DESCENTRALIZAÇÃO EM UNIDADES DE NEGÓCIO: A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

Marcos Gonçalves Avila

Resumo:

Nesta pesquisa, um questionário foi enviado ao principal executivo de cada uma das 500 maiores empresas não financeiras que operam no Brasil, segundo a Revista Exame, Maiores e Melhores, edição de agosto de 1997. O objetivo foi identificar o número de empresas organizadas em unidades de negócio, motivações para a decisão, benefícios, dificuldades, políticas de preço de transferência, medidas de desempenho e perspectivas futuras. Das 184 empresas que responderam a pesquisa, 113 (61,4% das respostas) estão estruturadas em UNs. Quase dois terços das empresas implantaram o modelo há menos de 8 anos. Diversificação dos negócios, expansão em busca de novos clientes e acirramento da concorrência externa, foram os principais motivadores estratégicos para a decisão de descentralizar. Maior agilidade e qualidade do processo decisório nos mercados locais são os principais benefícios percebidos. Principais dificuldades: Complexidade dos sistemas de avaliação do desempenho, dificuldade de coordenação das ações das UNS e ênfase excessiva no curto prazo por parte dos gestores locais. A tendência das empresas é na manutenção e/ou ampliação da estrutura. A prática de preços de transferência é amplamente adotada e o uso de valores de mercado é a regra predominante (31% das empresas). Medidas de desempenho associadas a volume e crescimento de vendas, lucro e retorno sobre investimento foram amplamente citadas.

Palavras-chave:

Área temática: *A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

**DESCENTRALIZAÇÃO EM UNIDADES DE NEGÓCIO: A EXPERIÊNCIA
BRASILEIRA**

Marcos Gonçalves Avila, Ph.D. New York University
Professor Adjunto, Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ
Rua Alberto de Campos 101, apto. 903
22411-030 Rio de Janeiro, RJ
e-mail: marcos@coppead.ufrj.br

Área temática: A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de
Organização Empresarial

DESCENTRALIZAÇÃO EM UNIDADES DE NEGÓCIO: A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

Área temática: A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial

Resumo

Nesta pesquisa, um questionário foi enviado ao principal executivo de cada uma das 500 maiores empresas não financeiras que operam no Brasil, segundo a *Revista Exame, Maiores e Melhores*, edição de agosto de 1997. O objetivo foi identificar o número de empresas organizadas em unidades de negócio, motivações para a decisão, benefícios, dificuldades, políticas de preço de transferência, medidas de desempenho e perspectivas futuras. Das 184 empresas que responderam a pesquisa, 113 (61,4% das respostas) estão estruturadas em UNs. Quase dois terços das empresas implantaram o modelo há menos de 8 anos. Diversificação dos negócios, expansão em busca de novos clientes e acirramento da concorrência externa, foram os principais motivadores estratégicos para a decisão de descentralizar. Maior agilidade e qualidade do processo decisório nos mercados locais são os principais benefícios percebidos. Principais dificuldades: Complexidade dos sistemas de avaliação do desempenho, dificuldade de coordenação das ações das UNS e ênfase excessiva no curto prazo por parte dos gestores locais. A tendência das empresas é na manutenção e/ou ampliação da estrutura. A prática de preços de transferência é amplamente adotada e o uso de valores de mercado é a regra predominante (31% das empresas). Medidas de desempenho associadas a volume e crescimento de vendas, lucro e retorno sobre investimento foram amplamente citadas.

1. Objetivo da pesquisa

O objetivo inicial desta pesquisa é o de identificar o número de empresas, dentre as grandes empresas brasileiras, que está adotando uma estrutura organizacional descentralizada em unidades de negócio. Neste sentido um questionário foi enviado ao principal executivo de cada uma das 500 maiores empresas não financeiras que operam no Brasil, segundo a *Revista Exame, Maiores e Melhores*, edição de agosto de 1997.

Além de dados relativos ao número e características das empresas que decidiram adotar o modelo de gestão baseado em UNs, a pesquisa procurou obter informações sobre os motivadores estratégicos para a decisão de descentralizar, benefícios estruturais percebidos a partir da adoção do novo modelo de gestão, dificuldades e desafios enfrentados, perspectivas futuras, medidas de desempenho e políticas associadas a preços de transferência para os produtos e serviços trocados entre unidades de negócio da empresa.

De maneira a manter o questionário curto e interessante o suficiente para motivar a resposta, todas as perguntas do questionário foram de múltipla escolha. Uma unidade de negócios foi definida como uma “unidade organizacional relativamente independente, com a amplitude de um negócio, cujo gestor é responsável pelo seu desempenho e resultado”. Foi indicado que outras expressões com frequência usadas com o mesmo sentido são centro de

lucro, divisão, *business unit* ou *business division*.

Foram recebidas 184 respostas, representando uma taxa de 37%. Do total de respostas, 117 (64%) foram de empresas com controle acionário privado nacional, 53 (29%) de empresas multinacionais, e 14 (7%) de empresas estatais. A motivação para a pesquisa e os resultados obtidos são descritos a seguir.

2. Motivação para a pesquisa

O processo de globalização e a velocidade das inovações tecnológicas vêm tornando o ambiente econômico cada vez mais competitivo e instável. Como consequência, as empresas brasileiras vêm sendo forçadas a se adaptar e rever seus modelos de gestão. Pesquisa da Coopers & Lybrand no início da década de 90 com 83 empresas brasileiras (Coopers & Lybrand Consultores, 1996) indicou que a quase totalidade das empresas consultadas (96%) estavam vivenciando processos de transformação; setenta e oito por cento das empresas indicaram que a reestruturação organizacional estava sendo um dos focos desse processo.

Um modelo de gestão em particular que tem recebido crescente atenção no Brasil é o de descentralização administrativa em unidades de negócio (Borba, 1992; Bethlem e Romeiro, 1993). Uma unidade de negócios (UN) engloba uma linha de produtos ou um nicho de mercado específico. O objetivo da descentralização é dar autonomia decisória aos gerentes locais, de maneira a tornar o processo decisório mais ágil, flexível e, supostamente, de maior qualidade, dada uma maior proximidade e conhecimento do mercado pelo gerente da UN (Anthony e Govindarajan, 1995). A estrutura descentralizada pode se constituir portanto no modelo de organização que conjuga as vantagens do grande porte – maior possibilidade de capacitação financeira e tecnológica – com a agilidade das pequenas organizações.

Esse diferencial de qualidade do processo decisório pode se tornar mais significativo a medida em que, para diversas empresas, o crescimento e a diversificação de negócios, criam em relação a alta gerência um distanciamento, falta de tempo e mesmo desconhecimento cada vez maior sobre a realidade de cada mercado.

Alem das questões de agilidade e qualidade decisória, um maior grau de autonomia local pode representar um importante fator de motivação para gerentes e executivos, assim como facilita a criação de centros de iniciativa e inovação dentro da empresa (Vancil, 1979); o impacto motivacional estaria associado ao maior poder e responsabilidade delegados à gerência do segundo nível e à criação de novos mecanismos de avaliação de desempenho e remuneração.

A descentralização também implica na liberação da alta gerência das atividades operacionais mais rotineiras, deixando-a com mais tempo para atividades de caráter estratégico, como, por exemplo, identificação de novas oportunidades de investimento.

Por todas as razões apresentadas, a descentralização em unidades de negócio é atualmente um modelo de gestão amplamente adotado nos Estados Unidos (Anthony e Govindarajan, 1995). No caso brasileiro, um objetivo central dessa pesquisa é verificar até que ponto essa tem sido também a opção de reestruturação organizacional.

Embora julgada essencial como opção de modelo de gestão, a descentralização em UNs introduz novas e significativas complexidades à tarefa de condução da empresa. Esta complexidade se deve basicamente ao conflito estrutural que o modelo cria. De um lado, o objetivo central de ampliar ao máximo a autonomia do gerente local. Do outro lado, a necessidade de manter sob controle central o desempenho das funções organizacionais consideradas estratégicas da empresa.

O resultado desse conflito é a criação de um papel contraditório e ambíguo para o gerente da UN (Vancil,1979). Vancil sugere que um problema central da empresa é o de influenciar de forma precisa a percepção de autonomia por parte do gerente da UN de forma a que ele saiba, a qualquer tempo, em que circunstâncias deve agir de forma independente e em que circunstâncias deve solicitar a opinião da administração central.

Uma outra questão crítica na descentralização se refere ao desenvolvimento de um adequado sistema de medidas de desempenho de cada UN e de cada gerente de UN. A especificação dessas medidas é considerado por diversos autores como o problema mais difícil no processo de descentralização porque qualquer conjunto de medidas tem limitações estruturais. Kaplan e Atkinson (1989, p. 524) ilustram esse argumento: “Gerentes locais são avaliados por medidas financeiras que capturam algumas mas não todas as consequências econômicas de suas decisões. Portanto, gerentes podem se engajar em comportamentos disfuncionais, falhando em internalizar os efeitos de suas decisões em outras unidade da organização ou no futuro da empresa como um todo”.

3. Resultados

3.1 Extensão da adoção do modelo de gestão baseado em UNs

Conforme indicado na Tabela 1, cento e treze empresas, ou seja, 61,4% das empresas que responderam ao questionário, estão estruturadas em UNs. Nos Estados Unidos, pesquisa efetuada na primeira metade da década de 90 junto as *Fortune 1.000 companies* indicou que dentre as 638 empresas que responderam a pesquisa, 93% tinham dois ou mais centros de lucro (Anthony e Govindarajan, 1995 p. 144). Em comparativo ao cenário americano portanto, a adoção no Brasil de modelos de descentralização em UNs parece limitada. Não foram publicadas entretanto as características das empresas americanas descentralizadas e uma avaliação comparativa com a experiência brasileira não pode portanto ser feita por enquanto.

Por tipo de controle acionário, verifica-se que a adoção do modelo de UNs é mais extenso entre as multinacionais (74% das 53 empresas que responderam a pesquisa). Entre as empresas de controle acionário privado nacional, 55% estão adotando o modelo; dentre as estatais, o percentual é de 71% (somente 14 empresas estatais entretanto fazem parte do conjunto de empresas que responderam a pesquisa).

Quanto ao número de unidades de negócio (Tabela 2), 64% das empresas apresentam um conjunto inferior a 7 unidades nas respectivas estruturas; no tocante a tempo de implantação (Tabela 3), é relevante destacar que 68% das 109 empresas que responderam a esta pergunta adotam o modelo de UN há menos de 8 anos; ou seja, a experiência de implantação da

nova estrutura parece ser um fenômeno recente no Brasil, tendo ocorrido de forma predominante na década de 90 - período de importantes transformações na economia brasileira. Como principal critério para a estruturação em UNs, a divisão por produtos foi indicada como a mais frequente (Tabela 4).

3.2 Percepção das empresas sobre a experiência de descentralização e perspectivas futuras

Em termos de motivadores estratégicos, os 3 fatores competitivos mais citados como tendo motivado o processo de descentralização foram (Tabela 5):

- Diversificação dos negócios da empresa,
- Expansão em busca de novos clientes e
- Acirramento da concorrência externa.

O resultado acima, conjugado com o pouco tempo que a maioria das empresas tem de experiência com UNs, está alinhado e dá suporte empírico ao argumento de que a abertura da economia brasileira à competição externa tem induzido as empresas brasileiras a intensos processos de reestruturação interna.

No tocante ao impacto da descentralização sobre a posição competitiva da empresa, cabe o registro de que a quase totalidade dos respostas (92%) registra que a descentralização teve um impacto positivo e que sem ela, a posição competitiva da empresa estaria pior (Tabela 6). Nenhuma empresa registrou um impacto negativo da decisão de descentralizar.

Como benefícios estruturais, os 3 itens mais citados foram (Tabela 7):

- Maior agilidade decisória, associada à delegação de autoridade decisória a gestores de níveis inferiores,
- Maior qualidade das decisões, com a autoridade decisória delegada a gestores mais próximos do cliente/mercado, e
- Maior facilidade de mensuração da rentabilidade das diversas unidades organizacionais.

A frequência das citações acima é consistente com as diversas, e convergentes, propostas de que as principais vantagens da descentralização estão associadas a agilidade e qualidade no processo decisório (Anthony e Govindarajan, 1995, Horngren, Foster e Datar, 1997 e Kaplan e Atkinson, 1998). Outros fatores, como a criação de centros de iniciativa dentro da empresa, liberação do principal executivo para que possa se preocupar com questões de caráter mais estratégico, foram citadas mas em um grau significativamente menor.

Ao lado dos muitos benefícios percebidos com a descentralização, existem diversas dificuldades que esse tipo de reorganização tem o potencial de trazer, conforme já discutido. De acordo com as respostas recebidas, as 3 dificuldades/desafios percebidos como os mais relevantes foram (Tabela 8):

- Complexidade dos sistemas de avaliação do desempenho das unidades de negócio,
- Dificuldade de coordenação das ações das unidades de negócio e
- Ênfase excessiva no curto prazo por parte dos gestores das UNs, em detrimento das metas de longo prazo.

Deve-se destacar a preocupação com custos evidenciada nas respostas. Duas respostas relacionadas no conjunto de opções de referiam ao desafio de lidar com aumento de custos. A soma das respostas a estes dois itens equivale

ao total de respostas associada a dificuldade mais citada.

A evidência quanto as principais dificuldades decorrentes da adoção do modelo descentralizado de gestão reforça a importância de se discutir uma questão considerada central na literatura de controle gerencial: como, mantendo a autonomia do gerente local, conseguir que ele (ela) tenha motivação para tomar decisões consistentes com os objetivos globais da empresa e não decisões consistentes somente com o interesse específico da UN ? (Anthony e Govindarajan, 1995).

Apesar das dificuldades associadas ao modelo de gestão baseado em UNs, a tendência das empresas é na manutenção e/ou ampliação da estrutura vigente - 89% das respostas – (Tabela 9); essa perspectiva é consistente com o julgamento por parte da quase totalidade das empresas que responderam a pesquisa de que a descentralização teve um impacto positivo na posição competitiva. O desafio portanto que parece caracterizar a experiência dessas empresas é o de manter as vantagens do modelo organizacional e, através de políticas e procedimentos diversos, incluindo o projeto de sistemas de controle adequados, caminhar na direção da redução / gerenciamento dos conflitos estruturais que o modelo gera.

As tabelas 10 e 11 apresentam as perspectivas futuras de centralização e descentralização ao nível de atividade. Em relação a um movimento em direção a centralização, percebe-se um destaque para finanças, contabilidade, informática, serviços jurídicos e recursos humanos. No que se refere a descentralização destacam-se recursos humanos, pesquisa de mercado, contabilidade e força de vendas. Diversas atividades foram indicadas como candidatas tanto a centralização quanto a descentralização. Aparentemente, as empresas estão decompondo alguns processos e centralizando algumas atividades ao mesmo tempo em que centralizam outras atividades do mesmo processo global. A tabela 12 apresenta a relação de atividades em relação as quais a administração central dá apoio às unidades de negócio. Pode-se perceber uma grande amplitude de atividades sendo citadas. Este quadro parece indicar uma significativa interdependência entre as unidades de negócio e a administração central.

Unidades de negócio frequentemente trocam bens e serviços entre si. Logo, para a obtenção de medidas 'realistas' de lucratividade em cada unidade, torna-se necessário que sejam estabelecidos sistemas apropriados de preços de transferência para os bens e serviços trocados entre as unidades. Esta pesquisa constatou que na grande maioria das empresas (90% das respostas) existe uma troca de bens e serviços entre as UNs (Tabela 13).

Em relação ao estabelecimento de preços de transferência, essa prática é adotada em 77% das empresas descentralizadas (Tabela 14). Esse resultado surpreende: a expectativa era de que a quase totalidade das empresas adotasse preços de transferência. Uma possível (e especulativa) explicação é de que existe um grande número de empresas (mais de 25%) onde as unidades de negócio sejam independentes uma das outras.

Em consonância com a proposta da literatura acadêmica, o uso de valores de mercado foi a prática de preços de transferência mais citada (31% das empresas). Em seguida, e praticamente empatados aparecem os critérios de negociação entre as partes e custo de produção (Tabela 16). Em relação ao critério de negociação, não fica especificado o método realmente utilizado, já que o resultado da negociação pode ser o estabelecimento de valores de

mercado, custo ou outra regra qualquer. O princípio que aparentemente existe nas empresas que usam negociação como a política para preços de transferência é que a autonomia dos gerentes locais é respeitada nas relações entre as UNs.

A escolha de medidas financeiras, conforme já assinalado, é uma etapa crítica do projeto do sistema de controle de empresas descentralizadas. Não só medidas financeiras são necessárias (Kaplan e Norton, 1992). Nesta pesquisa, em função da necessidade de limitar o número de perguntas no questionário, não se tentou obter informações sobre a extensão da adoção de medidas não financeiras.

Praticamente todas as empresas indicaram usar mais de uma medida financeira de desempenho (Tabela 16). Medidas associadas a volume e crescimento de vendas, lucro e retorno sobre investimento foram amplamente citadas, incluindo uma medida de lucro residual (lucro menos juros sobre capital próprio). Em termos de medidas de retorno sobre investimento, 44% das empresas do tipo privada nacional indicaram usar retorno sobre ativos e 34% indicaram usar retorno sobre patrimônio. No caso das multinacionais, o cálculo de retorno sobre os ativos (patrimônio líquido) foi mencionado por 36% (21%). As empresas parecem de forma geral razoavelmente satisfeitas com as respectivas medidas de desempenho que adotam, principalmente as multinacionais (Tabela 17).

As características gerais das empresas que responderam a pesquisa estão descritas nas tabelas 18 a 20. A classificação das empresas por tipo de estratégia de diversificação seguiu o modelo proposto por Vancil (1979).

4. Relação de tabelas

Tabela 1: No. de empresas estruturadas em unidades de negócio

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Sim, est[a estruturada em unidades de negócios	64	10	39	113
Não, nunca foi estruturada em unidades de negócio	50	4	12	66
Não, mas já foi estruturada em unidades de negócio no passado	3	0	2	5
Total	117	14	53	184

Tabela 2: No. de unidades de negócio em cada empresa

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
2 ou 3	17	3	8	28
4 a 6	25	3	14	42
7 a 9	3	2	7	12
10 a 14	6	0	3	9
15 ou mais	10	2	4	16
Não responderam	3	0	3	6
Total	64	10	39	113

Tabela 3: Tempo em que a empresa está estruturada em UNs

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Menos de 1 ano	5	4	1	10
De 1 a 2 anos	5	3	6	14
De 3 a 4 anos	24	0	9	33
De 5 a 7 anos	12	0	5	17
De 8 a 10 anos	6	1	5	12
11 anos ou mais	11	0	12	23
Não responderam	1	2	1	4
Total	64	10	39	113

Tabela 4: Critérios para a divisão em unidades de negócio*

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Produto e/ou Linhas de produtos	36	3	18	57
Localização Geográfica / Região	18	1	4	23
Tipo de cliente	7	2	3	12
Outro	6	1	0	7
Não responderam	0	3	9	12
Total	67	10	34	111

* Algumas empresas citaram mais de um critério

Tabela 5: Motivadores Estratégicos

Principais fatores competitivos que levaram a empresa a se estruturar em UNs
(Foi solicitado que fossem citados no máximo 3 itens)

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Acirramento da concorrência interna	20	2	3	25
Acirramento da concorrência externa	19	6	4	29
Diversificação dos negócios da empresa	29	4	10	43
Expansão em direção a novos produtos /linhas de produtos	14	2	8	24
Expansão em direção a novas áreas geográficas	18	2	3	23
Expansão em busca de novos segmentos de clientes	19	4	6	29
Outro	13	2	1	16
Não responderam	2	0	1	
Total	132	22	35	189

Tabela 6: Impacto da descentralização em UNs sobre a posição competitiva da empresa

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Impacto positivo. Sem a descentralização, a posição competitiva da empresa estaria pior	57	8	37	102
Impacto não significativo. A posição competitiva da empresa não foi influenciada pela descentralização	3	0	2	5
Impacto negativo. Sem a descentralização, a posição competitiva da empresa estaria melhor	0	0	0	0
Outro	3	1	0	4
Total	63	9	39	111

Tabela 7: Benefícios estruturais

Em termos de organização interna, o que a empresa mais ganhou com a descentralização em Uns (citados no máximo 3 itens)

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Maior agilidade decisória, associada à delegação de autoridade decisória a gestores de níveis inferiores	45	8	12	65
Maior qualidade das decisões, com a autoridade decisória delegada a gestores mais próximos do cliente / mercado	40	6	9	55
Maior motivação de gestores e empregados	20	0	3	23
Ampliação dos centros de iniciativa e inovação dentro da empresa	14	2	6	22
Maior facilidade de mensuração da rentabilidade das diversas unidades organizacionais	39	7	0	46
Maior facilidade de mensuração do desempenho dos gestores das unidades de negócio	10	2	2	14
Redução da carga de trabalho operacional (não estratégica) sobre a alta administração	6	1	0	7
Criação de um ambiente propício à formação de futuros executivos de topo	8	0	1	9
Maior facilidade de implementação de estratégias de diversificação	11	3	3	17
Outro	0	0	0	0
Não responderam	1	0	0	
Total	193	29	36	258

Tabela 8: Dificuldades / Desafios

Principais desafios e dificuldades que a empresa enfrenta ou enfrentou ao se estruturar em UNs (Citados no máximo 3 itens)

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Aumento de custos associados à replicação de atividades antes centralizadas a nível corporativo	13	2	7	22
Aumento de custos associados a outros fatores	5	2	3	10
Dificuldade de coordenação das ações das unidades de negócio	21	2	7	30
Competição excessiva entre as unidades de negócio, prejudicando a <i>performance</i> da empresa como um todo	11	0	8	19
Complexidade dos sistemas de avaliação do desempenho das unidades de negócio	20	6	6	32
Dificuldade de apuração do lucro das unidades de negócio	13	4	1	18
Dificuldade de seleção de pessoas capacitadas para o gerenciamento das unidades de negócio	16	1	5	22
Baixa credibilidade entre os administradores das unidades de negócio, do sistema de mensuração do lucro	9	0	0	9
Ênfase excessiva no curto prazo por parte dos gestores das Uns, em detrimento das metas de longo prazo	23	0	6	29
Alta administração (executivos de topo e/ou proprietários) pouco habituada a delegar poder, reduzindo a autonomia e a motivação dos gestores das unidades de negócio	22	2	2	26
Outra	6	3	7	16
Não responderam	0	0	0	
Total	159	22	52	233

Tabela 9: Perspectiva futura

Tendência em relação a estrutura organizacional da empresa

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Ampliar o grau de descentralização	19	9	16	44
Reduzir o grau de descentralização	5	1	0	6
Manter a estrutura organizacional como está hoje	34	0	23	57
Não responderam	6	0	0	6
Total	64	10	39	113

Tabela 10: Atividades com perspectiva de movimento em direção a centralização

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Nenhuma	7	3	4	14
Contabilidade	36	3	17	56
Finanças	37	3	20	60
Informática	30	1	17	48
Recursos Humanos	27	1	11	39
Serviços Jurídicos	36	2	15	53
Pesquisa de Mercado	10	2	4	16
Publicidade e Propaganda	17	2	8	27
Transporte e Distribuição	10	1	11	22
P&D	11	2	5	18
Força de vendas	4	1	13	28
Compras	13	2	13	28
Outra	3	2	1	6
Não responderam	4	0	0	4
Total	245	25	139	409

Tabela 11: Atividades com perspectiva de movimento em direção a descentralização

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Nenhuma	6	2	7	15
Contabilidade	25	2	4	31
Finanças	15	4	8	27
Informática	18	6	9	33
Recursos Humanos	23	6	12	41
Serviços Jurídicos	25	4	4	33
Pesquisa de Mercado	17	4	15	36
Publicidade e Propaganda	14	4	9	27
Transporte e Distribuição	15	4	10	29
P&D	7	3	8	18
Força de vendas	19	4	15	38
Compras	19	3	5	27
Não responderam	4	0	0	4
Total	207	46	106	359

Tabela 12: Atividades corporativas que prestam serviço às UNs

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Nenhuma	0	0	0	0
Contabilidade	44	8	31	83
Finanças	53	7	32	92
Informática	54	8	33	95
Recursos Humanos	46	8	27	81
Serviços Jurídicos	54	8	30	92
Pesquisa de Mercado	15	3	7	25
Publicidade e Propaganda	20	5	13	38
Transporte e Distribuição	27	4	11	42
P&D	14	2	14	30
Força de vendas	11	0	6	17
Compras	31	7	23	61
Não responderam	0	0	0	0
Total	369	60	227	656

Tabela 13: Existência de transferência de bens e serviços entre UNs

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Sim	60	8	34	102
Não	4	1	3	8
Não responderam	0	1	2	3
Total	64	10	39	113

Tabela 14: Utilização de preços de transferência

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Sim	52	5	30	87
Não	11	4	8	23
Não responderam	1	1	1	3
Total	64	10	39	113

Tabela 15: Política de preço de transferência

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Preço de mercado	24	3	8	35
Custo de produção	15	1	9	25
Preço definido pela alta administração	2	0	1	3
Negociação entre os gestores das unidades de negócio	14	1	11	26
Custo de produção + margem de lucro	1	0	6	7
Outra	0	1	0	1
Total	56	6	35	97

Tabela 16: Medidas financeiras sistematicamente utilizadas para avaliar o desempenho das UNs

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Vendas	28	3	25	56
Taxa de crescimento de vendas	20	3	19	42
Receita – custo direto da unidade de negócio	24	5	12	41
Lucro (Bruto, operacional e/ou líquido)	45	6	27	78
Lucro – juros sobre o capital investido (lucro residual)	28	1	8	37
Retorno sobre os ativos da unidade de negócios	22	2	14	38
Retorno sobre o patrimônio líquido	20	3	8	31
Outro	10	3	1	14
Não responderam	0	0	0	0
Total	197	26	114	337

Tabela 17: Percepção sobre o grau em que as medidas de desempenho apontadas refletem com justiça o desempenho financeiro da UN

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Sim, as medidas são justas	22	1	24	47
As medidas precisam de alguns reajustes	34	2	11	47
As medidas precisam de significativos reajustes	1	3	2	6
Não responderam	7	4	2	13
Total	64	10	39	113

Tabela 18: Características das empresas pesquisadas no tocante a número de funcionários

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Menos que 500	12	0	1	13
501 a 1.000	16	0	6	22
1.001 a 2.000	22	1	14	37
2.001 a 3.000	21	2	13	36
3.001 a 5.000	13	1	6	20
Mais de 5.000	29	10	11	50
Não responderam	4	0	2	2
Total	117	14	53	184

Tabela 19: Características das empresas pesquisadas em termos de faturamento (vendas) em 1996

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Até US\$199 milhões	25	0	1	26
US\$200 a 299 milhões	18	1	6	25
US\$300 a 399 milhões	7	2	8	17
US\$400 a 499 milhões	12	0	5	17
US\$500 a 999 milhões	17	1	7	25
US\$ 1 bilhão ou mais	21	9	9	39
Não responderam	17	1	17	35
Total	117	14	53	184

Tabela 20: Características das empresas pesquisadas em termos de estratégia de diversificação

	Privada Nacional	Estatal	Multinacional	Total
Negócio Único	34	6	11	51
Negócio Dominante	26	5	7	38
Negócios Relacionados	43	2	25	70
Negócios não Relacionados	2	0	4	6
Não responderam	12	1	6	19
Total	117	14	53	184

Negócio Único: 95% ou mais das receitas são derivadas de um único produto/serviço ou de uma única linha de produtos/serviços estreitamente relacionados

Negócio Dominante: 70 a 95% das receitas são derivadas de um único produto/serviço ou de uma única linha de produtos/serviços estreitamente relacionados

Negócios Relacionados: nenhum produto/linha de produtos responde por mais de 70% das receitas. No entanto, mais de 70% das receitas advém de um conjunto de produtos e/ou linha de produtos de alguma forma relacionados, isto é, que utilizam de forma tangível conhecimentos e experiências adquiridos pela empresa.

Negócios Não Relacionados: menos de 70% das receitas advém de um negócio único e menos de 70% das receitas estão relacionadas.

6. Bibliografia

Anthony, R. e V. Govindarajan (1995), *Management Control Systems*, eight edition, Irwin.

Bethlem, A. e E. Romero (1993), *Pesquisa sobre Estratégia e Estrutura Empresarial Brasileira*. Rio de Janeiro: COPPEAD / UFRJ.

Borba, J. (1992), *A Avaliação de Desempenho Financeiro em Empresas Divisionalizadas: Um Levantamento Preliminar*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.

Coopers & Lybrand Consultores (1996), Pesquisa “Transformando Empresas”

Horngren, C. G. Foster, S. Datar (1997), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, ninth edition, Prentice Hall.

Kaplan, R. e A. Atkinson (1989), *Advanced Management Accounting*, second edition, Prentice Hall.

Kaplan, R. e D. Norton (1992), The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Jan/fev.

Kaplan, R. e A. Atkinson (1998), *Advanced Management Accounting*, third edição, Ed. Prentice Hall.

Revista Exame: *Maiores e Melhores*, agosto de 1997, Editora Abril.

Vancil, R. (1979), *Decentralization – Managerial Ambiguity by Design*. NY: Financial Executives Research Foundation