an element of shared cognition, knowledge and beliefs

Sees Culture as a system of shared symbols and meanings which are interpreted by the organization members and which eventually result in action

Attributes organizational actions to projections of its members' unconscious processes



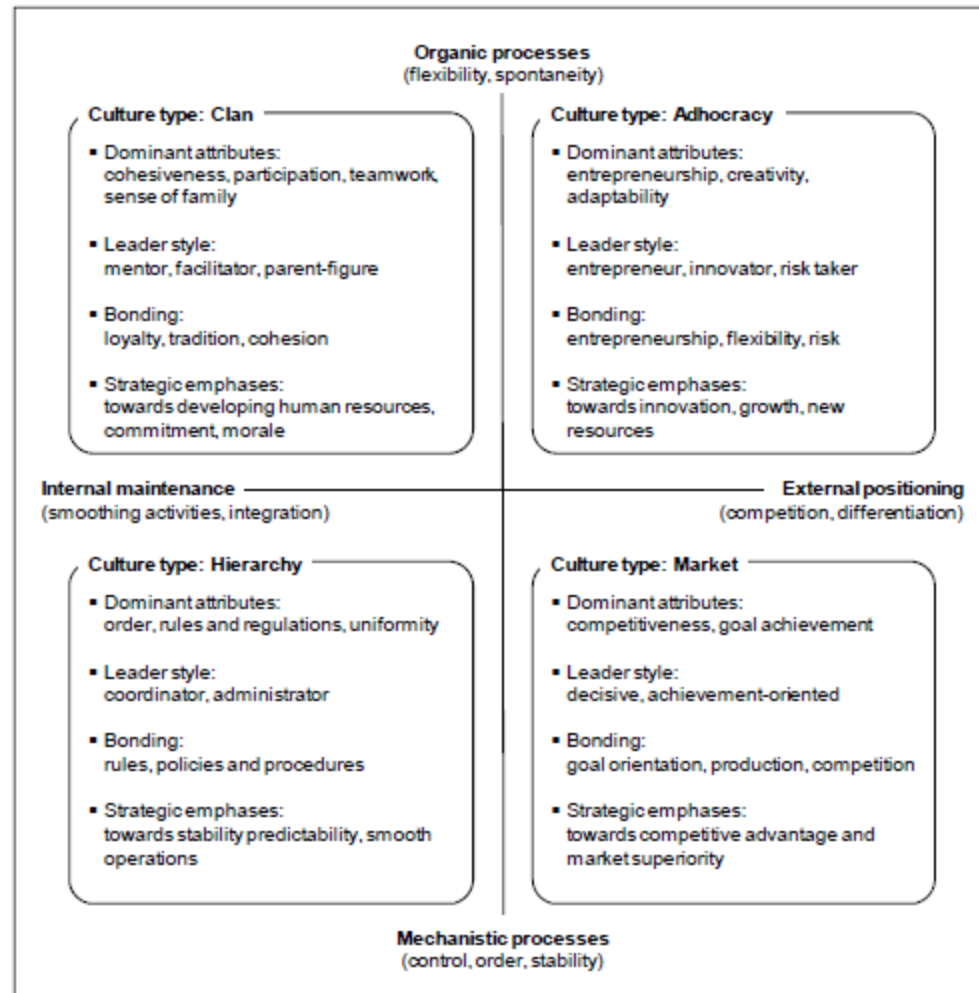
Source: Herzog, Philipp (2011). "Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies". Gabler. 2nd Edition.

# Types of Corporate Culture: Mechanistic and Organic Cultures

	<b>Mechanistic</b>	<b>Organic</b>
<b>Communication</b>	Communication is vertical along hierarchical lines, largely from boss to subordinate, telling them what to do.	Communication is lateral, allowing, for example, for marketing and engineering to talk to each other directly and more often.
<b>Locus of influence</b>	Influence rests more with those higher up in the hierarchy.	Those with expertise of knowledge have the influence.
<b>Job responsibility</b>	Well-defined job responsibility.	Job responsibilities are not well-defined, allowing for objectivity in receiving and evaluating ideas.
<b>Information flow</b>	Emphasis is on unidirectional top-down flow of information.	Emphasis is on exchange of ideas and not unidirectional top-down flow of information.
<b>Conduciveness to innovation</b>	Least conducive to recognizing the potential of an innovation.	Most conducive to recognizing the potential of an innovation.

Source: Herzog, Philipp (2011). *“Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies”*. Gabler. 2nd Edition.

# Types of organizational culture in the competing values framework



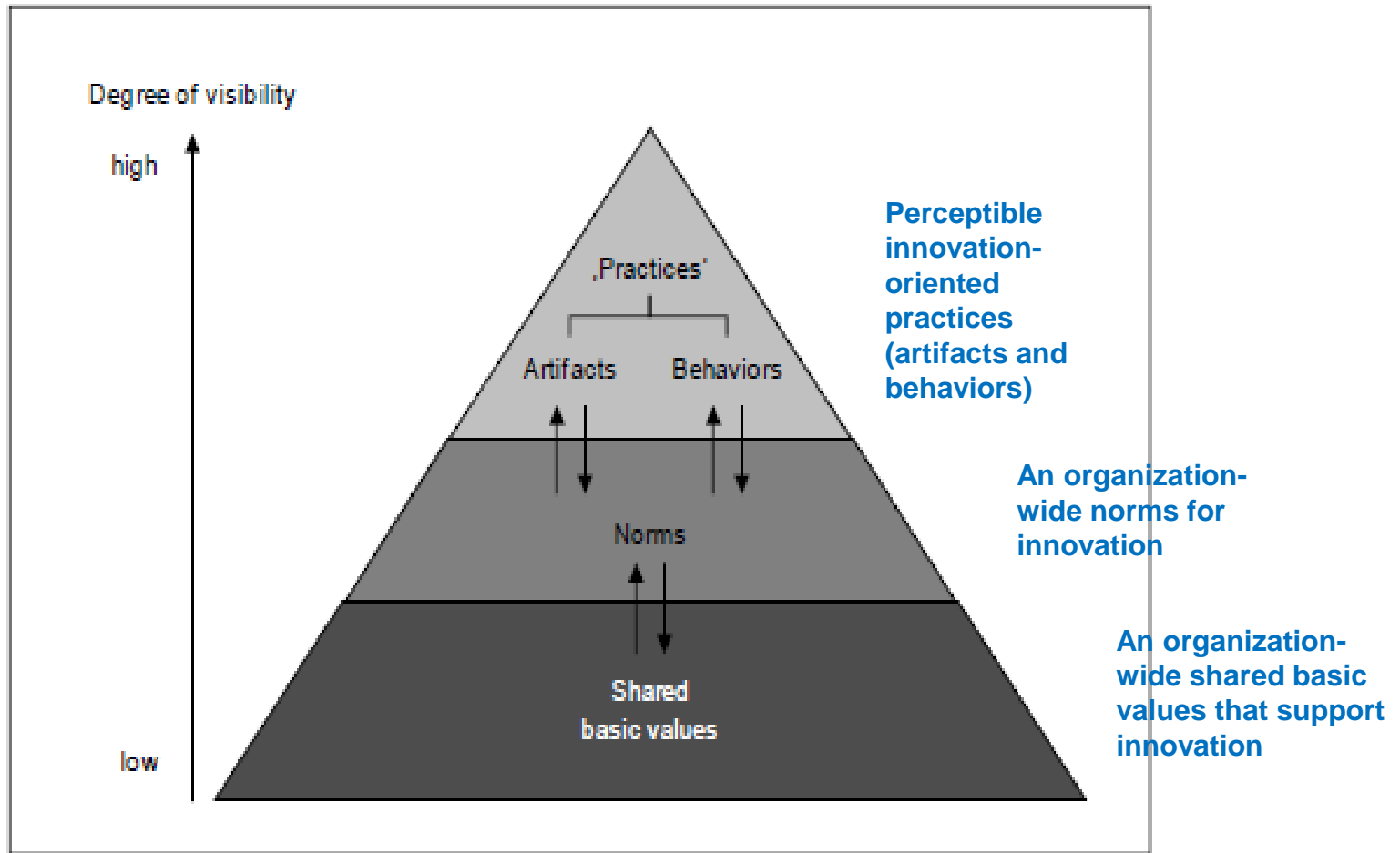
Source: Herzog, Philipp (2011). "Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies". Gabler. 2nd Edition.

**Innovation** – can be applied for a *product* (good or service) or a *process* (technological, organizational, or marketing), as proposed by the OECD Oslo Manual, 2005;

**Business Model Generation (BMG)** – a process for developing a new business model which is deeply connected to a new business (closed related to Startup Enterprises)

**Business Model Innovation (BMI)** – a process that modifies or transforms a Mature/Standing Enterprise or a business unit of this enterprise

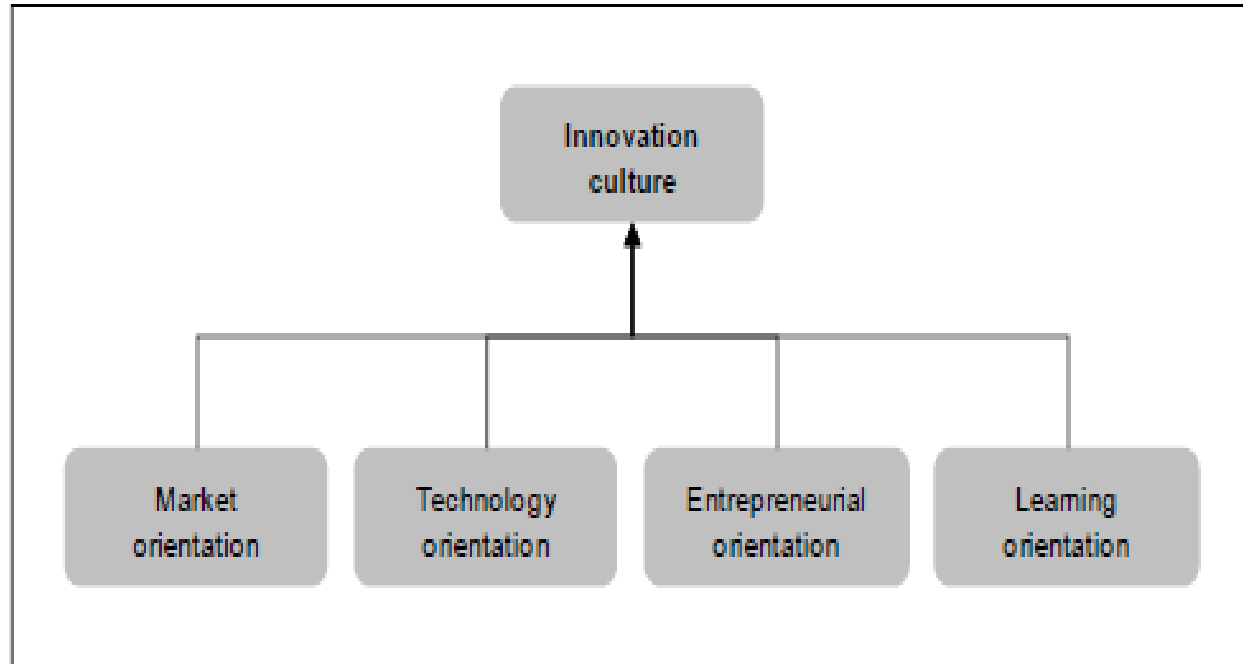
# Levels of Innovation Culture



Source: Herzog, Philipp (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Gabler. 2nd Edition.

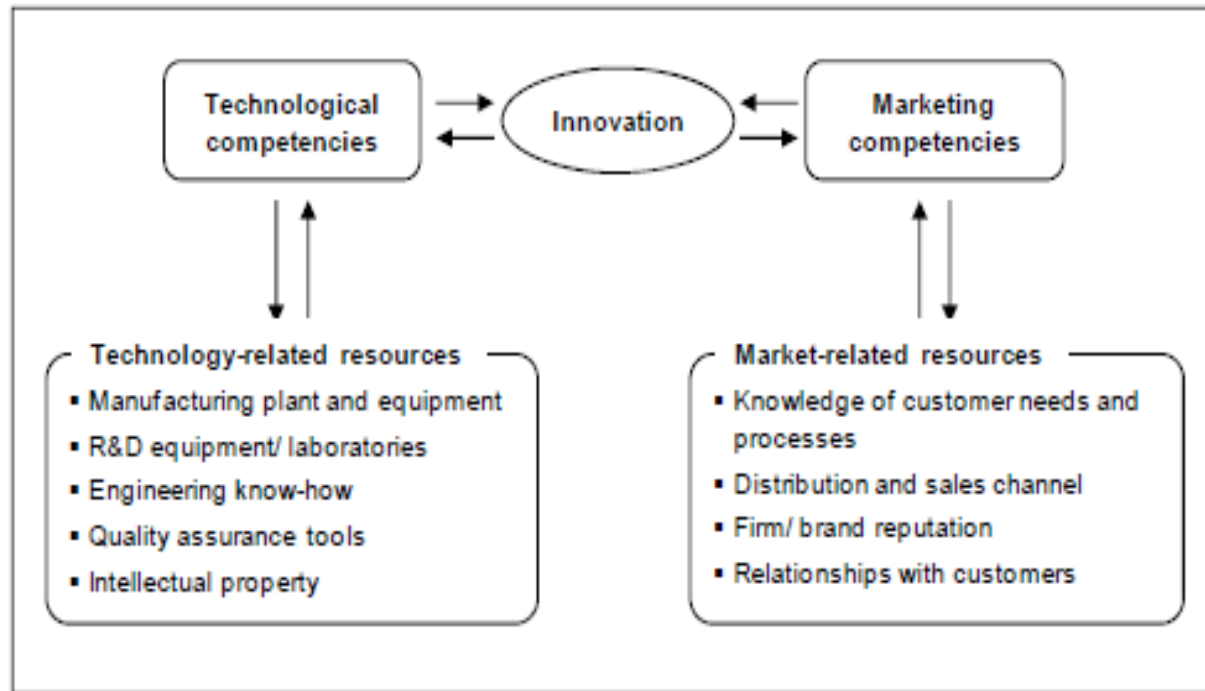


# Facets of Innovation Culture



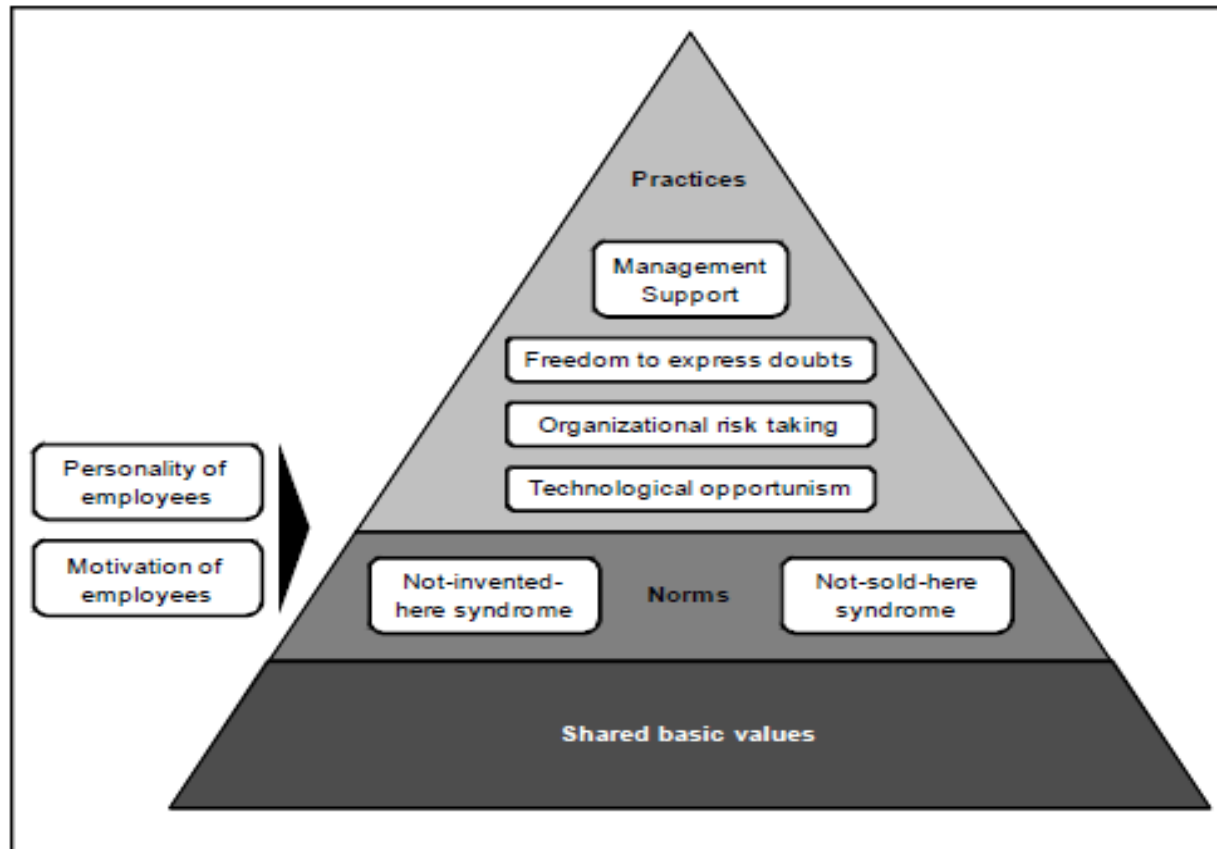
Source: Herzog, Philipp (2011). *“Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies”*. Gabler. 2nd Edition.

# Innovation as linking of technology and marketing competencies



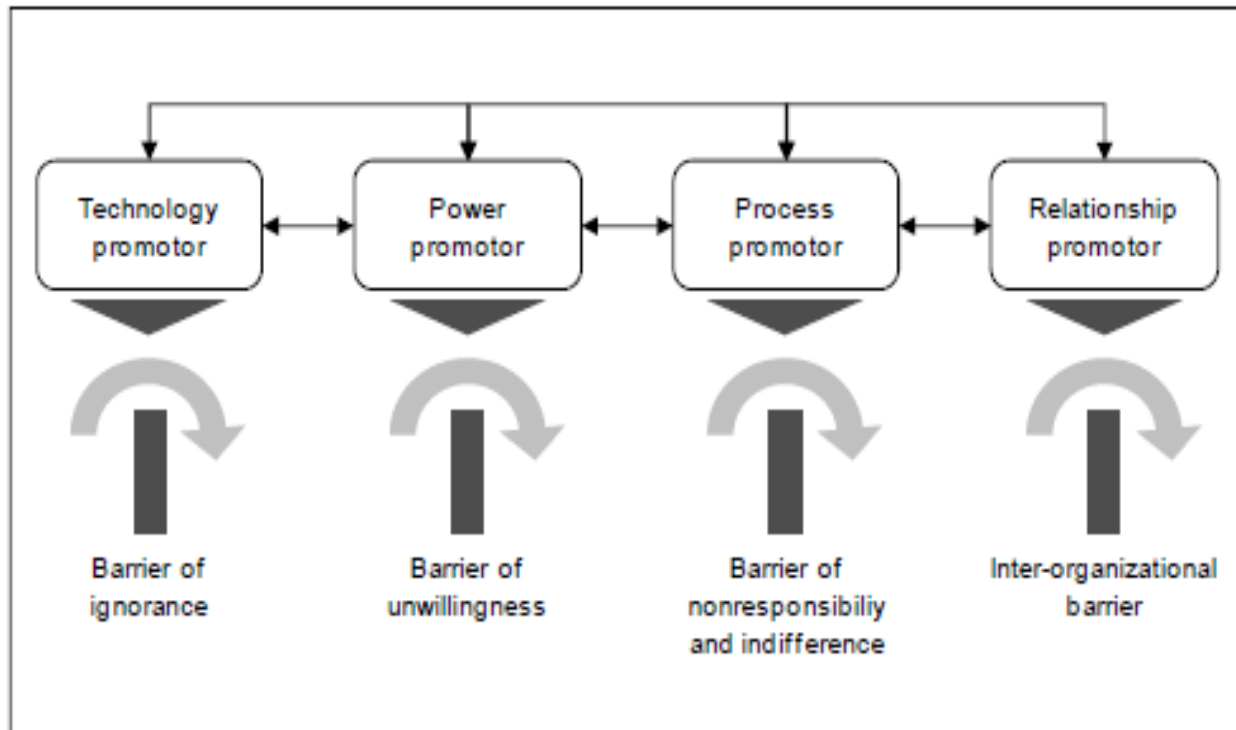
Source: Herzog, Philipp (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Gabler. 2nd Edition.

# Dimensions of Innovation Culture



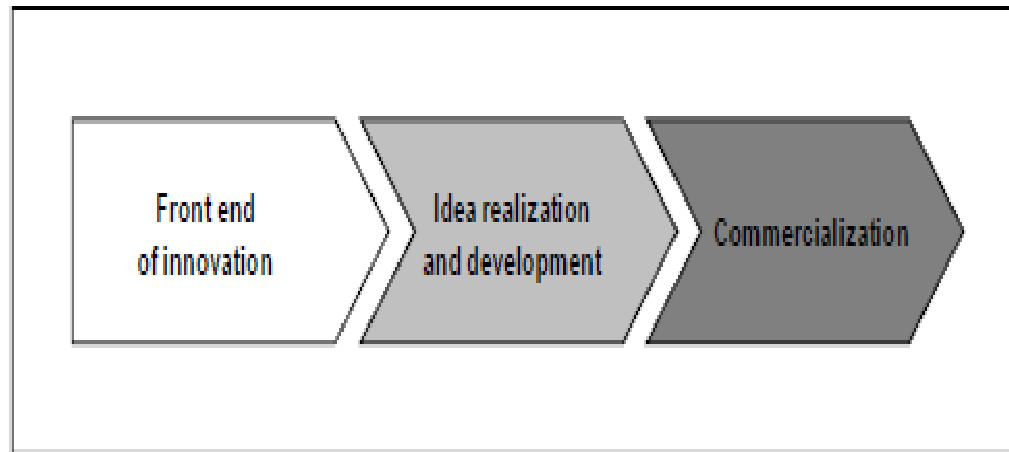
Source: Herzog, Philipp (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Gabler. 2nd Edition.

# The Promoter Concept



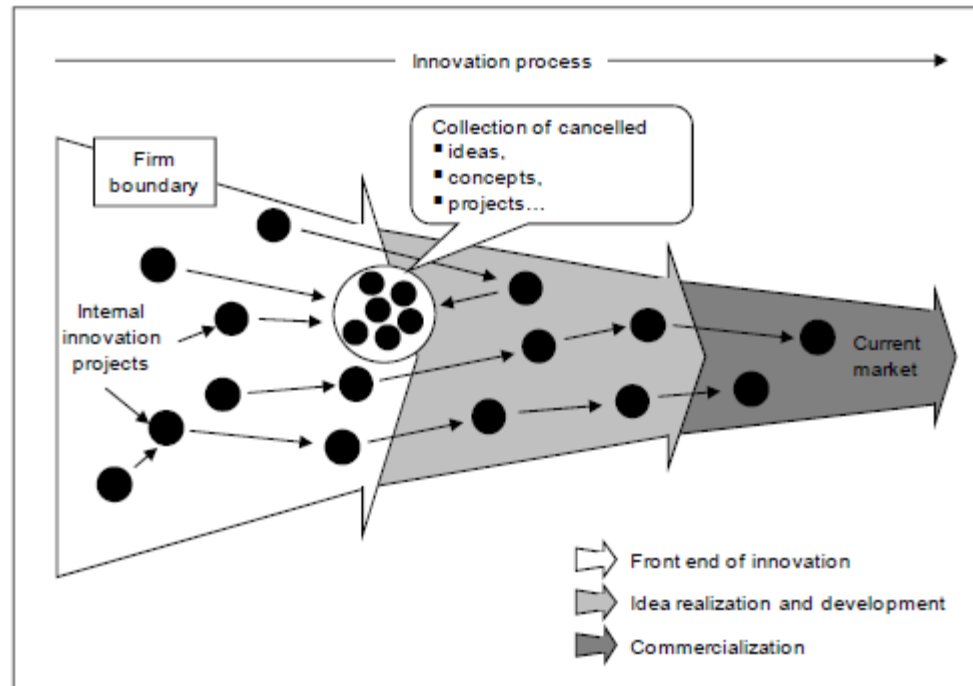
Source: Herzog, Philipp (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Gabler. 2nd Edition.

# The Main Phases of the Innovation Process



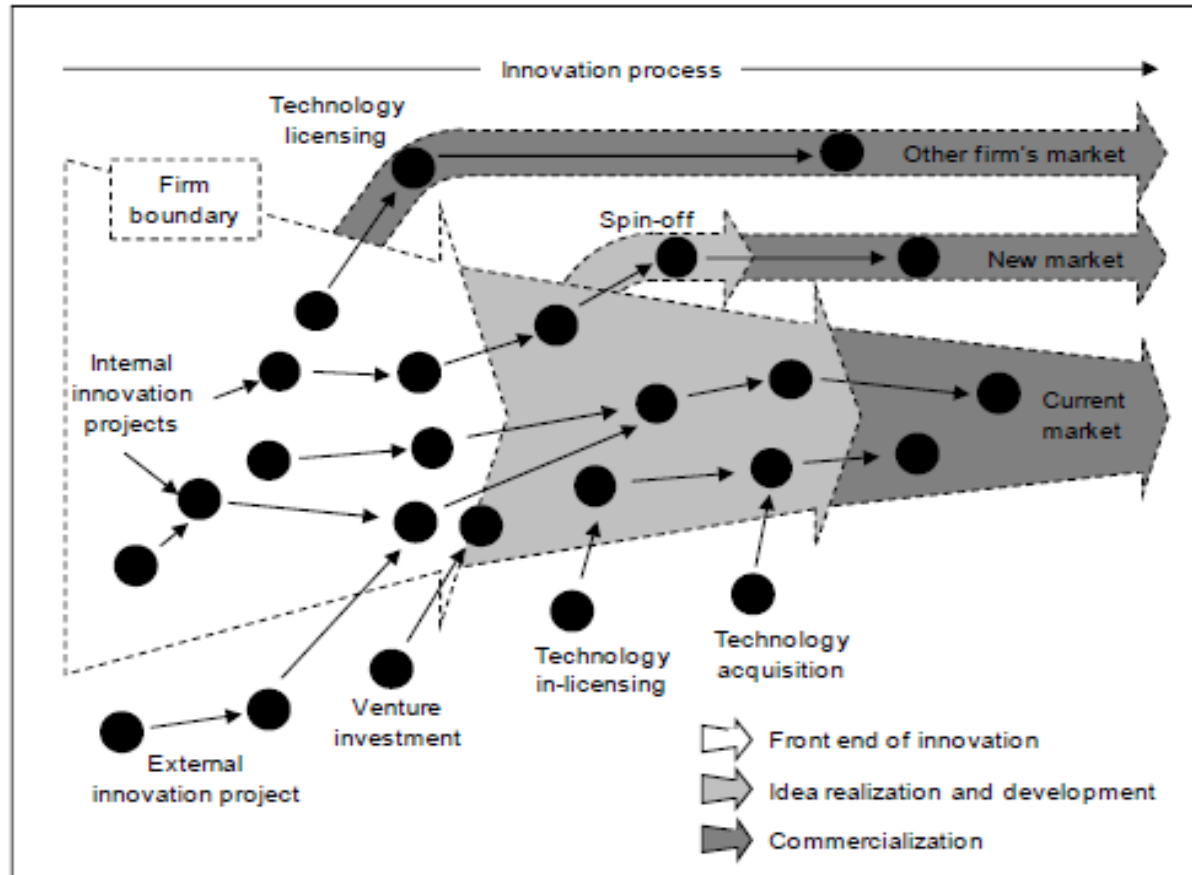
Source: Herzog, Philipp (2011). *“Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies”*. Gabler. 2nd Edition.

# The Closed Innovation Model



Source: Herzog, Philipp (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Gabler. 2nd Edition.

# The Open Innovation Model



Source: Herzog, Philipp (2011). "Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies". Gabler. 2nd Edition.





# DINÂMICA DE MERCADO



Paradigma *Estrutura-Conduta-Desempenho*

# Estruturas de Mercado

CARACTERÍSTICAS	Competição (ou concorrência) Perfeita	Competição (ou concorrência) Imperfeita		
		Competição Monopolista	Oligopólios	Monopólio
Número de Empresas	Muitas(pequenas)	Muitas (pequenas e grandes)	Poucas (grandes)	Uma empresa dominante
Habilidade de afetar o preço	Nenhuma	Limitada	Alguma	Considerável
Barreiras à entrada	Nenhuma	Limitada	Alguma	Completa
Exemplos	Produtos agrícolas	Mercearia da esquina	Carros	Celpe, Compesa, Microsoft

## Organização Industrial

### DETERMINANTES

Elasticidade da demanda Economias de escala

### ESTRUTURA

Fatias de mercado  
Concentração  
Barreiras à Entrada

### CONDUTA

Colusão (conluio) com rivais  
Estratégias contra rivais  
Propaganda

### DESEMPENHO

Preços e lucros Inovação  
Eficiência Equidade

## Políticas Públicas

### Laissez-faire

### ANTI-TRUSTE

Em direção à estrutura:  
Domínio de mercado  
Fusões  
Em direção ao comportamento

### Regulação de Utilidades Públicas

### OUTROS

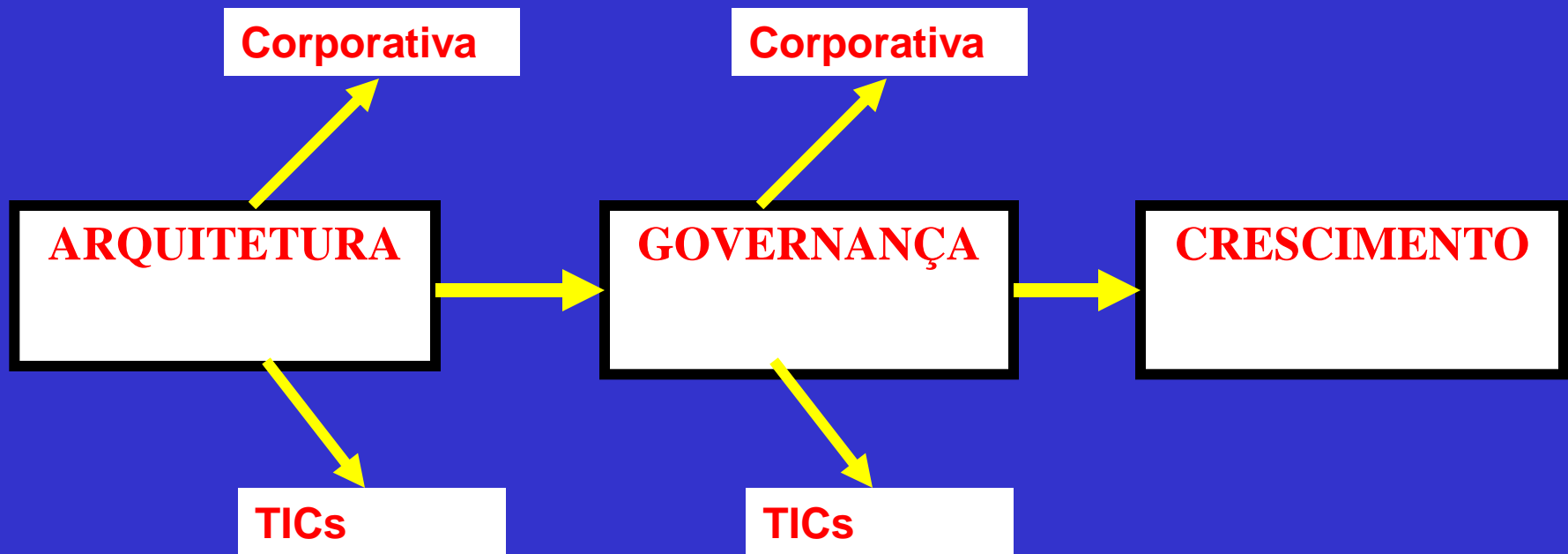
Regulação social  
Isenções  
Barreiras Comercias

### EMPRESAS PÚBLICAS

-Subsídio  
-Controle  
-Propriedade

FONTE: SHEPHERD, W.G. (1997) – The Economics of Industrial Organization.

# DINÂMICA DE EMPRESA



Metodologia *Arquitetura-Governança-Crescimento*

# Arquitetura Empresarial



**Arquitetura** - Em analogia ao que é definido na construção civil, é um sistema de projeto/negócio que especifica como todas as funcionalidades do projeto/negócio são decompostas em componentes individuais funcionais, e o modo como estes componentes irão interagir para oferecer a funcionalidade geral do sistema. A decomposição da empresa em partes gerenciáveis, a definição destas partes, e a *orquestração* da interação entre estas partes constituem o que se denomina de a ***Arquitetura Empresarial.***

ISO/IEC 42010:2007 <sup>1</sup> defines  
“**Architecture**” as:

*“The fundamental organization of a system, embodied in its components, their relationships to each other and the environment, and the principles governing its design and evolution”*

(<sup>1</sup>) ISO/IEC 42010:2007, *System and Software Engineering- Recommended Practice for Architecture Description of Software-Intensive Systems*, Edition 1 (technically identical to ANSI/IEEE Std 1471-2000. Source: TOGAF™ Version 9 Enterprise Edition. The Open Group Architecture Framework.

# Criando e Explorando o Alicerce de Execução





# Introduction to TOGAF, an Open Group Standard

TOGAF® (**The Open Group Architecture Framework**), an **Open Group Standard**, is a proven enterprise architecture methodology and framework used by the world's leading organizations to improve business efficiency. It is the most prominent and reliable enterprise architecture standard, ensuring consistent standards, methods, and communication among enterprise architecture professionals.



### About Us

- Overview: About Us
- Vision and Mission
- Who We Are

## About Us

### The Open Group: Leading the development of open, vendor-neutral IT standards and certifications



The Open Group is a global consortium that enables the achievement of business objectives through IT standards. With more than 400 member organizations, we have a diverse membership that spans all sectors of the IT community — customers, systems and solutions suppliers, tool vendors, integrators and consultants, as well as academics and researchers to:

- Capture, understand and address current and emerging requirements, and establish policies and share best practices
- Facilitate interoperability, develop consensus, and evolve and integrate specifications and open source technologies
- Offer a comprehensive set of services to enhance the operational efficiency of consortia
- Operate the industry's premier certification service

### The Open Group Vision

Boundaryless Information Flow™ achieved through global interoperability in a secure, reliable and timely manner

### Our Conferences



The Open Group Conference, Cannes  
April 23-27, 2012  
Cannes, France



The Open Group Brasil Conference  
May 24, 2012  
São Paulo, SP, Brazil

The Open Group China Conference  
Cloud Management,



## About Us

### Who We Are

#### Offices & Contacts

San Francisco  
Office

Boston Office

Reading Office

**São Paulo Office**

#### Staff

Governing Board

Elected Member  
Representatives

Forum and Work  
Group Officers

### Overview: About Us

### Vision and Mission

## São Paulo, Brasil Office



### The Open Group: Conduzindo o desenvolvimento de standards de TI abertos isentos, e certificações

The Open Group é um consórcio global que possibilita a realização dos objetivos de negócio através de standards de TI. Com mais de 350 organizações como membros, nós temos várias categorias de afiliação que compreendem todos os setores da comunidade de TI – clientes, fornecedores de sistemas e soluções, vendedores de ferramentas, integradores e consultores, bem como acadêmicos e pesquisadores para:

- Capturar, entender e endereçar as necessidades atuais e emergentes, estabelecer políticas e compartilhar melhores práticas
- Facilitar interoperabilidade, desenvolver consenso, fazer evoluir e integrar especificações e tecnologias open source
- Oferecer um abrangente conjunto de serviços para aumentar a eficiência operacional de consórcios
- Operacionalizar o mais importante serviço de certificação da indústria

The Open Group desenvolveu uma variedade de serviços altamente eficazes, disponíveis aos seus membros:

- Certificações do The Open Group
- Fóruns e Work Groups do The Open Group
- Eventos do The Open Group
- Serviços para os Consórcios da Indústria
- Publicações

Sua organização pode tornar-se um membro do The Open Group, e você pode desempenhar um papel ativo na condução do desenvolvimento de standards abertos e certificações de TI. Para saber mais, por favor, entre em contato com [Isabela Abreu](#), The Open Group Brasil.

Links relacionados:

- Empresas Acreditadas pelo The Open Group para fornecer treinamento credenciado: <http://www.opengroup.org/togaf9/cert/showcase/training-calendar>

Enterprise architecture professionals fluent in TOGAF standards enjoy greater industry credibility, job effectiveness, and career opportunities. TOGAF helps practitioners avoid being locked into proprietary methods, utilize resources more efficiently and effectively, and realize a greater return on investment.



Member Log in

Google™ Cust



# The definitive organization for Enterprise Architect professionals.

Whatever level of membership you hold, we will enhance your career ... and, on behalf of both members and partners, will actively promote the status of the profession.

Find out how you can qualify for membership

LOGIN HERE

Join here

## EVENTS

### The Open Group Conference, Cannes, France

Cannes, France  
April 23rd-27th 2012

AEA members may register at the Affiliate rate. Please use the following code: DBOJJX

### SEA Change – Sustainable Enterprise Architecture 2-day Seminar

May 1 & 2, 2012, 8:30 a.m. to 5:00 p.m.

Andover Inn, Andover, Massachusetts

For more info & to register

Open CA (formerly ITAC) Certification Q&A Calls

## What's New?



### AEA Journal: February 2012 issue now available

The February issue of the AEA Journal is now available to all members (log in required). Members can also [download past issues](#).

### Penn State offers Professional Masters in Enterprise Architecture [For more info](#)

Advanced Applications of TOGAF®: Business Transformation as an Enterprise Capability

30% discount for AEA members [Program Details](#)

### The Association of Enterprise Architects Surpasses 20,000 Registered Members

## Follow AEA



Join us on LinkedIn



Follow us on Twitter



## friendfeed

AssociationEA

We'll be at TOGAF® Camp tomorrow Feb. 1st San Francisco 4:00-5:30  
January 31 - Comment

AssociationEA

RT @stevenunn #aosfo. Jeanne Boss: in





CUTTING EA TO THE BONE  
Click here to find out more...





The Open Group  
Conference  
Cannes, France.



The Open Group  
Brazil – Sao  
Paulo, May 24,







CUTTING EA TO THE BONE  
 Click here to find out more...

## About Us

Like < 4 Tweet



Fundada em 2010, a a|EABrazil Chapter é uma associação profissional que reúne principalmente arquitetos corporativos e arquitetos de TI (negócios, processos, solução, infra-estrutura, dados, segurança, integração) do Brasil, para colaborar para o desenvolvimento e melhorar a qualidade global dos sistemas e experiência profissional, promovendo a comunicação e o compartilhamento de idéias dentro da comunidade

### Objetivos do Brazil Chapter

- Promover o conhecimento e utilização TOGAF® tanto entre arquitetos praticantes, como também entre o pessoal de TI e de negócios em geral, cobrindo as seguintes certificações:



15% Off  
 \$6.95/month  
 FRONTPAGE 2000, 2002  
 bluehost

- ➔ Taking the Cloud out of your room
- ➔ Feliz 2012
- ➔ Pesquisa a|EA – Ganhe um Livro de PEAF

# The Open Group Brazil – Sao Paulo, May 24, 2012

Posted on 12 March 2012

Posted by: Roberto Severo



This one-day Conference will cover all aspects of Enterprise Transformation, including:

- Enterprise Architecture
- TOGAF® 9
- Cloud Computing
- CyberSecurity / Information Security

Enterprise Transformation is increasingly bringing the IT organization together with the operations and functional parts of the enterprise to make real and sustainable change. At this conference you will hear how organizational change is being addressed by industry experts in aligning business needs with information technology.

Attendees will gain insight into:

- The process of Enterprise Transformation
- The roles played by Enterprise Architecture (EA) and IT in Enterprise Transformation

Explore challenges and opportunities with industry leaders, including:

- What role does EA, as currently practiced, play in enterprise transformation, especially transformations driven by disruptive technologies?
- How do organizations move from an IT-centric to an enterprise-centric position that includes a more complete view of the business and not just IT?



Latest

Popular

Comments

Tags

Subscribe

➔ Taking the Cloud out of your room

➔ Feliz 2012

➔ Pesquisa a|EA – Ganhe um Livro de PEAf

## Doing Business in Brazil

Discover how to be prepared for opportunities in Brazil. Join us!

[www.amcham.com.br/howto](http://www.amcham.com.br/howto)

## Shipping to Brazil

Sea and air freight to Brazil. Nationwide collections, Est 1972

[www.jonen.co.uk](http://www.jonen.co.uk)

## EMC Data Storage

Transform Mission-Critical Apps. Free IDC Paper & Storage Calculator

[www.EMC.com/Data-Storage](http://www.EMC.com/Data-Storage)

AdChoices

Traduzir



Calendar

MARCH 2012



First developed in 1995, TOGAF was based on the US Department of Defense Technical Architecture Framework for Information Management (TAFIM). From this sound foundation, The Open Group Architecture Forum has developed successive versions of TOGAF at regular intervals and published them on The Open Group public web site.

# TOGAF Version 9.1

This document provides an introduction to TOGAF Version 9.1, referred to simply as “TOGAF” within the main text of this document. TOGAF 9.1 was first published in December 2011, and is the first maintenance update to TOGAF 9. It is an upwards-compatible evolution from TOGAF 9 (02-02-2009), addressing usage feedback and comments raised. A description of the changes is provided in “What’s New in TOGAF Version 9.1?”.

TOGAF 9.1 can be used for developing a broad range of different enterprise architectures. TOGAF complements, and can be used in conjunction with, other frameworks that are more focused on specific deliverables for particular vertical sectors such as Government, Telecommunications, Manufacturing, Defense, and Finance. The key to TOGAF is the method – the TOGAF [Architecture Development Method](#) (ADM) – for developing an enterprise architecture that addresses business needs.

# What is Architecture in the context of TOGAF?

ISO/IEC 42010:20071 defines “architecture” as:

***“The fundamental organization of a system, embodied in its components, their relationships to each other and the environment, and the principles governing its design and evolution.”***

TOGAF embraces and extends this definition. In TOGAF, “architecture” has two meanings depending upon the context:

1. A formal description of a system, or a detailed plan of the system at a component level to guide its implementation
2. The structure of components, their inter-relationships, and the principles and guidelines governing their design and evolution over time

# What kinds of Architecture does TOGAF deal with?

TOGAF covers the development of four related types of architecture. These four types of architecture are commonly accepted as subsets of an overall enterprise architecture, all of which TOGAF is designed to support. They are shown in Table 1.

**Table 1: Architecture Types Supported by TOGAF**

Architecture Type	Description
Business Architecture	The business strategy, governance, organization, and key business processes.
Data Architecture	The structure of an organization's logical and physical data assets and data management resources.
Application Architecture	A blueprint for the individual applications to be deployed, their interactions, and their relationships to the core business processes of the organization.
Technology Architecture	The logical software and hardware capabilities that are required to support the deployment of business, data, and application services. This includes IT infrastructure, middleware, networks, communications, processing, and standards.

# Structure of the TOGAF Standard

The TOGAF standard is divided into seven parts, as summarized in Table 2.

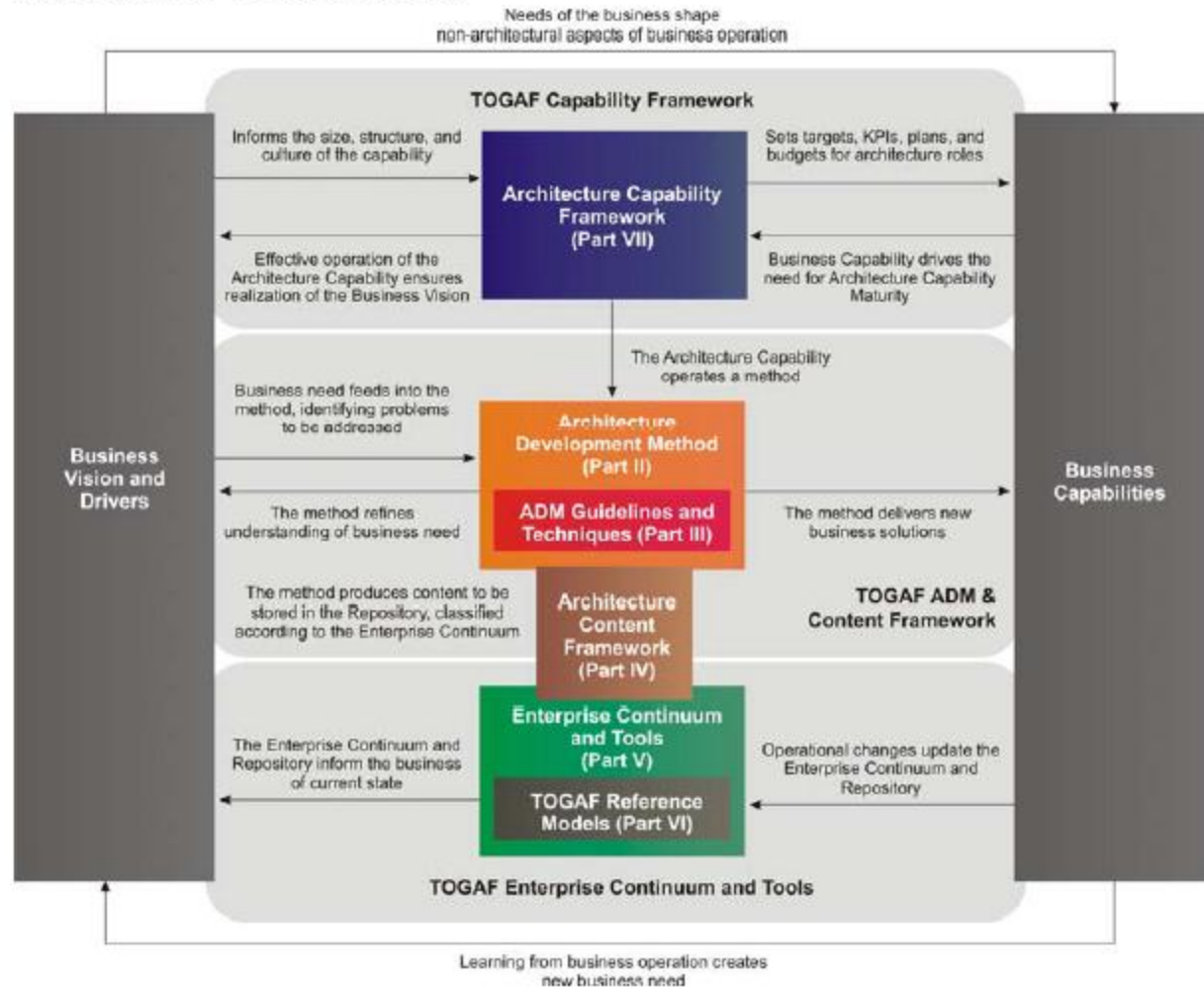
**Table 2: Structure of the TOGAF Standard**

TOGAF Part	Description
Part I: Introduction	This part provides a high-level introduction to the key concepts of enterprise architecture and, in particular, to the TOGAF approach. It contains the definitions of terms used throughout TOGAF and release notes detailing the changes between this version and the previous version of TOGAF.
Part II: Architecture Development Method	This part is the core of TOGAF. It describes the TOGAF Architecture Development Method (ADM) – a step-by-step approach to developing an enterprise architecture.
Part III: ADM Guidelines and Techniques	This part contains a collection of guidelines and techniques available for use in applying the ADM.
Part IV: Architecture Content Framework	This part describes the TOGAF content framework, including a structured metamodel for architectural artifacts, the use of re-usable Architecture Building Blocks (ABBs), and an overview of typical architecture deliverables.
Part V: Enterprise Continuum and Tools	This part discusses appropriate taxonomies and tools to categorize and store the outputs of architecture activity within an enterprise.
Part VI: TOGAF Reference Models	This part provides two architectural reference models, namely the TOGAF Technical Reference Model (TRM), and the Integrated Information Infrastructure Reference Model (III-RM).
Part VII: Architecture Capability Framework	This part discusses the organization, processes, skills, roles, and responsibilities required to establish and operate an architecture practice within an enterprise.

# What does TOGAF Contain?

TOGAF reflects the structure and content of an architecture capability within an enterprise, as shown in Figure 1.

Figure 1: TOGAF Content Overview



# The TOGAF 9 Certification for People Program

## The TOGAF 9 Certification for People Program

TOGAF provides a clear path for professional development and credibility to employers through its certification program, which to date has enabled more than 20,000 enterprise architects and trainers around the globe to demonstrate their knowledge of the TOGAF standard. TOGAF 9 Certification is achieved through a two-part examination, following a course of self-study or an Accredited TOGAF 9 Training Course.

The Open Group TOGAF 9 Certification for People Program is:

- Used by the world's leading enterprises to certify a common body of core knowledge about the methodology and framework
- A trusted, vendor-neutral, globally recognized, and portable credential
- Valuable in demonstrating to employers and peers your commitment to enterprise architecture as a discipline
- An outstanding career move and a foundational certification in the career of any enterprise architect



# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento

- Ativos Humanos
- Ativos Financeiros
- Ativos de Relacionamento
- Ativos Físicos
- Ativos de Informação e TI
- Ativos de Propriedade Intelectual
- Competências

## Arquitetura

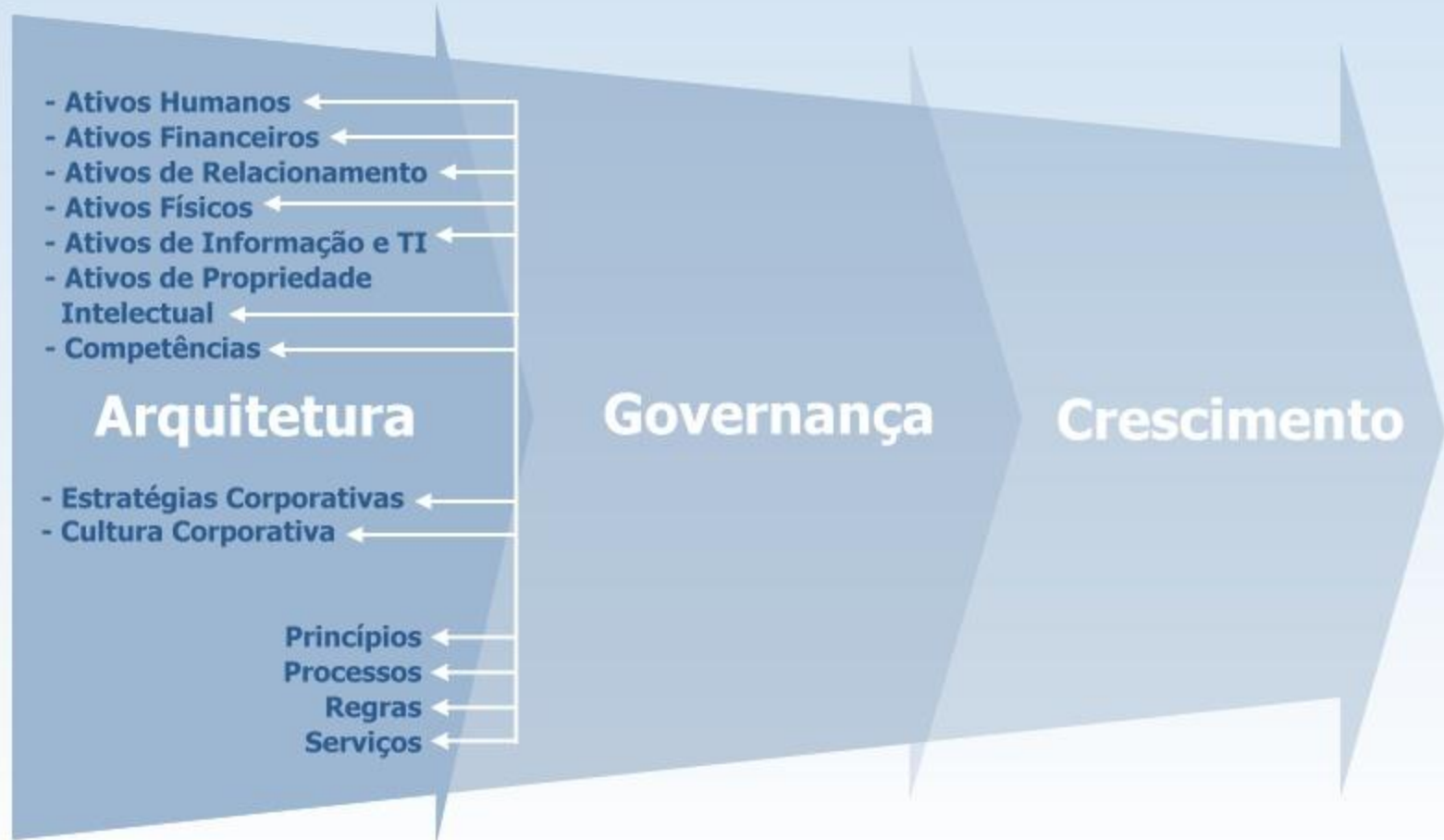
- Estratégias Corporativas
- Cultura Corporativa

Princípios  
Processos  
Regras  
Serviços

## Governança

## Crescimento

# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento



# Governança Empresarial

**Corporate Governance** provides  
the structure for determining  
organizational  
objectives and monitoring  
performance to ensure that  
objectives are attained (Organization  
for Economic Cooperation and  
Development's 1999 publication  
*“OECD Principles for Corporate  
Governance”*)

*Weil and Ross, IT Governance, 2004*

# O QUÊ É GOVERNANÇA CORPORATIVA?

- ◆ Governança Corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas (Silveira, 2010);
- ◆ Conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio (Silveira, 2010);

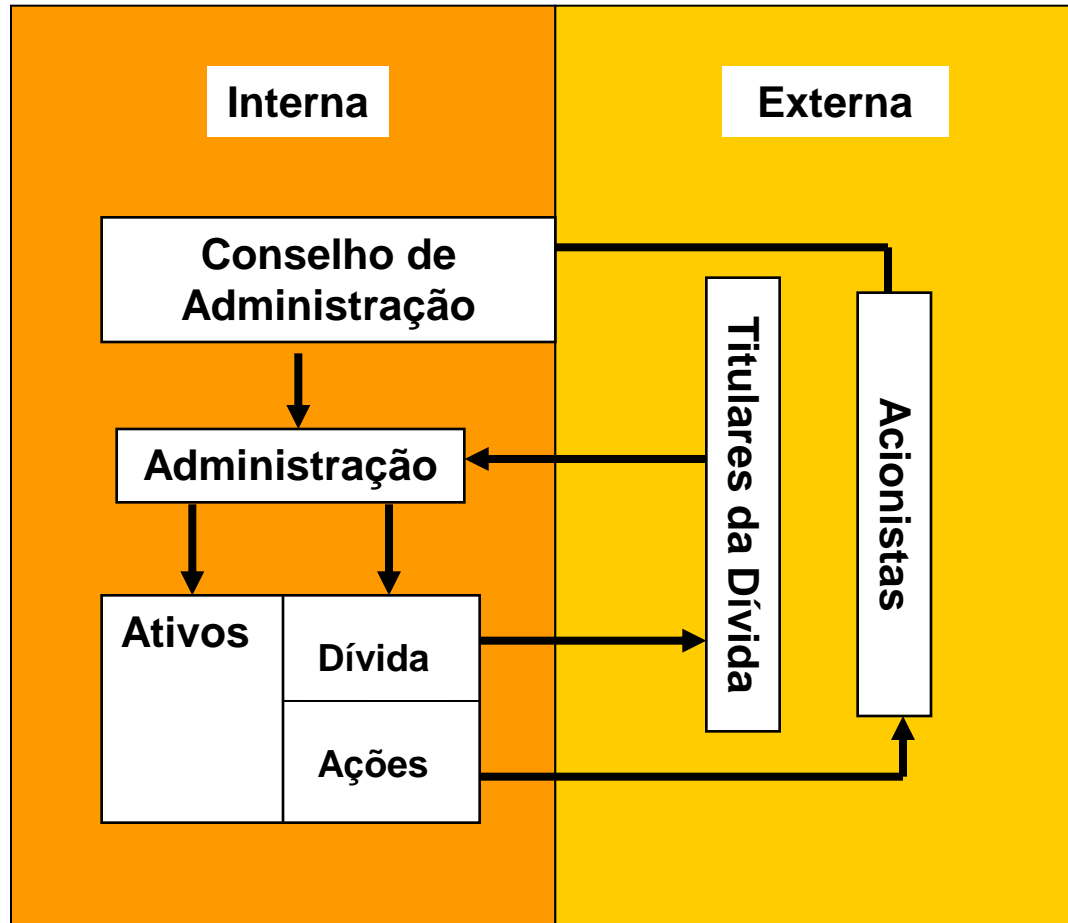
# O QUÊ É GOVERNANÇA CORPORATIVA?

- ◆ Governança Corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas (Silveira, 2010);
- ◆ Conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio (Silveira, 2010);

# O QUÊ É GOVERNANÇA CORPORATIVA?

◆ Consiste dos mecanismos para assegurar que os ofertantes de finanças às corporações irão obter um retorno no seu investimento (Shleifer and Vishny, 1997).

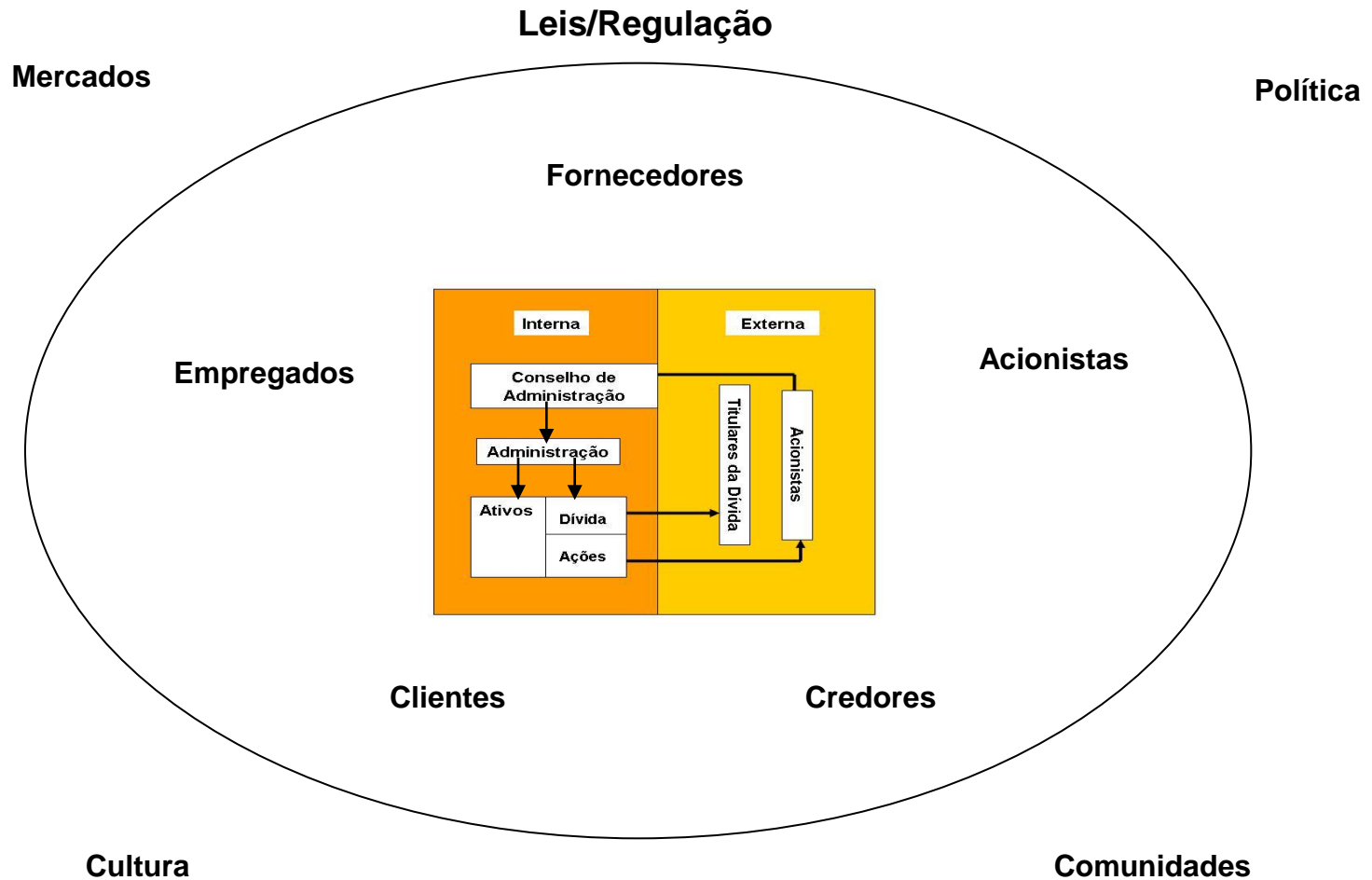
Figura 1- Governança Corporativa em um Modelo de Empresa tipo “Balancete”



Fonte: Gillan, Stuart (2006).



Figura 2- Governança Corporativa: além do Modelo de Empresa tipo “Balancete”



Fonte: Gillan, Stuart (2006).

# POR QUÊ É IMPORTANTE ENTENDER A GOVERNANÇA CORPORATIVA?

Os mecanismos de governança devem estar presentes em qualquer companhia em função da existência de três potenciais problemas na cúpula das empresas (Silveira, 2010):

a - Conflito de interesses;

b - Limitações técnicas individuais; e

c - Viéses cognitivos.

**d- Imperativo das *TMCs- Transações Mediadas por Computador* (Cavalcanti, 2010).**

# POR QUÊ É IMPORTANTE ENTENDER A GOVERNANÇA CORPORATIVA?

**a - Conflito de interesses** – é possível que as pessoas com poder decisório optem por cursos de ação que maximizem seu bem-estar pessoal ou o bem-estar do acionista que o elegeu, em detrimento do melhor resultado da companhia. Isso pode acontecer em empresas com alta dispersão acionária, quando os executivos muitas vezes tomam decisões com o objetivo de maximizar resultados de suas carreiras em detrimento do valor da companhia. Pode ocorrer também em empresas com alta concentração acionária, quando um acionista ou grupo de controle toma decisões com a finalidade de maximizar seu resultado individual, em detrimento dos demais acionistas;

# POR QUÊ É IMPORTANTE ENTENDER A GOVERNANÇA CORPORATIVA?

**b – Limitação técnica** – quando as decisões são concentradas em uma única pessoa, é muito provável que esta não possua todos os conhecimentos técnicos necessários para as decisões-chave de uma companhia, tais como as de investimento, financiamento, marketing, posicionamento estratégico, etc. Logo, mecanismos de governança como um conselho de administração qualificado, reunindo pessoas com diferentes formações e experiências, poderiam levar os empreendedores e executivos a tomarem melhores decisões;

# POR QUÊ É IMPORTANTE ENTENDER A GOVERNANÇA CORPORATIVA?

**c – Viéses cognitivos** – mesmo que a) e b) sejam dominados, a governança corporativa possui um outro valor potencial: ela assegura um processo decisório com “pesos e contrapesos” independentes, diminuindo a chance de serem tomadas decisões equivocadas em função de viéses cognitivos das pessoas ou grupos específicos. Por exemplo, um empreendedor atuando como executivo principal poderia ser excessivamente otimista em relação às perspectivas do negócio (provavelmente em função de seu apego emocional com a companhia ou de suas experiências individuais passadas). Caso esse executivo tenha poder absoluto para tomar decisões, é possível (e mesmo provável) que ele, por exemplo, aprove planos de expansão demasiadamente arriscados para a companhia, além do que seria natural para um tomador de decisão “racional”;

# POR QUÊ É IMPORTANTE ENTENDER A GOVERNANÇA CORPORATIVA?

**d – Imperativo das TMCs- Transações Mediadas por Computador** – nos dias de hoje a grande maioria das transações econômicas é mediada por computador (Varian, 2010). O impacto destas **transações mediadas por computador** pode ser classificado em quatro categorias:

- i- elas facilitam novas formas de contratos;
- ii- elas facilitam extração e análise de dados;
- iii- elas facilitam experimentação controlada;
- iv- elas facilitam personalização e customização.

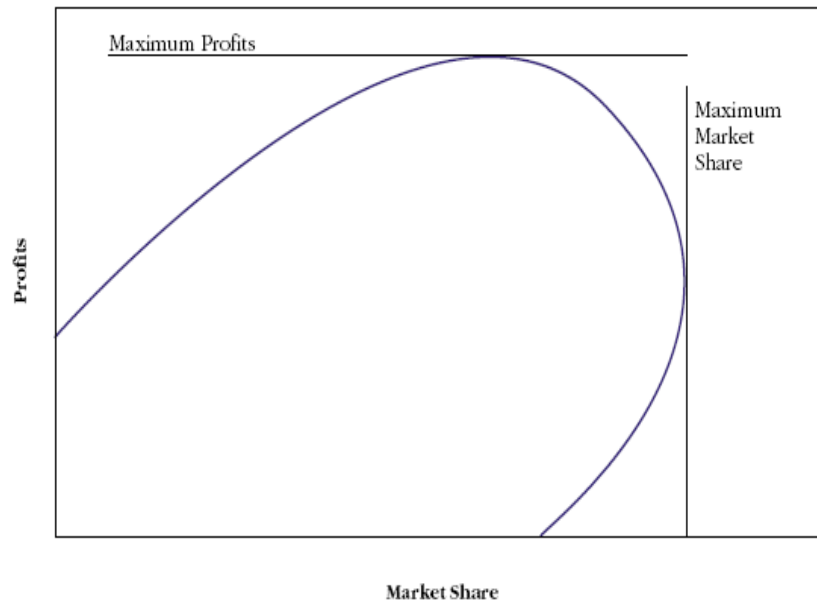
Neste sentido, a presença de um sistema de governança corporativa (e nela a governança das TICs) procura alinhar o impacto das TMCs aos objetivos do negócio (Cavalcanti, 2010).

# Pergunta básica:

**Quem gerencia  
é quem assume  
os riscos?**

Para demonstrar como é praticamente impossível maximizar mais de uma **função objetivo empresarial**, o Prof. Michael Jensen apresenta um exemplo no gráfico da Figura 1 à frente. Ele considera uma empresa que deseja aumentar tanto os seus **lucros (profits)** do corrente ano quanto sua **fatia de mercado (market share)**. É assumido, como na figura abaixo, que ao longo de um leque de valores de fatias de mercado os lucros aumentem. Mas, em algum ponto, aumentos nas fatias de mercado acontecem somente às custas da redução dos lucros correntes- digamos, por conta de aumentos em gastos com P&D e propaganda, ou reduções de preços para aumentar fatias de mercado, reduzem os lucros deste ano. Portanto, não é logicamente possível falar em maximizar ambos objetivos de fatias de mercado e lucros.

**FIGURE 1**  
TRADEOFF BETWEEN  
PROFITS AND MARKET  
SHARE





# **POR QUÊ A GOVERNANÇA CORPORATIVA SE TORNOU IMPORTANTE NAS ÚLTIMAS DÉCADAS?**

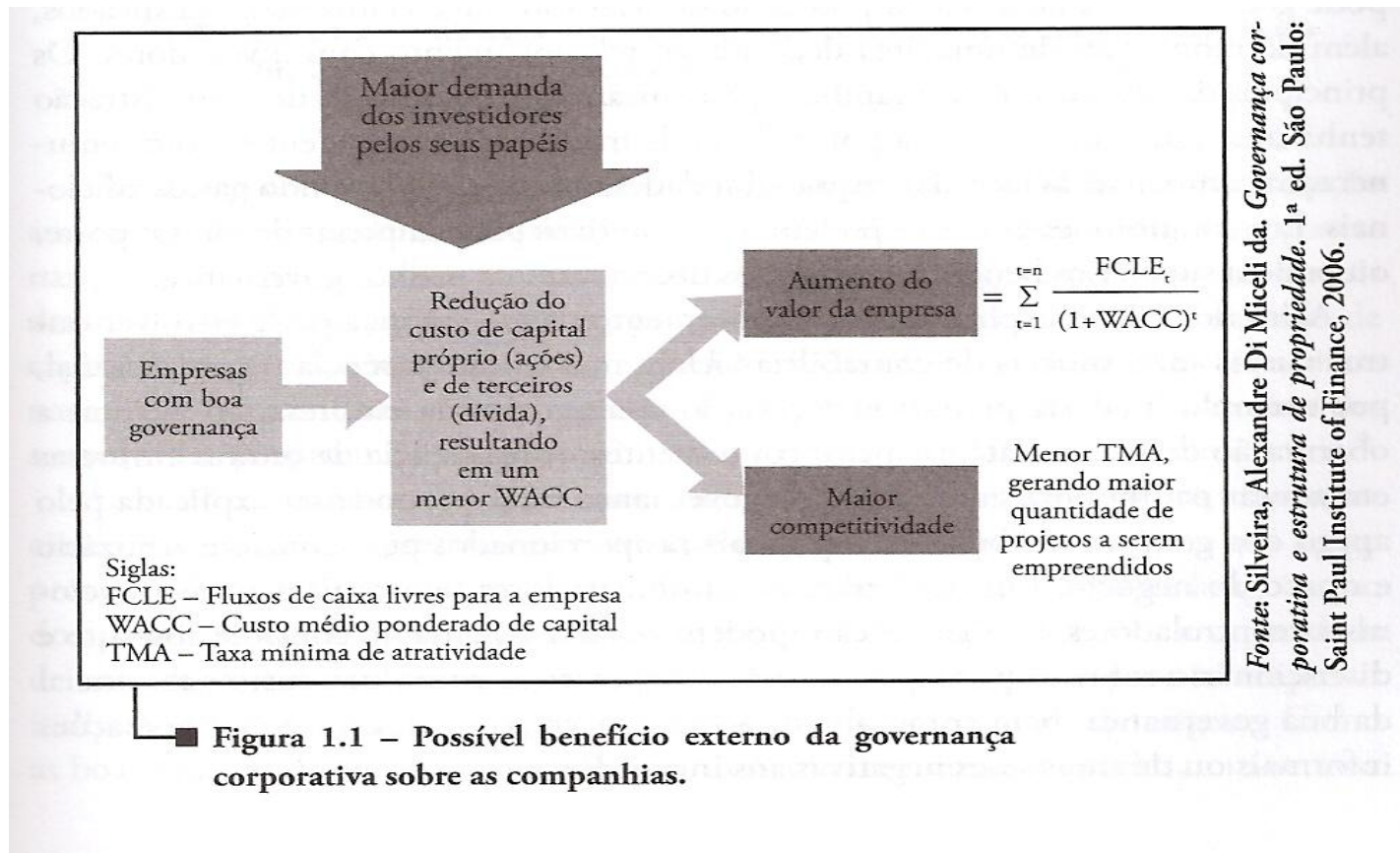
## **Fenômenos globais:**

- a) Crescimento e maior ativismo dos investidores institucionais;**
- b) Onda de aquisições hostis nos EUA nos anos 1980;**
- c) Onda de privatizações nos países europeus e em desenvolvimento;**
- d) Desregulamentação e integração global dos mercados de capitais;**
- e) Crises nos mercados emergentes no final do século XX;**
- f) Série de escândalos corporativos nos EUA e Europa;**
- g) Crise financeira global de 2007/08.**

# BENEFÍCIOS E CUSTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

**Benefícios Externos** – associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo do capital;

**Benefícios Internos** – vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão.

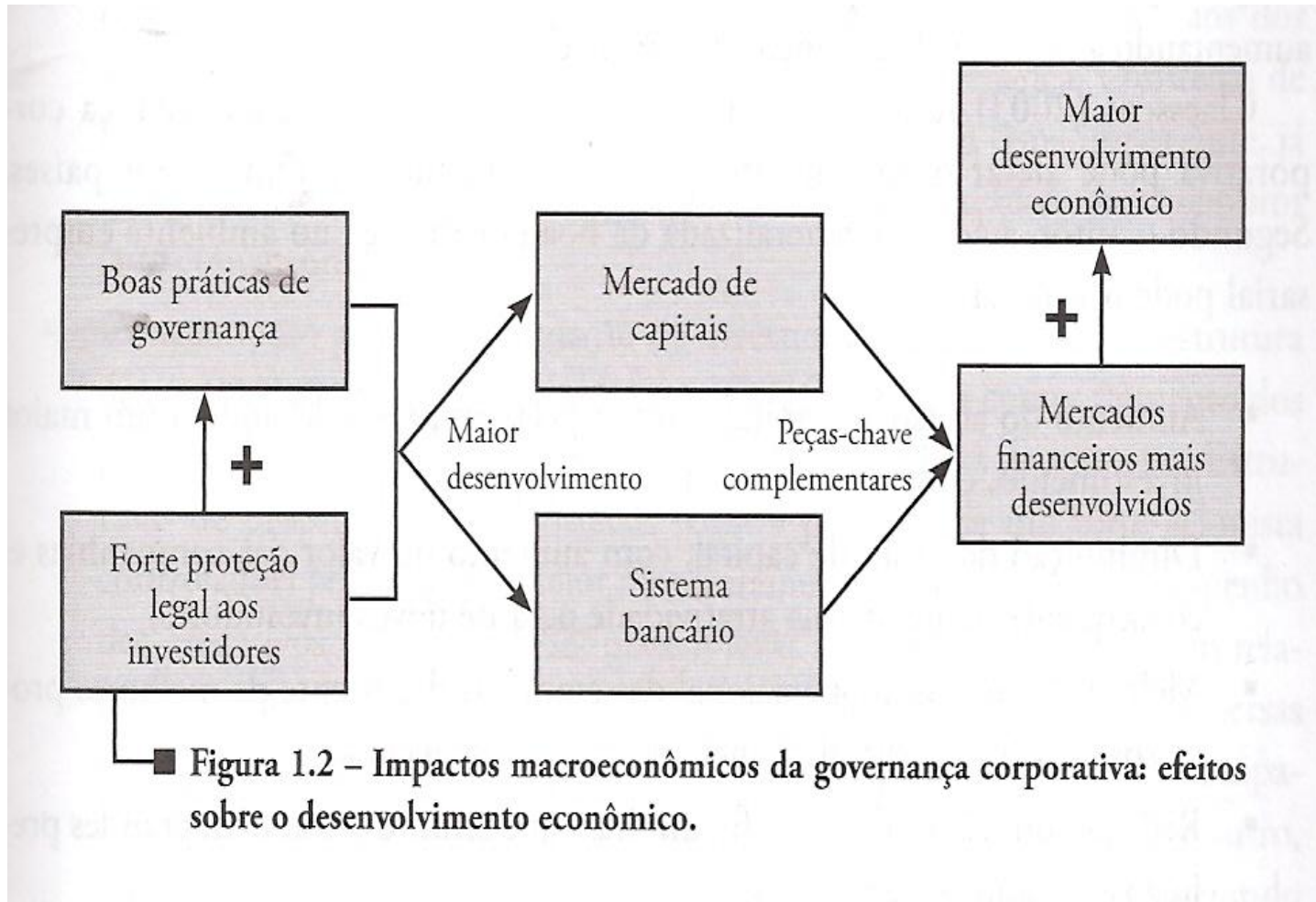


# BENEFÍCIOS E CUSTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

## CUSTOS:

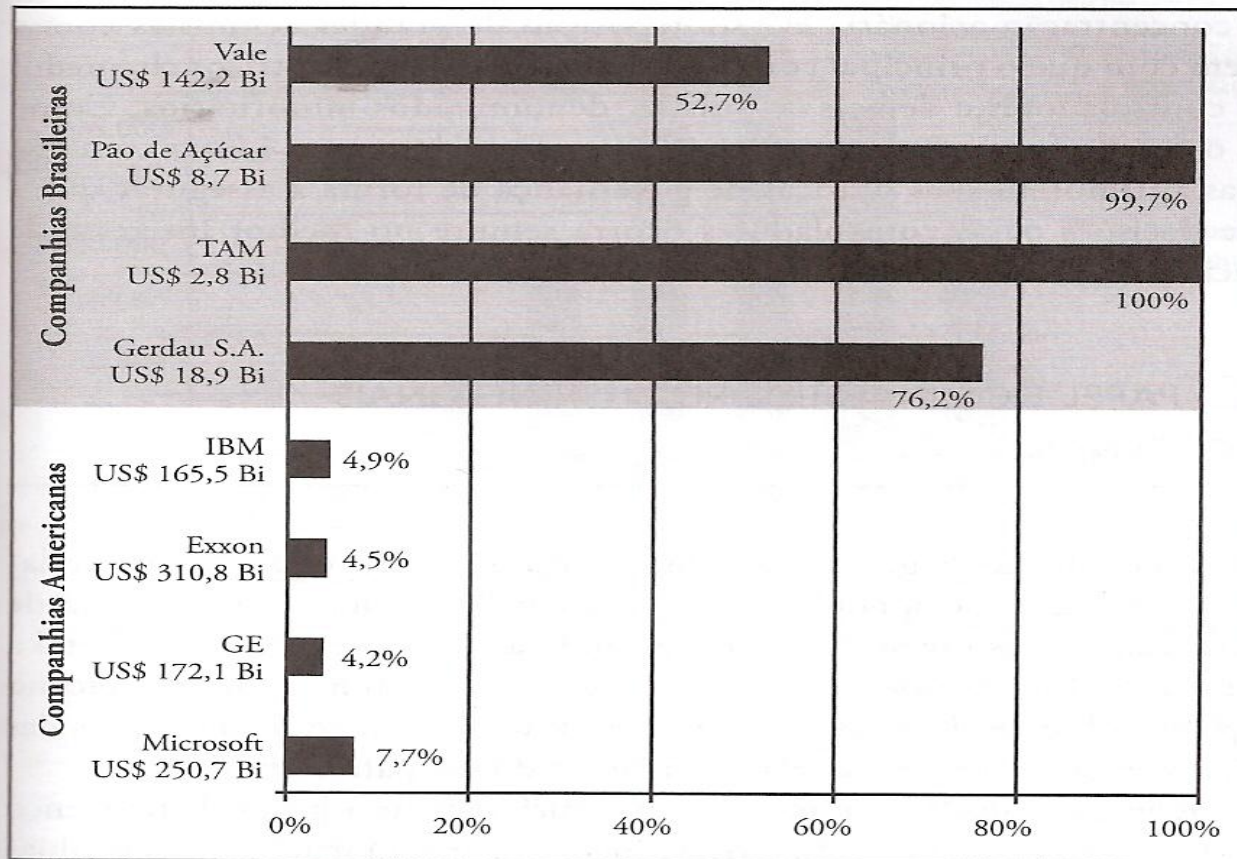
- a) A adoção de uma política de maior transparência pela organização pode gerar gastos adicionais na produção de relatórios financeiros mais sofisticados, além da montagem de uma área dedicada ao relacionamento com investidores- RI
- b) Boa governança também preconiza que o conselho de administração tenha uma estrutura composta por maioria de membros independentes, com remuneração compatível às elevadas responsabilidades, o que impõe gastos adicionais;
- c) Uma maior transparência organizacional poderia prejudicar a posição competitiva da empresa, ao facilitar a observação de suas estratégias pelos concorrentes.

# GOVERNANÇA CORPORATIVA E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO



Fonte: Silveira (2010)

# PANORAMA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E NO MUNDO



Fontes: Economatica®, IAN/CVM e Yahoo Finance. Informações de 18 fev. 2010.  
Obs.: Para as empresas brasileiras, contabilizou-se o total de ações ordinárias em posse do(s) acionista(s) controlador(es).

■ Gráfico 1.2 – Percentual de ações com direito a voto em posse do maior acionista ou do bloco de controle.

Fonte: Silveira (2010)

**Fonte: “A Realidade da Concentração do Capital no Brasil: Um Estudo Comparativo com Outras Economias Emergentes”. Alexandre Assaf Neto, Fabiano Guasti Lima, e Adriana Maria Procópio de Araújo. 2007 (?)**

<http://www.institutoassaf.com.br>.

(\*) De acordo com a WFE os dados para o Brasil são de 62,7% de concentração em 2009 (com 19 empresas) e 60,6% em 2008 (com 19 empresas).

(\*\*) Volume de Transações – compra e venda de uma ação – das 5% maiores empresas dividido pelo volume total negociado.

**Tabela 1: Concentração do volume transacionado nas Bolsas de Valores**

País	2005		2004		2003	
	Concentração do Mercado	Número de Empresas	Concentração do Mercado	Número de Empresas	Concentração do Mercado	Número de Empresas
Brasil	61,3%	19	61,3%	19	64,2%	20
Chile	56,4%	12	56,7%	12	63,3%	12
Colômbia	55,2%	5	23,9%	5	9,1%	5
Peru	60,0%	10	53,2%	10	58,1%	10
NYSE	38,2%	91	37,8%	92	41,5%	92
País	2002		2001		2000	
	Concentração do Mercado	Número de Empresas	Concentração do Mercado	Número de Empresas	Concentração do Mercado	Número de Empresas
Brasil	71,1%	21	68,6%	22	70,2%	23
Chile	72,7%	12	65,0%	12	72,9%	13
Colômbia	-	-	-	-	-	-
Peru	88,8%	10	80,1%	10	48,7%	11
NYSE	45,6%	95	47,4%	97	57,1%	101

Fonte: <<http://www.fibv.com/>> e WFE – *World Federation of Exchange*- disponível em <<http://www.world-exchanges.org/WFE/home.Asp?nav=ie>> acesso em 23/fev/2007.



# CONCENTRAÇÃO DOS TRÊS MAIORES ACIONISTAS

<b>NÚMERO DE ACIONISTAS</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2006</b>
01	48,10%	51,90%	53,27%
02	59,17%	62,65%	64,44%
03	53,31%	66,43%	68,89%

**TOTAL DAS AÇÕES NEGOCIADAS NA BOVESPA – ORD E PREF.**

**FONTE: Economática, dez/2006**

# CONCENTRAÇÃO ACIONÁRIA: BOVESPA X DOW JONES

<b>NÚMERO ACIONISTAS</b>	<b>DOW JONES<sup>1</sup></b>	<b>BOVESPA</b>
<b>01</b>	<b>6,34%</b>	<b>36,22%</b>
<b>02</b>	<b>10,86%</b>	<b>46,08%</b>
<b>03</b>	<b>14,46%</b>	<b>50,46%</b>

**Composição acionária das cias. que compõem a carteira teórica.  
Ano 2006**

**FONTES: (1) Reuters – dez/06; (2) Economática – dez/06**



# CONCENTRAÇÃO ACIONÁRIA NA BOVESPA POR SETOR

<b>SETOR</b>	<b>ON</b>	<b>PN</b>
<b>ENERGIA ELÉTRICA</b>	<b>64,1%</b>	<b>62,0%</b>
<b>ELETROELETRÔNICOS</b>	<b>55,8%</b>	<b>56,4%</b>
<b>FINANÇAS E SEGUROS</b>	<b>62,0%</b>	<b>64,0%</b>
<b>QUÍMICA</b>	<b>57,0%</b>	<b>57,4%</b>
<b>MINERAIS NÃO METÁLICOS</b>	<b>58,7%</b>	<b>61,8%</b>
<b>MÁQUINAS INDUSTRIAIS</b>	<b>52,5%</b>	<b>54,8%</b>
<b>TELECOMUNICAÇÕES</b>	<b>64,9%</b>	<b>60,0%</b>
<b>TRANSPORTE E SERVIÇOS</b>	<b>52,5%</b>	<b>58,2%</b>
<b>ALIMENTOS E BEBIDAS</b>	<b>50,6%</b>	<b>47,5%</b>

**QUANTO 01 ACIONISTA POSSUI DO CAPITAL, MÉDIA POR SETOR**

Fonte: Economática – dez/2006

# CONCENTRAÇÃO ACIONÁRIA NA BOVESPA POR SETOR

<b>SETOR</b>	<b>ON</b>	<b>PN</b>
<b>AGRO E PESCA</b>	<b>68,5%</b>	<b>62,7%</b>
<b>MINERAÇÃO</b>	<b>64,5%</b>	<b>34,7%</b>
<b>COMÉRCIO</b>	<b>45,4%</b>	<b>44,5%</b>
<b>CONSTRUÇÃO</b>	<b>43,8%</b>	<b>49,5%</b>
<b>SIDERURGIA E METALURGIA</b>	<b>45,7%</b>	<b>51,1%</b>
<b>TÊXTIL</b>	<b>43,3%</b>	<b>45,5%</b>
<b>VEÍCULOS E PEÇAS</b>	<b>40,7%</b>	<b>44,6%</b>
<b>PAPEL E CELULOSE</b>	<b>41,9%</b>	<b>41,2%</b>
<b>PETRÓLEO E GÁS</b>	<b>35,3%</b>	<b>39,1%</b>

**QUANTO 01 ACIONISTA POSSUI DO CAPITAL, MÉDIA POR SETOR.**

Fonte: Economática – dez/06



# Valor Investe

## **Guerra cambial**

As estratégias dos gestores e as visões de Luis Stuhlberger e John Praveen

## **Turismo e vinho**

Um mergulho nos tesouros de Portugal

## **Previdência**

Ranking aponta os melhores fundos

# Mais que acionistas

Como atuam os fundos que desenvolvem o ativismo societário no mercado brasileiro

Valor Econômico | [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)

Novembro 2010 | Ano 8 | N.45 | R\$ 10,00



1995



# IBGC 15 Anos

Disseminando as Melhores Práticas

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Associe-se

- Agenda
  - Links
  - Contato
  - Perguntas Frequentes
  - Imprensa
  - Trabalhe Conosco
  - Oportunidade de patrocínio
  - Fórum
  - Mapa
- Home
  - IBGC
  - Governança
  - Cursos
  - Eventos
  - Prêmios
  - Publicações
  - Banco de Conselheiros
  - Certificação
  - Regionais

Busca:

OUVIDORIA  
IBGC

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa  
**saiba mais**

Código de Conduta do IBGC  
**saiba mais**

**Associados Patrocinadores**  
Compromisso com a Governança Corporativa



Leia na íntegra  
*Clique aqui!*

IBGC  
E-Learning

Clique aqui e confira!

SINÔNIMO DE EXCELÊNCIA EM GOVERNANÇA CORPORATIVA

## NOTÍCIAS

**Edital de Audiência Pública da CVM**

Instrução nº 361 recebe manifestação do IBGC sobre ofertas públicas de aquisição de ações de cias abertas

**saiba mais**

**Novas Comissões do IBGC**

Conselho de Administração aprova 6 novas Comissões no IBGC, a partir de agosto de 2010

**saiba mais**

**Lançamento de dois cadernos do IBGC**

O IBGC lançou mais dois cadernos de governança, completando a nona publicação desta série

**saiba mais**

## DESTAQUES

**11º Congresso do IBGC - 25 e 26 outubro**

**Fórum Jornada Técnica 2:** veja as apresentações dos participantes da JT-2 aqui

**Audiência Restrita:** IBGC dispõe para seus associados o Código de Autorregulação da Abrasca até 20/8

## CURSOS E PALESTRAS

**Evento especial** debate **governança, gestão de risco, ativos e passivos** em instituições financeiras

IBGC inaugura o **Curso de Governança na área de Saúde**

**Mudanças nas Regras do NM** é tema da **Palestra de julho** em São Paulo

Saiba mais sobre os  **cursos in-company** do IBGC



# NÍVEL 1

GOVERNANÇA CORPORATIVA

2000



**BM&FBOVESPA**

*A Nova Bolsa*



# A Governança Corporativa no Brasil

As companhias, que estão classificadas no **Nível 1**, devem apresentar melhorias na prestação de informações ao mercado e promoverem dispersão do controle acionário. Além disso, outras obrigações adicionais à legislação devem ser atendidas, tais como:

- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa;
- Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa;
- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições;

# A Governança Corporativa no Brasil

- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano;
- Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados etc.;
- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes Relacionadas;
- Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores;
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia;
- Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

# NÍVEL 2

GOVERNANÇA CORPORATIVA

2000



**BM&FBOVESPA**

*A Nova Bolsa*





# A Governança Corporativa no Brasil

As companhias listadas no **Nível 2** comprometem-se a cumprir as exigências estabelecidas para o Nível 1 e, adicionalmente, adotam um conjunto de regras mais amplo de práticas de governança, priorizando e ampliando os direitos dos acionistas minoritários. A seguir são apresentadas algumas obrigações adicionais para participação neste nível:

- Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS (*International Financial Reporting Standards*) ou US GAAP (*United States Generally Accepted Accounting Principles*).
- Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.
- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembléia geral.

# A Governança Corporativa no Brasil

- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*);
- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

# **NOVO MERCADO**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA**

2000 



**BM&FBOVESPA**

*A Nova Bolsa*



# A Governança Corporativa no Brasil

Uma das principais regras para participar do **Novo Mercado** é que a firma deve possuir apenas ações ordinárias (são ações que possuem direito de voto). Mas, essa não é a única obrigação, sendo que algumas além de estarem presente no regulamento de listagem, deverão ser aprovadas em assembleias gerais e adicionadas no estatuto social da empresa. A Bovespa cita outras obrigações adicionais que as companhias possuem, são elas:

- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (*tag along*);
- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado;
- Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes;

# A Governança Corporativa no Brasil

- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa;
- Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa;
- Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP;
- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições;

# A Governança Corporativa no Brasil

- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano;
- Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados etc.;
- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas;
- Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores;
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia;
- Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

# A Governança Corporativa no Brasil

## (A Onda de IPOs entre 2004-2007)

### Episódios marcantes:

- a) **Poison pills brasileiras:** adoção indiscriminada de mecanismos para evitar a formação de blocos acionários relevantes pelas companhias que vieram ao mercado;
- b) **Insider trading:** suspeita de ocorrência de negociação de ações por pessoas de posse de informações privilegiadas em diversas operações de aquisição de controle;
- c) **Equity kickings:** aceleração do processo de abertura do capital de companhias por meio de alavancagem financeira oriunda de recursos de seus bancos coordenadores;
- d) **BDRs (Brazilian Depositary Receipts):** emissão de recibos de depósito de ações para serem negociados no Brasil por empresas intrinsecamente brasileiras como se fossem estrangeiras, em alguns casos resultando em problemas financeiros e de governança;

# A Governança Corporativa no Brasil

## (A Onda de IPOs entre 2004-2007)

### Episódios marcantes:

- e) **Gestão de riscos:** falta de atenção de conselhos de administração no monitoramento dos riscos aos quais suas companhias estavam expostas;
- f) **Aquisições originárias:** estruturação de operações de venda de controle sem aprovação ou possibilidade de saída por parte de minoritários por companhias do Novo Mercado;
- g) **Mecanismos de aumento de controle** (*CEMs – Control Enhancing Mechanisms*): utilização de mecanismos para aumentar o poder de controle por parte de acionistas majoritários, inclusive por empresas do Novo Mercado.



# A Governança Corporativa no Brasil

EMPRESA	EVENTO	DATA DO ANÚNCIO NA MÍDIA	RETORNO ANORMAL DAS AÇÕES EM 15 DIAS*	VALOR DE MERCADO ANTES DO PERÍODO DO EVENTO (D-6) R\$ MILHÕES	DESTRUIÇÃO LÍQUIDA DE VALOR DEVIDO AO EVENTO R\$ MILHÕES
<b>Agreco</b>	Prisão de executivos	20/06/2008	-82,1%	529,9	435,1
<b>Aracruz</b>	Perdas com derivativos	26/09/2008	-72,1%	9.555,2	6.889,3
<b>Cosan</b>	Plano de reestruturação societária	26/06/2007	-12,0%	7.026,6	843,2
<b>Sadia</b>	Perdas com derivativos	26/09/2008	-59,6%	6.487,4	3.866,5
<b>Tenda</b>	Aquisição originária da companhia	02/09/2008	-79,7%	1.001,6	798,3
<b>Resultado agregado (todos os eventos)</b>			<b>-61,1%</b>	<b>24.600,8</b>	<b>12.832,4</b>

■ Tabela 7.5 – Destruição de valor em alguns casos recentes no Brasil.<sup>75</sup>

Fonte: Silveira (2010)

# A Governança Corporativa no Brasil

## Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

- Propriedade (Sócios)
- Conselho de Administração
- Gestão
- Auditoria Independente
- Conselho Fiscal
- Conduta e Conflito de Interesses

# A Governança Corporativa no Brasil

## Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

Os princípios básicos de Governança Corporativa que o IBGC defende são:

- **Transparência**

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor;

# A Governança Corporativa no Brasil

## Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

Os princípios básicos de Governança Corporativa que o IBGC defende são:

- **Equidade**

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis;

- **Prestação de Contas (accountability)**

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;

- **Responsabilidade Corporativa**

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

# O Conselho de Administração como Mecanismo Fundamental de Governança

## Tarefas fundamentais:

- Fixar as diretrizes estratégicas do negócio;
- Decidir sobre as matérias envolvendo as principais decisões de investimento, financiamento e destinação dos resultados;
- Decidir sobre matérias envolvendo fusões e aquisições;
- Definir o pacote de remuneração dos altos executivos;
- Eleger, monitorar e substituir o diretor-presidente e demais diretores;
- Planejar a sucessão do presidente e dos outros executivos-chave;
- Promover um processo estruturado para nomeação de novos conselheiros;

# O Conselho de Administração como Mecanismo Fundamental de Governança

- Definir a tolerância ao risco da organização, incluindo sua política de gerenciamento de riscos e sistema de controles internos;
- Escolher a auditoria independente, aprovar seu plano de trabalho, negociar seus honorários e avaliar seu desempenho;
- Investigar possíveis fraudes financeiras e de informação para o público;
- Definir política de dividendos da empresa;
- Revisitar periodicamente as práticas de governança adotadas pela companhia;
- Decidir sobre as operações com partes relacionadas;
- Assegurar a presença e disseminação de um código de conduta pela organização.

# Governança Corporativa em Empresas Familiares

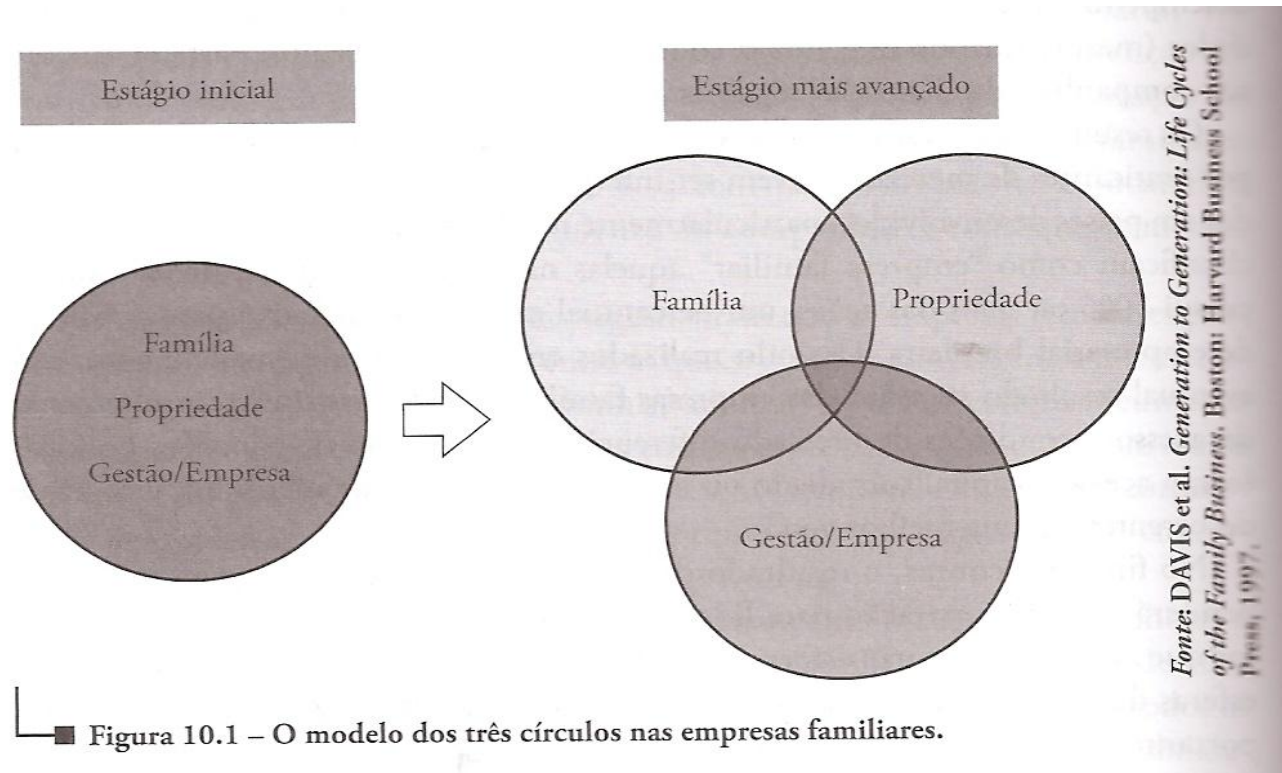
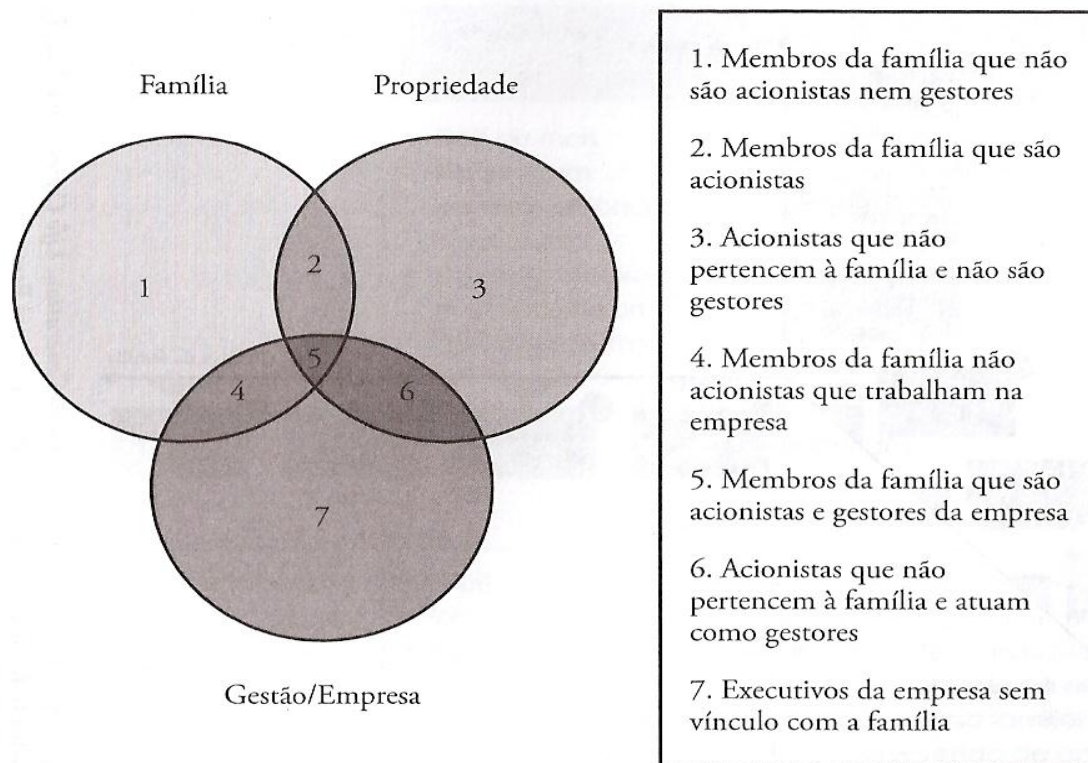


Figura 10.1 – O modelo dos três círculos nas empresas familiares.

Fonte: Silveira (2010)



# Governança Corporativa em Empresas Familiares



*Fontes: BERNHOEFFI, Renato, GALLO, Miguel. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003; Werner. Governança na empresa familiar. Porto Alegre: Bookman, 2005.*

Figura 10.2 – Os públicos de interesse nas empresas familiares.

Fonte: Silveira (2010)



# Governança Corporativa em Empresas Familiares

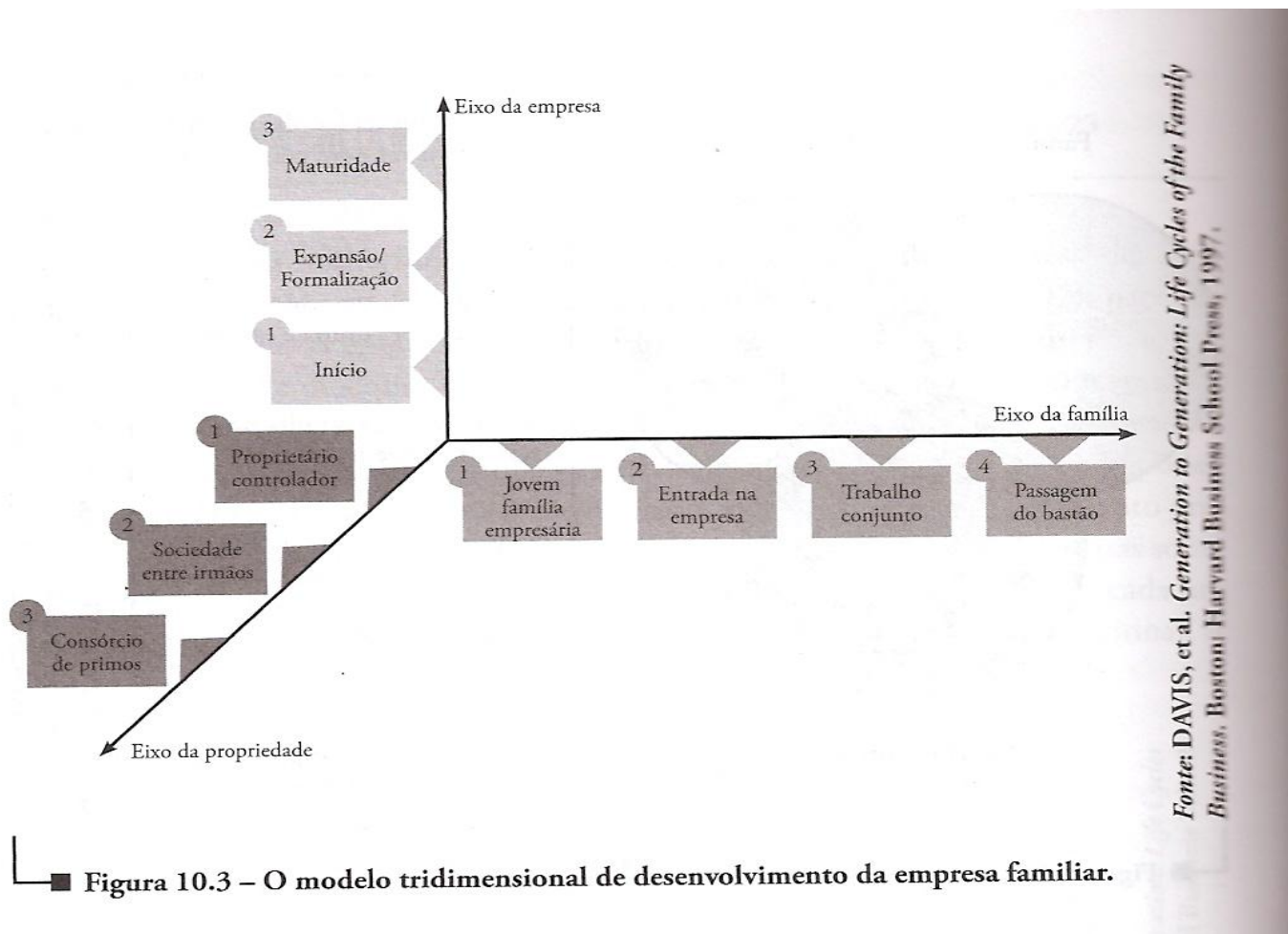
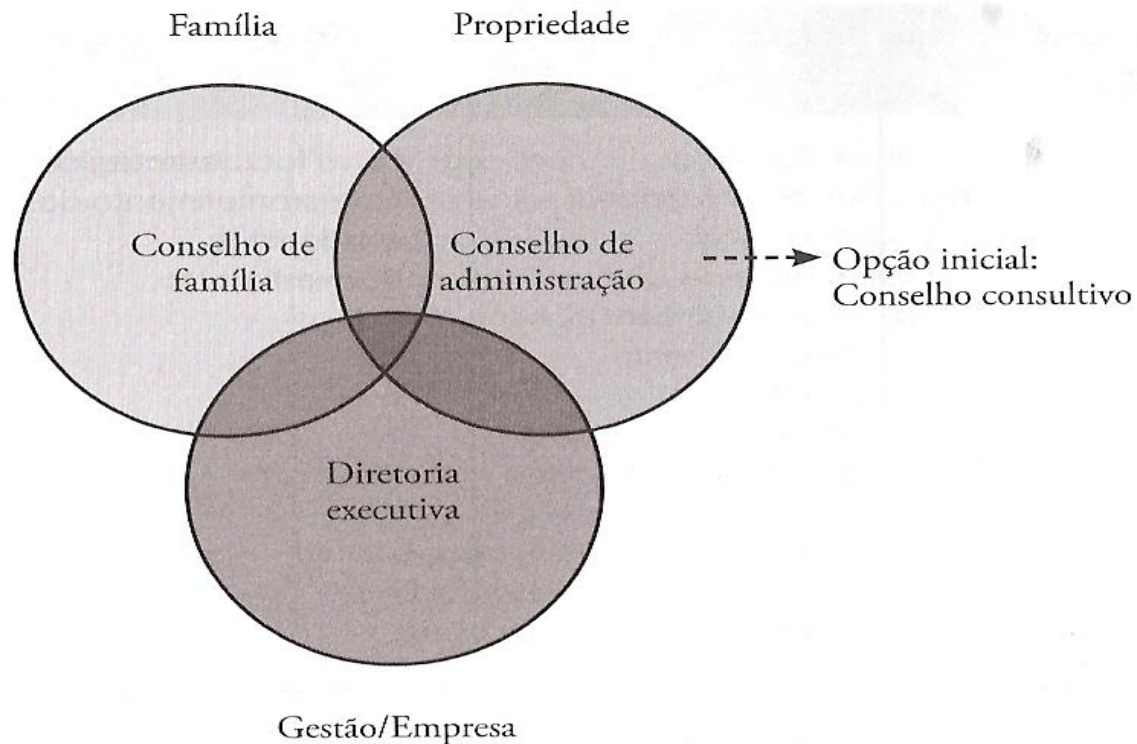


Figura 10.3 – O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.

Fonte: Silveira (2010)

# Governança Corporativa em Empresas Familiares



■ **Figura 10.4 – Os órgãos de governança para as três esferas de poder na empresa familiar.**

Fonte: Silveira (2010)

# Governança Corporativa Aplicada às Empresas de Controle Estatal - ECEs

## Principais Perigos:

- A possibilidade de as ECEs sofrerem interferência indevida ou excessiva do Estado no papel de controlador;
- A possibilidade de as ECEs sofrerem pouca pressão por resultados e eficiência operacional, já que estão livres dos riscos de falência e aquisição hostil (dois dos principais mecanismos externos de governança);
- A possibilidade de haver diluição da responsabilização pelas decisões tomadas, tendo em vista que as ECEs possuem uma estrutura mais complexa de tomada de decisões. Envolvendo diversos agentes em cadeia (tais como gestores, conselheiros, secretários de estado, ministros, governo);
- A dificuldade da manutenção da continuidade administrativa, tendo em vista que as ECES normalmente passam por uma “mudança” do controlador a cada quatro ou oito anos (o que pode ocasionar uma maior incerteza *ex ante*).

# Governança Corporativa Aplicada às Empresas de Controle Estatal - ECEs

## Diferentes Desafios:

- Definir de forma clara a função-objetivo da empresa em suas decisões, lidando adequadamente com a dualidade entre a maximização do valor de longo prazo da companhia e a promoção do bem-estar social e das políticas públicas;
- Definir regras para transações com partes relacionadas, principalmente com o governo e órgãos públicos;
- Definir uma política de preços com regras claras e implementação independente de questões políticas momentâneas;
- Estabelecer procedimentos para nomeação dos administradores que assegurem um ambiente meritocrático e de alto nível técnico;
- Propiciar ao conselho de administração poder de fato para seleção e substituição dos executivos principais;
- Criar mecanismos que permitam maior proteção do modelo de gestão da companhia contra mudanças bruscas no cenário político, assegurando a manutenção de seus compromissos prévios com investidores e demais stakeholders.

# Casos de Governança Corporativa

- Caso Enron
- Caso Parmalat
- Caso Banco Nacional
- Caso Agreenco
- Caso Embraer
- Escândalos de Governança Pós- 2008

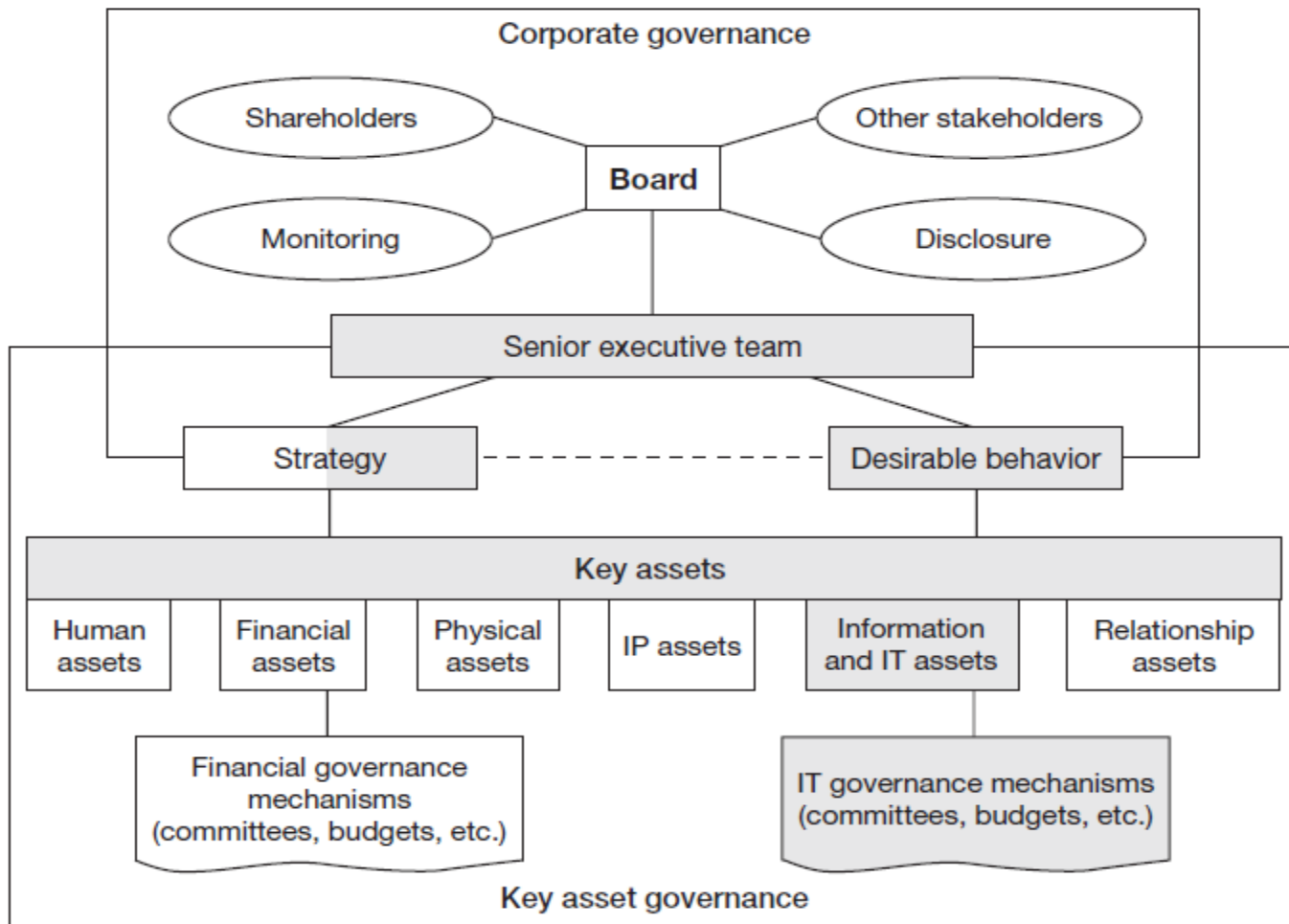
# Governança de TI

“We define **IT Governance** as *specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in using IT*”

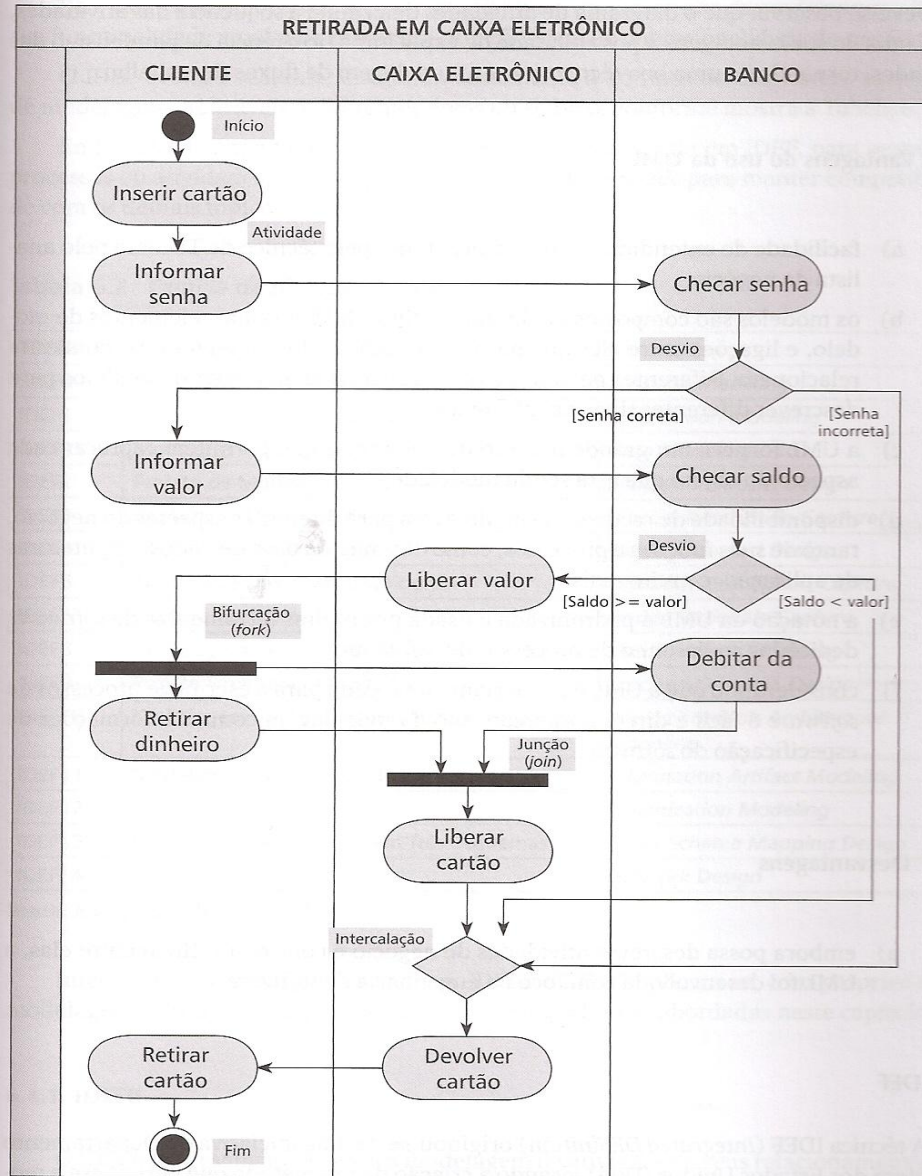
*(Weil and Ross, IT Governance, 2004)*

FIGURE 1-1

## Corporate and Key Asset Governance





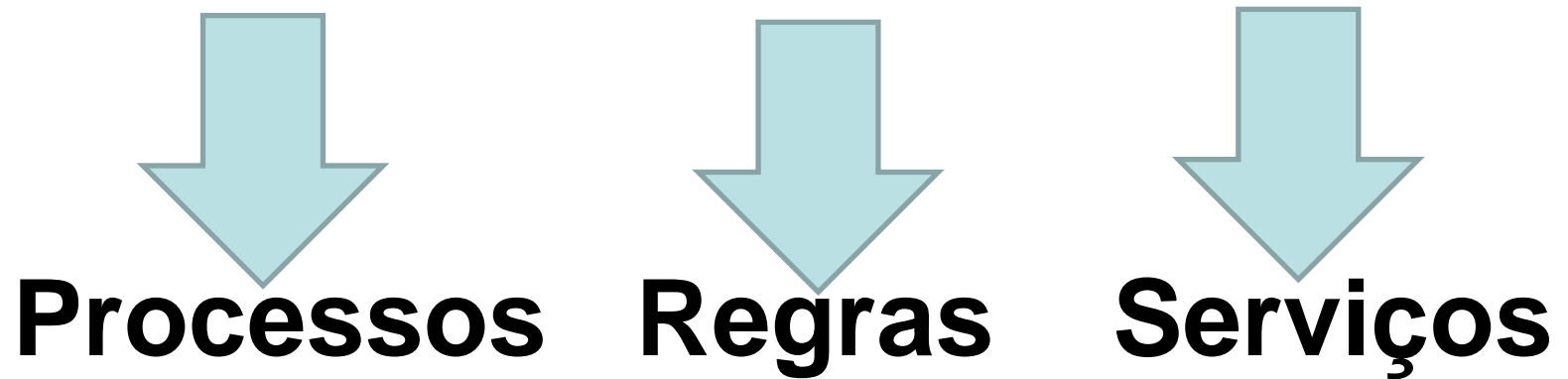


Fonte: Elaboração própria (feita no MS-Visio).

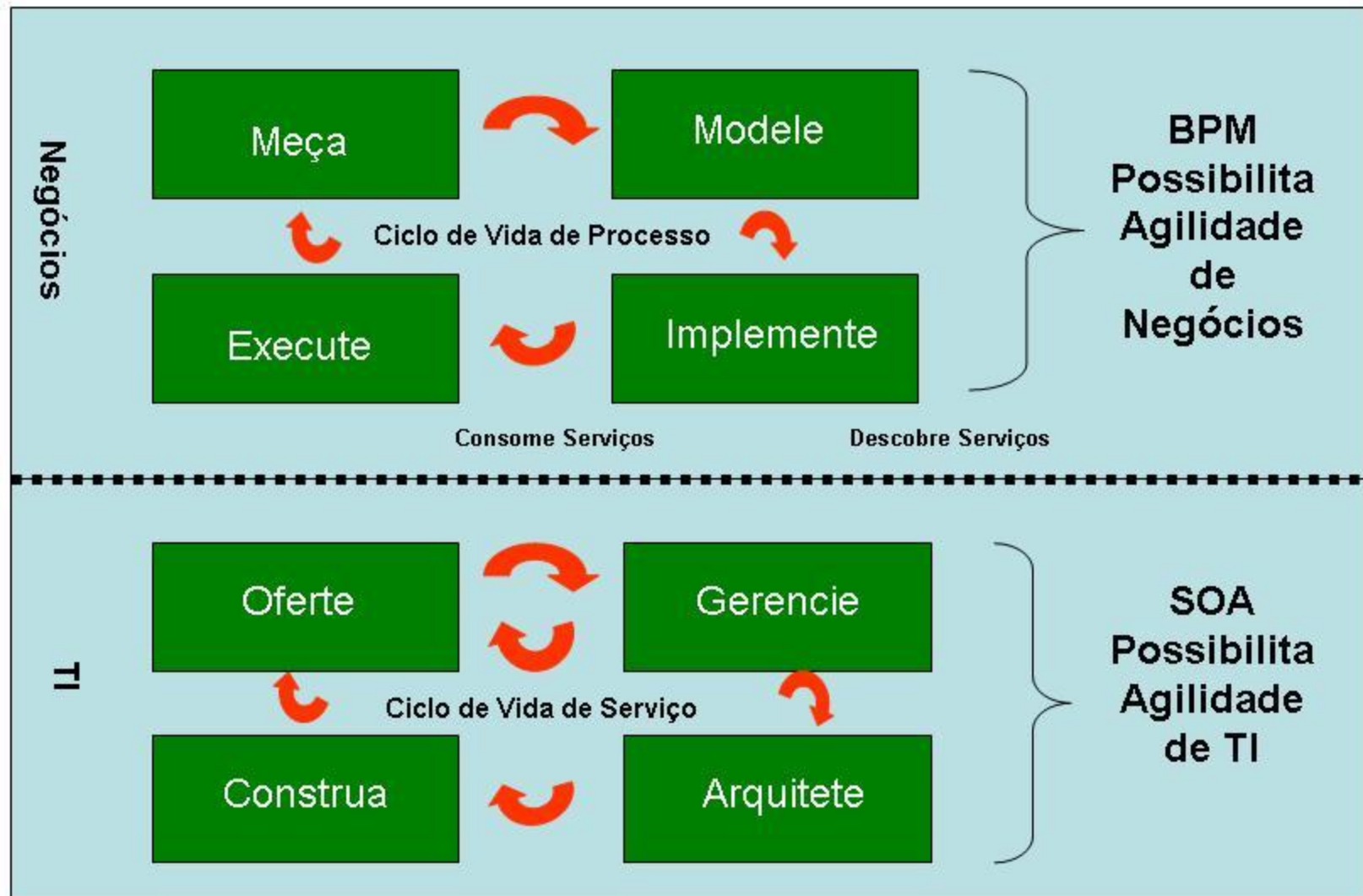
Figura 6.3 Modelagem de um processo de retirada em caixa eletrônico usando a UML.

# Impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs na Orientação das Estruturas de Organização das Empresas

## Funções



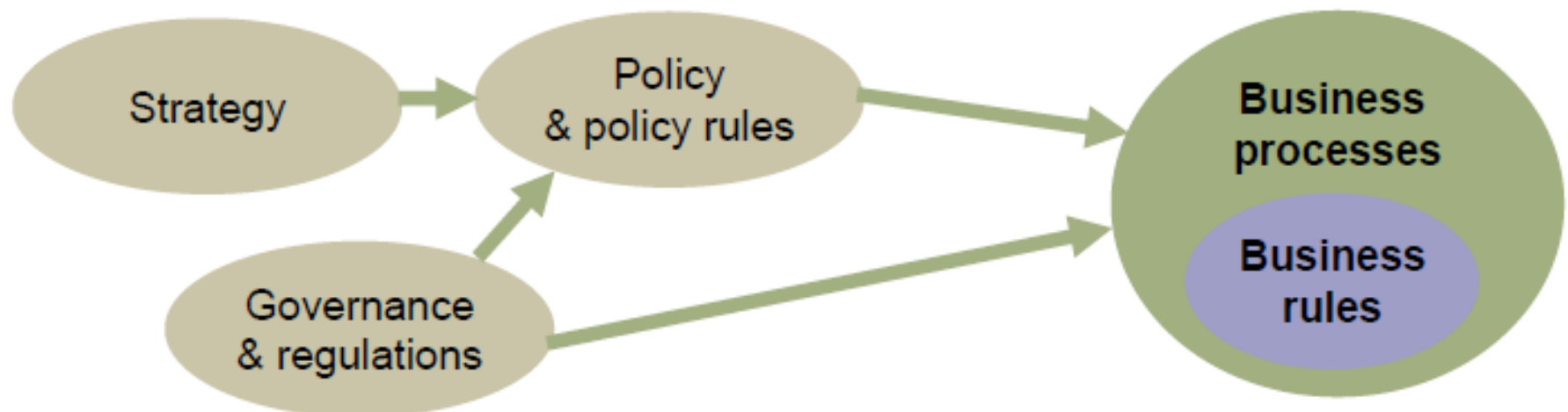
# BPM E SOA – SINERGIA DE AGILIDADE OPCIONAL



Fonte: Tortorici, Dan (2009). “BPM: Address Tactical Urgency while Building Strategic Advantage”. Oracle Corporation.

## Processes vs Rules

- ▶ Processes are higher level than rules
  - ▶ Rules can be used to implement processes
  - ▶ Rules are usually exposed as services: processes consume services





**Sistema Corporativo**



*Décadas de 50-60: sistemas monolíticos*



*Décadas de 60-70: separação dos dados*





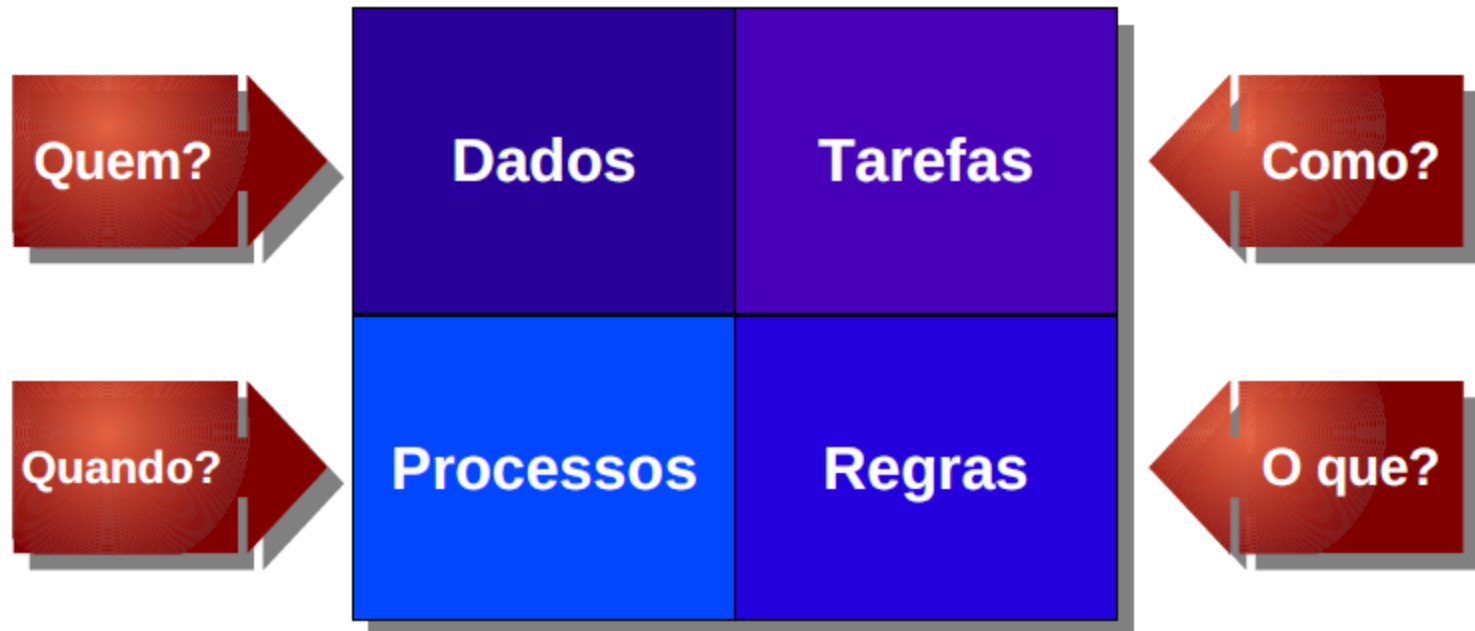
*Décadas de 70-80: procedimentos reutilizáveis*



*A partir de 90: separação dos processos e regras*



# Drools | Sistemas Corporativos



*A partir de 90: separação dos processos e regras*

# Drools | Ambiente Corporativo

Dados	Tarefas
Processos	Regras

Dados	Tarefas
Processos	Regras

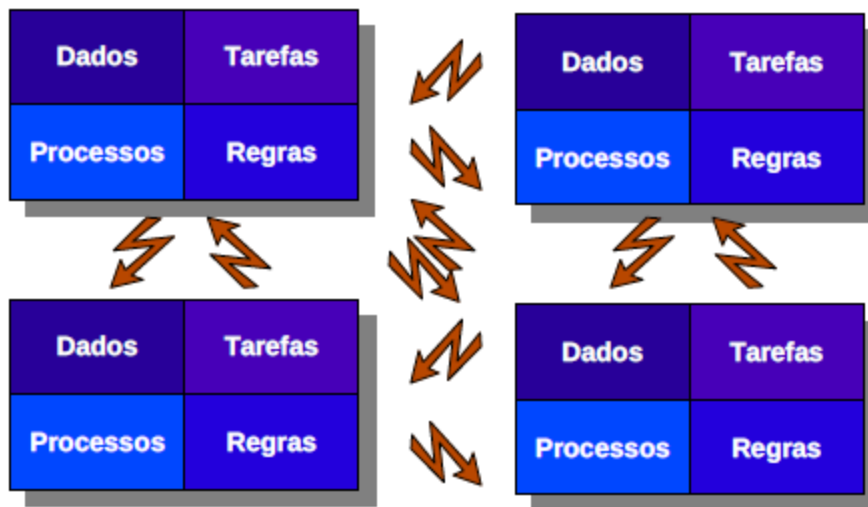
Dados	Tarefas
Processos	Regras

Dados	Tarefas
Processos	Regras



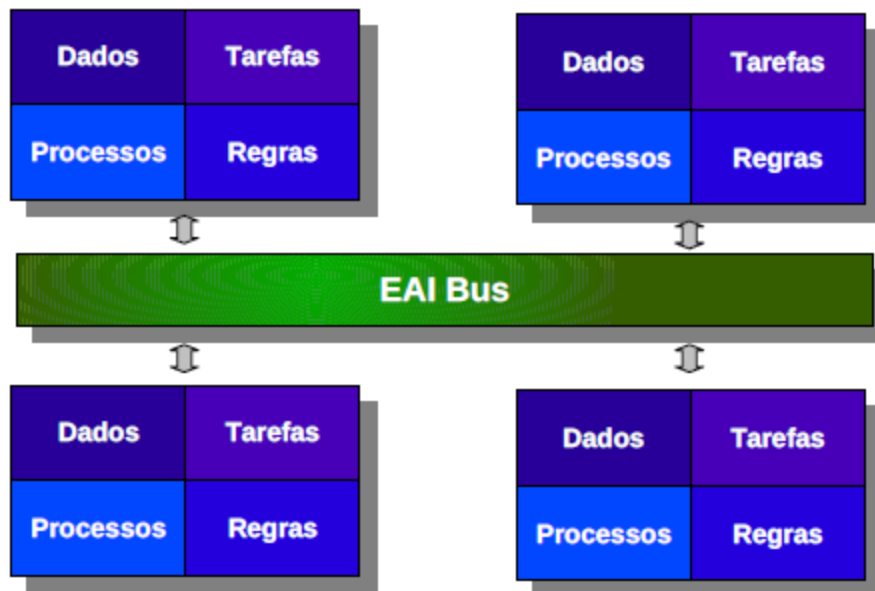
*Sistemas Isolados = custo*

# Drools | Ambiente Corporativo



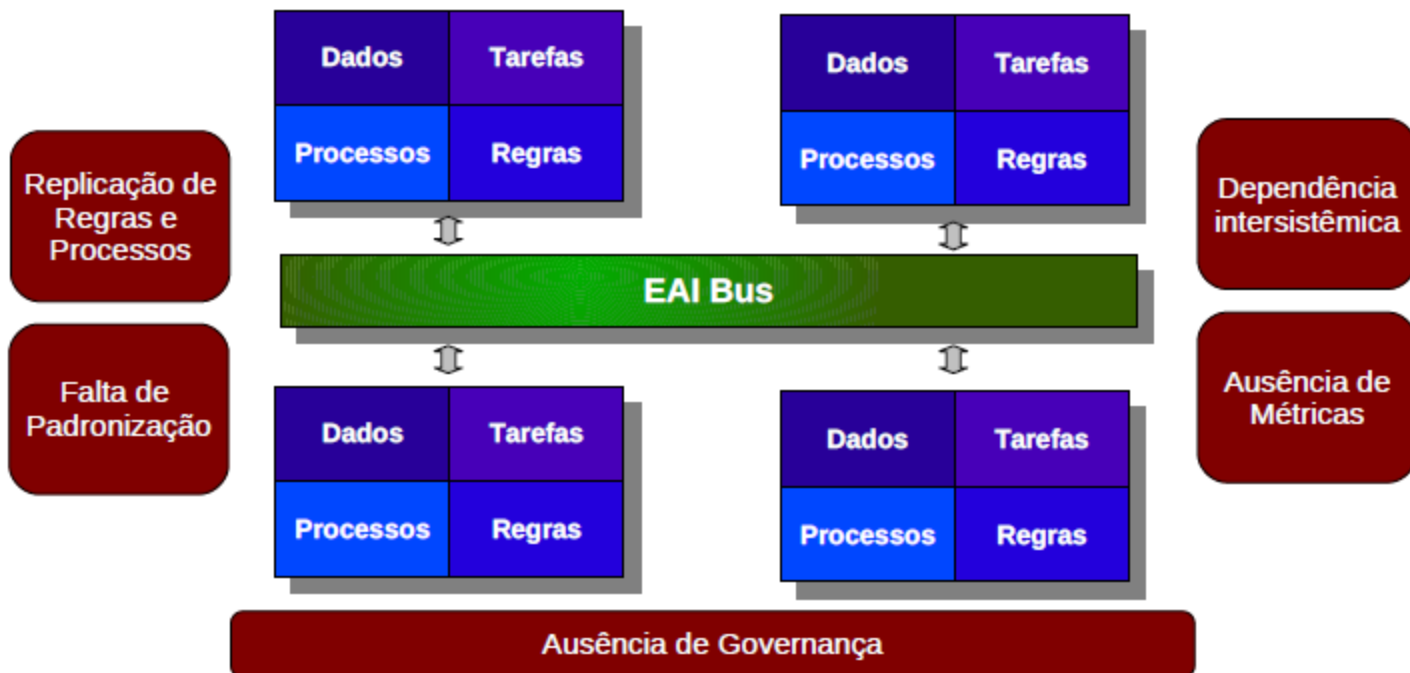
*Integração ponto-a-ponto = mais custos*

# Drools | Ambiente Corporativo



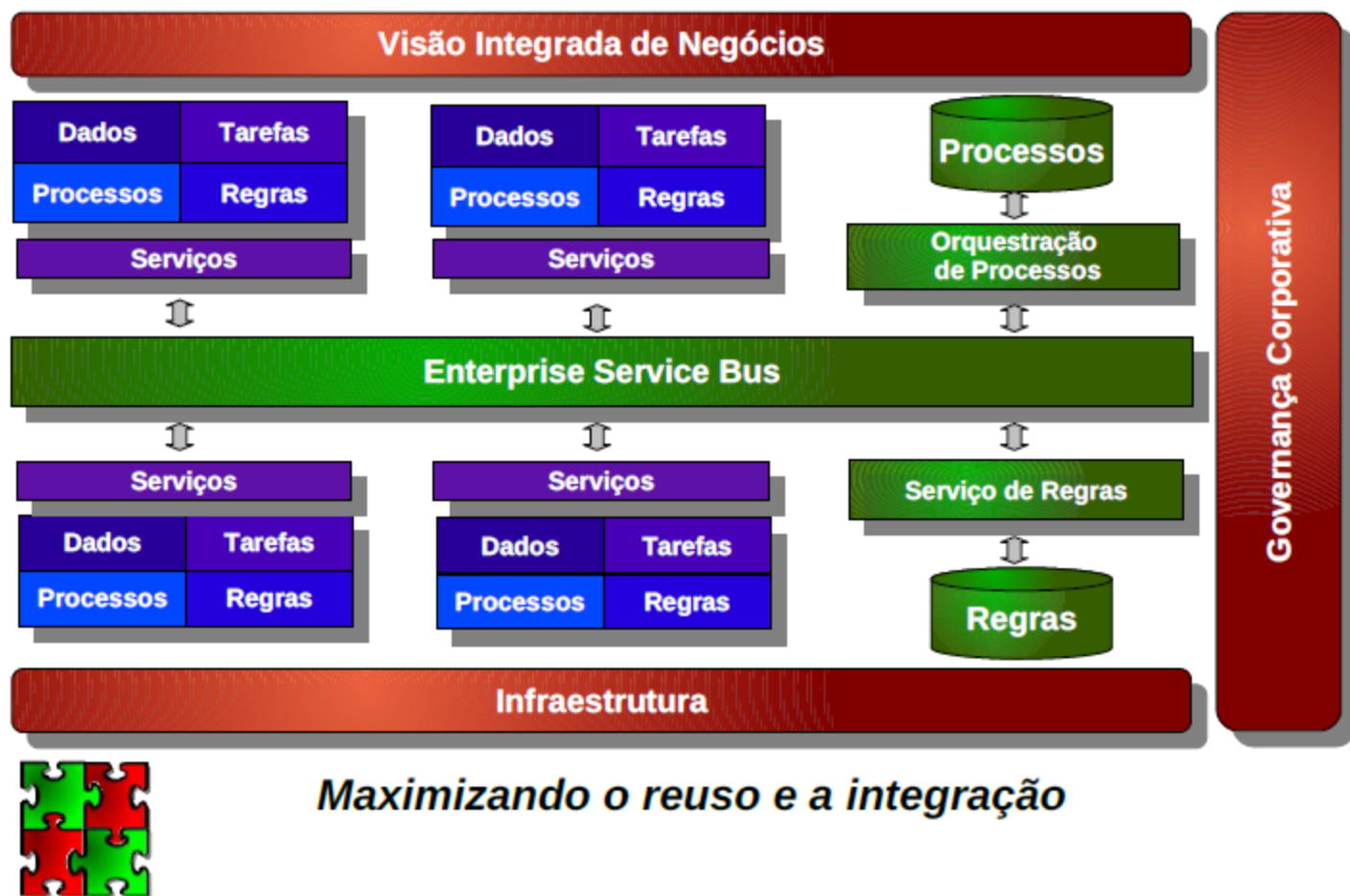
*EAI: Solução?*

# Drools | Ambiente Corporativo



*EAI: Solução? Não exatamente*

# Drools | Arquitetura SOA



### ■ Regra:

- Conjunto de **condições** a serem avaliadas e uma lista de **ações** a serem executadas (consequência) caso as condições sejam verdadeiras.

### ■ Fatos:

- **Dados** sobre os quais as regras são aplicadas.

### ■ Origens das regras:

- **Regulamentação legal:** "**Se** o tempo de uma **chamada telefônica** celular for inferior a 30 segundos, **então** cobre 30 segundos."
- **Políticas da empresa:** "**Se** a **compra** for acima de R\$ 100,00, **então** aplique 10% de desconto."
- **Conhecimento de especialistas:** "**Se** a pressão da **caldeira** estiver acima de 'n' vezes a temperatura, **então** inicie o procedimento de despressurização."

# Drools | Ferramentas

## ■ Dados:

- DBMS: Sistemas de Bancos de Dados (Relacional, OO, Hierárquico, etc)

## ■ Tarefas:

- Linguagens Imperativas (C/C++, Java, C#, Python, etc)

## ■ Processos:

- BPMS: Engines de Processos (jBPM, WS Process Server, WLI, etc)

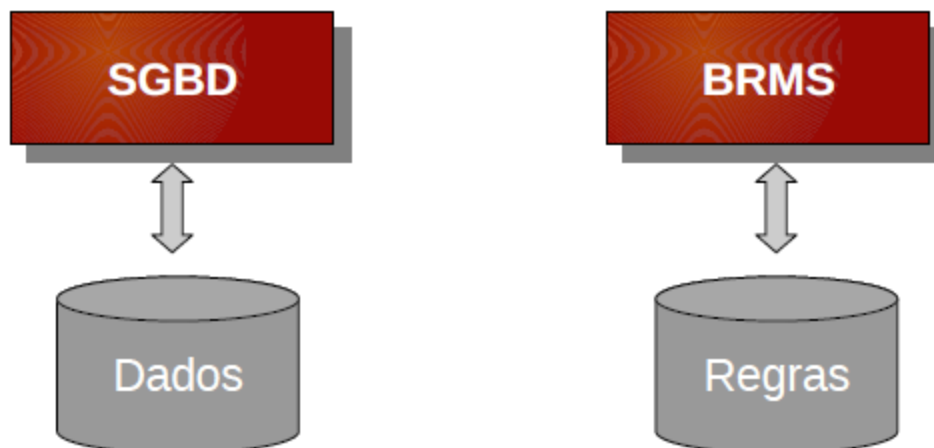
## ■ Regras:

- BRMS: Engines de Regras (Drools, CLIPS, iLOG JRules, Jess, etc)

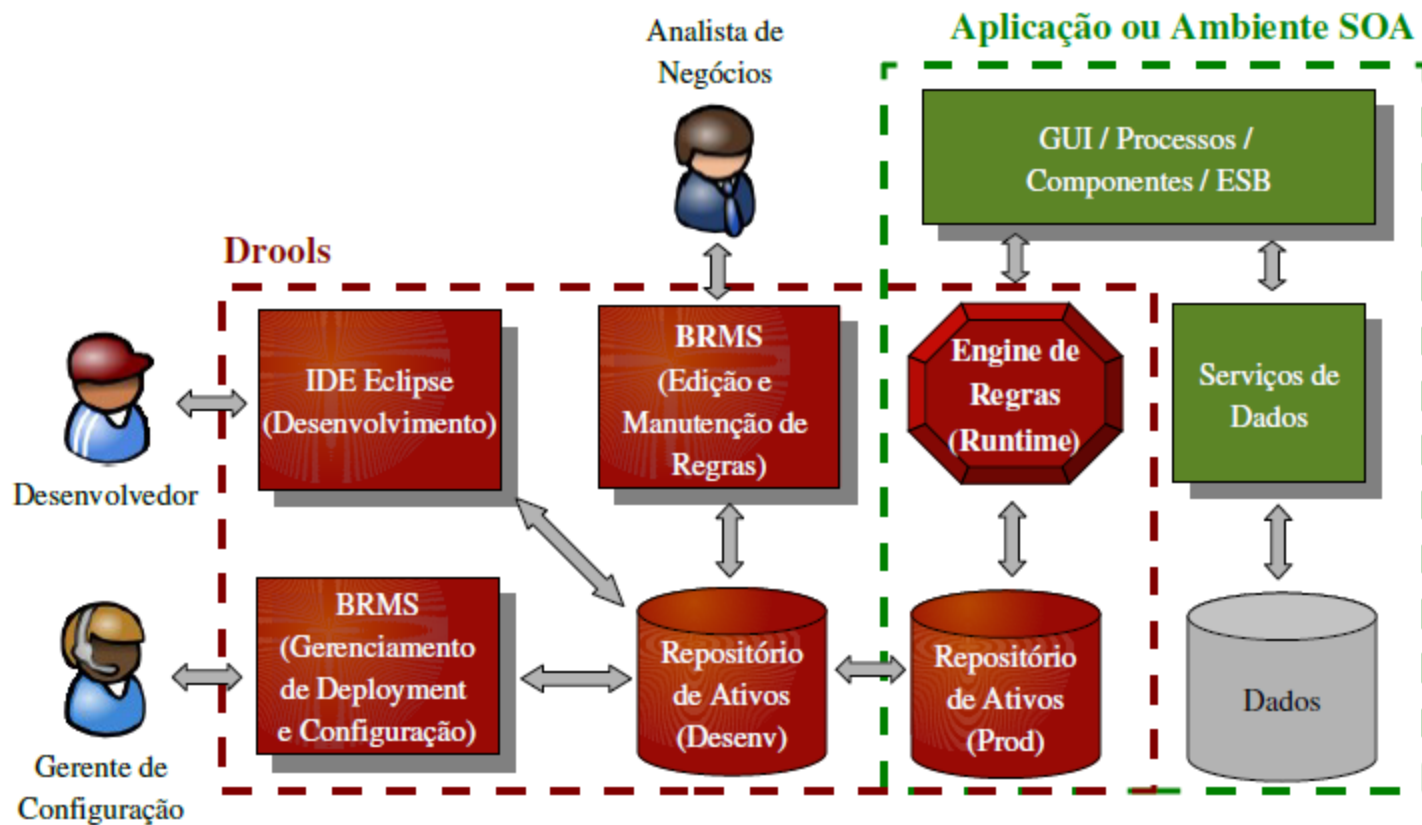


# Drools | BRMS: Engine de Regras

- Componente de software especializado no gerenciamento e processamento de regras.
- Um BRMS está para as regras como um SGBD está para os dados.



# Drools | BRMS: Macro Arquitetura



# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento

**Arquitetura**

- Mecanismos de Governança Financeira e de TI
- Controles Interno e de Risco
- Direitos Decisórios
- Accountability

**Governança**

Princípios  
Processos  
Regras  
Serviços

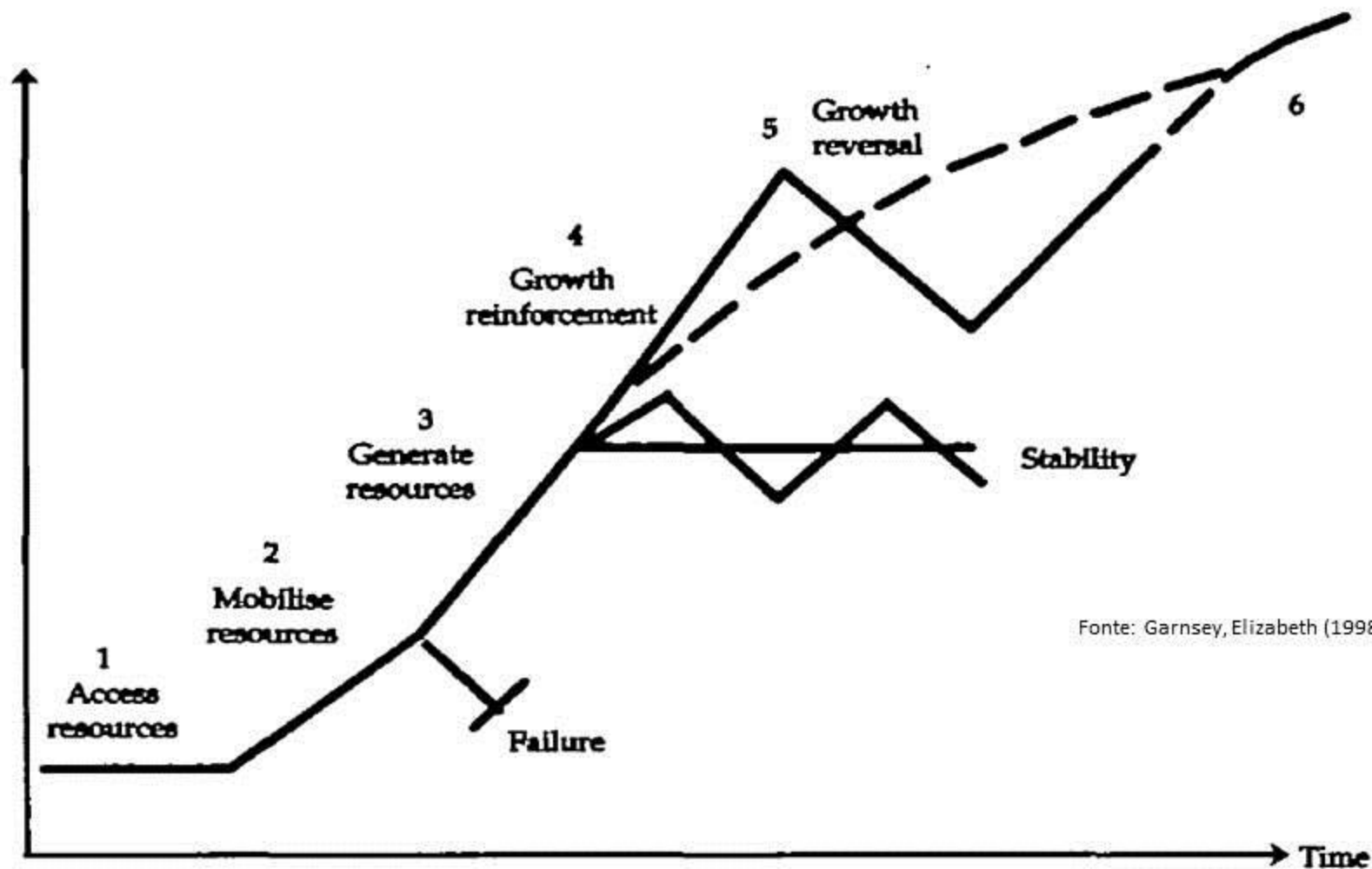
**Crescimento**

# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento



**Crescimento**

Assets



Fonte: Garnsey, Elizabeth (1998).

FIGURE 1. Growth paths, illustrating steady growth, early failure, stability with oscillation and a phase of growth reversal.

# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento

**Arquitetura**

**Governança**

**Crescimento**

- Trabalho
- Capital
- Produtividade

- Mercados
- Macroeconomia
- Regulação

# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento

**Arquitetura**

**Governança**

**Crescimento**

- Trabalho
- Capital
- Produtividade

- Mercados
- Macroeconomia
- Regulação



# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento

- Ativos Humanos
- Ativos Financeiros
- Ativos de Relacionamento
- Ativos Físicos
- Ativos de Informação e TI
- Ativos de Propriedade Intelectual
- Competências

## Arquitetura

- Estratégias Corporativas
- Cultura Corporativa

Princípios  
Processos  
Regras  
Serviços

- Mecanismos de Governança Financeira e de TI
- Controles Interno e de Risco
- Direitos Decisórios
- Accountability

## Governança

Princípios  
Processos  
Regras  
Serviços

- Trabalho
- Capital
- Produtividade

## Crescimento

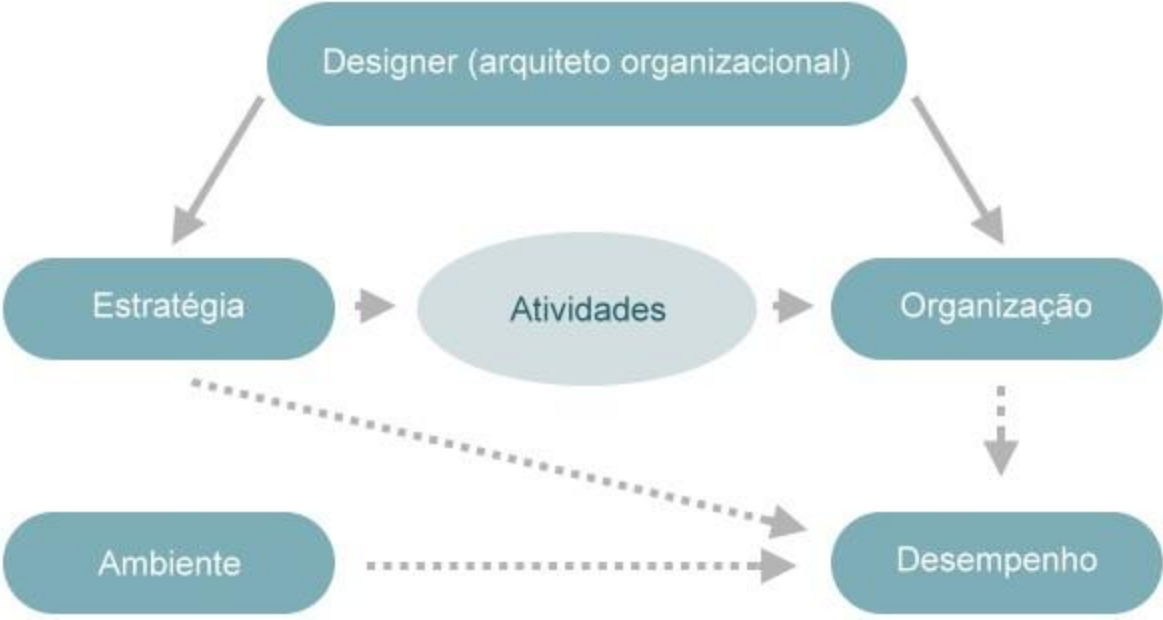
- Mercados
- Macroeconomia
- Regulação

# Modelo Arquitetura – Governança - Crescimento



**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
NA ERA DAS  
TMCs**

**ORGANIZAÇÃO**



Fonte: [http://www.creativante.com.br/lettericia/blog/2008/36\\_2008.html](http://www.creativante.com.br/lettericia/blog/2008/36_2008.html)

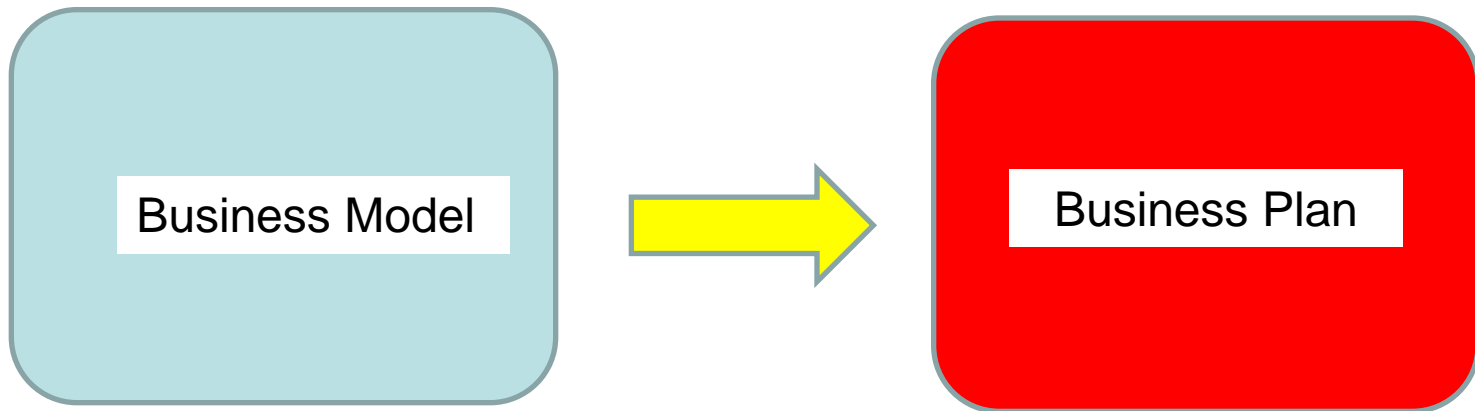
Strategy may be described as a statement of the vital missions of an organization, the goals which must be attained, and the principal ways in which the resources available are to be used.

Structure for Chandler (1962: 14):

'whether formally or informally defined, has two aspects. It includes, first, the lines of authority and communication between the different administrative offices and officers and, second, the information and data that flow through these lines of communication and authority.'

- 1- No nível de startup, a **estrutura** pode seguir a **estratégia**;
- 2- No nível de empresa madura, a **estratégia** pode seguir a **estrutura**

# Entendendo a Empresa do Século 21





**Innovation** – can be applied for a *product* (good or service) or a *process* (technological, organizational, or marketing), as proposed by the OECD Oslo Manual, 2005;

**Business Model Generation (BMG)** – a process for developing a new business model which is deeply connected to a new business (closed related to Startup Enterprises)

**Business Model Innovation (BMI)** – a process that modifies or transforms a Mature/Standing Enterprise or a business unit of this enterprise



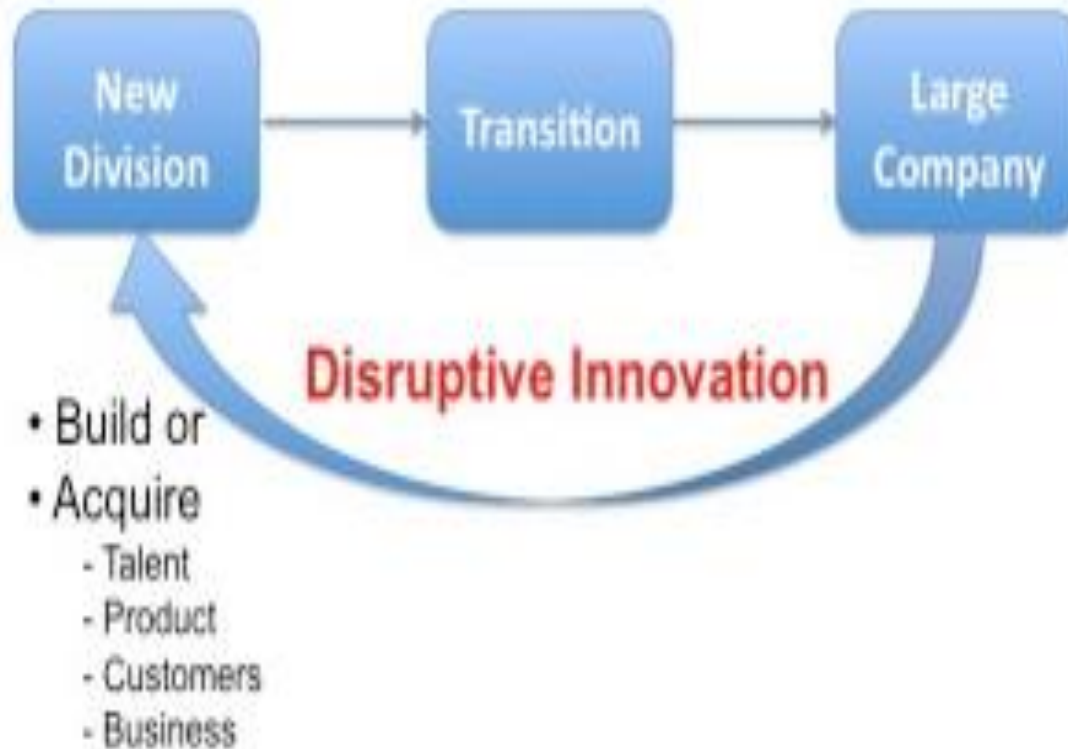
- known customer
- known product
- Feed the family

### Exit Criteria

- Business Model found
- Profitable business
- Existing team
- < \$1M in revenue



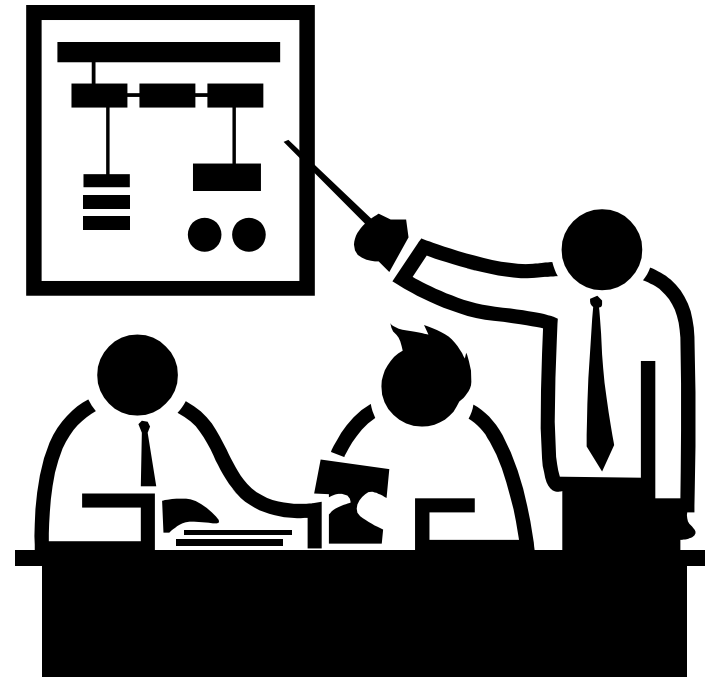
Fonte: <http://steveblank.com/>



Fonte: <http://steveblank.com/>

# What Is Organizing?

- Organizing
  - Arranging the activities of the enterprise in such a way that they systematically contribute to the enterprise's goals.



# Organization Design and Structure

- Organization design
  - A process in which managers develop or change their organization's structure
- Work specialization
  - A component of organization structure that involves having each discrete step of a job done by a different individual rather than having one individual do the whole job

# Stages of Organizational Development

- Simple structure
  - An organization that is low in specialization and formalization but high in centralization
- Functional structure
  - An organization in which similar and related occupational specialties are grouped together
- Divisional structure
  - An organization made up of self-contained units

# Stages of Organizational Development (cont'd)

- Matrix structure
  - An organization in which specialists from functional departments are assigned to work on one or more projects led by a project manager
- Team-based structure
  - An organization that consists entirely of work groups or teams
- Boundaryless organization
  - An organization that is not defined or limited by boundaries or categories imposed by traditional structures



# Dominant Growth Patterns of Large Corporations



Adapted from Exhibit 10.1 Dominant Growth Patterns of Large Corporations

Source: Adapted from J. R. Galbraith and R. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, 2<sup>nd</sup> ed. (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1986), p. 139.

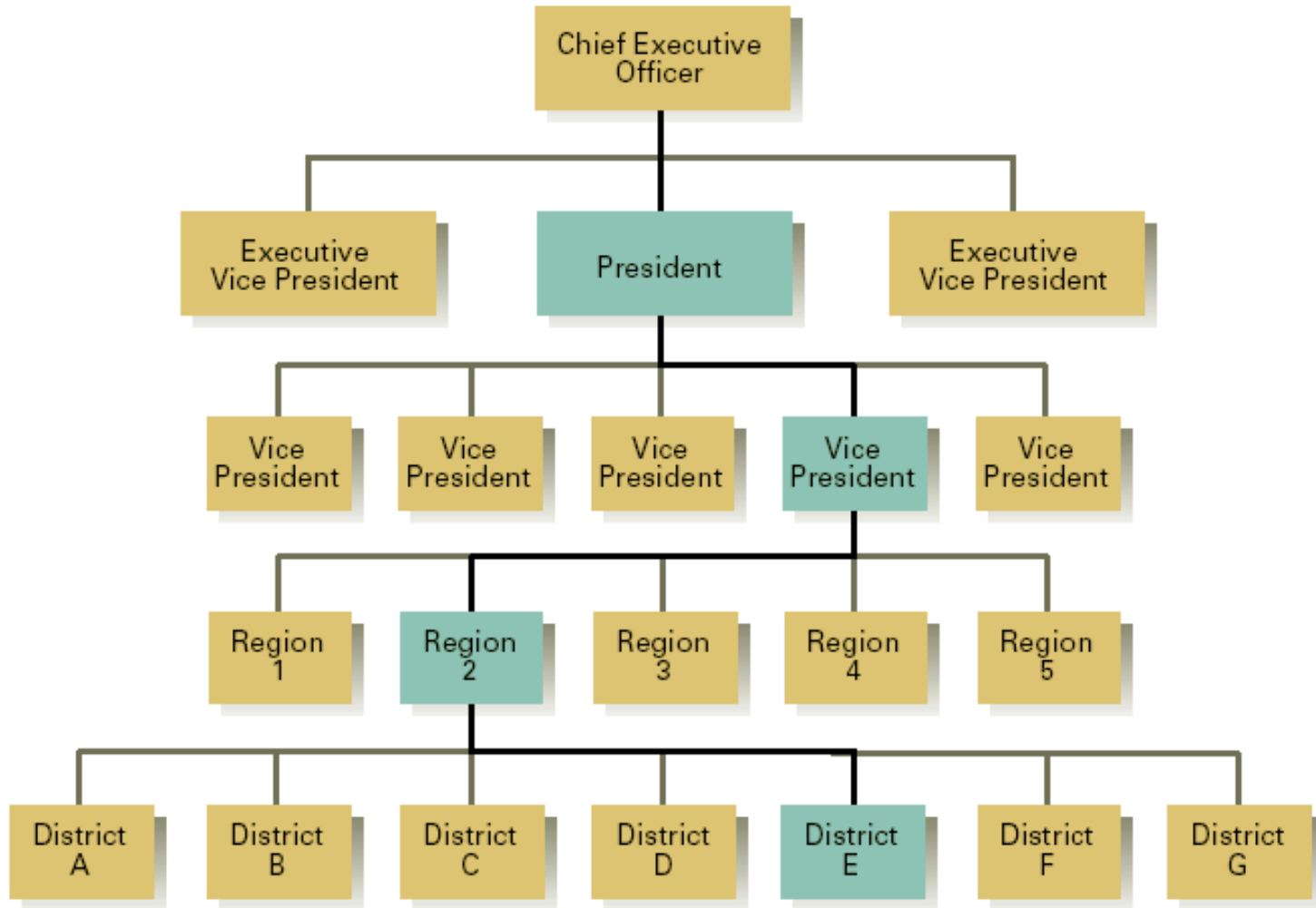
# Structure Variables

- Principles
  - Chain of command
  - Span of control
  - Authority
  - Power
  - Responsibility
- Departmentalization
  - Functional
  - Divisional
    - Product
    - Customer
    - Geographic
    - Process

# Organizational Structure: Control

- Chain of command
  - The management principle that no person should report to more than one boss
- Span of control
  - The number of subordinates a manager can direct efficiently and effectively
- Authority
  - The rights inherent in a managerial position to give orders and expect them to be obeyed
- Responsibility
  - An obligation to perform assigned activities
- Power
  - An individual's capacity to influence decisions

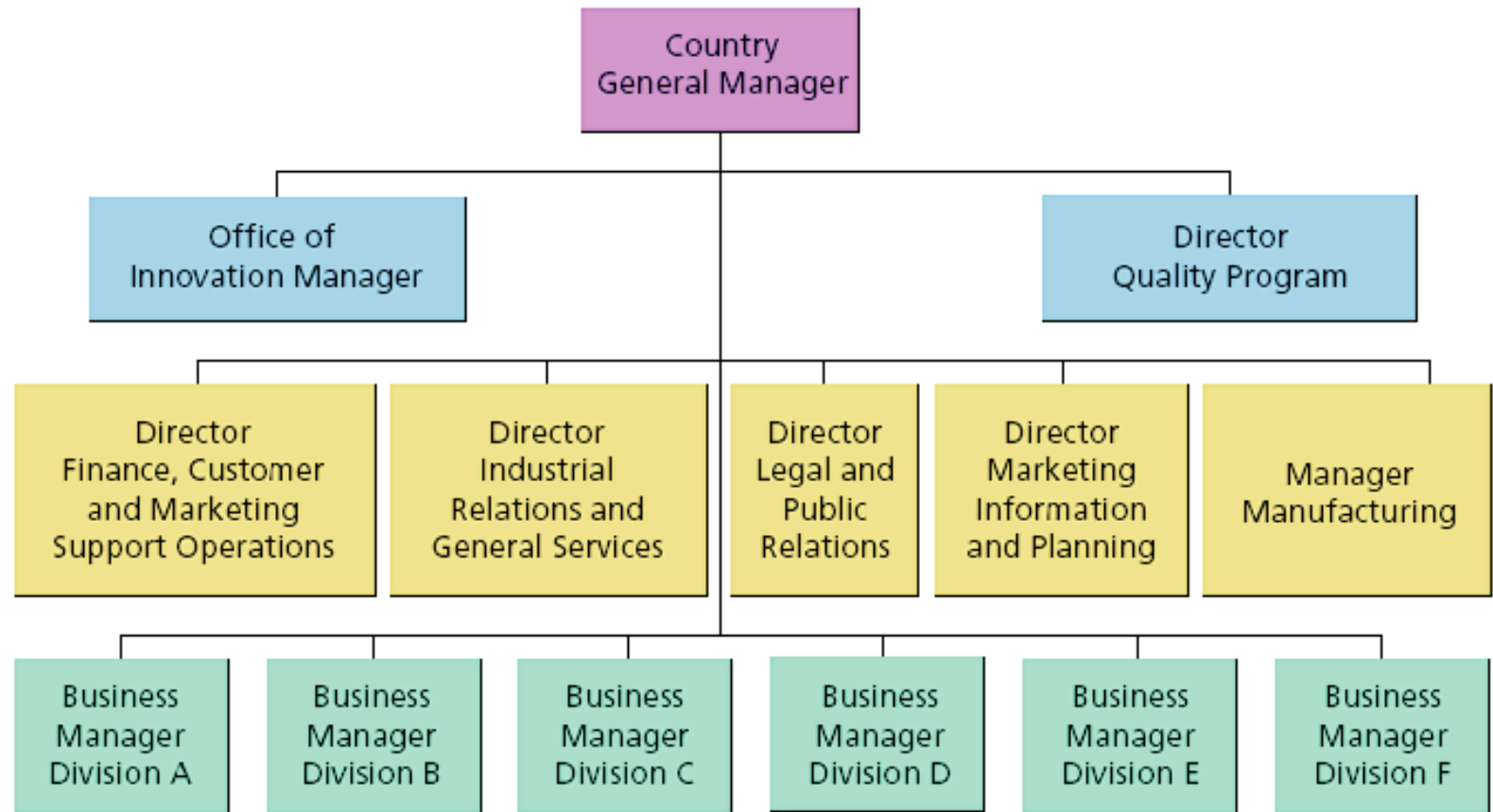
# Chain of Command



# Tall And Flat Organizations, And The Span Of Control

- Span of Control
  - The number of subordinates reporting directly to a supervisor.
    - Wide spans: larger number of direct reports.
    - Narrow spans: fewer number of direct reports.
- Tall vs. Flat Organizations
  - Tall organizations: more management layers and more hierarchical controls.
  - Flat organizations: fewer management layer and decision making closer to the customer.

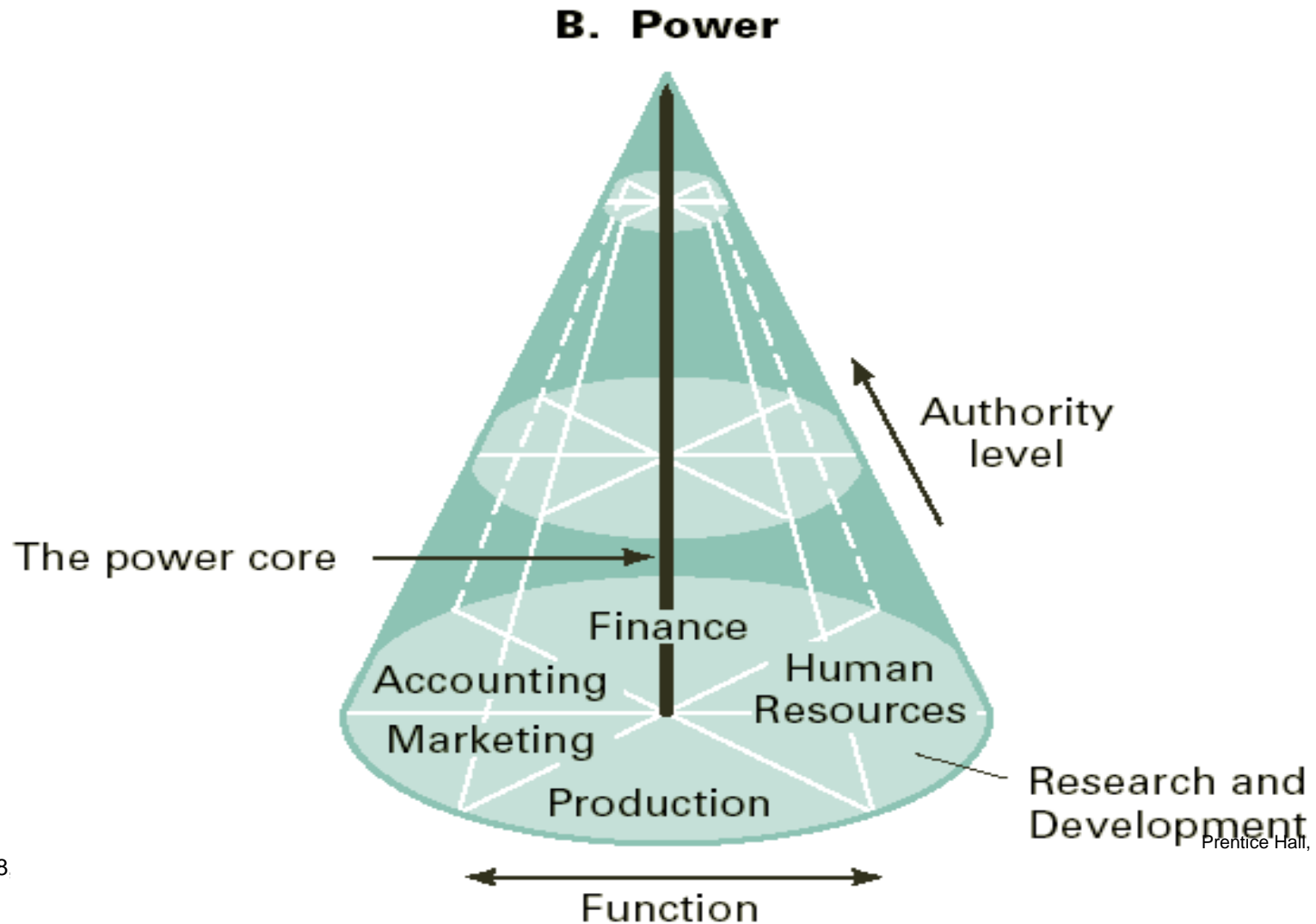
# Spans of Control in Country-Based Organization



# Types of Organizational Authority

- Line authority
  - The position authority (given and defined by the organization) that entitles a manager to direct the work of operative employees
- Staff authority
  - Positions that have some authority (e.g., organization policy enforcement) but that are created to support, assist, and advise the holders of line authority

# Authority Versus Power





# Types of Power

<i>Legitimate</i>	Power based on one's position in the formal hierarchy
<i>Coercive</i>	Power based on fear
<i>Reward</i>	Power based on the ability to distribute something that others value
<i>Expert</i>	Power based on one's expertise, special skill, or knowledge
<i>Referent</i>	Power based on identification with a person who has resources or traits

# Checklist 7.3

## Principles of Delegation

- ✓ **The manager can delegate authority but cannot delegate responsibility.**
- ✓ **Clarify the assignment.**
- ✓ **Delegate, don't abdicate.**
- ✓ **Know what to delegate.**
- ✓ **Specify the subordinate's range of discretion.**
- ✓ **Authority should equal responsibility.**
- ✓ **Make the person accountable for results.**
- ✓ **Beware of backward delegation.**

# Departmentalization: Creating Departments

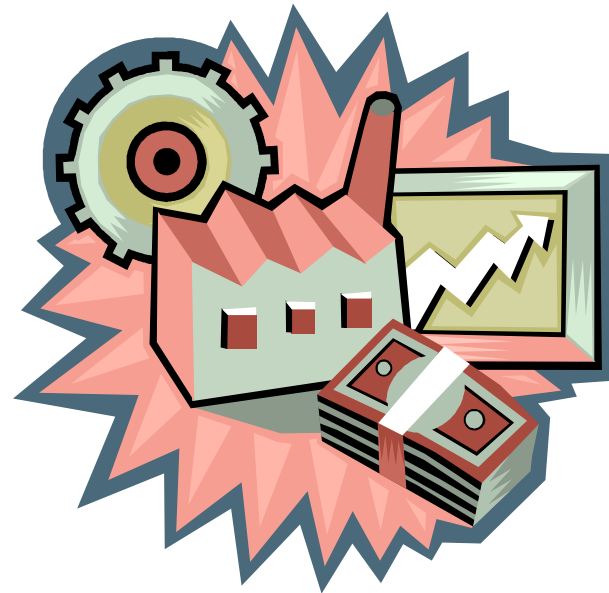
- Departmentalization
  - The process through which an organization's activities are grouped together and assigned to managers; the organizationwide division of work.

# Departmentalization

- **Functional**
  - The grouping of activities by functions performed
- **Product**
  - The grouping of activities by product produced
- **Customer**
  - The grouping of activities by common customers
- **Geographic**
  - The grouping of activities by territory
- **Process**
  - The grouping of activities by work or customer flow

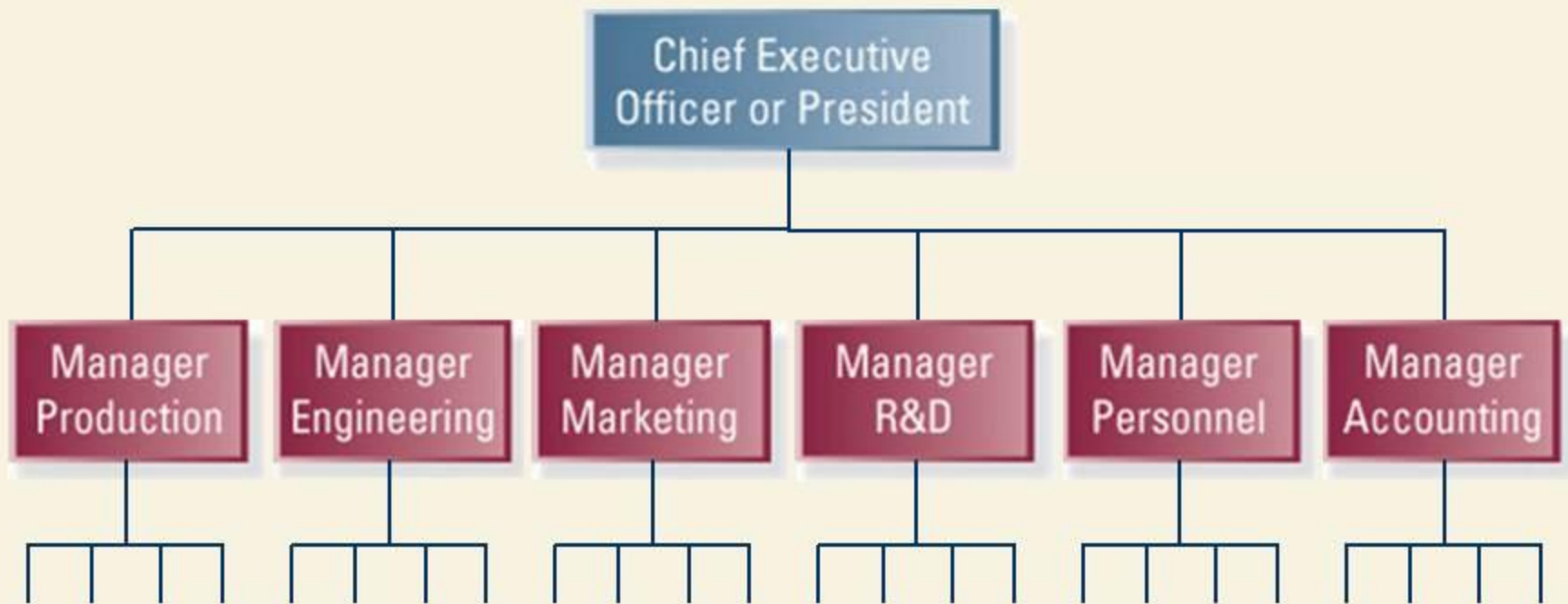
# Organizing Departments by Function

- Functional Departmentalization
  - A form of organization that groups a company's activities around essential functions such as manufacturing, sales, or finance.



# Patterns of Growth of Large Corporations: Functional Structure

---



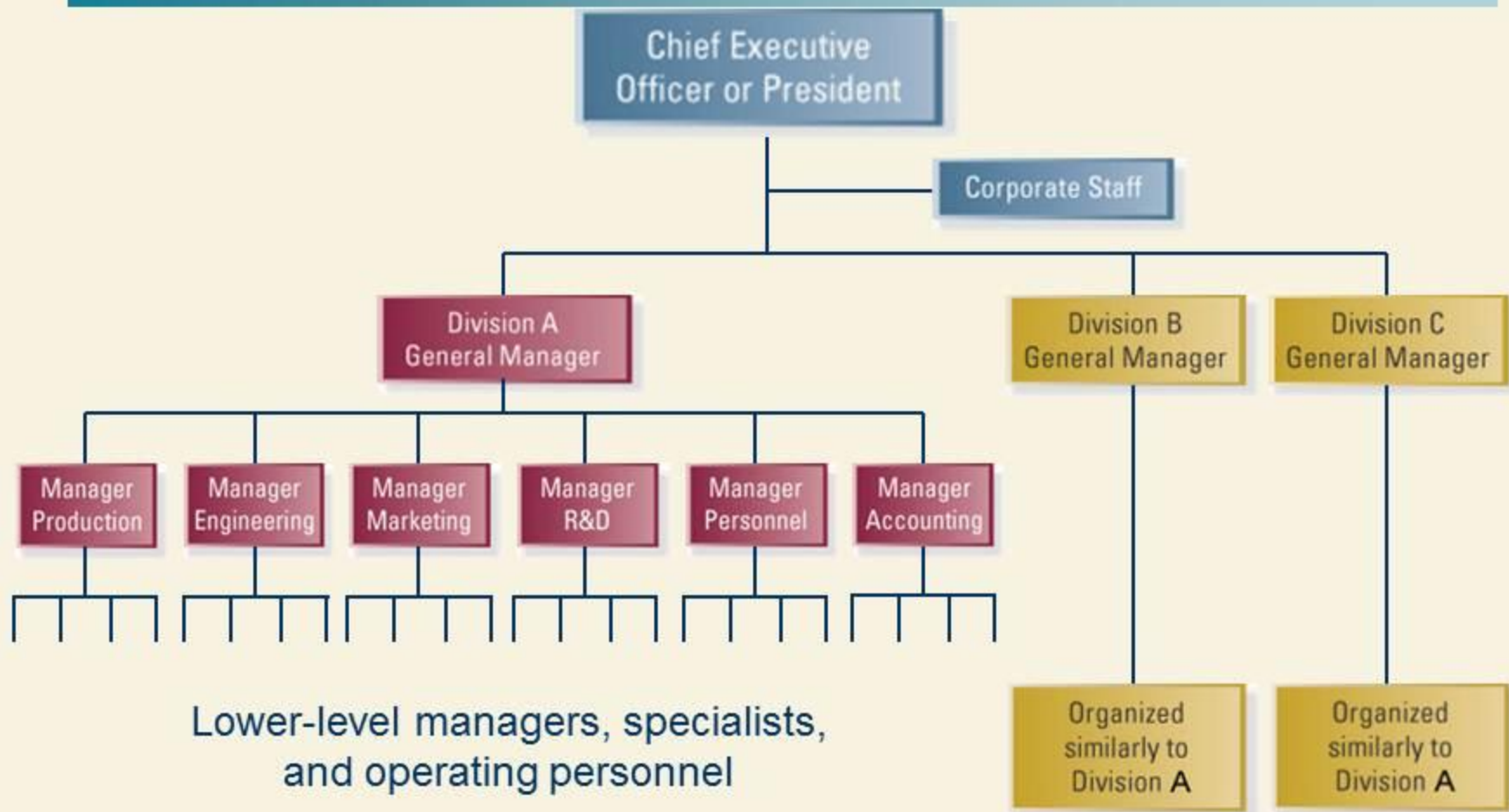
Lower-level managers, specialists, and operating personnel

Adapted from Exhibit 10.2 Functional Organizational Structure

# Organizing Departments by Self-Contained Divisions/Purposes

- Product Departmentalization
  - Grouping departments around a firm's products or services, or each family of products or services; also referred to as a “divisional” organization.
- Customer Departmentalization
  - Self-contained departments are organized to serve the needs of specific groups of customers.

# Divisional Structure



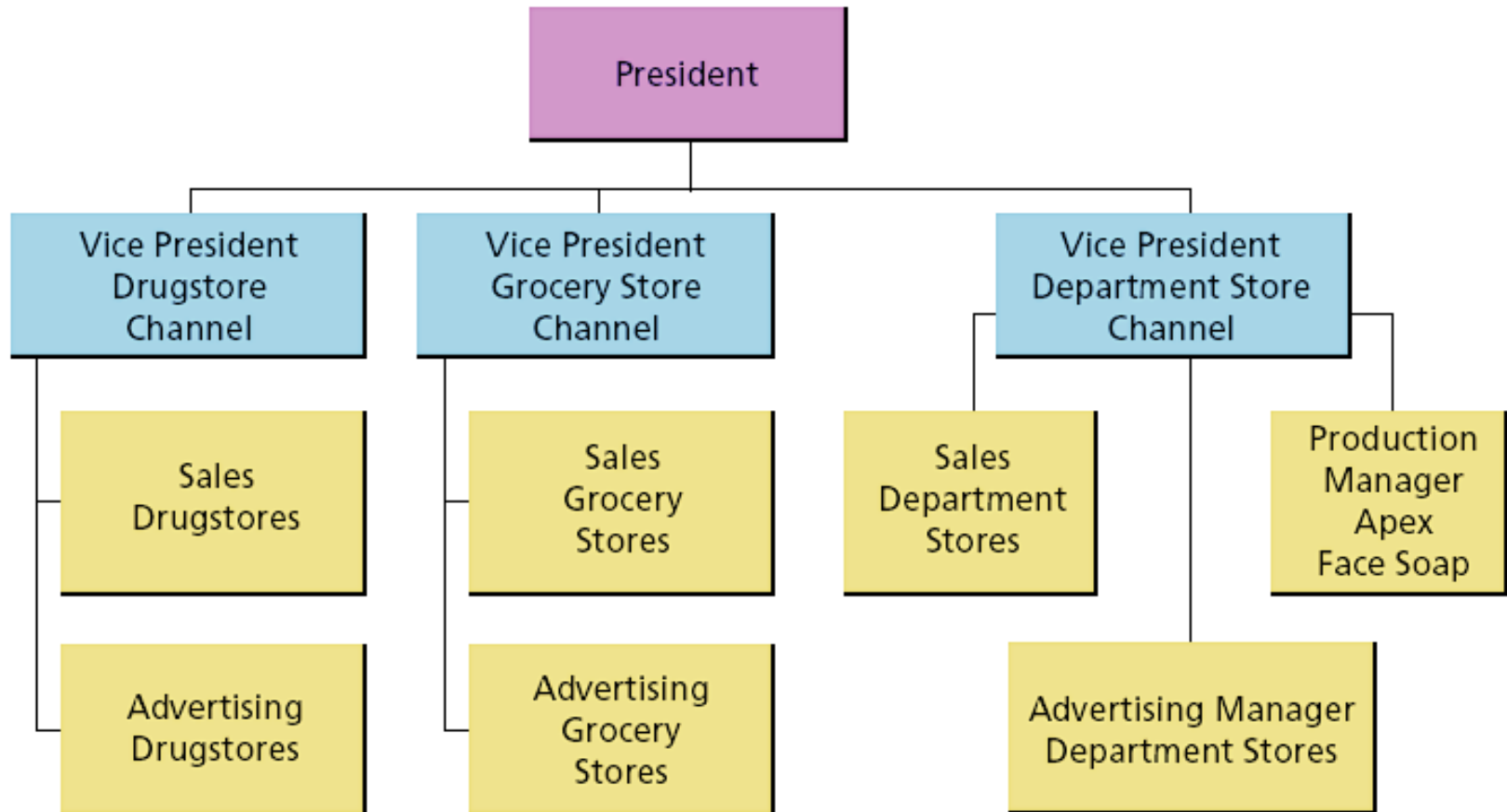
Adapted from Exhibit 10.3 Divisional Organizational Structure



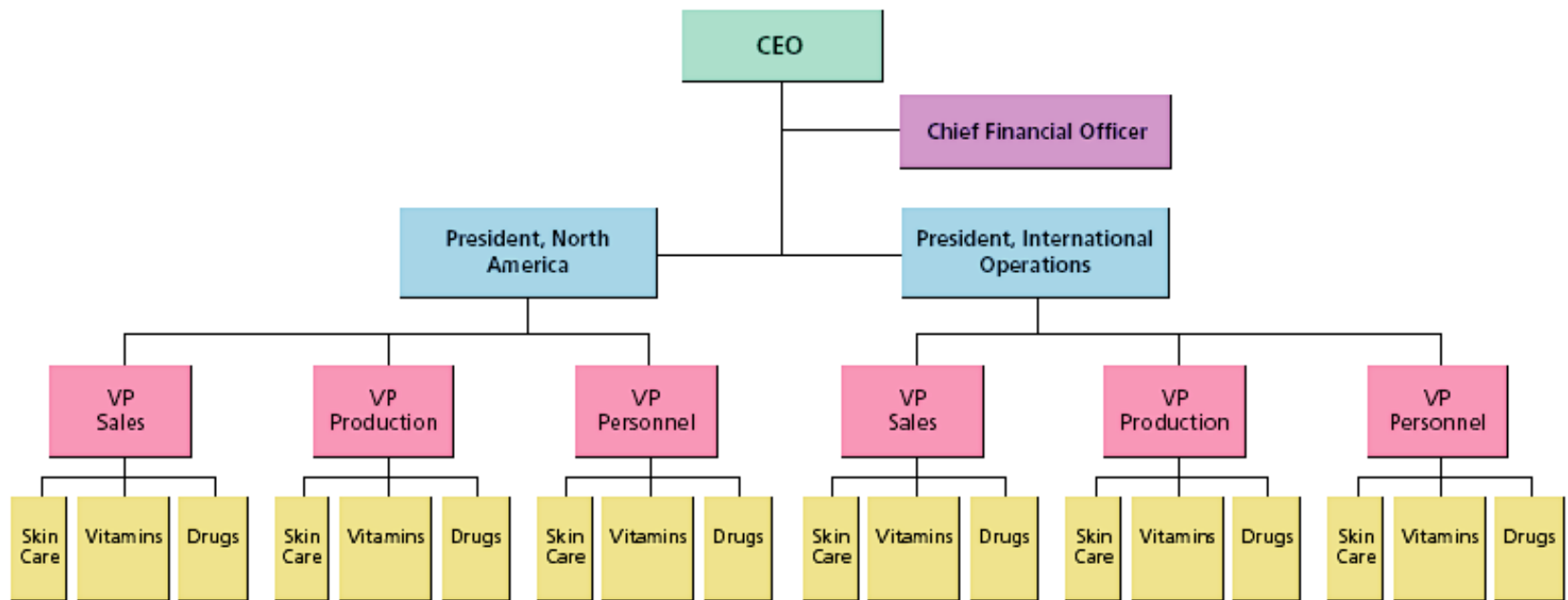
# Organizing Departments by Self-Contained Divisions/Purposes (cont'd)

- Marketing-channel Departmentalization
  - Departments focus on particular marketing channels, such as drugstores or grocery stores.
- Geographic (Territorial) Departmentalization
  - Separate departments are established for each of the territories in which the enterprise does business.

# Marketing Channel Departmentalization



# Divisional Organizations Facilitate Coordination



# Checklist 6.1

## Functional vs. Divisional Organizations



### Functional Organization Advantages

1. It is simple, obvious, and logical.
2. It fosters efficiency.
3. It can simplify executive hiring and training.
4. It can facilitate the top manager's control.



### Functional Organization Disadvantages

1. It increases the workload on the executive to whom the functional department heads report.
2. It may reduce the firm's sensitivity to and service to the customer.
3. It produces fewer general managers.

# Checklist 6.1 (cont'd)

## Functional vs. Divisional Organizations

- ☑ Divisional Organization Advantages
  1. The product or service gets the single-minded attention of its own general manager and unit, and its customers may get better, more responsive service.
  2. It's easier to judge performance.
  3. It develops general managers.
  4. It reduces the burden for the company's CEO.

# Checklist 6.1 (cont'd)

## Functional vs. Divisional Organizations

### Divisional Organization

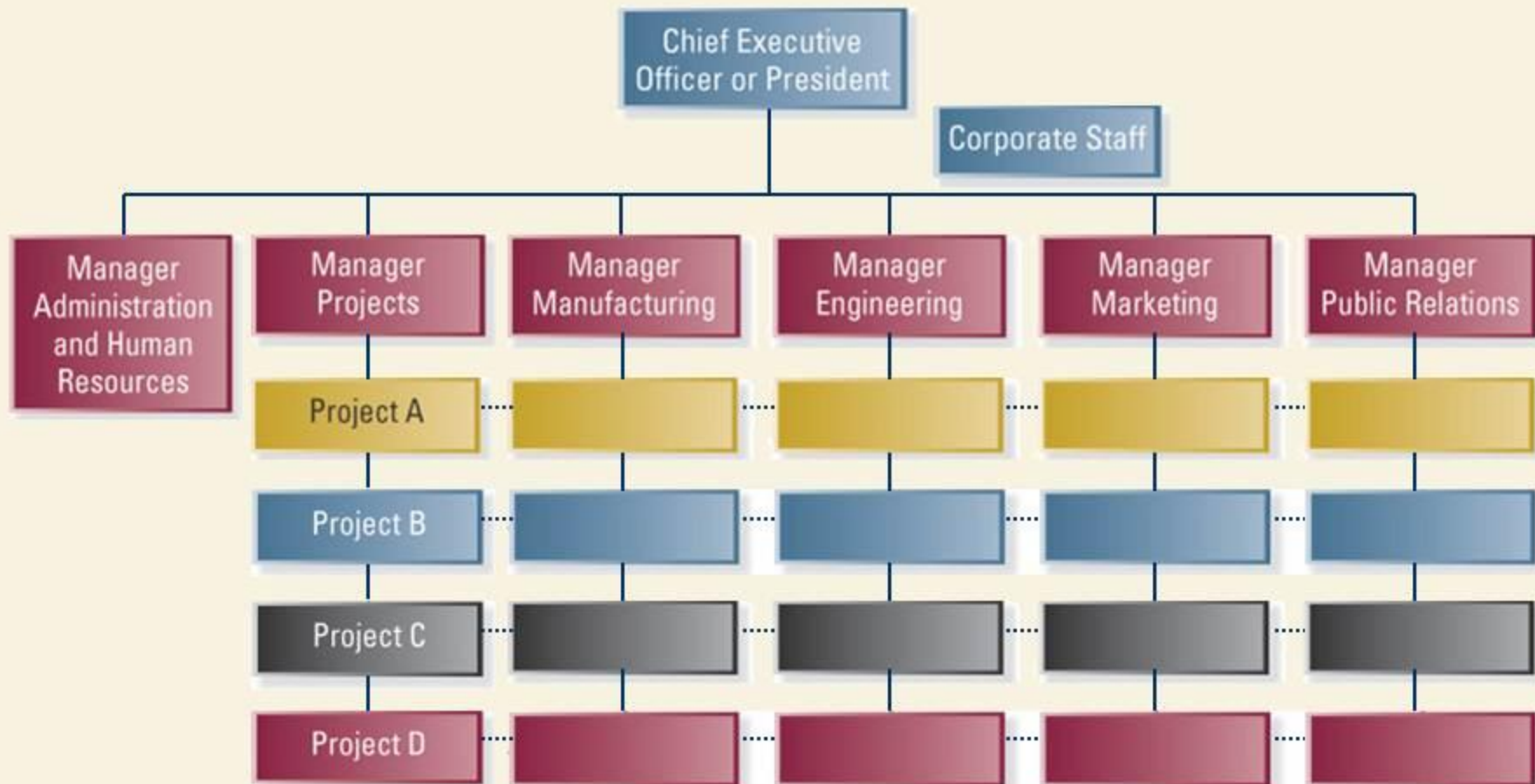
#### Disadvantages

1. It creates duplication of effort.
2. It may diminish top management's control.
3. It requires more managers with general management abilities.
4. It can breed compartmentalization.

# Creating Matrix Organizations

- Matrix Organization
  - An organization structure in which employees are permanently attached to one department but also simultaneously have ongoing assignments in which they report to project, customer, product, or geographic unit heads.

# Matrix Structure



Adapted from Exhibit 10.4 Matrix Organizational Structure



# Matrix Organizations

## Advantages

- Access to expertise.
- Stability of permanent department assignments for employees.
- Allows for focus on specific projects, products, or customers.

## Disadvantages

- Confusion of command.
- Power struggles and conflicts.
- Lost time in coordinating.
- Excess overhead for managing matrix functions.

# Departmentalization in Practice: A Hybrid

- Why mix the types of departmentalization?
  - Hierarchical considerations
    - The relationship of top level departments to their subsidiary departments.
  - Efficiency
    - Product, customer, and territorial departments tend to result in duplicate sales, manufacturing, and other functional departments.
  - Common sense
    - Departmentalizing is still more an art than a science.

# Network-based Organizations

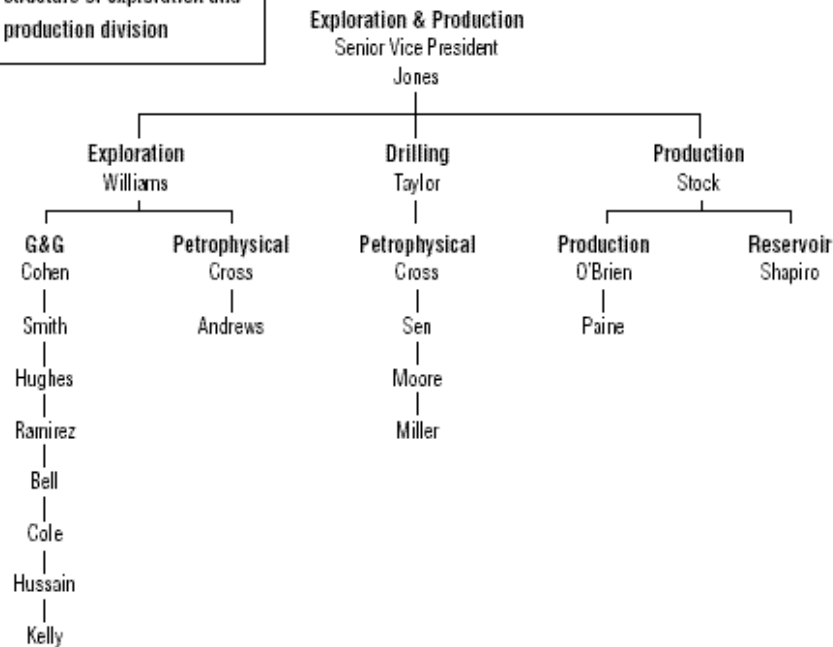
- Organizational Network
  - A system of interconnected or cooperating individuals.
- Informal Networks
  - Communication pathways and relationships between individuals in an organization that do not necessarily conform to the formal chain of command and communication networks of an organization.

# Network-based Organizations (cont'd)

- **Formal Organizational Network**
  - A recognized group of managers or other employees assembled by the CEO and the other senior executive team, drawn from across the company's functions, business units, geography, and levels.
- **Electronic Organizational Networks**
  - Networking through technology-supported devices such as e-mail, video-conferencing, and collaborative computing software like Lotus Notes.

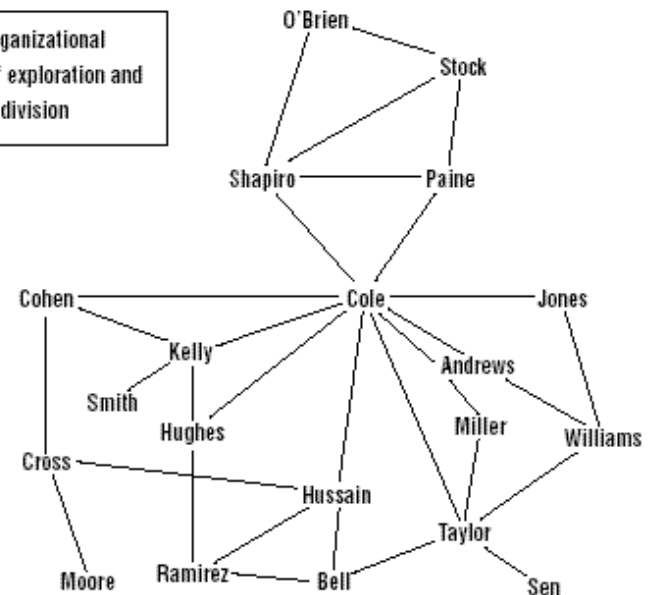
# Formal vs. Social Structure

Formal organizational structure of exploration and production division



Rarely do the communication patterns match the formal structure

Informal organizational structure of exploration and production division

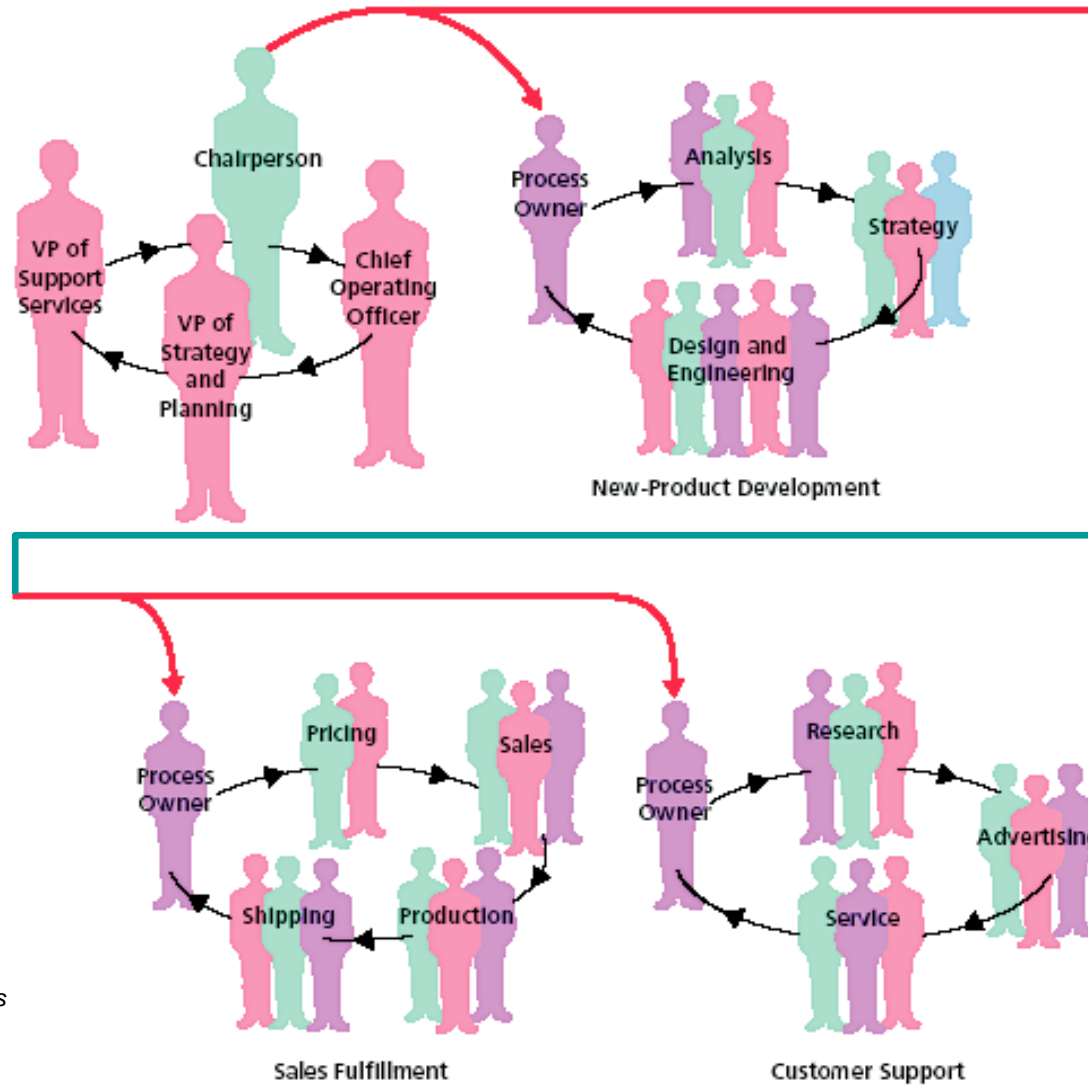


Cross, Rob. *A bird's-eye view: Using social network analysis to improve knowledge creation and sharing.* IBM Executive strategy report 04Jun2002 <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/xs/imc/a1001262>

# Network-based Organizations (cont'd)

- Team-Based Organizations
  - Team
    - A group of people committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.
- Horizontal Corporations
  - A structure that is organized around customer-oriented processes performed by multidisciplinary cross-functional teams rather than by formal functional departments.

# The Horizontal Corporation



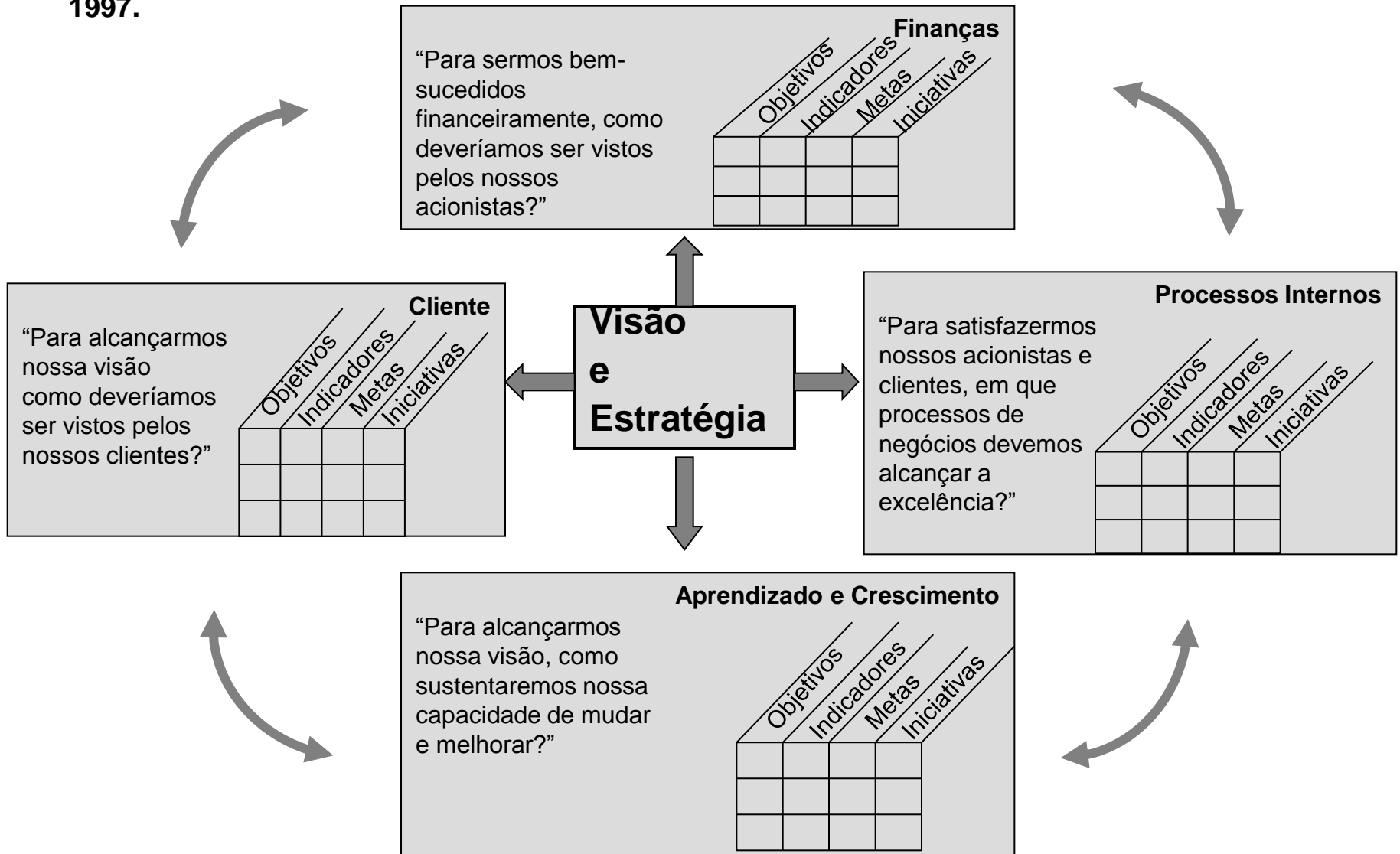
Source: John A. Byrne, "The Horizontal Corporation," *Business Week*, 20 December 1993, p. 80.

# Other Organization Types

- Federal Organization
  - An organization in which power is distributed between a central unit and a number of constituents, but the central unit's authority is intentionally limited.
- Virtual Organization
  - A temporary network of independent companies that use information technology to share skills, reduce costs, and provide access to one another's markets.
  - Its success depends on each of the individual firms' responsibility and self-interest to accomplish the network's purpose.

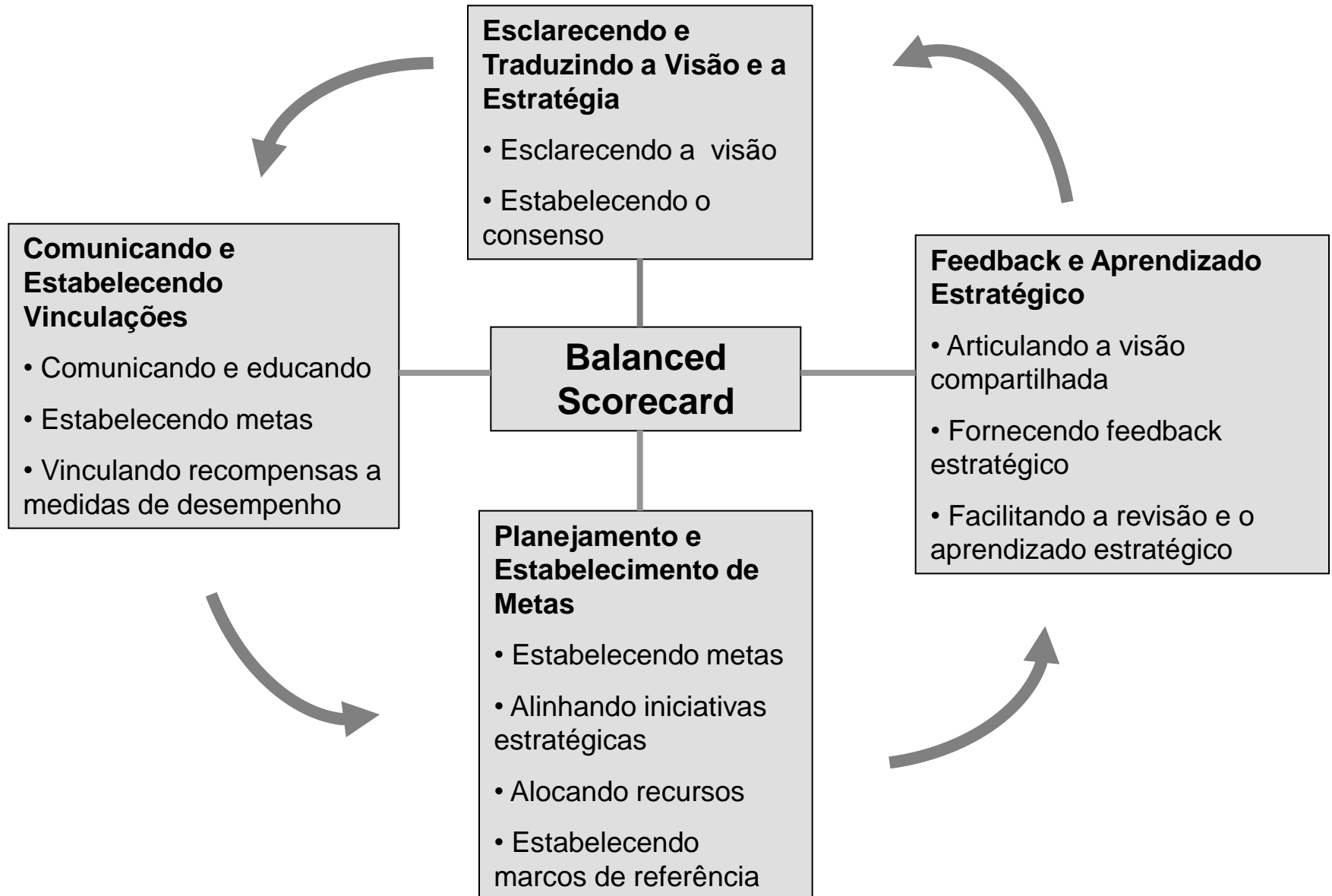


**Fig 1-1 O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais. Do livro “A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard”. 1997.**



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996): 76, Reimpresso com permissão.

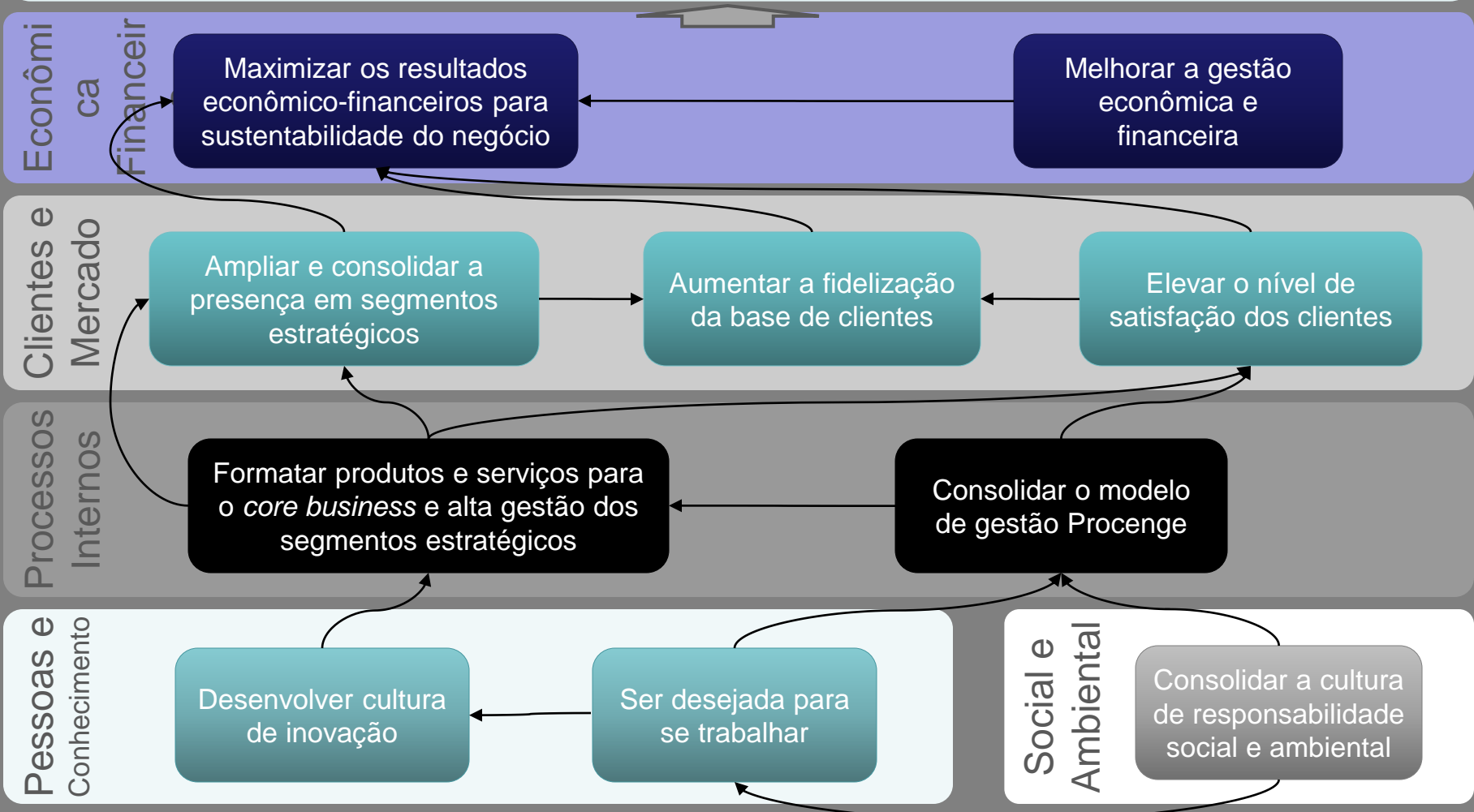
# O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica



# Mapa Estratégico 2010-2011

Visão: Ser uma empresa reconhecida pela excelência e relevância em seus produtos e serviços

Estratégia: Conquistar novos clientes e aumentar as vendas na nossa base através da inovação e da oferta de produtos e serviços de qualidade, ligados ao *core business* e à alta gestão das empresas, concentrando as vendas em segmentos estratégicos em que sejamos diferenciados pelo conhecimento do negócio, garantindo resultados econômico-financeiros e sócio-ambientais sustentáveis.





# Obrigado!

**José Carlos Cavalcanti**

<http://jccavalcanti.wordpress.com>

<http://www.creativante.com.br>

<http://twitter.com/jccavalcanti>

[cavalcanti.jc@gmail.com](mailto:cavalcanti.jc@gmail.com)