

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 285
EVOLUÇÃO ESTRUTURAL DAS
EMPRESAS BRASILEIRAS

Agrícola Bethlem^{*}
Elza I.C. Romero^{**}

2ª Ed. Revista e Aumentada
1996

* Professor titular da Cátedra de Estratégia do COPPEAD/UFRJ. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

** M.Sc. do COPPEAD/UFRJ, Assistente de Pesquisa.
Pesquisa feita com o apoio do CNPq.

1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, procurou-se verificar a forma pela qual está estruturada a administração de topo dos grupos brasileiros e paralelamente das empresas que os compõem. Através da pesquisa de campo, procurou-se também examinar a utilização prática dos 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 separado - procurou-se sintetizar e desenvolver as literaturas anglo-americanas, européias (França e Espanha) e, finalmente, a Japonesa; todas, referentes a pesquisas similares desenvolvidas nos seus respectivos países, e que proporcionaram fortes bases e estímulo para o desenvolvimento e "descobrimento" das estruturas organizacionais no Brasil.

O grupo econômico 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 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 mostra que alguns foram sendo organizados 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, onde são agrupadas, na mesma unidade, pessoas e grupos que realizam atividades dentro de uma área funcional.

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 com direito a voto de uma empresa.

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

Da mesma forma que a empresa "divisionalizada", o grupo econômico admite que 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 estabelecer a forma como se estrutura a administração de topo das empresas brasileiras para implementar as estratégias escolhidas; detectar como estas estruturas evoluíram no tempo e como se relacionam com as estratégias e com fatores internos e externos.

Apesar da tentativa anterior feita pelo COPPEAD, em 1983², esta pesquisa ainda é exploratória. Não se conta, nas escolas brasileiras com setores de História das Empresas (ou dos negócios) como nos Estados Unidos. Antes de Chandler (1962) já existia o setor de *Business History* da Harvard Business School e alguns outros em diferentes universidades. O livro de Chandler (op.cit.) tem já mais de 30 anos e no Brasil não existe nada similar.

Os esforços do COPPEAD são inicialmente para produzir algo semelhante ao desenvolvido por Chandler (Id.) ainda distantes da sofisticação dos estudos posteriores de Wrigley (1967), Rumelt (1968) e Scott (1969), e exatamente por isso a importância dessa pesquisa e de sua continuação é muito grande para o ensino da 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
- c) Recebimento dos questionários respondidos,
- d) Processamento e consolidação das respostas

ETAPA 2. A OBTENÇÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

- a) Pesquisa secundária (em revistas, jornais etc).

² BETHLEM, 1989, cap. 10, p. 170.

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

Como na primeira remessa de 300 questionários obteve-se respostas de apenas 43 grupos, fez-se uma segunda remessa de 255 questionários para as empresas que não tinham respondido, das quais 27 responderam, o que levou o total para 70 respostas, cerca de 23% do universo da pesquisa.

O intervalo de tempo entre as duas remessas, de cerca de 16 meses, não interferiu nos resultados, já que os questionários não indicaram mudanças estruturais ocorridas no período nos grupos respondentes.

Os resultados da primeira remessa foram publicados como Relatório Coppead N° 285; os da segunda remessa foram compilados, organizados e enviados ao CNPq, porém não foram publicados. O texto que agora se publica é a consolidação das respostas dos 70 questionários.

ETAPA 1. A PESQUISA DE CAMPO

a. Seleção das fontes de dados

Como nos estudos examinados na revisão de literatura, foram escolhidas as maiores empresas. No caso brasileiro, os maiores grupos foram selecionados pela revista Balanço Anual de 1992, a qual lista os 300 maiores grupos privados nacionais. O critério adotado pela revista para classificar os grupos foi o do valor do patrimônio líquido do balanço consolidado dessas organizações, em moeda nacional, atualizado, quando necessário, para o final daquele ano.

Os grupos, de acordo com a premissa assumida e ordenados alfabeticamente são mostrados no Anexo 1.

Considerando que estes 300 maiores grupos brasileiros já são uma amostra de um universo maior, o questionário da pesquisa foi enviado a todos os grupos citados.

b. Elaboração e envio dos questionários

O questionário foi desenhado tomando como base o empregado na pesquisa anterior (Bethlem, 1983)³, referente à estrutura empresarial: por esta razão, partiu-se da

³ BETHLEM, S. Agrícola. Gerencia à Brasileira. Editora Mc. Graw Hill. SP. 1989.

premissa de que o questionário já tinha sido testado junto a vários empresários. Assim, apenas algumas perguntas foram modificadas, incluídas e/ou eliminadas, ficando no total um conjunto de 31 perguntas divididas em duas seções : Informações gerais sobre a empresa e estrutura propriamente dita. (*Vide* Questionário no Anexo 2).

Em seguida, procedeu-se à elaboração de uma base de dados para cadastramento e mala direta, alimentando-a com as informações (endereço, fone etc) contidas na publicação Brasil Dez Mil (1991).

O questionário foi completado em dez/92; a definição da base de dados e o envio de cartas e questionários aos 300 grupos ocorreu imediatamente após.

O questionário foi distribuído duas vezes conforme consta na metodologia.

c. Recebimento dos questionários respondidos

As primeiras respostas começaram a chegar em abril de 1993, sendo que até fins de julho haviam sido recebidos 30 questionários. Este número pareceu insuficiente. Utilizou-se então o *fax* e até 31 de agosto foram recebidas mais 15 respostas, totalizando 45 respostas, o que representou 15% das 300 maiores.

Destas respostas, duas foram eliminadas por terem sido os grupos absorvidos por multinacionais. (Grupo da Química Industrial Barra do Piraí (Quimbarra), que se tornou parte da americana Liquid Carbonic Inc., e o da Hotéis Sofitel 4 Rodas, que hoje faz parte do grupo multinacional francês Accor).

Da segunda remessa foram recebidos de volta 25 questionários respondidos, durante um período de três meses (out, nov e dez).

A amostra de 68 grupos (43 da primeira e 25 da segunda remessa) representou, então, pouco menos de 23% dos questionários enviados.

Comparada ao tamanho das amostras dos estudos de Rumelt (1974), que incluiu 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 para 1969 - 97 empresas e por Wrigley em 1967 - 100 empresas.

Deve-se acrescentar o fato de que a baixa percentagem de respostas em ambas as remessas parece indicar que as pesquisas acadêmicas ainda têm um valor pouco significativo para os dirigentes de empresas brasileiras; talvez por se ter pouca tradição de pesquisa; as de Chandler (1963) sobre o assunto se iniciaram na década de 40 ou talvez antes. A pesquisa anterior feita pelo COPPEAD, sobre estrutura, das primeiras do Brasil, terminada em 1983, não foi publicada porque só se obteve informações parciais de 26 grupos entre os 300 pesquisados, dos quais mais da metade não queria que suas informações fossem divulgadas.

Espera-se que com o correr do tempo e com o aumento do número de executivos oriundos de cursos de administração a receptividade e a colaboração às pesquisas aumente significativamente.

**d. Processamento e consolidação das respostas ao questionário
Apresentados no Anexo 9**

ETAPA 2 - OBTENÇÃO DE RESULTADOS E CONSOLIDAÇÕES

a. Pesquisa Secundária

Com o nome dos 68 grupos (Anexo 3), que constituiu a amostra para a pesquisa, realizou-se uma pesquisa secundária, principalmente com informações das revistas Balanço Anual, Maiores e Melhores e Quem é Quem na Economia Brasileira (todas com dados de dez/91), a fim de obter informações gerais sobre os grupos, como faturamento, 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 respostas e da pesquisa secundária, redigiu-se os resultados e conclusões apresentados a seguir.

4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

4.1 Características das empresas

Localização

Há uma concentração. Metade dos grupos está localizadas em dois estados Rio de Janeiro e São Paulo(*).

REGIÃO	1ª. remessa	2ª. remessa	Total grupos respondentes
BAHIA	2	2	4
DISTRITO FEDERAL	1	1	2
MINAS GERAIS	5	2	7
RIO DE JANEIRO	10	3	13 *
RIO GRANDE DO SUL	5	5	10
SANTA CATARINA	5	1	6
SÃO PAULO	14	7	21*
PARAÍBA	1	1	2
PERNAMBUCO	0	1	1
PARANÁ	0	2	2
	43	25	68

Fonte: Balanço Anual, 1992

A participação percentual dos grupos em cada estado está indicada no Anexo 4.

Tamanho

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

Faturamento

Só se obteve informação da receita operacional de 67 dos 68 grupos da amostra (Balanço Anual, 1992), os quais são indicados a seguir:

Receita Operacional por faixas de faturamento:

Faixa	1a. remessa	2a. remessa	Total
até 100	16	8	24
entre 100-300	11	3	14
entre 300-900	9	9	18
entre 900-1600	3	4	7
entre 4000-12000	3	1	4
TOTAL	42	25	67

Fonte: Balanço Anual 1992

Nenhum grupo com faturamento entre 1.600 MM e 4.000 MM respondeu o questionário. (Anexo 5).

Em termos brasileiros, tendo sido incluídos entre os 300 maiores, os grupos podem ser considerados grandes embora com uma grande variação (entre US\$ 4,4 milhões e US\$11,3 bilhões).

Pelo número de **funcionários**, os resultados foram:

No. de Funcionários	1a. remessa	2a. remessa	total
300 - 1000	6	5	11
1001 - 2000	7	3	10
2001 - 4000	0	7	7
4001 - 6000	8	-	8
6001- 8000	6	3	9
10000 -15000	4	4	8
15001- 20000	3	2	5
20001-30000	3	1	4
30001-40000	2	-	2
40001-50000	1	-	1
50001-100000	2	-	2
Total	42	25	67*

* 1 grupo não divulgou esta informação/Fonte: Balanço Anual, 1992.

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 67 grupos⁴ representam um volume de vendas pequeno (US\$ 49 bi), em termos mesmo de empresas, e não grupos, americanas ou japonesas; equivalente à 9ª empresa do *ranking* da Forbes⁵ e à 14ª do *ranking* japonês⁶.

Remessas	Faturamento Total	No. de grupos
1a.	34 bi	42
2a.	15 bi	25
total	49 bi	67

Individualmente, é claro que os grupos são pequenos em relação aos estrangeiros. Somente quatro estariam entre as 500 maiores empresas da Forbes em 1991 (quando a menor das 500 faturou 1,5 bi. de dólares). O grupo de maior por faturamento nesta amostra (11,4 bilhões de vendas) estaria colocado em 70º lugar no *ranking* da Forbes.

⁴ Um grupo não informou seu faturamento.

⁵ Philip Morris Co. com um faturamento de 48 bi. - Forbes, Apr. 27, 1992, p. 198.

⁶ Nissan Motor, cujo faturamento anual foi de 48,1 bi. - Forbes, July 20, 1992, p.257.

Se for comparado o tamanho pelo número de funcionários, 65 grupos dessa pesquisa⁷ empregaram 616.594 pessoas, em 1991; número inferior ao total de funcionários empregados apenas pela General Motors (753.300), 1a. empresa do *ranking* americano por faturamento⁸. Já em relação ao Japão, o resultado seria diferente, a Hitachi (9ª do *ranking*) empregou, em 1991, 324.300 funcionários, sendo a maior empregadora no *ranking* das 500 deste país. A 1ª empresa japonesa do *ranking* por faturamento (US\$ 154 bi) empregou apenas 7.100 pessoas (ITOH & Co.), porém trata-se de uma *trading* com pequeno valor agregado.

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).

Controle Acionário e Principais Executivos

Aproximadamente 98% dos grupos respondentes pertence a uma família, das quais pelo menos um dos seus membros (acionistas), participa diretamente na administração.

Nisto há uma diferença significativa com as *public corporations* constantes da lista da FORBES citadas antes, onde o controle no sentido brasileiro não existe (Bethlem, 1983). Com relação às *private corporations*, onde existe o controle familiar, as empresas da amostra também se apresentaram menores (176 *private corporations* americanas venderam mais de 1 bilhão em 1989. A maior de controle familiar, a Cargill, vendeu 44 bilhões!)

Setores de Atividade

A amostra foi bastante representativa pela variedade de setores de atividade onde os grupos participam (no total 27 setores na classificação da Balanço Anual - Vide Anexo 7).

Diversificação

Os 68 grupos representam 643 empresas variando de 2 a 28 empresas por grupo.

Pelo critério da FORTUNE (1991) de considerar diversificados apenas os grupos cujas companhias tenham menos de 60% do faturamento global obtido pelo negócio principal, vários grupos da amostra estudada não estão nesta classificação.

⁷ Não se obteve informação de três grupos.

⁸ O valor do faturamento foi 123 bi. - Forbes, Jul, 20, 1992.

Por pesquisa secundária, foi obtido em 33 grupos o faturamento da maior empresa do grupo. Em 14 grupos, uma única empresa contribui com 60% ou mais do valor total faturado pelo grupo. Sendo que desses 14 grupos, em 5, a maior empresa respondeu por mais de 90% do total faturado pelo grupo. Em 35, não se obteve informação. Assim, apenas 19 grupos podem ser considerados diversificados pelo critério da Fortune.

4.2 A Estrutura do Topo

1) Em 50 grupos a estrutura de topo se constitui de um Conselho de Administração ou órgão assemelhado, configurando o poder formal de acordo com o que diz a lei das S.A.; em 42 grupos, junto a outros órgãos e pessoas (em 27, a Diretoria); em 6 desses grupos o C.A. é visto como estando abaixo do outro órgão.

2) 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 não existe com certeza, porém as funções desempenhadas pela direção geral indicam que há uma Direção Geral (semelhante a *Corporate* americana) em 59 grupos, em 9 grupos não há Direção Geral. Não existe correspondência entre este item e o anterior.

3) Houve dificuldades para processar as respostas sobre o topo e a Direção Geral, por várias razões:

Algumas decorrentes da qualidade da amostra.

a) Embora esta seja parte do universo dos 300 maiores grupos brasileiros como classificados pela revista 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).

b) 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 de cerca de 2.500 vezes (4,4 milhões e 11,3 bilhões respectivamente).

Entre a menor e a maior empresa da lista da Forbes a variação é de cerca de 82 (1,5 bilhão a 123 bilhões respectivamente). Portanto, na nossa amostra a amplitude é mais de 30 vezes maior.

c) Como se viu anteriormente, vários grupos não são diversificados. Não se pode verificar com certeza este item para 35 grupos por não se encontrar informação. Em 33, onde a informação foi obtida, somente 19 eram diversificados.

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

Em muitos casos visitou-se os respondentes ou foi estabelecido contato telefônico resolvendo a maior parte das dúvidas, mas mesmo assim não foram processadas algumas respostas, por não se ajustarem ao questionário.

4) Não foi possível determinar até que ponto as respostas de que um Conselho de Administração está no topo dos grupos significam 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 legitimizar as decisões do seu Presidente ou de outro verdadeiro detentor do poder.

Em cinco das seis entrevistas que foram feitas para esclarecer melhor as respostas, ficou claro ocorrer esta última hipótese.

Há outros sete grupos em que as respostas aos questionários indicaram que um único indivíduo ocupa o topo, um grupo em que são dois indivíduos (o Presidente e o Vice-Presidente), dois grupos em que o Presidente foi colocado acima do Conselho e 10 grupos em que o Conselho divide o topo com um único indivíduo, ou seja, em 20 grupos o poder parece concentrado em um indivíduo (cerca de 30% da amostra).

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 nos 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.

- 5) A descentralização simulada⁹ é menor nesta amostra que na amostra da pesquisa de 1983¹⁰, mas ainda uma pessoa ocupa 1,4 cargos.
- 6) 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 (1983)¹¹ em 26 grupos, quando a estrutura funcional era predominante, agora 52 dos 68 grupos informaram que se organizam por produto, cliente ou região. Cinco respondentes colocaram função ou atividade como determinante de estrutura.

De certo modo, a pouca idade dos grupos brasileiros em 1983 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 constrained*) (Rumelt, 1968 p. 51). O aumento da idade pode ter trazido o crescimento, a agregação de novas empresas e a adoção de novas formas de estruturação como por produto, cliente ou região.

Houve uma grande transformação na forma da estrutura das empresas americanas listadas nas 500 da Fortune, entre 1949, quando dois terços estavam em apenas um negócio principal e três quartos eram estruturadas funcionalmente, e 1959, quando dois terços apresentavam estratégia de ampla diversificação e três quartos eram divididas por produto.

Pelo que foi observado em 1983, e também se vê nesta pesquisa, a transformação que sofreram as empresas americanas de 1949 a 1959, parece ter começado a ocorrer nas empresas brasileiras pesquisadas no período de 1983 a 1993.

4.4 Holdings

- 1) A *holding* existe em minoria na amostra. Dos 68 grupos, 30 têm *holding* e 38 não têm.

⁹ É expressa pelo número de pessoas que ocupam vários cargos de diretoria.

¹⁰ Pesquisa não publicada, Gerência à brasileira, 1989, p.183.

¹¹ *Idem*.

Dos que têm *holding*, em 25 ela exerce controle acionário; destes, seis são *holding* pura.

Independentemente do controle acionário, em seis grupos a *holding* tem funções semelhantes às da direção *Corporate* das empresas americanas (controlam atuação, aprovam orçamento, prestam serviços); em 18 é "parecido" (controlam e aprovam mas não prestam serviços).

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

4.5 Idade

Não se obteve informação sobre a data da decisão de se organizar como grupo. A grande maioria dos respondentes parece se encontrar em etapa de estruturação, entre outros fatores, devido ao crescimento do número de empresas que formam os grupos. Nesta amostra, 178 empresas foram abertas entre 1980 e inícios de 1994.

Calculando-se a idade média entre a fundação da 1ª e da 2ª empresa (de cada grupo)¹² obteve-se um resultado de 19 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.

4.6 Controle

- 1) Cinco grupos responderam ter orçamento separado para o que poderia ser assemelhado ao "escritório geral" de Chandler (1962).
- 2) Trinta e seis grupos têm orçamento global incluindo todas as empresas do grupo, o que indica controle semelhante ao de uma *Corporation*.

¹² Cálculo realizado com 52 grupos respondentes. Dez responderam só a data de fundação da 1ª e da última empresa. Seis não responderam à pergunta 4.

3) A aprovação de orçamentos só é feita pelo Conselho de Administração em 24 grupos, caracterizando outra diferença para uma *Corporation*.

4.7 Planejamento Estratégico

1) Confirmando o formalismo dos C.A., as decisões estratégicas são tomadas em alguns casos por grupos que não se apresentaram anteriormente, como os Comitês Executivos que aparecem em 5 grupos, o Comitê Corporativo que aparece em um, o Conselho de Família em um, e o Comitê de Controle de Negócios em um.

2) Os nove grupos que responderam não ter Direção Geral também responderam não ter planejamento estratégico global; desses, três não teriam qualquer planejamento estratégico.

3) Cinquenta e dois grupos responderam ter planejamento estratégico global. Apenas 36 têm orçamento global.

Planejamento estratégico sem orçamento envolve grandes dificuldades e mostra uma fraqueza no processo dos 16 grupos que não têm orçamento.

4) O Planejamento estratégico tem a participação do Conselho de Administração em apenas 20 grupos, 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).

Só um grupo informou que as decisões que envolvem propriedade são tomadas pelo acionista majoritário, e há ainda um grupo que se utiliza de um Conselho de Família para tomar estas decisões.

Finalmente, as respostas indicam que o *underwriting* é menos disponível do que seria adequado para os maiores grupos do Brasil.

COMENTÁRIOS FINAIS

As empresas da amostra são muito pequenas e recentes em relação às da amostra de Chandler (1962), Rummelt (1974) e Scott (1971); talvez por isto não se encontre a estrutura que Chandler chamou de descentralizada e multidivisional, com a existência de 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.

Como há no Brasil ainda hoje, e a amostra confirma, controle acionário concentrado na mão de poucos indivíduos, 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) também não foi encontrado na amostra.

As "privatizações" de empresas do governo, em que coalizões de vários "grupos econômicos" 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 os outros citados.

PROSSEGUIMENTO DA PESQUISA

A diferença de atitude face às pesquisas entre os executivos abordados em 1983 e 1994 é significativa, entretanto, ainda hoje um número muito grande ignora as solicitações acadêmicas. Os que respondem o fazem com interesse e cuidados, embora ainda exigindo confidencialidade sobre os dados fornecidos. É provável que essa diferença se deva ao aumento de exposição pelas empresas e dirigentes aos textos e pesquisas, acadêmicas ou não, que têm sido publicados nesse período. Assim, espera-se que o que se considera melhoria continue ocorrendo de forma mais ampla e mais rápida nos próximos anos.

De outro lado, na pesquisa seguinte, que será iniciada imediatamente, pretende-se direcionar melhor as perguntas e enviar questionários apenas para os grupos cujo tamanho e complexidade indiquem a possibilidade de se acompanhar sua evolução estrutural.

Quanto ao aparecimento das estruturas de topo semelhantes às estudadas por Chandler, aguardaremos uns dois anos para pesquisarmos as "privatizadas" a fim de confirmar a tendência detectada referida anteriormente.

ANEXO ÀS CONCLUSÕES

A POSSÍVEL MACROCEFALIA

A Pergunta Inicial

Este texto procurará responder às perguntas:

O número de membros dos Conselhos de Administração na empresa brasileira é proporcionalmente maior, que o número de membros dos *Boards* na empresa americana? E de executivos de topo?

As empresas brasileiras faturam menos por membro e por executivo de topo do que as americanas?

Se essa amostra for comparada com a das 500 maiores do Fortune, serão obtidos os dados do quadro a seguir:

	BRASIL	E.U.A.
Número de Grupos e <i>Corporations</i>	68	500
Faturamento global anual (em US milhões)	48.458	2,262,652
Nº médio de membros do C.A. ou do <i>Board</i>	13* 9	13
Nº médio de executivos de topo	27* 19	--
Fat / ano / membro do C.A. ou <i>board</i> (em US milhões)	5.384**	174.050,15
Fat / ano / executivo de topo	2.550**	--

* O número de cima indica a quantidade de cargos. O número de baixo indica a quantidade de pessoas que ocupam estes cargos.

** Calculado por pessoa.

No agregado, a resposta é positiva. O faturamento por membro do *Board* é mais de 40 vezes maior nos EUA que o faturamento por membro do C.A. no Brasil, ou seja, as empresas brasileiras desta amostra no seu conjunto são macrocéfalas.

OUTRAS CONSIDERAÇÕES

1- Proporcionalidade Duvidosa

Ao que tudo indica o número de membros do C.A. e do *Board* não cresce linearmente com o aumento do faturamento. Nem mesmo parece existir proporcionalidade.

Nas empresas americanas citadas por Lorsch (1991), o Times Mirror (T.M.) com receita anual de 3.614 milhões de dólares, tem 17 membros do *Board*, ou seja, fatura 216,6 milhões de dólares por membro; e a Exxon fatura 102.847 milhões de dólares e tem 12 membros, ou seja, 8.570,6 milhões de dólares por membro, 40 vezes mais que o TM.

Entre os grupos brasileiros da nossa amostra, o grupo 12¹³ faturou 19,4 milhões de dólares e tem 3 membros do C.A. (6.5 milhões de dólares/membro)- o menor faturamento por membro, 33 vezes menor que a T.M. americana; e o três¹⁴ faturou 4.354,9 milhões de dólares e tem 7 membros no C.A. - 622,1 milhões de dólares/membro (o maior faturamento por membro), ou seja, quase 100 vezes mais que o 12; quase 3 vezes mais que a americana T.M. e cerca de 14 vezes menos que a Exxon.

2- Faturamento por Presidente

Como toda empresa tem apenas um presidente, o faturamento por presidente é o faturamento da empresa. A variação de faturamento por presidente na nossa amostra vai então de 4,4 milhões de dólares a 11,4 bilhões, três mil vezes mais. Assim, ao que tudo indica existe economia de escala para o topo da empresa. As empresas de faturamento menor precisam então cuidar mais para que não se tornem macrocéfalas.

¹³ N° de identificação do grupo, porém não se relaciona com *ranking* x faturamento.

¹⁴ Idem.

3- Número de Membros do C.A. x de Executivos de Topo

A correlação entre o número de membros do C.A. e de executivos de topo, no Brasil, variou de grupo para grupo e de empresa para empresa, mas em pouquíssimos casos o número de diretores foi inferior ao número de conselheiros. No agregado da amostra, o número de diretores foi mais que o dobro do de conselheiros. O número de cargos de diretoria variou de 2 a 172 (média 27), o de membros das diretorias variou de 2 a 144 (média 19), o de cargos de conselheiros variou de 1 a 53 (média 13) e o de membros dos C.A. variou de 1 a 41 membros, (média 9).

Portanto, na amostra o faturamento por diretor deve ser inferior ao faturamento por membro do conselho.

4- Faturamento por Executivo de Topo

Não existindo em nossa amostra o *General Office* e, portanto, o que seria equivalente ao *Corporate Management* (os dirigentes dos órgãos centrais *Corporate*) não se pode comparar o faturamento por executivo de Topo. Ter-se-á que descobrir a forma de conseguir destacar nos grupos quem exerce funções realmente grupais de topo e não função da direção das empresas .

Fazendo o cálculo para diretores, a variância é grande, por exemplo: O grupo 12 tem 2 diretores o que dá 9,7 milhões de dólares/diretor. O grupo 3 tem 34 diretores ou 128,1 milhões de dólares por diretor, 14 vezes mais, o grupo 14 tem 14 diretores ou 101,6 milhões de dólares por diretor, 34 vezes a mais.

A grande variação do faturamento por diretor encontrada entre as empresas da amostra indica que pelo menos algumas são macrocéfalas.

Não se pode comparar com as *corporations* americanas porque não se dispõe dos dados.

Não se pode também tirar conclusões sobre a percentagem do faturamento dispendido com toda a administração de Topo.

5- Ganhos dos Executivos de Topo

Nos E.U.A. as revistas Forbes, Fortune e Business Week, entre outras, se dedicam a pesquisar e publicar os ganhos dos principais executivos das empresas não só das *public* como também de várias *private*. Nestes ganhos eles incluem "tudo": salários, opção de compra de ações e, como eles chamam, os *perks* (parecido a nossa mordomia). O Business Week de 1 de Maio de 1989 apresentou uma reportagem sobre o título " Está o chefe ganhando demais?", onde apresenta o ganho dos mais destacados executivos americanos e os resultados de suas companhias. Grande parte da remuneração dos dirigentes americanos é representada por opções de compra de ações, cujas cotações vão refletir os bons resultados decorrentes do desempenho do próprio administrador. Mesmo assim, o tom do artigo é de achar que está demais. A compensação total para 1988 foi na média de 2 milhões de dólares por ano. A reportagem examina os salários comparando-os com os resultados das companhias e há executivos bem pagos em companhias com retorno negativo para os acionistas.

Em outro artigo, a Fortune (1988) compara os ganhos dos chefões americanos com os europeus e japoneses mostra que os americanos são "super pagos".

	Chrysler (am)	Daimler Benz (alemão)	Peugeot (francês)	Honda (japonês)	Exxon (am)	B.P. (inglês)	R.Dutch Shell (holandês)
Fat. Us. Bi.	26,3	37,5	19,7	117,2	76,4	45,5	78,3
Ganhos do Presidente Us MM.	17,6	1,2	0,250	0,45	5,5	0,582	0,500
16 % S/Fat	<0,1	<0,01	<0,002	<0,005	<0,01	<0,002	<0,001
Lucro US MM.	1.300	970	1.100	516	4.800	2.300	4.700
17 % S/lucro	4,94	2,58	5,58	4,40	6,28	5,05	60,02

16. 17 calculados neste trabalho

Vê-se que os salários dos americanos (gigantescos se comparados aos dos europeus e dos japoneses do mesmo ramo) representam apenas uma percentagem muito pequena do faturamento.

No Brasil temos vários presidentes ganhando em torno de 0,5 milhões de dólares (há ganhos maiores) em firmas de faturamento menor que 4 bilhões, ou seja, a percentagem é maior que 0,01%. Estamos mais para o padrão americano do que para o europeu ou o japonês.

Em reportagem da Forbes (1993), o salário médio para 800 executivos chefes americanos em 1992 foi de 806.000,00 dólares (942.000,00 em 1991), 14% menos que em 1991, embora as rendas das 800 Companhias tenham subido 3,2% e os lucros 16% sobre os de 1991. No total, os 800 executivos ganharam 2,1 bilhões de dólares, pouco mais de 1% dos lucros em 92.

A grosso modo, os faturamentos foram 20 vezes maiores que os lucros, onde a remuneração sobre o faturamento foi menor que 0,08%, sem dúvida menor que 0,1%.

Não existem dados sobre remuneração de executivos brasileiros. A **descentralização simulada** faz com que alguns executivos brasileiros sejam diretores de 20 ou mais subsidiárias, recebendo 20 ou mais salários. Boa parcela do ganho é através de participação no lucro, parte contabilizada e publicada no balanço, parte através de benefícios paralelos não contabilizados como ganhos, por exemplo verbas de representação, viagens, ações doadas etc, e que não constam de qualquer publicação.

A resposta à pergunta inicial parece ser também positiva para as firmas individualmente, mas há grande variação e para algumas talvez não seja positiva.

REFERÊNCIAS DO ANEXO ÀS CONCLUSÕES

LORSCH, Jay The board of directors: Membership, Case 9-491-081, Harvard Business School, Boston 1991

Are Europe's Bosses Underpaid? Fortune, nov 7, 1988

Make this tool work Forbes, may 24, 1993

Is The Boss Getting Paid Too Much ?, Business Week, 1 Maio 1980.

Anexo 1

Lista dos 300 Maiores Grupos Brasileiros

ABC ALGAR	CACIQUE	ELIANE
ABRIL	CAISA	ELUMA
AGRALE	CALOI	EMPESCA
AGROCERES	CAMARGO CORREA	ENCOL
ALBUQUERQUE TAKAOKA	CARBOMIL	EQUIPAV
ALIANCA DA BAHIA	CARLOS LYRA	ESTRELA
ALIPERTI	CASFEPE	ESTUB
ALPARGATAS	CATA	ETERNIT
AMERICA DO SUL	CATAGUAZES LEOPOLDINA	EUCATEX
ANDRADE GUTIERREZ	CAUE	EUROBANCO
ANTARTICA	CBV	FENICIA
APLUB	CCE	FERBASA
ARAO SAHM	CCN	FERREIRA GUEDES
ARNO	CEDRO CACHOEIRA	FERREIRA GUIMARAES
ARTEX	CELITE	FERRO LIGAS
ARTHUR DONATO	CENTENARIO	FERTIBRAS
ARTHUR EBERHARDT	CHAPECO	FERTISA
AZALEIA	CIMENTO PARAISO	FICHET
AZEVEDO & TRAVASSOS	CLC	FINIVEST
BADRA	COBRASMA	FISCHER
BAHEMA	COELHO	FMLIA. PAULA MACHADO
BALBO	COFAP	FRAGOSO PIRES
BAMERINDUS	COMETA	GARAVELO
BANCOCIDADE	COMOLATTI	GENTIL MOREIRA
BANDEIRANTES	CONCIC	GERDAU
BANORTE	CONCRETEX	GLOBEX
BARDELLA	CONFAB	GOMES DE A. FERNANDES
BBM	CONFORJA	GRADIENTE
BCN	CONSTANCIO VIEIRA	GRANOL
BERNECK	CONVAP	GRENDENE
BEZERRA DE MENEZES	COPAS	GRUAR
BIAGI	COTIA	GUARARAPES
BLOCH	COTRIJUI	GURGEL
BMC	CREDIT COMMERCIAL	HABITASUL
BMD	CREFISUL	HANSEN
BMG	CREMER	HERING
BOMPRECO	CRESAL	HERMES MACEDO
BORDON	CUTRALE	HORSA
BORLEM	C.C.O	IAP
BOZANO, SIMONSEN	C.R.ALMEIDA	IBEMA
BRAHMAN	DE MILLUS	INBRAC
BRASDESCO	DEDINI	INEPAR
BRASINCA	DELP	IOPCHE
BRASMOTOR	DHB	IPIRANGA
BRASPAR	DOLHER	ITAMARATI
BRASWEY	D. PASCHOAL	ITAP
BELGO-MINEIRA	ECB	ITAPEMIRIM
BRENNAND	ECISA	ITAUSA
BRITANIA	ECONOMICO	JARI
BRUMADINHO	EDSON QUEIROZ	JEREISSATI SAO PAULO
CAC	EDUARDO CARDOSO	
CACHOEIRA DE MACACOS	EIT	

Anexo 1
(Cont.)

JOAO FORTES	O ESTADO DE SAO PAULO	SCHNEIDER LOGEMANN
JOAO SANTOS	OAS	SEMP TOSHIBA
JOSAPAR	ODEBRECHT	SENDAS
MINUPAR	OLVEBRA	SEQUIP
J. MACEDO	OSA	VILLARES
J.ALVES VERISSIMO	OSORIO ADRIANO	SERVENG CIVISAN
J.H.SANTOS	OTHON	SIFCO
KAIOWA	OXITENO	SILVA NETTO
KEPLER WEBER	PABREU	SILVIO SANTOS
KLABIN	PAES MENDONCA	SIMAO
LACTA	PAN AMERICAN QUIMICA	SINASA
LATORRE	PANVEL	SOARES DE OLIVEIRA
LIMASA	PAO DE ACUCAR	SOBLOCO
LION	PARANAPANEMA	SOUZA RAMOS
LIX DA CUNHA	PASCHOAL THOMEU	SPRINGER
LOJAS AMERICANAS	PATROPAR	SUL AMERICA
LORENZETTI	PEDRO OMETTO	SULFABRIL
MADEIRIT	PEIXOTO DE CASTRO	SUPERGASBRAS
MAEDA	PERDIGAO	TABACOW
MAGNESITA	PERSICO PIZZAMIGLIO	TECHNOS
MANAH	PIOVEZAN	TEKA
MANASA	PROGRESSO	TERCIO WANDERLEI
MANGELS	PROMETAL	TOGA
MANSUR	PROMON	TRAF0
MAPPIN	QUEIROZ GALVAO	TRAMONTINA
MARCELINO MARTINS	QUIMBARRA	TRANSPARENA
MARCOPOLO	RANDON	TRATEX/RURAL
MARISOL	REAL	TREVO
MASTER	REDIMIX	TRILUX
MATCHLINE SHARP	REFRIPAR	TROMBINI
MATTAR	RENAUX	TUPY
MELHORAENTOS N.PR.	RENNER HERMANN	ULTRA
MELHORAMENTOS	RENOSA	UNIBANCO
MENDES JUNIOR	REZENDE	UNICAFE
MERCANTIL DO BRASIL	REZENDE BARBOSA	UNIPAR
MERCANTIL FINASA	RIMA	USINA SAO JOAON
MESBLA	RIO GUAHYBA	VARIG
METAL LEVE	RIPASA	VELROME
METALAC	ROBERTO MARINHO	VERDI
MICHELETTO	ROMI	VICUNHA
	ROSSI	VILA ROMANA
MONTEIRO ARANHA	RUY BARRETO	VOTORANTIM
MONTREAL	SADIA	V.F.
MUELLER	SAFRA	WEG
MULTIPLIC	SANTANENSE	WEMBLEY
NACIONAL	SANTISTA	WETZEL
NADIR FIGUEIREDO	SAO JOSE	ZAMPROGNA
NEMOFEFFER	SAO MARCO	ZIVI/HERCULES
NORCHEM	SAO PAULO PETROLEO	
NOROESTE		

Anexo 2

Empresas que Responderam ao Questionário e Suas Posições no Ranking das 300 Maiores

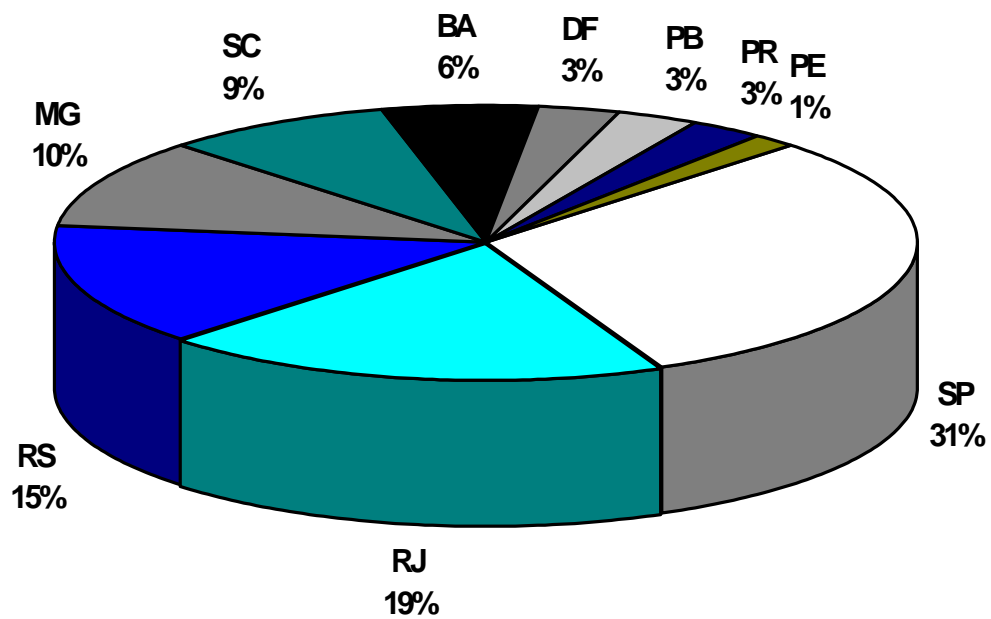
Ranking	GRUPO
3	BRADERCO
8	BELGO MINEIRA
10	ODEBRECHT
11	KLABIN
13	GERDAU
16	ABC ALGAR
18	CEVAL HERING
19	BRAHMA
20	VILLARES
22	UNIBANCO
24	MENDES JUNIOR
25	BRASMOTOR
29	ULTRA
31	SULAMERICA
34	SADIA
40	MESBLA
42	ECONOMICO
44	NACIONAL
46	UNIPAR
49	BBM
53	IOCHPE MAXION
54	CONFAB
59	VEROLME
63	CATAGUAZES LEOPOLDINA
68	ENCOL
70	COFAP
73	METAL LEVE
80	ELIANE
85	SHARP
88	TREVO
93	MULTIPLIC
99	REFRIPAR
101	OLVEBRA
104	O GLOBO
109	WEG
126	SOARES DE OLIVEIRA
128	CEDRO CACHOEIRA
130	BIAGI/STA. ELISA

Anexo 2
(cont.)

Ranking	GRUPO
132	TRILUX
151	JOSAPAR
152	PAN AMERICANA QUIMICA
156	RANDON
159	PETROPAR
161	OSORIO ADRIANO
165	MANGELS
187	MAPPIN
194	CONVAP
196	JOAO FORTES
199	FENICIA
204	IND. COELHO
208	INEPAR
215	OSA
229	MARISOL
235	PROMON
242	ESTUB
247	BAHEMA
248	MATTAR
250	TECHNOS
259	COPAS
264	RENAUX
265	CATA
271	FININVEST
272	FERTIBRAS
276	RIO GUAYHBA
279	DHB
280	ECISA
281	BORLEM
294	MICHELETTO

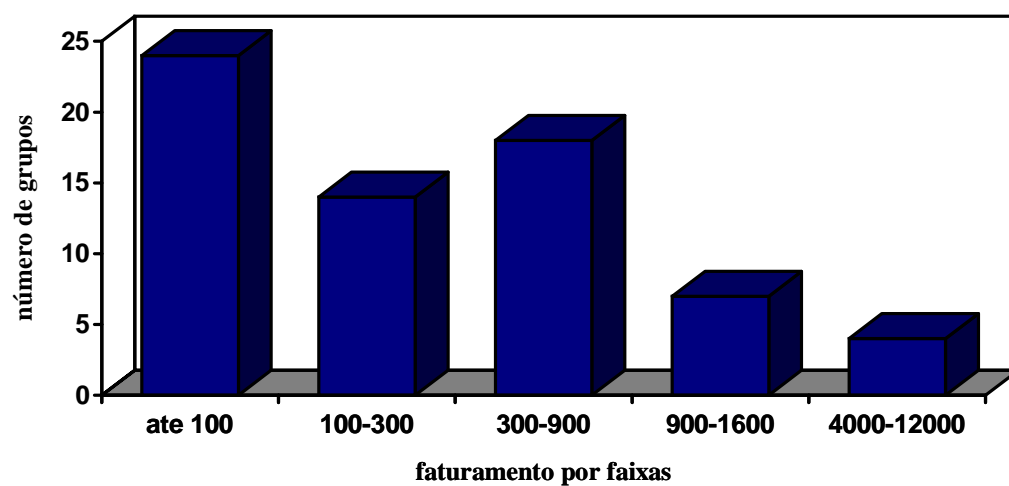
Anexo 3

Participação Percentual Dos Grupos Em Cada Estado



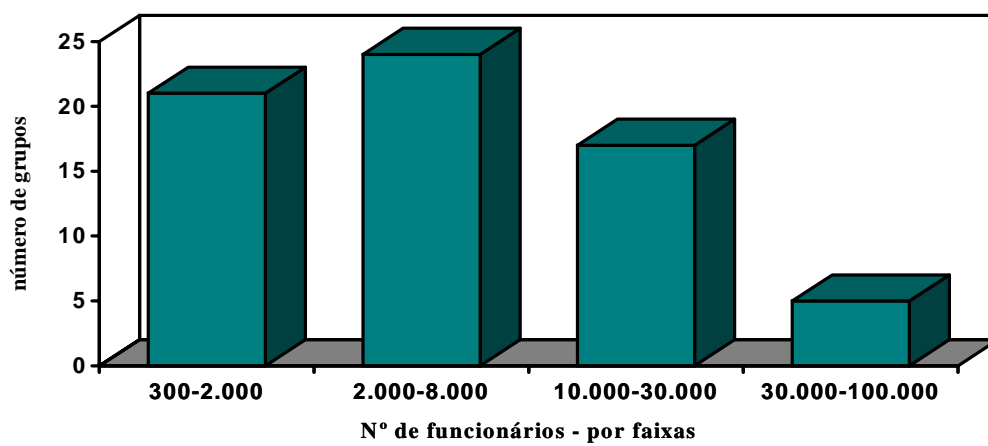
Anexo 4

Tamanho Dos Grupos Por Faturamento



Anexo 5

Tamanho Dos Grupos Por N° De Funcionários



Anexo 6

Setores de Atividade

Anexo 7

Datas de Fundação dos Grupos da Amostra

Ranking (Gazeta Mercantil)	No. de Setores onde participam	Empresa mais antiga do Grupo	Empresa mais nova do Grupo	Anos entre a fundação da primeira e da última	Estrutura
1	8	1935	1980	45	
2	2	1924	1988	64	
3	4	1931	1992	61	H
4	7	1944	1989	45	
5	6	1912	1987	75	H
6	3	1888	SI	SI	
7	5	1918	1988	70	
8	5	1901	1992	91	H
9	6	1969	1986	17	H
10	6	1934	1970	36	H
11	6	1895	1984	89	H
12	3	1961	1987	26	
13	6	1944	1986	42	H
14	4	1950	1983	33	
15	3	1951	1992	41	
16	6	1942	1992	50	
17	8	1964	1991	27	H
18	2	1950	1989	39	
19	6	1968	1989	21	
20	6	1961	1988	27	H
21	2	1930	1988	58	H
22	3	1950	1990	40	
23	2	1960	1991	31	
24	1	1964	1978	14	
25	2	1883	1990	107	
26	2	1961	1992	31	
27	2	1952	1992	40	H
28	2	1938	1976	38	H
29	5	1951	1973	22	
30	1	1945	1992	47	H
31	2	1963	1984	21	
32	4	1905	SI	SI	
33	2	1970	1988	18	H
34	1	1952	1961	9	
35	3	1944	1992	48	H
36	1	1948	SI	SI	
37	2	1925	1982	57	
38	2	1962	1980	18	
39	1	1949	SI	SI	
40	2	1953	1988	35	H

**Anexo 7
(Cont.)**

<i>Ranking (Gazeta Mercantil)</i>	No. de Setores onde participam	Empresa mais antiga do Grupo	Empresa mais nova do Grupo	Anos entre a fundação da primeira e da última	Estrutura
41	1	1908	SI	SI	H
42	1	1969	1989	20	
43	2	1967	1983	16	H
44	1	1965	SI	SI	
45	4	1853	1979	126	
46	1	1956	SI	SI	H
47	5	1950	SI	SI	H
48	1	1955	SI	SI	
49	4	1963	1991	28	H
50	5	1928	SI	SI	H
51	1	1968	1994	26	H
52	7	1834	1989	155	H
53	4	1933	1990	57	
54	1	1949	1969	20	H
55	1	1929	1990	61	H
56	1	1942	1952	10	
57	5	1967	1985	18	
58	5	1962	1987	25	
59	5	1921	1989	68	
60	7	SI	SI	SI	
61	4	1949	1994	45	H
62	1	1912	1987	75	
63	3	1913	1992	79	H
64	6	1972	SI	SI	
65	5	1944	1994	50	
66	1	1946	1990	44	
67	6	1938	1987	49	H
68	4	SI	SI	SI	H
X idade entre a primeira e a última=				45.55	30 HOLDINGS

SI= Sem Informação

Anexo 8

Cálculo de Médias, Modas e Medianas

Grupo	PER 2	PER 6	PER 7	PER 8	PER 9	PER 10
1	1			0		
2	2	2	1	0	-	-
3	2	3	2	0	0	0
4	2	3	3	1	0	0
5	2	3	3	1	1	0
6	3	3	4	1	1	0
7	3	4	4	1	1	1
8	3	4	4	1	2	2
9	3	4	4	1	2	3
10	3	4	5	1	3	3
11	4	4	5	1	3	3
12	4	5	5	1	3	3
13	4	5	5	1	3	4
14	4	5	6	1	3	4
15	4	6	6	1	4	4
16	4	6	7	1	4	4
17	4	6	7	1	4	5
18	4	6	7	1	4	5
19	4	7	7	1	4	5
20	4	7	7	1	5	5
21	4	7	7	1	5	6
22	4	7	8	1	5	6
23	5	8	8	1	5	6
24	5	8	8	1	6	6
25	5	8	8	1	6	6
26	5	9	8	1	6	6
27	5	10	8	1	6	6
28	6	10	9	1	6	6
29	6	10	9	1	7	6
30	6	11	10	1	7	6
31	6	12	10	1	7	6
32	6	13	11	1	7	6
33	7	13	11	1	7	7
34	7	13	12	1	8	7
35	7	14	12	1	8	7
36	8	15	13	2	8	7
37	8	15	13	2	8	7
38	8	16	14	2	8	7
39	8	17	14	2	9	7
40	9	17	14	2	9	7
41	9	18	14	2	9	8
42	9	18	15	2	9	8
43	9	20	15	2	10	8

Anexo 8
(Cont.)

	PER 2	PER 6	PER 7	PER 8	PER 9	PER 10
44	10	21	16	2	10	8
45	11	23	17	2	10	8
46	11	23	18	3	11	8
47	11	24	19	3	11	9
48	11	25	19	3	12	9
9	11	26	19	3	12	10
50	12	28	20	3	13	10
51	12	29	21	3	15	10
52	13	30	23	3	15	10
53	14	32	24	4	15	10
54	14	33	25	4	17	11
55	15	35	27	4	19	11
56	16	35	30	4	19	12
57	16	38	34	5	19	12
58	16	44	34	5	20	12
59	17	48	34	5	20	13
60	19	49	35	5	28	13
61	20	64	35	6	29	14
62	24	67	36	6	31	14
63	24	73	38	10	37	19
64	24	80	41	10	38	19
65	25	139	70	10	47	20
66	26	144	80	10	48	23
67	27	163	104	11	50	32
68	28	172	144	24	53	41
Totais:	643	1821	1305	196	814	561
N=	68	67	67	65	64	62
média	9.47	27.3	19.4	3.05	12.71	9.1
moda	4	7	7	1	7	6
mediana	7	13	11.5	1	7.5	7

Anexo 9

Processamento E Consolidação Das Respostas Ao Questionario

Pelo compromisso assumido pelos pesquisadores de não divulgar a identidade dos grupos, estes foram identificados por um número, atribuído na ocasião do recebimento dos questionários (sem ter relação com o *ranking* da 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) Nome do Grupo (ou empresa dominante)

Os 68 grupos que responderam o questionário de pesquisa e as posições que ocuparam no *ranking*, estão listados no Anexo 3.

Em média, existem 9,5 empresas por grupo, a moda foi de 4 e a mediana indicou 7 empresas por grupo.

As médias e medianas desta pergunta e as de n^{os} 6, 7, 8, 9 e 10 estão calculadas no Anexo 9.

2) Quais as empresas que o constituem e onde se encontram instaladas ?

O número total de empresas participantes dos 68 grupos foi de 643 (*vide Anexo 9*). Sobre o lugar de instalação e a participação percentual em cada estado, *vide Anexo 4*.

3) Quais os negócios dessas empresas ?

Vide Anexo 7.

4) Data de fundação das principais empresas

Vide Anexo 8.

Considerando a fundação da 1ª empresa de cada grupo como data de fundação do grupo, o mais antigo da amostra foi fundado em 1834, o 2º em 1883 e o 3º mais antigo em 1888, época em que já ocorriam os movimentos de fusão de empresas nos Estados Unidos. (Chandler, Tedlow 1985).

Só 433 (das 643) empresas revelaram suas datas de fundação.

Entre 1834 e 1924 - 15 empresas foram fundadas;
entre 1925 e 1968 foram fundadas 113 empresas;
entre 1969 e 1980 foram fundadas 127 empresas, e
entre 1981 e 1994 foram fundadas 178 empresas.

A empresa mais recente dos grupos foi fundada em 1994.

5) Qual a estrutura do topo do grupo e das empresas?

Cinquenta grupos responderam ter no topo um Conselho de Administração ou outro órgão assemelhado.

Quatro apenas o C.A.

Quarenta e dois o C.A. junto com outro órgão ou pessoa.

Desses:

Seis colocaram o C.A. abaixo de outro órgão ou pessoa.

Trinta e seis acima.

Quatro órgãos assemelhados.

Três grupos responderam Diretorias (2) ou Diretoria Executiva (1), que somados aos 4 que colocaram a Diretoria sobre o C.A. somam 7 grupos.

Seis grupos responderam que a Direção Geral da empresa principal age como a Direção Geral do grupo (topo) - diretorias 5, C.A. 1)

Sete grupos responderam que um único indivíduo ocupa o topo do grupo.

Um grupo respondeu que dois indivíduos - o Presidente e o Vice-Presidente - ocupam o topo do grupo.

Um grupo respondeu não ter nada no topo não tendo Direção Geral.

Sub-divisões das respostas

Dos 6 que alocaram o C.A. abaixo do outro órgão ou pessoa:

- 4 o puseram abaixo da Diretoria,
- 2 abaixo do Presidente,

Dos 36 que o colocaram acima (alguns com respostas múltiplas) responderam ser este órgão ou pessoa.

- 15 a Diretoria
- 12 a Diretoria Executiva
- 1 o Comitê Empresarial
- 1 o Comitê Executivo
- 5 a Presidência
- 2 a Presidência Executiva
- 2 o Presidente
- 1 os Diretores
- 1 o Diretor Superintendente

Dos 4 que responderam órgãos assemelhados às C.A.

- 1 grupo respondeu ter um Conselho Diretor,
- 2 grupos responderam ter um Conselho informal,
- 1 grupo respondeu ter uma “*holding* familiar” junto com um “Conselho Administrativo”.

Dos 7 grupos que responderam que um único indivíduo ocupa o topo:

- 4 responderam que um único dirigente exerce a Direção Geral,
- 2 responderam que é o Presidente,
- 1 respondeu que um único indivíduo atua como Presidente de todas as empresas do grupo.

6) Total de cargos de Diretoria por empresa:

Achou-se 1.821 cargos de Diretoria para a amostra, variando de 2 a 172 cargos por grupo. Um grupo não respondeu.

Em média existe um total de 27,3 cargos de diretoria por empresa. Já a moda e mediana mostraram um valor de 7 e 13 cargos de diretoria por empresa respectivamente. Em vários grupos há empresas dirigidas por sócios que não foram computados.

Não foram considerados os Conselhos Fiscais que são obrigatórios, têm funções definidas por lei e participam *ex post facto*.

7) Quantas pessoas ocupam estes cargos (uma pessoa pode ocupar vários cargos?)

No total 1.305 pessoas (ocupando os 1821 cargos citados na pergunta anterior), variando de 2 a 144 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 único e da mesa de aplicações que é bastante difundido.

8) Quantos Conselhos de Administração existem em todo o grupo?

No total encontrou-se 196 Conselhos, variando de 1 a 24 Conselhos. Em média, existem três Conselhos de Administração por grupo; a moda e a mediana indicaram que existe 1 Conselho de Administração por grupo. Três grupos não responderam à pergunta.

9) Total de cargos de conselheiros em todos os conselhos acima:

Nos grupos que responderam ter Conselho(s) de Administração, o total de cargos foi de 814 conselheiros variando de 1 a 53 por grupo.

O número médio de cargos de Conselheiros, para os Conselhos mencionados, foi igual a 13. A moda foi de sete cargos e a mediana 7,5.

Um grupo não respondeu esta pergunta.

10) Quantas pessoas ocupam esses cargos?

As respostas variaram de 2 a 41, sendo que os dois grupos com maior número de cargos não responderam esta pergunta. No total da amostra, 561 pessoas ocuparam 814 cargos de conselheiros; em média 9 pessoas ocupam cargos nos Conselhos (a média na pergunta 9 foi de 13); a moda indicou que existiriam seis pessoas para os cargos, e a mediana mostrou sete pessoas (respectivamente 7 e 7,5 cargos na pergunta 9).

A indicação de descentralização simulada existe. Há indivíduos repetindo cargos. Na pesquisa secundária, a indicação é de que em alguns grupos há inúmeras repetições e em outros menos.

11) Há uma Direção Geral que supervisiona e dirige todas as unidades em que se divide o grupo?

Cinquenta e nove grupos responderam que sim; 9 grupos responderam que não.

12) A Direção Geral é uma *holding* ?

Trinta grupos responderam que a Direção Geral é uma *holding*

Vinte e nove grupos responderam que a Direção Geral não é uma *holding*

Dos 9 que não têm Direção Geral,

Sete não têm *holding*

Dois têm *holding*

13) Se a resposta for sim:

Nos 30 grupos onde a Direção Geral é uma *holding** ; a *holding* exerce controle acionário em 25 grupos,

Em 19 deles, a *holding* também controla a atuação das subsidiárias.

Destes 19, 14 também aprovam o orçamento das subsidiárias, e destas, 5, também prestam serviços.

Em seis deles é *holding* pura; exerce apenas o controle acionário.

Nos 5 grupos em que a *holding* não exerce controle acionário, cumpre as seguintes funções: nos 5 a *holding* controla a atuação; destes, em 4 também aprova o orçamento, e destes, em 1 também presta serviços.

Nota: Há um certo conflito com a resposta de a *holding* funcionar como Direção Geral. Como o controle acionário torna a *holding* dona do grupo e detentora de poder, estes respondentes embora não a considerassem Direção Geral, responderam sim à pergunta 12.

14) Qual a estrutura da *holding* ?

Em 18 grupos a estrutura da *holding* se constitui de Conselho de Administração e Diretoria.

Destes:

oito incluíram o Presidente e Vice-Presidente;

três incluíram também o Comitê Executivo.

Em quatro grupos, a estrutura se constitui da Diretoria, destes, dois incluíram o Presidente e o Vice-Presidente,

Em três grupos, a estrutura se constitui de Diretor Presidente/ Diretor Geral, e de várias Diretorias (administrativa, financeira, marketing, técnica etc).

Em um grupo, de Diretor Corporativo, Comitê Executivo e Diretores Funcionais,

Em um grupo, de duas Diretorias e quatro gerências.

Três grupos responderam de forma inadequada:

Um grupo respondeu ter uma *holding* mista;

Um grupo respondeu ter uma *holding* operacional;

Um grupo respondeu ter uma *holding* familiar.

15) Se a resposta for não (à pergunta 12) e afirmativa à pergunta 11, como é caracterizada a Direção Geral?

Dos 29 grupos que têm Direção Geral e esta não é uma *holding*, dois não responderam a esta pergunta. Nos demais 27, a Direção Geral é caracterizada da seguinte forma:

a) A direção de uma das companhias que constituem o grupo age como órgão de comando informal do grupo?

Oito grupos responderam que 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 exercem a Direção Geral (qual o valor de “n”)?

Treze grupos indicaram que a Direção age como um órgão formal com “n” membros que exercem a Direção Geral; “n” variou de dois a 13. O valor médio de “n” é igual a 8,5 membros por grupo.

c) Há um órgão informal com “n” membros que exercem a Direção Geral (qual o valor de “n”)?

Dois grupos indicaram que há um órgão informal com “n” membros que exercem a Direção Geral. O valor de “n” foi de seis e oito respectivamente.

d) Um único membro exerce a Direção Geral?

Três grupos responderam que um único dirigente exerce a Direção Geral.

Um grupo deu resposta múltipla (a, c e d) devido a seu peculiar processo de direção (ao que tudo indica o Conselho faz o que o Presidente quer).

16) Em caso de resposta negativa às perguntas 11 e 12:

Sete grupos responderam negativamente às perguntas 11 e 12.

a) Os dirigentes das várias companhias se reúnem para discutir assuntos comuns?

Seis grupos responderam que sim; sendo que em um grupo indicou que há reuniões semanais e outro respondeu que as reuniões não são formais. Um grupo respondeu não a esta pergunta.

b) Como se caracteriza a existência de um grupo ?

Quatro grupos responderam que se caracteriza pelo controle acionário comum.

Um que cada empresa tem a sua Diretoria, porém as funções são exercidas pelos mesmos diretores,

Um, que os Conselhos de Administração das empresas associadas têm representantes na empresa principal,

17) Imediatamente abaixo do nível de Direção Geral (mesmo que não exista), o grupo está dividido em:

* divisões	7
* departamentos	9
* unidades de negócios	28
* companhias	11
* departamentos e divisões	5
* departamentos e unidades de negócios	1
* departamentos e companhias	1
* divisões e companhias	2
* setores	1

três grupos não responderam.

18) As divisões são feitas em função de:

* produto	37
* tipo de cliente	3
* região	3
* produto e região	6
* produto e tipo de cliente	2
* produto, tipo de cliente e região	1
por outras razões	8
não responderam	8

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 a Direção Geral ?

cinco grupos.

b) Global incluindo todas as empresas (ou divisões) do grupo

Trinta e seis grupos.

c) Para cada empresa, neste caso:

i) para todas as empresas do grupo :

Trinta e dois grupos

ii) para “x” empresas do grupo (dar o valor de “x”):

Três grupos responderam. Somente dois deram o valor de “x”: um respondeu que o valor de “x” é igual a 2 e o outro igual a 11.

Nota: 15 grupos assinalaram respostas múltiplas.

Três grupos responderam não ter orçamento.

Um grupo não respondeu esta pergunta.

A partir da pergunta 20 pode ser consultada a Tabela 1, onde estão resumidas as respostas às perguntas 20, 23, 24, 25, 27, 29, 30 e 31.

20) Quem aprova os orçamentos citados?

Em 3 a *Holding*.

Em 13 o Conselho de Administração.

Em 11 o Conselho de Administração e a Diretoria.

Em 22 grupos a Diretoria.

Em 3 a Diretoria e o Presidente.

Em 2 a Diretoria e os Gerentes das Divisões.

Em 3 o Presidente (dono).

Em 1 o Presidente e o Vice-Presidente.

Em 4 o Comitê Executivo.

Em 1 o Comitê de Controle de Negócios.

Em 1 a Diretoria Financeira e a de Controladoria.

Em 1 o Administrador e o Controlador.

Três grupos não responderam.

21) O grupo tem planejamento estratégico global?

Cinquenta e Dois grupos responderam ter planejamento estratégico global. Quatorze responderam não ter, dois não responderam esta pergunta.

22) Se a resposta à pergunta 21 for não, tem planejamento estratégico para algumas empresas do grupo?

Dos 14 grupos que não têm planejamento estratégico global, 11 têm planejamento estratégico para algumas empresas do grupo. Três grupos confirmaram não ter este tipo de planejamento.

23) Se a resposta à pergunta 21 for sim, quem participa do planejamento estratégico global?

Cinquenta e dois grupos responderam que o planejamento estratégico é realizado com a participação de:

Conselho de Administração	20
dos quais:	
sozinho	1
com Diretoria	18
com Comitê Executivo	1
Diretorias	26
dos quais:	
sozinha	12
com Presidente	3
com Gerentes de Divisão	8
com Comitê Executivo	3
Comitê Executivo	3
Comitê Corporativo de Gestão	1
Administrador da empresa e controlador	1
VP, Gte.Financeiro, Contador e Assessor Jurídico	1

24) Quem aprova planos de expansão

a) do grupo?

Cinquenta e três grupos responderam da seguinte maneira:

Conselho de Administração	29
dos quais:	

sozinho	14	
com Diretoria	12	
com Assembléia Geral de Acionistas	1	
com Presidente e Conselho Diretor	2	
Diretoria		11
dos quais:		
sozinha	8	
com Vice-Presidência	1	
com Comitê Executivo	1	
com Presidente	1	
<i> Holding</i>		1
Assembléia Geral de Accionistas		1
Presidente sozinho		4
Accionistas		1
Comitê Executivo		3
Administrador de Empresas e Controlador		2
Conselho de Família		1

b) das unidades?

Cinqüenta e três grupos responderam

Conselho de Administração		26
dos quais:		
sozinho	12	
com Diretoria	11	
com Assembléia Geral	1	
com Presidente	2	
Diretorias		13
dos quais:		
sozinha	10	
adjunta	1	
com Presidente	1	
com Vice-Presidente	1	

<i> Holding</i>	1
<i> Holding</i> e Diretoria	1
Comitê Executivo	5
Presidente	5
Administração da Empresa e Controlador	2

Quatorze grupos responderam englobando a) e b) numa só resposta; dos quais:

Conselho de Administração	8
sozinho	2
com Diretoria	4
com Gerentes	1
com Presidente	1
Diretoria	4
dos quais:	
sozinha	3
com Presidente	1
<i> Holding</i>	1
Comitê Executivo	1
Um grupo não respondeu	1

25) Quem aprova aumentos de capital

a) da holding?

Responderam os 30 grupos que antes responderam ter *holding*.

Conselho de Administração	18
dos quais:	
sozinho	7
com Diretoria	8
com Assembléia Geral Accionistas	3
Diretoria	1
<i> Holding</i>	1
Assembléia Geral Ordinária/Extraordinária	4
Presidente	1

Conselho de Família	1
Acionista Majoritário	1
Comitê Executivo	3

b) das unidades?

Separou-se as respostas em dois grupos. Um grupo dos 30 grupos que responderam ter *holding* e outro de 38 grupos que responderam não ter *holding* (pergunta 12).

Os 30 com *holding* responderam:

Conselho de Administração	17
dos quais:	
sozinho	5
com Diretoria	8
com Assembléia geral acionistas	3
com Presidente	1
<i> Holding</i>	2
Diretorias	2
Assembléia Geral Ordinária/Ext	3
Comitê Executivo	3
Acionista Majoritário	1
Presidente	2

Os 38 grupos restantes responderam:

Conselho de Administração	23
dos quais:	
sozinho	10
com Diretoria	6
com Presidente	1
com Gerente	1
com Acionista Majoritário	1
com Assembléia Geral Acionistas	4

Diretoria	7
dos quais:	
sozinha	5
com acionistas	2
Presidente	1
AGA	4
Comitê Executivo	1
Acionista Majoritário	2

26) Quem aprova *underwritings* e ofertas públicas de capital?

a) para as *holdings*?

Separou-se esta resposta para os 30 grupos que responderam ter *holding*, do mesmo modo que na pergunta anterior. Dois grupos responderam não ter *underwritings*, os 28 restantes responderam:

Conselho de Administração	14
dos quais:	
sozinho	5
com Diretoria	7
com Assembléia Geral Acionistas	1
com Presidente	1
Diretoria	5
Holding	1
Assembléia Geral Ordinária/Extraordinária	3
Conselho de Família	1
Presidente	1
Comitê Executivo	3

b) para as *unidades*?

Dos 30 grupos que têm *holding*, 3 responderam não ter *underwritings* para as unidades, os 27 restantes responderam:

Conselho de Administração	10
---------------------------	----

dos quais:

sozinho	2
com Diretoria	6
com Assembléia Geral de Acionistas	1
com Presidente	1
Diretoria	5
Presidente	2
Comitê Executivo	3
AGA	3
Holding	3
Acionista principal	1

Dos 38 grupos que não tem *holding*, 2 responderam não ter *underwritings*, os 36 restantes responderam:

Conselho de Administração	26
dos quais:	
sozinho	12
com Diretoria	6
com Presidente	1
com Acionista Principal	1
com AGA	5
com Gerente	1
Diretoria	6
dos quais:	
sozinha	4
com Acionistas	1
com Presidente	1
AGA (ordinária/extraordinária)	1
Comitê Executivo	2
Administração das Empresas, Controlador e Acionistas	1

27) Quem aprova a entrada em novos negócios?

a) do grupo?

Dos 68 grupos, dois não responderam, os 66 restantes responderam:

Conselho de Administração	35
dos quais:	
sozinho	19
com Diretoria	11
com Presidente	2
com Acionista Principal	1
com Gerente	1
com AGA	1
Diretoria	16
dos quais:	
sozinha	13
com Presidente	2
com Acionista Majoritário	1
Presidente	5
Administrador de Empresas e Controlador	1
Comitê Executivo	6
Conselho de Família	1
<i> Holding</i>	2

b) das unidades?

Conselho de Administração	31
dos quais:	
sozinho	15
com Diretoria	11
com Gerente	1
com Acionista Principal	1
com AGA	2
com Presidente	1
Diretoria	18
dos quais:	

sozinha	15
com Presidente	2
com Acionistas	1
<i> Holding</i>	4
AGA	1
Comitê Executivo	6
Presidente	5
Administrador e Controlador	1

28) Quem aprova *joint-ventures* ?

Dezenove grupos responderam de forma separada os itens a) e b).

Quarenta e dois grupos responderam englobando a) e b) numa só resposta.

Sete grupos não responderam.

Os 19 grupos indicaram:

a) para o grupo?

Conselho de Administração	13
dos quais:	
sozinho	6
com Diretoria	7
Diretoria	2
Comitê Executivo	2
Presidente	1
Conselho de Família	1

b) para as unidades?

Conselho de Administração	12
dos quais:	
sozinho	6
com Diretoria	4
com Assembléia Geral de Acionistas	1
com Comitê Executivo	1
Diretoria	4
<i> Holding</i>	1
Comitê Executivo e Acionista Principal	1
Presidente	1

Os outros 42 grupos responderam:

Conselho de Administração	23
dos quais:	
sozinho	9
com Diretoria	9
com AGA	3
com Gerente	1
com Acionista Principal	1
Diretoria	7
Comitê Executivo	3
Presidente	2
AGA	2
Comitê de Política e Estratégia	1
Administrador de Empresas e Controlador	1
<i> Holding</i>	3

29) Quem aprova aquisições**a) das unidades ?**

Quarenta e nove grupos responderam englobando a) e b) numa só resposta.

Dezenove grupos responderam de forma separada os itens a) e b).

De forma separada:

Conselho de Administração	13
dos quais:	
sozinho	7
com Diretoria	5
com Assembléia Geral de Acionistas	1
Presidente	2
Conselho de Família	1
Diretoria	1
Comitê Executivo com Acionista Principal	2

b) do grupo ?

Conselho de Administração	8
sozinho	3
com Assembléia Geral de Acionistas	1
com Diretoria	4
Presidente	3
Diretoria	5
Comitê Executivo com Acionista Principal	2
<i> Holding</i>	1

Os 49 grupos restantes responderam :

Conselho de Administração	22
dos quais:	
sozinho	10
com Diretoria	8
com AGA	3
com Gerente	1
Diretoria	16
dos quais:	
sozinha	14
com Presidente	2

<i> Holding</i>	3
AGA	1
Comitê Executivo	3

Dezenove grupos sponderam de forma separada os itens a) e b).

Quarenta e oito grupos responderam englobando a) e b) numa só resposta.

Um grupo não respondeu.

a) do grupo ?

Conselho de Administração	12
dos quais:	
sozinho	7
com Diretoria	4
com AGA	1
Comitê Executivo com Acionista Principal	3
Diretoria	2
Presidente	1
Conselho de Família	1

b) das unidades ?

Conselho de Administração	9
dos quais:	
sozinho	5
com Diretoria	3
com AGA	1
Comitê Executivo e Acionista Principal	3
Diretoria	6
Presidente	1

Os 48 grupos restantes responderam:

Conselho de Administração	24
dos quais:	
sozinho	9
com Diretoria	9
com AGA	3
com Presidente	1

com Gerente	1
com Acionista Majoritário	1
Diretoria	11
dos quais:	
sozinha	10
com Presidente	1
Comitê de Política e Estratégia	1
Presidente	3
<i> Holding</i>	4
Comitê Executivo	3
Acionista Majoritário	1
Administrador de Empresas e Controlador	1

31) Quem aprova a venda de unidades ou negócios ?

Dezenove grupos responderam de forma separada os itens a) e b).

Quarenta e sete grupos responderam englobando a) e b) numa só resposta.

Dois grupo não responderam.

a) do grupo ?

Conselho de Administração	13
dos quais:	
sozinho	7
com Diretoria	6
Presidente	1
Diretoria	1
Comitê Executivo com Acionista Principal	3
Conselho de Família com Controlador	1

b) das unidades ?

Conselho de Administração	10
com Diretoria	9
com AGA	1

Comitê Executivo com Acionista Principal	3
Diretoria	4
Presidente	2

Os 47 grupos restantes responderam :

Conselho de Administração	29
destes:	
sozinho	10
com Diretoria	7
com AGA	4
com Presidente	6
com Gerente	1
com Acionista Majoritário	1
Diretoria	6
<i> Holding</i>	4
Comitê Executivo	3
Presidente	2
AGA	1
Administrador de Empresas e Controlador	1
Acionista Majoritário	1

BIBLIOGRAFIA

ARE europe's bosses underpaid? FORTUNE, nov. 7, 1988.

BALANÇO ANUAL. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1992.

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.

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

BRAZIL DEZ MIL. São Paulo: Dun&Bradstreet, 1992.

CHANDLER, A. Strategy and structure. Cambridge, Mass.:M.I.T. Press, 1962. 463p.

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

CHANNON, F. Derek. The Strategy and Structure of British Enterprise, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1973

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

FORBES, V.149, No. 9-11, Ab 27, 1992. p 197-204.

FORTUNE, V.125, No. 5-8, Mar/Apr., 1992

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

GONÇALVES, R. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. Revista Brasileira de Economia, v.45, n.4, p.491-518, out./dez., 1991.

GRINIER, Y. Strategy, structure, the environment and firm performance in 48 U.K. companies. Academy of Management Journal, v.23, n.2, 1980.

HALL, D.J; SAIAS, M.A. Strategy follows Structure. Strategic Management Journal, v.1, n.2, p.144-163, Mar-Apr. 1980.

HOLDEN, F.S. et ali. Top Management organization & control. New York: McGrawHill, 1951. 251p.

LORSCH, W. J.; MCNAIR, Elizabeth. The Boards of Directors: Membership, Harvard Business School, Boston, 1991

_____; _____. Pawns or Potentates: The reality os America's Corporate Boards. Harvard Business School, Boston, 1989

MAIORES E MELHORES. São Paulo: Abril, 1992

MAKE this tool work. FORBES, May 24, 1993

QUEM É QUEM NA ECONOMIA BRASILEIRA. Rio de Janeiro: Visão, 1992

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

SCOTT, R.B.; MCARTHUR John. Industrial Planning in France, Division of Research Harvard Business School, 1969

_____. The Industrial State: old myths and new realities, Harvard Business Review, v. 51, n.2, p.133-148, March/April, 1973

_____. Stages of the corporate development, Boston, Mass.: Harvard Business School, Division of Research, 1971.

STOPFORD, M. John. Growth and Change in the Mltinational Firms (Unpublished Doctoral Dissertation), Harvard Business School, Boston, 1968

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

WRIGLEY, Leonard. Divisional Autonomy and Diversification (Unpublished Doctoral Dissertation), Harvard Business School, Boston, 1970. Cap. III.