



# **Estrutura Organizacional: Módulo 05**

**Profa. Dra. Geciane Silveira Porto**

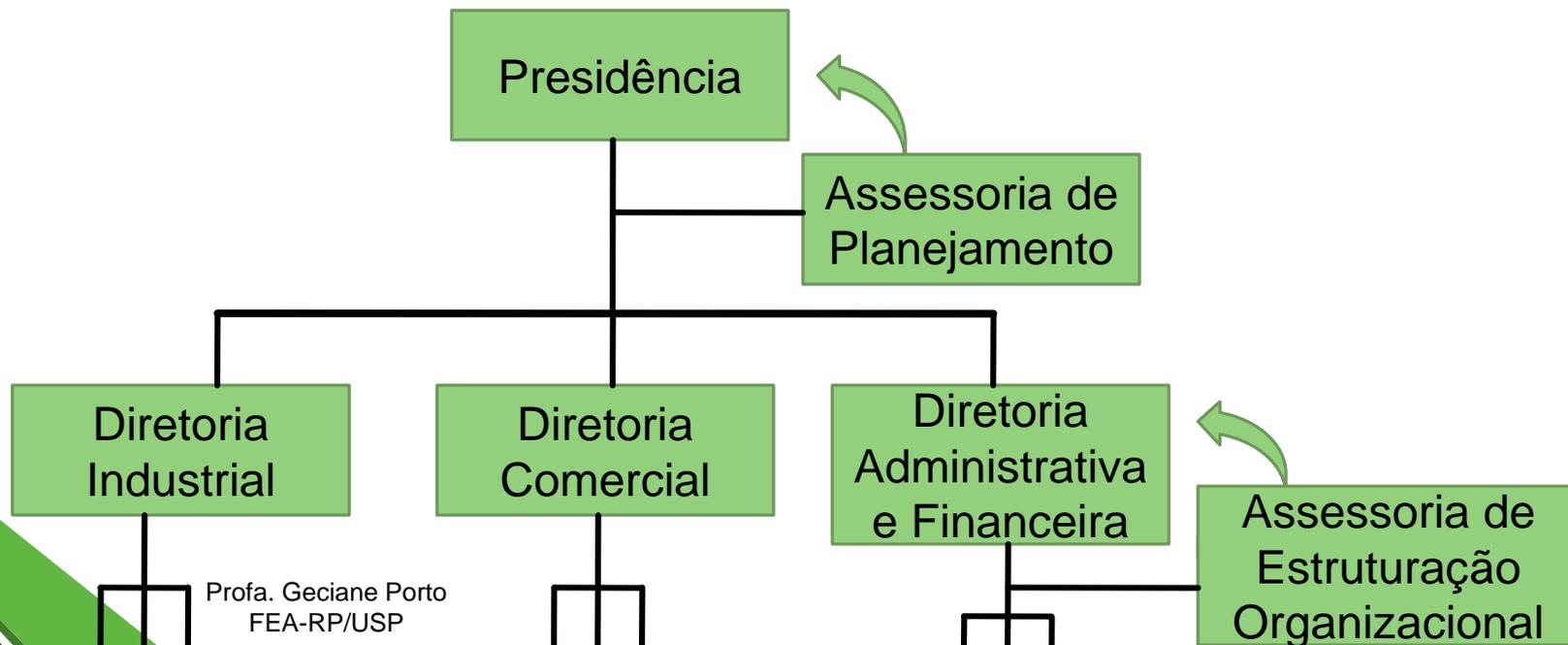
**[geciane@usp.br](mailto:geciane@usp.br)**

# Atividades-Fim e Atividades de Apoio

- ✚ Atividades-Fim também são denominadas atividades de linha;
- ✚ Atividades de Apoio são designadas como atividades de assessoria;
- ✚ Existem 2 formas para diferenciá-las:

# Atividades-Fim e Atividades de Apoio

- ✚ A forma mais tradicional considera que as unidades organizacionais de linha têm ação de comando;
- ✚ As unidades de assessoria não e aconselham as unidades de linha em seu desempenho.
- ✚ Representação no organograma:



# Atividades-Fim e Atividades de Apoio

-  A outra forma de apresentar a diferença entre as atividades é estabelecer as atividades mais importantes e essenciais para os negócios das empresas;
-  Pode-se considerar as atividades-fim ligadas a operacionalização da empresa;
-  Inicialmente estrutura-se as atividades-fim, para integrando os fatores ambientais da empresa (interno e externo);
-  Posteriormente verifica-se as necessidades de atividades de apoio para as atividades-fim da empresa.

# Atividades de Apoio

- ✚ Existem os seguintes tipos básicos de Atividades de Apoio:
- ✚ **Assistente-** auxiliar pessoal do chefe;
- ✚ **Assessoria Geral-** auxilia para que o trabalho do executivo seja executado de modo adequado (tomada de decisão);
- ✚ **Assessoria Especializada-** tem treinamento ou qualificação especializada, de modo a deter conhecimentos específicos;
- ✚ **Serviços de Operacionalização-** são sistemas de trabalho secundária.

# Atividades-fim

- 📌 São mais fáceis de serem estabelecidas e detalhadas do que as atividades de apoio, pois têm resultados esperados melhor definidos e entendidos;
- 📌 A autoridade desce numa linha direta, do superior ao nível operacional;
- 📌 É necessário que a organização delinear corretamente suas atividades-fim para não sobrecarregar a estrutura organizacional;

# Classificações Setoriais

- ✚ CNAE – Código Nacional de Atividades IBGE
- ✚ Intensidade do Fator de Produção
- ✚ Categorias de Uso
- ✚ Classificação dos Setores de Atividade ECIB

# CNAE – Código Nacional de Atividades IBGE

- ✱ 10 Extração de carvão mineral
- ✱ 11 Extração de petróleo e serviços correlatos
- ✱ 13 Extração de minerais metálicos
- ✱ 14 Extração de minerais não-metálicos
- ✱ 15 Fabricação de produtos alimentícios e bebidas
- ✱ 16 Fabricação de produtos do fumo
- ✱ 17 Fabricação de produtos têxteis
- ✱ 18 Confecção de artigos do vestuário e acessórios
- ✱ 19 Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados
- ✱ 20 Fabricação de produtos de madeira
- ✱ 21 Fabricação de celulose, papel e produtos de papel
- ✱ 22 Edição, impressão e reprodução de gravações
- ✱ 23 Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool
- ✱ 24 Fabricação de produtos químicos
- ✱ 25 Fabricação de artigos de borracha e plástico

# CNAE – Código Nacional de Atividades IBGE

- ✱ 26 Fabricação de produtos de minerais não-metálicos
- ✱ 27 Metalurgia básica
- ✱ 28 Fabricação de produtos de metal – exclusive máquinas e equipamentos
- ✱ 29 Fabricação de máquinas e equipamentos
- ✱ 30 Fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática
- ✱ 31 fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos
- ✱ 32 Fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicação
- ✱ 33 fabricação de equipamentos de instrumentação médico – hospitalares, instrumentos de precisão e óticos, equipamentos para automação industrial, cronômetros e relógios
- ✱ 34 Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias
- ✱ 35 Fabricação de outros equipamentos de transporte
- ✱ 36 Fabricação de móveis e indústrias diversas
- ✱ 37 Reciclagem

# Intensidade do Fator de Produção

## ✦ Intensivas em Capital e Tecnologia

- ✦ fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool
- ✦ fabricação de coque, álcool e elaboração de combustíveis nucleares
- ✦ refino do petróleo
- ✦ fabricação de produtos químicos
- ✦ fabricação de produtos químicos
- ✦ fabricação de produtos farmacêuticos
- ✦ fabricação de artigos de borracha e plástico
- ✦ produtos siderúrgicos
- ✦ metalurgia de metais não-ferrosos e fundição
- ✦ fabricação de produtos de metal
- ✦ fabricação de produtos têxteis
- ✦ fabricação de máquinas e equipamentos
- ✦ fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática
- ✦ fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos
- ✦ fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações
- ✦ fabricação de material eletrônico básico
- ✦ fabricação de aparelhos e equipamentos de comunicações
- ✦ fabricação de equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, instrumentos de precisão e ópticos, equipamentos para automação industrial, cronômetros e relógios
- ✦ fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias
- ✦ fabricação de peças e acessórios para veículos
- ✦ fabricação de outros equipamentos de transporte

(Moreira e Najberg (1998))

# Intensidade do Fator de Produção

## Intensivas em Trabalho

-  confecção de artigos do vestuário e acessórios
-  preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados
-  fabricação de celulose e outras pastas
-  edição, impressão e reprodução de gravações
-  fabricação de artigos do mobiliário
-  fabricação de produtos diversos

# Intensidade do Fator de Produção

- Intensivas em Recursos Naturais
  - indústrias extrativas
  - fabricação de produtos alimentícios e bebidas
  - fabricação de produtos alimentícios
  - fabricação de bebidas
  - fabricação de produtos do fumo
  - fabricação de produtos de madeira
  - fabricação de produtos de minerais não-metálicos
  - reciclagem

# Categorias de Uso

## Bens de Capital

-  fabricação de produtos de metal
-  fabricação de máquinas e equipamentos
-  fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática
-  fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos
-  fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações
-  fabricação de material eletrônico básico
-  fabricação de aparelhos e equipamentos de comunicações
-  fabricação de equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, instrumentos de precisão e ópticos, equipamentos para automação industrial, cronômetros e relógios
-  fabricação de outros equipamentos de transporte

# Categorias de Uso

## Bens de Cons. Durável

-  fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias - exclusive fabricação de peças e acessórios para veículos
-  fabricação de móveis e indústrias diversas
-  fabricação de artigos do mobiliário
-  fabricação de produtos diversos

# Categorias de Uso

## Bens de Consumo Não-Durável

-  fabricação de produtos alimentícios e bebidas
-  fabricação de produtos alimentícios
-  fabricação de bebidas
-  fabricação de produtos do fumo
-  fabricação de produtos têxteis
-  confecção de artigos do vestuário e acessórios
-  preparação de couros e fabricação de artefatos de couro e artigos de viagem e calçados
-  edição, impressão e reprodução de gravações
-  refino de petróleo
-  fabricação de produtos farmacêuticos

# Categorias de Uso

## Bens Intermediários

-  indústrias extrativas
-  fabricação de produtos de madeira
-  fabricação de celulose, papel e produtos de papel
-  fabricação de celulose e outras pastas
-  fabricação de papel, embalagens e artefatos de papel
-  fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool
-  fabricação de coque, álcool e elaboração de combustíveis nucleares
-  refino do petróleo
-  fabricação de produtos químicos - exclusive fabricação de produtos farmacêuticos
-  fabricação de produtos químicos
-  fabricação de artigos de borracha e plástico
-  fabricação de produtos de minerais não-metálicos
-  metalurgia básica
-  produtos siderúrgicos
-  produtos metalurgia de metais não-ferrosos e fundição
-  fabricação de material eletrônico básico
-  fabricação de peças e acessórios para veículos
-  reciclagem

# Classificação dos Setores de Atividade ECIB

## ■ BENS COMMODITIES

- Insumos Metálicos
  - Minério de ferro; Siderurgia; alumínio
- Química básica
  - Petróleo; Petroquímica; fertilizantes
- Agroindústrias de exportação
  - Óleo e farelo de soja; Suco de laranja
- Celulose e Papel
  - Celulose e papel

## ■ BENS DURÁVEIS E SEUS FORNECEDORES

- Automotivo
  - Automobilístico; autopeças
- Eletrônico
  - Bens eletrônicos de consumo

# Classificação dos Setores de Atividade ECIB

## ■ BENS TRADICIONAIS

- Agroindústrias de alimentação
  - Abate; laticínios
- Têxtil-calçados
  - Têxtil, vestuário; calçados de couro
- Mobiliário
  - Móveis de madeira

## ■ BENS DIFUSORES DE PROGRESSO TÉCNICO

- Equipamentos eletrônicos
  - computadores; equipamentos para telecomunicações; automação industrial
- Equipamentos eletromecânicos
  - Máquinas-ferramentas; máquinas agrícolas; equipamentos para energia elétrica

# **Estrutura Organizacional: Governança Corporativa Módulo 06**

**Profa. Dra. Geciane Silveira Porto**

**[geciane@usp.br](mailto:geciane@usp.br)**

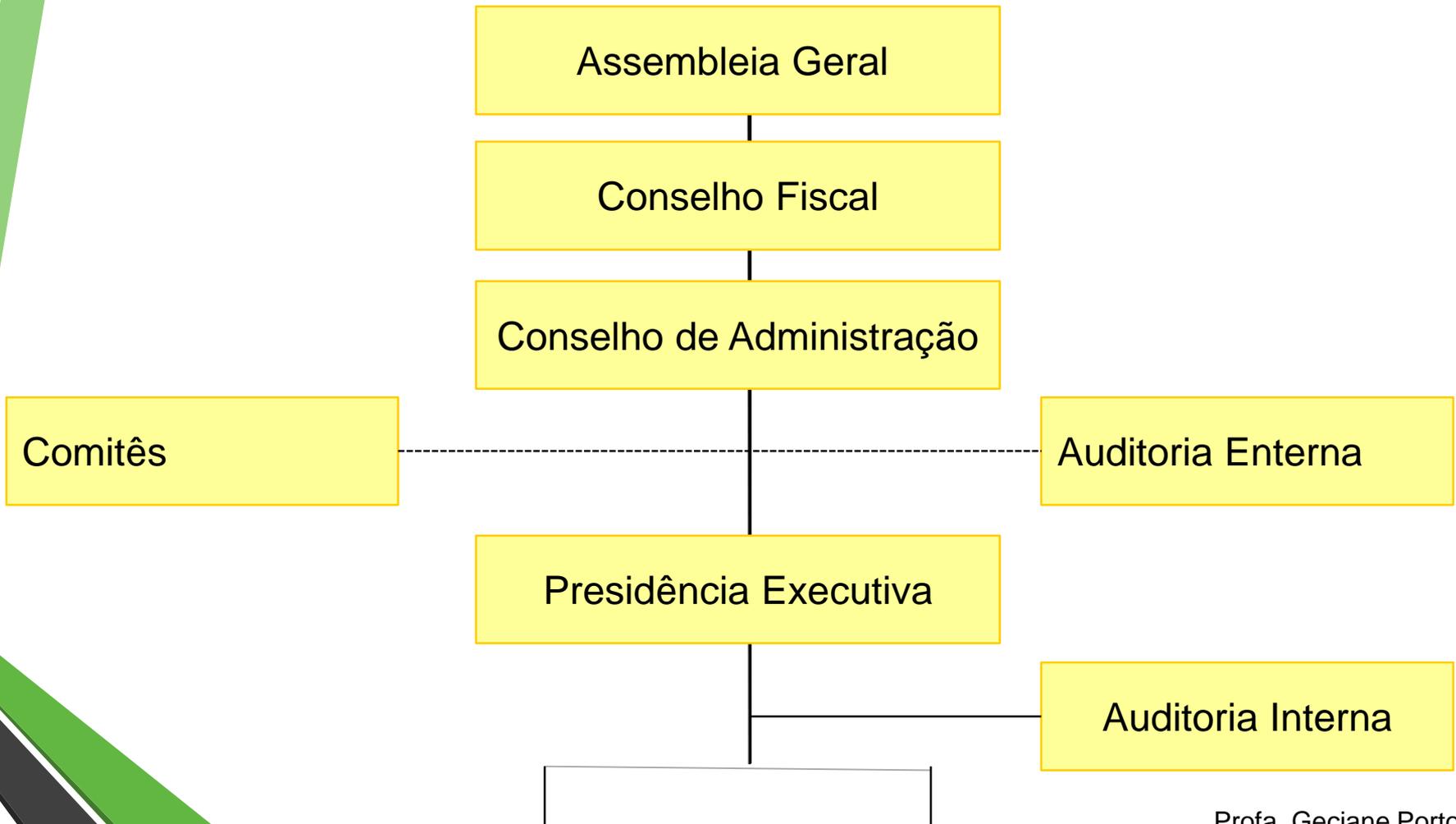
# GOVERNANÇA CORPORATIVA

## – CONCEITO –

Constitui-se no modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos (administração e fiscal), auditorias (externa e interna) e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado (financeiro e comercial ) e, conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo

# METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

## 📌 PARTE I – ESTRUTURAÇÃO GERAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA:



# METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

## PARTE II – COMPONENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA:

-  estrutura de direitos.
-  atuação do governo.
-  estrutura de poder.
-  estrutura de valores.
-  estrutura de relacionamento.
-  estrutura dos instrumentos e processos administrativos.

# METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

## 🟢 PARTE III – CONDICIONANTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA:

- 📌 Mudanças Nos Cenários E No Macroambiente.
- 📌 Mudanças Nos Negócios Atuais.
- 📌 Mudanças Nos Negócios Potenciais.
- 📌 Mudanças Societárias.
- 📌 Mudanças Na Regulação E Atuação Institucional.
- 📌 Mudanças De Diretrizes Estratégicas.
- 📌 Mudanças No Modelo De Gestão.
- 📌 Mudanças Nas Capacitações E Nos Conhecimentos.

# BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

- ✚ maior atratividade no mercado.
- ✚ otimização da atuação estratégica.
- ✚ contrapartida do modelo de gestão.
- ✚ ampliação da equipe administrativa.
- ✚ melhor direcionamento aos diversos públicos.
- ✚ equidade junto aos diversos públicos.
- ✚ maior segurança na transparência de informações



**- SBU -  
Strategic Business Unit**

**Unidade Estratégica de Negócio (UEN)**

# Unidades Estratégicas de Negócios

-  O conceito nasceu com a experiência de planejamento estratégico na General Electric e foi teorizado por S. H. Springer em 1973, num artigo intitulado "Strategic Management in GE", publicado na revista *Operations Research*
-  Formado por unidade ou por um conjunto de unidades com interesses que nem sempre correspondem necessariamente ao "lay-out" organizativo, divisional e formal da empresa

# Tipos e características das UENs

Geralmente identificada por três aspectos:

-  um negócio concreto ou uma coleção de negócios relacionados que podem ser planejados separadamente do resto da empresa ou do grupo;
-  tem os seus próprios concorrentes, que tenta igualar ou surpreender ;
-  que tem o seu próprio gestor responsável pelo planejamento estratégico e pela rentabilidade e controle.

# UENS: estratégia para diversificar

## Alguns condicionantes :

A UEN é uma divisão no organograma ou linha de produtos que possam ser consideradas como um negócio. Cada UEN tem:

- 📌 Uma missão distinta;
- 📌 Os próprios concorrentes;
- 📌 Um negócio individual;
- 📌 Pode ter um planejamento próprio (independente ou não dos restantes dos negócios da organização).

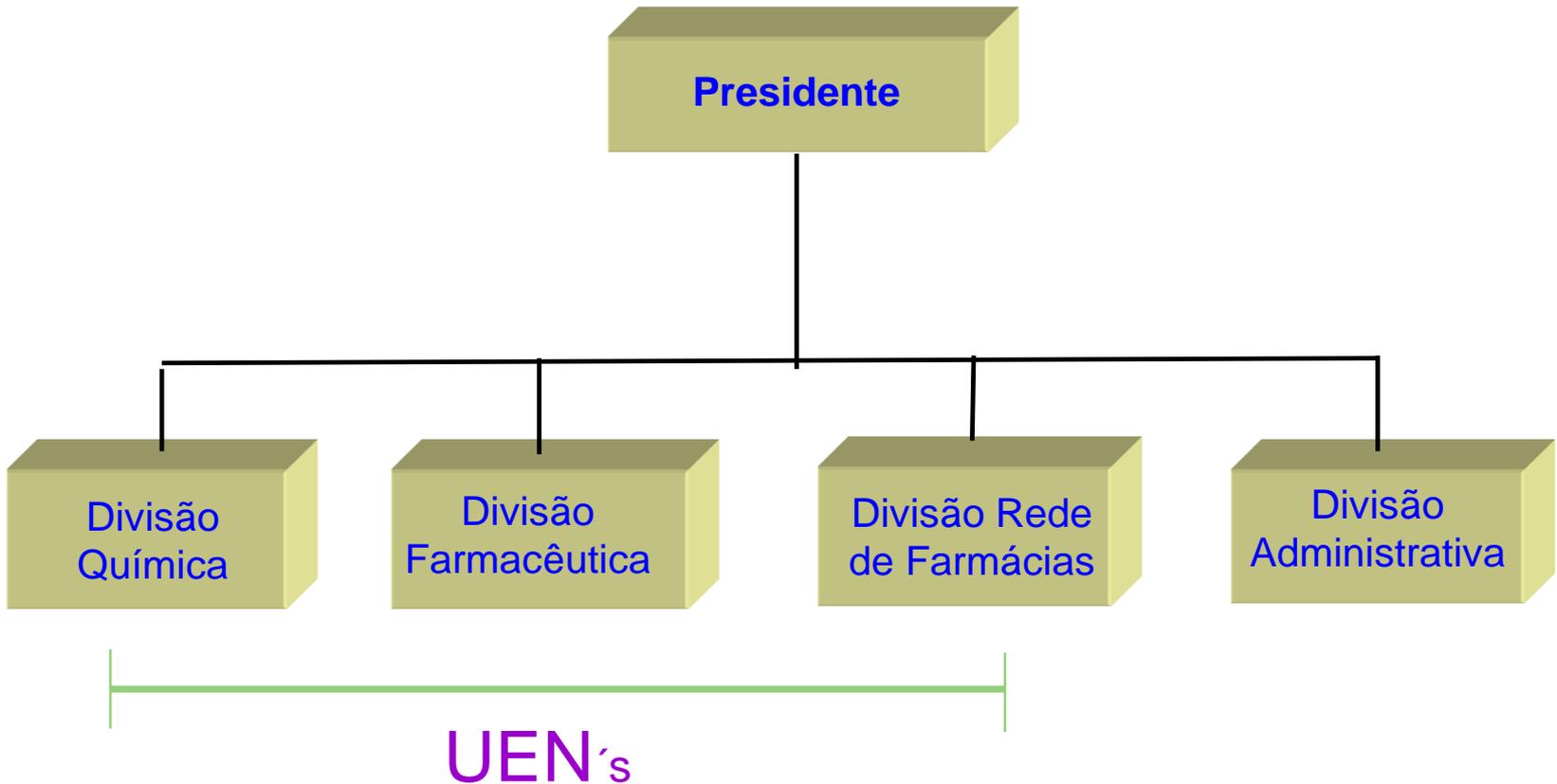
# FINALIDADES DA UEN

-  Incremento no faturamento
-  Facilidade nos processos administrativos
-  Otimização no uso dos recursos
-  Melhor interação com as oportunidades de mercado
-  Auxílio no plano tributário e fiscal
-  Melhor qualidade geral
-  Administração focada em resultados
-  Saudável clima competitivo
-  Visão otimizada com sinergia empresarial
-  Melhores estratégias
-  Melhores vantagens competitivas
-  Otimizado modelo de gestão

# BENEFICIOS DAS UEN

-  incremento do faturamento.
-  otimização na utilização dos vários recursos.
-  melhor interação com as oportunidades de mercado.
-  adequado planejamento fiscal e tributário.
-  melhor qualidade dos projetos, processos e atividades.
-  saudável competição interna.
-  otimizada sinergia empresarial.
-  processo de planejamento com mais qualidade nas questões estratégicas.
-  aprimoramento do modelo de gestão.

# UEN: MODELO DE ORGANOGRAMA



# PREMISSAS PARA ESTABELEECIMENTO UEN

- 📎 Não ter mercado
- 📎 Ter faturamento adequado
- 📎 Ter quantidade de produtos e/ou serviços
- 📎 Ter sinergia tecnológica
- 📎 Ter vantagem competitiva
- 📎 Atuar em mercado crescente
- 📎 Propiciar adequação geográfica
- 📎 Ter missão
- 📎 Ter concorrentes definidos
- 📎 Competir em mercados específicos
- 📎 Ter responsável pelos resultados
- 📎 Ter interação de habilidades e de recursos
- 📎 Atuar com estratégia concentrada
- 📎 Ser suficientemente grande
- 📎 Ser negócio independente

# PROBLEMAS NO USO DE UEN

- Adotar UEN de maneira generalizada
- Considerar que a UEN é válida por si só
- Esquecer de analisar o estilo administrativo da equipe responsável
- Não considerar os custos de transição para UEN
- Não aplicar em P&D
- Adotar UEN em de negócios
- Implementar em empresas não diversificadas

# UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO – UEN

- ✚ UEN – Unidade Estratégica de Negócio: Unidade ou divisão da empresa responsável por consolidar os resultados de um negócio e desenvolver uma ou mais AEN.
- ✚ AEN – Área Estratégica de Negócio: Parte ou segmento de mercado com a qual a empresa, por meio de suas UEN, se relaciona de maneira estratégica, ou seja, de forma otimizada.

**Rebouças - Holding, Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio**

# Entendendo o Conceito de AEN

(Área Estratégica de Negócios)

## Características

-  Área Estratégica de Negócios - AEN - é uma parte ou segmento do mercado, com o qual a corporação, ou a empresa, por meio de suas UENs, se relaciona de maneira otimizada.
-  Uma AEN pode compreender diversas empresas de uma corporação ou, de maneira mais simples, engloba apenas uma divisão de produtos, ou algumas poucas linhas de produtos.

# UEN como maneira de encarar o ambiente instável

## Empresas que lidam com inovação

O ambiente de inovação e de constante mudanças no ambiente empresarial, pode, provocar o surgimento de novos tipos de empresas e ramos, eventualmente, a extinção de algum tipo existente.

O caso típico é lidar com o lançamento de produto /serviço novo, formando uma nova UEN - unidade estratégica de negócio.

**Ex: Gessy Lever, Johnson & Johnson.**

# Carteira de Unidades Estratégicas de Negócios

## DEFINIÇÃO:

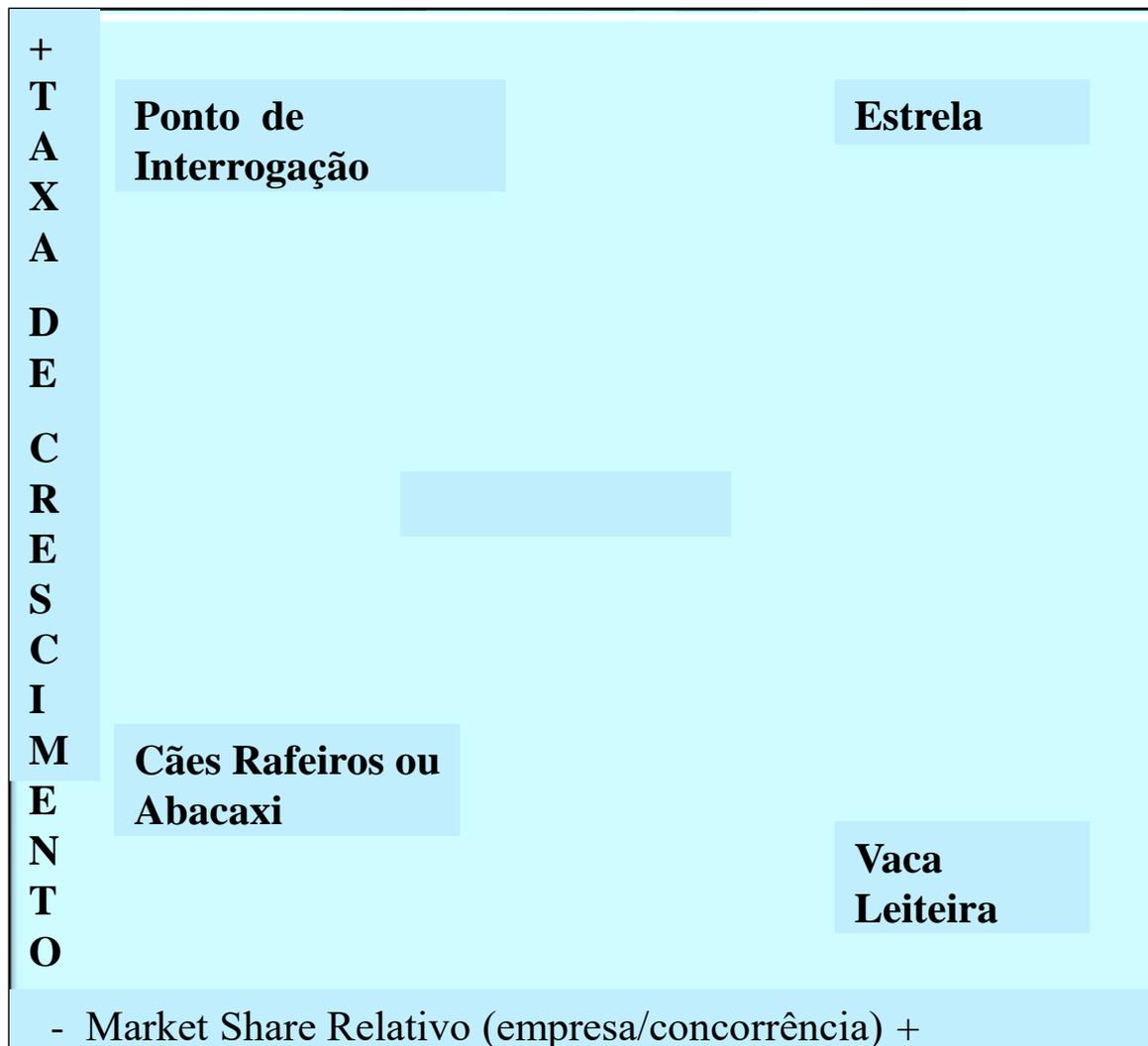
- Composição de “n” *UENs* que compõem a atuação de uma companhia/corporação.
- EX: General Electric Company possui mais de 160 unidades de negócio.

# A Matriz BCG

- ✂ A administração de carteira de **UEN** surgiu na década de 60 e teve seu auge na década seguinte, devido ao processo de diversificação que as empresas experienciavam. – Dentre diversos modelos de Adm. a que mais se destaca é a matriz de administração de carteiras denominada matriz BCG
- ✂ Relação entre crescimento e market share – Classifica as UENs em quatro categorias: estrelas, vaca leiteiras (Cash-cows), ?, e abacaxis .

# Matriz BCG **Crescimento x Market Share**

- ✦ **Estrelas** – UENs, com grandes concorrentes, num mercado de alto crescimento e elevada cota de participação no mercado. Com o mercado em alto crescimento, a UEN necessita de elevados investimentos.
- ✦ **Vacas Leiteiras** – UENs Líderes de mercado num mercado com taxa de crescimento lenta ou baixa. São boas geradoras de dinheiro para a corporação
- ✦ **?** – UENs inseridas num mercado em grande crescimento, mas têm uma baixa quota de mercado. Tem elevado potencial, mas consomem grandes recursos
- ✦ **Abacaxis ou cães rafeiros** – Baixo crescimento, baixa participação no mercado, geralmente não são fontes de dinheiro, mas podem ter clientes leais, pelo que não se pode abandonar a SBU ou UEN.



# MATRIZ

## BCG

Ex: Uma organização pode ter uma carteira de UENS com 2 Vaca leiteira, 1 estrela, 2 cães rafeiros, 3 pontos de interrogação, etc.

# Formas de manejo de UENs

- Depois da classificação das UEN's na matriz apresentada, pode ser decidida o tipo de estratégia a adotar
- Conquista de mercado
  - ✓ Quando existe uma UEN que apresenta um elevado potencial para vir a ser uma estrela (provavelmente um ponto de interrogação);
  - ✓ Opta por desistir de lucros no curto prazo, para ter recursos necessários para conquistar mais quota de mercado e tornar-se uma estrela

# Formas de manejo de UENs

## ✦ Manutenção de quota de mercado

- ✓ Quando existe uma UEN com muito sucesso (vaca leiteira), o objetivo passa por preservar a quota de mercado;
- ✓ Usufri das vantagens de um cash-flow (fluxo de caixa) muito positivo.

## ✦ Colheita

- ✓ Possível de ser adoptada a todas as UEN's, exceto as estrelas
- ✓ Principal objetivo é aumentar a rentabilidade líquida no curto prazo— Sem demasiadas preocupações no longo prazo
- ✓ É relevante quando se necessita de mais dinheiro no curto prazo

## ✦ Desinvestimento

- ✓ Por vezes o mais conveniente é largar algumas UEN's
- ✓ Os pontos de interrogação e os cães rafeiros são adequados a este objetivo.

# Grupos de unidades de negócios

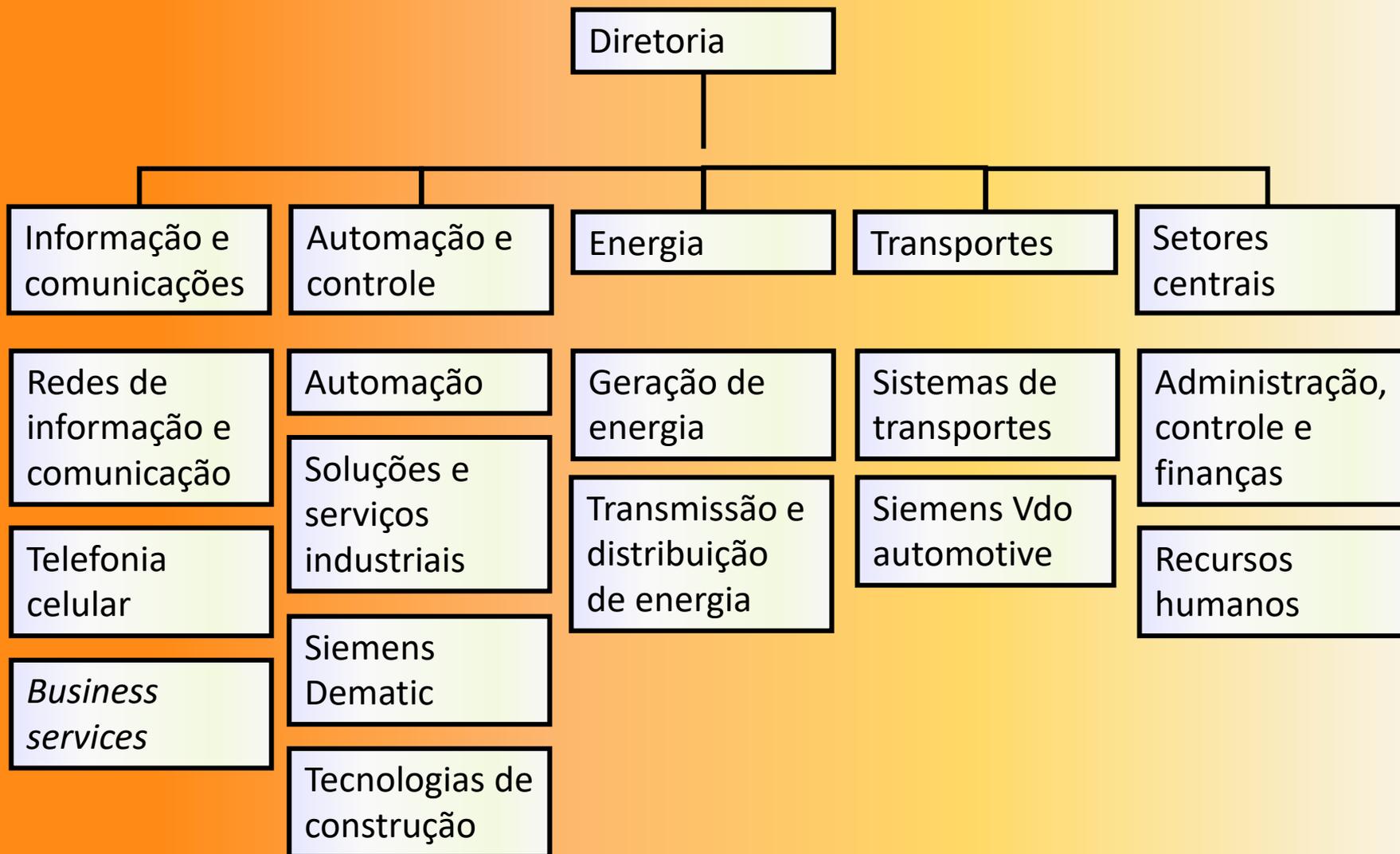


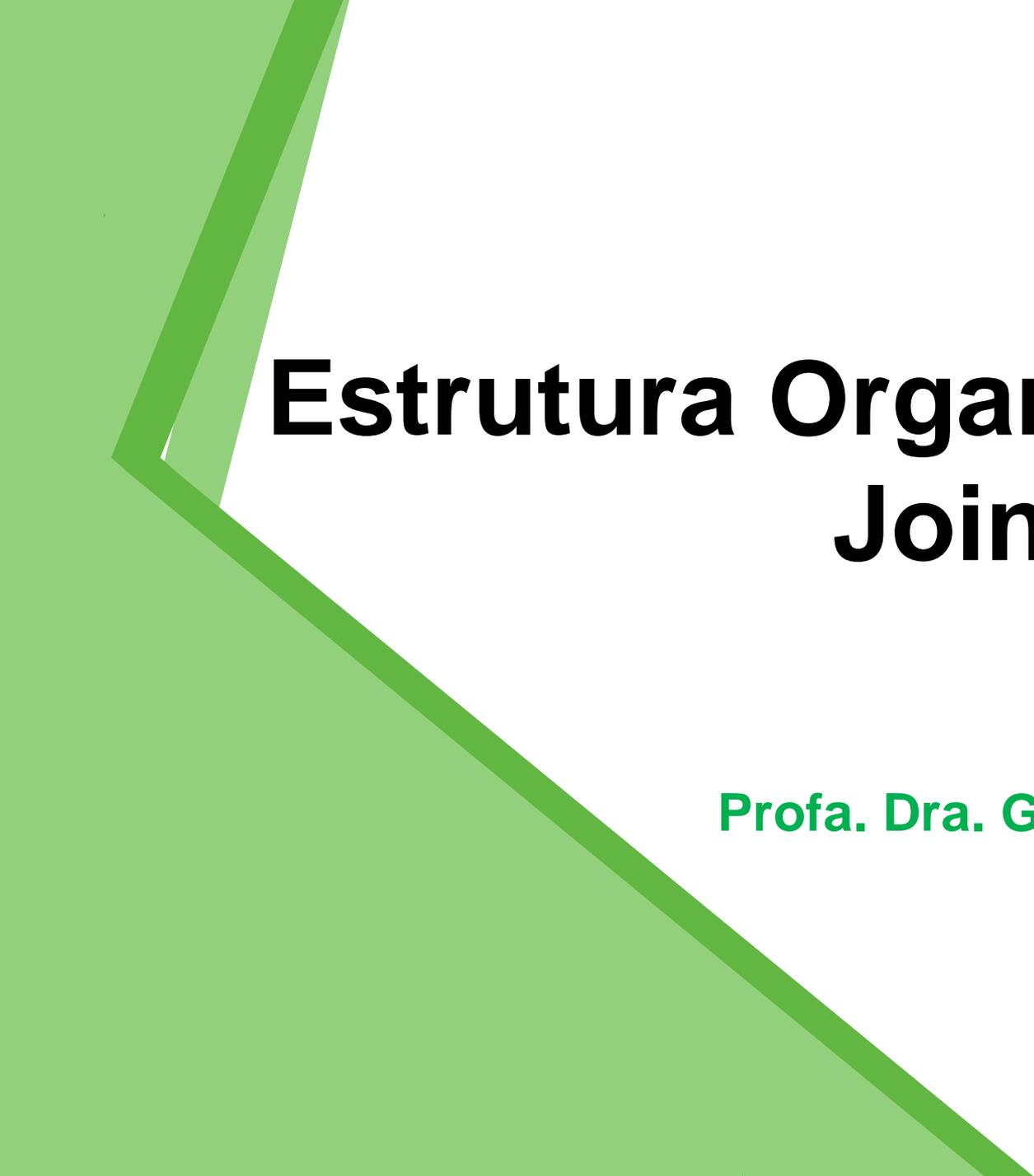
Figura 10.12 Empresa estruturada em unidades de negócios. Cada retângulo representa uma empresa. Cada empresa tem sua própria estrutura funcional interna. <Fonte: [www.siemens.com.br](http://www.siemens.com.br)>

# Conclusões

- 📌 As UENs podem ser uma boa estratégia para diversificação das empresas e contrapõem-se à idéia de terceirização
- 📌 Cada UEN metaforicamente atua como uma espécie de empresa distinta, mas pertencem ao organograma da companhia ou corporação
- 📌 A UEN pode ser uma estratégia para se atenuar ou se lidar com o risco num ambiente de inovação
- 📌 Características políticas por vezes estão fora dos requisitos da companhia “mãe”, possuindo independência para planejar, influir em metas, critérios ou processos organizacionais

## Atividades

- Identificar exemplos de fusão, de cisão e de incorporação de empresas. Explicitar as desvantagens e as vantagens ocorridas em cada uma das situações exemplificadas.
- Identificar e debater uma situação de administração corporativa em uma empresa.
- Identificar e debater a situação de uma empresa que esteja estruturada por unidades estratégicas de negócios.

A large green geometric shape, consisting of several overlapping triangles and polygons, is positioned on the left side of the slide, extending from the top-left corner towards the bottom-right.

# **Estrutura Organizacional: Joint Ventures Módulo 07**

**Profa. Dra. Geciane Silveira Porto**

**[geciane@usp.br](mailto:geciane@usp.br)**

# Joint Venture como opção estratégica

- ✚ Em contraste com a visão de fusões e aquisições, muitas empresas vêm na joint venture (ou empreendimento conjunto) um meio fácil de acesso a novas tecnologias e/ou novos mercados.
- ✚ Formado por um conjunto ou rede de empresas com interesses convergentes que se juntam por conveniência ou interesse mútuo

# Índices de sucesso das *Joint Ventures*

**M  
e  
r  
c  
a  
d  
o**

**T e c n o l o g i a**

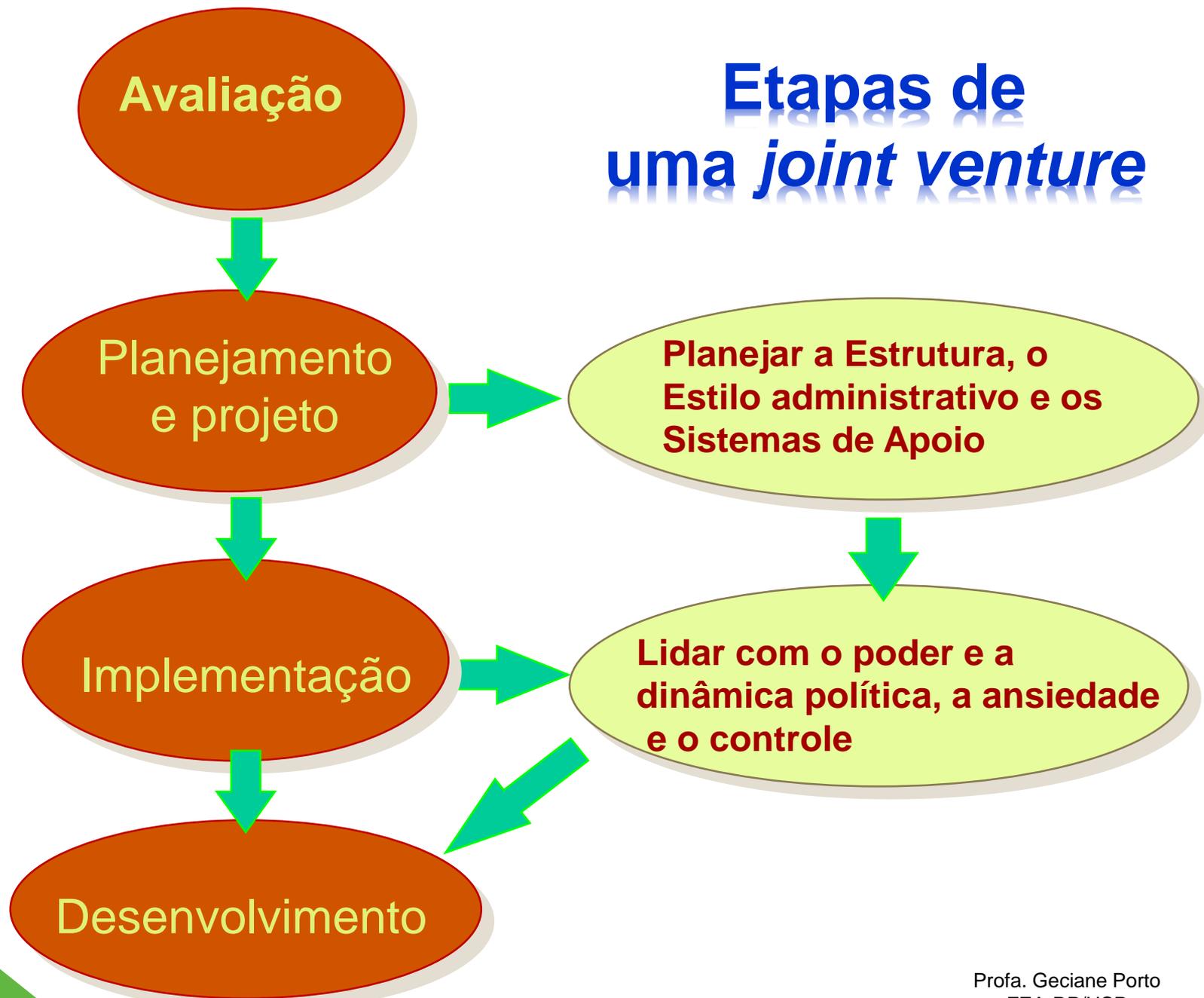
	Existente	Nova
Existente	0,5	0,15
Novo	0,35	0,05

# Entendendo a motivação organizacional para o empreendimento conjunto:

## Características

-  As vantagens devem ser percebidas pelas partes;
-  Há partes com interesses ou metas compatíveis ou de interesse comuns;
-  Os recursos (postos de trabalho, \$, poder, pessoas, etc.) podem ser escassos em uma organização que então se beneficia com a estrutura “madura” de uma outra organização;
-  As chances de sucesso aumentam quando o empreendimento ocorre num mercado conhecido ou com tecnologia existente/conhecida.

# Etapas de uma *joint venture*



# Planejando e projetando a estrutura em uma joint venture

- **A Colaboração:** a busca da satisfação dos interesses de todos os envolvidos, contraria a ideia de que a chance de sucesso aumenta com o alto empenho administrativo de todos os associados.
- A necessidade de reportar-se a duas (ou várias) administrações, as complexidades operacionais criadas por elos funcionais e a estrutura de decisão competitiva, são problemas que surgem quando os associados tem uma participação muito grande.
  - As probabilidades de sobrevivência aumentam quando um dos associados predomina e administra a joint venture.

# Planejando e projetando a estrutura em uma joint venture

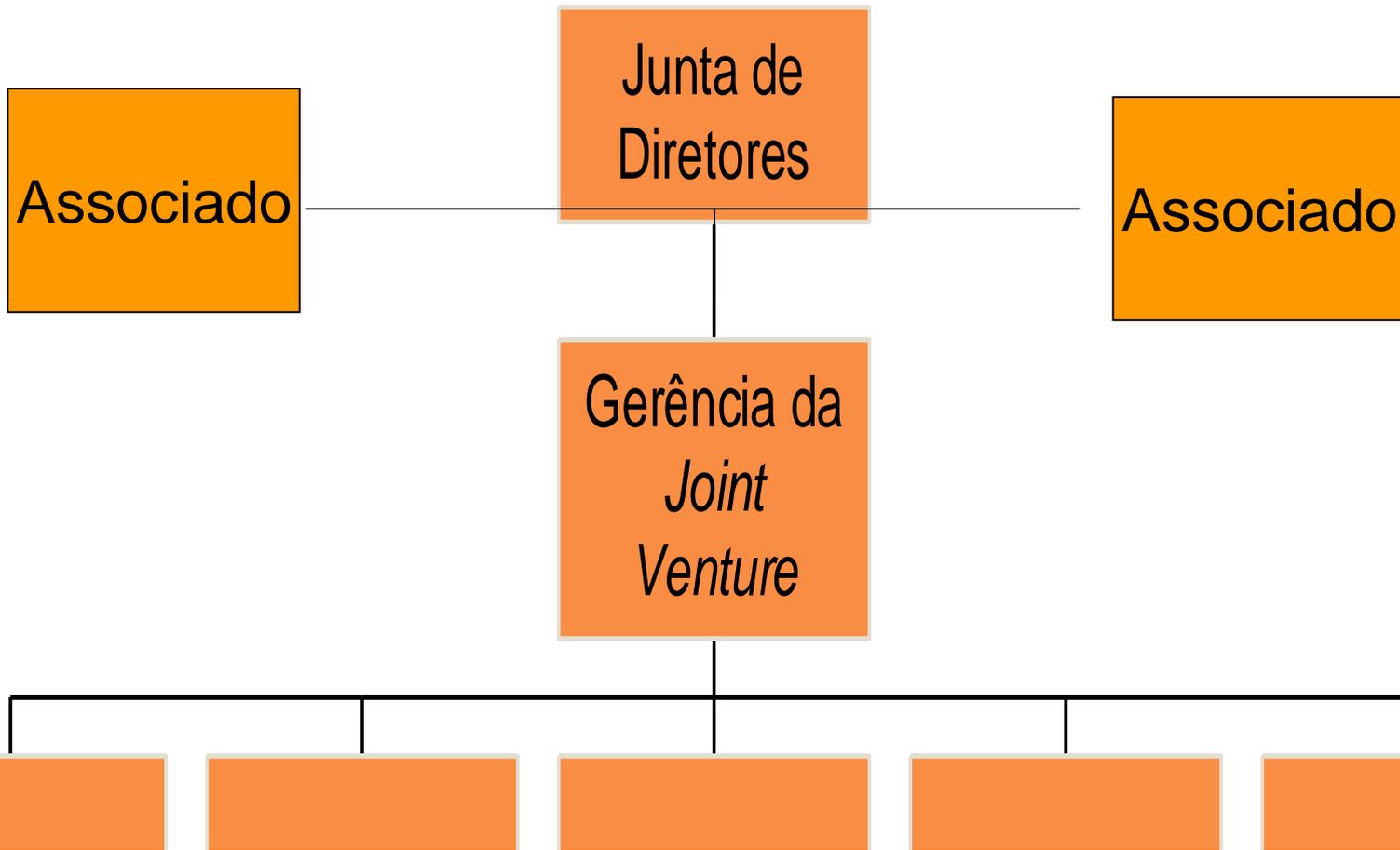
- **Autonomia Gerencial:** as pesquisas indicam que o sucesso aumenta com o maior grau de autonomia do gerente da Joint venture.
- A necessidade de reportar-se a duas (ou várias) administrações dificulta a rapidez da ação e da decisão gerencial.
  - As probabilidades de sucesso aumentam quando o gerente da Joint venture possui autonomia em relação à organizações associadas

# A ESTRUTURA COLABORATIVA:

- A Estrutura mais simples e comum de uma Joint Venture: estrutura colaborativa.
- Nesse tipo de estrutura o associado A tem que confiar no associado B, tendo um envolvimento direto mínimo e tempo de dedicação na condução do empreendimento conjunto.
  - Nessa estrutura o gerente da Joint Venture presta contas diretamente a uma junta de diretores formada pelos dirigentes das org. associadas.

# Estrutura Colaborativa

A e B envolvem-se nas decisões estratégicas, superintendência, orientação, aprovação de orçamentos e distribuição de recursos)

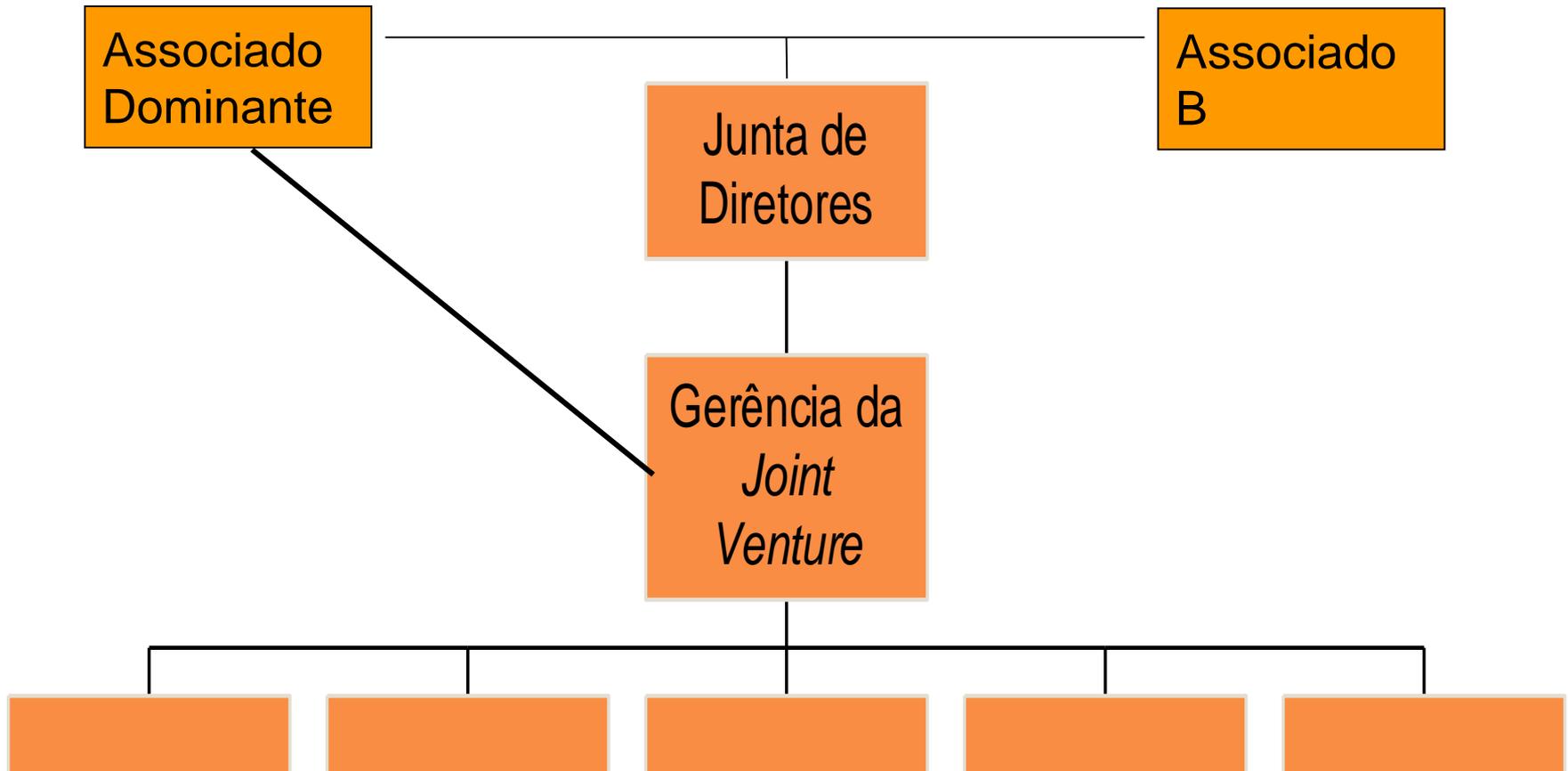


# A ESTRUTURA INSTRUMENTAL

-  A Estrutura de uma Joint Venture em que um associado torna-se dominante.
-  Nesse tipo de estrutura o associado A assume predominantemente a administração da joint venture, tendo na prática uma atuação muito semelhante a uma subsidiária de sua propriedade.

# Estrutura Instrumental

A gerência da *joint venture* costuma reportar-se ao associado dominante e a junta de diretores assume basicamente um papel de acompanhamento e de informação aos associados.



# Sistemas de Apoio

-  **Quadro de pessoal** – Na estrutura colaborativa, os empregados advêm das duas organizações. Na instrumental geralmente vêm da org. dominante, via de regra, os empregados não devem ter vínculos com a outra associada, pois poderia levar a problemas de fidelidade ou interferência administrativa
-  **Sistema de remuneração** – Deve fortalecer a identificação do empregado com a joint venture e não com a organização original, visando sua fidelidade com o empreendimento conjunto.

# A fase de transição ou implementação

## Poder, ansiedade e controle

-  Poder – durante a implementação os jogos políticos e de poder afloram com grande força, e se não modelado, pode constituir uma ameaça para a o sucesso na etapa seguinte de desenvolvimento
-  Ansiedade –O que pode ocorrer no futuro? E se o empreendimento fracassar?... A mudança gera angústias e expectativas. Há a necessidade de motivar o desempenho construtivo à mudança org.
-  Controle – A fusão das associadas tende a gerar perda de controle inicial, deve-se buscar administrar sistematicamente o estado de transição (efeito menor na instrumental)

## Conclusões

-  A organização predominante no desenho de estrutura instrumental, tende a ser aquela que detêm maior parcela de mercado, maior de domínio da tecnologia ou com maior experiência na atividade/trabalho.
-  Tanto na estrutura colaborativa como na instrumental, deve-se buscar a maior autonomia e independência da gerência da joint venture para diminuir as chances de fracasso.
-  O ideal é que a joint venture crie sua própria identidade, que de certa forma, seja independente das organizações associadas

# Conclusões

- A exigência de uma relação de responsabilidade dupla, criada em uma estrutura matricial, assemelha-se bastante à situação enfrentada pelo gerente geral de uma joint venture
- O gerente ou administrador de uma joint venture, deve estar predisposto à negociação constante, possuir perfil participativo e liderança
- O gerente de uma joint venture deve buscar eliminar suposições de que sua atuação favoreça a um dos associados
- Na administração de uma joint venture, a administração do conflito torna-se uma atividade chave