

Relatórios Coppead é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Comissão de Pesquisa

Angela da Rocha
Rebecca Arkader
Ricardo Leal

Gerência de Publicações

Regina Helena Meira de Castro

Editoração Eletrônica

Regina Helena Meira de Castro

Referenciação e Ficha Catalográfica

Ana Rita Mendonça de Moura

Bethlem, Agrícola de Souza.

Estrutura de comando das empresas brasileiras / Agrícola de Souza Bethlem e Ana Lucia Tavares. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006.
65 p.; 27cm. – (Relatórios Coppead; 375)

ISBN 85-7508-060-1
ISSN 1518-3335

1. Planejamento estratégico. I. Tavares, Ana Lucia. II. Título. III. Série.
CDD – 658.4012

Pedidos para Biblioteca

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão

21941-970 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: 21-2598-9837

Telefax: 21-2598-9835

e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br

Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

ESTRUTURA DE COMANDO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Agrícola Bethlem

Ana Lucia Tavares

1 . INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, procurou-se acompanhar a evolução da forma pela qual está estruturada a administração de topo dos grupos brasileiros e, paralelamente, das empresas que os compõem. Este trabalho se propõe a dar continuidade ao estudo realizado nos dois relatórios de pesquisa anteriores (Relatório COPPEAD, no. 285, de Dezembro de 1993, e Relatório COPPEAD, no. 285 – 2, Ed. Revista e ampliada, de 1996). Através de pesquisa de campo, procurou-se, também, examinar a utilização, na prática, de conceitos e teorias considerados pela literatura como determinantes da estratégia e da estrutura das organizações.

Na revisão bibliográfica feita para preparar esta pesquisa, que será objeto de trabalho em separado, buscou-se combinar, sintetizar e desenvolver as literaturas anglo-americana, européia (França e Espanha) e, finalmente, a japonesa, todas, referentes a pesquisas similares desenvolvidas nos seus respectivos países que proporcionaram fortes bases e estímulo para o desenvolvimento e o “descobrimento” das estruturas organizacionais no Brasil.

O Grupo é definido como um conjunto de empresas que, mesmo sendo juridicamente independentes entre si, possuem interligação através do controle comum do capital, que, em última instância, pertence a um mesmo grupo de pessoas físicas ou jurídicas. Aparentemente, a diferença principal entre as firmas “multidivisionais” e o Grupo econômico é a de que os elementos que formam as primeiras são divisões operacionais de uma mesma pessoa jurídica e, no segundo, são firmas com identidade e natureza jurídicas próprias, embora controladas por um mesmo conjunto de pessoas. O processo histórico de formação dos Grupos econômicos demonstra que alguns se organizaram segundo a lógica

da forma multidivisional: assim, a distinção entre estas duas categorias se resumiria, aparentemente, a uma questão de ordem jurídica.

Além da estrutura multidivisional, foram encontradas na literatura as estruturas funcionais, nas quais são agrupadas, na mesma unidade, pessoas e grupos que realizem atividades dentro de uma área.

Finalmente, foram encontrados os grupos denominados *holding*¹, que, pelo registro da Comissão de Valores Mobiliários Brasileira (CVM), se constituem em qualquer companhia que controle 10% ou mais das ações de uma empresa com direito a voto.

Da mesma forma que a empresa “divisionada”, o Grupo econômico admite que as suas empresas apresentem formas diferentes de organização interna : funcional, multidivisional, *holding* e mesmo mista.

2. OBJETIVO, LIMITAÇÕES E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é o de acompanhar e avaliar se houve alteração, desde a última pesquisa realizada, na forma como se estrutura a administração de topo das empresas brasileiras para implementar as estratégias escolhidas : buscou-se detectar como essas estruturas evoluíram no tempo e como se relacionaram com as estratégias e com fatores internos e externos.

Apesar das pesquisas anteriores feitas pelo COPPEAD, em 1993 e 1996, esta pesquisa ainda é exploratória. Não se conta, nas escolas brasileiras, com setores de História das Empresas (ou dos Negócios) como acontece nos Estados Unidos. Antes de Chandler (1962), já existia o setor de *Business History de Harvard* e alguns outros em diferentes

¹ A origem da expressão está no verbo to *hold* que significa *manter, controlar* ou *guardar*.

universidades. O livro de Chandler (*Id.*) já tem mais de 30 anos e, no Brasil, nada existe de semelhante a essa prática.

Os esforços do COPEAD visam, inicialmente, produzir algo na mesma linha desenvolvida por Chandler (*Id.*), ainda distante da sofisticação dos estudos posteriores de Wrigley (1967), Rumelt (1968) e Scott (1969); exatamente por isso, a importância dessa pesquisa e da sua continuação é muito grande para o ensino de Administração no Brasil.

3 . METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada, seguindo as seguintes etapas :

ETAPA 1. A PESQUISA DE "CAMPO"

- a) Seleção das fontes de dados.
- b) Elaboração e envio do questionário – Versão 1 – Dez 03.
- c) Elaboração e envio do questionário- Versão 2 – Jun 04.
- d) Revisão da seleção de fontes de dados para exclusão de grupos estrangeiros e estatais – Dez 04.
- e) Elaboração e envio do questionário– Versão 3 – Jan/Abr 05.
- f) Recebimento dos questionários respondidos.
- g) Processamento e consolidação das respostas.

ETAPA 2. A OBTENÇÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

- a) Pesquisa secundária (balanços anuais, *site* dos Grupos na Internet etc).
- b) Elaboração de resultados e conclusões sobre a pesquisa secundária e a de campo.

Como na primeira remessa, feita através de carta ou de *e-mail* (Versão 1 – Dez 03- Anexo 2) endereçados à RH ou à Diretoria, de 300 questionários enviados, obtiveram-se respostas de apenas 13 Grupos (10 nacionais, 2 estrangeiros e 1 estatal). Fez-se uma segunda remessa, realizada através de carta ou de e-mail (Versão 2 - Jun 04 – Anexo 3),

com destinatário identificado, de 287 questionários enviados (Grupos que não tinham respondido à 1ª. remessa) : apenas 2 grupos responderam (1 estatal e 1 nacional).

Já a 3ª. remessa, feita através de carta ou de e-mail (Versão 3 – Jan/Abr (Versão 3 – Jan/Abr 05 – Anexo 4), com destinatário identificado, de 197 questionários enviados apenas para os Grupos que não tinham respondido nem a 1ª nem a 2ª. remessa, obtivemos resposta de 22 Grupos.

O intervalo de tempo entre as três remessas, cerca de 13 meses, não interferiu nos resultados, já que os questionários não indicaram mudanças estruturais ocorridas no período nos Grupos respondentes.

Os resultados das três remessas estão consolidados e publicados neste relatório. O texto que agora se publica é a consolidação das respostas dos 33 questionários.

ETAPA 1 – PESQUISA DE CAMPO

a. Seleção das fontes de dados

Como nos estudos anteriores e nos examinados na revisão de literatura, foram escolhidos os maiores Grupos; no caso brasileiro, os maiores Grupos foram selecionados pela revista *Gazeta Mercantil* – balanço Anual - 2001, que lista os 300 maiores Grupos do País. O critério adotado pela Revista para classificar os Grupos foi o do valor do patrimônio líquido do balanço consolidado dessas organizações, em moeda nacional.

Fez-se uma nova seleção de dados em dezembro de 2004, atualizando-os, de acordo com a *Revista Gazeta Mercantil* - balanço Anual de 2004 . O critério adotado pela Revista para classificar os grupos foi o mesmo descrito acima. Nesta seleção foram excluídos os Grupos estatais e estrangeiros.

Apresentam-se os resultados a seguir :

Quadro resumo da 3^a. remessa

Maiores Grupos	300
Estatais	14
Estrangeiras	76
Público-alvo	212

Fonte : Balanço Anual de 2004.

Os Grupos, de acordo com a premissa assumida e ordenados por patrimônio líquido decrescente, são mostrados no Anexo 1.

Não foi possível fazer contato com 2 Grupos (DTS e Ecisa), e 2 grupos foram excluídos da pesquisa em função da situação financeira em que se encontram (Vasp e Santos). Considerando que os 212 maiores Grupos brasileiros já são uma amostra de um universo maior, o questionário da pesquisa foi enviado a 208 Grupos.

b. Elaboração e envio dos questionários

O questionário Versão 1 foi desenhado tomando por base o empregado na pesquisa anterior (Bethlem, 1993), referente à estrutura empresarial: por essa razão, partiu-se da premissa de que o questionário já tinha sido testado junto a vários empresários. O questionário é composto de 31 perguntas divididas em 2 seções: informações gerais sobre a empresa e estrutura propriamente dita (Vide Questionário no Anexo 2, enviado em dezembro de 2003).

Em função do baixo índice de resposta da 1^a. remessa, procedeu-se a uma revisão e consolidação de algumas perguntas em forma de tabela para facilitar o preenchimento. O questionário Versão 2 é composto de 24 perguntas divididas em 4 seções : informações gerais sobre a Empresa; estrutura do Grupo propriamente dita; estrutura das empresas do Grupo e estratégia de planejamento do Grupo (Vide Questionário no Anexo 3, enviado em junho de 2004).

Observou-se que se faziam necessários pequenos ajustes de *layout* para facilitar o contato com o respondente. O questionário Versão 3 contou com 22 perguntas divididas nas mesmas seções da versão anterior (Vide Questionário no Anexo 4, enviado entre janeiro e abril de 2005).

Em seguida, procedeu-se à elaboração de uma base de dados para cadastramento e mala direta, alimentando-a com as informações (endereço, telefone etc) obtidas no *site* dos Grupos. Fez-se contato telefônico com cada Grupo para identificar o destinatário da pesquisa e, dessa forma, garantir um melhor retorno dos questionários preenchidos.

O questionário foi distribuído três vezes conforme consta da metodologia.

c. Recebimento dos questionários respondidos

As primeiras respostas do Questionário Versão 1 começaram a chegar em dezembro de 2003. Foram recebidos 13 questionários. Dessas respostas, duas foram eliminadas por serem de Grupos estrangeiros, e uma, por ser de estatal.

Da segunda remessa (Questionário Versão 2), foram recebidos 2 questionários. Um Grupo foi eliminado por ser estatal.

Já da terceira remessa (Questionário Versão 3), foram recebidos 22 questionários.

A amostra de 33 Grupos (10 da primeira, 1 da segunda e 22 da terceira remessa) representou, então, cerca de 16% dos questionários enviados. Comparada ao tamanho das amostras dos estudos de Rumelt (1974), que inclui 246 empresas, ela é pequena; porém se compara razoavelmente à pesquisa de Grynier (1980), com 48 empresas, e mesmo com as amostras usadas por Rumelt em 1969 – 97 empresas – e por Wrigley em 1967 – 100 empresas (Rumelt, *op.cit.*).

d . Processamento e consolidação das respostas ao questionário

Os resultados estão apresentados no Anexo 12.

ETAPA 2 – OBTENÇÃO DE RESULTADOS E CONSOLIDAÇÕES

a. Pesquisa Secundária

Com o nome dos 33 Grupos respondentes (Anexo 5), que constitui a amostra para a pesquisa, realizou-se uma pesquisa secundária, principalmente com informações do *site* dos Grupos e Empresas, a fim de obter informações gerais sobre os Grupos como número de funcionários, controle acionário etc. Os resultados são apresentados sob o título “Resultados e Conclusões”.

b. Elaboração de resultados e conclusões sobre a pesquisa secundária e de campo

De posse das repostas e da pesquisa secundária, redigiram-se os resultados e as conclusões apresentados a seguir .

4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

4.1. Características das empresas

4.1.1. Localização

Há uma concentração – cerca de metade (49%) dos Grupos estão localizados nos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Pode-se acrescentar que 85% dos Grupos estão localizados na Região Sul e Sudeste.

Estado	Grupos respondentes
Bahia	4
Espírito Santo	1
Minas Gerais	4
Pará	1
Rio de Janeiro	5
Rio Grande do Sul	4
Santa Catarina	3
São Paulo	11
Todos	33

Fonte :Balanço Anual 2004.

A participação percentual dos Grupos em cada Estado está apresentada no Anexo 6.

Nota-se que 9 Grupos (27,3%) possuem empresas em outros países. Ao todo, são 24 Empresas fora do Brasil. Essa informação não está disponível nas pesquisas anteriores, mas é bastante representativa da situação empresarial brasileira.

4.1.2. Tamanho

Quanto ao tamanho, os Grupos foram classificados pela receita operacional (em US\$ milhões) e pelo número de funcionários.

Faturamento

Obteve-se informação da receita operacional de todos os 33 Grupos respondentes. A Receita Operacional, por faixa de faturamento em US\$MM, está apresentada abaixo:

Faturamento por Faixa	No. de grupos
Até 100	10
100-300	4
300-900	9
900-1600	4
1600-4000	3
4000-7000	3
Total	33

Fonte :Balanço Anual 2004.

Nota-se uma grande participação dos Grupos com faturamento até US\$ 100 MM na pesquisa. A elevada cotação do dólar (US\$ 3,07), no período da divulgação da Revista, contribuiu ainda mais para a redução acentuada das faixas de faturamento.

Em termos brasileiros, tendo sido incluídos entre os 300 maiores, os Grupos podem ser considerados grandes embora com uma grande variação (entre US\$ 7,0 MM e US\$ 6, 3 bilhões).

O tamanho dos Grupos que responderam por faturamento está apresentado no Anexo 7.

Número de funcionários

Só se obteve informação do número de funcionários de 30 dos 33 grupos da amostra.

Funcionários por faixa	No. de Grupos
até 300	2
300-1000	4
1001-2000	3
2001-4000	7
4001-6000	4
6001-8000	2
8001-10000	1
10001-20000	2
20001-40000	5
Total	30

Fonte : Questionário e pesquisa na Internet,

O tamanho dos Grupos que responderam, por número de funcionários, está apresentado no Anexo 8

Tamanho relativo a grupos estrangeiros

Em termos de comparação com o universo em que se verificou o trabalho de Chandler (*op.cit.*), os Grupos brasileiros estudados são de tamanho pequeno para ter uma estrutura de topo complexa como a de uma multidivisional.

Englobados, os 33 Grupos representam um volume de vendas pequeno (US\$ 33,5 bi), em termos mesmo de empresas, e não de Grupos, americanos: equivalem à 39ª. Empresa (Kmart) do *ranking da Fortune*.

Individualmente, é claro que os Grupos são pequenos em relação aos estrangeiros. Somente 4 estariam entre as 500 maiores empresas da *Fortune* em 2003 (quando a menor das 500 faturou US\$ 2,9 bi, e a maior ,US\$ 246,5 bi). O Grupo de maior faturamento nessa amostra (US\$ 6, 3 bilhões de vendas) estaria colocado em 278º. lugar no *ranking da Fortune*.

Se for comparado o tamanho pelo número de funcionários, 30 grupos dessa pesquisa empregam 241.981 pessoas em 2004: esse número é inferior ao total de funcionários empregados apenas pela *Wal-Mart Stores* (1.300.000), 1ª empresa do *ranking* americano por faturamento.

Apesar do exposto, há indicações de que as Empresas brasileiras padecem de macrocefalia, isto é, têm um número de Diretores e Conselheiros exagerado em relação ao faturamento. (anexo das Conclusões)

4.1.3. Controle Acionário e Principais Executivos

Por pesquisa secundária, foi obtido, em 32 Grupos, a informação sobre o controle acionário. Em 17 Grupos, aproximadamente 53% dos Grupos de que se obtiveram a informação, pertenciam a uma família, da qual pelo menos um de seus membros (acionistas), participa diretamente na administração.

Nisso há uma diferença significativa com as *public corporations* constantes da lista da *Fortune* citadas anteriormente, em que o controle, no sentido brasileiro, não existe (Bethlem, 1983). Com relação às *private corporations*, em que existe o controle familiar, as empresas da amostra também se apresentam menores .

Em 18 empresas de 8 Grupos (24,24%), foi indicado que há participação de capital estrangeiro. Essa informação não está disponível nas pesquisas anteriores.

4.1.4. Setores de Atividade

A amostra foi bastante representativa pela variedade de setores de atividade de que os Grupos participam (no total 23 setores – Vide Anexo 9).

Diversificação

Os 33 Grupos representam 219 empresas, variando de 2 a 20 empresas por Grupo.

Pelo critério da *FORTUNE* (1991) de considerar diversificados apenas os Grupos cujas empresas tenham menos de 60% do faturamento global obtido pelo negócio principal, vários Grupos da amostra estudada (11 grupos em 29) não estão nessa classificação.

Por meio de pesquisa secundária, foi obtido em 29 Grupos o faturamento da maior empresa do grupo. Em 11 Grupos (38,00%), uma única empresa contribui com 60% ou mais do valor total faturado pelo grupo. Em 4, não se obteve informação. Assim, apenas 18 grupos podem ser considerados diversificados pelo critério da *Fortune*.

4.2. A estrutura do Topo

a) Só se obteve informação de 28 Grupos conforme se descreve abaixo:

- Em 12 Grupos, a estrutura de topo se constitui de um ou mais Conselhos de Administração ou órgão assemelhado, configurando poder formal de acordo com o que diz a lei das S.A.: em 9 grupos junto a outros órgãos e pessoas (em 7, a Diretoria, em 1 a Presidência, em 1 Comitê Executivo).
- Em 14 Grupos, a estrutura de topo se constitui de Assembléia de Acionistas.
- Nos demais 2 Grupos, a estrutura de topo é a seguinte: em 1, a Diretoria e, em 1, o Presidente.

b) Obteve-se informação dos 33 Grupos. As respostas, sobre o topo da empresa, *holdings* e comando e sobre as decisões estratégicas, indicam que não parece existir, na amostra, uma estrutura descentralizada do tipo *corporate* americana, sendo que, na maioria dos respondentes, certamente não existe. Todavia as funções desempenhadas pela Direção Geral, em 31 Grupos, indicam que há uma Direção Geral (semelhante a *corporate* americana):

- 31 Grupos possuem DG. Destes,
- 13 tem uma ou mais *holdings*;
- 18 não tem *holding*. Destes,
- em 4 Grupos, a direção de uma das companhias do Grupo age como órgão de comando do grupo;

- em 1 Grupo, a D.G. é exercida pela empresa líder;
- em 6 Grupos, há um órgão formal que exerce a DG. Tais órgãos possuem 4, 5, 7, 10, 12 e 17 membros respectivamente;
- em 5 Grupos, um único dirigente (pessoa física) exerce a DG;
- 1 grupo informou que a direção de uma das companhias do Grupo “age como órgão de comando do Grupo e que há um órgão formal, com 10 membros, que exerce a D.G”;
- em 1 Grupo, há um órgão formal com 4 membros e um órgão informal com 10 membros, que exercem a D.G;
- em 2 Grupos não há DG. Destes,
- em 1 Grupo, apesar de não haver DG nem *holding*, há uma empresa líder que exerce esse papel.

Não existe correspondência entre este item e o anterior.

c) Houve dificuldades para processar as respostas sobre o topo e a DG, pelas seguintes razões :

- Algumas decorrentes da qualidade da amostra.
- Embora a amostra seja parte do universo dos 300 maiores Grupos brasileiros classificados pelo Balanço Anual, os Grupos são muito pequenos para comportar uma estrutura de topo elaborada e complexa como a de uma multidivisional descentralizada encontrada entre as empresas americanas, (Chandler, 1962).
- A amplitude de variação de tamanho entre o menor e o maior Grupo da amostra brasileira é desmedida. A razão entre as suas receitas operacionais líquidas é cerca de 900 vezes (7 milhões e 6,3 bilhões respectivamente). Entre a menor e a maior Empresa da lista da *Fortune*, a variação é de cerca de 85 vezes (2,9 bilhões e 246,5 bilhões respectivamente). Portanto na amostra brasileira a amplitude é mais de 10 vezes maior.
- Como se viu anteriormente, vários grupos não são diversificados. Não se pôde verificar com certeza esse item para 4 Grupos por não se encontrar informação

sobre esse assunto. Em 29, de que se obteve a informação, somente 18 eram diversificados.

- Outras decorrentes da pouca familiaridade por parte dos respondentes com a linguagem utilizada no estudo de estratégias e estruturas e da pouca padronização dessa linguagem entre dos pesquisadores e autores da área.

Em muitos casos, foi estabelecido contato telefônico e por e-mail, procurando resolver a maior parte das dúvidas, mas, mesmo assim, não foram processadas algumas respostas por não se ajustarem ao questionário.

d) Não foi possível determinar até que ponto as respostas de que um “Conselho de Administração está no topo dos grupos (42,86%)” signifiquem estar nele o “locus” do poder ou se representam uma conformidade dos respondentes às normas legais. Neste último caso, o Conselho de Administração poderia existir simplesmente para legitimar as decisões do seu Presidente ou de outro verdadeiro detentor do poder.

Não se pode, pelo exposto, tirar uma conclusão válida sobre o “locus” do poder real nos Grupos, porém a concentração do controle acionário na mão de poucos, aliada a essas informações, leva a considerar mais provável a hipótese de “poder concentrado em poucos indivíduos” e não a de existir uma “distribuição de poder entre membros de uma coalisão”, que é o modelo da *public corporation* americana. Ao que tudo indica, os Grupos brasileiros são mais próximos das *private corporations* americanas.

e) A descentralização simulada é menor que nas amostras das pesquisas anteriores (1993, 1996), mas ainda uma pessoa ocupa 1,1 cargos (703/620).

f) Aparentemente, as Diretorias são grandes para o tamanho das empresas, havendo muitos Diretores para o volume de faturamento (vide anexo 1 das conclusões).

4.3. Tipos de Estrutura

Diferente do resultado obtido na primeira pesquisa (1993), em 26 Grupos, quando a estrutura funcional era predominante, na segunda pesquisa, 52 dos 68 Grupos, portanto

cerca de 77% deles, informaram que se organizavam por produto, cliente ou região. Nesta pesquisa, obteve-se resposta de apenas 32 Grupos; destes, 7 Grupos, cerca de 22%, informaram que a estrutura funcional é a predominante. Os demais 25 Grupos (78%) informaram que se organizavam por produto, cliente ou região.

De certo modo, a pouca idade dos Grupos brasileiros em 1993 poderia justificar a adoção de um tipo de estrutura funcional, que também era o tipo dominante entre as empresas americanas nos seus primeiros estágios de negócios (*single business, dominant constained*) (Rumelt, 1968 p. 51). O aumento da idade pode ter promovido o crescimento, a agregação de novas Empresas e a adoção de novas formas de estruturação, tais como por produto, cliente ou região.

Pode-se dizer que se mantém a mesma proporção da última pesquisa: (78%) de Grupos se organizam por produto, cliente ou região. Pelo que é observado em 1996 e também é percebido nesta pesquisa, a transformação que sofrem as empresas americanas na década de 50 parece ter começado a ocorrer nas Empresas brasileiras no final da década de 90.

4.4. Holdings

A *holding* existe em minoria na amostra. Dos 31 Grupos que possuem DG, 13 tem *holding* (42%), e 18 não têm. Dos que têm *holding*, em 13 ela exerce controle acionário : destes, 2 são *holding* pura.

Independentemente do controle acionário, em 3 Grupos a *holding* tem funções semelhantes às da direção *Corporate* das empresas americanas (controlam atuação, aprovam orçamento, prestam serviços); em 3, é "parecido" (controlam atuação e aprovam orçamento mas não prestam serviços).

A direção suprema do Grupo tem aparentemente a mesma estrutura nas firmas, tenham elas *holding* ou não.

4.5. Idade

Não se obteve informação sobre a data da decisão de se organizar como Grupo. Uma grande parte dos respondentes (16 grupos) parece encontrar-se em etapa de estruturação, entre outros fatores, devido ao crescimento do número de Empresas que formam os Grupos. Nesta amostra, 35 Empresas foram abertas entre 2000 e início de 2005.

Calculando-se a idade média entre a fundação da 1ª. e da 2ª. Empresa de cada Grupo (informação disponível em 31 Grupos), obteve-se um resultado de 18 anos. Este lapso de tempo é significativo e mostra que a transformação de "Empresa" para "Grupo" foi demorada.

As empresas brasileiras da amostra são, comparativamente, mais recentes do que as pesquisadas pelos autores americanos citados. No caso de Chandler (1962), todas as Empresas pesquisadas teriam hoje mais de 50 anos. Nesta pesquisa apenas 17 Grupos (53%) possuem a Empresa mais antiga com mais de 50 anos (informação disponível em 32 Grupos).

4.6. Controle

- a) 6 Grupos responderam ter orçamento em separado para o que poderia ser assemelhado ao "escritório geral" de Chandler (1962).
- b) 19 Grupos têm orçamento global, incluindo todas as Empresas do Grupo, o que indica controle semelhante ao de uma *Corporation*.
- c) 5 Grupos têm orçamento para algumas Empresas do Grupo. O número de Empresas que possuem orçamento em separado varia de 2 a todas as Empresas.
- d) 1 Grupo respondeu que possuía orçamento em separado e global, incluindo todas as empresas do grupo
- e) 1 Grupo respondeu que tem orçamento global e orçamento para algumas Empresas do Grupo em separado
- f) 1 Grupo respondeu que possuía orçamento em separado, orçamento global e orçamento para algumas Empresas do Grupo em separado

Em relação à aprovação do orçamento, foram obtidos os seguintes resultados:

- a) em 3 Grupos, é aprovado pelo Presidente.
- b) Em 5 Grupos, é aprovado pela Diretoria Executiva.
- c) Em 1 Grupo, é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração.
- d) Em 2 Grupos, é aprovado pela Assembléia de Acionistas.
- e) Em 17 Grupos, é aprovado por outros (ex.: Conselho de *holding*, Comitê Executivo etc.).
- f) Em 1 Grupo, é aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Presidente do Conselho de Administração.
- g) Em 1 Grupo, é aprovado pelo Presidente, Diretoria Executiva e pelo Presidente do Conselho de Administração.
- h) Em 1 Grupo, é aprovado pelo Presidente, Diretoria Executiva, Presidente do Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas.
- i) Em 2 Grupos, é aprovado pela Diretoria Executiva e Outros (estrutura corporativa e Conselho de Administração).

4.7. Planejamento estratégico

28 Grupos possuem planejamento estratégico global, e 5 não o possuem.

Confirmando o formalismo dos C.A., as decisões estratégicas são tomadas, em alguns casos, por grupos que não se apresentaram anteriormente, como um grupo de executivos formado especificamente para isso; em 17 Grupos, Diretoria Executiva; em 7 Grupos, Conselho de Administração; em 2 Grupos, Conselho de Administração e Diretoria Executiva ; em 1 Grupo, Diretoria Executiva; e 1 grupo de executivos formado especificamente para isso, em 1 Grupo.

Os dois grupos que responderam não ter Direção Geral declararam ter planejamento estratégico global, elaborado por um grupo de executivos formado especificamente para tal fim.

Dos 28 Grupos que possuem planejamento estratégico global, apenas 19 têm orçamento global; 3 possuem orçamento global em separado para a D.G.(1 grupo); para "n" Empresas do Grupo (1 grupo) e separado para a D.G. para "n" empresas do Grupo (1

grupo). Em 6 Grupos, não é realizado o orçamento global. O planejamento estratégico sem orçamento envolve grandes dificuldades e revela uma fraqueza no processo dos 6 Grupos que não possuem orçamento global.

O Planejamento estratégico tem a participação do Conselho de Administração em apenas 3 Grupos (11%), confirmando a dúvida sobre o poder e a diferença entre o C.A. e o *board* de uma *corporation* americana.

4.8. Decisões Estratégicas

A aprovação de ações estratégicas como planos de expansão, aumentos de capital, entrada em novos negócios e *joint ventures*, abandono de negócios etc e a aprovação da implementação é feita predominantemente pelo C.A., o que é uma indicação de que o C.A. é mais importante nas decisões estratégicas do que no controle e na administração (Tabela 1). Nota-se também, que o C.A. tem maior atuação nas unidades do que nas *holdings*.

Muitos Grupos forneceram resposta múltipla para as questões de ações estratégicas. Na maioria das respostas múltiplas, o C.A. está presente junto a outros órgãos, por exemplo: Presidente do Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Presidente Executivo, Assembléia de Acionistas etc.

Tabela 1
Processo Decisório

Pergunta	CA	PRESCA	DIREXT	PRESEX	AGA	N RESP	OUTROS	CA+PRESCA	CA+DIREX	CA+PRESEX	CA+AGA	PRESCA+DIREX	CA+DIREX+AGA
Aprovação do orçamento Global *1		1	5	3	2		17						
Quem aprova plano de expansão													
a) Holding	8		2	1	2	12	2	1	2	1	2	1	
b) Unidades	12		5	2	2	3	3		3	1	1		
Quem aprova aumento de capital													
a) Holding	7		1	2	4	12	2		1		3		1
b) Unidades	14		2	1	6	3	3		1		2		1
Quem aprova <i>underrwritings</i>													
a) Holding	8		1	2	3	14	1		1		2		1
b) Unidades	13		1	1	6	7	2		1		1		1
Quem aprova entrada em novos negócios								1					
a) Holding	8		2	1	2	12	2		2		3		
b) Unidades	13		4	1	3	3	3		4		2		
Quem aprova <i>jointventures</i>								1					
a) Holding	8		2	1	2	12	2		1		3		1
b) Unidades	13		2	2	5	4	3		1		2		1
Quem aprova Aquisições								1					
a) Holding	8		1	2	2	12	2		1		3		1
b) Unidades	14		4	2	2	3	3		2		2		1
Quem aprova a saída de um negócio													
a) Holding	8		2	1	2	12	2	1	2	1	2		
b) Unidades	13		5	2	1	3	3		4	1	1		
Quem aprova a venda de unidades ou de negócios													
a) Holding	8		2	1	2	12	2	1	1	1	2		1
b) Unidades	14		4	1	2	3	3		3	1	1		1

Nota :

*1 - 1 grupo -PRESEX+DIREX; 1 grupo PRESEX+DIREX+PRESCA; 1 grupo PRESEX+DIREX+PRESCA+AGA; 2 grupos DIREX +OUT

COMENTÁRIOS FINAIS

As Empresas da amostra são muito pequenas e recentes em relação às da amostra de Chandler (1962), Rumelt (1974) e Scott (1971); talvez, por isso, não se encontre a estrutura que Chandler chamou de "descentralizada e multidivisional", com vários indivíduos afastados do dia-a-dia e dedicados aos assuntos genéricos do conjunto de negócios (escritório geral a escritório central), para o que é necessário um grande volume de negócios. Essa situação já havia sido identificada nas pesquisas anteriores.

Desde a pesquisa anterior, e esta amostra confirma, nota-se que o controle acionário é concentrado na mão de poucos indivíduos, não se encontrou o modelo da *public corporation* com o "nível proprietário" representado pelo *Board* (um grupo de representantes de vários acionistas, nenhum detendo o controle, operando como coalizão) encarregado da orientação geral dos negócios da Empresa, separado do "nível administração" representado pelos "*officers*" e "executivos" (presidente, vice-presidente, *managers* etc)

As "privatizações" de empresas do Governo, por coalizões de vários "grupos econômicos", que vêm assumindo o controle e colocando na Direção executivos profissionais representam, com grande probabilidade de ocorrência, o início da utilização, no Brasil, da estrutura de topo das *public corporations* americanas estudadas por Chandler e outros citados.

PROSSEGUIMENTO DA PESQUISA

Observa-se uma atitude mais favorável à participação informativa, em comparação às pesquisas anteriores, por parte dos executivos abordados nesta pesquisa; entretanto, ainda hoje, um número muito grande ignora as solicitações acadêmicas. Alguns que respondem solicitam confidencialidade sobre os dados fornecidos. É provável que essa melhoria se deva ao aumento de exposição aos textos e às pesquisas, sejam elas acadêmicas ou não.

Quanto ao aparecimento das estruturas de topo semelhantes às estudadas por Chandler, sugere-se pesquisar as "privatizadas", a fim de confirmar a tendência detectada pela pesquisa.

ANEXO ÀS CONCLUSÕES

Anexo 1

Lista dos 300 Maiores Grupos que atuam no Brasil

1	ELETRONBRAS *	46	AES/ELETRONPAULO **	91	REXAM **
2	PETROBRAS *	47	HSBC **	92	ACHÉ
3	VALE DO RIO DOCE	48	ALFA	93	SICREDI
4	TELEFÔNICA **	49	EDP **	94	TÉRCIO WANDERLEY
5	VOTORANTIM	50	NOSSA CAIXA *	95	TRAMONTINA
6	ITAUSA	51	WHIRLPOOL (BRASMOTOR) **	96	CARLOS LYRA
7	BRANDESCO	52	KLABIN	97	TECHINT **
8	BANDES *	53	SUL AMÉRICA	98	MAHLE **
9	BANCO DO BRASIL *	54	SPLICE	99	VERDI
10	TELEMAR	55	SOUZA CRUZ (BAT) **	100	PONTO FRIO
11	CR ALMEIDA	56	QUEIROZ GALVÃO	101	SILVIO SANTOS
12	BRASIL TELECOM	57	SADIA	102	SANTOS
13	TELECOM ITÁLIA **	58	COTEMINAS (WEMBLEY)	103	PACTUAL
14	SANTANDER/ BANESPA **	59	SCHINCARIOL	104	VICUNHA
15	UNIBANCO	60	ULTRA	105	CP CIMENTOS
16	CSN	61	JP MORGAN & CHASE **	106	MAGNESITA
17	ABN AMRO **	62	REDE	107	LIGHT/ EDF **
18	CEMIG *	63	ALCOA **	108	PETROQUIMICA UNIÃO
19	CST (TUBARÃO)	64	PETRÓLEO IPIRANGA	109	VASP
20	GUARANIANA	65	REPSOL YPF **	110	CCE
21	CAMARGO CORREIA	66	ENDESA **	111	AVIPAL
22	EMBRATEL **	67	DREYFUS & CIE **	112	DAMHA
23	COPEL *	68	AMÉRICA MÓVIL/CLARO **	113	RIGESA **
24	GERDAU	69	ACESITA	114	SLC VALLOUREC & MANNESMANN
25	PORTUGAL TELECOM **	70	RIPASA	115	**
26	AMBEV	71	PIRELLI**	116	ROSSI
27	USIMINAS	72	ITAMARATI	117	MERCANTIL DO BRASIL
28	ANDRADE GUTIERREZ	73	CAIXA SEGUROS **	118	MPE
29	ODEBRECHT	74	EDSON QUEIROZ	119	POLITENO
30	PÃO DE AÇUCAR	75	DOW QUIMICA **	120	POLIBRASIL
31	EMBRAER	76	SEMP TOSHIBA	121	ALCAN **
32	BELGO (ARCELOR) **	77	WEG	122	AGF ALLIANZ **
33	CPFL Energia	78	SOARES PENIDO	123	BBM
34	SUZANO	79	CATAGUAZES LEOPOLDINA	124	ERICSSON **
35	CITIBANK **	80	UNIPAR	125	MONTEIRO ARANHA
36	SAFRA	81	BANRISUL *	126	CACIQUE
37	BUNGE **	82	NESTLÉ **	127	AZALÉIA
38	SUEZ **	83	RHODIA **	128	MARCOPOLO
39	OPPORTUNITY	84	PERDIGÃO	129	NOVA AMÉRICA
40	FIAT **	85	SIEMENS **	130	SOUTO VIDIGAL
41	JEREISSATI SÃO PAULO	86	GRENDENE	131	ELECTROLUX **
42	ARACRUZ	87	GUARARAPES	132	ARAB BANKING **
43	BRASKEM	88	PORTO SEGURO	133	LOJAS AMERICANAS
44	ROYAL DUTCH SHELL **	89	RURAL	134	RHODIA STER **
45	BANKBOSTON **	90	CCR	135	CHEVRON TEXACO **

Nota : Os grupos marcados com * são estatais, e os marcados com ** são estrangeiros.

Fonte : Balanço Anual 2004.

Anexo 1 - Continuação

Lista dos 300 Maiores Grupos que atuam no Brasil

136 F. HOFFMANN LA ROCHE **	181 D PASCHOAL	226 COTIA TRADING
137 BICBANCO	182 MELHORAMENTOS NORTE DO PR	227 SANTA ELISA
138 CASAS PERNAMBUCANAS	183 SIDENOR (VILLARES) **	228 MARÍTIMA
139 AGIP **	184 KIMBERLY-CLARK **	229 RENNER HERRMANN
140 DIEBOLD **	185 SOFISA	230 INSINUANTE
141 FERBASA	186 LINCOLN JUNQUEIRA	231 SUPERGASBRAS
142 CISER	187 BMC	232 SATTIN
143 OAS	188 MELHORAMENTOS	233 TUPY
144 BMG	189 CARIOCA ENGENHARIA	234 HABITASUL
145 ALL LOGÍSTICA	190 PEBB	235 NADIR FIGUEIREDO
146 LIGNA	191 CARAMURU	236 CENTRO ATLÂNTICA
147 MAKRO **	192 EUCATEX	237 LATORRE
148 ANGLO GOLD **	193 COMETA	238 JOSAPAR
149 TIGRE	194 TAURUS	239 TRIUNFO
150 DIXIE TOGA **	195 MINASGAS **	240 BERNECK
151 BEC *	196 PEIXOTO DE CASTRO	241 ECISA
152 CORSAN *	197 LOCALIZA	242 SÃO LUIZ
153 DANA **	198 SOTREQ	243 VIRGOLINO DE OLIVEIRA
154 CYRELA	199 MILENIA **	244 ESTACON
155 ALIANÇA DA BAHIA	200 MARLIM	245 CROWN
156 DRESDNER BANK **	201 MONARK	246 JUBRAN
157 BRASILINVEST	202 YKK CORPORATION **	247 OMB
158 ALGAR	203 MANGUINHOS	248 O ESTADO DE SP
159 COIMEX	204 PETROPAR	249 SÃO MANOEL
160 CEB *	205 FERTIBRAS	250 AMERICAN EXPRESS **
161 REDE BRASIL SUL	206 ORSA	251 SATERI **
162 CORONA	207 VIGOR	252 EBERLE MUNDIAL
163 USINA SÃO JOAO	208 CEDRO E CACHOEIRA	253 SPRINGER
164 DEUTSCHE BANK **	209 CMS ENERGY **	254 PROMON
165 ROMI	210 BESC *	255 SERGEN
166 RANDON	211 IGUAÇU **	256 NATURA
167 J MACÊDO	212 ZAMPROGNA	257 SARAIVA
168 MARTINS	213 SOARES DE OLIVEIRA	258 KEPLER WEBER
169 BAYER **	214 RABOBANK **	259 PANVEL
170 BRB *	215 TECHNOS	260 GRADIENTE
171 GBOEX	216 SANDVIK **	261 TEKNO
172 CARGILL **	217 GALVANI	262 RHEA
173 ALUSA	218 MANGELS	263 MEDIDATA
174 CISPER **	219 PLATYPUS	264 ALIPERTI
175 BARDELLA	220 LOJAS COLOMBO	265 OURO VERDE
176 ING **	221 MARISOL	266 PREDILETO ALIMENTOS
177 ETERNIT	222 IOCHPE MAXION	267 RUDNICK
178 J. MALUCELLI	223 GEODEX	268 BANESTES *
179 ARNO **	224 BATTISTELLA	269 COCAMAR
180 DOHLER	225 AGA **	270 ELIANE

Nota : Os grupos marcados com * são estatais, e os marcados com ** são estrangeiros.

Fonte : Balanço Anual 2004.

Anexo 1 - Continuação

Lista dos 300 Maiores Grupos que atuam no Brasil

271 METANOR
272 TECNISA
273 UNIFÉRTIL
274 AGRALE
275 IND. CATAGUASES
276 OTHON
277 ELGIN
278 HELENO & FONSECA
279 JOÃO FORTES
280 SCHERING PLOUGH
281 GRAZZIOTIN
282 ORTEG
283 SOCIÉTÉ GENERALE **
284 PARAMOUNT LANSUL
285 UBS **
286 MODAL
287 DTS
288 COLLINS & AIKMAN **
289 MAEDA
290 SOCOCO
291 PROSEGUR **
292 APLUB
293 BOTICÁRIO
294 ELKEM **
295 INDUSVAL
296 ARLINDO DE MELO
297 LIX DA CUNHA
298 MORADA
299 FUGA COUROS
300 JACOB BARATA

Nota : Os grupos marcados com * são estatais, e os marcados com ** são estrangeiros.

Fonte : Balanço Anual 2004.

Anexo 2
Questionário Versão 1



INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro, de dezembro de 2003

Prezado senhor,

Em 1993 e 1996 o COPPEAD (Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro) realizou a pesquisa *"Evolução Estrutural das Empresas Brasileiras"*. Graças a colaboração dos respondentes podemos chegar a alguns resultados e conclusões que melhoraram o nosso conhecimento das empresas brasileiras, e em decorrência melhorar o ensino de administração na nossa instituição, e pela divulgação que fizemos no Brasil.

Como as empresas brasileiras recrutam seus futuros dirigentes junto às principais escolas de administração do país, cremos ter contribuído para a melhoria da própria direção das nossas empresas.

Infelizmente ainda hoje, dada a freqüência com que as escolas de administração americanas fazem pesquisas e a alta percentagem de empresas respondentes a essas pesquisas, sabe-se no Brasil mais sobre administração de empresas americanas do que sobre a administração das empresas brasileiras.

Por isso, agora em 2003 estamos repetindo a pesquisa, cujos resultados e conclusões serão mais ricos por já contarmos com as anteriores. Vimos por isso solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário anexo. Como nas pesquisas anteriores, as empresas não serão identificadas, apresentando-se dados agregados.

O relatório final será posto à disposição dos respondentes sem ônus por e-mail no nosso site, ao término do processamento, que dependerá da velocidade das respostas dos pesquisados.

Desta forma solicitamos a Vossas Senhorias o grande obséquio de responderem prontamente ao nosso questionário. O Instituto COPPEAD e o ensino de administração no país agradecem.

Atenciosamente,

Agrícola Bethlem
Professor Emérito

COPPEAD/UFRJ

QUESTIONÁRIO

(Vide **OBSERVAÇÕES** ao fim do questionário)

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O GRUPO

1. Nome do grupo (ou empresa dominante).
2. Quais as empresas que constituem e onde se encontram instaladas?
3. Quais os negócios dessas empresas?
4. Data da fundação das principais empresas.

ESTRUTURA

5. Qual a estrutura de topo dos grupos e das empresas? (Conselhos etc.)
6. Total de cargos de diretoria por empresa.
7. Quantas pessoas ocupam esses cargos? (uma pessoa pode ocupar vários cargos).

(SOLICITAMOS DESENHAR)

8. Quantos Conselhos de Administração existem em todo o Grupo?
9. Total de cargos de conselheiros em todos os Conselhos.
10. Quantas pessoas ocupam esses cargos?
11. Há uma Direção Geral que supervisiona e dirige todas as unidades em que se divide o Grupo?
12. A Direção Geral é uma *holding*?
13. Se a resposta for sim:
 1. A *holding* exerce apenas o controle acionário?
 2. Controla a atuação de subsidiárias?
 3. Aprova o orçamento das subsidiárias?
 4. Presta serviços a subsidiárias?Se o grupo tiver mais de uma *holding*, indicar *holding A*, *holding B* etc
14. Qual a estrutura da(s) *holding(s)*? (SOLICITAMOS DESENHAR)
15. Se a resposta for "Não" (à pergunta 12) e "SIM" à pergunta 11, como é caracterizada a Direção Geral?
 - a) A direção de uma das companhias que constituem o Grupo age como órgão de comando informal do Grupo?

- b) Há um órgão formal, com "n" membros, que exerce a Direção Geral? (Qual o valor de "n"?)
- c) Há um órgão informal, com "n" membros, que exerce a Direção Geral? (Qual o valor de "n"?)
- d) Um único dirigente exerce a Direção Geral?

16. No caso de resposta negativa às perguntas 11 e 12:

- a) Os dirigentes das várias companhias se reúnem para discutir assuntos comuns?
- b) Como se caracteriza a existência de um Grupo?

17. Imediatamente abaixo do nível de Direção Geral (mesmo que não exista formalmente), o Grupo está dividido em

Divisões ()

Departamentos ()

Unidades de negócios ()

Companhias ()

18. As divisões são feitas em função de

Produto ()

Tipo de cliente ()

Região ()

Outros (), (favor especificar.)

19. O Grupo tem orçamento global ou em algumas empresas? (se for o caso, pode marcar mais de um item nesta pergunta)

- a) Separado para Direção Geral.
- b) Global, incluindo todas as empresas (ou divisões) do Grupo .
- c) Para cada empresa, neste caso:
 - i) para todas as Empresas do Grupo .
 - ii) para "X" empresas do Grupo (dar valor de "X").

20. Quem aprova o(s) orçamento (s) citados?
- a)
 - b)
 - c)
21. O Grupo tem planejamento estratégico global?
22. Se a resposta à pergunta 21 for "NÃO", há planejamento estratégico para alguma das empresas do Grupo?
23. Se a resposta à pergunta 21 for "SIM", quem participa do planejamento estratégico global (cargos que ocupam)?
24. Quem aprova planos de expansão:
- a) Do Grupo?
 - b) Das Unidades?
25. Quem aprova aumentos de capital?
- a) Para *holdings*?
 - b) Para unidades?
26. Quem aprova *underwritings* e ofertas públicas de capital?
- a) Para *holdings*?
 - b) Para unidades?
27. Quem aprova entradas em novos negócios?
- a) do Grupo
 - b) das Unidades
28. Quem aprova *joint-ventures*?
- a) para o Grupo
 - b) para as Unidades
29. Quem aprova as aquisições?
- a) do Grupo
 - b) das Unidades

30. Quem aprova sair de um negócio?

- a) para o Grupo
- b) para as Unidades

31. Quem aprova a venda de unidades ou negócios?

- a) para o Grupo
- b) para as Unidades

Por favor, informe:

Seu nome: _____

Cargo que ocupa: _____

Data de preenchimento do questionário: _____

OBSERVAÇÕES SOBRE O QUESTIONÁRIO

1. O questionário pode ser respondido em folhas não pertencentes a ele , não sendo necessário incluir os textos das perguntas, mas apenas o número pelo qual são designadas no questionário.
2. Quaisquer dúvidas poderão ser resolvidas pelo telefone (21) 2598-9800, com a assistente Christiana Gomes ou pelo e-mail chrisg@coppead.ufrj.br.
3. A forma de remessa pode ser
 - a) Via correio aos cuidados de
Prof. Agrícola Bethlem
COPPEAD - UFRJ
Caixa Postal 68514
CEP. 21949-900 – Rio de Janeiro, RJ
 - b) FAX: (21) 2598-9848 - aos cuidados de Agrícola Bethlem ou Christiana Gomes
 - c) E-MAIL : bethlem@coppead.ufrj.br ou chrisg@coppead.ufrj.br

Anexo 3

Questionário Versão 2



INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro, de junho de 2004

Prezado(a) senhor(a),

Em 1993 e 1996 o COPPEAD (Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro) realizou a pesquisa *“Evolução Estrutural das Empresas Brasileiras”*. A colaboração dos respondentes foi fundamental para melhorarmos o conhecimento sobre as empresas brasileiras e, conseqüentemente, melhorarmos o ensino de administração em nossas instituições. Além disso, como as empresas brasileiras recrutam seus futuros dirigentes junto às principais escolas de administração do país, acreditamos estar contribuindo para a melhoria da própria direção das nossas empresas.

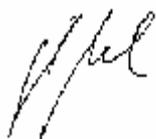
Infelizmente, dada a freqüência com que as escolas de administração americanas fazem pesquisas, sabe-se no Brasil mais sobre administração de empresas americanas do que sobre a administração das empresas brasileiras.

Por isso, agora em 2004 estamos repetindo a pesquisa, cujos resultados e conclusões serão mais ricos por já contarmos com as anteriores. O relatório final será posto à disposição dos respondentes, ao término do processamento, o que dependerá da velocidade e do volume de respostas recebidas. Como nas pesquisas anteriores, as empresas não serão identificadas, apresentando-se dados agregados.

Solicitamos a Vossas Senhorias o grande obséquio de responderem prontamente ao nosso questionário. O Instituto COPPEAD e o ensino de administração no país agradecem.

Atenciosamente,

Agrícola Bethlem



Professor Emérito
COPPEAD/UFRJ

Evolução Estrutural das Empresas Brasileiras

Questionário

1. Quaisquer dúvidas poderão ser resolvidas pelo telefone (21) 2598-9814/67/40, com a assistente Christiana Gomes, ou pelo e-mail chrisg@coppead.ufrj.br.
2. A forma de remessa pode ser
 - b) Via correio (usar o envelope selado que acompanha a correspondência recebida).
 - c) FAX: (21) 2598-9840, - aos cuidados de Agrícola Bethlem ou Christiana Gomes.
3. Sempre que precisar de mais espaço para responder, utilizar o verso da página.

I. INFORMAÇÕES GERAIS

I.1 Nome do Grupo (ou empresa dominante):

I.2 Nome do respondente:

I.3 Cargo que ocupa:

I.4 Data de preenchimento do questionário:

I.5) Empresas do Grupo (Razão social)	Estado	País	Ramo de negócio	Ano de fundação	% de capital estrangeiro
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					

I.5) Empresas do Grupo (Razão social)	Estado	País	Ramo de negócio	Ano de fundação	% de capital estrangeiro
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					

II. ESTRUTURA DO GRUPO:

II.1 Há uma Direção Geral que supervisiona e dirige todas as unidades em que se divide o Grupo?

- a. (.....) SIM b. (.....) NÃO

II.2 A Direção Geral é uma *holding*?

- a. (.....) SIM b. (.....) NÃO (responder a pergunta **II.6**)

II.3 Existe mais de uma *holding* dirigindo o Grupo?

- a. (.....) SIM b. (.....) NÃO

Se "SIM", listar o(s) nome(s): _____

II.4 Qual a estrutura das *holdings*? (Solicitamos desenhar, usando o verso da folha ou anexando folha com o desenho)

II.5 Se a resposta da pergunta **II.2** for "SIM", marque as alternativas que achar necessárias:

A *holding*:

- a. (.....) Exerce apenas o controle acionário.
b. (.....) Controla a atuação de subsidiárias.
c. (.....) Aprova o orçamento das subsidiárias.
d. (.....) Presta serviços para as subsidiárias.
e. (.....) Outros (especifique) _____

II.6 Se a resposta da pergunta **II.2** for "NÃO", como se caracteriza a *Direção Geral* do Grupo?

- a. (.....) A direção de uma das companhias do grupo age como órgão de comando do Grupo.
b. (.....) Há um órgão formal, com membros, que exerce a Direção Geral (favor preencher o pontilhado com o número de membros).

- c. (.....) Há um órgão informal, com membros, que exerce a Direção Geral (favor preencher o pontilhado com o número de membros).
- d. (.....) Um único dirigente (pessoa física) exerce a Direção Geral.
- e. (.....) Outros (especifique)_____

II.7 Quantos Conselhos de Administração existem em todo o Grupo?_____

II.8 Total de cargos de conselheiros em todos os Conselhos?_____

II.9 Quantas pessoas ocupam esses cargos?_____

II. ESTRUTURA DAS EMPRESAS DO GRUPO:

III.1. De acordo com a ordem das empresas listadas no quadro anterior, apresente as seguintes informações (por empresa). Obs.: Se o número de empresas exceder a tabela, favor utilizar o verso da página.

Empresas do Grupo	Total de cargos de Diretoria	Nº. de pessoas que ocupam os cargos de Diretoria	Quantas destas pessoas ocupam cargos de Diretoria em outras empresas do Grupo
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			

III.2. Imediatamente abaixo do nível de Direção Geral (mesmo que ele não exista formalmente), o Grupo está dividido em (pode marcar mais de uma alternativa, indicando a quantidade no pontilhado):

- a. () Divisões -
 - b. () Departamentos-.....
 - c. () Unidades de negócios -
 - d. () Companhias -
 - e. (.....)Outros (especifique)_____
-

III.3. Essas diferenciações são feitas, principalmente, em função de

- a. () Tipos de produto.
 - b. () Tipos de cliente.
 - c. () Região.
 - d. () Outros (especifique)_____
-
-

IV. ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO DO GRUPO:

IV.1. Como é feito o **orçamento** do Grupo?

- a. (.....) Separado para a Direção Geral.
- b. (.....) Global, incluindo todas as empresas (ou divisões) do Grupo.
- c. (.....) Para empresas do Grupo (preencher o pontilhado com o número de membros).

IV.2. Quem aprova o(s) **orçamento** (s) citados?

- a. (.....) Presidente Executivo.
- b. (.....) Diretoria Executiva.
- c. (.....) Presidente do Conselho de Administração.

d. (...) Assembléia de Acionistas.

e. (...) Outros (especifique)_____

IV.3. O Grupo tem **planejamento estratégico** global?

a. (...) SIM (responda a pergunta **IV.4**) b. (...) NÃO (responda a pergunta **IV.6**)

IV.4. Se a resposta à pergunta **IV.3** for "SIM", o **planejamento estratégico** é feito por

a. (...) Conselho de Administração (passe para a pergunta **IV.8**).

b. (...) Diretoria Executiva (passe para a pergunta **IV.8**).

c. (...) Um grupo de executivos formado especificamente para isso (responda a pergunta **IV.5**).

IV. 5. Se o **planejamento estratégico** do Grupo for feito por um grupo de executivos formado especificamente para isso, como se constitui esse grupo? (Pode marcar mais de uma alternativa).

a. (...) Membros do Conselho de Administração (Quantos?.....)

b. (...) Membros da Diretoria Executiva (Quantos?.....)

c. (...) Gerentes (Quantos?.....)

d. (...) Outros (especifique)_____

IV.6. Se a resposta à pergunta **IV.3** for "NÃO", existe **planejamento estratégico** para alguma das empresas do Grupo?

a.(...) SIM b. (...) NÃO

Se for "sim", quais?_____

IV.8. Características do processo decisório:

Quem aprova os seguintes itens? (Identificar de acordo com as opções abaixo, apresentando o número do item correspondente – ver quadro na última página)

	P/ a Holding	P/ as Unidades
Planos de expansão		
Aumentos de capital		
<i>Underwritings</i> e ofertas públicas de capital		
Entradas em novos negócios		
<i>Joint-ventures</i>		
Aquisições		
A saída de um negócio		
A venda de Unidades ou de Negócios		

1. Conselho de Administração.
2. Presidente do Conselho de Administração.
3. Diretoria Executivas.
4. Presidente Executivo.
5. Assembléia de Acionistas.
6. Outros (neste caso, especificar quais nos campos acima).

Anexo 4
Questionário Versão 3



INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro, de janeiro de 2005.

Prezado(a) senhor(a),

Em 1993 e 1996 o COPPEAD (Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro) realizou a pesquisa "*Evolução Estrutural das Empresas Brasileiras*". A colaboração dos respondentes foi fundamental para melhorarmos o conhecimento sobre as empresas brasileiras e, conseqüentemente, melhorarmos o ensino de administração em nossas instituições. Além disso, como as empresas brasileiras recrutam seus futuros dirigentes junto às principais escolas de administração do país, acreditamos estar contribuindo para a melhoria da própria direção das nossas empresas.

Infelizmente, dada a freqüência com que as escolas de administração americanas fazem pesquisas, sabe-se no Brasil mais sobre administração de empresas americanas do que sobre a administração das empresas brasileiras.

Por isso, agora em 2005 estamos repetindo a pesquisa, cujos resultados e conclusões serão mais ricos por já contarmos com as anteriores. O relatório final será posto à disposição dos respondentes, ao término do processamento, o que dependerá da velocidade e do volume de respostas recebidas. Como nas pesquisas anteriores, as empresas não serão identificadas, apresentando-se dados agregados.

Solicitamos a Vossas Senhorias o grande obséquo de responderem prontamente ao nosso questionário. O Instituto COPPEAD e o ensino de administração no país agradecem.

Atenciosamente,

Agrícola Bethlem
Professor Emérito
COPPEAD/UFRJ

A forma de remessa do questionário pode ser :

- a) Via correio (usar o envelope selado que acompanha a correspondência recebida)
- b) E-mail : AnaTavares@coppead.ufrj.br
- c) Fax : (21) 2598-9840 – aos cuidados de Agrícola Bethlem ou Ana Tavares

Este questionário tem por objetivo estudar a Evolução Estrutural das Empresas Brasileiras, um projeto do Instituto Coppead de Administração da UFRJ. Todas as informações prestadas serão consideradas confidenciais, e os resultados finais, apresentados de forma agregada, sem identificação das empresas ou de respondentes.

Para contatos ou esclarecimento de dúvidas: Prof. Agrícola Bethlem ou Profa. Ana Tavares, pelos telefones : 2598-9800, e-mail : anatavares@coppead.ufrj.br

Nome do Grupo (ou empresa dominante):

Nome do respondente:

Cargo que ocupa:

Telefone: _____ e-

mail: _____

Data de preenchimento do questionário: ____/____/2005

1. Por favor, preencha o quadro a seguir, indicando os nomes das empresas do Grupo, a Unidade da Federação, o país (caso não seja o Brasil), o ramo de negócio principal, o ano de fundação e, se for o caso, o percentual de capital estrangeiro. Caso seja necessário, utilize uma cópia da tabela abaixo.

Empresas do Grupo (Razão social)	UF	País	Ramo de negócio	Ano de fundação	% de capital estrangeiro
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					

13.					
14.					
15.					

Esta parte do questionário trata da estrutura do grupo. Assinale a opção correta ou complete, onde for necessário.

2. Há uma Direção Geral que supervisiona e dirige todas as Unidades em que se divide o Grupo?
() NÃO (PASSE PARA PERGUNTA 9) () SIM

3. A Direção Geral é uma Holding?
() NÃO (PASSE PARA PERGUNTA 8) () SIM

4. Existe mais de uma Holding dirigindo o Grupo?
() NÃO () SIM

5. Liste os nomes da(s) Holding(s):

6. Por favor, desenhe, no verso, a estrutura da(s) *holding(s)*.

7. Caso haja uma ou mais *holdings*, indique quais as funções exercidas por ela(s):

() Exerce apenas o controle acionário.

() Controla a atuação de subsidiárias.

() Aprova o orçamento das subsidiárias.

() Presta serviços para as subsidiárias.

() Outros (ESPECIFIQUE) _____

8. SÓ PARA OS QUE RESPONDERAM QUE O GRUPO NÃO TEM *HOLDING*:

Qual das alternativas seguintes melhor caracteriza a Direção Geral do Grupo:

() A direção de uma das companhias do Grupo age como órgão de comando do Grupo.

() Há um órgão formal, com membros, que exerce a Direção Geral (FAVOR PREENCHA O POTILHADO COM O NÚMERO DE MEMBROS).

() Há um órgão informal, com membros, que exerce a Direção Geral (FAVOR PREENCHA O PONTILHADO COM O NÚMERO DE MEMBROS).

() Um único dirigente (pessoa física) exerce a Direção Geral.

() Outros (ESPECIFIQUE).

9. Quantos Conselhos de Administração existem em todo o Grupo? ____ Conselhos.

10. Qual o total de cargos de Conselheiros, considerando-se todos os Conselhos de Administração existentes no grupo? _____ cargos.

11. (SÓ PARA OS QUE TÊM MAIS DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO; CASO TENHA APENAS UM CONSELHO, PASSE PARA A PERGUNTA 13)

Há conselheiros que atuam em mais de um Conselho? () NÃO () SIM

12. Quantas pessoas ocupam estes cargos? _____ pessoas.

Esta parte do questionário trata da estrutura das empresas do Grupo. Assinale a opção correta ou complete, onde se fizer necessário.

13. Por favor, preencha o quadro a seguir (DE ACORDO COM A ORDEM DAS EMPRESAS LISTADAS NO QUADRO ANTERIOR), indicando o total de cargos de Diretoria, o número de pessoas que ocupam os cargos de Diretoria e quantas destas pessoas ocupam cargos de Diretoria em outras empresas do Grupo. Caso seja necessário, utilize uma cópia da tabela abaixo.

Empresas do Grupo.	Total de cargos de Diretoria.	Nº. de pessoas que ocupam os cargos de Diretoria.	Quantas destas pessoas ocupam cargos de Diretoria em outras empresas do Grupo.
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

14. Imediatamente abaixo do nível de Direção Geral (mesmo que este não exista formalmente), o Grupo está dividido em (PODE MARCAR MAIS DE UMA ALTERNATIVA, INDICANDO A QUANTIDADE NO PONTILHADO)

- () Divisões
- () Departamentos
- () Unidades de negócios
- () Companhias
- () Outros (ESPECIFIQUE)

15. Essas diferenciações são feitas, principalmente, em função de

- () Tipos de produtos.
- () Tipos de cliente.
- () Região.
- () Outros (ESPECIFIQUE)

Esta parte do questionário trata da estratégia de planejamento do Grupo. Assinale a opção correta ou complete, onde for necessário.

16. Como é feito o orçamento do Grupo ?

- () Separado para a Direção Geral.
- () Global, incluindo todas as empresas (ou divisões) do Grupo.
- () Para empresas do Grupo (PREENCHER O PONTILHADO COM O NÚMERO DE MEMBROS).

17. Quem aprova o(s) orçamento (s) citado (s) ?

- () Presidente Executivo.
 - () Diretoria Executiva.
 - () Presidente do Conselho de Administração .
 - () Assembléia de Acionistas.
 - () Outros (ESPECIFIQUE)
-

18. O Grupo tem planejamento estratégico global?

- () NÃO () SIM

19. (SÓ PARA OS QUE TÊM UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL; CASO NÃO TENHA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL, PASSE PARA A PERGUNTA 21)

O planejamento estratégico é feito por

- () Conselho de Administração (PASSE PARA PERGUNTA 22).
- () Diretoria Executiva (PASSE PARA PERGUNTA 22).
- () Um grupo de executivos formado especificamente para isso (PASSE PARA PERGUNTA 20).

20. (SÓ PARA OS QUE TÊM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL ELABORADO POR UM GRUPO DE EXECUTIVOS FORMADO ESPECIFICAMENTE PARA ISSO)

Como se constitui esse grupo ? (PODE MARCAR MAIS DE UMA ALTERNATIVA)

- () Membros de conselho de Administração . Quantos ?
 - () Membros da Diretoria Executiva. Quantos ?
 - () Gerentes. Quantos ?
 - () Outros (ESPECIFIQUE)
-

21. (SÓ PARA OS QUE NÃO APRESENTAM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL)

Existe planejamento estratégico para alguma das empresas do Grupo ?

- () NÃO () SIM

Se for "SIM", quais ?

22. Características do processo decisório:

Quem aprova os seguintes itens ? (IDENTIFICAR COM AS OPÇÕES ABAIXO, APRESENTANDO

O NÚMERO DO ITEM CORRESPONDENTE):

1. Conselho de Administração, 2. Presidente do Conselho de Administração, 3. Diretoria Executiva, 4. Presidente Executivo, 5. Assembléia de Acionistas, 6. Outros (neste caso, especificar quais nos campos abaixo)

	P/ a Holding	P/ as Unidades
Planos de expansão.		
Aumentos de capital.		
<i>Underwritings</i> e ofertas públicas de capital.		
Entradas em novos negócios.		
<i>Joint-ventures</i> .		
Aquisições.		
A saída de um Negócio.		
A venda de Unidades ou de Negócios.		

Anexo 5

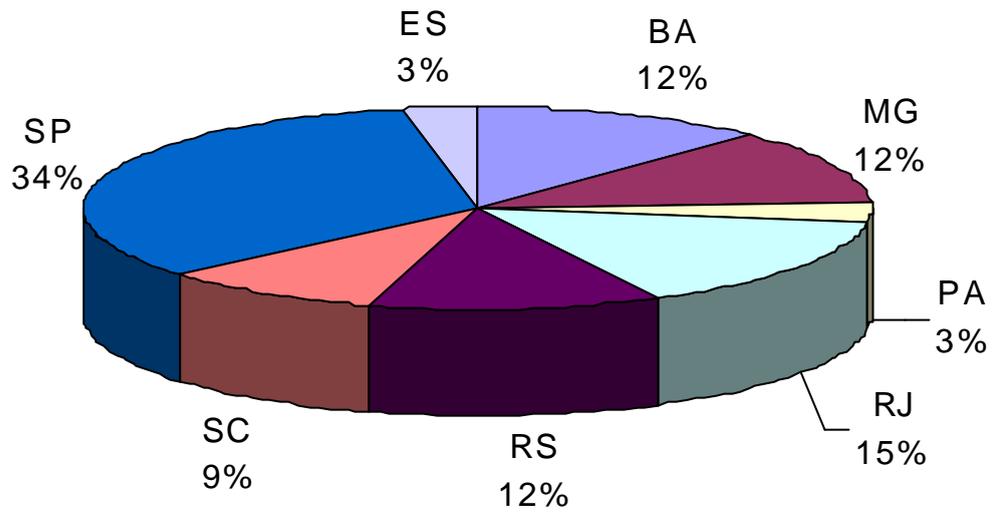
Grupos que responderam ao Questionário e as suas posições no *ranking* das 300 maiores

3	VALE DO RIO DOCE
21	CAMARGO CORREIA
24	GERDAU
27	USIMINAS
29	ODEBRECHT
42	ARACRUZ
43	BRASKEM
52	KLABIN
54	SPLICE
60	ULTRA
77	WEG
79	CATAGUAZES LEOPOLDINA
84	PERDIGÃO
88	PORTO SEGURO
114	SLC
119	POLITENO
120	POLIBRASIL
128	MARCOPOLO
144	BMG
166	RANDON
171	GBOEX
177	ETERNIT
182	MELHORAMENTOS NORTE DO PR
200	MARLIM
203	MANGUINHOS
221	MARISOL
222	IOCHPE MAXION
232	SATTIN
242	SÃO LUIZ
244	ESTACON
267	RUDNICK
271	METANOR
276	OTHON

Nota : No total, 33 Grupos responderam a pesquisa.

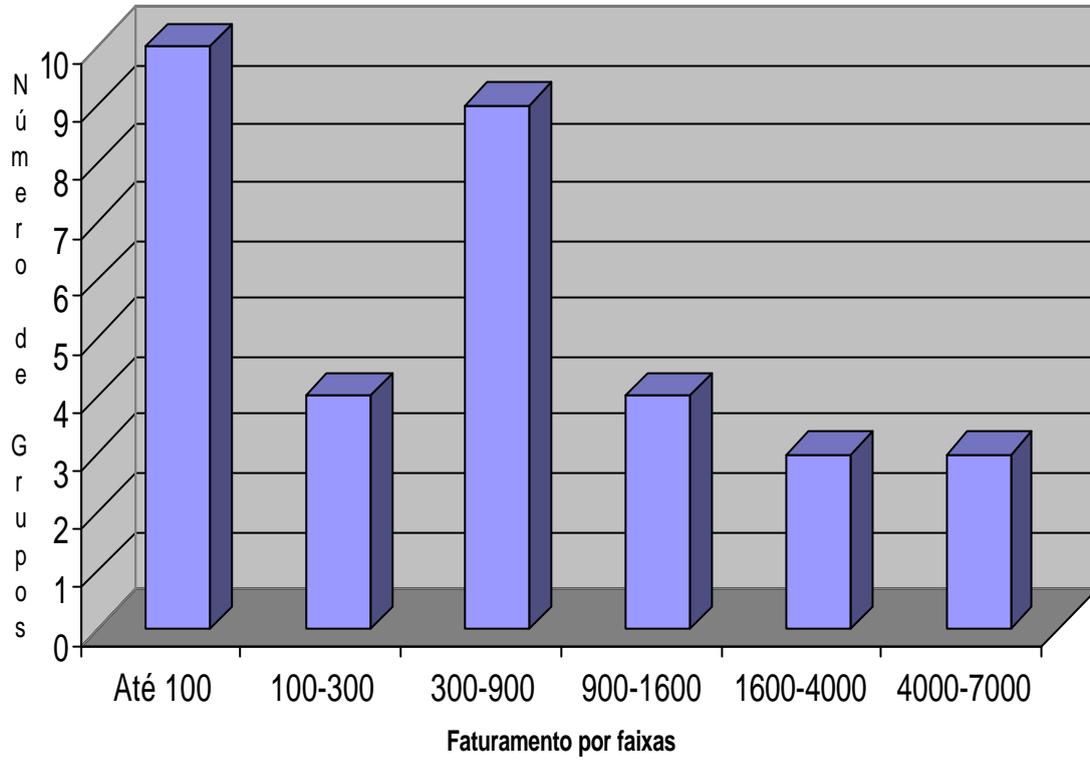
Anexo 6

Participação percentual dos Grupos que responderam em cada Estado:



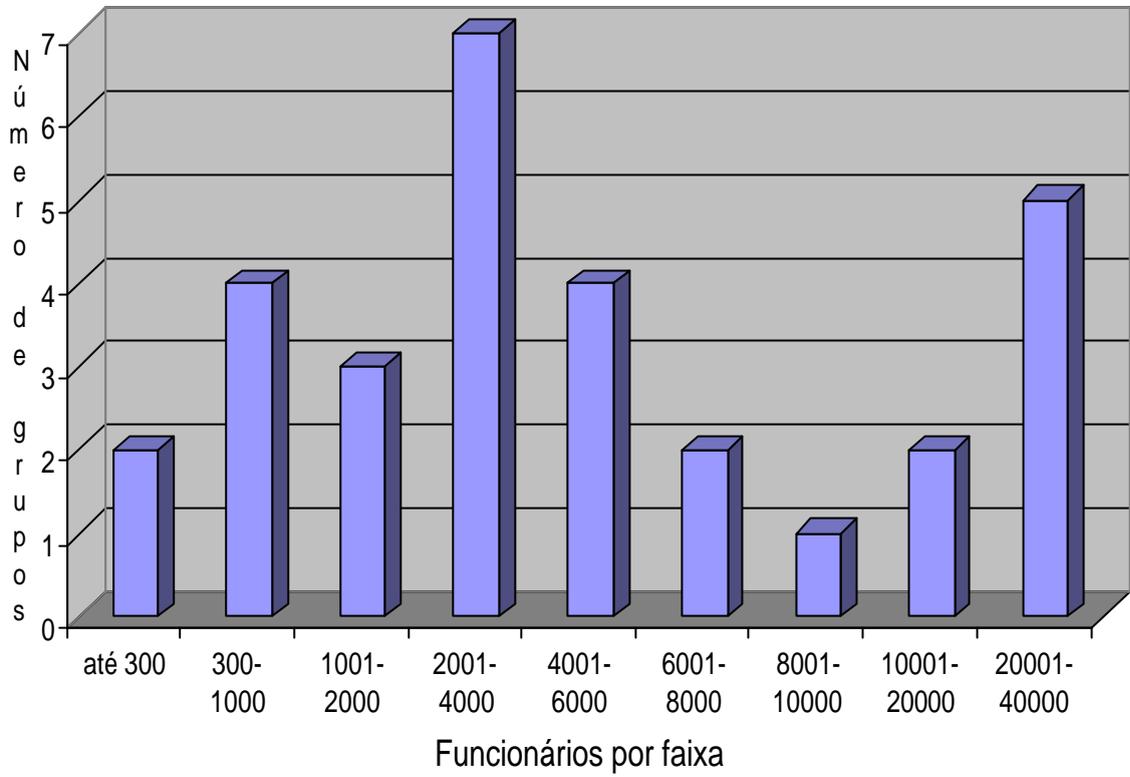
Anexo 7

Tamanho dos Grupos que responderam, por faturamento:



Anexo 8

Tamanho dos grupos que responderam, por número de funcionários



Anexo 9

Setores de atividades dos Grupos que responderam ao questionário:

Setores/Grupos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Total
ALCOOL E SIDERURGIA															1																			1
ALIMENTOS																		1				1												2
AUTOPEÇAS											1												1											1
CARROCERIAS DE ÔNIBUS													1																					1
CONGLOMERADO				1																						1						1		3
CONSTRUÇÃO							1	1									1																	3
ENERGIA				1																														1
FERRAMENTAS																											1							1
FINANCEIRO			1																															1
GLP																															1			1
HOTELEIRO																		1																1
MINERAÇÃO																																1		1
MOVEIS DE MADEIRA																									1									1
PAPEL E CELULOSE			1																															1
PAPEL E EMBALAGEM												1																						1
PETROLEO						1																												1
PETROQUIMICA			1													1				1	1			1										5
PREVIDÊNCIA PRIVADA								1																										1
SEGUROS																							1			1								2
SERVIÇOS																																		0
SIDERURGIA										1																					1			2
TELECOMUNICACOES																													1					1
VESTUÁRIO														1																				1
																																		33

Anexo 10

Datas de Fundação dos Grupos da Amostra:

Grupos	No. setores onde participam	Empresa mais antiga do Grupo	Empresa mais nova do Grupo	Anos entre fundação 1a. e ult.	Estrutura
1	1	1972	2000	28	
2	1	1969	1997	28	
3	2	1974	2002	28	
4	12	1939	2002	63	H
5	1	1905	2001	96	
6	3	1994	2003	9	H
7	2	1969	1993	24	
8	2	1938	1976	38	
9	2	1913	1974	61	
10	2	1901	2001	100	
11	2	1943	SI	SI	H
12	1	1978	1998	20	
13	2	1949	2000	51	
14	3	1964	2000	36	
15	4	1925	1982	57	
16	1	1969	1979	10	
17	4	1944	2002	58	H
18	6	1943	1984	41	
19	1	1934	1934	0	H
20	1	1978	1989	11	
21	1	1974	1993	19	
22	5	1945	2001	56	H
23	2	1949	1995	46	H
24	1	1954	1958	4	
25	2	1938	1997	59	
26	1	1930	2000	70	
27	4	1966	2000	34	H
28	4	1957	2000	43	H
29	3	1976	2003	27	H
30	5	1953	2004	51	H
31	2	1991	1999	8	
32	1	SI	SI	SI	
33	1	1961	2001	40	H
				39	12 Holdings

Notas :

A numeração dos grupos é aleatória e visa à não- identificação dos mesmos.

SI = Sem informação.

A data da empresa mais antiga do grupo 31 se refere à privatização.

A data da empresa mais nova do Grupo 25 se refere à aquisição de uma empresa.

Anexo 11
Cálculo de Médias, Modas e Medianas

Grupos que reponderam	No. de Empresas	Cargos de Diretoria	Quantas pessoas ocupam estes cargos	Quantos conselhos de Administração	Total de cargos de Conselheiro
1	10	39	39	1	10
2	3	26	13	1	6
3	10	43	33	7	55
4	16	53	53	12	9
5	8	36	35	7	35
6	4	7	7	0	0
7	3	14	14	3	9
8	3	12	11	1	7
9	2	11	11	1	12
10	9	28	SI	2	20
11	4	16	16	1	8
12	3	18	16	1	13
13	8	15	15	1	6
14	4	9	9	1	6
15	5	16	16	1	8
16	2	6	6	2	12
17	3	25	SI	2	17
18	12	60	60	11	4
19	2	14	14	1	7
20	2	3	SI	1	6
21	3	7	7	1	7
22	11	16	16	0	0
23	8	25	25	2	10
24	3	3	3	1	7
25	3	3	3	1	7
26	4	12	12	1	6
27	5	25	25	0	0
28	5	14	14	3	9
29	11	4	4	1	6
30	2	85	85	10	50
31	215	SI	SI	8	47
32	15	34	34	1	11
33	3	24	24	1	6
Totais	219	703	620	77	416
N	33	32	29	30	30
Média	6,64	21,97	21,38	2,57	13,87
Moda	3	14	16	1	7
Mediana	4	16	15	1	7

Notas :A numeração dos grupos é aleatória e visa à não-identificação dos mesmos.
Obtivemos informação parcial de Cargos de Diretoria e quantidade de pessoas que ocupam esses cargos para os Grupos 17, 20, 22 e 24

Anexo 12

Processamento e Consolidação das Respostas ao Questionário

Pelo compromisso assumido pelos pesquisadores de não divulgarem a identidade dos grupos, estes foram identificados por um número, atribuído na ocasião do recebimento dos questionários (sem ter relação com o *ranking* do Balanço Anual) mas utilizado para fins de análise das respostas. Contudo, o nome dos Grupos respondentes é apenas citado na pergunta 1 por não se tratar de um dado confidencial.

1. Preencha o Nome das Empresas do grupo, a Unidade da Federação, o País, o Ramo de Negócio principal, o Ano de Fundação e o Percentual de Capital Estrangeiro

Os 33 grupos que responderam o questionário de pesquisa, e as posições que ocuparam no *ranking*, estão listados no Anexo 5. O número total de empresas participantes dos 33 grupos foi de 219. Em média existem 6,64 empresas por Grupo, a moda foi de 3, e a mediana indicou 4 empresas por Grupo.

Sobre o lugar de instalação e a participação percentual em cada estado, vide Anexo 6 sendo que 9 grupos possuem 24 empresas fora do Brasil

Para o Ramo de negócio das empresas participantes, vide Anexo 9.

Sobre a Data de Fundação das principais empresas, vide Anexo 10.

O campo Percentual de Capital Estrangeiro foi respondido por apenas 8 grupos.

As médias e medianas desta pergunta estão calculadas no Anexo 11.

2. Há uma Direção Geral que supervisiona e dirige todas as unidades em que se divide o Grupo ?

Trinta e um grupos (94%) responderam que "SIM"; 2 grupos (6%) responderam que "NÃO".

3. A Direção Geral é uma *Holding* ?

a) Dos 31 grupos que tem Direção geral,

- doze grupos (39%) responderam que a Direção Geral é uma *Holding*.
- Dezenove grupos (61%) responderam que a Direção Geral não é uma *Holding*. Em 1 Grupo, há 2 *holdings* que dividem a DG.

b) Dos 2 grupos que não tem Direção Geral,

- 1 Grupo, apesar de não ter DG nem *holding*, há uma empresa-líder que exerce esse papel.

4 . Existe mais de uma *Holding* dirigindo o Grupo ?

Em 1 dos Grupos (19), dentre os que haviam respondido que a Direção Geral não é uma *Holding*, foi assinalado que existe mais de uma *Holding* dirigindo o Grupo.

5 . Liste o nome das *Holdings*.

Foram listados os nomes das *Holdings* em 14 grupos :

- 12 em que a direção geral é a *Holding*,
- 1 que possui mais de 1 *Holding* na Direção Geral e;
- 1 que possuía uma *Holding* que não exercia a função de Direção Geral não respondeu a pergunta 7.

6. Desenhe a estrutura das *Holdings*.

Encaminharam o desenho da estrutura 8 dos 12 grupos que possuem 1 *holding* na DG.

7. Caso haja uma ou mais *holdings*, indique quais as funções exercidas por esta(s) *holding(s)*.

Nos 13 Grupos em que a D.G. é uma ou mais *holdings*, temos

- 2 em que exerce apenas o controle acionário.
- 2 em que exerce o controle acionário e controla a atuação das subsidiárias.
- 1 em que exerce o controle acionário e aprova o orçamento das subsidiárias.
- 1 em que exerce o controle acionário e presta serviços para as subsidiárias.
- 1 em que exerce o controle acionário e exerce outras funções – Aluguel de imóveis.
- 3 em que exerce o controle acionário, controla a atuação das subsidiárias, aprova o orçamento das subsidiárias e presta serviços para as subsidiárias.

- 3 em que exerce o controle acionário, controla a atuação das subsidiárias e aprova o orçamento das subsidiárias.

8. Qual das alternativas seguintes melhor caracteriza a Direção Geral do Grupo. (Só para os que responderam que o grupo não tem *Holding*)

Dos 18 grupos que responderam que a Direção Geral não é uma ou mais *Holdings*, temos

- 4 grupos, em que a direção de uma das companhias do Grupo age como órgão de comando do Grupo.
- 6 grupos, em que há um órgão formal que exerce a D.G. Nesses grupos os membros que exercem a D.G são 4, 5, 7, 10, 12 e 17 respectivamente.
- 5 grupos, em que um único dirigente (pessoa física) exerce a D.G.
- 1 grupo, em que a D.G. é exercida pela empresa líder.

Alguns grupos assinalaram mais de uma opção:

- 1 grupo respondeu que a direção de uma das companhias do Grupo age como órgão de comando do Grupo e que há um órgão formal, com 10 membros, que exerce a D.G,
- 1 grupo em que há um órgão formal com 4 membros ,e um órgão informal , com 10 membros, que exercem a D.G.

9. Quantos Conselhos de Administração existem em todos o Grupo ?

Todos os grupos responderam esta pergunta. Em 3 grupos, não há Conselho de Administração ,

No total , encontraram-se 77 Conselhos, variando de 1 a 12 Conselhos. Em média, existem 2,6 Conselhos de Administração por Grupo; a moda e a mediana indicaram que existe 1 C.A. por grupo,

10. Qual o total de cargos de conselheiros, considerando-se todos os Conselhos de Administração existentes no Grupo ?

Todos os grupos responderam essa pergunta, sendo que 3 grupos não possuem Conselho de Administração.

O total de cargos foi de 416 Conselheiros, variando de 4 a 55 por Grupo. O número médio de cargos foi de 13,9 cargos. A moda e a mediana foram de 7 cargos .

11. Há Conselheiros que atuam em mais de um Conselho (Só para os que tem mais de um Conselho de administração)

Apenas 11 grupos possuem mais de um Conselho de Administração e, em 9 destes Grupos, há Conselheiros que atuam em mais de um Conselho.

12. Quantas pessoas ocupam esses cargos ?

O número de Conselheiros que atuam em mais de 1 Conselho varia de 3 a 50, somando 151 Conselheiros no total. Na média, 16,8 por Grupo. ($151/9 = 16,78$).

Uma empresa informou que não há Conselheiro atuando em mais de 1 Conselho e, ao mesmo tempo indicou que 17 Conselheiros atuam em mais de 1 Conselho.

13. Preencha o Total de cargos de diretoria, o número de pessoas que ocupa os cargos de Diretoria e quantas destas pessoas ocupam cargos de Diretoria em outras empresas do Grupo

Encontraram-se-se 703 cargos de Diretoria para a amostra, variando de 3 a 85 cargos por Grupo. Um Grupo não respondeu, e 4 Grupos responderam parcialmente, ou seja, algumas empresas do Grupo ficaram sem resposta.

Em média, existem 22 cargos de Diretoria por Empresa. Já a moda e a mediana mostraram um valor de 14 e 16 cargos de Diretoria por Empresa, respectivamente.

Não foram considerados os Conselhos Fiscais que são obrigatórios, tem funções definidas por lei participam *ex post fact*.

Só se obteve a informação da quantidade de pessoas ocupando cargos de diretoria em 29 Grupos. Em 5 grupos (17,24%) dos 29, há pessoas que ocupam mais de 1 cargo de Diretoria. No total, 27 pessoas nesses 5 grupos ocupam mais de 1 cargo de Diretoria, variando de 1 a 13 pessoas por Grupo.

A indicação de descentralização simulada existe. Vários indivíduos repetem cargos em diversas Empresas. Há indicação que, em muitos Grupos, há um único Diretor Financeiro (ou dois) para todas as empresas do grupo, provavelmente devido ao sistema de "caixa única" e "da mesa de aplicações", que é bastante difundido.

14. Imediatamente abaixo do nível de Direção Geral (mesmo que ele não exista formalmente), **o Grupo está dividido em:**

Todos os 33 grupos responderam	
Divisões	1
Departamentos	4
Unidades de Negócios	10
Companhias	5
Outros (3 Gerências e 1 Unidade de Produção)	4

Nove Grupos assinalaram respostas múltiplas:	
Divisões e Departamentos	2
Departamentos e Unidades de negócios	1
Unidades de Negócios e Companhias	2
Divisões, Departamentos e Unidades de Negócios	2
Divisões, Departamentos, Unidades de Negócios e Companhias	1
Unidades de negócios, Companhias e Outros (Diretores e Superintendentes)	1

15. Estas diferenciações são feitas, principalmente, em função de

Apenas 32 grupos responderam:	
Tipos de produtos	17
Região	3
Outros (2 Atividades, 3 Área de negócios, 1 Produto e Atividade, 1 Cargo e função e 1 Sem reposta)	8

Quatro Grupos assinalaram repostas múltiplas e 1 grupo não respondeu essa pergunta:	
Tipos de produtos e Região	2
Região e Outros (Atividade)	1
Tipos de produtos, Tipos de clientes e Região	1

16. Como é feito o orçamento do Grupo ?

Separado para a Direção Geral	6
Global incluindo todas as empresas do Grupo	19
Para "n" empresas do Grupo (em 2,3,3,5 e para cada empresa respectivamente)	5

Três Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Separado para a Direção Geral e Global, incluindo todas as empresas do Grupo Global, incluindo todas as empresas do Grupo, e para "n" empresas do Grupo (em 3 empresas)	1
Separado para a Direção Geral, Global incluindo todas as empresas do Grupo e para "n" empresas do Grupo (não respondeu a quantidade de empresas)	1

17. Quem aprova o (s) orçamento(s) citados ?

Em 3 Grupos, o Presidente Executivo.

Em 5 Grupos. a Diretoria Executiva,

Em 1 Grupo, o Presidente do Conselho de Administração.

Em 2 Grupos. a Assembléia de Acionistas,

Em 17 Grupos. foi assinalado Outros (1 Conselho e Vice Presidências; 1 Comitê Executivo; 1 Conselho da *Holding*; 1 Conselho de Acionista; 7 Conselho de administração; 1 CA e Diretorias; 1 Conselho Deliberativo; 2 DG e CA; 1 Diretor responsável; 1 Presidentes e Conselheiros)

Cinco Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Em 1 Grupo, o Presidente Executivo e a Diretoria Executiva.

Em 1 Grupo, o Presidente Executivo, a Diretoria Executiva e o Presidente do Conselho de Administração.

Em 1 Grupo, o Presidente Executivo, a Diretoria Executiva, o Presidente do Conselho de Administração e a Assembléia de Acionistas.

Em 2 Grupos, a Diretoria Executiva e Outros (1 Estrutura Corporativa e CA; 1 CA).

18. O Grupo tem planejamento estratégico global ?

Vinte e oito grupos (84,9%) responderam ter planejamento estratégico global; cinco (15,1%) responderam não ter.

19. O planejamento estratégico é feito por (só para os que têm um planejamento estratégico global):

Vinte e oito Grupos responderam que o planejamento estratégico é realizado com a participação de:

Conselho de Administração	2
Diretoria Executiva	7
Conselho de Administração e Diretoria Executiva	1
Diretoria Executiva e um Grupo de executivos formado especificamente para isso	1
Um grupo de executivos formado especificamente para isso	17

20. Como se constitui esse Grupo ? (só para os que têm o planejamento global elaborado por um Grupo de executivos formado especificamente para isso).

Membros da Diretoria Executiva 2 (seis e doze membros).

Gerentes 2 (todos e 10 a 15 gerentes).

Outros 6 (Comitê de Planejamento estratégico; Comitê composto pelo Conselho e Vice Presidências; Comitê executivo e Diretores Corporativos; Comitê específico; Diretoria responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico, e 1 grupo não respondeu)

Sete Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Membros do Conselho de Administração e Membros da Diretoria Executiva	1
Membros do Conselho de Administração e Outros	1
Membros da Diretoria Executiva e Gerentes	2
Gerentes e Outros	1
Membros da Diretoria Executiva, Gerentes e Outros	2

21. Existe planejamento estratégico para alguma das empresas do Grupo ? (só para os que não têm planejamento estratégico global)

Dos 5 grupos que não tem planejamento estratégico global, 1 não respondeu a pergunta, e 4 responderam que possuem planejamento estratégico para alguma das empresas do Grupo(1, em 2 empresas; 1, em 3 empresas e 2 não responderam quantas empresas possuem).

22. Características do processo decisório:

Quem aprova os seguintes itens ?

A - Planos de expansão

a) Da *Holding*

13 Grupos não responderam, e 20 responderam da seguinte maneira :	
Conselho de Administração	8
Diretoria Executiva	2
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	2
Outros (não especificado)	1

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:	
Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Administração.	1
Conselho de Administração e Diretoria Executiva .	2
Conselho de Administração e Presidente Executivo	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas	2

b) Das Unidades

3 Grupos não responderam , e 30 responderam da seguinte maneira:	
Conselho de Administração	12
Diretoria Executiva	5
Presidente Executivo	2
Assembléia de Acionistas	2
Outros (1 grupo citou Comitê composto pelo Conselho e Vice Presidências)	6

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas	
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	2
Conselho de Administração e Presidente Executivo (1,4)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	1
Presidente do Conselho de Administração e Diretoria Executiva (2,3)	1
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Outros (1,3,6)	1

B - Aumentos de capital

a) Da *Holding*

12 Grupos não responderam, e 21 responderam da seguinte maneira :

Conselho de Administração	7
Diretoria Executiva	1
Presidente Executivo	2
Assembléia de Acionistas	4
Outros	2
5 Grupos assinalaram respostas múltiplas	
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	3
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1
b) Das Unidades	
3 Grupos não responderam . e 30 responderam da seguinte maneira :	
Conselho de Administração	14
Diretoria Executiva	2
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	6
Outros	3
4 Grupos assinalaram respostas múltiplas :	
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	2
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1
C - <i>Underwritings</i> e ofertas públicas de capital	
a) Da <i> Holding</i>	
14 Grupos não responderam , e 19 responderam da seguinte maneira :	
Conselho de Administração	8
Diretoria Executiva	1
Presidente Executivo	2
Assembléia de Acionistas	3

Outros	1
4 Grupos assinalaram respostas múltiplas	
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	2
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

b) Das Unidades

7 Grupos não responderam , e 26 responderam da seguinte maneira :

Conselho de Administração	13
Diretoria Executiva	1
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	6
Outros	2

3 Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	1
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

D - Entradas em novos negócios.

a) Da *Holding*:

12 Grupos não responderam, e 21 responderam da seguinte maneira :

Conselho de Administração	8
Diretoria Executiva	2
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	2
Outros	2

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Administração (1,2)	1
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	2

Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	3
b) Das Unidades	
3 Grupos não responderam ,e 30 responderam da seguinte maneira :	
Conselho de Administração	13
Diretoria Executiva	4
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	3
Outros (Comitê composto pelo Conselho e Vice Presidências)	3
6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:	
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	4
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	2

E - *Joint- ventures*

a) *Da Holding*

12 Grupos não responderam . e 21 responderam da seguinte maneira :	
Conselho de Administração	8
Diretoria Executiva	2
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	2
Outros	2
6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:	
Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Administração (1,2)	1
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	3
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

b) Das Unidades

4 Grupos não responderam e 29 Grupos responderam da seguinte maneira :	
Conselho de Administração	13

Diretoria Executiva	2
Presidente Executivo	2
Assembléia de Acionistas	5
Outros	3
4 Grupos assinalaram respostas múltiplas	
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	2
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

F – Aquisições

a) Da Holding

12 Grupos não responderam . e 21 responderam da seguinte maneira :

Conselho de Administração	8
Diretoria Executiva	1
Presidente Executivo	2
Assembléia de Acionistas	2
Outros	2

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Administração (1,2)	1
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	3
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

b) Das Unidades

3 Grupos não responderam , e 30 responderam da seguinte maneira:

Conselho de Administração	14
Presidente do Conselho de Administração	
Diretoria Executiva	4
Presidente Executivo	2
Assembléia de Acionistas	2

Outros	3
5 Grupos assinalaram respostas múltiplas:	
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	2
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	2
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

G - A saída de um negócio

a) Da Holding

12 Grupos não responderam , e 21 responderam da seguinte maneira :

Conselho de Administração	8
Presidente do Conselho de Administração	
Diretoria Executiva	2
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	2
Outros	2

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Administração (1,2)	1
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	2
Conselho de Administração e Presidente Executivo (1,4)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	2

b) Das Unidades

3 Grupos não responderam , e 30 responderam da seguinte maneira :

Conselho de Administração	13
Presidente do Conselho de Administração	
Diretoria Executiva	5
Presidente Executivo	2
Assembléia de Acionistas	1
Outros	3

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	4
Conselho de Administração e Presidente Executivo (1,4)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	1

H - A venda de unidades ou de negócios

a) Da Holding

12 Grupos não responderam, e 21 responderam da seguinte maneira

Conselho de Administração	8
Diretoria Executiva	2
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	2
Outros	2

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Conselho de Administração e Presidente do Conselho de Administração (1,2)	1
Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	1
Conselho de Administração e Presidente Executivo (1,4)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	2
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

b) Das Unidades

3 Grupos não responderam, e 30 responderam da seguinte maneira :

Conselho de Administração	14
Diretoria Executiva	4
Presidente Executivo	1
Assembléia de Acionistas	2
Outros	3

6 Grupos assinalaram respostas múltiplas:

Conselho de Administração e Diretoria Executiva (1,3)	3
Conselho de Administração e Presidente Executivo (1,4)	1
Conselho de Administração e Assembléia de Acionistas (1,5)	1
Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembléia de Acionistas (1,3,5)	1

23. Qual a estrutura do topo do Grupo e das empresas ?

4 Grupos não responderam . e 29 responderam da seguinte maneira:

Conselho de Administração	12
mais Diretoria	7
mais Comitê Executivo	1
mais Assembléia de acionistas	1
mais Conselho Fiscal	1
mais Diretor Geral	1
mais Presidente	1
Assembléia de Acionistas	13
mais Conselho	11
mais Diretor/Diretorias	2
Diretoria e Conselho de Administração	1
Presidente. Vice-Presidente, Diretoria e Unidade de Negócios	1
Proprietário, <i> Holding </i> e empresas	1
Não existe uma estrutura única. São empresas separadas do mesmo dono	1

BIBLIOGRAFIA

BALANÇO ANUAL. São Paulo : Gazeta Mercantil, 2004

BETHLEM, A.S. Estratégia e estrutura na empresa brasileira. Rio de Janeiro : COPPEAD/UFRJ, mar.1991 (Relatório de Pesquisa, 101)

_____. Gerência à brasileira. São Paulo : Mc Graw Hill, 1989.

_____. Política e estratégia de empresas. Rio de Janeiro : Guanabara. 1981.

_____: Romero, E.I.C. Evolução estrutural das empresas brasileiras. Rio de Janeiro COPPEAD/UFRJ, 1996 (Relatório de Pesquisa, 285)

_____: Bastos, G.S.R.F. A descentralização simulada nos conglomerados financeiros. Rio de Janeiro : COPPEAD/UFRJ, 1983. 21p (Relatório de Pesquisa, 40)

CHANDLER, A. Strategy and structure. Cambridge, Mass.: MIT. Press, 1962. 463p.

_____ ; TEDLOW, The coming of managerial capitalism. Boston Mass.: HBP Press, 1985.

DRUCKER F.P. Management. New York : Harper & Row, 1973

DRUCKER, P. Results-Focused Design : federal and simulated decentralization, In:_____ Management. New York : Harper & Row, 1974. cap. 46.

FORTUNE, Apr. 2003

GALBRAITH, K. John. The New Industrial State, signet Books, New York, 1968.

RUMELT, P. R. Strategy, structure and economic performance. Boston, Mass.: Harvard Business School, Division of Research, 1974.

WRIGLEY, L. Divisional autonomy and diversification. Boston, Mass.: (Unpublished Doctoral Dissertation), Harvard Business School, Boston, 1970. Cap III.