

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 154

O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA
ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO DAS
MAIORES EMPRESAS NO BRASIL*

Evandro Cesar Camillo-Coura**
Ricardo Spinelli de Carvalho***

Setembro de 1985

* Pesquisa realizada com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP/MCT) e da Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial (SPE).

** Engenheiro do BNDES/SEPLAN.

*** Professor do Mestrado em Administração, COPPEAD/UFRJ e Diretor Adjunto da SPE/RJ.

RESUMO DO TRABALHO

Este trabalho visa divulgar resultados preliminares de pesquisas sobre o estágio de desenvolvimento da atividade de planejamento das empresas no Brasil que estão sendo desenvolvidas na COPPEAD com o objetivo de aumentar o conhecimento e a documentação existente sobre a nossa realidade.

A fim de possibilitar a classificação das empresas segundo o desenvolvimento de suas atividades de planejamento, foi elaborada pelos autores uma escala composta de oito estágios. Esta escala foi enviada, no último trimestre de 1984, aos principais executivos das empresas apresentadas na classificação das 500 Maiores, suplemento especial publicado pela revista Conjuntura Econômica em 1983. Foram recebidas respostas sobre 76 organizações; 40,8% de empresas de capital privado nacional, 38,2% de estatais e 21,1% de empresas de capital estrangeiro.

I. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é o de divulgar resultados preliminares de pesquisa que está sendo desenvolvida na COPPEAD (Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFRJ), sobre o estágio de desenvolvimento da atividade de planejamento das empresas no Brasil.

A partir do estudo realizado por Gluck, Kaufman e Walleck (1981), a fim de possibilitar a classificação das empresas segundo o desenvolvimento de suas atividades de planejamento, foi por nós elaborada uma escala composta de oito estágios (Quadro 1), apresentando as características básicas de cada um.

Esta escala foi enviada, no último trimestre de 1984, aos principais executivos das empresas apresentadas na classificação das 500 Maiores da Conjuntura Econômica (1983). A amostra do trabalho refere-se, portanto, às empresas que responderam informando o estágio da escala em que melhor se enquadravam suas atividades de planejamento. A relação das empresas respondentes se encontra no Anexo 1.

Antes de analisarmos os resultados obtidos, cabe destacar que, devido às características da metodologia utilizada para a coleta de dados, a agregação das diversas respostas deve ser analisada com devido cuidado, tendo em vista a possibilidade de diferentes interpretações da escala, bem como da utilização de conceitos não uniformes por parte dos respondentes.

QUADRO 1
ESCALA DE PLANEJAMENTO

Estágio I Planejamento de Vendas ou de Produção	... Orçamento de produção (determinando o montante de produção, matéria-prima, custos e estoques) ou Orçamento de Vendas (baseado em estimativas do departamento de vendas).
Estágio II Planejamento de Vendas e de Produção	... Orçamento de produção e Orçamento de vendas.
Estágio III Planejamento Operacional	... Orçamento do custo de mercadorias vendidas, despesas administrativas e de vendas e previsão de lucros ou prejuízos.
Estágio IV Planejamento Operacional e Financeiro	... Orçamento de caixa, demonstrativo estimados de origem e aplicação de recursos e balanço da empresa.
Estágio V Planejamento Orçamentário	... Sistema de controle para comparação entre o real e o previsto pelos orçamentos e análise das variações observadas.
Estágio VI Planejamento Baseado em Modelos	... Utilização de modelos com planejamento de diversos anos, alocação de recursos baseada na capacidade atual da empresa.
Estágio VII Planejamento Orientado Externamente	... Análise do meio ambiente, geração de alternativas com diferentes riscos e retornos, alocação de recursos em função de modificações do meio ambiente e formação de grupos de planejamento para as funções produção, marketing, finanças, etc.
Estágio VIII Administração Estratégica	... União dos processos de planejamento e administração em um único, planejamento flexível e criativo, organização do planejamento em diversos níveis (produção, mercado, setor, etc.)

II. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA DE TRABALHO

Foram recebidas respostas sobre 76 organizações. A Figura 1 apresenta a distribuição das empresas que compõem a amostra de trabalho, de acordo com sua origem de capital.

Comparando-se as participações relativas das empresas de capital privado nacional, estatal e estrangeiro, verifica-se que recebemos um maior número de respostas das duas primeiras, ou seja, as empresas de capital privado nacional e estatais apresentaram, respectivamente, 31 (40,8%) e 29 (38,2%) respostas enquanto as empresas de capital estrangeiro compareceram com 16 (21,1%) respostas.

ORIGEM DO CAPITAL DAS 76 RESPONDENTES

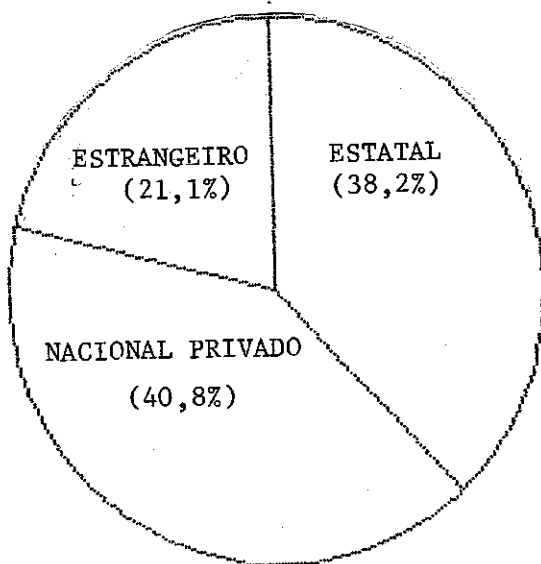


FIGURA 1

III. ANÁLISE DE RESULTADOS

O quadro 2 apresenta as respostas recebidas relacionando os estágios de desenvolvimento das atividades de planejamento com a origem de capital das empresas da amostra de trabalho. Esta mesma informação é apresentada em forma gráfica na Figura 2, onde verificamos que 46 dos respondentes (isto é, 60,5% da amostra do trabalho) se enquadraram nos estágios VII e VIII, que equivalem, respectivamente, a "Planejamento Orientado Externamente" e "Administração Estratégica".

QUADRO 2

ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO

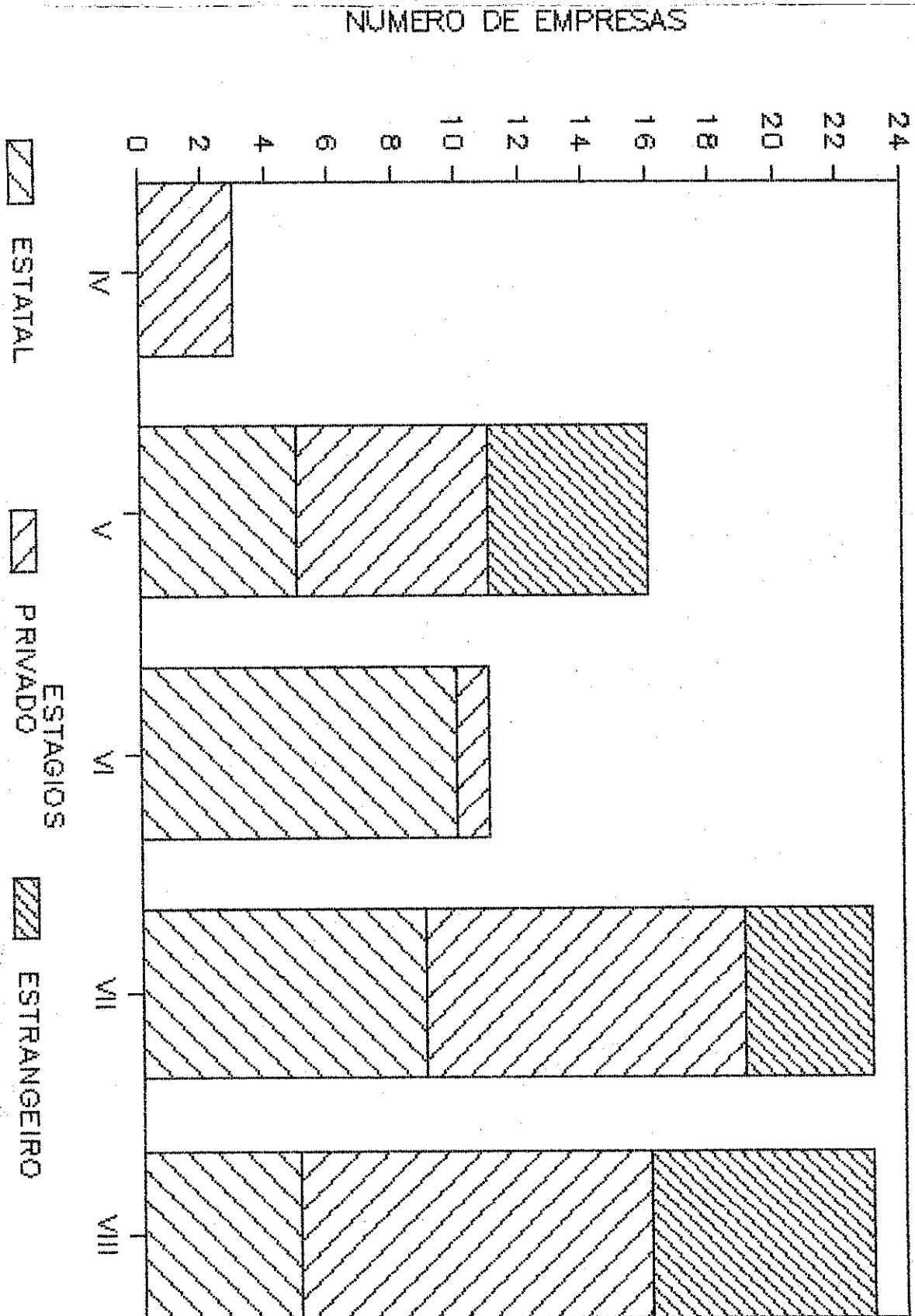
ORIGEM DO CAPITAL...	ESTATAL	PRIVADO NACIONAL	ESTRANGEIRO	TOTAL
ESTÁGIO				
IV	0	3	0	3
V	5	6	5	16
VI	10	1	0	11
VII	9	10	4	23
VIII	5	11	7	23
TOTAL	29	31	16	76

Grupando as informações de empresas com mesma origem de capital, na forma apresentada pela Figura 3, podemos observar a concentração de estatais nos estágios VI ("Planejamento Baseado em Modelos") e VII ("Planejamento Orientado Externamente") com, respectivamente 10 e 9 respostas. As empresas de capital privado se localizam, na sua maioria, nos estágios VII ("Planejamento Orientado Externamente") e VIII ("Administração Estratégica"), com 10 e 11 respostas, respectivamente. As empresas estrangeiras, por sua vez, apresentam ligeira concentração em "Administração Estratégica" (estágio VIII), com 7 respostas.

Merece registro o fato de que das 11 empresas que

ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO

DAS 76 EMPRESAS RESPONDENTES



ESTAGIOS
PRIVADO
ESTADAL
ESTRANGEIRO
FIGURA 2

ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO DAS 76 EMPRESAS RESPONDENTES

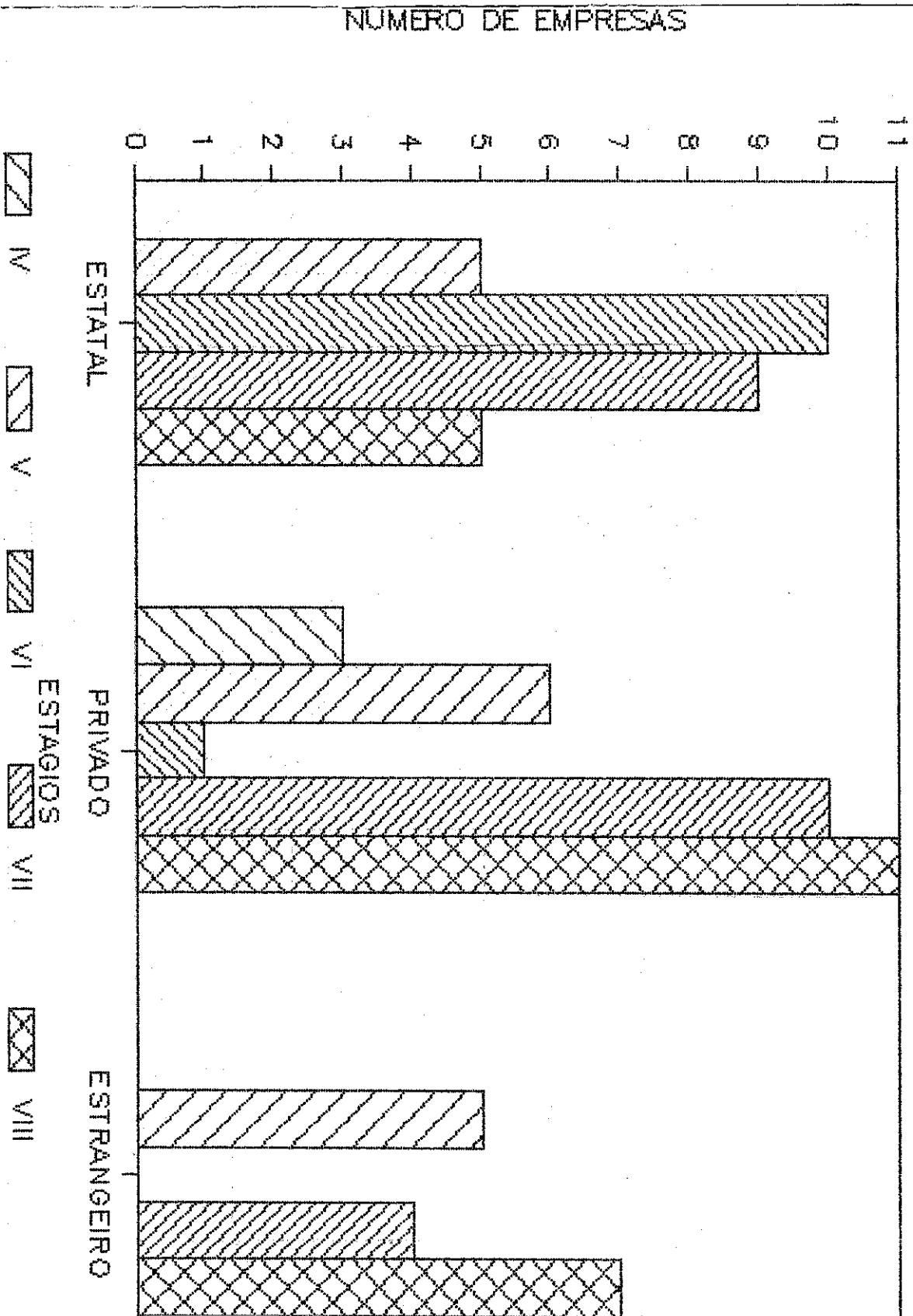


FIGURA 3

informaram estar utilizando, basicamente, modelos em suas atividades de planejamento, apenas uma não possuía capital estatal. Adicionalmente, destaque-se uma relativa semelhança entre a distribuição das empresas de capital privado nacional e estrangeiro pelos estágios da escala de planejamento.

O Quadro 3 relaciona as respostas das empresas na escala de planejamento em função do seu posicionamento nas três últimas relações (1981/82/83) das 500 Maiores, enquadrando a empresa na classe em que ela aparece pelo menos em duas das três listas mencionadas. Verifica-se a localização de grande número de empresas, entre as 200 maiores, nos estágios mais desenvolvidos da atividade de planejamento.

QUADRO 3

ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO						
ESTÁGIO	IV	V	VI	VII	VIII	TOTAL
POSICIONAMENTO ENTRE ... < 100	1	3	6	8	10	28
de 100 a 200	1	4	1	3	5	14
de 200 a 300	0	5	1	3	1	10
de 300 a 400	0	4	1	2	3	10
de 400 a 500	1	0	2	3	3	9
> 500	0	0	0	4	1	5
TOTAL	3	16	11	23	23	76

Considerando as 76 empresas respondentes, apresentadas na Figura 2, observamos uma ênfase especial nos estágios VII ("Planejamento Orientado Externamente") e VIII ("Administração Estratégica"), ambas com 23 respostas. A Figura 4, apresentando a atividade das 42 respondentes entre as 200 maiores da população, confirma a concentração nos estágios VII e VIII, destacando, inclusive, o crescimento do número de empresas à medida que as atividades de planejamento se mostram mais desenvolvidas.

ATIVIDADE DAS 42 EMPRESAS

ENTRE AS 200 MAIORES DA POPULACAO

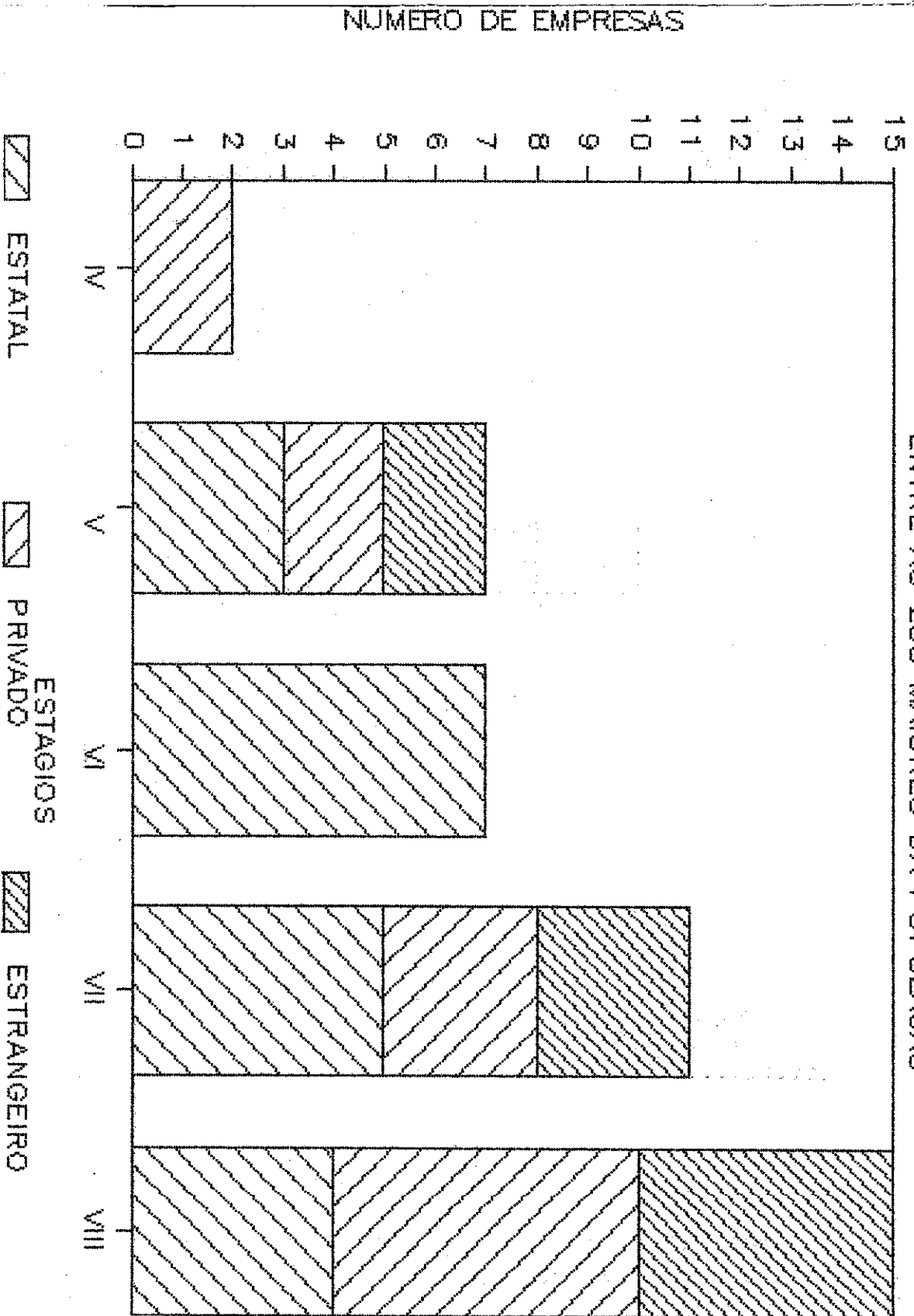


FIGURA 4

IV. CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO

A Figura 5 apresenta a distribuição das empresas da população pesquisada por origem de capital. Como pode ser observado, as empresas de capital privado nacional representam 65,6% da população. Caso a amostra de trabalho obtida fosse representativa da população, deveríamos ter cerca de 65,6% das 76 respostas (50 respostas, aproximadamente) provenientes de empresas de capital privado nacional. De maneira equivalente deveríamos esperar 18,6% e 15,8% da amostra de trabalho provenientes de estatais e estrangeiras, o que nos levaria a 14 e 12 respostas aproximadamente. Estes valores se apresentam substancialmente diferentes da amostra de trabalho: 31 empresas de capital privado nacional, 29 estatais e 16 estrangeiras. Desta forma, devemos reconhecer que nossa amostra não é representativa da população das 500 Maiores.

ORIGEM DO CAPITAL
DAS 500 MAIORES

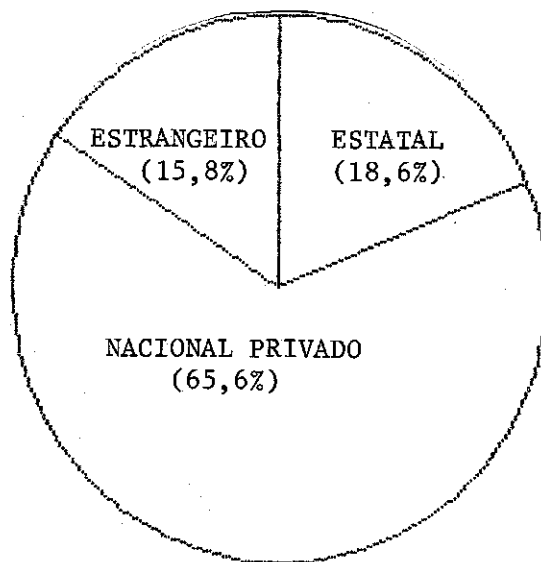


FIGURA 5

De forma semelhante a distribuição das empresas respondentes entre as maiores (Figura 6) mostra uma acentuada concentração do índice de respostas das 76 respondentes entre as 100 maiores (36,8%). Considerando que a percentagem esperada de respostas nesta faixa é de 20,0% concluímos, mais uma vez, que a amostra do trabalho não é representativa da população e, portanto, a inferência dos resultados para a população não deve ser efetivada.

**POSICIONAMENTO DAS
76 RESPONDENTES
NA LISTA DAS 500 MAIORES**

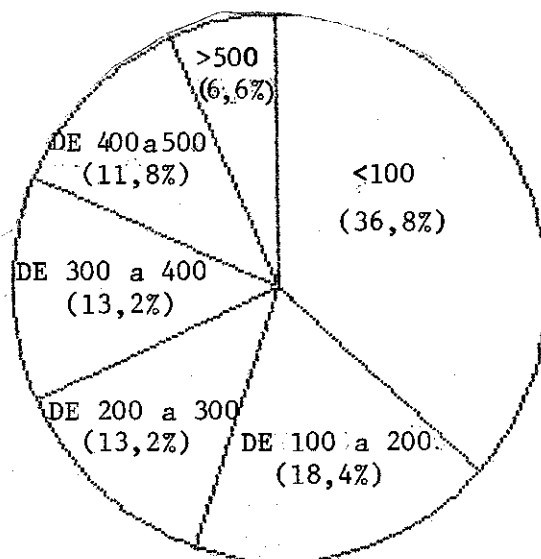


FIGURA 6

Assim sendo, deve-se destacar que os resultados apresentados nesta pesquisa devem ser considerados apenas para a amostra do trabalho não podendo ser generalizados para a população como todo.

V. CONCLUSÃO

Ao analisarmos os resultados desta pesquisa devemos ter em mente:

- (i) os termos utilizados para a descrição dos estágios da escala apresentada às empresas não necessariamente tem significados idênticos para todas as pessoas (por exemplo: o que é "Administração Estratégica"?);
- (ii) o auto-enquadramento de uma dada empresa em um determinado estágio pode, em alguns casos, ser muito mais uma indicação do esforço atualmente sendo realizado pela companhia de atingir aquele estágio do que uma real indicação de que as atividades de planejamento se encontram, de fato, naquele estágio.

Assim sendo, ao iniciarmos nossa pesquisa acreditávamos que as respostas na escala de planejamento aparecessem ligeiramente deslocadas no sentido dos estágios mais avançados da atividade de planejamento.

Nossa surpresa, entretanto, foi a grande parcela de empresas que se enquadrou nestes últimos estágios. Estes resultados conflitam com expressões algumas vezes ouvidas de que as empresas no Brasil não planejam... Ao contrário, os resultados parecem indicar que um grande esforço de planejamento vem sendo realizado nestas 76 empresas que responderam à pesquisa.

Para estas empresas respondentes observamos, também, indícios da existência de alguma relação entre o desenvolvimento das atividades de planejamento e a origem do capital da empresa, bem como seu tamanho.

Em passado recente a COPPEAD iniciou uma segunda fase desta pesquisa, aonde as empresas serão divididas de acordo com setores

da economia; as informações estão sendo levantadas em entrevistas com executivos responsáveis pelas áreas de planejamento das empresas e, com os dados assim levantados, estão sendo realizadas análises com maior grau de acuidade e abrangência.

VI. BIBLIOGRAFIA

1. CONJUNTURA ECONÔMICA. As 500 maiores empresas do Brasil, Rio de Janeiro, set. 1983. Número especial.
2. GLUCK, F.W.; KAUFMAN, S.P. e WALLECK, A.S. Administração es tratégica e vantagem competitiva. Negócio em Exame. São Paulo, 222: 35-46, 25 mar. 81.

ANEXO 1

EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO NACIONAL:

ARACRUZ CELULOSE S.A.

C.B.V. INDÚSTRIA MECÂNICA

CIA.BRASILEIRA DE PROJETOS E OBRAS - CBPO

CIA.HERING

CIA.PAULISTA DE FERTILIZANTES

CIA.SIDERÚRGICA DA GUANABARA S.A.-COSIGUA

CONFAB INDUSTRIAL S.A.

CONSTRUTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A.

COPERBRAS S.A.

ELETROMOTORES WEG S.A.

ELUMA S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

EQUIPAMENTOS E SISTEMAS DE TELECOMUNICAÇÕES-EQUITEL S.A.

INDÚSTRIA GRADIENTE BRASILEIRA S.A. - IGB

LOJAS BRASILEIRAS S.A.

MESBLA S.A.

METAL LEVE S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

METALÚRGICA GERDAU S.A.

ODEBRETCH S.A.

OXITENO S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

POLIBRASIL S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

POLIPROPILENO S.A.

REFINARIA DE PETRÓLEO IPIRANGA

RIO GRANDE - CIA.DE CELULOSE DO SUL - RIOCELL

SALGEMA INDÚSTRIA QUÍMICA S.A.

SERRANA S.A. DE MINERAÇÃO

SIDERÚRGICA RIOGRANDENSE S.A.

SUPERGASBRÁS INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

VILLARES

EMPRESAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO:

ALCAN ALUMÍNIO DO BRASIL S/A.

BAYER DO BRASIL S.A.

COMPANHIA METALÚRGICA BARBARA

COMPANHIA SOUZA CRUZ INDÚSTRIA E COMÉRCIO

FIOS E CABOS PLÁSTICOS DO BRASIL S.A.

INDÚSTRIA MONSANTO S.A.

ISHIKAWAJIMA DO BRASIL - ESTALEIRO S.A. - ISHIBRAS

MORRISON - KNUDSEN ENGENHARIA S.A.

RHODIA S.A.

SOCIEDADE ALGODOEIRA DO NORDESTE BRASILEIRO S.A. - SANBRA

TEXACO DO BRASIL S.A.

VULCAN MATERIAL PLÁSTICO S.A.

XEROX DO BRASIL S.A.

EMPRESAS ESTATAIS:

CENTRAIS ELÉTRICAS DO AMAZONAS - CELETRAMAZON

CENTRAIS ELÉTRICAS DO PARÁ S.A. - CELPA

CENTRAIS ELÉTRICAS DO PIAUÍ S.A. - CEPISA

CIA. DE ELETRICIDADE DA BAHIA - COELBA

CIA. DE ELETRICIDADE DE BRASÍLIA - CEB

CIA. ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS - CEMING

CIA. ENERGÉTICA DE SÃO PAULO - CESP

CIA. HIDRELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO - CHESP

CIA. PERNAMBUCANA DE BORRACHA SINTÉTICA - COPERBO

CIA. VALE DO RIO DOCE - CVRD

CIA. DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO - SABESP

CIA. SIDERÚRGICA NACIONAL - CSN

CIA. TELEFÔNICA DA BORDA DO CAMPO - CTBC

CIA. TELEFÔNICA DO RIO DE JANEIRO - CETEL/RJ

EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES S.A. - EMBRATEL
EMPRESA BRASILEIRA DE TRANSPORTES URBANOS - EBTU
FURNAS - CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.
PETROBRÁS QUÍMICA S.A. - PETROQUÍMICA
TELECOMUNICAÇÕES DO AMAZONAS S.A. - TELEAMAZON
TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A. - TELEBRÁS
TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.
TELECOMUNICAÇÕES DE MINAS GERAIS - TELEMIG
TELECOMUNICAÇÕES DA PARAIBA S.A. - TELPA
TELECOMUNICAÇÕES DO PARANÁ S.A. - TELEPAR
TELECOMUNICAÇÕES DO RIO DE JANEIRO S.A. - TELERJ
TELECOMUNICAÇÕES DE SERGIPE S.A.
ULTRAFERTIL S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES
VIAÇÃO AÉREA SÃO PAULO - VASP