



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Sociais
Faculdade de Administração e Finanças

Eduardo Motta Tojal

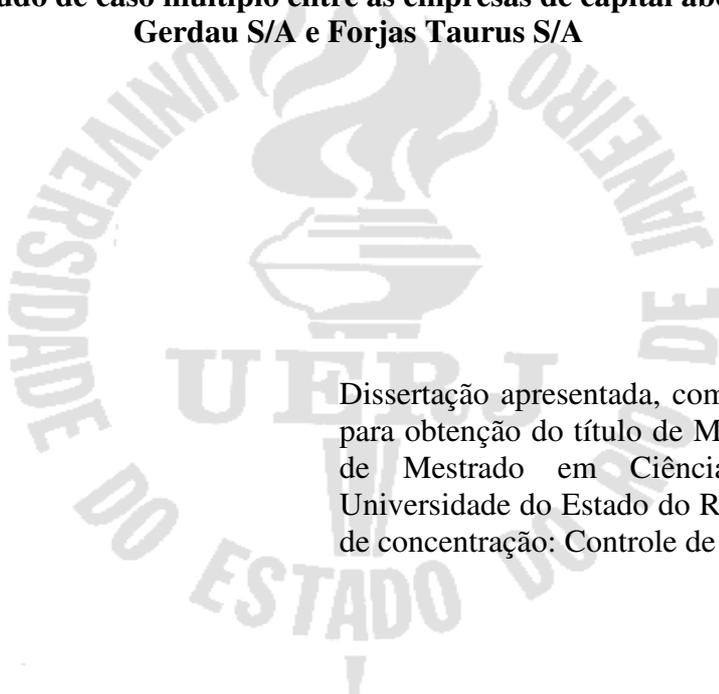
**O impacto da internacionalização sobre o sistema de controle de gestão de empresas
gaúchas: um estudo de caso múltiplo entre as empresas de capital aberto Fras-le S/A,
Gerdau S/A e Forjas Taurus S/A**

Rio de Janeiro

2011

Eduardo Motta Tojal

O impacto da internacionalização sobre o sistema de controle de gestão de empresas gaúchas: um estudo de caso múltiplo entre as empresas de capital aberto Fras-le S/A, Gerdau S/A e Forjas Taurus S/A



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro

2011

FICHA CATALOGRÁFICA
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CCS/B

T647 Tojal, Eduardo Motta
O Impacto da Internacionalização sobre o sistema de controle de
gestão de empresas gaúchas: um estudo de caso múltiplo entre as
empresas de capital aberto Frax-le S/A, Gerdau S/A e Forjas Taurus S/A
/ Eduardo Motta Tojal. – 2011.
149f.

Orientador: Josir Simeone Gomes.
Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro,
Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f..136-142

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação.

Assinatura

Data

Eduardo Motta Tojal

O Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle de gestão de empresas gaúchas: um estudo de caso múltiplo entre as empresas de capital aberto Fras-le S/A, Gerdau S/A e Forjas Taurus S/A

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em

Banca Examinadora

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças da UERJ

Prof. Dr. José Francisco Rezende
Faculdade de Administração e Finanças da UERJ

Prof. Dr. Adriano Rodrigues
Universidade Federal do Rio de Janeiro UFRJ

Rio de Janeiro
2011

DEDICATÓRIA

Dedico à minha família, que proporcionou condições emocionais e materiais para eu fazer este curso, desenvolver o presente trabalho, que representa um relevante e importante objetivo alcançado em minha vida. Dedico especialmente à minha mãe, Eva Motta, que sempre esteve presente nos bons e maus momentos, orientando-me com amor e segurança para que este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

É com grande felicidade que agradeço, escrevendo àqueles que contribuíram substancialmente para que eu pudesse concretizar este objetivo, que será eternamente importante na minha carreira e vida:

À minha mãe e colega, Eva Motta, que me inspira com seu exemplo de persistência, garra e profissionalismo.

Ao meu pai, parceiro e amigo, Ubirajara Moraes Tojal, à minha irmã Daniela Motta Tojal e ao meu sobrinho, Gabriel Tojal Selbach, pelo apoio, conselhos, motivação e imenso carinho que me dispensaram durante toda esta empreitada.

A Deus, que me abençoou com uma família maravilhosa e que me deu saúde e força para enfrentar as mais diversas dificuldades que apareceram durante o caminho.

À Universidade Estadual do Rio de Janeiro, que confiou em mim oportunizando-me a participação no Programa de Mestrado em Ciências Contábeis representada pelos dedicados e competentes professores e funcionários que viveram esta experiência junto a nós, alunos, sem medir esforços.

Ao meu Orientador, Dr. Josir Simeone Gomes, que com muita paciência acreditou em mim e no meu trabalho. O Dr. Josir, como coordenador do Mestrado, foi o exemplo mais positivo de liderança, conseguindo elevar o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ a um patamar jamais alcançado anteriormente. A ele, além do meu agradecimento, parabênico pela grande contribuição deixada à área acadêmica contábil, por sua eficiente gestão de sucesso ao lado de seu grande amigo e grande profissional Lino Martins.

E, finalmente, agradeço aos meus colegas de mestrado. Durante esses dois anos de muito trabalho fomos muito mais que simples colegas. A cumplicidade espontânea que surgiu a partir dos primeiros dias de aula fez da turma de 2009 uma verdadeira família.

RESUMO

TOJAL, Eduardo Motta. *Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras gaúchas: um estudo de caso múltiplo entre as empresas de capital aberto Fras-le S/A, Gerdau S/A e Forjas Taurus S/A*. 2011. 149 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

O presente estudo buscou analisar os principais impactos sofridos pelos sistemas de controle de gestão das empresas em decorrência de sua internacionalização e consequente aumento da complexidade de suas operações. A pesquisa buscou analisar também algum afastamento ou aproximação da literatura pesquisada, sobre a forma como este processo de internacionalização acontece. Assim sendo, foram feitas comparações entre as características de controle e de internacionalização encontradas na literatura e as situações encontradas nas empresas entrevistadas nesta pesquisa. Para possibilitar tais comparações, foi realizada uma revisão da literatura sobre as teorias acerca do controle de gestão nas empresas, sobre os processos de internacionalização e também sobre as teorias de internacionalização de empresas, descritas pelos principais autores destas áreas. Definido o plano de referência, foi adotado o método de estudo de caso aplicado em três das maiores empresas do estado do Rio Grande do Sul, a Gerdau S/A, a Fras-le S/A e a Forjas Taurus S/A, a fim de explorar mais aprofundadamente os reais procedimentos e controles encontrados nestas empresas, de tamanha relevância para a economia Gaúcha e Brasileira, observando suas características em relação ao plano de referência proposto. Com base nas entrevistas presenciais realizadas, foi possível verificar a real importância dos sistemas de controle de gestão nas companhias internacionalizadas e o grande desafio que as empresas atravessam para conseguir monitorar e planejar, de forma eficiente, as complexas atividades realizadas em diferentes locais do mundo. Os principais achados indicam que os sistemas de controle sofrem vários impactos para adaptação aos diferentes mercados, sendo identificadas relevantes mudanças estruturais, conceituais e de acompanhamento e controle nos casos analisados. Deve-se destacar a grande importância dos investimentos em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento e a atenção constante que as empresas devem dispensar ao capital intelectual para a obtenção de eficiência e qualidade nas operações. Quanto às características do processo de internacionalização, foram encontradas aproximações relevantes entre teoria e prática.

Palavras-chave: Controle de Gestão. Internacionalização. Gerdau S/A. Fras-le S/A. Forjas Taurus S/A.

ABSTRACT

This study investigates the main impacts in control systems of enterprises due to its internationalization and consequent increase in complexity of their operations. The research sought to examine further some clearance or approach in the literature, about how this process of internationalization happens. Therefore, comparisons were made between control and internationalization characteristics found in the literature and the real situations in the companies interviewed in this research. To enable such comparisons, we performed a literature review on the theories of management control in companies on the processes of globalization and also on the theories of internationalization of firms, described by the principal authors of these areas. Set the reference plane, was adopted the method of case study applied in three major companies in the state of Rio Grande do Sul, Gerdau S/A, Fras-le S/A and Forjas Taurus S/A in order to seek a deeper exploration on the actual procedures and controls found in these companies, such relevance to the Brazilian and regional economy, noting their characteristics in relation to the reference plane proposed. From the interviews conducted in person, it was possible to verify the real importance of systems of management control in companies internationalized and the great challenge that companies go through to get to monitor and plan effectively, the complex activities that are held in different locations around the world. The main findings indicate that the control systems suffer various impacts to adapt to different markets and could be verified other some important structural, conceptual and monitoring and control changes in the cases analyzed. It is worth mentioning the great importance of investments in technology, research and development and constant attention that companies should pay to the intellectual capital to achieve efficiency and quality in operations. Relevant approaches were found between theory and practice about the characteristics of the internationalization process.

Keywords: Management Control. Internationalization. Gerdau SA. Fras-le SA. Forjas Taurus S/A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos do Controle Gerencial	19
Figura 2 - Contexto dos Sistemas de Controle Gerencial.....	20
Figura 3 - Elementos do Processo de Controle	24
Figura 4 - Gerenciando a Estratégia (BSC): Quatro Processos.....	48
Figura 5 - Nível de Risco na Entrada em Mercados Internacionais	53
Figura 6 - Estrutura Societária da Gerdau S/A.....	74
Figura 7 - Estrutura de Governança Corporativa GERDAU S/A.....	84
Figura 8 - Estrutura Societária Frax-le S/A	94
Figura 9 - Estrutura Societária Taurus S/A	98
Figura 10 - Estrutura Organizacional Taurus S/A.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos de Controle Gerencial.....	18
Quadro 2 - Relação entre as Variáveis Contingenciais e os Sistemas de Controle Gerenciais.....	31
Quadro 3 – Fases do Ciclo de Vida das Empresas	36
Quadro 4 - A Tipologia do Controle	37
Quadro 5 - Diferenças entre os Tipos de Controle	39
Quadro 6 - Resumo Referencial Teórico	65
Quadro 7 - Criação de Novos Produtos Taurus.....	109
Quadro 8 - Comparação entre as Características dos Sistemas de Controle de Gestão	113
Quadro 9 - Comparativo das Características de Internacionalização	121
Quadro 10 - Comparativo Final.....	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da Produção de Aços GERDAU S/A.....	81
Gráfico 2 - Percentual de Vendas por Operações de Negócios GERDAU S/A.....	82
Gráfico 3 - Expansão da Internacionalização da Gerdau S/A	89
Gráfico 4 - Receita Bruta Total Fras-le (acumulado 9 meses)	90
Gráfico 5 - Exportações Fras-le Brasil	95
Gráfico 6 - Exportações por Bloco Econômico – Fras-le Brasil (Acumulado 9 meses 2010).....	95
Gráfico 7 - Exportações Forjas Taurus S/A - Controladora	107

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	13
1	REVISÃO DA LITERATURA	16
1.1	Controle Gerencial	16
1.1.1	<u>Controle – Conceito</u>	16
1.1.2	<u>Controle de Gestão - Conceitos</u>	16
1.1.3	<u>Sistemas de Controle Gerenciais</u>	21
1.1.4	<u>Perspectivas de Controle de Gestão</u>	25
1.1.4.1	Perspectiva Racional.....	25
1.1.4.2	Perspectiva Psicossocial do Controle.....	26
1.1.4.3	Perspectiva Cultural do Controle.....	26
1.1.5	<u>Perspectivas Contemporâneas de Controle de Gestão</u>	29
1.1.5.1	Teoria da Contingência Estrutural.....	29
1.1.5.2	Teoria Institucional.....	31
1.1.5.3	Teoria da Agência.....	32
1.1.5.4	. O Ciclo de Vida das Organizações.....	34
1.1.6	<u>Classificação dos Tipos de Sistemas de Controle Gerencial</u>	37
1.1.7	<u>Exemplos de Instrumentos Financeiros Utilizados no Controle Gerencial e na</u> <u>Avaliação de Desempenho</u>	39
1.1.7.1	Orçamento.....	39
1.1.7.2	Custo-Padrão	40
1.1.7.3	ABC (Activity Based Costing).....	41
1.1.7.4	ROI (Return on Investment).....	42
1.1.7.5	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).....	42
1.1.7.6	EVA (Economic Value Added).....	43
1.1.7.7	Centros de Responsabilidades	43
1.1.7.7.1	Centro de Custos	43
1.1.7.7.2	Centro de Receitas.....	44
1.1.7.7.3	Centro de Resultado.....	44
1.1.7.7.4	Centro de Investimento.....	46
1.1.7.8	Preços de Transferência.....	46
1.1.7.9	Balanced Scorecard.....	47
1.1.7.10	Capital Intelectual.....	49

1.2	O Processo De Internacionalização Das Empresas.....	50
1.3	Teorias Sobre A Internacionalização	56
1.3.1	<u>Teorias Comportamentais da Internacionalização</u>	56
1.3.1.1	Modelo de Uppsala	56
1.3.1.2	Teoria das Redes ou Networks	58
1.3.1.3	Modelo I-M	58
1.3.2	<u>Teorias Econômicas da Internacionalização</u>	59
1.3.2.1	Teoria da Internalização	59
1.3.2.2	Ciclo de Vida dos Produtos	60
1.3.2.3	Modelo da Visão da Firma Baseada em Recursos (Resource-Based View - RBV)	61
1.3.2.4	Teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional	62
1.4	Controle Gerencial Em Empresas Internacionalizadas	63
1.5	Quadro- Resumo Referencial Teórico	64
1.6	Pesquisas Realizadas Anteriormente	65
2	METODOLOGIA	69
2.1	Introdução	70
2.2	Perguntas De Pesquisa	70
2.3	Variáveis Da Pesquisa	71
2.4	Coleta E Análise De Dados	71
2.5	Limitações Da Pesquisa	72
2.6	Motivo De Escolha Das Empresas	72
3	DESCRIÇÃO DOS CASOS	72
3.1	O Caso Da Gerdau Siderurgia S/A	73
3.1.1	<u>História e Evolução dos Negócios da Gerdau S/A</u>	74
3.1.2	<u>Características do Sistema de Controle Gerencial da Gerdau S/A</u>	82
3.1.3	<u>Processo de Internacionalização da Gerdau S/A</u>	86
3.2	O Caso Da Fras-Le S/A	89
3.2.1	<u>História e Evolução dos Negócios da FRAS-LE</u>	90
3.2.2	<u>Características do Sistema de Controle Gerencial da Fras-le S/A</u>	92
3.2.3	<u>Processo de Internacionalização da Fras-le S/A</u>	93
3.3	O Caso Da Taurus S/A	97
3.3.1	<u>História e Evolução dos Negócios</u>	98

3.3.2	<u>Sistema de Controle Gerencial da FORJAS TAURUS S/A</u>	103
3.3.3	<u>Processo de Internacionalização na TAURUS S/A</u>	106
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	110
4.1	Análise Das Variáveis Relacionadas Ao Sistema De Controle Gerencial ..	110
4.2	Análise Das Variáveis Relacionadas Ao Processo De Internacionalização Das Empresas Estudadas	113
5	CONCLUSÃO	122
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE	143

INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão introduzidos alguns aspectos relevantes que possibilitam uma melhor contextualização sobre as justificativas e os objetivos da pesquisa. Também é apresentada a forma de organização do trabalho para que se possam obter as respostas de quais são os impactos nos controles das empresas, ocasionados pela internacionalização de suas atividades, e também qual a similaridade ou afastamento da literatura em relação ao processo de busca do mercado externo por parte das empresas.

Contexto Econômico Internacional

O crescente aumento do fluxo de capitais no mundo globalizado e a tendência e necessidade da convergência das informações contábeis, tornando-as intelegíveis entre os países do globo, vem fazendo com que o ingresso de empresas em novos mercados torne-se cada vez mais facilitado.

Segundo dados da OMC (Organização Mundial do Comércio), o comércio entre países, tanto de mercadorias como de serviços, vêm crescendo a uma taxa aproximada de 11% ao ano cada. Segundo esta mesma fonte, a partir do ano 2000, com picos após 2003, o comércio internacional conhece períodos de euforia, equiparando a década de grande crescimento verificada entre 1987/1997, voltando a verificar médias anuais de crescimento ao redor de 10%. O comércio internacional está em expansão, em termos absolutos e em termos relativos. A economia capitalista exerce cada vez mais pressão sobre as grandes empresas, a competitividade, por vezes cega e gananciosa, resulta na necessidade de expansão contínua, onde a palavra-chave chama-se lucro.

O que se pode perceber é que o fluxo de capitais está crescendo constantemente, porém os controles destes recursos não são suficientemente eficientes para impedir crises e instabilidades nos sistemas financeiros.

Justificativa e estrutura

Diante da nova realidade globalizada, torna-se cada vez mais necessária a realização de estudos e pesquisas que possam esclarecer melhor o funcionamento da internacionalização dentro das organizações. Este processo, que vem se tornando cada vez mais comum no contexto mundial, carece, ainda, de estudos mais aprofundados.

Neste trabalho serão observados os sistemas de controle de empresas, que por qualquer motivo já passaram ou ainda estão passando pelo processo de internacionalização, atentando-se para as mudanças e necessidade sofridas nesta etapa. Serão abordados também as principais características do processo de internacionalização, verificando a conformidade dos casos estudados com a bibliografia pesquisada.

O foco da pesquisa baseia-se nas características do processo de Internacionalização e nas adaptações que as empresa devem sofrer, em termos de controles, indicadores e atividades, para que possam enfrentar o competitivo ambiente internacional.

Para que o objetivo do presente estudo seja possível, será necessária a realização dos seguintes passos:

- Desenvolver um quadro sobre o referencial teórico com base na literatura existente que versa sobre controle gerencial e processo de internacionalização de empresas.
- Identificar a existência de mecanismos de controle que fazem parte dos sistemas de controle gerencial dessas empresas.
- Analisar os sistemas de controle das empresas.
- Verificar se ocorreram modificações nos sistemas de controle gerencial após a entrada no mercado externo.
- Analisar se as modificações implementadas contribuíram para uma maior eficácia e eficiência dos sistemas de controle gerencial das empresas envolvidas.
- Analisar, em termos de proximidade ou afastamento, a prática observada nas empresas, com a literatura sobre controle gerencial.
- Analisar, em termos de proximidade ou afastamento, as características do processo de internacionalização das empresas.

A realização de um estudo de casos múltiplos visa a obter, na prática, informações relevantes que possam ser comparadas e exploradas com base no referencial teórico.

Para a realização da presente pesquisa, o trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos como segue:

INTRODUÇÃO – Na presente seção busca-se introduzir o assunto descrevendo a proposta, os objetivos, a importância e a metodologia da pesquisa.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA - Este capítulo é destinado à apresentação da literatura sobre os sistemas de controle gerencial e as suas perspectivas. Serão abordadas também teorias sobre o processo de internacionalização das empresas e algumas pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema. Ao final do capítulo será realizado um quadro-resumo do referencial teórico utilizado.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA – No Capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, o plano de referência, a coleta e tratamento dos dados, os motivos da escolha das empresas e as dificuldades encontradas durante a realização do trabalho.

CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DOS CASOS – Neste capítulo serão descritos os casos sobre as empresas selecionadas através do relato da história e desenvolvimento de cada empresa, suas principais características de controles de gestão e principais características sobre o processo de internacionalização.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS – Neste capítulo são feitas as análises do sistema de controle de gestão em uso na empresa, é realizada uma comparação entre os controles e indicadores encontrados e a literatura e, a seguir, é realizado o mesmo procedimento em relação às características do processo de internacionalização.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS – Neste último capítulo serão respondidas as questões da pesquisa e, em seguida, serão realizadas sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisas acerca do tema.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Controle Gerencial

1.1.1 Controle – Conceito

Quanto ao seu sentido estrito, a palavra controle significa, de acordo com a definição do Dicionário Aurélio (2009), “fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas”. Ou seja, significa assegurar que as atividades produzam resultados satisfatórios, condizentes com os padrões estabelecidos. Já dirigir tem por função comandar, conduzir, orientar (AURÉLIO, 2009).

1.1.2 Controle de Gestão - Conceitos

Para que se possa aplicar a literatura sobre controle de gestão, é importante que se trace uma linha do tempo na qual se possa perceber a evolução destes conceitos e conhecer os principais pensadores neste assunto. Muitos já afirmavam que o controle de gestão era muito usado vários séculos atrás. Mas a formalização do uso desta ferramenta de controle se deu com Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916).

Henry Fayol, considerado pai da administração científica, considerava que existiam algumas leis fundamentais que regiam os controles de gestão: prever, organizar, mandar, coordenar e controlar. Ele preconizava a especialização da tarefa, a padronização das operações e a centralização como aspectos fundamentais para a eficiência administrativa. Já Frederic Taylor, também desta mesma época, lançou como pontos básicos de suas idéias a introdução de incentivos financeiros, a separação das tarefas de planejamento entre o responsável e o executor, a supressão do individualismo, a espontaneidade no trabalho e a consideração dos sentimentos dos trabalhadores em dados científicos. Esse modelo criado pelos autores é chamado de Modelo Clássico.

Hubel (1994, p. 19) afirma que:

As pesquisas sobre a motivação e o ambiente de trabalho da empresa eram ignorados pela administração empresarial clássica, em que a empresa se apresentava como uma máquina bem lubrificada e orientada em uma só direção através de uma trajetória maquinal e mecânica.

Percebe-se que, mesmo que tenham utilizado o termo controle, estes autores não levavam em consideração os aspectos motivacionais. Para eles o importante seria encontrar um modelo que se adequasse em qualquer tipo de organização.

Porém, como este trabalho visa levar a campo o que existe de mais atual em termos de controle gerencial, serão enfatizados os principais autores das últimas décadas que vêm influenciando significativamente esta área.

Os principais autores, diante deste contexto, são Anthony (1965), Lorange e Morton (1974), Hofstede (1978/1983) e Flamholtz (1979).

Para Anthony (1965), controle gerencial é o processo através do qual os administradores se certificam de que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização. Para Anthony, existe uma distinção entre a função do controle gerencial e as funções de planejamento estratégico e controle operacional. Para ele, o controle gerencial deve buscar no planejamento estratégico as informações sobre os objetivos e a maneira como os objetivos serão alcançados. Já o controle operacional deve fornecer elementos que certifiquem que as operações estão ocorrendo conforme planejado.

Lorange e Morton (1974) atentaram-se mais nas variáveis ambientais, internas e externas, que exercem influência significativa sobre o controle de uma determinada companhia e condicionam as características organizacionais. Segundo estes autores, o processo de controle gerencial divide-se em identificar as variáveis de controle, na direção de curto prazo e no processo de acompanhamento de desempenho de curto prazo. Também ressaltaram a importância da consideração do planejamento de longo prazo como variável fundamental do sistema de controle gerencial, pois ali são encontradas expectativas de mudança do ambiente externo que influenciam diretamente os planejamentos de curto prazo. Assim, a abordagem de Lorange e Morton preocupa-se mais na maneira como o controle gerencial deve funcionar.

Já na abordagem de Hofstede (1978), para que se possa ter uma mudança significativa dentro da entidade e a implantação de um sistema de controle eficaz, é preciso que a empresa mude significativamente a sua filosofia de controle, pois o novo sistema é muito mais amplo voltado para variáveis políticas, como negociação, valores e julgamento.

Flamholtz (1979) dizia que o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade de as pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização (FONSECA & SILVA, 2009).

Ainda Flamholtz (1979) destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial. Partindo desse princípio, ele buscou evidenciar que os sistemas de controle são mais probabilísticos do que determinísticos, isto é, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence* (GOMES; RODRIGUES, 2005). Isto não quer dizer que o controle gerencial quer mudar a maneira de ser dos indivíduos, mas, sim, aumentar a probabilidade de entendimento e comprometimento destes indivíduos para com os objetivos da organização.

Rodrigues (2003) resumiu as idéias destes pensadores clássicos conforme demonstra o Quadro 1:

Autor	ANTHONY	LORANGE E MORTON	HOFSTEDE	FLAMHOLTZ
Objetivo	Utilizar com eficácia e eficiência os recursos	Ajudar a administração na consecução dos objetivos da organização	Focar os objetivos das pessoas, e não da organização	Maximizar as condições favoráveis que levam ao <i>goal congruence</i>
Variável Chave	Recursos e Motivação	Meio Ambiente	Negociação	Motivação
Característica do sistema	Determinística	Contingente	Probabilística	Motivacional
Flexibilidade do Sistema	Rígido	Flexível	Flexível	Flexível
Funções Básicas	Fazer com que os objetivos das pessoas coincidam com os objetivos da organização. (motivação racional)	Identificar variáveis de controle e planos de C.P. integrados aos de L.P. (diagnóstico dos desvios)	Estar centrado em variáveis políticas como: julgamento, valores, normas e estrutura organizacional (autocontrole)	Influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade de alcançarem os objetivos da organização

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos de Controle Gerencial
FONTE: Rodrigues (2003, p.11)

Para Dyment (1987):

o controle gerencial consiste em estabelecer as metas, atribuir às responsabilidades no intuito da obtenção de resultado, comparar o que ocorreu verdadeiramente com o que se esperava e, caso seja necessário, tomar as atitudes necessárias para corrigir o problema.

Atkinson et al. (2000, p. 94), diz que o controle é “um conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha a fim de atingir seus objetivos”.

Segundo Gomes e Salas (2001, p.23):

o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da interrelação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma.

Para Anthony e Govindarajan (2008, p.6), “o controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”.

Em resumo, pode-se verificar um esquema de controle gerencial na Figura 1:

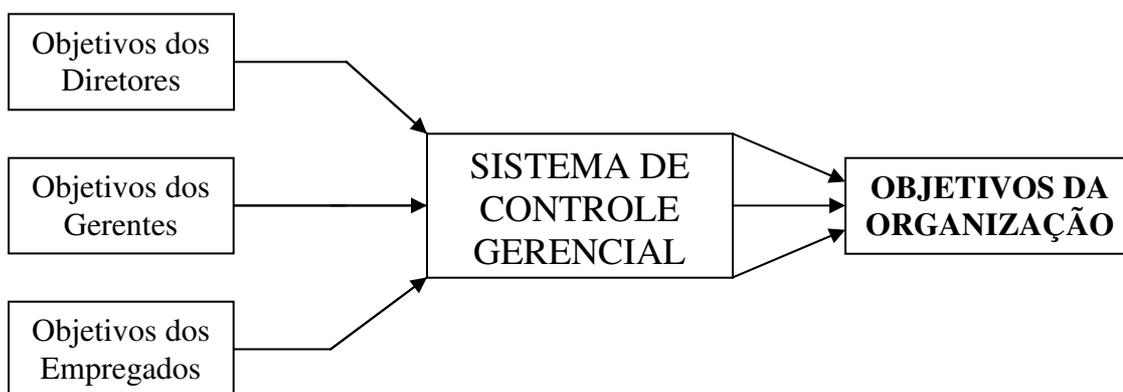


Figura 1 - Objetivos do Controle Gerencial
Fonte: Elaborado pelo Autor

A Figura 1 procura apresentar a função do controle gerencial em alinhar os objetivos dos indivíduos com os objetivos da organização, o que aumenta o grau de comprometimento das pessoas envolvidas e resulta em melhores níveis de desempenho.

Nem sempre os objetivos organizacionais são os mesmos dos objetivos individuais dentro da empresa. Os gestores lidam com vários tipos de pessoas com diferentes objetivos, o que exige a criação de um sistema de controle para que estas diferenças de interesses sejam

atendidas e potencializadas para os objetivos comuns da entidade. O mais importante é criar um satisfatório grau de relação entre os objetivos individuais e organizacionais.

A grande evolução na literatura apresentada por estes autores é o fato de que se torna evidente e fundamental a consideração de variáveis qualitativas no contexto de controle gerencial, onde se percebe que o ser humano, responsável primário pelo desempenho das atividades, sofre influência do meio e do contexto onde está inserido. Nestas últimas décadas pode-se perceber que o controle gerencial não se utiliza somente de números, mas também considera o contexto geral para que a tomada de decisão e o desenvolvimento das operações sejam o mais eficientes e eficazes possível.

Assim, o controle gerencial, tema central deste trabalho, serve para que a empresa não perca o norte da sua estratégia e, quando bem executado, faz com que a empresa consiga identificar as ameaças e oportunidades inerentes a sua atividade. O contexto econômico identificado anteriormente mostra que o controle gerencial tem uma função de grande valor para a empresa, ou seja, pode ajudá-la a enfrentar as dificuldades dos novos mercados com informações e decisões eficientes para o contexto.

A Figura 2 retrata as principais variáveis que exercem influência significativa nos sistemas de controle gerencial.

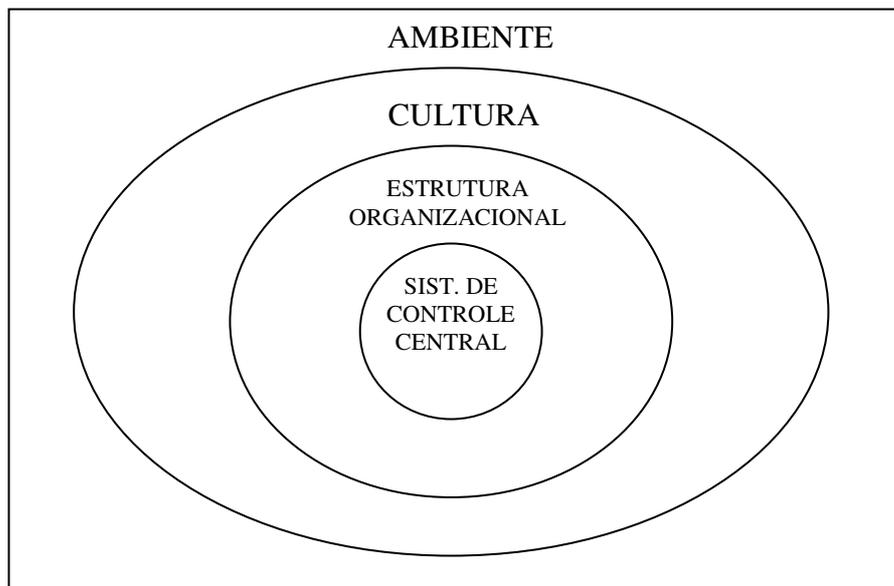


Figura 2 - Contexto dos Sistemas de Controle Gerencial
Fonte: Eric Flamholtz, 1996, p. 596.

Como pode ser observado, o sistema de controle central está inserido onde as seguintes variáveis exercem uma grande influência:

- 1- Estrutura Organizacional
- 2- Cultura Organizacional
- 3- Ambiente de Atuação

O objetivo desta ilustração é esclarecer que cada diferente empresa vai sofrer alterações e adaptações em virtude do comportamento destas variáveis. Trata-se de uma ferramenta gerencial e, como tal, deve ser sempre adaptada às necessidades individuais das empresas.

Partindo dos conceitos abordados nesta seção, os autores formaram algumas idéias com o intuito de estabelecer algumas premissas que os sistemas de controle devem apresentar para alcançar os objetivos a que se propõem.

1.1.3 Sistemas de Controle Gerenciais

Corroborando o apresentado na seção anterior, Gomes e Salas (2001, p.49) apresentam três pontos fundamentais a serem observados nas características do controle:

Em primeiro lugar, o caráter estratégico que deve orientar o desenho de sistema de controle; em segundo lugar, a importância do contexto humano, organizacional e social em que opera a organização; e, em terceiro lugar, o sistema de controle como instrumento fundamental dentro do processo de controle.

O controle, dentro das empresas, pode ser tratado de diversas maneiras. O controle que será o alvo da discussão desta dissertação é o controle organizacional, ou seja, é o processo de controlar ou influenciar os indivíduos com a tentativa de aumentar a probabilidade de que estes atinjam as suas metas dentro da instituição.

Quando usamos a expressão “está tudo sob controle”, concluímos que tudo está correndo como o planejado. Desta forma, Flamholtz (1996) corrobora o tema ao mencionar que as principais funções do controle são: motivar os funcionários a tomar decisões coerentes com os objetivos organizacionais, reunir o trabalho das diferentes unidades, fornecer dados sobre os resultados e o desempenho, e favorecer e facilitar a implementação de planos estratégicos.

Para Atkinson et al. (2000, p. 581), “um sistema está sob controle se ele está no caminho para alcançar seus objetivos. Caso contrário, o sistema está fora de controle”.

Além disso, segundo esses autores, o processo de manter uma empresa sob controle envolve cinco passos:

1. Planejar, que consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que os completam.
2. Executar, que consiste em implementar o plano.
3. Monitorar, que consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema.
4. Avaliar, que consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre ações corretivas.
5. Corrigir, que consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle.

Esta abordagem feita por Atkinson et al. vai ao encontro com o que pode ser visto na discussão sobre orçamento empresarial. Para Warren et al. (2008, p. 188): “O orçamento envolve (1) o estabelecimento de metas específicas, (2) a execução de planos para atingir suas metas e (3) a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas”. Percebe-se aí que o orçamento empresarial, que é uma importante ferramenta dentro do conceito de controle gerencial, preenche características importantes abordadas por Atkinson.

Segundo Anthony, as principais implicações para o design de sistemas de controle de gestão seriam: (i) a função central do sistema de controle é a motivação; (ii) o sistema deve ser desenhado de tal forma que possa servir de guia para o administrador tomar decisões e agir de modo consciente com os objetivos da organização; (iii) planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional tendem a corresponder a uma hierarquia em qualquer das diversas dimensões; (iv) controle de gestão é visto como uma função de linha; (v) o dinheiro é o denominador comum como medida de avaliação; (vi) o sistema pode ser desenhado tanto para empresas privadas como para empresas públicas, não sendo indicado para pequenas empresas.

Hofstede (1983) ainda relaciona 4 aspectos fundamentais para a análise dos sistemas de controle: (i) Ambiguidade dos objetivos; (ii) Possibilidade de mensuração dos resultados; (iii) Conhecimento sobre o efeito das intervenções; e (iv) Repetitividade da atividade.

Para Hofstede (1978), a ambigüidade dos objetivos relacionados às atividades é o critério mais crucial para o projeto do sistema de controle de gestão de uma organização, devido a diversos fatores como: (i) existência de conflitos de interesses e/ou valores entre aqueles que têm alguma relação com a atividade da qual as pessoas têm percepções diferentes; (ii) falta de conhecimento acerca da relação entre meios e fins, representando a

atividade o meio; (iii) mudanças rápidas no ambiente – turbulência ambiental - que força a existência de novos objetivos ou torna os anteriores obsoletos, sem sugestão de novos objetivos. Percebe-se, assim, que os objetivos não ambíguos só existem para atividades para as quais inexista conflitos de interesses e/ou valores entre os elementos da organização. Na abordagem de Hofstede, nota-se sua preocupação com o sistema de comunicação da empresa, que, quando eficiente, pode minimizar os conflitos de interesse, o desconhecimento da relação meio e fim e responde mais rapidamente às necessidades e mudanças do dinâmico mercado atual.

Corroborando esta idéia, Anthony e Govindarajan, (2008, p.2) destacam que os elementos que compõem todo sistema de controle são:

- Um mecanismo de detector ou sensor – mede o que realmente ocorre no processo que está sendo controlado.
- Um mecanismo de assessor – determina a importância das ocorrências, fazendo uma comparação em relação a algum padrão ou expectativa do que deveria estar ocorrendo.
- Um mecanismo realizador (frequentemente chamado de feedback) – altera o padrão de comportamento se o assessor indicar que ele precisa ser alterado.
- Uma rede de comunicações – sistema que transmite as informações entre o detector e o assessor e entre o assessor e o realizador. É necessária para a interface das informações precisas para o desenvolvimento de suas funções.

Esses quatro elementos básicos de qualquer sistema de controle estão demonstrados na Figura 3 a seguir:

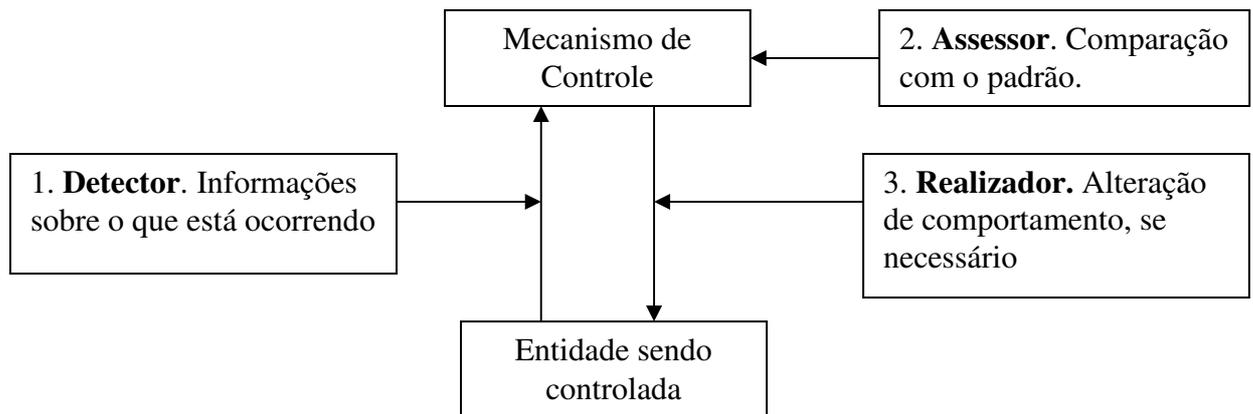


Figura 3 - Elementos do Processo de Controle
 Fonte: Anthony e Govindarajan (2008, p.2).

Como se pode perceber, existe uma similaridade com as idéias apresentadas por Atkinson et al. (2000) e Warren (2008) no que diz respeito à detecção, avaliação e realização. A essência é a mesma, isto é, devem sempre ser identificados, através de comparações, os desvios em relação ao que foi planejado. Depois de identificados o motivo e a origem do desvio da operação, são imediatamente tomadas medidas corretivas para que o processo volte à direção traçada.

Assim, o controle pode ser empregado como um mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados, ou seja, ele é um importante instrumento para auxiliar os membros no desenvolvimento de ações congruentes com as partes interessadas, a fim de atingirem os objetivos globais (GOMES; SALAS, 2001, p. 22). Sendo assim, os controles são imprescindíveis para proteger a organização perante possível ocorrência de comportamento indesejável ou omissão de comportamento desejável causado por limitações pessoais e problemas motivacionais (MERCHANT, 1982, p. 45).

Merchant e Van Der Stede (2007) chamam a atenção para o fato de que quanto ao ambiente, a incerteza pode incluir mudanças na situação política e econômica, ações de competidores, clientes, fornecedores, como também de trabalhadores e órgãos reguladores. Afirmam também que, quanto maiores as mudanças tecnológicas, maior a incerteza.

É importante atentar para a preocupação na correção imediata das atividades. Pode-se visualizar a importância de se ter um sistema de controle gerencial bem “amarrado” dentro da companhia, pois as decisões devem ser extremamente dinâmicas. Qualquer demora neste processo pode resultar em prejuízos e perda de competitividade. Responder rapidamente às

mudanças do meio onde a companhia está inserida é um dos grandes desafios e benefícios dos sistemas de controle gerencial.

É indiscutível que existem inúmeras variáveis que afetam os sistemas de controle gerencial nas companhias. Sob esta ótica, algumas teorias foram criadas ao longo do tempo com o objetivo de explicar o funcionamento dessas variáveis e a influência que cada uma delas exerce sob esses sistemas de controle.

1.1.4 Perspectivas de Controle de Gestão

1.1.4.1 Perspectiva Racional

A concepção desta perspectiva está focalizada no controle de gestão das empresas como instrumento formalizado cuja implantação naturalmente resulta na eficácia e eficiência da organização. Com sua origem na escola clássica de Taylor e Fayol, esta linha trouxe uma visão racional e científica da empresa e dos sistemas administrativos que influenciou fortemente na concepção dominante do controle.

Dentro dessa linha racional, pode-se incluir a conhecida Teoria da Contingência. Seus principais pensadores são Thompson (1967), Woodward (1965), Burns e Stalker (1962) e Lawrence e Lorch (1969), que, durante a década de 70, tiveram bastante aceitação. Essa abordagem baseia-se na premissa de que nenhum sistema de controle é completamente aplicável a todas as organizações, dependendo estes sistemas das circunstâncias específicas em que se encontram. Em geral, esta corrente destaca três variáveis contingentes que influenciam no desenho de um sistema de controle de gestão: a tecnologia, a dimensão e o contexto social. (GOMES & SALAS, 2001).

Assim como a maioria das teorias, essa abordagem também foi alvo de muitas críticas por ter apresentado resultados contraditórios em alguns estudos. Porém, apesar das críticas, muitos dos paradigmas e técnicas abordadas neste enfoque ainda são utilizadas nos dias de hoje.

1.1.4.2 Perspectiva Psicossocial do Controle

Ao contrário do que aborda a perspectiva racional, esta corrente está ligada a outras ciências como a psicologia social e a sociologia. Esta teoria está baseada no estudo da influência das pessoas no exercício do controle organizacional.

Nesta abordagem, destacam-se duas principais vertentes. A primeira delas trata da influência da contabilidade de gestão no comportamento das pessoas, abordando tanto as consequências negativas, através de medidores incompletos e ineficientes, como os efeitos favoráveis, dentre os quais se pode destacar maior motivação, criatividade e satisfação pessoal. A segunda vertente estuda a influência dos estilos de liderança no desenho e na utilização dos sistemas de controle.

Estas duas linhas já começam a trabalhar mais claramente com as relações humanas visando a alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Assim, os pensadores desta linha acreditam no aumento da motivação e do autocontrole das próprias pessoas.

Segundo Gomes e Salas (2001), a idéia básica dessas duas linhas refere-se ao fato de a ênfase nas pessoas ser pautada pela sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. A motivação é um fator primordial para se alcançar a congruência entre os objetivos individuais e organizacionais.

Gomes e Salas (2001, p. 34) aduzem essa perspectiva, de acordo com as seguintes características:

- (i) os sistemas de controle influenciam e sofrem a influência das pessoas, de forma que o comportamento individual não somente depende do desenho formal e técnico do sistema, mas também das características pessoais e organizacionais;
- (ii) a pessoa é limitadamente racional e não intenta maximizar totalmente seus objetivos, satisfazendo-se com um nível inferior;
- (iii) os objetivos globais da organização não são sempre compartilhados e podem apresentar conflitos com os objetivos individuais;
- (iv) o controle do comportamento individual não somente pode ser alcançado através da utilização de técnicas quantitativas, mas também pode realizar-se através de aspectos psicossociais como a motivação, a participação e a formulação de objetivos;
- (v) a motivação, independentemente da influência dos incentivos extrínsecos, está condicionada por fatores intrínsecos.

1.1.4.3 Perspectiva Cultural do Controle

No final da década de 70 começam a aparecer as primeiras pesquisas na área de controle de gestão a respeito da relevância da cultura no ambiente de controle das empresas. A cultura pode ser entendida como a combinação do ambiente externo e a personalidade das pessoas, criando-se com esta combinação premissas e comportamentos que influenciam diretamente as atitudes e as decisões de um determinado grupo cultural.

Essa corrente é muito influenciada pela antropologia e sociologia interpretativa na qual a contabilidade de gestão não é vista somente como peça técnica para o alcance da eficácia organizacional, atuando na determinação de significados “subjetivos e percepções que surgem da contínua interação social entre os indivíduos” (GOMES & SALAS, 2001).

Pode-se dizer que cultura é o conjunto de crenças, valores, ideologias, atitudes e maneiras de agir que permanecem estáticos com o decorrer do tempo. Já as estratégias, táticas e os objetivos mudam constantemente com a demanda de mercado e com as condições de negócio que estão vigentes no momento. A cultura, de um modo geral, é tudo aquilo que as pessoas carregam consigo, e esta cultura pode ser bastante diferente da cultura que é desenvolvida dentro do ambiente de trabalho.

Esta corrente foca-se no aprimoramento da relação entre organização e empregado, identificando e valorizando as diferenças de objetivo encontradas entre eles. Apresenta-se também a idéia de que, quanto maior forem os controles burocráticos, menor será a sensibilidade do sistema de controle quanto aos fatores socioculturais.

O controle e as atividades de uma organização dependem fundamentalmente da força de trabalho de seus funcionários. Atividades que envolvam pessoas sempre devem ser conduzidas com muita cautela e responsabilidade. Afinal, quando há insatisfação dos colaboradores com as metodologias e os critérios adotados na companhia, o desempenho da entidade é afetado diretamente causando-se transtornos indesejados. Pensamentos diferentes, críticas, reclamações e insatisfação são normais dentro de qualquer empresa. O grande desafio nesses casos é saber como minimizar estes sentimentos e implementar uma política bem definida e ética que possibilite aos colaboradores uma identificação com os objetivos corporativos e o alcance dos resultados esperados.

Fazer com que os indivíduos entendam e aceitem as normas e determinações criadas pela empresa não é uma tarefa simples. Merchant (1998) relaciona cinco importantes características que um sistema de controle deve apresentar para moldar uma cultura organizacional eficiente, como segue:

1 - Código de Conduta:

É neste documento formal que a empresa tenta moldar a sua cultura organizacional. Nele, a entidade coloca seu código de ética, sua visão, sua missão, sua filosofia de gerenciamento e outros pontos que devem evidenciar a maneira como as coisas devem funcionar. As informações indicam as atitudes dos colaboradores nas diversas situações, inclusive aquelas que envolvam clientes, fornecedores e sócios. Neste documento, também estão políticas de riscos, de segurança, inovação, comunicação, etc.

A grande pergunta sobre esta ferramenta de controle cultural é saber se realmente funciona como esperado. Por outro lado, algumas pessoas dizem que o que realmente importa é a cultura natural que se forma no ambiente de trabalho e os costumes e normas que a sociedade onde a empresa está inserida impõe. Esta discussão pode ser estendida por longas páginas, mas de fato o que realmente deve ser levado em conta é a forma com que os gestores lidam, controlam e se comprometem com a ferramenta.

2 - Recompensas Baseadas no Grupo

Fornecer recompensas baseadas no grupo é também uma forma de fortalecer o controle cultural da entidade. Oferecer bônus, divisão de lucros, divisão de ganhos ou qualquer outro tipo de incentivo baseando-se na entidade como um todo ou em divisões de *performance* faz com que as pessoas criem um certo sentimento de propriedade dentro da empresa. O engajamento nestes casos torna-se coletivo, diminuindo a competitividade existente nos sistemas de recompensas individuais e aumentando a cobrança entre os elementos de uma determinada divisão de desempenho.

3 – Transferências Intraorganizacionais

O principal objetivo destas transferências é diminuir a incompatibilidade das expectativas e dos objetivos dentro da empresa. A metodologia defende que os gerentes e até mesmo os funcionários devem ter experiências nas diversas áreas da empresa para que tenham a visão do todo, visualizando os problemas sob a ótica das outras áreas.

4 – Regulamentações físicas e sociais

A quarta maneira de moldar um adequado controle cultural é estabelecer padrões de arquitetura e decoração, bem como um código de vocabulário e vestimenta, de modo que as pessoas compreendam como a empresa quer transmitir a sua imagem ao público externo e interno. Estas regulamentações variam de empresa para empresa, pois a imagem tem importância relevante em todos os ramos de atividade.

5 – Exemplos dos Superiores

Fazer com que os subordinados enxerguem que tudo aquilo que está sendo solicitado, em todas estas ferramentas do controle cultural citadas acima, está sendo realmente seguido

por todos, inclusive pelos níveis mais altos da organização. É o motor da credibilidade destes controles. O que não pode acontecer é os funcionários perceberem que aquilo que é pedido não é seguido.

O principal objetivo de estabelecer estes controles culturais é fazer com que as pessoas entendam que a organização se preocupa com os valores criados e também despertar o sentimento de cobrança mútua entre os indivíduos, ou seja, naturalmente aqueles que não cumprirem as regras propostas serão cobrados pelos seus pares e superiores.

Apesar de apresentar grande relevância, esta corrente sofre críticas por não levar em conta alguns aspectos relacionados ao contexto social.

1.1.5 Perspectivas Contemporâneas de Controle de Gestão

Com o passar do tempo, o dinamismo dos mercados e a constante mudança nos cenários no qual as empresas estão inseridas resultaram em novas perspectivas na área de controle de gestão. Isso se deu porque o paradigma econômico criado pelos autores clássicos desta área não conseguiram responder à boa parte dos problemas de pesquisa estudados em virtude das diferenças dos contextos encontrados. O controle de gestão com o passar do tempo incorporou alguns conceitos advindos de outras áreas como economia, psicologia, sociologia e outras.

A Teoria Neoclássica passou a ser criticada por não ser considerada útil para explicar processos de persistência e mudança que ocorrem nos sistemas de controle gerenciais (BURNS; SCAPENS, 2000). Tal fato fez com que outros paradigmas, além do econômico, passassem a ser discutidos como úteis para o entendimento do processo de persistência e mudança dos sistemas de informações gerenciais (BAXTER; CHUA, 2003). Com base nisso, este capítulo apresentará outras teorias que abordam um maior número de variáveis no contexto organizacional e social das empresas buscando um melhor entendimento sobre a complexidade do controle de gestão nas organizações.

1.1.5.1 Teoria da Contingência Estrutural

A Teoria da Contingência aborda, fundamentalmente, a não existência de uma estrutura organizacional única que seja aplicada a todas as organizações. O modo pelo qual a Teoria da Contingência Estrutural foi construída está centrado em como a estrutura organizacional é modulada de maneira a satisfazer as necessidades dos ambientes e nas tarefas daí decorrentes (DONALDSON, 1998 apud FREZATTI et al, 2009).

De acordo com a Teoria Contingencial, a contingência causa a estrutura, isto é, as incertezas ambientais causam as mudanças, e estas alteram a estrutura da organização na busca constante por conformidade (REIS, 2007).

Segundo esta teoria, existem pressões internas e externas afetando uma determinada empresa. A maneira de adaptar-se melhor a estas pressões é o grande desafio abordado por esta teoria.

As contingências surgem com as mudanças naturais pelas quais as organizações passam durante sua existência, podendo ser apresentadas de diversas maneiras como o tamanho da organização, a abrangência geográfica, as estratégias corporativas, a hostilidade do ambiente e o ciclo de vida dos produtos, sendo que estes fatores podem influenciar as organizações em diferentes momentos. Um dos principais exemplos é percebido nas pequenas empresas, onde muitas vezes é necessária uma descentralização e reorganização da companhia em função da expansão dos negócios.

Esta abordagem, que teve suas origens nas teorias clássicas e de relações humanas, é conhecida como uma das vertentes teóricas mais utilizadas para explicar os fenômenos organizacionais.

Baseado em Chenhall (2007), o Quadro 2 apresenta a relação entre algumas variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais.

Variável	Impacto da variável nos sistemas de controle gerencial
Ambiente Externo	Ambientes mais turbulentos e hostis fazem com que as empresas enfatizem sistemas formais de controle, como o orçamento; ambientes incertos fazem com os sistemas de controle financeiro sejam utilizados com mais flexibilidade e baseados em relações interpessoais.
Tecnologia	Organizações com alto nível de padronização de seus processos enfatizam seu processo de controle e apresentam baixa ocorrência de folga orçamentária; organizações com alto nível tecnológico e incerteza na tarefa

	dão pouca ênfase a controles formais e estimulam maior participação no orçamento. Nesse caso, os controles são mais informais e pessoais.
Estrutura Organizacional	Grandes organizações, com estrutura descentralizada, utilizam controles mais formais como orçamento; empresas descentralizadas costumam utilizar sistema de controle gerencial mais agregado; estrutura baseada em times está relacionada a maior participação e à utilização de métricas de performance compreensivas (grupo)
Tamanho	O tamanho da organização está associado com sistemas de controles gerenciais mais sofisticados.
Estratégia	Empresas com estratégias caracterizadas como conservadoras ou com liderança de custos utilizam mais controles formais do que empresas que utilizam estratégia de diferenciação ou crescimento.

Quadro 2 - Relação entre as variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais
Fonte: Chenhall (2007)

1.1.5.2 Teoria Institucional

Do início dos anos 60 até os anos 70, os estudos e a ênfase na área de controle de gestão concentrou-se na interdependência técnica das organizações com o seu ambiente, aprofundando os estudos realizados pela Teoria da Contingência Estrutural. Nesta fase, as organizações são consideradas reagentes de determinados acontecimentos gerados no ambiente externo e interno.

Iniciou-se, então, uma nova tendência de estudos, que começou no meio da década de 1970 e vem sendo estudada até os dias atuais. Segundo esta tendência, o ponto principal é a interdependência social e cultural das organizações e o ambiente onde estas estão inseridas. Dentre esses estudos podem-se destacar duas importantes correntes: a Teoria Institucional e a Teoria Crítica.

No que se refere à Teoria Institucional moderna, suas origens podem ser encontradas no trabalho de Berger e Luckman (1967), que, em trabalho intitulado “*Social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*”, discutem como a realidade social é uma construção humana, originada através da interação entre os diversos agentes nos processos sociais. O institucionalismo pode ser entendido como o processo pelo qual as ações são

repetidas e assimiladas por todos os integrantes de uma determinada organização, Scott e Meyer (1991).

Para Covaleski et al. (1996), a perspectiva institucional das organizações toma por base a questão da sobrevivência da organização, via adequação às normas sociais estabelecidas, os chamados comportamentos aceitáveis. Esta aceitação por parte da sociedade, segundo os autores, é da mesma importância que os níveis de eficiência de produção.

De acordo com Scott (1987), a Teoria Institucional divide-se em duas vertentes: o velho institucionalismo e o novo institucionalismo. O velho institucionalismo foi iniciado com os estudos realizados por Philip Selznick e seus *scholars*, e o novo institucionalismo está presente nos trabalhos de Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powel (1991, 1983), Scott e Meyer (1991), entre outros.

O fenômeno pelo qual as organizações se estruturam a partir das exigências do seu ambiente é explicado através de práticas isomórficas. Na Teoria Institucional ocorre o isomorfismo institucional, que parte do conceito pelo qual a organização reflete uma realidade socialmente construída (MEYER e ROWAN, 1992).

A denominada Nova Economia Institucional ou *New Institutional Economics* (N.E.I), de DiMaggio e Powell (1983, 1991), Meyer e Rowan (1992) e Scott e Meyer (1991), é utilizada para o estudo das macroinstituições, como em trabalhos relacionados com a aceitação de princípios contábeis pela sociedade, enquanto a Velha Economia Institucional ou *Old Institutional Economics* (O.I.E) tem foco direcionado para as chamadas microinstituições, tratando das relações entre os indivíduos no interior das organizações.

1.1.5.3 Teoria da Agência

A Teoria da Agência busca explicar a relação existente entre a figura de dois indivíduos fundamentais dentro de uma organização, o agente e o principal.

Antes mesmo de se compreender qual o papel de cada um destes agentes, é importante que se possa entender que esta relação cria forma com o crescimento das operações dentro das empresas, ou seja, parte do momento em que se começa a delegar funções dentro da instituição para que os objetivos sejam atingidos, tendo em vista que o proprietário não mais consegue administrar e controlar todo o negócio sozinho.

Temos, então, as duas figuras que formam o pilar da Teoria da Agência. Primeiramente o principal, que em regra geral é o dono da empresa, ou, então, no caso de empresas de capital aberto, os acionistas, que delegam responsabilidades escolhendo seus agentes, que são os administradores e diretores responsáveis pelo atingimento das metas traçadas pelo principal.

Neste contexto, tem-se uma clara separação entre a propriedade e o controle das empresas, gerando assim muitas mudanças no ponto de vista gerencial, em virtude de que os administradores, intitulados nesta teoria como agentes, tendem muitas vezes a levar em consideração não apenas os interesses do principal, mas também seus próprios interesses.

Jensen e Meckling (1976) conceituam relações de agência como (FREZATTI et al., 2009):

Um contrato que uma ou mais pessoas (principal) confia a outra pessoa (o agente) para executar algum serviço ou comportamento que envolve delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Se ambas as partes de relacionamento procuram maximizar sua utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente pode não agir no melhor interesse do principal.

Para que esse conflito de interesse entre principal e agente não ocorra, é necessário que o principal crie meios para monitorar e incentivar as atitudes do agente, fazendo assim com que este se torne ainda mais alinhado com os seus objetivos. Alguns incentivos como prêmios de compensação, planos de incentivos, planos de desempenho e algumas punições como demissões e penalidades contratuais podem ser usados como forma de aumentar o comprometimento do agente para com os objetivos traçados. Para o controle das operações, o principal pode utilizar de auditorias, bloqueios e verificações nos sistemas de informação e diversas técnicas de monitoramento.

Para se compreender esta perspectiva, deve-se levar em consideração alguns fatores (FREZATTI et al, 2009):

- Custos de agência – gastos que o principal tem para monitorar as atividades do agente. Inclui itens como gastos com auditoria e incentivo (remuneração) dos executivos;
- Conflitos de agenciamento - dificuldade de estabelecer o padrão ótimo de incentivos aos gestores e funcionários através do sistema, e
- Assimetria informacional e risco moral – as relações de agência podem acarretar o fenômeno do risco moral, ou seja, o agente deturpar a informação fornecida ao principal.

A assimetria informacional é de extrema relevância na medida em que ela pode comprometer toda a relação entre os indivíduos quando o agente, detentor de maiores informações em virtude de estar à frente das operações, consegue controlar o tipo e a qualidade das informações que são fornecidas ao principal, muitas vezes sendo influenciado por seus objetivos individuais.

Uma das formas de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção de um sistema de governança corporativa. Corroborando essa ideia, Carvalho (2002, p. 19) afirma que governança corporativa “é um conjunto de regras que visa minimizar os problemas de agência”. Já para Anthony e Govindarajan (2008), há dois modos de se lidar com os problemas dos objetivos divergentes e a assimetria de informações: monitoração e incentivos.

1.1.5.4 – O Ciclo de Vida das Organizações

Nesta perspectiva, as organizações são tratadas como se fossem seres vivos que nascem, desenvolvem-se ao longo do tempo e morrem. Sendo assim, esta abordagem defende que toda empresa passa por mutações previsíveis ao longo de seu desenvolvimento, à medida que se tornam empresas mais complexas. As variáveis que os autores consideram relevantes para se obter um conceito de ciclo de vida das organizações são: estrutura de tomada de decisão, estrutura organizacional, tamanho, ambiente, perfil estratégico, entre outros.

Dos diversos autores que já descreveram as diferentes fases do ciclo de vida das organizações, Miller e Friesen (1984) desenvolveram uma metodologia que será utilizada nesta pesquisa a fim de compará-la com a atual fase em que vivem as empresas alvo desta pesquisa. O objetivo destes autores foi o de desenvolver uma tipologia capaz de mostrar as diferenças entre características ambientais e organizacionais em diferentes estágios de desenvolvimento das organizações (FREZATTI, 2009).

O modelo de Miller e Friesen (1984) foi dividido em cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio (NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007).

Na fase do nascimento, as estruturas são muito mais simples e predominantemente centralizadas. Nesta fase os controles formais são escassos, e os sistemas de informação são normalmente primitivos, tendo em vista a grande influência do Fundador ou Dono da organização. De um modo geral, não dispõem de sistemas orçamentários complexos nem

medidores de desempenho. Apresentam características paternalistas que se caracterizam pela não delegação de funções.

Na fase seguinte, conhecida como crescimento, a linha de produtos normalmente é ampliada e pode ocorrer a segmentação dos mercados. A estrutura começa a apresentar maior número de ferramentas de análise de desempenho e processamento da informação. A influência do dono é menor tendo em vista maior delegação de responsabilidade. As decisões intuitivas passam a ser mais raras em razão do maior número de indivíduos envolvidos neste processo.

Ao atingir a fase da maturidade, há uma ênfase maior na formalidade dos controles, e a estrutura torna-se mais sólida em termos de indicadores financeiros e análises de desempenho. A figura do fundador torna-se ainda mais distante nessa fase, se ainda não tiver ocorrido a sua retirada. Novos produtos e idéias tendem a diminuir em virtude de uma maior solidificação da estrutura e do melhoramento e lucratividade dos processos.

A fase de rejuvenescimento é considerada a mais ousada. A inovação, o risco e a orientação para o futuro tomam proporções bem maiores. Os sistemas de avaliação de desempenho e controle tornam-se mais sofisticados para acompanhar as operações de uma estrutura divisionada e diversificada. Neste momento a empresa, agora sólida no mercado, passa a agir de acordo com as demandas externas com o objetivo de ganhar espaço no mercado.

As organizações em declínio são caracterizadas pelos seguintes fatores: estagnação, por isso, o seu crescimento reduz; ausência significativa de sistemas de controle internos ou externos; comunicação deficiente entre áreas e níveis hierárquicos e, conseqüentemente, diminuição significativa da capacidade de reação; centralização e conservação na tomada de decisões; e impossibilidade de dedicação a outras funções importantes em função da gestão das crises (NECYK et al, 2007).

Além disso, neste estágio os recursos financeiros são mais escassos do que em todos os outros, nenhuma estratégia bem definida prevalece, e os gestores estão muito mais preocupados com a sobrevivência da empresa do que com as preferências dos clientes (MOORES; YUEN, 2001).

O Quadro 3 apresenta um resumo sobre as fases de ciclo de vida das organizações segundo Miller e Friensen (1984).

Estágio	Situação	Organização	Inovação e Estratégia
Nascimento	- Pequena - Jovem - Dominada pelo fundador - Ambiente homogêneo	- Estrutura informal - Indiferenciada - Poder Centralizado - Métodos primitivos de processamento de informações e de tomada de decisões	- Inovação considerável nas linhas de produto; - Estratégia de nicho; - Assume riscos substanciais.
Crescimento	- Tamanho médio - Mais velha - Múltiplos acionistas - Ambiente mais heterogêneo e competitivo	- Alguma formalização da estrutura - Base organizacional funcional - Diferenciação moderada - Algo menos centralizado - Início de processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão	- Ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas - Inovações incrementais nas linhas de produto - Crescimento rápido
Maturidade	- Maior - Mais velha ainda - Propriedade Dispersa - Ambiente mais heterogêneo e competitivo	- Estrutura formal e burocrática - Base organizacional funcional - Diferenciação moderada - Centralização moderada - Processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão como na fase anterior	- Consolidação da estratégia de produtos e mercados - Foco no suprimento, mercados bem definidos de forma eficiente; - Conservadorismo - Crescimento menor
Rejuvenescimento	- Muito grande - Ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico	- Base organizacional divisional - Alta diferenciação - Controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados e análise mais formal na tomada de decisão	- Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para algumas áreas não relacionadas - Alta propensão a riscos e planejamento - Inovação substantiva - Crescimento rápido
Declínio	- Tamanho de Mercado - Ambiente homogêneo e competitivo	- Estrutura formal e burocrática; - Base organizacional funcional na maioria; - Diferenciação e centralização moderadas; - Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados.	- Baixo nível de sofisticação - Corte de preços - Consolidação de produtos e mercados - Liquidação de subsidiárias - Aversão a risco e conservadorismo - Crescimento baixo

Quadro 3 – Fases do Ciclo de Vida das Empresas

Fonte: Necyk, Souza e Frezatti (2007, adaptado de MILLER; FRIESEN, 1984, p. 1163).

Em cada estágio do ciclo de vida da empresa existe a necessidade de novas intervenções por parte dos gestores para que a empresa possa manter-se sempre na parte saudável. Daí percebe-se a grande responsabilidade dos controladores na saúde financeira da empresa, sempre atentando-se para o importante papel da contabilidade neste sentido. De acordo com Barbosa (2003, p. 63),

a contabilidade tem sido a propulsora na geração de informações que auxiliam no processo de gestão, tendo em vista que ela coleta os dados, mensura-os monetariamente, registra-os e sumariza-os sob forma de relatórios, contribuindo, sobremaneira, para a tomada de decisões.

Ainda nesta mesma linha de pensamento que se refere às variáveis que influenciam os sistemas de controle gerencial, outros autores procuraram identificar e classificar os tipos de controles gerenciais existentes.

1.1.6 Classificação dos Tipos de Sistemas de Controle Gerencial

A escolha por um determinado tipo de controle, as prioridades que serão abordadas, as variáveis que serão determinantes, os tipos de medidas de avaliação de desempenho escolhidas e outros fatores-chave do sistema dependem fundamentalmente das características da organização e do contexto social onde estão inseridas.

Com base nestas premissas, e considerando as possíveis combinações dos elementos que fazem parte dos sistemas de controle de gestão, Gomes e Amat (2001) propõem diferentes tipos de controle com base na dimensão da organização (pequena ou grande), no contexto social (local ou internacional), na estrutura (centralizada ou descentralizada) e na formalização do sistema (limitada ou elevada). Retrata-se a classificação proposta no Quadro 4:

	Contexto Local	Contexto Internacional	
Pequeno porte	Familiar	<i>Ad hoc</i>	Limitada formalização
Grande porte	Burocrático	Por resultados	Elevada formalização
	Centralizada	Descentralizada	

Quadro 4 - A Tipologia do Controle

Fonte: Adaptado de Gomes e Amat (2001)

Segundo Gomes e Amat (2001), o controle familiar é utilizado em empresas cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social permita um controle mais informal, alimentando maior ênfase nas relações pessoais. A limitada descentralização encontrada nesta forma de controle reduz a necessidade de controles mais complexos e burocráticos. O controle de gestão está baseado na utilização de mecanismos de controles informais, na liderança do gerente (que pode ser o proprietário), na tomada de decisões centralizadas, na delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que valorize essencialmente a lealdade e a confiança. Outra característica encontrada nestas empresas é a dependência das características do seu líder, que pode encontrar dificuldades em situações em que a empresa encontre um ambiente mais competitivo, ou quando ocorre um rápido aumento na dimensão dos negócios, ou ainda quando surgem ameaças à sua figura.

Segundo Gomes e Amat (2001), o controle burocrático é comumente encontrado em ambientes mais estáveis e pouco competitivos. Baseia-se em regras e normas rígidas e definidas, com predomínio de medidas financeiras, com uma forte estrutura funcional e com limitado grau de autonomia dos indivíduos. Como consequência, tende a gerar e manter uma cultura organizacional avessa às mudanças. Como exemplo similar pode-se citar a administração pública.

Já o controle por resultados caracteriza-se por participar de ambientes extremamente competitivos e por exercer um forte controle sobre os indivíduos através de indicadores financeiros. Neste tipo de organização, que são em sua maioria de grande porte, é desenvolvido um sistema bastante descentralizado no qual as avaliações, projeções e estratégias são feitas pelos diretores e pelos gerentes dos centros de responsabilidades existentes nesta estrutura. Com a adoção destes centros, os indivíduos aumentam o seu grau de autonomia e responsabilidade, sendo reconhecidos com diversos tipos de incentivos em virtude dos resultados alcançados pelos seus respectivos centros.

Por último, segundo Gomes e Amat (2001), o controle *ad hoc* baseia-se na utilização de instrumentos não formalizados que promovam o autocontrole dos indivíduos. São próprios de ambientes mais dinâmicos e complexos, valendo-se de estruturas descentralizadas. Embora possam utilizar medidas financeiras, estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamentos por não possuírem características repetitivas e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro. Como exemplo podem ser citadas as empresas de alta tecnologia, centros de pesquisa e desenvolvimento ou departamentos de *marketing*.

O Quadro 5 apresenta as diferenças entre os 4 tipos de controles abordados.

Controle familiar	Controle <i>ad hoc</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão: pequena - Contexto social: geralmente estável, pouco hostil, dinâmico, pouco complexo e muito dependente da visão do líder. - Estrutura organizacional: muito centralizada, personalista, existe a necessidade de supervisão direta das atividades rotineiras com limitada formalização. - Estilo de gerencia: personalizada - Cultura organizacional paternalista e baseada na fidelidade do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão: regular - Contexto social: relativamente hostil, bastante complexo. - Estratégia: pouco formalizada flexível e a longo prazo. - Estrutura Organizacional: elevada descentralização, organização matricial. - Estilo da Gerencia: elevada profissionalização - Atividades desestruturadas e pouca formalização - Gerencia empreendedora - Cultura baseada no individualismo e busca de consenso.
Controle burocrático	Controle por resultado
<ul style="list-style-type: none"> - Grande dimensão - Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande dimensão - Contexto social dinâmico, muito hostil e complexo - Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e

<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de curtíssimo prazo - Atenção voltada para operações - Estrutura organizacional centralizada - Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização - Coordenação através de normas e regulamentos - Estilo de gerência burocrática - Cultura organizacional paternalista 	<p>no mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grande formalização - Coordenação através de preço de transferência e orçamento profissional - Cultura voltada para resultados
---	--

Quadro 5 - Diferenças entre os Tipos de Controle
Fonte: Gomes e Amat (2001)

Como se pode perceber nas perspectivas de controle e também nos modelos de controle gerenciais existentes, é de grande relevância que a empresa adote alguns indicadores financeiros para que seja possível exercer um melhor controle das atividades envolvidas no processo da organização.

1.1.7 Exemplos de Instrumentos Financeiros Utilizados no Controle Gerencial e na Avaliação de Desempenho

1.1.7.1 Orçamento

O Orçamento é uma ferramenta muito comum na grande maioria das empresas. Trata-se de uma estimativa de receitas e despesas para um determinado período, que normalmente é de um ano, no qual é observado o que realmente ocorre na realidade de tal período, buscando-se as correções necessárias para que aqueles valores orçados fossem atingidos. Serve principalmente para identificar as variações entre o que a empresa estimou e o que ocorreu para que se possa identificar o porquê destas variações fora do esperado.

Muitas vezes o orçamento pode ser reformulado em razão do contexto econômico em que a empresa atua. Para Lunkes (2003), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

Segundo Atkinson (2000), o orçamento é uma expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá metas organizacionais.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o orçamento é um dos instrumentos mais utilizados pelas empresas no seu processo de planejamento e controle, pois traduz o plano

estratégico, auxilia a coordenação das diversas atividades da organização, define responsabilidades dos executivos, delimita os gastos autorizados e informa o desempenho esperado.

Como se pode perceber, além de formular uma projeção de despesas e receitas para um determinado período, o orçamento serve também como uma ferramenta de comunicação entre a empresa e suas unidades e colaboradores. Através do orçamento a empresa informa o que ela espera das suas diversas unidades e setores, exercendo uma certa pressão, tendo em vista que normalmente, quando os valores orçados são atingidos, os setores recebem algum tipo de recompensa.

Trata-se de um compromisso gerencial aceito pelos gestores da organização e normalmente conta com a participação dos gerentes das diversas divisões da entidade.

1.1.7.2 Custo-Padrão

Para Martins (2006), o custo-padrão é entendido como sendo o custo ideal de fabricação de um determinado item, isto é, o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva. Há três tipos básicos de custo-padrão: ideal, estimado e corrente.

O custo-padrão, assim como o orçamento, também tem uma característica de pressionar os indivíduos envolvidos na área de produção, informando como seria a forma ideal de consumir os recursos utilizados naqueles produtos produzidos ou serviços prestados. Ainda em linha com as características do orçamento, o custo-padrão também identifica as variações ocorridas entre o custo real ocorrido e o custo-padrão projetado, procurando assim identificar as razões da ocorrência destes desvios.

Cabe ressaltar que os gestores devem traçar custos-padrão atingíveis, sempre com a preocupação com a revisão desses custos-padrão para que não fiquem muito “folgados” ou, então, muito “apertados”, o que poderia resultar na desmotivação dos indivíduos envolvidos.

1.1.7.3 Abc (*Activity Based Costing*)

O *Activity-Based Costing* (ABC), ou Custeio Baseado em Atividades, surgiu da grande necessidade das empresas em alocar adequadamente os custos que não estão diretamente ligados ao processo produtivo (custos indiretos) às atividades que os consomem. Estes custos indiretos, que crescem principalmente pela automatização das fábricas, representavam no passado uma pequena parcela do total dos custos de produção. Porém, conforme Coogan (1994), estes custos, também conhecidos como “overheads”, podem representar nos dias atuais até 70% dos custos de produção de determinadas empresas.

Trata-se da mais discutida ferramenta de controle de custos da atualidade. Segundo Coogan (1994, p. XIII),

trata-se de uma das mais poderosas estratégias empresariais dos últimos anos, através da qual as companhias cortam desperdícios, melhoram os serviços, avaliam iniciativas de qualidade, e impulsionam para o melhoramento contínuo, O ABC não só é a única forma de se medir e melhorar as atividades que compõem o negócio, como também permite que se calcule com precisão os custos do produto.

Em linha com este pensamento, Silvestre (2002, p. 59) diz que:

O sistema ABC surgiu diante da necessidade crescente de uma apuração de custos dos produtos mais transparentes que evidenciasse o consumo dos insumos diretos e indiretos com a finalidade de ter uma formação de preço compatível com os preços vigentes num ambiente de alta competitividade.

Segundo Martins (2003, p. 87), “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

Maher (2001, p. 280) afirma que “o custeio baseado em atividades é um método de custeio em que os custos inicialmente são atribuídos a atividades e depois aos produtos, com base no consumo de atividades pelos produtos”.

Conforme Atkinson et al. (2000, p. 308), sistemas de custeio baseados em atividades são “sistemas de custeio de produtos que atribuem os custos de apoio aos produtos, na proporção da demanda que cada produto exerce sobre várias atividades”.

A idéia principal desta metodologia é atribuir valor às atividades que consomem os recursos da empresa, como por exemplo, o recebimento de mercadorias, o uso de máquinas, *setup* de produção, atividades de engenharia, entrega do produto, etc.

1.1.7.4 Roi (*Return on Investment*)

Para Horngren (2004), o retorno sobre investimento (ROI) é resultado (ou lucro) dividido pelo investimento exigido para obter aquele resultado ou lucro. Betten et al. (2000) afirmam que consiste na “expressão mais simples de medida de retorno de investimento”, sendo uma taxa determinada a partir de dados contábeis.

O ROI é uma medida de lucratividade bastante simples, pois pode ser obtido pela divisão do resultado líquido pelo ativo total (também conhecido como ROA – *return on assets*). Desta forma determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis.

O ROI também pode ser desdobrado no produto de duas outras razões: resultado líquido sobre vendas e vendas sobre ativos (giro). Por meio deste desdobramento é uma medida de retorno que não só avalia a eficiência, mas também uma medida de rotatividade que avalia a produtividade.

Sua grande relevância parte do princípio de que somente a análise de lucro não é suficiente sem que se seja levado em consideração o investimento feito para a obtenção deste lucro.

1.1.7.5 Eitda (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)

Trata-se de um dos indicadores mais usados recentemente pelas empresas. Como o nome mesmo indica, aqui no Brasil o EBITDA é também conhecido com LAJIDA, ou seja, lucro antes dos juros, impostos (sobre o lucro), depreciações e amortizações.

A grande contribuição deste índice é demonstrar a possível geração de caixa por ativos estritamente operacionais durante um determinado exercício. Fala-se em “possível” geração de caixa pelo fato de que os valores utilizados para medição do EBITDA são obtidos da DRE, ou seja, em se tratando de uma demonstração que trabalha com base no regime de competência, parte das vendas provavelmente estará no contas a receber e parte das despesas no contas a pagar, o que não garante o recebimento ou pagamento das receitas ou despesas incorridas.

1.1.7.6 EVA (*Economic Value Added*)

Sob a ótica deste indicador financeiro, chama-se a atenção para um conceito chamado lucro residual. Esta nomenclatura descreve o valor pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o custo do capital utilizado para realizar aquele resultado, depois de considerar o custo de capital.

Para Pereira (2006), o EVA é uma medida de *performance* que enfatiza o valor agregado pelo resultado da firma acima do custo de capital. Ao se mensurar o valor agregado acima de todos os custos, inclusive o custo de capital, o EVA mede, com efeito, a produtividade de todos os fatores de produção (DRUCKER, 2004).

1.1.7.7 Centros de Responsabilidades

Conforme Anthony e Govindarajan (2008), um centro de responsabilidade é uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades, seguindo a estrutura hierárquica da companhia.

A maior contribuição trazida pelos centros de responsabilidades é a grande capacidade de a empresa implementar, controlar e fiscalizar de maneira eficiente as estratégias traçadas pela alta administração.

De acordo com Atkinson (2000), um centro de responsabilidade pode ser definido como unidade de empresa da qual um gerente é responsável pelo controle na forma de custo (um centro de custo), receita (um centro de receita), lucros (um centro de lucro) ou retorno sobre investimento (um centro de investimento).

1.1.7.7.1 Centro de Custos

Os centros de custos são aqueles em que o gerente tem autonomia e capacidade de controlar e influenciar os custos do centro.

Para Jiambalvo (2009), os centros de custos são subunidades responsáveis por controlar os custos, mas que não tem responsabilidade por gerar receita.

Uma das formas mais comuns de se acompanhar um centro de custo é fazendo-se a comparação entre o que foi orçado para o centro e o que foi o realmente incorrido.

Conforme Anthony e Govindarajan (2008), há dois tipos de centros de despesas: disciplinados e discricionários:

- Custos disciplinados podem ser estimados em volumes “corretos” e “apropriados” com razoável grau de precisão.
- Custos discricionários são custos para os quais não é possível fazer estimativas acuradas: os custos incorridos dependem de julgamento dos valores que são razoáveis nas circunstâncias.

1.1.7.7.2 Centro de Receitas

Para Atkinson et al. (2000), centros de receita são centros de responsabilidade cujos participantes controlam as receitas, mas não o custo de produção, ou aquisição de um produto, ou serviço que vendam, ou o nível de investimento no centro de responsabilidade.

Enquadram-se nesta condição centros de dentro da organização que já recebem os produtos de outra área com o custo formado, tendo a responsabilidade de vendê-los e distribuí-los aos consumidores finais.

1.1.7.7.3 Centro de Resultado

Segundo Padoveze (2008), os centros de resultados são utilizados principalmente para acumular as informações contábeis das receitas das atividades, produtos e serviços. Estas receitas podem ser de origem interna (transferência de serviços e produtos entre unidades) ou externa (consumidor final).

Este tipo de centro pode também ser chamado de centro de lucro, mas a nomenclatura utilizada neste trabalho torna-se mais adequada pelo fato de que nem sempre o resultado do centro é positivo.

Anthony e Govindarajan (2008) citam algumas vantagens na adoção de centros de lucro, dentre as quais:

- A tomada de decisão das atividades operacionais pode ser mais rápida, uma vez que muitas delas não necessitam chegar até a diretoria-geral das empresas.
- A qualidade da tomada de decisões pode ser melhorada, pois dependem de funcionários que estão mais próximos do ponto afetado por elas.
- A alta administração das empresas pode se concentrar em assuntos mais importantes que englobem toda a organização, uma vez que as decisões operacionais estarão a cargo dos gestores dos centros de lucro.
- A avaliação de desempenho é expandida e melhorada com a utilização da lucratividade como parâmetro de avaliação mais completa ao invés de utilizar as receitas e despesas separadamente.
- Os centros de lucro podem ser utilizados como uma ferramenta para avaliar o desempenho dos gestores dos centros para um possível crescimento no organograma, uma vez que é similar a uma empresa independente.
- Centros de lucro proporcionam à alta administração informações sobre a lucratividade de cada unidade de negócio que integram a empresa.

Além dessas qualidades, os autores ainda apresentam algumas dificuldades ou desvantagens na utilização do centro de responsabilidade pela empresa, sendo as mais importantes apresentados neste trabalho:

- A descentralização através dos centros de lucro pode fazer com que a alta administração perca o controle de suas unidades de negócios, uma vez que passa a confiar em relatórios gerenciais emitido pelos centros.
- As unidades de negócios podem passar a competir umas com as outras ao invés de se ajudarem mutuamente em prol da organização.

- Pode haver desentendimento entre os centros de lucro quanto ao preço de transferência, em relação à apropriação de custos, e de direito a receitas geradas pelos esforços de duas ou mais unidades conjuntamente.
- Pode haver ênfase excessiva e indevida na lucratividade a curto prazo em detrimento da lucratividade a longo prazo.
- Se a alta administração tem melhores informações que o gestor do centro de lucro, a qualidade das decisões tomadas por este último pode ser reduzida.

1.1.7.7.4 Centro de Investimento

A principal diferença entre centro de investimento e o centro de resultado é que, no centro de investimento, os gerentes e funcionários podem decidir como devem ser realizados os investimentos feitos no centro.

Horngrén (2004) afirma que o bom desempenho do centro de investimento não ocorre apenas pelo seu bom resultado, mas também pelo capital relacionado ao resultado investido.

Com base nisto, o controle do centro fica muito mais autônomo, podendo ser considerado um negócio independente. Assim, o mais importante é medir os resultados do centro sempre levando em conta o investimento realizado para que tal resultado seja atingido. Uma medida de desempenho muito usada neste tipo de centro é o ROI.

1.1.7.8 Preços de Transferência

Conforme abordado na seção anterior, os centros de responsabilidades exercem diversas atividades e formam os diversos setores de uma organização. É muito comum que estes centros realizem trocas de mercadorias e serviços entre eles. O grande desafio do preço de transferência é medir de maneira satisfatória os custos que serão transferidos de um centro de responsabilidade a outro, pois a avaliação de cada uma destas unidades de negócio será diretamente influenciada pelos preços praticados. Ressalta-se que, quanto maior o número de transações entre os centros de responsabilidade, maior a influência do preço de transferência nestes centros.

Os preços de transferências podem ser baseados nos preços praticados pelo mercado, no custo do produto (real ou orçado), na negociação entre as unidades, e administrados. (Atkinson, 2000).

Para Anthony e Govindarajan (2008), um preço de transferência deve ser determinado de forma a cumprir os seguintes objetivos:

- Proporcionar a cada segmento a informação relevante e necessária para permitir avaliações entre incorrer em custos da empresa e obter receitas.
- Induzir as decisões com congruências de objetivos – isto é, o sistema deve ser projetado de forma que as decisões que aumentam os lucros da unidade aumentem também os lucros da empresa.
- Contribuir para a avaliação do desempenho econômico de todos os centros de lucro.
- O sistema deve ser simples de entender e fácil de administrar.

O grande desafio do preço de transferência é conseguir conciliar a descentralização buscada pelos gestores quando da implementação dos centros de responsabilidade com a centralização, que busca obter as informações financeiras dos centros da maneira mais precisa possível.

1.1.7.9 *Balanced Scorecard*

Com seu surgimento nos anos 90, o *Balanced Scorecard* veio com o intuito de aliar as virtudes de medidores financeiros e não financeiros para a obtenção de um melhor desempenho da empresa e conseqüentemente para criar valor para seus acionistas. A idéia é verificar as medidas financeiras que refletem os resultados passados juntamente com as medidas não financeiras que servem para impulsionar os resultados futuros de longo prazo.

Segundo Jiambalvo (2009), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta nova que complementa outras medidas de desempenho empresarial, pois contém um amplo conjunto de medidas de desempenho, incluindo medidas de desempenho financeiro, relações com cliente,

processos de negócio internos, e aprendizagem crescimento, devendo seu uso alinhar as decisões administrativas com as metas e estratégias da empresa e as unidades de negócio.

A abordagem dos autores em relação à obtenção de informações para impulsionar resultados futuros baseia-se basicamente em quatro perspectivas fundamentais: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Segundo Pinto (2005), o pilar fundamental do BSC é o mapa estratégico, que consiste na ilustração do alinhamento ou encadeamento dos objetivos da entidade, dentro das perspectivas, em direção às estratégias escolhidas. O mapa estratégico reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) definem quatro processos gerenciais para a implementação do BSC, conforme ilustra a Figura 4.

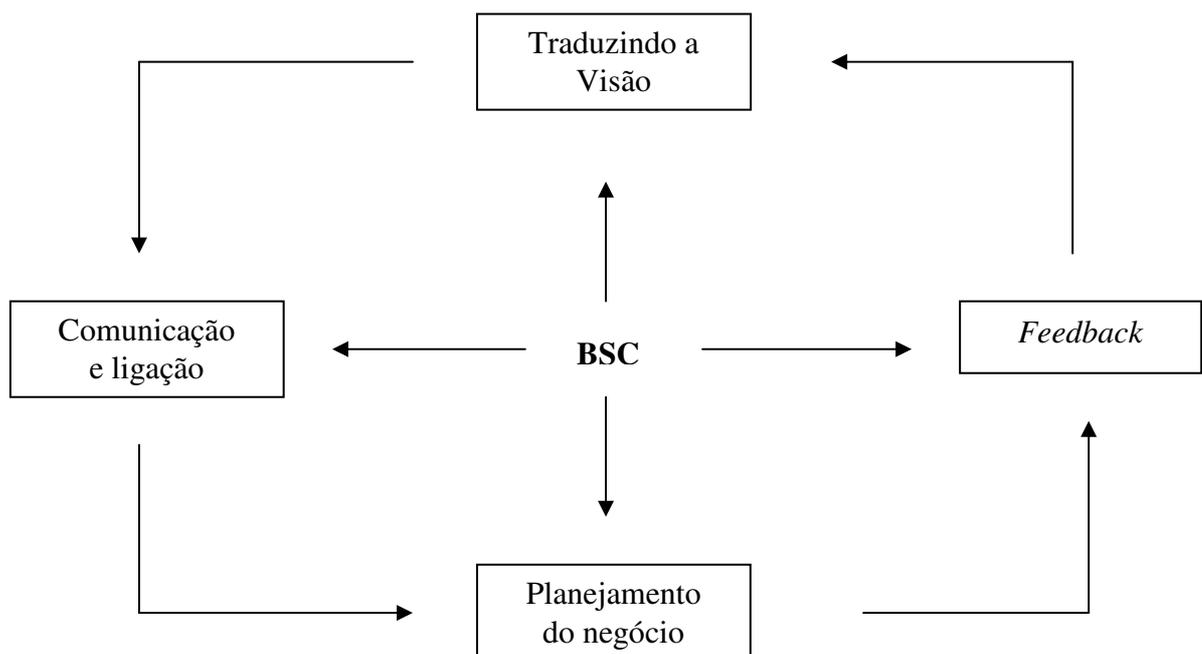


Figura 4 - Gerenciando a Estratégia (BSC): Quatro processos
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Portanto, o BSC é uma ferramenta de gestão diferenciada por contar com uma maior gama de variáveis e por planejar crescimento sustentado de longo prazo, sempre ressaltando a importância do comprometimento e da informação de todos os colaboradores da organização.

1.1.7.10 Capital Intelectual

Um dos maiores desafios da área de ciências contábeis é poder mensurar o quanto vale os ativos intangíveis das empresas. Nestes ativos, que possuem grande relevância principalmente no valor de mercado das organizações, inclui-se o capital intelectual - CI.

Trata-se de uma importante vantagem competitiva que algumas empresas têm em relação a outras. O capital intelectual é utilizado para agregar valor ao acionista, melhorar os processos e incentivar a inovação, além de aumentar o reconhecimento da empresa no mercado.

Para Edvinson e Malone (1998, p. 19), o CI “é um capital não financeiro que representa uma lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural”.

Empresas de sucesso normalmente contam com profissionais qualificados. Mantê-los atualizados e dinâmicos no mundo competitivo e globalizado exige um alto grau de investimento em treinamentos, qualificações e ambiente de trabalho. Dessa forma, empresas que ainda não entenderam a real importância do conhecimento humano e estrutural dentro das entidades acabam defasadas e engolidas por organização mais preparadas.

Edvison e Malone (1998, p.27) utilizam a metáfora da árvore para descrever o capital intelectual:

as partes visíveis da árvore, tronco, árvores e folhas, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. As raízes, massa que está abaixo da superfície, representa o valor oculto. Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis.

A empresa precisa de inteligência, tecnologia e conhecimento para desenvolver suas atividades com eficiência e eficácia. O capital intelectual é um ativo importantíssimo dentro das organizações e representa um grande diferencial quando se comparam diversas empresas similares.

1.2 O Processo De Internacionalização Das Empresas

Com o processo natural e contínuo da globalização dos mercados e ainda com o incentivo pela abertura do mercado brasileiro durante o governo do ex-presidente Fernando Collor de Melo no início da década de 90, criou-se um cenário mais apropriado para que as empresas brasileiras pudessem arriscar sua sorte nos mercados internacionais. Um pouco mais tarde, com o desenvolvimento econômico crescente do Brasil, a maior entrada de capital estrangeiro no país, aliada ao crescimento do fluxo de capitais e ao controle da inflação com a criação do plano real, tornou ainda mais atrativa e necessária a busca de novos mercados.

Com a abertura do comércio internacional, novas oportunidades e facilidades começaram a ser identificadas pelos gestores e investidores. A aproximação das companhias aos mercados emergentes e também aos potenciais clientes ou fornecedores internacionais passou a ser vista com bons olhos. Fora isto, a economia globalizada trouxe consigo uma competitividade ainda mais acirrada, fazendo com que o dinamismo e a habilidade de cada empresa em estabelecer-se e adaptar-se em novos mercados fosse fator preponderante para sua sobrevivência.

Para Drucker (1999), em um período de rápidas mudanças e total incerteza como este que o mundo enfrentou na virada para o século XXI, todas as instituições devem fazer da competitividade global uma meta estratégica. Nenhuma delas pode esperar sobreviver e menos ainda ter sucesso, a menos que esteja à altura dos padrões fixados pelos líderes em seu campo, em qualquer parte do mundo.

Maciariello e Kirby (1994), por sua vez, chamam a atenção para a importância da estratégia que a organização adota para a sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores-chaves de sucesso relevantes para aquela estratégia.

Segundo Alem e Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização das empresas envolve duas instâncias principais: o atendimento de mercados externos via exportações e o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais, seja para a implantação de unidades produtivas. Deste modo, a estratégia e a maneira com que a empresa pretende atuar no cenário internacional são de extrema relevância e influenciarão diretamente os sistemas de controle que serão mais adequados.

Hitt et al. (2001) afirma que as empresas têm diferentes modos de atuação no mercado estrangeiro, dentre as quais se destacam a exportação, o licenciamento, as alianças

estratégicas, as aquisições e o estabelecimento de uma nova subsidiária, que são descritas abaixo:

a) Exportação: muitas empresas iniciam suas expansões internacionais exportando bens e serviços para outros países. A exportação não requer despesas de estabelecer uma operação em outros países, mas exige que o exportador crie alguns canais de *marketing* e distribuição dos seus produtos e serviços. Usualmente, as empresas de exportação fazem acordos comerciais com empresas no país importador. Uma das desvantagens de exportar inclui o aumento do preço de venda para o consumidor final no país importador, em função da adição dos custos de transporte, tarifas alfandegárias, impostos de importação e a margem de lucro do importador. Normalmente as empresas exportam para países próximos de suas instalações devido ao menor custo de transporte e em função de haver maior similaridade entre os mercados vizinhos. Os pequenos negócios são provavelmente os que mais utilizam a exportação como modo de entrada. Um dos maiores problemas que eles enfrentam são relacionados às taxas de câmbio, já que usualmente não possuem assessoria de especialistas nesta matéria.

b) Licenciamento: permite a uma empresa estrangeira comprar os direitos de fabricar e vender produtos e serviços dentro do seu país ou grupo de países. O licenciador normalmente recebe um royalty por cada unidade produzida ou vendida. O licenciado assume o risco e faz o investimento monetário nas instalações de manufatura, *marketing* e distribuição de bens e serviços, proporcionando redução de custo na expansão internacional. Trata-se de uma forma simples de entrada em novos mercados. Como vantagem adicional, as empresas que utilizam este modo de entrada ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos. Como desvantagem, o licenciamento oferece pequenas alternativas de controle sobre a manufatura ou *marketing* dos seus produtos e serviços em outros países, gerando a possibilidade de desconexão entre os volumes licenciados e efetivamente produzidos e vendidos.

c) Alianças estratégicas: nos últimos anos têm adquirido popularidade como primeiro canal da expansão internacional. Elas permitem às empresas compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Adicionalmente, possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais que podem contribuir para o desenvolvimento da competitividade futura da empresa. A maioria das alianças estratégicas é estabelecida com empresas do país-alvo em cujo mercado a empresa quer ingressar. O parceiro estratégico conhece com mais detalhes e entende as condições legais, sociais, normativas, culturais e de competição do referido país. Isso pode ajudar muito a empresa a obter competitividade do seu

produto. Em retorno, o parceiro estratégico no país-alvo pode encontrar acesso a produtos e serviços inovadores e com alta tecnologia. Cada parceiro estratégico traz conhecimento e recursos à parceria.

d) Aquisições: proporcionam acesso rápido a um novo mercado, sendo consideradas a forma mais rápida e a maior alternativa de expansão internacional. Embora as aquisições representem uma forma rápida de acesso, elas possuem várias desvantagens, tais como as relacionadas a seguir: o custo pode ser elevado, pois frequentemente envolvem renegociação de débitos vencidos; negociações para fechamento das aquisições podem ser complexas e longas; os processos regulatórios e legais no país de destino são bastante complexos, necessitando de informação apropriada para a sua conclusão. Outro aspecto importante a ser levado em consideração pela empresa adquirente é como assumir o controle da empresa adquirida, sempre respeitando a diferença cultural entre os dois países.

e) Estabelecimento de uma nova subsidiária: é o processo de internacionalização mais complexo e com o maior custo, mas pode ter a vantagem da obtenção do maior controle pela empresa. Caso haja sucesso, pode ser a opção com maior possibilidade de obter resultados acima da média. Isto pode ser especialmente verdade se a empresa apresenta fortes capacidades intangíveis. Os riscos são bastante altos em função dos custos da criação de uma nova operação em um país estrangeiro. A empresa pode adquirir o conhecimento sobre o novo mercado contratando pessoas nascidas no país alvo, possivelmente de empresas competidoras ou consultorias. Além disto, a empresa possui controle sobre a tecnologia, *marketing* e distribuição dos seus produtos e serviços (Hitt, Ireland; Hoskisson, 2001). A implantação de uma subsidiária totalmente nova no exterior, chamada pela literatura internacional de *Greenfield Operation* (Operação nos Campos Verdes), é a forma natural de expansão para empresas com grande vantagem competitiva que desejam reproduzir a estrutura de produção e tecnologia das suas operações já existentes e nas quais já possuem os recursos necessários.

Portanto, o ponto de partida para o processo internacionalização das companhias é a definição de qual modo a empresa deve adotar e de qual vai ser o mercado a ser explorado, sempre levando em conta o perfil e os objetivos da organização no início do negócio.

Segundo Nickels & Wood, 1999, a Figura 5 ilustra o nível de risco, comprometimento e controle em relação ao modo com que a empresa deseja ingressar no novo mercado:

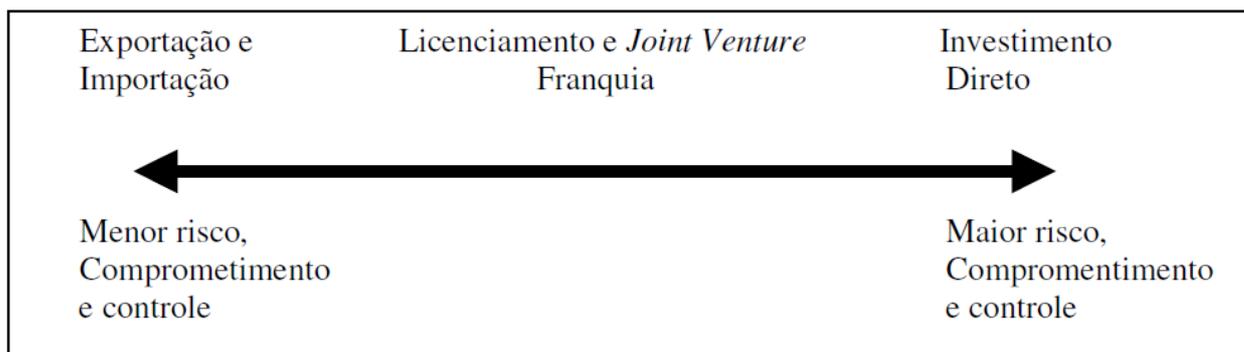


Figura 5 - Nível de Risco na Entrada em Mercados Internacionais
 Fonte: Nickels e Wood (1999).

Desta forma, o maior dinamismo percebido no mercado em virtude do contexto social mais aberto passou a influenciar de maneira significativa o ambiente no qual as empresas atuavam.

De acordo com Otley (1994), as principais mudanças ambientais foram:

- aumento do grau de incerteza;
- tamanho das organizações;
- concentração e alianças;
- declínio da indústria manufatureira.

Torna-se cada vez mais importante que as empresas saibam administrar eficientemente as mudanças inerentes à internacionalização. Os sistemas de controle devem ser mais flexíveis para atender às demandas inesperadas e bruscas vindas do mercado e também para prever as futuras situações resultantes das diversas alternativas que possam ser tomadas. O objetivo é tentar controlar ao máximo o efeito de qualquer situação ou possível cenário visando ao preparo da empresa nestas situações.

O grau de incerteza no novo mercado pretendido por uma empresa provém de diversos fatores, entre os quais podem ser citados a tecnologia, o meio social, a cultura, os costumes, a política, a economia, o idioma e etc. O foco das empresas passa a ter uma dimensão muito mais global do que central, o que também aumenta o grau de incerteza e a complexidade dos sistemas de controle.

O que se percebe é que, com essa constante modificação dos cenários internacionais, fica muito mais difícil realizar um planejamento coerente e, por consequência, mensurar o desempenho da entidade. Verifica-se também que muitas empresas passam a investir mais recursos na tomada de decisão corretiva do que na tomada de decisão preventiva, pois o

mercado em constantes mudanças exige que as companhias estejam alerta e prontas para o contexto de mudanças contínuas.

Outro fator fundamental a ser discutido quando da internacionalização de uma companhia é a forma como será calculado o valor do preço de transferência entre as unidades. A grande relevância deste assunto nas relações entre empresas do mesmo grupo deve-se ao fato de que qualquer alteração na política de cálculo deste valor influenciará significativamente os resultados das unidades, podendo causar insatisfações e resultados irreais.

Otley (1994) chama a atenção também para o significativo movimento de redução do tamanho das unidades empresariais, em parte explicado pelas mudanças tecnológicas, assim como pela tendência das companhias em concentrarem seu campo de atuação em determinada área, evitando dispersar sua atenção em atividades colaterais de menor importância.

Merchant (1998) diz que é fundamental para a empresa que busca o mercado externo conhecer o sistema legal do país, o funcionamento do sistema financeiro, os padrões contábeis vigentes e outras particularidades relevantes. Ele ainda afirma que o controle de uma multinacional é muito mais complexo do que o de uma empresa doméstica por cinco motivos:

- Dimensão Geográfica
- Os preços de transferências
- A assimetria informacional
- Fuso horário, idioma e
- Câmbio

Para classificar as empresas em relação ao seu grau de internacionalização, autores como (Canals, 1994; Bartlett E Ghoshal, 1992; Dymont, 1987) apresentaram a seguinte divisão como segue:

- Empresa exportadora – fase inicial do processo de internacionalização, ficando as unidades operacionais normalmente no país de origem.
- Empresa multinacional – busca explorar as vantagens competitivas diversificando atividades em outros países. O objetivo seria a reprodução quase exata da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local através de sensibilidade e receptividade em relação às diferenças nacionais.

- Empresa global – busca adotar estratégias coordenadas com todos os países onde opera. Desta forma, o objetivo é adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, concentrando-se suas atividades críticas em um ou poucos países.
- Empresa transnacional – é uma empresa que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional que engloba todos os envolvidos na organização.

Pesquisa realizada recentemente pela Fundação Dom Cabral (Ranking das Transacionais Brasileiras de 2010) mostra que apenas 3% das empresas já internacionalizadas não consideram opção de expansão internacional. Ou seja, 97% dos pesquisados pretendem continuar seu processo de internacionalização. A forma apontada como preferencial para esse processo é a aquisição ou fusão com outra empresa do ramo, com 40% da amostra. Esta maneira de expansão vem seguida por outras formas como instalação de uma unidade comercial (19%), alianças e parcerias (19%), *Joint Ventures* (11%) e *Greenfield* (8%).

Keegan (1995), que considera o desenvolvimento de uma organização no contexto do comércio mundial, afirma que as empresas atuam sobre os mercados de cinco formas:

- Mercado Doméstico: o alvo das empresas é seu próprio país, seja porque ainda encontra espaço no mercado, seja por desconhecerem os caminhos externos.
- Mercado de Exportação: primeiro estágio da internacionalização no qual as empresas buscam ganhar experiência. É marcado por um período de adaptação (produtos, serviços, estrutura e conceitos). É comum empresas se apoiarem em um parceiro total.
- Mercado Internacional: as empresas abandonam os intermediários e buscam maiores vantagens competitivas, criando estruturas locais, seja na operação, seja no marketing.
- Mercado Multinacional: estágio em que as empresas conseguem se identificar com os consumidores de cada local onde estão estabelecidas. Estão mais

experientes e sua comunicação com o mercado ocorre como se fossem empresas nativas.

- Mercado Global ou Transnacional: estágio definido por um reconhecimento de que existem fatores culturais universais que independem de cada país e, por outro lado, de que há alguns fatores específicos que vão delinear o uso e a forma dos seus produtos e serviços, de modo a representarem uma característica local. É um estágio em que as empresas se concentram na alavancagem de ativos, na experiência e em produtos de adaptação global.

1.3 Teorias Sobre A Internacionalização

No capítulo anterior, foram expostas algumas maneiras de como se classificam as formas com que as empresas atuam no mercado externo. Neste capítulo, serão expostas algumas das principais teorias criadas a respeito de como se dá esta expansão.

Segundo a literatura específica acerca do tema, existem duas correntes teóricas dominantes sobre a internacionalização: a econômica e a comportamental. Em relação a essas correntes, destacam-se aquelas que possuem maior influência e aceitação por parte dos pesquisadores da área. Dentro da linha comportamental, destacam-se as seguintes teorias: o Modelo de Uppsala, a Teoria das Redes e Modelo I-M. Já na linha econômica, as teorias mais influentes são: Internalização, Paradigma Eclético da Produção Internacional, Modelo do Ciclo de Vida do Produto e o Modelo da Visão da Firma Baseada em Recursos.

1.3.1 Teorias Comportamentais da Internacionalização

1.3.1.1 Modelo de Uppsala

Com a sua origem na Universidade de Uppsala, na década de 70, na Suécia, surgiu a partir dos estudos do processo de internacionalização das empresas suecas (Johanson;

Wiedersheim-paul, 1975; Johanson; Vahlne, 1977; Holm; Eriksson; Johanson, 1996; Andersson; Johanson; Vahlne, 1997).

Trata-se da principal teoria utilizada nos trabalhos já realizados. A ideia principal é de que, quanto maior é o grau de conhecimento da firma sobre um determinado mercado, maior a probabilidade de ela investir recursos neste mercado.

O que se observa nesta linha de pensamento é que as empresas começam lentamente o processo e tendem a procurar, na maioria dos casos, ambientes mais parecidos com o lugar onde atuam originalmente, trazendo assim o conceito de distância psíquica, que pode ser compreendido como o grau de diferença (em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial) entre o país sede e o de destino. Estudos mostram que normalmente a opção das organizações é pelo país de menor distância psíquica, onde se sentem menos 'estrangeiras' e reduzem as incertezas.

No Modelo Uppsala desenvolvido por Johanson Vahlne, a internacionalização é um processo de ajustes incrementais decorrentes das condições da empresa e do ambiente. Cada estágio indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Há os seguintes estágios de envolvimento internacional:

- Estágio 1 - não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio 2 - exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio 3 - estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;
- Estágio 4 - unidades de operações no exterior (produção, por exemplo).

Contudo, após algum tempo, o modelo começou a sofrer algumas críticas por ser pouco apropriado em estágios mais avançados de internacionalização. Os próprios autores revisaram suas afirmações e, em 1990, afirmaram que, além da primeira etapa, em que os estágios caracterizam o grau de comprometimento das empresas no ambiente externo, que é conceituada pelos estágios acima descritos, a empresa deve buscar o entendimento do funcionamento das operações realizadas no mercado estrangeiro através de indicadores como o volume do investimento no mercado ou a força dos vínculos com os mercados, o grau de integração vertical, etc.

Quando a firma já tem atividades em diversos países, esses fatores deixam de ser um problema. Nessa situação, a firma pode alocar recursos para atividades internacionais baseada

em condições reais de mercado ao invés de em resposta ao desconhecido (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

1.3.1.2 Teoria das Redes ou *Networks*

Trata-se de mais uma teoria comportamental surgida através da evolução do Modelo de Uppsala. Desta evolução é apresentada a idéia de que as empresas passaram a não mais enxergar o mercado externo como uma simples conquista de fronteiras ou extensão de suas atividades, mas, sim, como um lugar onde potenciais parceiros poderiam enriquecer os conhecimentos da empresa com a troca de experiências sobre os mercados. O objetivo é usufruir os conhecimentos dos parceiros, facilitando os processos de entrada e utilizando um processo gradual de comprometimento com este novo mercado. Trata-se de um processo incremental de aprendizagem e experiências entre organizações ou até mesmo pessoas.

Com o aumento do comprometimento e, conseqüentemente, da confiança entre as partes, os laços tornam-se mais sólidos, e a rede torna-se mais forte no mercado. A partir daí, outros benefícios como a busca de novas redes, o ingresso em novos mercados de interesse comum e também a expansão ainda maior da própria rede no mercado local seriam facilitados pela experiência conjunta adquirida durante o processo de fortalecimento da rede.

Segundo Hemais e Hilal (2004), a internacionalização pode surgir através da exploração dos benefícios de pertencer a uma *network*.

1.3.1.3 Modelo I-M

O Modelo I-M, também conhecido como Modelo Inovação, surgiu nos anos 80 sendo considerado também um modelo de evolução do Modelo de Uppsala. Nesta teoria, aborda-se o conceito de distância psicológica entre os países e mercados de origem e os externos, em que as variáveis que tornam esta distância psicológica maior ou menor são fatores conjunturais como: desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, elementos estruturais, legislação, diferenças de linguagem, entre outros.

A partir daí, o modelo afirma que as empresas, quando do processo de internacionalização, tendem a buscar locais com menores distâncias psicológicas em relação ao seu mercado de atuação. Com isso, criou-se a percepção de que as companhias atravessam estágios graduais em direção ao mercado com maior distância psicológica, ou seja, as experiências são adquiridas nos mercados mais similares e os estágios finais apresentam um grau de conhecimento elevado em relação a outros mercados, resultando então no investimento de recursos no exterior.

No Modelo I-M, o processo de escolha do mercado externo passa pelos seguintes estágios de inovação (ANDERSEN, 1993):

- Estágio 1 - Não há relacionamento com mercados externos nem intenção de transações internacionais.
- Estágio 2 - A empresa começa a reconhecer oportunidades de exportação e passa a analisar a possibilidade de fazê-la.
- Estágio 3 - Há a intenção de entrar no mercado internacional através de exportações.
- Estágio 4 - Começam as exportações esporádicas para países com maior proximidade psicológica.
- Estágio 5 - A empresa passa a tornar as exportações parte da estratégia de crescimento da empresa.
- Estágio 6 - Após algum conhecimento adquirido, a companhia começa a visualizar a possibilidade de exportar para países mais distantes.
- Estágio 7 - Após o acúmulo de experiências, a empresa passa a alocar recursos (unidades) em mercados no exterior.

1.3.2 Teorias Econômicas da Internacionalização

1.3.2.1 Teoria da Internalização

O grande ponto abordado por esta teoria é a decisão que deve ser tomada em termos de internalizar ou não as atividades da empresa no exterior. Internalizar significa utilizar uma estrutura e realizar determinadas atividades no próprio mercado externo. Trata-se de uma descentralização maior da estrutura da empresa, levando-se em consideração os custos das transações.

De acordo com Fina e Rugman (1996, p. 200), “os teóricos da internalização sugerem que o investimento direto no exterior ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos”. Ou seja, o foco é saber se a empresa não está gastando mais dinheiro com a exportação de produtos, conhecimento, informações, tecnologias, etc., ao invés de utilizar as ferramentas e recursos disponíveis no próprio mercado externo.

Esta teoria contraria as abordagens comportamentais no sentido de que sustenta que nem sempre a internacionalização deve ser realizada em estágios evolutivos. O principal fator na Teoria da Internalização é a redução de custos buscando explorar o mercado local exterior. Isso seria alcançado pelo investimento direto no exterior já em uma fase inicial.

1.3.2.2 Ciclo de Vida dos Produtos

Desenvolvida por Raymond Vernon (1966, 1971), esta teoria aborda fatores de comércio internacional e investimento como sendo uma sequência lógica de cada produto. Ela relaciona três fases fundamentais deste processo: introdução, crescimento e maturação.

Sendo assim, os autores sustentam que os produtos são criados e difundidos, primeiramente, no mercado local da matriz, que normalmente seriam mercados de economia bastante desenvolvida e com recursos tecnológicos em ascensão. Neste panorama, no qual as empresas teriam desenvolvimento de mercado, vantagens advindas da nova tecnologia, grandes quantidade de recursos destinados a pesquisa e desenvolvimento, grande demanda no mercado doméstico e altas barreiras de entrada, o produto enfrentaria a sua primeira fase do processo, conhecida como introdução.

Após a criação e a exploração do produto no mercado local, a teoria indica que a segunda fase, também chamada de crescimento, começa a acontecer. Deste modo, o produto começa a ter uma demanda internacional, os competidores já possuem algum conhecimento sobre a tecnologia empregada e a produção do produto passa a ser realizada em massa, rompendo barreiras internacionais para outros países desenvolvidos.

A terceira fase, ou maturação, acontece quando o produto já se encontra bastante difundido nos mercados desenvolvidos. Esta fase é marcada pela padronização da produção e pela estabilidade da tecnologia empregada. Nesse momento, fatores como inovação do produto e diminuição dos custos de produção passam a ter maior relevância para a sobrevivência no mercado competitivo, fazendo com que a produção do bem seja transferida para mercados em desenvolvimento, onde a mão de obra é muito mais barata. O argumento é que, com a tecnologia estável, o produto não mais necessita de uma qualificação profissional diferenciada para a produção.

A partir daí, a produção nos países em desenvolvimento teria o papel de exportar novamente os produtos para as economias desenvolvidas, logicamente com um custo significativamente inferior ao obtido no início do processo, finalizando o ciclo do produto.

Algum tempo mais tarde, a teoria começou a enfrentar algumas críticas. Os próprios autores reconheceram algumas deficiências do modelo em virtude da modificação do cenário internacional. De fato, hoje se percebe que muitas empresas localizadas em mercados ainda não desenvolvidos, como Brasil, China e Índia, instalam suas filiais em diversos mercados desenvolvidos objetivando a expansão de suas atividades, o que contraria esta teoria.

1.3.2.3 Modelo da Visão da Firma Baseada em Recursos (*Resource-Based View - RBV*)

Ao contrário de outras estratégias que concentram maior relevância no mercado, este modelo aborda a internacionalização como a oportunidade de a empresa utilizar seus recursos exclusivos em novos mercados. De acordo com Grant (2001), as empresas devem elaborar suas estratégias baseadas na exploração das capacidades geradas pelos seus próprios recursos que melhor respondam às oportunidades do mercado externo. Trata-se de explorar novos mercados através de uma vantagem competitiva baseada em dois componentes fundamentais: (1) o desenvolvimento de uma coerente sistemática global, enquanto há o reconhecimento de fatores únicos em cada país para viabilizar a customização nas estratégias locais; e (2) a adaptação, integração e reconfiguração de ativos internos e externos para alcançar oportunidades no mercado global (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Assim sendo, os ativos ou recursos exclusivos, ou não imitáveis, de uma determinada empresa seriam a chave para a internacionalização. O aspecto que melhor explicaria a não-imitabilidade de fatores produtivos estaria ligado à sua raridade, ou dificuldade de obtenção,

garantida pelo controle de acesso ou uso exclusivos, tais como patentes, autorizações governamentais exclusivas, entre outros (RUMELT e LIPPMAN, 1982).

Sharma e Erramilli (2004) propõem uma linha teórica baseada no RBV capaz de explicar modos de exportação, produção e *marketing* em novos países, baseados em quatro conceitos fundamentais: a probabilidade de estabelecimento da vantagem competitiva nas operações de produção em um novo país, a probabilidade de estabelecer vantagem competitiva em operações de *marketing* em um novo país, a habilidade de transferir recursos que resultarão em vantagem competitiva, em operações de produção, aos parceiros dos países hospedeiros e a habilidade de transferir recursos que resultarão em vantagem competitiva em operações de *marketing* aos parceiros dos países hospedeiros.

Para Mathews (2000), os recursos da firma podem ser entendidos como sendo a unidade fundamental de geração de valor. Neste sentido, entende-se que tais recursos, quando corretamente alocados e transferidos, podem agregar valor e proporcionar vantagens competitivas em diversos países.

1.3.2.4 Teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional

Desenvolvida por John Dunning no final da década de 1970, a Teoria do Paradigma Eclético na Produção Internacional teve como objetivo fundamental buscar uma explicação sobre as relações de produção internacional entre países com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica. Esta teoria buscou determinar quais eram os fatores que exerciam maior influência na decisão de obter uma produção internacional. Um dos principais objetivos era explicar a extensão, a forma e o padrão da produção internacional.

Conforme sustenta o autor, o envolvimento econômico de um país com outros países poderia ocorrer, basicamente, de duas formas. A primeira diz respeito às atividades econômicas que utilizassem o território e os recursos nacionais, mas cujos produtos e serviços estivessem direcionados para o mercado externo. O segundo tipo de envolvimento seria relacionado às atividades de agentes econômicos nacionais que utilizariam recursos localizados em outros países para a produção local, ao invés de fornecer diretamente para o mercado externo.

Segundo o autor, para a empresa buscar a internacionalização, seria necessário que a empresa possuísse alguma vantagem em relação aos seus concorrentes. Além disso, seria

também necessário o desejo de se obter alguma vantagem em novas economias baseado em três pilares fundamentais conhecidos como O-L-I: vantagem de propriedade (ownership - O), vantagens de localização (location - L) e vantagens de internalização (internalization - I).

1.4 Controle Gerencial Em Empresas Internacionalizadas

Reagir prontamente às mudanças é uma habilidade gerencial constantemente necessária, segundo Otley (1994). Condições de incerteza proporcionam este desafio ao sistema de controle gerencial existente em uma organização. Segundo diversos autores (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008; MACIARIELLO e KIRBY, 1994; MERCHANT, 1998), é muito importante levar em consideração as diferenças culturais existentes entre os países, pois podem ter uma grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema de informação é usada. O caráter comportamental existente no sistema de controle gerencial fica bem evidenciado pelas preferências e reações diversas que têm as pessoas diante dos controles estabelecidos na organização. Merchant (1998) destaca a importância do ambiente institucional e de negócios onde a organização exerce determinada atividade. Ele enfatiza primeiramente o ambiente do sistema legal, em que deve haver o cumprimento legal, como, por exemplo, contratos, relações trabalhistas, etc. Em segundo, ressalta os riscos e as incertezas político-econômicas de cada país, tais como políticas públicas, sistema econômico, etc. Este autor destaca cinco motivos para justificar a complexidade deste tipo de organização:

1. Maior dimensão geográfica.
2. Problemas na determinação de preços de transferência internacionais.
3. Alta assimetria informacional que pode existir entre a gerência central e o negócio em outros países.
4. Diferenças de fusos horários e de idiomas.

Cabe ressaltar ainda algumas dificuldades derivadas destas afirmações, como saber qual seria o preço de transferência ideal para que os resultados possam ser medidos de maneira justa, como as perdas ou ganhos de conversão das demonstrações devem ser tratados, como realizar a medição de desempenho das operações em outros mercados em que as tendências econômicas podem ser completamente distintas das influências sofridas pela matriz, como será o tratamento das variações cambiais nestes países, qual deve ser a relação do sistema de informação e controle da filial no exterior em relação ao da matriz, entre outras.

Anthony e Govindarajan (2008, p. 678) apontam que “há três problemas em especial nas organizações globais: diferenças culturais, preços de transferência e taxas de câmbio”. Segundo estes autores, as diferenças culturais atuam de forma direta para influenciar o desenho de um sistema de controle de gestão. Faz-se importante citar, por exemplo, que numa cultura individualista é mais favorável a utilização de sistema de recompensas individual em detrimento de um sistema coletivo de bonificação.

Dificuldades de ordem cultural e institucional são frequentes. Podem-se citar como outros fatores que podem exercer influencia nos sistemas de controle a língua, os costumes, as práticas de negócio, as regras, as leis, as crenças, etc. Estes problemas podem ser os mesmos ou podem ter uma mudança significativa de um país para o outro, como no caso das diferenças entre culturas ocidentais e orientais, fazendo com que o desenho de um controle de gestão se torne complexo a fim de atender às especificidades dos distintos mercados de atuação de uma empresa internacionalizada.

Portanto, é indiscutível que os sistemas de gestão internacionalizados são amplamente mais complexos do que os somente locais. Algumas pesquisas já realizadas na área auxiliam a desvendar um pouco as características destas dificuldades e diferenças vividas na prática.

1.5 Quadro- Resumo Referencial Teórico

Conforme o exposto durante o desenvolvimento do Capítulo 2, o quadro a seguir representa um resumo dos principais pontos a serem observados para a realização da presente pesquisa:

Item	Ramificações
Linha de pensamento ao qual a empresa pode aproximar-se em termos de controle	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva Racional - Perspectiva Psicossocial - Perspectiva Cultural - Teoria da Contingência Estrutural - Teoria Institucional - Teoria da Agência - O Ciclo de Vida das Organizações
Tipo de controle exercido na empresa	- Controle familiar

	<ul style="list-style-type: none"> - Controle <i>ad hoc</i> - Controle burocrático - Controle por resultados
Indicadores financeiros utilizados na empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento - ROI - EVA - EBITDA - Centro de Responsabilidade - <i>Balanced Scorecard</i> - <i>Benchmark</i> - Preço de Transferência
Linha de pensamento ao qual a empresa pode aproximar-se em termos de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Uppsala - Teoria das Redes - Modelo I – M - Teoria da Internalização - Ciclo de Vida dos Produtos - Modelo da Visão da Firma Baseada em Recursos - Teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional

Quadro 6 - Resumo Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

1.6 Pesquisas Realizadas Anteriormente

Como esta pesquisa busca contribuir significativamente para um melhor entendimento sobre as incógnitas inerentes ao tema da internacionalização, faz-se necessário utilizar as experiências obtidas anteriormente em diversas instituições de grande nome na linha de pesquisa em questão.

Nesta seção serão trazidas algumas das pesquisas mais recentes acerca do tema de estudo proposto por este trabalho para que seja possível a realização de comparações e também a identificação de possíveis tendências sobre o tema.

Caso da De Millus (GOMES; SACRAMENTO, 2009)

- Fundação: 1947
- Ramo de atividade: Produtora de lingerie e moda íntima.
- Entrada no mercado externo: O fator preponderante para a internacionalização foi a demanda de seus produtos no mercado externo através de seus clientes que estenderam seus negócios para o exterior.
- Instrumentos de controle: Demonstrativos gerenciais e fluxo de caixa.
- Processo de Internacionalização: Começou a exportar nos anos 60 e mantém-se assim até hoje, pois o foco da empresa é o mercado interno. Não possui investimento direto no exterior.
- Impacto da Internacionalização: Melhoria do sistema produtivo, aprendizado e experiência. A empresa considerou a experiência adquirida com o processo como o benefício principal.

Caso da Modecor (GOMES; SILVA, 2009)

- Fundação: 1991
- Ramo de atividade: Indústria, comércio e exportação de imóveis.
- Entrada no mercado externo: Pressão da competição, busca de faturamento com origem em outros mercados, benefícios fiscais e economia de escala, capacidade de produção, mercados domésticos saturados.
- Instrumentos de controle: Indicadores ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente.
- Processo de Internacionalização: Estágio inicial de internacionalização através de exportações. A expansão se deu com o fortalecimento da empresa no mercado interno e com a exportação inicial em países com mais similaridades.
- Impacto da Internacionalização: Foram relacionadas algumas dificuldades enfrentadas pela empresa durante o processo, como segue: falta de pessoal

especializado em idiomas, cultura exportadora nos diversos setores participantes do processo, burocracia, estrutura dos portos, política cambial, protecionismo à exportação, assim como a concorrência com condições subsidiadas por países com grandes recursos financeiros. Entretanto, a pesquisa destacou alguns fatores positivos: continuação da estrutura organizacional, maior crescimento profissional dos colaboradores dentro da organização, qualificação do quadro de colaboradores através de cursos como de inglês e de manuseio de máquinas modernas.

Caso Marisol (GOMES; OLIVEIRA; FERREIRA, 2008)

- Fundação: 1964, em Jaraguá do Sul.
- Ramo de atividade: Confecção de produtos de vestuário.
- Entrada no mercado externo: Começou a exportar para países com cultura sobre moda similar.
- Processo de Internacionalização: Após consolidação e reconhecimento da marca no mercado, a empresa começou a atuar no exterior com o investimento em subsidiárias, encontrando-se no terceiro estágio de internacionalização segundo a Teoria de Uppsala.
- Impacto da Internacionalização: Forte modificação do sistema de controle gerencial principalmente pela adoção da filosofia Lean Manufacturing, originária da Toyota, para redesenhar o seu processo de gestão de custos.

Caso da Sabó (GOMES; CARVALHO; 2008)

- Fundação: Em 1947.
- Ramo de atividade: Indústria de autopeças.
- Entrada no mercado externo: O aumento da concorrência no mercado interno com a vinda de montadoras multinacionais para o Brasil, o interesse em fontes

de financiamento internacionais e o desejo de obter novas tecnologias foram os principais fatores que motivaram a internacionalização da empresa.

- Processo de Internacionalização: Iniciou exportando produtos para o mercado alemão e, após, através de suas redes de relacionamentos, ingressou em mercados como os Estados Unidos, Hungria, Áustria e Argentina, sendo classificada como uma empresa global. A empresa possui escritórios, subsidiárias e planta de produção própria em outros países, sendo assim classificada, de acordo com a Teoria de Uposala, como empresa de nível 4.
- Medidores de desempenho: A empresa utiliza orçamentos, EVA, ROI, ROE. A empresa desenvolveu um sistema de medição de desempenho, baseado no BSC, chamado metrics, que avalia o desempenho operacional de forma padrão para os mercados interno e externo e também emite vários relatórios gerenciais.
- Dificuldades encontradas: Obter financiamentos no Brasil para o investimento no exterior, problemas em relação à cultura e o idioma do novo país, elevado custo de financiamento no Brasil, dificuldade para o envio de colaboradores do Brasil em virtude da língua estrangeira, acesso limitado às tecnologias do novo país e não conhecimento da marca no novo mercado.
- Impactos da Internacionalização: Implementação de um sistema de controle integrado em virtude das necessidades de mercado, mudança na estrutura organizacional da empresa – com melhores níveis de governança corporativa - em virtude de exigências de bancos e fornecedores. A empresa avalia como positivo, em todos os sentidos e setores, o resultado obtido através do processo de internacionalização.

Caso da Marcopolo (GOMES; FILGUEIRAS, 2008)

- Fundação: 1949, em Caxias do Sul – RS.
- Ramo de atividade: Fabricante de carrocerias de ônibus.
- Entrada no mercado externo: Resultou da estratégia de expansão da própria empresa que não queria limitar-se ao mercado local.

- Instrumentos de Controle: A empresa adotou o Balanced Scored Card como principal ferramenta de controle e ainda implementou o sistema integrado de gestão (SAP).
- Processo de Internacionalização: Começou pela exportação de ônibus completos. Depois a empresa passou a exportar kits para montagem final de veículos nos mercados de destino e, por último, abriu unidades fabris nos mercados com o desenvolvimento de fornecedores locais. Classifica-se no Estágio 4 da Teoria de Uppsala.
- Impacto da Internacionalização: Alteração no sistema de controle gerencial em virtude da mudança da estrutura da empresa, criação de novos cargos e criação de um programa de treinamento e de formação de mão de obra visando enviar colaboradores para as fábricas no exterior.

Os casos da Lupatech e Di Solle Cutelaria (GOMES; DENBERG. 2010)

Lupatech S/A:

- Fundação: Em 1980, na cidade de Caxias do Sul – RS.
- Ramo de atividade: Fabricação de válvulas industriais, fabricação de equipamentos para o setor de gás e petróleo e fabricação de conjuntos para cadeia automotiva.
- Entrada no mercado externo: Iniciou com a aquisição de participações em uma empresa do mesmo ramo na Argentina. Após alienar o investimento na Argentina, anos mais tarde a empresa criou uma Joint Venture junto a uma empresa americana que também terminou alguns anos depois. A empresa, mais recentemente, adquiriu empresas no mercado americano e argentino.

2 METODOLOGIA

2.1 Introdução

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o embasamento metodológico da pesquisa desenvolvida bem como as razões para a utilização do método do estudo de caso.

Para Collins e Hussey (2005), “metodologia refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados.”

Trata-se de um estudo exploratório, subtipo exploratório descritivo combinado, no qual se busca descrever completamente um determinado fenômeno unindo análises empíricas e teóricas. Yin (2001) afirma que a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa justifica-se quando uma pergunta do tipo "Como?" ou "Por quê?" está sendo feita acerca de um conjunto de eventos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Observa-se, ainda, que, quando o pesquisador realiza o método do estudo de caso, seu objetivo é uma generalização analítica e não estatística.

A realização de um estudo de múltiplos casos deveu-se à majoração das possibilidades analíticas e ao fato de que “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto” (YIN, 2001).

2.2 Perguntas De Pesquisa

Esta pesquisa tem como principais objetivos responder às seguintes perguntas:

1) Como a internacionalização impacta no sistema de planejamento e controle das empresas objeto do estudo?

Esta pergunta será respondida verificando-se as novas ferramentas, os controles ou até mesmo as alterações estruturais percebidas pela empresa durante e depois do processo de internacionalização.

2) Como e por que as organizações estudadas se aproximam ou se afastam das características do processo de internacionalização das empresas estudadas na literatura pesquisada?

A resposta desta pergunta será obtida comparando-se as informações levantadas no referencial teórico com os dados coletados nos estudos de casos.

2.3 Variáveis Da Pesquisa

Para que se consiga responder às perguntas de pesquisa acima formuladas, o trabalho utiliza-se das seguintes variáveis fundamentais que estão divididas da seguinte maneira:

1) Características do sistema de controle gerencial:

- Estrutura Organizacional
- Centralização / Descentralização
- Instrumentos Financeiros e não financeiros utilizados
- Prioridades Observadas
- Ferramentas de Controle

2) Características do Processo de Internacionalização:

- Modo de entrada no mercado externo
- Classificação das empresas quanto ao grau de internacionalização
- Teorias encontradas na literatura sobre internacionalização

2.4 Coleta e Análise De Dados

Para a coleta e análise dos dados, elaborou-se um roteiro de entrevista. O roteiro, apresentado em anexo a este trabalho, serviu para nortear a entrevista presencial realizada com gestores das três empresas selecionadas. Todas as entrevistas foram gravadas. Outras fontes de pesquisa foram os *sites* das empresas, as informações financeiras disponíveis no *site* da CVM, artigos e relatórios internos das empresas.

2.5 Limitações Da Pesquisa

As limitações da pesquisa foram as seguintes:

- Limitação temporal
- Limitação de acesso às empresas

2.6 Motivo De Escolha Das Empresas

As empresas foram escolhidas por apresentarem várias características em comum, quais sejam:

- Todas são empresas gaúchas
- Todas estão listadas na Bovespa
- Todas são empresas de grande porte
- Todas fazem parte do nível 1 de governança corporativa da Bovespa
- Todas têm como principal matéria-prima aços e metais

3 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo serão expostos os casos estudados durante a pesquisa. Para melhor organização, as informações serão apresentadas em três partes. A primeira está relacionada à criação da empresa e à evolução dos negócios; a segunda aborda as características do controle de gestão e os indicadores utilizados pela instituição; e a terceira descreve as principais características do processo de internacionalização.

Nesta seção não serão feitos comentários ou qualquer ligação com a teoria estudada, o que será realizado no capítulo seguinte.

Conforme mencionado anteriormente, os casos foram estudados por meio de entrevistas presenciais com base em um roteiro de entrevista pré-elaborado. Os entrevistados foram: Sr. Tarcisio Beuren, Gerente de RI da Gerdau S/A; Sr. Milton Farina, Contador da Fras-le S/A; e Sr. Edair Deconto, Diretor Executivo de RI da Forjas Taurus S/A.

3.1 O Caso Da Gerdau Siderurgia S/A

A Gerdau S/A tem uma longa história de mais de 100 anos de sucesso e hoje se apresenta como a décima terceira maior produtora de aço do mundo, como a maior fornecedora de aços especiais para a cadeia automotiva do mundo e maior produtora de aços longos da América Latina, sendo a segunda do mundo neste segmento. A empresa produz aços longos de carbono, aços especiais, aços planos e peças forjadas e fundidas, possuindo uma ampla linha de produtos para os setores da construção civil, indústria e agropecuária, com produção em diversos países, comercialização nos 5 continentes e unidades produtivas em 14 países. A empresa conta atualmente com aproximadamente 42.000 funcionários, encontrando-se 25.000 no Brasil, país de origem da empresa. A Figura 6 apresenta a estrutura societária da Gerdau S/A.

Participações diretas e indiretas sobre o capital total – Setembro 2010

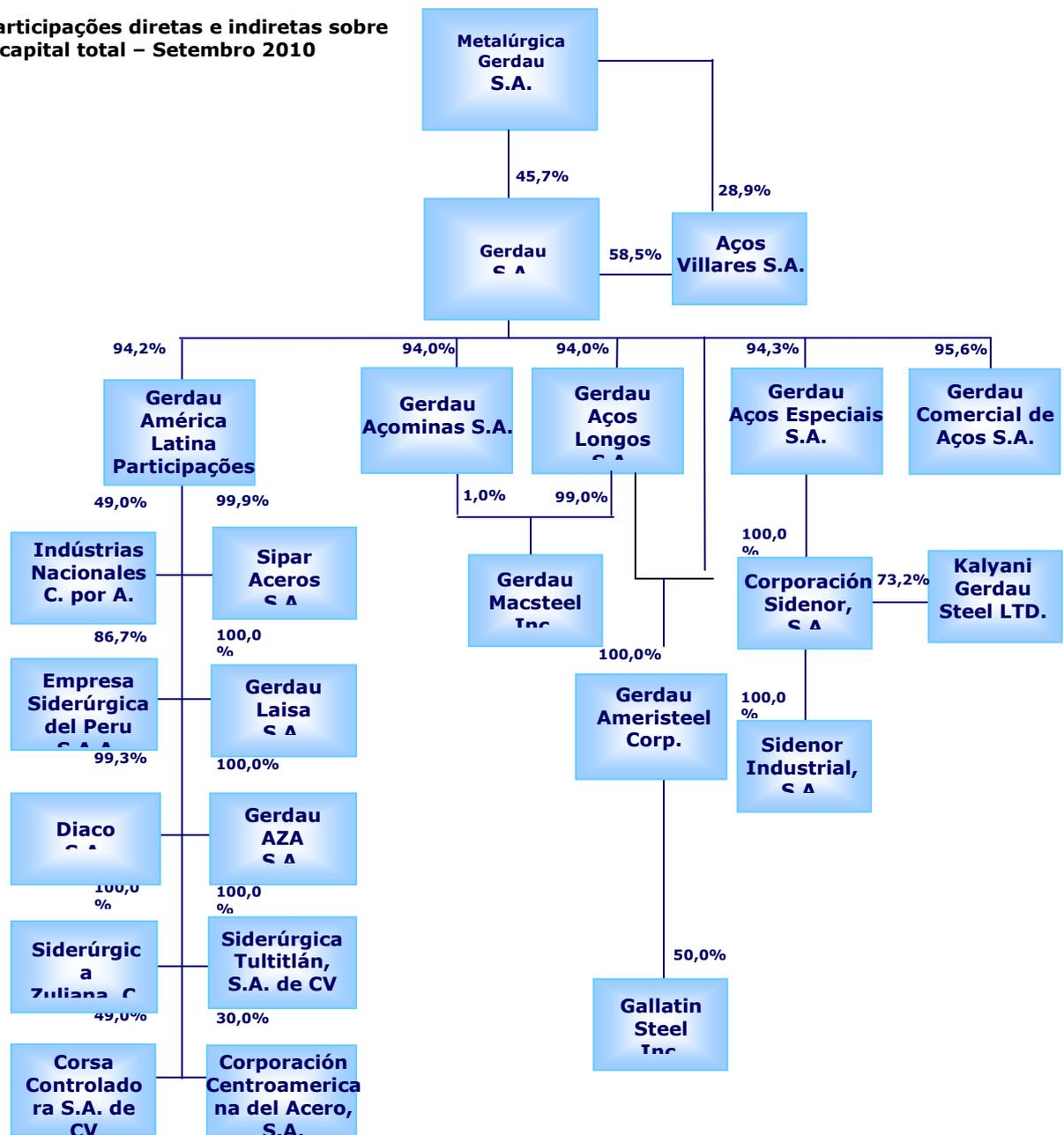


Figura 6 - Estrutura Societária da Gerdau S/A
Fonte – Site Institucional da Empresa adaptado

3.1.1 História e Evolução dos Negócios da Gerdau S/A

Para que se possa entender e conhecer mais a trajetória da empresa, que apresentou, até o terceiro trimestre de 2010, um faturamento de 26,9 bilhões de reais - conforme

informações extraídas em: <<http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/memoria-gerdau-linha-do-tempo.aspx>>. Acessos em Janeiro de 2011 -, a seguir segue uma linha de tempo onde são expostos os momentos mais marcantes da história da companhia:

- 1901 - No dia 16 de janeiro de 1901, Jorge Gerdau adquiriu a pequena Cia. Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Começava a era Gerdau.
- 1907 – Jorge Gerdau divide seus negócios entre os seus dois filhos, Hugo e Walter. Hugo passou a dirigir a fábrica de pregos, enquanto Walter assumiu a recém criada fábrica de móveis Gerdau.
- 1930 – Hugo e Walter Gerdau participam da criação do Centro da Indústria Fabril do Estado do Rio Grande do Sul (CINFA), que atualmente se chama Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS).
- 1933 – A fábrica de pregos adquirida em 1901, agora já com o nome de Pregos Hugo Gerdau, abre sua primeira filial no Município de Passo Fundo, Rio Grande do Sul.
- 1938 – Empresários gaúchos constituem, na cidade de Porto Alegre, a Siderúrgica Rio Grandense, que dez anos mais tarde foi adquirida pela Fábrica de Pregos Hugo Gerdau S/A.
- 1939 – A empresa de Hugo Gerdau passa a ser uma LTDA.: Pregos Hugo Gerdau LTDA.
- 1946 – Curt Johannpeter, genro de Hugo Gerdau, assume a direção dos negócios Gerdau e comanda uma importante fase de expansão da Companhia.
- 1947 – A fábrica de Pregos Hugo Gerdau, atual *holding* Metalúrgica Gerdau S/A, passa a ter suas ações negociadas na bolsa de Porto Alegre.
- 1948 – Gerdau ingressou no ramo de Siderurgia ao adquirir a Siderúrgica Rio Grandense, em Porto Alegre.
- 1957 – Inauguração da segunda unidade da Siderúrgica Rio Grandense no Município de Sapucaia do Sul (RS).
- 1962 – Ampliação e modernização da Filial de Pregos em Passo Fundo.
- 1963 – Início da Fundação Gerdau. Foram criados programas nas áreas de saúde, educação, habitação e assistência social para todos os colaboradores e respectivos familiares.

- 1966 – A Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S/A lança suas ações na BOVESPA.
- 1967 – A Gerdau adquire a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames, em São Paulo (SP).
- 1969 – A Gerdau chega à Região Nordeste através da incorporação da Siderúrgica Açonorte, que ainda estava em fase de construção, em Recife (PE). Foi a primeira usina siderúrgica fora do estado de origem da empresa.
- 1971 – A Gerdau, sob a direção de Curt Johannpeter, inicia a construção da Companhia Siderúrgica Guanabara (COSIGUA), através da criação de uma *Joint Venture* com o grupo alemão August Thyssen Huette. No final deste mesmo ano, a Gerdau assume o controle da Siderúrgica Guaíra, em Curitiba (PR), pioneira na produção de aço no Estado do Paraná.
- 1972 – A produção da Gerdau atinge a marca de 500 mil toneladas de aço em um ano.
- 1973 – Siderurgica Açonorte, adquirida em fase de construção no ano de 1969, inicia suas operações em Recife.
- 1979 - A produção da Gerdau atinge a marca de 1 milhão de toneladas de aço em um ano.
- 1980 – Início da internacionalização da empresa. Em 10 de março de 1980, a empresa adquire a Siderúrgica Laisa, em Montevideo, no Uruguay.
- 1981 – É inaugurada a Gerdau Metálicos, construída na cidade de Santo André (SP) com a finalidade de atuar na comercialização, coleta e beneficiamento de sucata ferrosa. Neste ano a empresa iniciou a construção de duas novas usinas siderúrgicas, uma no Ceará e a outra na unidade de Guaíra.
- 1982 – Expansão com o início das operações da uma nova usina na Siderúrgica Guaíra (PR), com capacidade para produzir 240 mil toneladas de aço por ano. Neste mesmo ano foi inaugurada a Siderúrgica Cearense, com capacidade produtiva de 60 mil toneladas por ano.
- 1983 – Jorge Gerdau Johannpeter, filho de Curt Johannpeter, assume a liderança da Gerdau e consolida a terceira sucessão da história da empresa.
- 1984 – A Companhia Siderúrgica Guanabara (COSIGUA), fundada em 1971, realiza o maior lançamento de ações de uma empresa industrial no país. Nesta

operação a empresa captou US\$ 45 milhões e conquistou 60 mil novos acionistas.

- 1988 – A empresa inicia produção no Estado de Minas Gerais após vencer o leilão de privatização da usina Barão de Cocais. Neste ano a empresa ultrapassa a marca de 2 milhões de toneladas de aço por ano, contando com 5 unidades siderúrgicas e aproximadamente 13 mil funcionários.
- 1989 – A Gerdau avança sua expansão internacional através da Siderúrgica Courtice Steel, em Cambridge, no Canadá. Neste mesmo ano a empresa chega à Bahia através do processo de privatização da Usina Siderúrgica da Bahia (USIBA).
- 1992 – A empresa continua seu processo de expansão internacional e passa a produzir aço no Chile, através da Siderúrgica AZA. Também neste ano a empresa marca o início de suas atividades no segmento de aços especiais através do arremate da siderúrgica Aços Finos Piratini, em Charqueadas (RS).
- 1994 – A Gerdau expande suas operações em Minas Gerais através da aquisição da Siderúrgica Pains, tradicional produtora de vergalhões do Estado. Neste ano foi inaugurado o Banco Gerdau.
- 1995 – A Gerdau reforça sua atuação no Canadá adquirindo sua segunda planta industrial, a MRM Steel, em Winnipeg, Canadá. Neste ano a empresa iniciou uma grande reestruturação societária, na qual as seis empresas de capital aberto existentes nesta data foram reduzidas a apenas duas: Gerdau S/A e *Holding Metalúrgica Gerdau S/A*.
- 1996 – Reestruturação interna com a implementação de células de negócio e da gestão por processo.
- 1997 – A empresa associa-se à Açominas, em Ouro Branco (MG). A empresa possuía uma capacidade produtiva de 3 milhões de toneladas de aço por ano.
- 1998 – A empresa inicia sua participação na Laminadora Sipar Aceros S/A, na Argentina.
- 1999 – Em março deste ano a empresa estreia na bolsa de valores de Nova York (NYSE). Em junho deste mesmo ano, a empresa inaugura uma nova planta siderúrgica no Chile, a Gerdau Aza Colina, com capacidade produtiva de 360 mil toneladas de aço por ano. A empresa também concretiza ainda mais sua estratégia de expansão internacional ao assumir o controle da

Ameristeel Corporation, que possuía 4 unidades siderúrgicas e era a segunda maior produtora de vergalhões dos EUA e a terceira em barras e perfis.

- 2000 – Duplicação da capacidade produtiva da Aços Finos Piratini, adquirida em 1992, para 240 mil toneladas de produtos laminados.
- 2001 – A empresa completa 100 anos. Neste marco a empresa conta com uma capacidade produtiva de 8 milhões de toneladas por ano, 18 unidades siderúrgicas, 85 mil acionistas e 12 mil colaboradores.
- 2002 – Ampliação da Gerdau nos Estados Unidos, em 02 de janeiro, quando a empresa assumiu o controle da Siderúrgica Birmingham Southeast, sua quinta unidade siderúrgica no país, com capacidade produtiva de 2,7 milhões de toneladas de aço por ano. Neste mesmo ano a empresa criou a Gerdau Ameristeel Corporation formada através de uma fusão com a empresa Co-steel. A nova empresa passa a contar com 10 unidades siderúrgicas nos EUA e Canadá e conta com uma produção de 6,8 milhões de toneladas por ano. Ainda neste mesmo ano a empresa passa por uma forte reestruturação em sua governança corporativa, as principais características desta reestruturação foram a independência de atuação do Conselho de Administração e do Comitê Executivo e a integração de membros externos no Conselho de Administração da companhia.
- 2003 – Vinte e quatro anos após atingir a marca de 1 milhão de toneladas produzidas em um único ano, a empresa comprova sua agressiva política de expansão atingindo a incrível marca de 1 milhão de toneladas de aço produzidas em 1 mês.
- 2004 – Fevereiro - A Gerdau amplia novamente sua atuação nos Estados Unidos através da aquisição da Potter Form & Tie Co., empresa líder no segmento de distribuição de vergalhões cortados e dobrados no meio-oeste americano.
- 2004 - Setembro - A Gerdau assume mais quatro usinas de aços longos, três unidades de transformação de fio-máquina e uma planta industrial produtora de corpos moedores em aço.
- 2004 - Outubro – Dois anos após sua criação, a Gerdau Ameristeel Corporation estreia na bolsa de valores de Nova York (NYSE), sendo a segunda empresa Gerdau a ser listada nesta bolsa.

- 2004 - Dezembro – A Gerdau fortalece sua presença na América do Sul e passa a ser acionista das empresas Diaco S/A e Siderúrgica del Pacífico S/A, ambas localizadas na Colômbia. Este é o início da aquisição total destas empresas.
- 2005 – A empresa Aços Finos Piratini, agora chamada de Aços Especiais Piratini, dobrou mais uma vez sua capacidade produtiva elevando suas atividades para o patamar de 500 mil toneladas de produtos acabados. A unidade já havia dobrado sua capacidade de produção cinco anos antes, em 2000.
- 2005 - Novembro - A empresa marca um importante passo na internacionalização de suas atividades e ingressa no mercado europeu através de uma associação com a Corporación Sidenor S/A, principal produtora de aços especiais, forjados e fundidos da Espanha.
- 2006 - Março – Inauguração da mais moderna usina siderúrgica produtora de vergalhões do Brasil, em São Paulo, com capacidade produtiva de 900 mil toneladas de aço por ano. Também em março a empresa anunciou a aquisição da Callaway Building Products, dos Estados Unidos, tradicional empresa no fornecimento de vergalhões cortados e dobrados para a indústria de construção. Ainda neste mesmo mês, a Gerdau adquire a companhia de coleta e processamento de sucata Iron and Metal Co., também nos Estados Unidos.
- 2006 - Junho – Aquisição da totalidade das ações da Sheffield Steel Corporation nos Estados Unidos. A empresa é produtora de vergalhões e barras para a construção civil. Neste mesmo mês a Gerdau amplia sua atuação na América do Sul e arremata o controle acionário da maior empresa siderúrgica do Peru, a Siderperu.
- 2006 - Novembro – A Gerdau estabelece a *Joint Venture Pacific Coast* e torna-se uma das maiores fornecedoras de aço cortado e dobrado para a construção civil norte-americana. Dias depois a Gerdau aumenta sua participação no mercado espanhol, pois a Sidenor, empresa coligada da Gerdau desde 2005, passa a controlar a GSB Acero, que produzia aproximadamente 200 mil toneladas de aço por ano destinado à indústria automotiva. Neste mês a empresa realiza a quarta sucessão em sua história, André Gerdau Johannpeter assumiu a posição de Diretor-Presidente (CEO) no

lugar de Jorge Gerdau Johannpeter, que permanece na presidência do Conselho de Administração. Cláudio Gerdau Johannpeter tornou-se Diretor-Geral de Operações (COO).

- 2007 – Março - A empresa passa a produzir aço também no México com a aquisição do grupo Feld, que por sua vez controlava a Siderurgica Tultitlán (Sidertul). A empresa possuía uma capacidade instalada de produzir anualmente 350 mil toneladas de aço e 330 mil toneladas de laminados.
- 2007 - Maio – Começo de atuação da Gerdau na República Dominicana através da aliança estratégica com a Indústria Nacionales, considerada a melhor laminadora do caribe, com capacidade produtiva de 400 mil toneladas de produtos por ano. A Gerdau adquiriu 49% das ações da empresa.
- 2007 - Junho – A Gerdau expande sua atuação no mercado de dobras e cortes de aço nos Estados Unidos adquirindo, através de sua *Joint Venture Pacific Coast Steel*, a empresa Valley Placers Inc. Neste mesmo mês a empresa adquire, na Venezuela, a terceira maior produtora de aço do país, Siderúrgica Zuliana, que possuía uma capacidade instalada anual de 300 mil toneladas de aço e 200 mil toneladas de laminados. Aos 22 dias do mês, a Gerdau ingressa no continente asiático ao formar, junto com grupo Kalyani, a *Joint Venture Kalyani Gerdau*, atuando no ramo de peças forjadas direcionadas ao setor automotivo, químico e de energia da Índia.
- 2007 - Outubro – Compra de 49% das ações da Aceros Corsa, no México. Neste mesmo mês, a Gerdau concluiu um grande investimento na Usina Açominas (MG). Esse investimento resultou no aumento da capacidade produtiva de 3 para 4,5 milhões de toneladas de aço líquido por ano. Neste mesmo mês a empresa adquiriu a empresa Enco Materials Inc., líder no mercado de materiais de construção comercial nos Estados Unidos.
- 2007 - Novembro – Após aquisição da Siderúrgica Norte-Americana Macsteel, que possuía uma capacidade produtiva de 1,2 milhão de toneladas de aço e 1,1 milhão de toneladas de laminados, a Gerdau passa a ser a maior produtora de aços especiais para indústria automotiva e ocupa a segunda posição na produção de aços longos especiais do mundo.
- 2008 - Fevereiro - A empresa expande seus negócios no México após parceria com a empresa Corsa. Inicia-se a construção de uma nova usina de perfis

estruturais, com capacidade produtiva de 1 milhão de toneladas de aço por ano.

- 2008 - Abril – A Gerdau adquire, por meio de sua *Joint Venture Pacific Coast Steel (PCS)*, a empresa Century Steel e aumenta sua participação no ramo de corte e dobra de aço estrutural. A Gerdau passou a possuir 84% da *Joint Venture PCS*. No dia 21 de abril, a Gerdau firma uma aliança estratégica com a *Corporación Centroamericana del Acero*, que possuía capacidade produtiva de 500 mil toneladas de aço por ano e 690 mil toneladas de laminados. A empresa contava com usinas na Guatemala e Honduras e ainda possui unidades de distribuição em El Salvador, Nicarágua e Belize. A Gerdau participou com 30% do capital da empresa.
- 2009 – Neste ano a empresa ingressa no continente asiático através da criação da *Joint Venture Kalyane Gerdau*, na Índia.

A evolução da quantidade de aço produzida pela empresa ao longo de sua trajetória, apresentada no Gráfico 1, reflete sua estratégia agressiva de expansão.

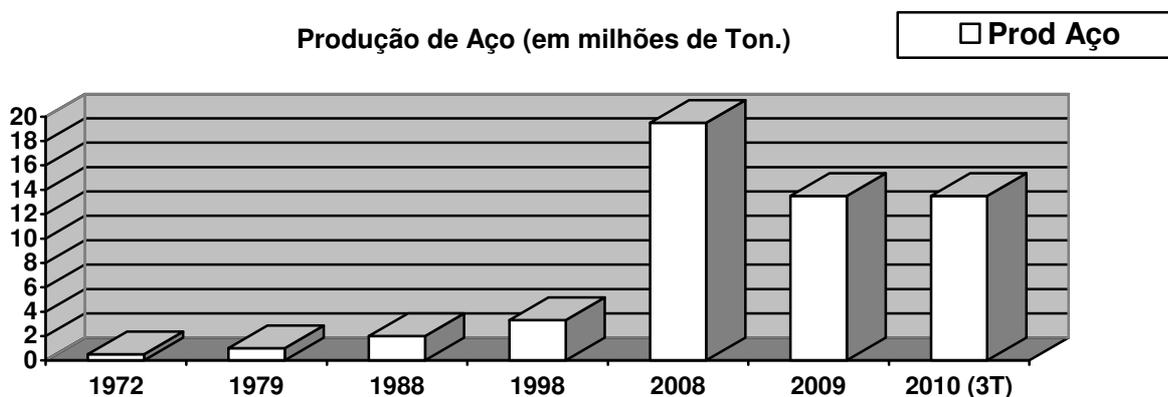


Gráfico 1 - Evolução da Produção de Aços GERDAU S/A

Fonte – Elaborado pelo autor

A Gerdau, para apresentações e relatórios ao público externo, divide suas atividades em quatro operações de negócios. O Gráfico 2 expõe a distribuição das vendas da companhia, em percentual, em relação a cada uma destas operações de negócios como segue:

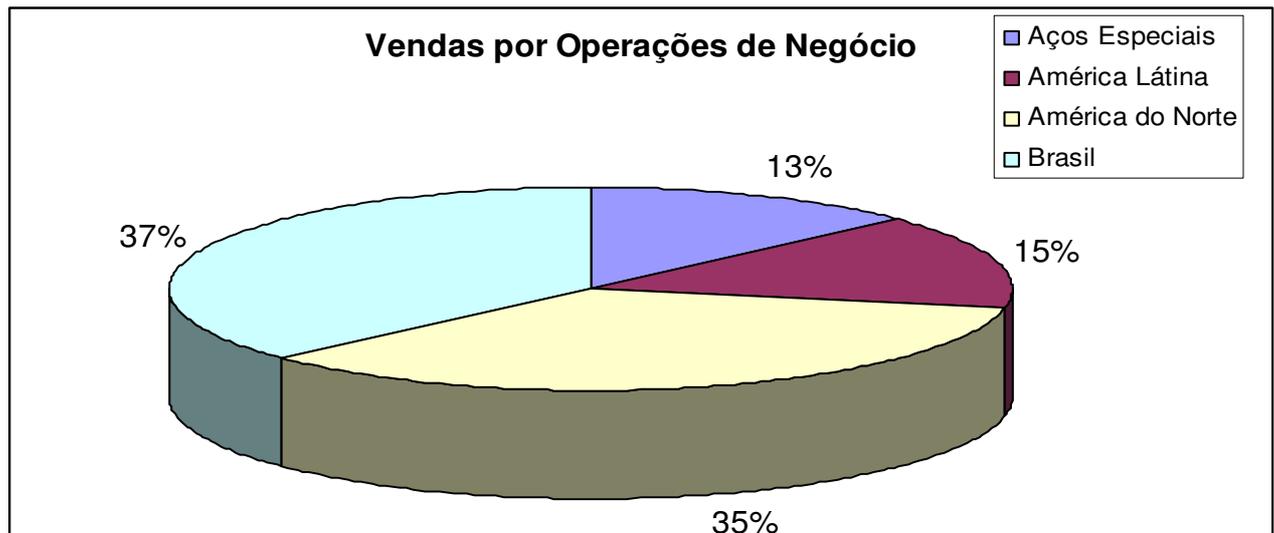


Gráfico 2 - Percentual de Vendas por Operações de Negócios GERDAU S/A
 Fonte: Adaptado Site Institucional

3.1.2 Características do Sistema de Controle Gerencial da Gerdau S/A

Como foi demonstrado na linha do tempo da seção anterior, a Gerdau possui uma estratégia bastante agressiva de crescimento. Desde sua criação, o sentimento de expansão da família Gerdau ficou evidente, e cada nova fábrica adquirida ou inaugurada passava a ser motivação para o enfrentamento de novos desafios. Para alcançar a posição de sucesso que ocupa atualmente, a empresa precisou ser dinâmica e, para isso, os controles e as informações devem estar devidamente alinhados com as estratégias da empresa.

Buscar novas ferramentas de gestão e atingir sempre os melhores níveis de qualidade são duas das suas principais preocupações. Na década de 80, a empresa consolidou seus conceitos de qualidade e adotou, com o apoio de empresas japonesas, o controle de qualidade total, mais conhecido como *Total Quality Control (TQC)*, difundindo completamente a importância deste conceito entre os colaboradores através de seminários e palestra acerca do tema.

No começo da década de noventa, o TQC foi incorporado ao sistema de gestão da companhia. Neste período, outras importantes ferramentas consideradas pela empresa foram implantadas. Em 1992, foram criados os primeiros grupos de solução de problemas, reforçando a busca pelo aperfeiçoamento e a integração dos colaboradores. Um ano mais tarde, a companhia deu início à utilização dos conceitos 5S, objetivando um ambiente de

trabalho de maior qualidade, limpeza e organização. Em 1995, a empresa implantou as células operacionais e também deu início ao projeto de Gestão com Foco no Operador (GFO), no qual cada operador é responsável pelo seu processo. Em 1996, foi realizada a implantação do Programa de Remuneração Variável. Em 1999, a Gerdau implantou o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e também iniciou o Enterprise Resource Planning (ERP), também conhecido como Sistema Integrado de Gestão, comprado da empresa SAP, que significou um grande avanço nos processos e controles da empresa. O SAP vem sendo utilizado em várias unidades da Gerdau ao redor do mundo, porém existe um processo em andamento há quase dois anos denominado SAP Mundo Gerdau. Neste processo, a empresa irá utilizar o SAP em uma mesma plataforma para todas as unidades da companhia. A previsão para que a empresa conclua a elaboração de um sistema integrado mundialmente é de aproximadamente mais dois anos. No momento, nos locais onde a empresa ainda não conta com o SAP, as trocas de informações são feitas através de sistemas desenvolvidos internamente.

Já na primeira década de 2000, outros avanços significativos ocuparam posição de destaque na empresa. Dentre eles, o projeto de gestão por processos, a implantação da metodologia Seis Sigma e o Sistema de Segurança Total (SST), que objetivaram atingir metas estratégicas desafiadoras com retorno financeiro e menor variabilidade de processos e também reforçar a ideia de que a segurança das pessoas está em primeiro lugar.

No ano de 2002, foram realizadas importantes mudanças na estrutura corporativa e nos controles da companhia. A primeira grande mudança aconteceu com a adoção da ferramenta *Balanced Scored Card*, indicada pelo profissional da empresa entrevistado nesta pesquisa como a ferramenta mais importante e inovadora da organização. O BSC reúne todos os demais indicadores utilizados pela empresa e é o instrumento de avaliação periódica do andamento dos negócios. É através dele que os gestores mensalmente analisam as operações e tomam a maior parte das decisões.

Já o segundo acontecimento de suma relevância ocorrido no ano de 2002 apresenta-se na grande mudança realizada na governança corporativa da empresa. A empresa, que anteriormente contava com uma diretoria muito grande, realizava várias reuniões durante o ano e encontrava dificuldades para tomar as decisões necessárias em virtude do grande número de pessoas divergindo acerca dos variados temas de grande complexidade estratégica. Com a percepção desta dificuldade, a empresa reestruturou a alta administração, o que resultou na criação de um comitê executivo, que contou somente com as pessoas que tivessem maior experiência e representatividade na organização, facilitando-se, assim, as tomadas de

decisões estratégicas. A partir deste momento a empresa passou a gerenciar as suas atividades, para o público externo, através de operações de negócios.

Internamente a empresa também se baseia nestas operações de negócios, mas conta também com várias outras diretorias que prestam serviços para estas quatro subdivisões. A estrutura de governança corporativa, modificada no ano de 2002, pode ser apresentada como segue a Figura 7:

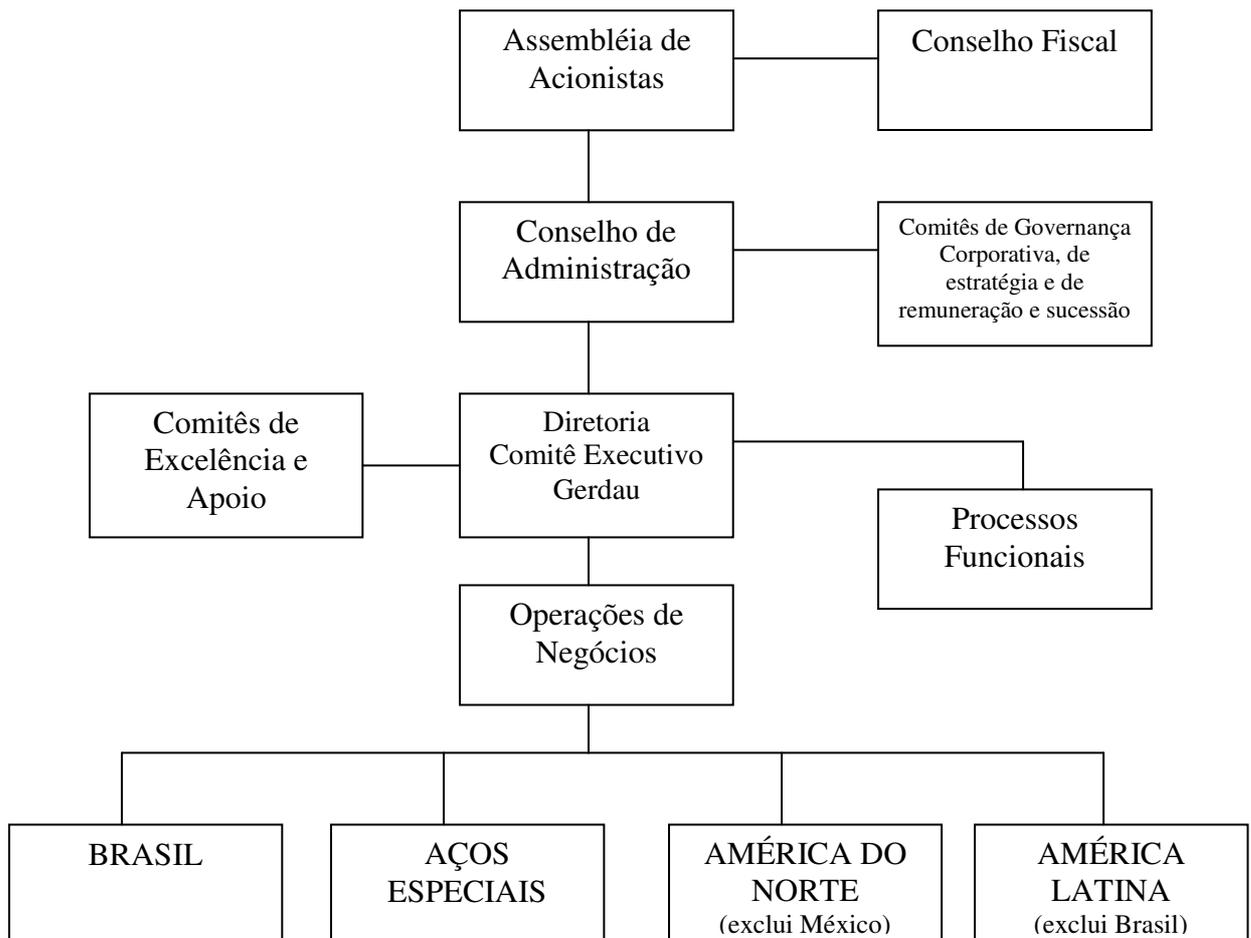


Figura 7 - Estrutura de Governança Corporativa GERDAU S/A
Fonte: Adaptado Site Institucional

A terceira grande mudança foi a criação do *Gerdau Business System* (GBS). O GBS desempenha uma função de extrema importância dentro da organização na medida em que consolida e transfere, através das definições conjuntas das operações de negócios de processos padronizados, as melhores práticas. O que ocorre de fato é uma integração entre as unidades da companhia nas quais são apresentados os melhores indicadores por meio das práticas de Benchmarking realizadas internamente. Ou seja, a empresa mapeia, entre as suas unidades,

aquela em que um determinado processo é realizado com maior eficiência, e, então, esta unidade será o padrão que todas as outras devem alcançar. Pode-se dizer que a empresa incentiva a competitividade interna com o objetivo de tornar a empresa mais competitiva no ambiente externo.

No ano de 2004, a empresa realizou a implantação do software Gestão de Melhorias e Rotina (GMR) e, em 2005, foi realizado o Encontro Gerdau de Solução de Problemas, que envolveu todas as operações de negócios. Todas essas medidas fizeram da Gerdau uma empresa exemplar em ferramentas de gestão, fazendo com que ela recebesse diversos prêmios de qualidade durante sua trajetória.

Além das ferramentas de gestão já apresentadas, outras ferramentas desempenham função determinante para o alcance dos objetivos estratégicos da Gerdau. A primeira delas é o orçamento, que, nos dias de hoje, se apresenta praticamente como uma unanimidade entre as empresas de grande porte ao redor do mundo. Na Gerdau esta ferramenta é muito utilizada, e são traçadas metas de curto, médio e longo prazo, que representam um, três e dez anos respectivamente. Para o curto prazo - um ano -, cada gerente faz o orçamento de sua área e passa ao seu respectivo diretor, que, por sua vez, analisa e consolida todos os orçamentos enviados pelas gerências de sua responsabilidade e remete ao Comitê Executivo para a aprovação. Além deste orçamento financeiro de um ano, a empresa também realiza o orçamento operacional, que basicamente reflete as estratégias de crescimento da empresa, como produção, vendas, possibilidades de aquisições, aumento de capacidade produtiva, etc. No orçamento operacional, o Comitê Executivo traça primeiramente as metas para dez anos, e depois para três e, em seguida, para um ano. Assim, a empresa sabe aonde quer chegar nos próximos dez anos e as medidas que devem ser tomadas nos próximos três anos e nos próximos doze meses para que as metas de longo prazo sejam atingidas. As metas orçamentárias levam em consideração vários estudos de mercado, inclusive com auxílio de consultores externos.

O entrevistado da empresa informou que o custo-padrão não é utilizado, porém, foi identificado que o trabalho de *benchmarking* interno da companhia possui as mesmas propriedades desta ferramenta de controle, pois, após o mepeamento de qual é a melhor prática de desenvolvimento de um determinado processo, a empresa passa a ter esta melhor prática como uma referência a ser atingida, como se fosse um padrão. As remunerações variáveis estão ligadas ao atingimento das metas propostas pelo orçamento que têm como referência principal os resultados das melhores práticas identificadas no trabalho de *Benchmarking*.

A empresa utiliza o ROI para análises de retorno e também o ROCE (*Return on Capital Employed*). O ROCE é um medidor criado internamente que se baseia em quanto o investidor deseja obter de retorno no capital empregado. Com base nisso, a empresa pode tomar melhores decisões de investimento. Para cálculos de geração de caixa, a empresa utiliza o EBTIDA.

A Gerdau não utiliza o indicador de Valor Econômico Agregado (EVA). Quanto ao processo de transferência de materiais e produtos entre as unidades da companhia, a empresa utiliza normalmente o preço de mercado para locais onde o CNPJ é diferente e remessas de transferência ao preço de custo onde o CNPJ é o mesmo.

Outra questão bastante discutida durante a entrevista foi a valorização do Capital Intelectual. Segundo o entrevistado, a empresa não dispõe de meios para mensurar esse ativo, porém ressalta a importância de sempre valorizar o profissional. Para a Gerdau é fundamental o bom ambiente de trabalho. Existe um alto investimento em pessoas, e a empresa preza por manter seus colaboradores por um longo período de tempo dentro da organização, evitando o excesso de rotatividade, que pode atrapalhar a organização dos negócios. Outro ponto reforçado durante a entrevista foi a possibilidade de os colaboradores realizarem intercâmbios nos outros países onde a empresa possui unidades, o que motiva o colaborador a enfrentar novos desafios no exterior. Neste sentido, pode-se destacar a política de globalização do capital intelectual que a empresa vem adotando, ou seja, a Gerdau mantém alguns executivos, em torno de 7 ou 8, em constante movimento ao redor do mundo para que estes se tornem líderes globais, facilitando os processos de entrada e gerenciamento de negócios nos mais diversos mercados.

A Gerdau pode ser caracterizada como uma empresa descentralizada operacionalmente, dividida em vários centros de custos, que fornecem os serviços necessários às quatro operações de negócios. Quanto ao processo decisório, a organização mostra-se centralizada em virtude de o Comitê Executivo concentrar esta tarefa, ou seja, as estratégias e decisões gerenciais ficam a cargo dos oito integrantes do Comitê.

3.1.3 Processo de Internacionalização da Gerdau S/A

O processo de internacionalização da Gerdau S/A começou no ano de 1980. Naquele ano, a Gerdau buscou outra empresa gaúcha, a companhia aérea Varig, e lotou um avião da

companhia conterrânea rumo ao Uruguay, local onde foi realizada a primeira aquisição da Gerdau no exterior.

Segundo informações do entrevistado, um mês depois, a Gerdau, verificando que a estratégia de entrada escolhida foi equivocada, providenciou o retorno de vários colaboradores enviados. A empresa percebeu que não fazia sentido levar muitas pessoas que não possuíam qualquer conhecimento sobre as particularidades locais. O simples fato de se saber, por exemplo, quem era o juiz da cidade, o gerente do banco local, os clientes, o fornecedor fazia toda a diferença naquele momento. Foi aí, então, que a empresa percebeu que um negócio não pode ser administrado somente com pessoas de fora, mas que deve utilizar os conhecimentos dos profissionais locais para posteriormente, pouco a pouco, realizar a transferência da cultura da empresa ao novo país. Foi fortemente destacado durante a entrevista que a correta utilização da mão de obra local, o respeito às diferentes culturas e a gradual implantação da cultura da Gerdau na empresa adquirida são fatores-chave para o sucesso das operações em um novo mercado. O entrevistado considerou também que, em todas as aquisições realizadas após a primeira experiência, os gerentes das unidades adquiridas foram mantidos.

A estratégia de expansão da Gerdau foi caracterizada pela aquisição de empresas que enfrentavam dificuldades administrativas. A rapidez na tomada das decisões e a certeza de possuir um diferencial competitivo, em virtude da grande experiência obtida no mercado brasileiro, fizeram com que a empresa pudesse adquirir várias empresas enfraquecidas e expandir consideravelmente sua área de atuação.

O motivo que levou a Gerdau a buscar o mercado externo foi principalmente sua estratégia agressiva de expansão. O *Market Share* da Gerdau já era bastante grande no mercado interno, e a empresa já começava a ter problemas junto ao CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) quando decidiu desbravar novos mercados. Outro motivo fundamental para essa busca, na visão da empresa, foi a necessidade de um crescimento com menores riscos políticos através da diversificação do mercado de atuação. Os riscos políticos sempre são levados em consideração no momento de investimentos no mercado externo.

A Gerdau possui um grau extremamente avançado de internacionalização. Atuando em 14 países, a estratégia de expansão da empresa baseia-se na aquisição de outras empresas e na realização de alianças estratégicas como as *Joint Ventures*. Atualmente a companhia possui mais ativos no exterior do que no Brasil. Aproximadamente 60% da receita da companhia provém do mercado externo.

Uma das dificuldades em termos de internacionalização apontada pelo entrevistado é a de se conhecerem as particularidades dos mercados e encontrar as oportunidades certas para que o investimento se torne lucrativo. Considerando esses problemas, a empresa costuma contratar consultorias nacionais e internacionais que possam prospectar negócios, avaliar o mercado e realizar análises econômico-financeiras sobre o ambiente pretendido. O entrevistado ressaltou a grande dificuldade encontrada ao se analisarem projeções futuras com base em dados passados e também destacou o papel fundamental que as consultorias vêm desempenhando nas estratégias de expansão da companhia.

Conforme explicou o entrevistado, muitas são as dificuldades que podem ser encontradas em um novo ambiente. Quando questionado sobre a importância da cultura dos diferentes locais em que a empresa atua, o entrevistado respondeu que achava bastante relevante no começo do processo de internacionalização, mas que, com as experiências adquiridas com o tempo, este fator tornou-se bem mais ameno. Cabe reiterar que a empresa possui profissionais que permanecem em constante movimento ao redor do mundo, com o intuito de diminuir as diferenças culturais no momento de entrada em locais de costumes diferentes.

A taxa de câmbio também foi mencionada em nossa entrevista como um fator que poderia gerar alguma dificuldade durante a internacionalização, porém foi descartada como dificuldade pelo fato de a empresa ser completamente descentralizada administrativamente. Os recursos para financiamento das atividades são normalmente obtidos no próprio mercado local, o que diminui a importância deste quesito.

Os sistemas de controle de todas as unidades costumam ser os mesmos. A Gerdau, com sua grande experiência em internacionalização, entende que, no momento de entrada em um novo país, se devem manter os processos da forma como se encontram, realizando um processo lento de mudança cultural e administrativa.

Em relação a outras vantagens ou desvantagens relacionadas com a internacionalização da empresa, o entrevistado vê com bons olhos a troca de experiências com as pessoas de outros países. Segundo ele, boas práticas administrativas e operacionais podem ser aprendidas com todos os diferentes tipos de países e pessoas. Tornar a empresa cada vez mais global e levar o nome da companhia, que surgiu na capital gaúcha, para o resto do mundo com tamanha competência é também uma grande satisfação não só para os gestores e para família Gerdau como também para o tradicional povo gaúcho.

Com relação às desvantagens, o principal ponto abordado foi a dificuldade de se gerenciarem todas as atividades nos diferentes países. O resultado disso é o maior tempo para

a tomada de decisões em virtude da consolidação dos resultados e do fluxo de informações trazidos de todo o mundo.

Atualmente a Gerdau atua com unidades fabris em 14 países ao redor do mundo. Esta evolução foi alcançada ao longo da sua trajetória de expansão internacional, que foi iniciada em 1980, como mostra o Gráfico 3:

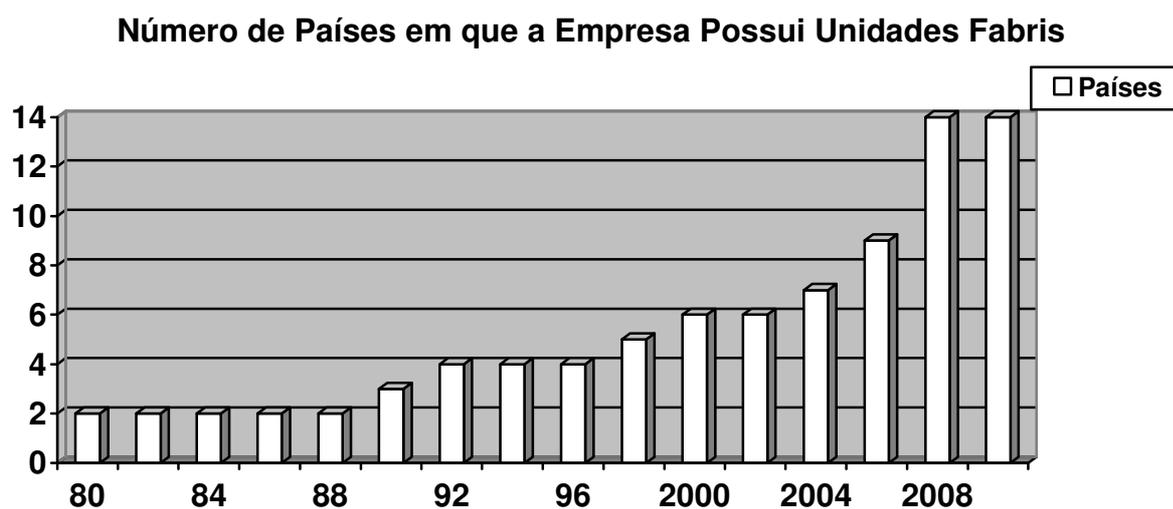


Gráfico 3 - Expansão da Internacionalização da Gerdau S/A
Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2 O Caso Da Fras-Le S/A

Sendo a maior fabricante de lonas de freio para veículos pesados (blocos) do mundo e também a maior fabricante de materiais de fricção do Brasil e da América Latina, e uma das cinco maiores do mundo, a Fras-le, uma empresa do grupo Randon, possui mais de 55 anos de uma história de sucesso. Os principais produtos da empresa são lonas, pastilhas e sapatas de freios e revestimentos de embreagem. A empresa tem como principal público-alvo as indústrias de veículos, de aviação e ferroviárias. Exporta atualmente seus produtos para mais de 80 países e possui um quadro de aproximadamente 2.800 de funcionários, dos quais 200 encontram-se no exterior. Uma das principais características da empresa é o constante investimento em pesquisa e desenvolvimento. Possuindo o melhor centro de pesquisa e desenvolvimento da América Latina, a companhia obtém excelentes resultados.

A empresa, conforme legislação vigente, classifica-se como empresa de grande porte e apresentou, conforme indica o Gráfico 4, uma receita bruta total de R\$ 515,4 milhões nos primeiros 9 meses de 2010:

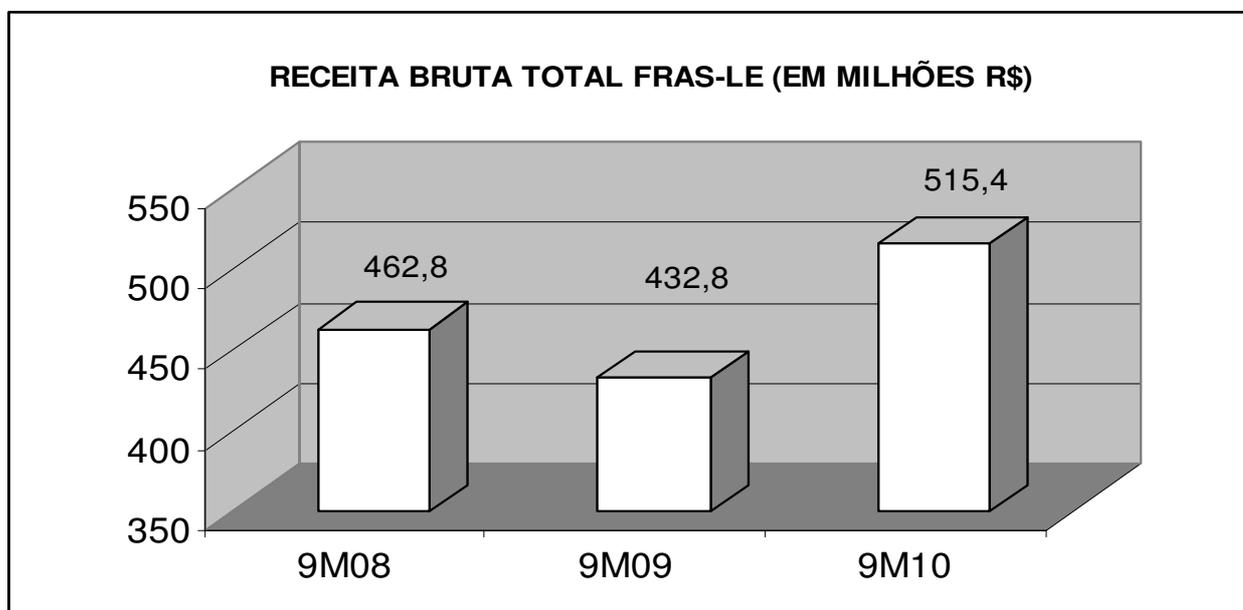


Gráfico 4 - Receita Bruta Total Fras-le (acumulado 9 meses)
Fonte: Site institucional da empresa

3.2.1 História e Evolução dos Negócios da FRAS-LE

Para que se possa entender e conhecer mais a trajetória da empresa, que apresentou até o terceiro trimestre de 2010 um faturamento de 515,4 milhões de reais e que possui atualmente suas ações negociadas na bolsa de São Paulo, sob o nível 1 de governança corporativa, a seguir segue a linha do tempo extraída (Em: <[Http://www.fras-le.com.br/_files/1086-linha_tempo_popup.html](http://www.fras-le.com.br/_files/1086-linha_tempo_popup.html)>. Acessos em Janeiro de 2011) onde são expostos os momentos mais marcantes da história da companhia: a seguir segue a linha do tempo extraída do site da Fras-le¹, onde são expostos os momentos mais marcantes da história da companhia:

¹ <www.fras-le.com.br/_files/1086-linha_tempo_popup.html>. Acessos em jan. 2011

- 1954 – Fundação da empresa Francisco Stedile e Cia., que anos mais tarde se tornaria-se a Fras-le S/A
- 1958 – A empresa passa a ser uma Sociedade Anônima e ganha destaque na região sul do Brasil.
- 1961 – A marca muda seu nome para Fras-le, atual nome da empresa.
- 1969 – A empresa alcança os mercados internacionais através de exportações para o Paraguai e Bolívia.
- 1972 – A empresa participa do VIII Salão do Automóvel e apresenta a mais completa linha de materiais de fricção da América Latina.
- 1979 – A empresa passa a ser considerada a maior empresa de fricção da América Latina. Neste ano a empresa começa a exportar para os 5 continentes e detém 81% das exportações brasileiras no setor. Neste mesmo ano, a empresa firma um importante acordo tecnológico com a empresa Don International, do Reino Unido.
- 1988 – Realização de um acordo tecnológico com a Abex Corporation, dos Estados Unidos, para fabricação de produtos a todas as marcas de veículos: norte-americanas, japonesas e européias.
- 1989 – Criação da Fras-le North América Inc., que conta com um escritório de venda e um depósito de fornecimento para montadoras do Canadá e dos Estados Unidos. A Fras-le Argentina também foi criada neste mesmo ano com as mesmas características - um centro de distribuição com área total de 4.410 metros quadrados.
- 1993 – Marco na área de qualidade da empresa. Criação do Processo de Qualidade Total (PQT)
- 1996 – A Random Participações assume 57,66% das ações da Fras-le.
- 1999 – A Fras-le inaugura seu novo centro de pesquisa e desenvolvimento. A empresa expande sua atuação na América do Sul com a inauguração da Fras-le Andina Comércio e Representaciones LTDA., escritório de vendas localizado em Santiago, no Chile.
- 2003 – A Fras-le inicia sua instalação na Europa com um escritório de vendas que atende os clientes europeus.
- 2004 – A empresa completa 50 anos e amplia sua linha de produtos com a produção de componentes para o setor aeronáutico.

- 2008 – Início das operações da Fras-le Alabama, nos Estados Unidos.
- 2009 – Inícios das operações da Fras-le Ásia, na China. Neste país, a empresa instalou uma nova unidade industrial com o objetivo de atender o mercado asiático.

3.2.2 Características do Sistema de Controle Gerencial da Fras-le S/A

Sendo uma das empresas controladas pelo Grupo Random, que possui aproximadamente 45% do total de suas ações, a Fras-le tem como Diretor-Presidente o Sr. Daniel Raul Randon, que, juntamente com mais dois diretores, formam a Diretoria Executiva da empresa. Abaixo dos diretores da empresa encontram-se os gerentes e, logo abaixo, os coordenadores e seus subordinados, que são os facilitadores, os analistas e os operacionais.

A empresa organiza-se por centros de custos, e cada centro de custos possui o seu próprio orçamento dentro do SGF (Sistema de Gestão Fras-le). A empresa utiliza um orçamento geral válido por 5 anos, que é revisado e aprovado anualmente, com base no *feedback* dos gestores e no desempenho do mercado. No sistema interno existem vários indicadores e também as metas anuais e mensais a serem alcançadas. O desempenho das operações da empresa é acompanhado mensalmente, e as variações em relação ao orçamento ou o não atingimento das metas estabelecidas precisam ser explicados pelos gerentes, com a formulação de um plano de ação corretivo.

Quanto ao preço de transferência, a empresa utiliza o preço de custo para realizar tais operações, sempre em obediência à legislação fiscal acerca do tema. As plantas industriais da Fras-le em outros países, assim como seus escritórios de vendas e pós-vendas possuem registros próprios não sendo tratadas como filiais.

Para suas operações dentro do território nacional, a empresa conta com o sistema de gestão integrado chamado Datasul. Para as unidades produtivas fora do país, ou seja, Estados Unidos e China, foi adquirido o sistema ERP, da empresa SAP. Segundo o entrevistado, a matriz, que opera com o sistema Datasul, possui uma “ponta” do sistema SAP utilizado nas filiais do exterior que permite a extração de informações necessárias.

A estrutura da empresa é descentralizada operacionalmente e centralizada estrategicamente, o que significa dizer que as decisões relevantes se concentram na Diretoria

Executiva da empresa e as decisões rotineiras, e menos importantes, ficam a cargo dos gerentes de cada área.

A empresa também costuma determinar um custo-padrão para os produtos por ela produzidos. Esse custo é desenvolvido pela engenharia e facilita a identificação de processos realizados ineficientemente ou de custos acima do normal.

O ROI é medido semestralmente apenas como referência em relação aos valores investidos. Anualmente a empresa calcula o EVA como parte de um processo analítico realizado pelo grupo Randon. O *Balanced Scorecard* é utilizado para avaliar o desempenho de fatores qualitativos na empresa.

A governança corporativa da companhia é basicamente determinada pelas normas exigidas pela CVM. As ações da empresa são negociadas na Bovespa, e a empresa faz parte da lista de empresas com nível 1 de governança corporativa.

Quando questionado sobre trabalhos de Benchmarking, o entrevistado informou que a área comercial da empresa realiza vários trabalhos neste sentido, mas ressaltou também que a Fras-le costuma ser utilizada como referência para outras empresas neste quesito.

3.2.3 Processo de Internacionalização da Fras-le S/A

Atualmente a Fras-le S/A conta com unidades produtivas no Brasil e na China. Além das unidades produtivas, a empresa ainda possui várias outras instalações conforme demonstrado na estrutura societária da Figura 8.

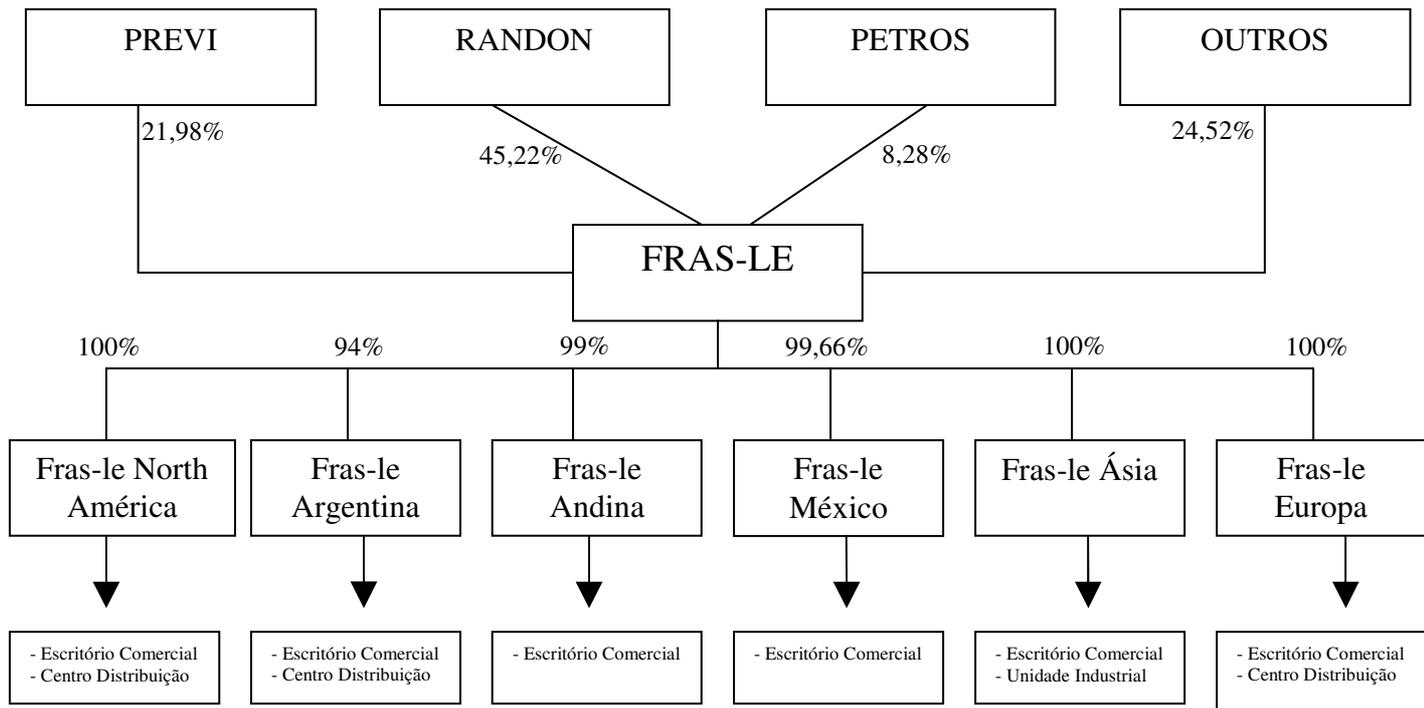


Figura 8 - Estrutura Societária Fras-le S/A
 Fonte: Adaptado do Site Institucional da Empresa

As exportações da Fras-le são realizadas, em sua grande maioria, pela matriz localizada em Caxias do Sul. O Gráfico 5 apresenta os resultados das exportações dos primeiros 9 meses dos anos de 2008, 2009 e 2010.

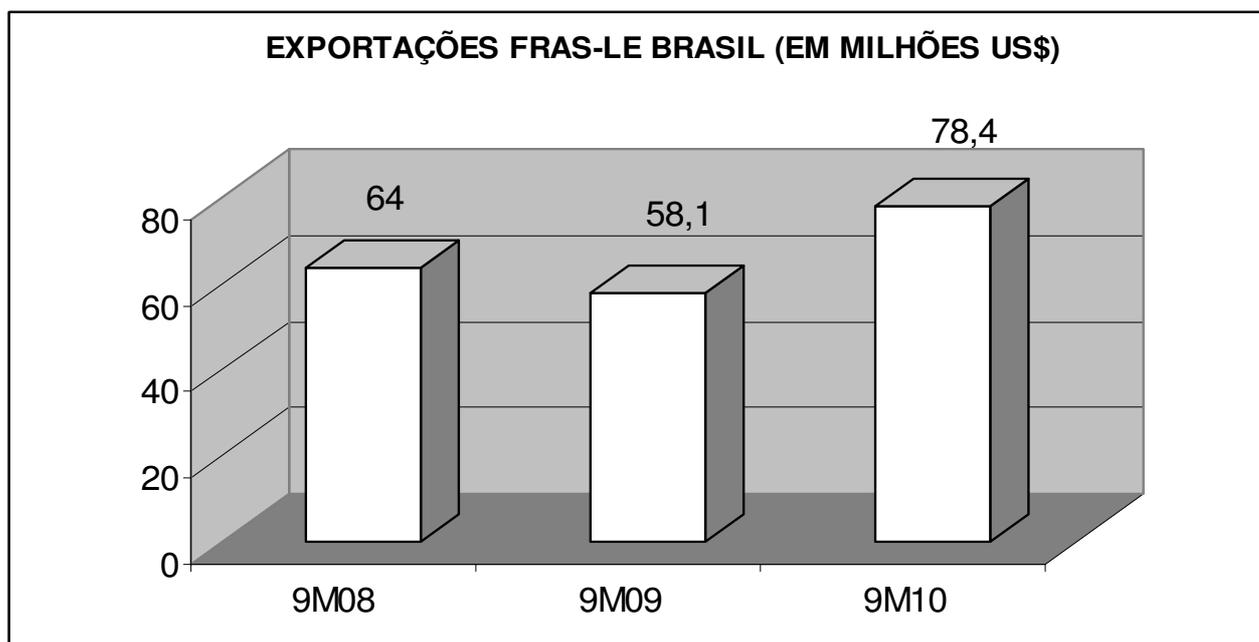


Gráfico 5 - Exportações Fras-le Brasil
Fonte: Adaptado Site Institucional

As unidades controladas da Fras-le S/A no exterior correspondem pelo faturamento de US\$ 15,8 milhões, totalizando, entre as exportações feitas pela unidade do Brasil e as receitas auferidas pelas controladas no exterior, um faturamento de US\$ 94,2 milhões no mercado externo. A divisão dos mercados das receitas geradas pela Fras-le Brasil, conforme indicou o Gráfico 5 acima, está apresentada pelo Gráfico 6, como segue:

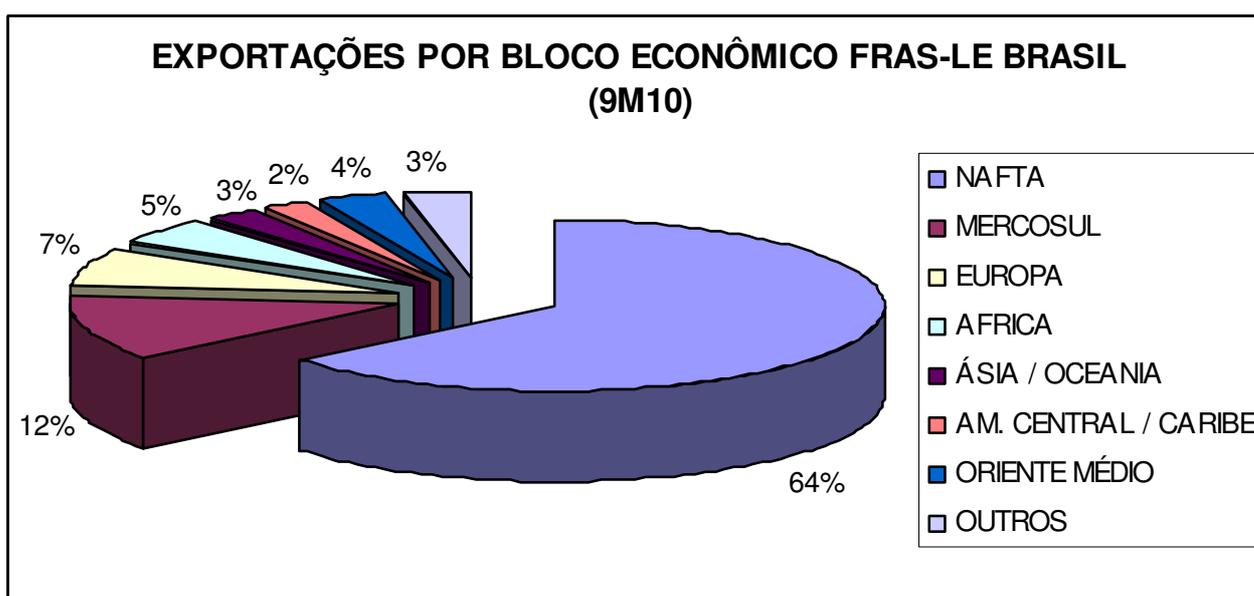


Gráfico 6 - Exportações por Bloco Econômico – Fras-le Brasil (Acumulado 9 meses 2010)
Fonte: Adaptado do Site Institucional da Empresa

O começo do processo de internacionalização da Fras-le, que teve suas atividades iniciais através da exportação de seus produtos aos países vizinhos Paraguai e Bolívia, em 1969, foi motivado pela estratégia da empresa em expandir seus negócios e buscar a chamada “independência cambial”, diversificando o mercado de venda dos produtos.

A empresa contratou consultores para auxiliarem no processo de internacionalização, que, após o seu início em 1969, teve uma considerável expansão fazendo com que a empresa passasse a exportar para os 5 continentes em menos de 10 anos. Cabe lembrar que, em 1979, a empresa representava cerca de 81% das exportações brasileiras neste segmento.

Para que se possa entender um pouco melhor como a Fras-le entende e valoriza o seu processo de internacionalização, apresenta-se um texto extraído do site institucional da empresa:

Em sua visão estratégica para o futuro, a Fras-le vem procurando implementar acordos de sustentação tecnológica no exterior e estabelecendo bases comerciais fixas nos principais continentes, demonstrando, assim, seu efetivo comprometimento com o cliente desses mercados. Lá adiante, quando olharmos para esse marco do jubileu, certamente o ponto alto terá sido sua internacionalização.

O texto reflete o pensamento da empresa e aborda dois pontos fundamentais no processo de internacionalização da empresa. O primeiro deles é o alto investimento em tecnologia, que pode ser estendido ao alto grau de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Em virtude disso, a Fras-le possui hoje o maior e mais moderno centro de pesquisa e desenvolvimento da América Latina, tendo realizado duas parcerias tecnológicas, nos anos 70 e 80, com empresas internacionais, a fim de atender melhor seus clientes e ampliar o público-alvo da empresa.

O segundo ponto de destacada relevância para a empresa é a criação de bases fixas nos principais continentes. O resultado disso é a instalação de diversos escritórios, centros de distribuição e unidades fabris ao redor do mundo, como foi demonstrado na Figura 8.

Relativamente às dificuldades enfrentadas durante o processo de internacionalização, os principais fatores apontados pelo entrevistado foram o idioma, o preço de transferência e, principalmente, as imposições legais locais. Quando questionado sobre a relevância dos fatores culturais no processo, o entrevistado classificou este ponto como de grau médio a baixo.

A principal vantagem vista pela empresa sobre o processo de internacionalização foi o crescimento do volume de vendas e o aumento da competitividade da empresa.

Foram comentados, durante a entrevista, assuntos referentes à influência da crise mundial iniciada em 2008 nos planejamentos da empresa. Foi observado, pelo coordenador

contábil, que a empresa mantém suas ambições no âmbito internacional, porém o processo de execução dos projetos está mais lento. Outras consequências da crise relatadas foram a redução dos custos, a adequação da estrutura ao volume de negócios e a melhor análise de novas oportunidades de mercado para investimento.

3.3 O Caso Da Taurus S/A

A Forjas Taurus S/A é uma empresa de capital aberto, listada na bolsa de valores de São Paulo, sob o código FJTA3 e FJTA4, pertencente ao nível 1 de governança corporativa.

A empresa iniciou suas atividades no ano de 1939, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, com a proposta de produzir armas de fogo e ferramentas manuais. Hoje a empresa apresenta-se como uma das três maiores fabricantes de armas curtas do mundo. Ao longo de sua trajetória, a empresa buscou expandir o seu mercado de atuação e atualmente sua estrutura societária conta com 7 empresas. São elas: 1) Taurus Armas, fabricante de revólveres, pistolas, carabinas, armas de pressão e armas policiais, para o mercado interno e internacional; 2) Taurus Forjados, fabricante de peças a partir de 5kg para mercados como o de autopeças, agroindústria e eletroferragens, entre outros; 3) Taurus Capacetes, fabricante de capacetes e líder do mercado brasileiro neste segmento; 4) Taurus Wotan, fabricante de madrilhadoras e fresadoras - líder deste segmento no Brasil e na América Latina, exportando atualmente para mais de 40 países; 5) Taurus Plast, produz, utilizando materiais de polietileno de alta densidade, *containers* e papeleiras para coleta seletiva de resíduos sólidos; 6) Taurus *International*, responsável pelo crescimento da Taurus nos Estados Unidos, conta com um forte departamento de engenharia avançada que desenvolve projetos em conjunto com a matriz brasileira; 7) Famastil Taurus Ferramentas S/A, formada através de uma aliança estratégica entre a Famastil e a Taurus, a empresa ampliou o mix de produtos da Taurus, que passou a incluir ferramentas para as áreas de construção civil, jardinagem e mecânica.

Com base na apresentação realizada acima, a estrutura societária da Taurus está ilustrada na Figura 9:

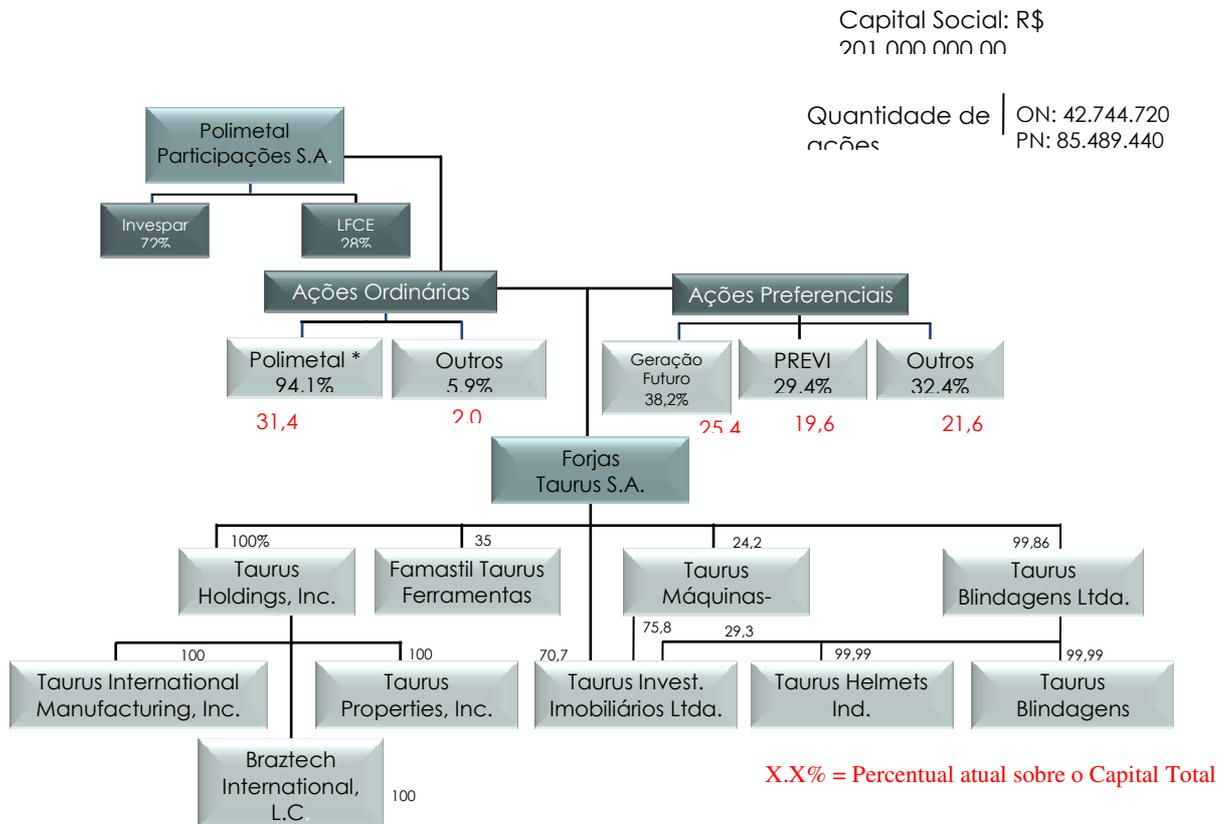


Figura 9 - Estrutura Societária Taurus S/A
Fonte: Relatório de RI 2010 - Adaptado

A empresa conta hoje com aproximadamente 4800 funcionários, dos quais 250 se encontram em atividade fora do Brasil.

3.3.1 História e Evolução dos Negócios

Com uma história de mais de 70 anos de atividades, a Taurus, assim como as demais empresas pesquisadas, buscou a expansão dos seus negócios e obteve destaque em suas áreas de atuação. Através de seus movimentos estratégicos, a empresa procurou diversificar suas áreas de atuação e priorizou a qualidade dos seus produtos. Conforme realizado nos outros casos apresentados, será traçada uma linha do tempo, de acordo com informações extraídas (Em: <<http://www.taurus.com.br/?on=empresas&in=historico>> Acessos em Janeiro de 2011), apontando os mais relevantes movimentos realizados pela Taurus durante sua trajetória de sucesso. Conforme realizado nos outros casos apresentados, será traçada uma linha do tempo,

de acordo com informações extraídas do site da Taurus², apontando os mais relevantes movimentos realizados pela Taurus durante sua trajetória de sucesso.

- 1939 – Nascia formalmente a Forjas Taurus Ltda., na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A idéia era buscar máquinas vindas do exterior para a produção de revólveres e forjados. Porém, com a Segunda Guerra Mundial, as importações e exportações foram paralisadas, e a companhia foi forçada a desenvolver suas próprias máquinas internamente. As máquinas desenvolvidas começaram a ser vendidas no mercado nacional e representaram a maior parte dos negócios da empresa na década de 40.
- 1949 – Com o fim da Segunda Guerra Mundial a empresa encontrou facilidades para buscar máquinas de alta tecnologia no mercado externo. O período após a segunda guerra mundial, pela queda dos preços, favoreceu as compras. A Taurus retomou seu objetivo inicial, começando a produzir revólveres e ferramentas manuais. No mês de junho deste ano a empresa dá um importante passo para seu crescimento e torna-se uma sociedade anônima.
- 1951 – As vendas de armas aumentam e a empresa começa a investir em expansão através do aumento da capacidade produtiva da fábrica já existente e da construção de uma nova planta industrial.
- 1964 – A empresa termina a construção da nova planta industrial e muda sua sede para a Avenida do Forte, na Zona Norte de Porto Alegre, local onde está estabelecida até os dias de hoje. A década de 60 foi marcada pela criação de uma rígida regulamentação sobre as vendas de armas. Como a empresa ainda não possuía uma estrutura suficientemente competitiva para enfrentar empresas internacionais, a Taurus teve seu controle acionário, no início da década de 70, assumido por uma empresa estrangeira,.
- 1977 – Os brasileiros reassumem o controle acionário da Taurus através da compra das ações da empresa pela Polimetal Indústria e Comércio de Produtos Metálicos Ltda.
- 1979 – A Forjas Taurus incorpora os equipamentos, o ferramental e a tradicional marca inglesa de ferramentas manuais IFESTEEL. Surgia, então, a Taurus Ferramentas Ltda., localizada na cidade de São Leopoldo – Rio

² <<http://www.taurus.com.br/?on=empresas&in=historico>> Acesso em jan. 2011.

Grande do Sul. Hoje a empresa possui vários produtos próprios e fornece à Forjas Taurus os serviços de forjaria e tratamento térmico para um série de peças das armas da marca.

- 1980 – Neste ano, foi adquirida a subsidiária brasileira da Indústria e Comércio Beretta S/A, de capital italiano, localizada em São Paulo. A empresa adquirida era especializada na fabricação de pistolas e metralhadoras e permitiu a expansão da capacidade produtiva da Taurus e de sua linha de produtos.
- 1981 – Neste ano a Taurus inaugura a TIMI (*Taurus International Manufacturing Inc*), na Flórida, Estados Unidos. A criação desta empresa foi estratégica para a ampliação dos negócios da empresa no mercado americano.
- 1983 – Fundação da Taurus Blindagens Ltda., empresa do grupo que produz escudos e coletes à prova de balas.
- 1986 – Em janeiro ocorreu a criação da Taurus Ferramentas S/A. Já no mês de agosto, a Taurus Blindagens, fundada três anos antes, absorveu a produção de capacetes da fábrica Induma – Metais e Plásticos Ltda.
- 1988 – Foi criada a Taurus Holdings, inc., sediada em Miami.
- 1990 - Em julho de 1990, a controlada Taurus Blindagens Ltda. concluiu a transferência da unidade fabril de Porto Alegre – RS para Guarulhos – SP, visando à redução de custos e despesas. As vendas, desde então, foram totalmente destinadas ao mercado interno. Neste mesmo mês, a Taurus Atlética Ltda. e a Taurus Blindagens Ltda., através de um instrumento de incorporação, resultaram na Taurus Blindagens Ltda.
- 1991 - A Taurus Blindagens Ltda. adquiriu da Mecanótica Indústria e Comércio de Equipamentos e Produtos Óticos Ltda., sediada em São Paulo – SP, os ativos (imobilizados, estoques, marcas e patentes) relativos à marca *Champion*, que complementou a linha de produtos e ampliou para 85% sua participação no mercado brasileiro de artigos para motociclistas.
- 1993 - A Forjas Taurus S/A transferiu a unidade fabril localizada em São Paulo – SP para a sua unidade matriz, em Porto Alegre – RS, objetivando a centralização das atividades fabris e técnico-administrativas, a agilização do processo decisório, através da flexibilização organizacional e funcional, a

otimização dos recursos disponíveis no Rio Grande do Sul, com a consequente eliminação de custos e aumento da rentabilidade.

- 1996 - A Controlada Taurus Ferramentas Ltda. passou a fornecer autopeças forjadas para o setor automobilístico.
- 1997 - Foram adquiridos da Amadeo Rossi S/A Metalúrgica e Munições os equipamentos, as máquinas, os moldes, os desenhos e as especificações técnicas necessários à fabricação da linha de revólveres Rossi. Na mesma data foi contratada licença de produção e comercialização da marca Rossi até o ano 2017.
- 1998 - A Forjas Taurus S/A adquiriu de sua controlada Taurus Ferramentas Ltda. parte do seu ativo imobilizado que era utilizada na prestação de serviços de forjaria e tratamento térmico de materiais. Com a aquisição destes ativos, a companhia passou a fornecer autopeças à indústria automobilística e serviços de forjaria e tratamento térmico de materiais a outras empresas.
- 2000 - A Controlada Taurus Blindagens Ltda. constituiu a Taurus Capacetes Ltda. com sede própria em Mandirituba, Estado do Paraná.
- 2001 - Foi constituída a Taurusplast – Produtos Plásticos Ltda., com sede em Mandirituba, Estado do Paraná.
- 2002 - Taurus Blindagens Ltda. concluiu a transferência de sua unidade industrial, bem como de suas áreas de apoio, de venda e administrativa, para suas instalações próprias construídas no parque industrial da cidade de Mandirituba, no Paraná, onde já estavam operando suas controladas Taurus Capacetes Ltda. e Taurusplast – Produtos Plásticos Ltda.
- 2004 - Foi constituída a Taurus Metalúrgica Ltda., cujo capital foi integralizado principalmente pela Taurus Ferramentas Ltda., através da transferência de estoques de máquinas e equipamentos. Neste mesmo ano, a Taurus Metalúrgica Ltda. associou-se à Famastil Ferramentas Ltda. na constituição da Famastil Taurus Ferramentas S/A. Nessa sociedade, a Taurus Metalúrgica Ltda. passou a deter 35% do capital social. Já no final de 2004, a Taurus Ferramentas Ltda. cedeu sua participação na controlada Taurus Metalúrgica Ltda. à Forjas Taurus S/A por conta da redução de empréstimo de mútuo.

- 2005 - A Taurus Máquinas - Ferramenta Ltda. foi incorporada pela Taurus Ferramentas Ltda., que adotou a razão social da incorporada. Ainda em 2005, a empresa Taurus Metalúrgica Ltda. foi incorporada pela Famastil Taurus Ferramentas S/A.
- 2006 - Através da cisão parcial do patrimônio líquido da controlada Taurus Blindagens Ltda., foi constituída a sociedade Taurus Helmets Indústria Plástica Ltda., dedicada à fabricação de capacetes para motociclistas e especiais, e escudos antitumulto. Neste mesmo ano a controlada Taurus Blindagens Ltda. incorporou a Taurus Capacetes Ltda. Ainda em 2006, a controlada Taurus Blindagens Ltda. adquiriu 49% da participação de sua controlada Taurusplast Produtos Plásticos Ltda. Com essa aquisição, o capital social da companhia passou a pertencer em sua totalidade às Empresas Taurus.
- 2007 – Foi realizada a incorporação da Taurus Blindagens Ltda. por sua controlada Taurusplast Produtos Plásticos Ltda. No mesmo ato, foi alterada a denominação social da sociedade incorporadora para Taurus Blindagens Ltda. Esse processo de integração propiciou uma série de vantagens: (i) a simplificação da estrutura societária, possibilitando uma melhor compreensão por parte do mercado e dos investidores; (ii) a captura de sinergias operacionais que resultaram em significativa redução de custos; e (iii) o fortalecimento das atividades nos aspectos econômico, financeiro e mercadológico.
- 2008 - Foi constituída a Taurus Investimentos Imobiliários Ltda., cujo objeto social é a compra, venda e locação de imóveis próprios e de terceiros. A integralização do capital social ocorreu mediante a transmissão da totalidade dos bens imóveis e instalações pertencentes às únicas sócias, Forjas Taurus S/A e Taurus Blindagens Ltda. No mesmo ano, a Forjas Taurus S/A adquiriu da Amadeo Rossi S/A Metalúrgica e Munições a totalidade das quotas do capital social da empresa DPP Indústria Metalúrgica Ltda., fabricante de armas longas. Em 02/09/08 ocorreu a dissolução da DPP Indústria Metalúrgica Ltda. sendo seu acervo líquido, representado por estoques de insumos, produtos em processo, produtos prontos e máquinas e equipamentos, incorporado à Forjas Taurus S/A.

- Em novembro de 2008, a companhia incorporou a Metus Indústria Mecânica Ltda., fabricante de peças estampadas e usinadas destinadas às áreas de geração, transmissão e distribuição de energia, material ferroviário de carga e passageiros, papel e celulose, prospecção de óleo e gás,
- mecânica e metalurgia.
- 2009 - A agência de classificação de riscos Fitch Ratings atribuiu à Forjas Taurus S/A o Rating Nacional de Longo Prazo “A(bra)”. Segundo a Fitch Ratings, “o rating se apóia no conservador perfil de crédito consolidado da Forjas Taurus, no histórico de baixa alavancagem da empresa e na crescente geração de EBITDA e de suas margens em cenários econômicos diversos. Também foi considerada a longa atuação da empresa na indústria de armas curtas, sua posição competitiva no mercado de exportação e a liderança no mercado doméstico”.
- 2010 - A Fitch Ratings atribuiu o Rating Nacional de Longo Prazo “A (bra)” da companhia e da sua primeira emissão de debêntures.

3.3.2 Sistema de Controle Gerencial da FORJAS TAURUS S/A

A Taurus é caracterizada por ser uma empresa bastante centralizada. A figura do Presidente é bastante forte dentro da organização. A Figura 10 apresenta a estrutura organizacional da Taurus:

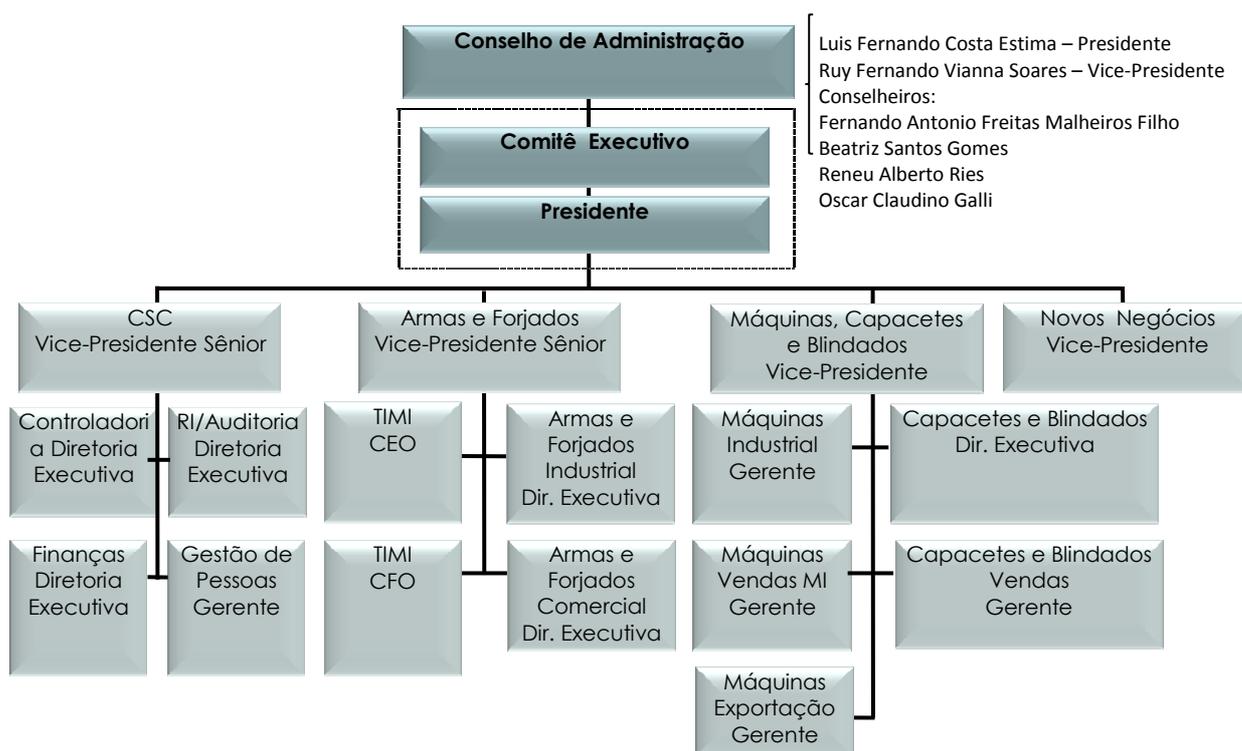


Figura 10 - Estrutura Organizacional Taurus S/A
 Fonte: Relatório de RI 2010 adaptado

Conforme demonstrado na Figura 10, a diretoria da Taurus possui dois integrantes estrangeiros, localizados na Taurus International, nos Estados Unidos, que são o CEO e o CFO da unidade. A estrutura é toda centralizada na Matriz da Taurus, em Porto Alegre, e o Conselho de Administração é responsável pelas decisões estratégicas.

A empresa gerencia suas atividades através de departamentos, e estes departamentos não possuem metas nem avaliações constantes. O sistema de custeio utilizado pela empresa é o custeio por absorção.

Para as transferências entre os produtos da empresa, o preço praticado é determinado intermente pela Diretoria Executiva. Atualmente a empresa trabalha com um PT de 25% de margem bruta, ou seja, o valor de custo acrescido de 25%. Esta metodologia atende às exigências legais.

As alterações no sistema de controle gerencial realizadas pela empresa são, em sua grande maioria, demandadas pelos avanços da tecnologia. Segundo informações do entrevistado, a empresa ainda se encontra bastante manual, o que requer mais investimentos no emprego de novas tecnologias.

Em relação às ferramentas de controle, a companhia baseia-se anualmente no orçamento projetado. A Taurus adota o orçamento contínuo que é realizado anualmente e sofre uma revisão ao final dos primeiros seis meses, podendo sofrer mais revisões em virtude dos fatores de mercado. Está em andamento a implantação de uma nova ferramenta tecnológica, como se fosse um sistema interno, que estabelecerá metas aos departamentos. Este sistema servirá também como meio de comunicação que permitirá aos colaboradores o conhecimento das metas e das estratégias da empresa.

Para avaliação dos retornos de cada negócio, a empresa utiliza o Payback. O ROI e o EVA não são utilizadas pela companhia.

Uma ferramenta bastante utilizada pela empresa é o *Benchmarking*. O *Benchmarking* é principalmente utilizado para processos da fábrica e para as áreas administrativas. Há pouco tempo, a empresa descobriu, através das pesquisas de *Benchmarking*, uma nova maneira de pintar capacetes, o que vai reduzir substancialmente os custos de pintura do produto.

A empresa destaca que grande parte do sucesso alcançado ao longo dos anos deve-se ao constante grau de investimento no desenvolvimento de produtos e processos. A empresa detém uma política de reinvestimento contínuo, segundo a qual, dos lucros obtidos do ano anterior, um terço é direcionado a novos investimentos, e, deste um terço, 75% são referentes a pesquisas e desenvolvimento de produtos e processos. A estratégia de ser uma empresa inovadora tem trazido resultado: nos últimos anos, a companhia acumulou por sete vezes o prêmio de melhor arma do ano.

A empresa não utiliza o *Balanced Scorecard*. A Administração da empresa entendeu que a ferramenta, quando do seu surgimento, era uma moda passageira que não agregaria valor ao negócio.

Em relação aos sistemas de tecnologia, os chamados ERP's, a Taurus optou em não investir alto em programas de empresas mais conhecidas, como SAP, Oracle, etc. Os gestores preferiram um investimento menor, instalando o sistema Sênior, desenvolvido por uma empresa brasileira. O sistema chamado *Sapiens* é utilizado por todas as empresas do grupo que se localizam no Brasil e permite a troca de informações com o sistema utilizado na unidade dos EUA. A consolidação das demonstrações é realizada através de planilhas auxiliares de Excel.

As mudanças no sistema de controle da companhia são normalmente motivadas pelas demandas tecnológicas que acontecem no ambiente empresarial.

A Taurus está atravessando uma fase de incremento de controles e adequação ao nível 2 de governança corporativa da Bovespa. Segundo o entrevistado, por ser uma empresa de

segurança nacional, a empresa necessita da figura do dono. Além disso, a empresa está investindo em uma nova ferramenta que será utilizada para auxiliá-la na gestão de seu negócio e na busca contínua das melhores práticas de governança corporativa. A ferramenta auxiliará também, entre outros pontos, na gestão de pessoas, com a implantação de índices e métodos para plano de carreira e sucessões em todos os cargos, na melhoria contínua e no aperfeiçoamento das atividades operacionais, administrativas e de produção, através da implantação de índices de desempenho. Metas atreladas aos índices e ao orçamento proposto, com o uso de bonificações variáveis, também serão implementadas durante a reestruturação dos controles e indicadores.

3.3.3 Processo de Internacionalização na TAURUS S/A

O processo de internacionalização da Taurus começou com as exportações, no ano de 1977. Nesse ano, a empresa, após ter sido vendida aos americanos em 1964, voltava ao controle de brasileiros com vantagem do *know how* obtido durante o controle da empresa por parte dos americanos. O Gráfico 7 mostra a evolução das exportações da Taurus ao longo de seu período de expansão internacional.

FORJAS TAURUS S.A.
EXPORTAÇÕES - Valores em milhões de US\$

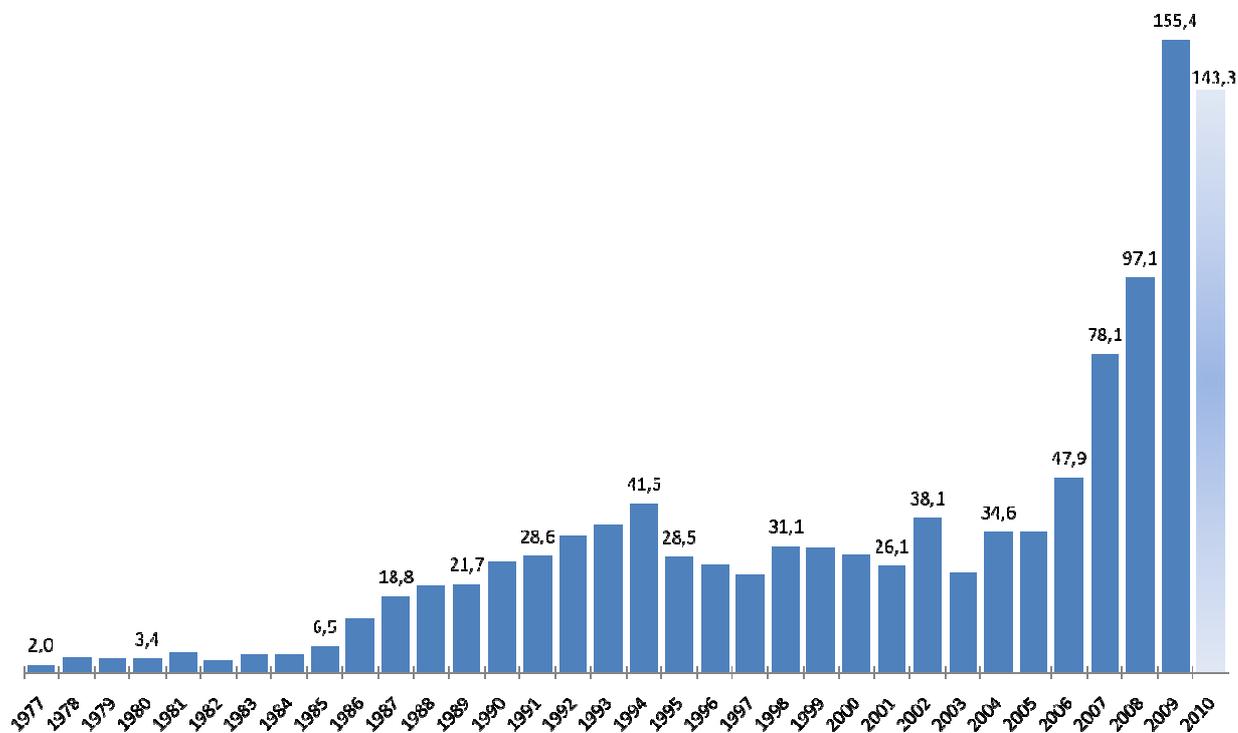


Gráfico 7 - Exportações Forjas Taurus S/A - Controladora
 Fonte – Obtido com a Administração da companhia

A receita de exportações representou, no ano de 2009 e também no ano de 2010, aproximadamente 70% da receita líquida da controladora Forjas Taurus S/A. Destes 70%, aproximadamente 94% são provenientes dos Estados Unidos da América. Estes percentuais sofrem grande influência devido às variações cambiais entre o real e o dólar e também devido à ocorrência de grandes contratos firmados por licitações para venda no mercado interno.

Segundo o entrevistado, as operações de exportação surgiram do vínculo da empresa com a economia americana durante o período em que a Taurus teve seu controle acionário assumido por uma empresa dos EUA. Contando com o fato de já ter alguma experiência adquirida no país, que é o maior consumidor de armas do mundo, a Taurus aproveitou as oportunidades e iniciou suas exportações. Atualmente a economia americana gasta um total de 1,21 bilhão de dólares em armas curtas, principal segmento de atuação da Taurus nos EUA.

Visualizando o mercado americano como extremamente promissor para a companhia, a Taurus inaugurou, em 1981, uma unidade produtiva nos Estados Unidos, a TIMI, que

significou para a empresa muito mais do que uma simples expansão de mercado. Segundo o Diretor Executivo de RI da companhia, Sr. Edair Deconto, a internacionalização determinou a sobrevivência e a possibilidade de expansão da empresa. Ele mencionou que o mercado interno de armas não dispunha, e ainda não dispõe, de condições suficientes para manter o atual negócio da Taurus em um funcionamento saudável.

A entrada no mercado americano foi um desafio para a empresa. Naquele tempo, em virtude da ditadura militar, a empresa encontrou muitas dificuldades, chegando a esperar um ano para enviar o valor de US\$ 300.000 (trezentos mil dólares) necessário para a construção da fábrica.

O início das operações contou com uma estratégica aliança com o distribuidor que anteriormente possuía a licença de distribuição das armas Taurus nos Estados Unidos. Para que os problemas burocráticos de licenciamento e também as dificuldades de falta de conhecimento de mercado fossem resolvidas mais facilmente, foram oferecidos a esse distribuidor 25% de participação na empresa. A parceria entre a empresa e o distribuidor foi bem sucedida. Anos mais tarde, a Taurus comprou a participação deste distribuidor tornando-se a única dona do negócio. O início das operações nos Estados Unidos contou com a ida de pessoas-chave da alta administração da empresa, porém, após o pontapé inicial das operações, a empresa foi entregue ao controle administrativo de executivos norte-americanos. Nenhuma empresa de consultoria foi contratada para o começo das atividades. Em 2010, a empresa atribuiu o controle das operações da TIMI a um diretor brasileiro, centralizando ainda mais o poder das decisões.

A principal dificuldade encontrada pela empresa durante o processo, conforme indicou o entrevistado, foi o idioma, a cultura e as adaptações à legislação alfandegária local. Foi constatado que os norte-americanos apresentam uma grande dificuldade em se subordinar aos executivos brasileiros. Outro exemplo citado foi a falta de interesse dos funcionários americanos em aprender a língua ou alguns costumes brasileiros, o que poderia facilitar as relações.

Quanto aos benefícios trazidos pela internacionalização, os pontos destacados foram o incremento do conhecimento tecnológico e o maior investimento no desenvolvimento de novos produtos. O Quadro 7 apresenta o número de produtos novos desenvolvidos pela empresa nos últimos 5 anos:

PRODUTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010

PISTOLAS	16	10	4	23	14	22
REVÓLVORES	7	2	5	11	5	4
CARABINAS	4	-	-	2	-	-
ACESSÓRIOS	-	3	4	-	1	-
TOTAL	27	15	13	36	20	26

Quadro 7 - Criação de Novos Produtos Taurus
 Fonte: Relatório de RI Forjas Taurus Adaptado

A empresa entende que as experiências obtidas com a internacionalização foram vitais para a sobrevivência dos negócios.

A Taurus detém atualmente 17% do mercado norte-americano de armas curtas (revólveres, pistolas e rifles). No Brasil, a Taurus possui 100% do *market share* de revólveres, 90% do *market share* de pistolas e 43% do mercado de capacetes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo as informações recebidas durante as entrevistas são analisadas e são realizadas as comparações necessárias à verificação das possíveis aproximações ou dos possíveis afastamentos em relação à literatura pesquisada.

Cabe lembrar que as três empresas apresentam muitas características semelhantes, dentre elas se destacam as seguintes: são empresas de grande porte, têm ações negociadas na Bovespa e fabricam materiais com base em aço e ferro.

4.1 Análise Das Variáveis Relacionadas Ao Sistema De Controle Gerencial

A estrutura organizacional apresentada pela Gerdau S/A, demonstrada anteriormente pela Figura 6, é composta pelo Comitê Fiscal, Assembléia de Acionistas, Conselho de Administração, Comitês de Governança Corporativa, de Estratégia e de Remuneração e Sucessão, Comitê de Diretoria Executiva, Comitês de Excelência e Apoio, Processos Funcionais e Operações de Negócios. Trata-se de uma grande e complexa estrutura, condizente com o tamanho das operações e dos negócios da empresa.

A Fras-le apresenta uma estrutura corporativa mais simplificada, formada pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva..

Já a Taurus possui o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Presidente e mais quatro Vice-Presidentes que estão todos diretamente envolvidos em uma das operações de negócios da empresa.

Nas três empresas, apesar de apresentarem estruturas diferentes em termos de complexidade, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração é que se responsabilizam pelas principais decisões e estratégias, o que aponta o natural grau de centralização das decisões estratégicas em poucas pessoas, sendo 3 membros na Fras-le, 8 membros na Gerdau e 6 membros na Taurus. Apesar disso, a Gerdau e a Taurus possuem uma maior centralização por dividirem, internamente, suas atividades em operações de negócios. Para cada operação de negócio, há um Vice-Presidente, e, no caso da Gerdau, estes são membros do Comitê Executivo, como “padrinho”, ou seja, todas as operações de negócio estão em constante supervisão dos integrantes da alta administração.

Entre as empresas pesquisadas, a Taurus é a única que não possui um sistema interno informatizado de comunicação com os seus funcionários, estando a ferramenta sendo implementada pela empresa. A Fras-le possui o chamado “SGF”, que significa Sistema de Gestão Fras-le, e a Gerdau possui o “GBS”, que significa Gerdau Business System. A principal característica desses sistemas é a facilidade de comunicação entre a alta administração e seus colaboradores. Através desses sistemas, os colaboradores podem visualizar os indicadores de mercado, as pesquisas de *Benchmarking*, as metas e orçamentos, os objetivos traçados, o desempenho de suas áreas, etc.

Em relação à literatura sobre os sistemas de controles de gestão, pode-se dizer que a Gerdau e a Fras-le atendem plenamente às idéias de Atkinson, que fala sobre a necessidade de se planejar, executar, monitorar, avaliar e corrigir, e de Anthony, conforme o demonstrado na Figura 3, que apresenta a necessidade de mecanismos detectores, assessores e realizadores para a melhor obtenção dos resultados. Quanto à Taurus, existe, sim, o planejamento e o orçamento das atividades, porém a idéia de metas departamentais e *feedbacks* encontram-se em fase de implantação.

Quanto à classificação dos controles em relação à teoria fundamentada por Gomes e Amat, identifica-se para a Taurus um controle burocrático, principalmente pela estrutura paternalista e pela razoável resistência às inovações. Já na Fras-le e na Gerdau, identifica-se uma maior aproximação com o controle por resultados, com exceção à autonomia atribuída aos centros de responsabilidade. O controle por resultados caracteriza-se pelo ambiente de alta competitividade, pela grande importância dispensada aos resultados dos centros de responsabilidade e pela estratégia voltada principalmente às demandas de mercado.

Em relação aos indicadores financeiros e não financeiros, o orçamento, o EBITDA e o *Benchmarking* são as ferramentas comuns entre as três empresas. O orçamento serve para nortear as estratégias da empresa e também, no caso da Gerdau e da Fras-le, como base de desempenho para as remunerações variáveis. O EBITDA é concebido pelas empresas como o melhor indicador de geração de caixa. Já o *Benchmarking*, tanto interno como externo, é visto como instrumento fundamental na redução dos custos e nas comparações de eficiência operacional.

Em relação ao custeio dos produtos, a Fras-le utiliza o custo-padrão. A Gerdau utiliza o custeio baseado em atividades (ABC), mas possui uma espécie de custo-padrão em virtude da política de *Benchmarking* interna, segundo a qual o melhor processo indentificado entre todas as unidades torna-se um padrão para as demais. A Taurus utiliza o custo por absorção para seus produtos.

Em relação aos retornos sobre o capital investido, o medidor utilizado pela Fras-le e pela Gerdau é o ROI, servindo-se a Gerdau ainda de outro indicador de retorno, que é o ROCE (Return on capital employed). A empresa baseia-se neste último indicador para saber quanto o seu acionista deseja obter de retorno no investimento. Já na Taurus, o único indicador utilizado é o Payback. Quanto ao EVA, ele é utilizado somente pela Fras-le, em virtude de sua controladora, a Randon, também utilizar este indicador.

O *Balanced Scorecard* é utilizado na Gerdau e na Fras-le. Segundo o entrevistado da Gerdau, esta é a ferramenta mais importante. Ele salientou que todas as decisões estratégicas realizadas pelo Comitê Executivo estão diretamente ligadas aos indicadores fornecidos por esta ferramenta.

Todas as empresas pesquisadas encontram-se no nível 1 da Bovespa. Em virtude disso possuem práticas de governança corporativas bastante evoluídas. Ressalta-se que, em virtude da relevância atribuída pelo mercado a este quesito, todas as empresas se preocupam em constantemente elevar seus níveis de transparência.

Quanto aos sistemas integrados de gestão, os também conhecidos ERP's, todas as empresas pesquisadas trabalham com algum tipo desses sistemas integrados.

Outro ponto relevante abordado durante as entrevistas foi o preço de transferência. Neste sentido, as empresas Gerdau e Fras-le utilizam a mesma metodologia, que é o preço de custo. Nestas duas empresas, a principal preocupação é não infringir a legislação fiscal acerca do tema. Já a Taurus, conforme determinação de sua alta administração, trabalha com uma política de preço de custo que soma 25% de margem bruta ao custo dos produtos. Trata-se de uma decisão estratégica que deve ser seguida por todas as empresas do grupo.

O último ponto abordado durante o tópico de características de controle foi a questão do capital intelectual. Embora nenhuma delas apresentasse nenhuma forma de mensuração para tal ativo, todas elas ressaltaram a importância dos colaboradores na qualidade dos processos. O entrevistado da Gerdau foi bastante enfático neste quesito, informando que a empresa não costuma perder talentos para outras empresas. Ele informou que a cultura da empresa é de alta valorização do profissional e de retenção de talentos. Disse tratar-se de uma cultura enraizada na empresa desde a sua fundação pela família Gerdau, cujos integrantes iniciaram a empresa e ainda fazem parte dela. Já o entrevistado da Taurus atribui grande relevância do capital intelectual na área de desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, cabe ressaltar que as três empresas têm em comum o recebimento de vários prêmios em função da qualidade de seus produtos. Sem profissionais qualificados e bem treinados, seria impossível tal reconhecimento.

Observa-se, então, que as características de controle gerencial nas empresas pesquisadas apresentam muitas similaridades com a teoria apresentada no trabalho. Podem-se identificar também várias similaridades entre as empresas pesquisadas neste trabalho.

Abaixo é apresentado o Quadro 8, que demonstra alguns pontos comuns e incomuns referentes às características do sistema de controle de gestão entre as empresas objeto deste estudo.

	GERDAU	FRAS-LE	TAURUS
Nível de Autonomia	CENTRALIZADA	CENTRALIZADA	CENTRALIZADA
Tipo de Controle	Por Resultados	Por Resultados	Burocrático
Indicadores Utilizados	ROI, ROCE e EBTIDA	EVA, ROI e EBTIDA	Payback e EBTIDA
Ferramentas Utilizadas	Orçamento (1, 3 e 5 anos), BSC e Benchmarking	Orçamento (1 ano), BSC e Benchmarking	Orçamento (1 ano) e Benchmarking
Possui Sistema Integrado de Gestão?	SIM	SIM	SIM
Característica Predominante	Valorização do Profissional	Investimentos e Pesquisa e Desenvolvimento	Investimentos e Pesquisa e Desenvolvimento
Comunicação Interna	Informatizada (GBS)	Informatizada (SGF)	Através de manuais. Informatização em andamento

Quadro 8 - Comparação entre as Características dos Sistemas de Controle de Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Análise Das Variáveis Relacionadas Ao Processo De Internacionalização Das Empresas Estudadas

O processo de internacionalização das empresas estudadas começou muito antes da conhecida abertura da economia brasileira ao mercado externo, que ocorreu por volta de 1991. Muitas pesquisas anteriores citam as condições encontradas na década de 90 como marco para

a busca do mercado externo, porém, na presente pesquisa, estas condições não exerceram fator determinante para o processo.

As empresas gaúchas estudadas nesta pesquisa alcançaram o mercado externo há muito tempo. A primeira delas foi a Fras-le, que em 1969 começou suas exportações para o Paraguai e para a Bolívia. Alguns anos depois, em 1977, a Taurus começava suas atividades de exportação de armas para o mercado norte-americano. Anos mais tarde, em 1980, a Gerdau começava sua atuação internacional com a ambiciosa compra da Siderúrgica Laisa, em Montevideo, no Uruguay.

A internacionalização da Gerdau apresentou características diferentes das apresentadas pela Fras-le e pela Taurus. Após sua primeira atividade internacional com a aquisição, em 1980, da Siderúrgica Laisa, no Uruguay, a empresa voltou suas atenções nos anos seguintes para o fortalecimento do mercado externo. Foram 8 anos de expansão no mercado interno com aquisições e expansões em São Paulo, Paraná, Ceará, Rio de Janeiro e Minas Gerais. É importante ressaltar que a empresa já havia formado uma *Joint Venture* com o grupo alemão August Thyssen Huetten, para a criação da Siderúrgica Guanabara (COSIGUA), no ano de 1971. Após seu fortalecimento no mercado interno, que durou de 1980 até 1988, a empresa realizou mais um passo importante no processo de internacionalização, adquirindo, em 1989, a Siderúrgica Courtice Steel, em Cambridge, no Canadá. A partir daí a empresa mesclou uma série de investimentos no mercado externo e interno, no mercado externo a empresa continuou sua expansão pelas Américas adquirindo unidades fabris no Chile, Argentina, Estados Unidos e Colômbia. Após estes investimentos, no ano de 2005, a empresa chega ao continente Europeu através da associação com a Corporación Sidenor S/A, principal produtora de aços especiais, forjados e fundidos da Espanha. Após o ingresso no continente Europeu, a empresa, durante o período de 2006 a 2008, concentra seus investimentos em aquisições para consolidação da companhia na América Central e nos Estados Unidos. Finalmente em 2009 a empresa ingressa no mercado asiático através da *Joint Venture* Kalyane Gerdau, na Índia.

A linha do tempo abaixo apresenta um resumo dos movimentos de internacionalização da Gerdau ao longo de sua história.

- 1980 – Uruguay
- 1981 à 1988 – Fortalecimento no mercado interno
- 1989 – Canadá

- 1990 à 2004 - Chile, Argentina, Estados Unidos e Colômbia.
- 2005 – Espanha
- 2006 à 2008 – Foco na América Central e nos Estados Unidos
- 2009 – Índia

Como base no exposto, verifica-se uma grande aproximação do processo de internacionalização da Gerdau com a Teoria da Internalização. Segundo Fina e Rugman (1996, p.200), “os teóricos da internalização sugerem que o investimento direto no exterior ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos”. Ou seja, o foco é saber se a empresa não está gastando mais dinheiro com a exportação de produtos, conhecimento, informações, tecnologias, etc. ao invés de utilizar as ferramentas e recursos disponíveis no próprio mercado externo.

Esta teoria contraria as abordagens comportamentais visto que sustenta que nem sempre a internacionalização deve ser realizada em estágios evolutivos. O principal fator, na Teoria da Internalização, é a redução de custos na exploração do mercado local exterior. Isso seria alcançado pelo investimento direto no exterior já em uma fase inicial.

Cabe ressaltar que, durante a entrevista, o entrevistado da Gerdau destacou em vários momentos a importância de se contar com os colaboradores e com a estrutura do local onde a empresa se instala. Segundo ele, a transferência da cultura empresarial deve ser feita gradualmente, respeitando-se as culturas e costumes locais encontrados em um primeiro momento.

Quanto à classificação do grau de internacionalização formulado por Canals (1994), Bartlett E Ghoshal (1992) e Dymont (1987), a empresa enquadra-se como transnacional, isto é, a empresa combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional que engloba todos os envolvidos na organização. Neste sentido é importante ressaltar a similaridade entre o conceito abordado nesta teoria e as palavras usadas pelo entrevistado da Gerdau. O fato de a empresa já contar com executivos que estão em constante movimento ao redor do mundo, em busca da redução dos impactos culturais, e também o fato de a empresa já estar implementando o sistema integrado de gestão SAP em todas as suas unidades reforçam ainda

mais a aproximação das características da Gerdau com os conceitos de uma empresa transnacional.

Ainda buscando aproximações com a teoria pesquisada, pode-se realizar uma análise comparativa com o pensamento de Hitt et al. (2001) a respeito da entrada no mercado externo por meio das aquisições. Segundo o autor, as aquisições proporcionam acesso rápido a um novo mercado, sendo considerada a forma mais rápida e a maior alternativa de expansão internacional. Ele afirma que, embora as aquisições possam representar uma forma rápida de acesso, elas apresentam várias desvantagens, relacionadas a seguir: o custo pode ser elevado, pois frequentemente envolvem renegociação de débitos vencidos; negociações para fechamento das aquisições podem ser complexas e longas; os processos regulatórios e legais no país de destino são bastante complexos, necessitando de informação apropriada para a sua conclusão. Outro aspecto importante a ser levado em consideração pela empresa adquirente, segundo o autor, é em como assumir o controle da empresa adquirida, sempre respeitando a diferença cultural entre os dois países.

Pode-se perceber que grande parte das afirmações realizadas por Hitt et al. (2001) não foi mencionada pelo entrevistado da Gerdau. A experiência da Gerdau ao longo dos anos conseguiu reduzir grande parte destas dificuldades. O ponto destacado pela Gerdau em relação às dificuldades encontradas foi o conhecimento e as particularidades do mercado local, o que tem sido resolvido com a ajuda das consultorias contratadas pela empresa.

A Fras-le enquadra-se na Teoria de Uppsala, pois, no ano de 1979, 10 anos após a sua primeira experiência internacional com exportações, a empresa já exportava para todos os continentes, representando 81% das exportações do setor no Brasil. Ainda em 1979, a Fras-le firmou um contrato tecnológico com a empresa Don International, do Reino Unido, angariando conhecimento para posteriormente iniciar a sua estratégia de instalação de escritórios comerciais ao redor do mundo. Em 1988, a Fras-le reforçou sua estratégia de ganho de conhecimento e tecnologia firmando um novo acordo tecnológico com a Abex Corporation, dos Estados Unidos. No ano seguinte, em 1989, já preparada para as incertezas do mercado externo e para os riscos de maiores investimentos, a Fras-le inaugura a Fras-le North America, com um escritório de vendas e um depósito de fornecimento para montadoras do Canadá e dos Estados Unidos. Ainda em 1989, a Fras-le inaugurou um centro de distribuição na Argentina, conhecida como Fras-le Argentina. A partir deste momento, a Fras-le expandiu suas instalações ao redor do mundo de maneira sólida, criando vários escritórios de vendas e de apoio em pontos estratégicos, até seu último e mais ousado investimento que resultou na construção de uma unidade fabril na China. Abaixo segue a

linha do tempo na qual se pode observar a progressiva evolução da Fras-le no mercado internacional.

- 1969 – Exportações para Bolívia e Paraguai.
- 1979 – Exportações para todos os continentes. A empresa já representava 81% das exportações brasileira no ramo. A companhia firmou seu primeiro acordo tecnológico com uma empresa inglesa.
- 1988 – Acordo tecnológico com uma empresa americana.
- 1989 – Inauguração da Fras-le North America e da Fras-le Argentina.
- 1999 – Inauguração da Fras-le Andina Comércio e Representaciones LTDA., escritório de vendas localizado em Santiago, no Chile.
- 2003 - A Fras-le instala-se na Europa com um escritório de vendas para atendimento dos clientes europeus.
- 2009 – Início das operações da Fras-le Ásia, na China. Neste país a empresa instalou uma nova unidade industrial com o objetivo de atender ao mercado asiático.

Reiterando o já apresentado anteriormente, no Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson Vahlne, a internacionalização é um processo de ajustes incrementais decorrentes das condições da empresa e do ambiente. Cada estágio indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Existem os seguintes estágios de envolvimento internacional:

- Estágio 1 - não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio 2 - exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio 3 - estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;
- Estágio 4 - unidades de operações no exterior (produção, por exemplo).

A Fras-le, portanto, enquadra-se no Estágio 4 da Teoria de Uppsala.

Quanto à classificação do grau de internacionalização formulado por Canals (1994), Bartlett E Ghoshal (1992), Dymont (1987), a empresa enquadra-se como empresa multinacional, que, por sua descrição, aponta que a empresa busca explorar as vantagens competitivas diversificando atividades em outros países. O objetivo seria a reprodução quase exata da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais.

Ainda abordando as proximidades das características encontradas no processo de internacionalização da Fras-le com a teoria pesquisada, pode-se perceber que a empresa enquadra-se também na ótica da Teoria da Inovação, ou também conhecida como I-M. No Modelo I-M, conforme já abordado anteriormente, o processo de escolha do mercado externo passa pelos seguintes estágios de inovação (ANDERSEN, 1993):

- Estágio 1 - Não há relacionamento com mercados externos nem intenção de transações internacionais.
- Estágio 2 - A empresa começa a reconhecer oportunidades de exportação e passa a analisar a possibilidade de fazê-la;
- Estágio 3 - Há a intenção de entrar no mercado internacional através de exportações;
- Estágio 4 - Começam as exportações esporádicas para países com maior proximidade psicológica;
- Estágio 5 - A empresa passa a tornar as exportações parte da estratégia de crescimento da empresa;
- Estágio 6 - Após algum conhecimento adquirido, a companhia começa a visualizar a possibilidade de exportar para países mais distantes;
- Estágio 7 - Após o acúmulo de experiências, a empresa passa a alocar recursos (unidades) em mercados no exterior.

A expansão da Fras-le passou por todos os estágios abordados pela Teoria da Inovação e hoje se encontra no Estágio 7.

Já a Taurus, diante do contexto de internacionalização, apresenta características mais específicas quanto ao processo de internacionalização. O fato de a empresa atuar em um mercado de alta regulamentação, por ser uma fabricante de armas de fogo, e por ter como principal cliente, que representa 94% das receitas do mercado externo, os Estados Unidos faz com que a Taurus encontre algumas situações atípicas em suas características.

A primeira característica que pode ser considerada mais específica é o fato de a Taurus sofrer uma série de exigências do governo norte-americano em relação ao fornecimento de armas a outros países, como, por exemplo, o Irã e o Paraguai. Assim sendo, a Taurus tem que atender a certas restrições em relação ao seu público alvo.

Durante a entrevista realizada com a empresa, foram citados apenas dois países, o Brasil e os Estados Unidos. O ingresso da Taurus no mercado externo foi motivado pela necessidade de expansão e hoje é considerado um fator de sobrevivência pela empresa.

Após o início de suas exportações, em 1977, a empresa realizou sua grande aposta internacional na construção de uma nova unidade fabril no mercado norte-americano, em 1981. É importante destacar que a empresa contou com um facilitador durante a trajetória para sua internacionalização. Entre os anos de 1964 e 1977, a companhia foi controlada por uma empresa norte-americana, o que representou um grande ganho de competitividade em termos de conhecimento de mercado nos Estados Unidos. Outros fatores relevantes, ocorridos entre a retomada do controle da empresa por brasileiros e a construção da Taurus International, foram realizados no ano de 1979 e 1980, como segue:

- 1979 – A Forjas Taurus incorpora os equipamentos, o ferramental e a tradicional marca inglesa de ferramentas manuais IFESTEEL. Surgia, então, a Taurus Ferramentas LTDA.
- 1980 – Neste ano foi adquirida a subsidiária brasileira da Indústria e Comércio Beretta S/A, de capital italiano, localizada em São Paulo.

O conhecimento tecnológico obtido pela Taurus nas operações acima citadas foram importantes para o sucesso da operação nos Estados Unidos.

A entrada no maior mercado de armas do mundo contou com uma aliança estratégica com o distribuidor que anteriormente possuía a licença de distribuição das armas Taurus nos Estados Unidos. Para que os problemas burocráticos de licenciamento e também as dificuldades de falta de conhecimento de mercado fossem resolvidos mais facilmente, a este distribuidor foram oferecidos 25% de participação na empresa. Posteriormente esta participação foi comprada pela Taurus.

Conforme o pensamento de Hitt et al. (2001) acerca das alianças estratégicas, nos últimos anos essa metodologia tem funcionado como o primeiro canal da expansão internacional. Elas permitem às empresas compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Adicionalmente, possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais que podem contribuir para o desenvolvimento da competitividade futura da empresa. A maioria das alianças estratégicas é estabelecida com empresas do país-alvo em cujo mercado a empresa quer ingressar. O parceiro estratégico conhece com mais detalhes e entende as condições legais, sociais, normativas, culturais e de competição do

referido país. Isso pode ajudar muito a empresa a tornar o seu produto competitivo. Em retorno, o parceiro estratégico no país-alvo pode encontrar acesso a produtos e serviços inovadores e com alta tecnologia. Cada parceiro estratégico traz conhecimento e recursos à parceria.

Percebe-se que a característica do processo de internacionalização da Taurus enquadra-se na teoria pesquisada. Já em relação às teorias de internacionalização, a maior aproximação, tendo em vista o grande conhecimento local utilizado no processo, vai ao encontro da Teoria da Internalização.

Quanto ao grau de internacionalização sugerido pelos autores Canals (1994), Bartlett E Ghoshal (1992), Dymont (1987), a Taurus, assim como a Fras-le, aproxima-se das características de uma empresa multinacional. Conforme informações do entrevistado na Taurus, as maiores dificuldades encontradas durante o processo foram o idioma, a cultura local e as adaptações à legislação alfandegária local.

Abaixo segue o Quadro 9, que apresenta um comparativo sobre as características da internacionalização de cada uma das empresas pesquisadas.

(Continua)	FRAS-LE	GERDAU	TAURUS
Motivação da Internacionalização	Estratégia de Expansão	Falta de espaço no mercado interno; Estratégia de expansão	Falta de espaço no mercado interno; Sobrevivência
Teoria de Internacionalização mais próxima	Uppsala e I-M	Internalização	Internalização
Grau de Internacionalização	Multinacional	Transnacional	Multinacional
Modo de Entrada	Exportações / Gradual / Troca de Experiências	Aquisições	Exportações / Aquisição / Aliança Estratégica
Benefícios	Aumento de Receitas e competitividade	Troca de experiências / Aprendizado	Novas experiências e prosperidade dos negócios
Dificuldades	Idioma, Preços de	Conhecer as	Idioma, cultura local

	Tranferência e Obrigações Legais	particularidades, identificar as oportunidades mais rentáveis e controlar todas as operações	e legislação
--	-------------------------------------	--	--------------

Quadro 9 - Comparativo das Características de Internacionalização
Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

Considerações Finais

Com base na análise dos resultados apresentados no capítulo anterior, este capítulo visa apresentar os achados obtidos com a presente pesquisa, estabelecendo também algumas comparações com estudos anteriormente realizados.

De um modo geral, primeiramente se pode destacar que o fator internacionalização exerceu grande influência nos sistemas de controle de gestão das empresas analisadas. Assim sendo, far-se-ão considerações individuais em relação a cada uma das empresas pesquisadas, e, em seguida, far-se-ão considerações conjuntas, incluindo também empresas que foram objeto de estudos anteriores, a fim de identificar possíveis similaridades ou afastamentos.

Conforme proposto anteriormente, este trabalho buscou responder a duas perguntas de pesquisa, como segue:

- 1) Como a internacionalização impacta no sistema de planejamento e controle das empresas objeto do estudo?
- 2) Como e por que as organizações estudadas se aproximam ou se afastam das características do processo de internacionalização das empresas estudadas na literatura pesquisada?

Considerações relativas à Gerdau S/A

Durante a realização da pesquisa foi possível perceber que a Gerdau apresentou a maior complexidade em seus negócios e também o maior número de ferramentas de gestão e planejamento.

Considerações em relação ao Sistema de Controle Gerencial Gerdau S/A

Em relação à primeira pergunta de pesquisa, o processo de internacionalização da Gerdau apresenta algumas características que se relacionam com as perspectivas abordadas no referencial teórico da seguinte forma:

Perspectiva Racional – Segundo a perspectiva racional, existem três variáveis contingentes que influenciam no desenho de um sistema de controle de gestão: a tecnologia, a dimensão e o contexto social (GOMES & SALAS, 2001). Neste sentido, verificou-se que o desenho da estrutura do sistema de controle da Gerdau sofre influência de variáveis tecnológicas e dimensionais, porém não é afetado por variáveis sociais.

Perspectiva Psicossocial – Verificou-se uma grande aproximação no sentido de que as pessoas exercem influência nos sistemas de controle gerencial das empresas. Na Gerdau, a existência de várias ferramentas que valorizam a satisfação dos colaboradores faz com que esta perspectiva se torne verdadeira dentro da organização.

Perspectiva Cultural – Nesta perspectiva Merchant (1998) relaciona 5 importantes características que um sistema de controle deve apresentar para moldar uma cultura organizacional eficiente. São elas:

- 1- Código de Ética e Conduta
- 2- Recompensas baseadas no Grupo
- 3- Transferências Intraorganizacionais
- 4- Regulamentações Físicas e Sociais
- 5- Exemplo dos Superiores

A Gerdau apresenta todas essas características. É importante destacar que o GBS é a ferramenta de comunicação interna da Gerdau que facilita a comunicação entre direção e funcionários.

Teoria da Contingência Estrutural – A Teoria da Contingência Estrutural está baseada no Quadro 2 deste trabalho, de Chenhall (2007), ao qual, em relação as variáveis apresentadas, devem-se fazer as seguintes observações:

- Ambiente externo: Não foi possível identificar a relação desta afirmação com o caso da Gerdau.
- Tecnologia: Identifica-se grande aproximação.
- Estrutura Organizacional: As afirmações constantes no Quadro estão de acordo com a realidade da Gerdau.

- Tamanho: As afirmações constantes no Quadro estão de acordo com a realidade da Gerdau.
- Estratégia: Não foi possível identificar a relação desta afirmação com o caso da Gerdau.

Teoria Institucional - Para Covaleski et al. (1996), a perspectiva institucional das organizações toma por base a questão da sobrevivência da organização, via adequação às normas sociais estabelecidas, os chamados comportamentos aceitáveis. Esta aceitação por parte da sociedade, segundo os autores, é da mesma importância que os níveis de eficiência de produção. Sobre esta afirmação pode-se dizer que a Gerdau anula qualquer efeito social contrário usufruindo sempre da mão de obra local no momento da entrada em outros mercados.

Teoria da Agência – No sentido da Teoria da Agência, pode-se dizer que a Gerdau minimiza estes conflitos com a adoção de diversos controles e com uma política bastante transparente de governança corporativa.

Teoria do Ciclo de Vida das Organizações – A Gerdau encontra-se, desde o início do processo de internacionalização, permanentemente na fase de rejuvenescimento. As estratégias de diversificação de mercado, crescimento rápido, inovação e a estrutura sólida em termos de controle e indicadores indicam a aproximação com esta fase.

Verificou-se também que a empresa possui um sistema de controle que se aproxima com o controle por resultados (GOMES e AMAT, 2001).

Outras implicações relevantes provenientes do processo de internacionalização na empresa dizem respeito aos indicadores e às ferramentas de controle. Dentre as mais relevantes pode-se destacar:

- Implantação de sistemas integrados de gestão em todas as suas unidades ao redor do mundo. Hoje a Gerdau está em processo de implantação do sistema SAP, que será interligado em todas as suas empresas.
- Modificação da estrutura de governança corporativa através da criação do Comitê Executivo.
- Investimentos na formação e no treinamento de profissionais globais.
- Criação de um sistema interno de comunicação e metas chamado GBS.
- Aumento do período de orçamento.

- Maior valorização do profissional e forte política de retenção de talentos
- Implantação do Balanced Scorecard na empresa. A ferramenta é considerada a principal fonte para a tomada de decisões dentro da empresa.
- Foco na qualidade dos produtos em virtude da exigência do mercado externo. A qualidade dos produtos da empresa renderam à marca vários títulos e certificações de qualidade.
- Utilização de indicadores financeiros mais atuais com o EBTDA e ROCE.

Considerações em relação à Internacionalização da Gerdau

Com base na segunda pergunta de pesquisa, podemos destacar que a Gerdau obteve êxito em seu processo de internacionalização pela utilização da Teoria da Internalização. Diferentemente da maioria das empresas, a Gerdau adotou uma postura bastante arriscada e desbravou novos mercados através da aquisição de outras empresas no mercado externo.

Com esta explanação, pode-se constatar que a situação de internacionalização verificada durante o estudo está de acordo com a literatura pesquisada acerca do tema.

Considerações relativas à Fras-le S/A

Considerações em relação ao Sistema de Controle Gerencial da Fras-le S/A

Em relação à primeira pergunta de pesquisa, o processo de internacionalização da Fras-le resultou em algumas características que se relacionaram com as perspectivas abordadas no referencial teórico da seguinte forma:

Perspectiva Racional – Segundo a perspectiva racional, existem três variáveis contingentes que influenciam no desenho de um sistema de controle de gestão: a tecnologia, a dimensão e o contexto social (GOMES & SALAS, 2001). Nesse sentido, verificou-se que o

desenho da estrutura do sistema de controle da Fras-le sofre influência de variáveis tecnológicas e dimensionais, porém não é afetado por variáveis sociais.

Perspectiva Psicossocial – Verificou-se uma grande aproximação no sentido de que as pessoas exercem influência nos sistemas de controle gerencial das empresas. Na Fras-le, a existência de algumas ferramentas que valorizam a satisfação dos colaboradores faz com que esta perspectiva se torne verdadeira dentro da organização.

Perspectiva Cultural – Nesta perspectiva, Merchant (1998) relaciona 5 importantes características que um sistema de controle deve apresentar para moldar uma cultura organizacional eficiente, são elas:

- 1- Código de Ética e Conduta
- 2- Recompensas baseadas no grupo
- 3- Transferências intraorganizacionais
- 4- Regulamentações físicas e sociais
- 5- Exemplo dos superiores

A Fras-le apresenta a maioria das características relacionadas. É importante destacar que o SGF é a ferramenta de comunicação interna da Fras-le que facilita a comunicação entre direção e funcionários.

Teoria da Contingência Estrutural – A Teoria da Contingência Estrutural está baseada no Quadro 2 deste trabalho, de Chenhall (2007), ao qual, em relação as variáveis apresentadas, devem-se fazer as seguintes observações:

- Ambiente externo: Não foi possível identificar a relação desta afirmação com o caso da Fras-le.
- Tecnologia: Identifica-se grande aproximação
- Estrutura Organizacional: As afirmações constantes no Quadro estão de acordo com a realidade da Fras-le.
- Tamanho: As afirmações constantes no Quadro estão de acordo com a realidade da Fras-le.
- Estratégia: Não foi possível identificar a relação desta afirmação com o caso da Fras-le.

Teoria Institucional - Sobre as afirmações desta teoria, pode-se dizer que a Fras-le considera o contexto social bastante importante e respeita as características locais. Não foram destacadas dificuldades neste sentido durante a entrevista com a empresa.

Teoria da Agência – No sentido da Teoria da Agência, pode-se dizer que a Fras-le minimiza estes conflitos com a adoção de diversos controles e com uma política bastante transparente de governança corporativa.

Teoria do Ciclo de Vida das Organizações – A Fras-le encontra-se, no atual contexto, na fase de rejuvenescimento.

Verificou-se também que a empresa apresenta um sistema de controle que se aproxima do controle por resultados (GOMES E AMAT, 2001).

Outras implicações relevantes provenientes do processo de internacionalização na empresa dizem respeito aos indicadores e às ferramentas de controle. Dentre as mais relevantes podem-se destacar:

- Implantação de sistemas integrados de gestão em todas as suas unidades. A matriz opera utilizando o programa Datasul, e as unidades no exterior utilizam o SAP.
- Aumento nos investimento em pesquisa de desenvolvimento. Atualmente a Fras-le possui uma das mais modernas pistas de testes da América Latina.
- Foco na qualidade. A Fras-le foi o primeiro fabricante brasileiro de materiais de fricção a receber a Certificação de Qualidade ISO 9001, sendo também certificada pela norma QS 9000 e pela ISO 14001, que trata de gestão ambiental, além da ISO TS 16949.
- Criação de um sistema interno de comunicação e metas chamado SGF.

Considerações em relação ao Processo de Internacionalização da Fras-le S/A

Com base na segunda pergunta da pesquisa, verificou-se que a Fras-le buscou o mercado externo de forma bastante ponderada e progressiva. As teorias que apontam estas características são a Teoria de Uppsala e a Teoria I-M. Existe; havendo, portanto, uma proximidade entre a teoria e a prática apresentada neste caso.

Considerações relativas à Taurus S/A

Considerações em relação ao Sistema de Controle Gerencial da Taurus S/A

Em relação à primeira pergunta de pesquisa, o processo de internacionalização da Taurus resultou em algumas características que se relacionaram com as perspectivas abordadas no referencial teórico da seguinte forma:

Perspectiva Racional – Segundo a perspectiva racional, existem três variáveis contingentes que influenciam no desenho de um sistema de controle de gestão: a tecnologia, a dimensão e o contexto social (GOMES & SALAS, 2001). Neste sentido, verificou-se que o desenho da estrutura do sistema de controle da Fras-le sofre influência de variáveis tecnológicas e dimensionais, porém não é afetado por variáveis sociais.

Perspectiva Psicossocial – Segundo esta perspectiva, as pessoas exercem influência nos sistemas de controle gerencial das empresas. Na Taurus, não foram identificadas ferramentas que estabelecessem uma ligação entre os colaboradores e a alta administração, o que dificulta a congruência dos objetivos propostos.

Perspectiva Cultural – Nesta perspectiva, Merchant (1998) relaciona 5 importantes características que um sistema de controle deve apresentar para moldar uma cultura organizacional eficiente. São elas:

- 1- Código de Ética e Conduta
- 2- Recompensas baseadas no grupo
- 3- Transferências intraorganizacionais
- 4- Regulamentações físicas e sociais
- 5- Exemplo dos superiores

A Taurus não apresenta algumas destas características, fazendo com que esta teoria se torne mais afastada para fins de conclusão.

Teoria da Contingência Estrutural – A Teoria da Contingência Estrutural está baseada no Quadro 2 deste trabalho, de Chenhall (2007), ao qual, em relação às variáveis apresentadas, se devem fazer as seguintes observações:

- Ambiente externo: Não foi possível identificar a relação desta afirmação com o caso da Fras-le.
- Tecnologia: Afastamento em relação à literatura.
- Estrutura Organizacional: As afirmações constantes no Quadro não estão de acordo com a realidade Taurus.
- Tamanho: As afirmações constantes no Quadro não estão de acordo com a realidade da Taurus.
- Estratégia: Não foi possível identificar a relação desta afirmação com o caso da Taurus.

Teoria Institucional - Sobre as afirmações desta teoria, pode-se dizer que a Taurus considera o contexto social bastante importante e respeita as características locais. Durante a entrevista com a empresa, não foram destacadas dificuldades neste sentido.

Teoria da Agência – De acordo com a Teoria da Agência, é possível dizer que a Taurus pode sofrer com os conflitos desta natureza por não possuir controles e metas atrelados ao desempenho das unidades. Foi constatado, durante as entrevistas, que os gestores da unidade dos Estados Unidos apresentam dificuldades em aceitar ordens de superiores brasileiros, o que corrobora a proximidade desta teoria com o caso estudado.

Teoria do Ciclo de Vida das Organizações – A Taurus encontra-se, no atual contexto, na Fase de Maturação.

Verificou-se também que a empresa possui um sistema de controle que se aproxima do controle burocrático (GOMES e AMAT, 2001).

Outras implicações relevantes provenientes do processo de internacionalização na empresa dizem respeito às ferramentas de controle. Dentre as mais relevantes podem-se destacar:

- Implantação de sistemas integrados de gestão em todas as suas unidades.
- Aumento nos investimentos em pesquisa de desenvolvimento de novos produtos.
- Foco na qualidade. A Taurus recebeu em 2010, pela sétima vez, o prêmio de arma do ano.
- Iniciativa de criação de um sistema interno de comunicação e metas.
- Iniciativa de realização de metas para os departamentos com recompensas baseadas no resultado.

Considerações em relação ao Processo de Internacionalização da Taurus S/A

Com base na segunda pergunta da pesquisa, verificou-se que a Taurus buscou o mercado externo através da construção de uma nova unidade fabril. A teoria que melhor descreve o processo realizado pela Taurus é a Teoria da Internalização. Portanto, pode-se afirmar que o processo de internacionalização da Taurus S/A está de acordo com a literatura apresentada no referencial teórico da pesquisa.

Considerações Conjuntas: Gerdau, Fras-le, Taurus e empresas já pesquisadas

Conforme descrito nas considerações individuais, pode-se realizar uma avaliação positiva em relação aos impactos que a internacionalização causa nos sistemas de controle gerencial das empresas estudadas neste trabalho e em trabalhos anteriores.

Cabe destaque também, apesar de não ter sido fortemente mencionado no referencial teórico, o fato de as empresas realizarem maiores investimentos em mercados de economia forte. Tal fato se comprova com a relevante participação das três empresas estudadas na economia norte-americana.

Finalizando os achados obtidos no presente estudo, apresenta-se abaixo o Quadro 10, comparativo entre esta e outras pesquisas realizadas anteriormente com a finalidade de encontrar algumas similaridades nos casos:

	Entrada Mercado externo	Benefícios apontados na Internacionalização	Impactos no sistema de Controle	Dificuldades	Instrumentos de controle
De Millus	Exportação	Aprendizado / Experiência	Aperfeiçoamento dos processos	Adaptação às exigências externas	Demonstrativos gerenciais e fluxo de caixa
Modecor	Exportação	Qualificação dos profissionais e melhores perspectivas de crescimento	Continuação da estrutura organizacional	Idioma, cultura, burocracia e fatores legais	Qualidade centrada no cliente
Marisol	Exportação	Melhoramento dos processos	Modificação no processo de gestão de custos	Adaptação aos novos processos	
Sabó	Exportação	Benefícios em todos os sentidos	Mudança na estrutura / melhora no nível de GC	Obter Financ. / Cultura / Idioma	EVA, ROI, ROE e BSC
Marcopolo	Exportação	Qualificação dos profissionais	Criação do conselho de administração	Adaptação do sistema	BSC e SAP
Lupatech	Aquisições percentuais de empresas do mesmo ramo	Melhora na adaptabilidade da empresa a novas situações	Redesenho do sistema de controle	Cultura, Idioma e sistemas de governo	SAP, EBTDA, EVA, ROI
Gerdau	Aquisições	Troca de experiências / Aprendizado	Criação do Comitê Executivo	Conhecer as particularidades, identificar as oportunidades mais rentáveis e controlar todas as operações	ROI, ROCE EBTIDA, Orçamento, BSC, SAP e <i>Benchmarking</i>
Taurus	Exportações / Aquisição / Aliança Estratégica	Novas experiências e prosperidade dos negócios	Iniciativa de implantação de sistemas internos e avaliações de desempenho	Idioma, cultura local e legislação	Payback, EBTIDA, Orçamento e <i>Benchmarking</i>

Fras-le	Exportações / Gradual / Troca de Experiências	Aumento de Receitas e competitividade	Melhora no sistema de informações internas	Idioma, preços de transferência e obrigações legais	EVA, ROI e EBTIDA Orçamento, BSC e <i>Benchmarking</i>
---------	---	---------------------------------------	--	---	--

Quadro 10 - Comparativo Final

Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo-se uma análise conjunta do quadro acima, algumas similaridades podem ser identificadas quanto aos impactos e ao processo da internacionalização. Alguns achados, em termos de similaridades, podem ser listados como impactos comuns percebidos em várias pesquisas realizadas:

Pontos Positivos:

- Altos níveis de investimento em pesquisa e desenvolvimento para destaque no mercado internacional.
- Investimentos em tecnologia, como, por exemplo, os sistemas integrados de gestão, para melhor funcionamento dos negócios.
- Valorização do capital intelectual.
- Grande relevância do orçamento no planejamento das operações.
- Predominância de controles baseados em resultados.
- Necessidade de comunicação eficiente, por meio de sistemas internos informatizados, entre alta administração e colaboradores.
- Importância da utilização de práticas de Benchmarking.
- Coordenação centralizada das estratégias pela alta administração das empresas.
- Melhoramento de processos e ganho de experiências
- Maior qualificação dos profissionais

Dificuldades Encontradas:

- Adaptações dos sistemas de controle
- Adaptação às exigências locais
- Idioma e cultura
- Burocracia
- Dificuldade na obtenção de financiamentos

Como se pode perceber, o presente trabalho corrobora algumas características já identificadas em pesquisas anteriores e considera que o impacto da internacionalização, de uma forma geral, é extremamente positivo. Neste estudo, identificaram-se semelhanças quanto aos impactos sofridos pelo sistema de controle das empresas pesquisadas em relação às pesquisas

anteriores, principalmente no redesenho da estrutura de controle e na melhora da comunicação entre diretoria e colaboradores.

Quanto às características do processo de internacionalização, pôde-se verificar que os processos realizados pelas empresas pesquisadas estão de acordo com a literatura apresentada no referencial teórico do presente estudo. Os achados desta pesquisa que apresentam formas de entrada no ambiente internacional através de aquisições e alianças estratégicas, que incluem as trocas de experiências e de tecnologia, agregam maior conhecimento acerca do tema, tendo em vista a não abordagem destas formas de entrada nas pesquisas anteriores.

Implicações dos Achados para Pesquisadores e Praticantes

Os achados desta pesquisa remetem os pesquisadores e praticantes a um novo e atual contexto de controle de gestão e internacionalização. Conforme demonstrado nas considerações, as empresas pesquisadas demonstram a importância da valorização dos profissionais e também da comunicação eficiente com eles. Respeitar a cultura dos países alcançados, transmitindo gradualmente a missão, a visão e os valores da entidade parece ser também a melhor forma de conquistar a confiança dos novos colaboradores e dos novos mercados. O uso da mão de obra local mostrou-se fundamental para o início das operações em novos locais, o que ressalta ainda mais a necessidade de respeito ao profissional e suas particularidades. Observou-se também um maior interesse em formas de avaliação de desempenho, individuais ou por setores, para o atingimento das metas definidas pela administração e a utilização de novas ferramentas de controle com o uso da tecnologia.

Em relação aos métodos de entrada no mercado externo, pode-se dizer que nem sempre uma entrada gradual resulta em melhores resultados. Neste sentido, devem-se levar em consideração as ambições da empresa, o tipo de produto e o nível de risco que ela está disposta a correr.

Sugestões Para Novas Pesquisas

Tendo em vista a relevância do tema abordado, novos estudos comparativos com empresas de outros ramos agregariam pertinentes conhecimentos ao tema. Cabe lembrar que o assunto da internacionalização está em constante mudança, pois muito relacionado com a situação e o desenvolvimento da economia global.

A realização de estudos quantitativos, atribuindo níveis de frequência aos indicadores de controle e desempenho também seriam muito interessantes para o aprofundamento do tema exposto.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. (2007) *Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Contábeis, 1., 2007, Gramado. **Anais**. São Paulo:
- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. *O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez-2005.
- ANDERSSON, S. *The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*. *International Studies of Management and Organization*, New York, v.30, n.1, p.65-94, Spring 2000.
- ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: BJORKMAN, Igmarr; FORSGREN, Mats. *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997. (Copenhagen Studies in Economics & Management, no. 11). p. 33–49.
- ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. *Management control systems*. 4. ed. Homewood: Irwin, 1980.
- GOVINDARAJAN, V., *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo, Editora McGraw Hill, 2008.
- ASSUNÇÃO, F. P. R. *O processo de internacionalização de uma empresa brasileira: o caso da Rede Globo*. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- ATKINSON, A. et al. *Contabilidade gerencial*. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BETTEN, R.; ROTONDARO, C.; KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. *Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOVESPA - *Bolsa de Valores de São Paulo*. Informações financeiras e demonstrações contábeis das empresas de capital aberto. Disponível em: <www.bovespa.com.br> Acesso em Dez 2010 e Jan/Fev 2011
- BRASIL, F. L.; ORTEGA, L.M. *Análise da estratégia da internacionalização : o caso Bematech*. Workshop sobre internacionalização de empresas – FEA/USP, São Paulo, 2006.
- BURNS, J.; SCAPENS, R.W. *Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*. *Management Accounting Research*, v.1 n. 11, p. 3-25, 2000.
- CANALS, J. *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

CARVALHO, A G de. *Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva*. In: Revista de Administração. São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, julho/setembro de 2002.

CARVALHO, G.S. *A Influencia da Internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda*. 2008. Dissertação de Mestrado, UERJ, Rio de Janeiro.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. *The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach*. *Accounting, Organizations and Society*. v. 23, n. 5, p. 243-264, 1998.

_____. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. *Accounting, Organizations and Society*. v. 28, p. 127-168, 2003.

_____. *Theorizing contingencies in management control systems research*. In CHAPMAN, C.,S.; HOPWOOD,A.G.; SHIELDS, M.D. *Handbooks of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier, 2007

COLLINS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Tradução de Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVALESKI, M. A; DIRSMITH, M. W; SAMUEL, S. *Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories*. *Journal of Management Accounting Research*, Sarasota, v. 8, p. 1-35, 1996.

DIMAGGIO, P. J.; POWEL, L. W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, Washington, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

_____. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality*. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, 1991.

_____. *Culture and cognition*. *Annual Review of Sociology*. v. 23, p. 263-287, 1997.

DRUCKER, P. *Peter Drucker na prática*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

DRURY, C. *Management and cost accounting*. 6 ed. London: Thomson Learning, 2004.

DUNNING, J. H. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. *Journal of International Marketing Business Studies*, v.19, n.1,p.1-31, Spring 1988.

DYMENT, J. J. *Strategies and management controls for global corporations*. *The journal of business strategy*, Boston, v. 7, n. 4, p. 20-26, 1987.

ERRAMILI, M.K.;RAO,C.P. *Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge*. Management International Review, Wiesbaden, v.30, n.2,p.139-150, 1990

FERREIRA,G.C.;FILHO,L.A.S.M. *Internacionalização de empresas de prestação de serviços em tecnologia de informação: O estudo de caso de duas empresas brasileiras*.In.XXX Enanpad 2006.

FILGUEIRAS, A A. *Impacto do Sistema de Controle Gerencial de Empresas Internacionalizadas: Estudo de Caso Marcopolo S/A*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

FLAMHOLTZ, E. G. *Organizational control systems as managerial tool*. California Management Review, v. 22, n. 2, Winter, 1979.

FLAMHOLTZ, E. *Effective organizational control: a framework, applications, and implications*. European Management Journal, v. 14, n. 6, p. 596-611, Dec. 1996.

FONSECA, A.C.P.D.; SILVA, A.S. *Controle gerencial através da pesquisa de clima organizacional: o caso de uma organização militar da Marinha do Brasil*. In: Congresso ANPCONT , 2009, São Paulo.

_____. *A utilização do capital intelectual como instrumento de controle gerencial: o caso de um órgão de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil* Revista de informação contábil – RIC, v. 3, n. 1, p.113-133, jan-mar/2009.

FRAS-LE S/A Site Institucional. Apresenta informações financeiras e históricas da organização. Disponível em: <[http:// www.fras-le.com.br](http://www.fras-le.com.br)> acesso em: Dez 2010 e Jan/Fev 2011.

FREZATTI, F. e AGUIAR, A. B. *Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise*. In: Congresso ANPCONT I, 2007, Gramado.

FREZATTI, F. et al. *Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

GERDAU S/A Site Institucional. Apresenta informações financeiras e históricas da organização. Disponível em: <www.Gerdau.com.br> Acesso em: Dez 2010 e Jan/Fev 2011.

GIL, A.C. *Estudo de Caso. Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas, 2009

GOMES, J. S. *Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras*. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, 1983

_____.; AMAT, J.M. *Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional*. São Paulo. Ed. Atlas, 3.ed. 2001.

_____.; MANDIM, J. *Descentralização em unidades de negócios: um estudo de caso no setor de confecção*. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 1, n. 2, p.58-71, maio/ago. 2005.

_____.; RODRIGUES, A. *Um Estudo Exploratório sobre Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas do Setor de Serviços: Quatro Estudos de Casos*. In: XXIX Enanpad 2005.

_____.; RODRIGUES, A. *Controle Gerencial em empresas internacionalizadas: O caso da Construtora Norberto Odebrecht S/A*. Florianópolis: Revista Contemporânea em Contabilidade, jan-jun, , v. 1, n. 5, 2006.

_____. *O Método de Estudo de Caso Aplicado à Gestão de Negócios*. São Paulo, Ed. Atlas, 2006.

_____, OLIVEIRA, R.R.; FERREIRA, M.A. *Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: O Caso Marisol*. I Congresso Latino-Americano de Contabilidade de Gestão, 2008.

_____, SILVA, A.F.S. *Controle Gerencial em empresas internacionalizadas: o caso De Millus S/A Indústria e Comércio*. XI Congresso Internacional de Custos da Patagônia, 2009.

_____., SILVA, M.A. *Controle gerencial em uma empresa internacionalizada: o caso da Modacor Indústria e Comércio*. XI Congresso Internacional de Custos da Patagônia, 2009.

_____., DENBERG, M.W.S. *Controle Gerencial em empresa internacionalizada: o Caso da Di Solle Cutelaria*. XI Congresso Internacional de Custos da Patagônia, 2009.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. *Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo*. In: HEMAIS, C.A. (Org.). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

_____.; NEUMANN, R.W. *Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: Podem as teorias explicar o comércio internacional?* In: HEMAIS, C.A. (Org.). *O desafio dos mercados externos*, v. 2: teoria e pratica na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, M. F. *Teoria da Contabilidade*. Tradutos Antonio Zoratto Sanvincente. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999. 550 p.

HITT, M. A. et al. *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective*. *Academy of Management Journal*, New York, v. 44, p. 13–28, Feb. 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2002.

HOFSTEDE, G. H. The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*, p. 456-461, 1978.

_____. *The cultural relativity of organizational practices*. *International Business Studies*, Autumn 1983.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G. e DATAR, K. M. *Contabilidade de Custos*. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1997

_____.; SUNDEM, G. L.; STRATON, W. O. *Contabilidade gerencial*. Tradução de Elias Pereira. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUBEL, A. *La gestion empresarial*. Madri: Acento, 1994.

JENSEN M.; MECKLING, W. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure*. In: *Journal of Financial Economics*. 1976. p. 305-360

JIAMBALVO, J. *Contabilidade gerencial*. Tradução de Tatiana C. Quírico. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment*. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 8, no. 1, p. 23-32, 1977.

_____.; MATTSON, G. *International marketing and internationalization process*. In: TURBULL P. *Research in international marketing*. London: Croom Helm, 1986.

_____.; VAHLNE, J. E. *The mechanism of internationalization*. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Principios de marketing global*. Sao Paulo: Saraiva, 1999

LIPPMAN, S; RUMELT, R. P. *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*. *Bell Journal of Economics*, v. 13, p. 418-443, 1982.

MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. 2. ed. New Jersey Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994. 662 p

MATHEWS, J. A. *A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics*. *Journal of Evolutionary Economics*, Heidelberg, v. 12, n. 1-2, p. 29-54, mar. 2000.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 9.^a edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MERCHANT, K. A. *The control function of management*. Sloan Management Review, v.23, n.4, Summer 1982

_____. *Modern management control systems: text & cases*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

_____; VAN DER STEDE, W. A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 850 p. Pearson, 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, v.83, n.2, p.340-363, 1977

MILLER, D. e FRIESEN P. H. *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. *Management Science*, v. 30, n. 10, 1161-1183, 1984.

MOORES, K.; YUEN, S. *Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective*. Accounting, Organizations and Society, Orlando, v. 26, p. 351-389, 2001.

NECYK, G. A.; SOUZA, B.; FREZATTI, F. *Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1, 2007, Blumenau. Anais. São Paulo: ANPCONT, 2007. 1 CD-ROM

OLIVEIRA, R. R. *Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: os casos das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, Sarasota, n. 5, p. 289-299, 1994.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégia e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. São Paulo: Thompson, 2008.

PEREIRA, C. A.; OLIVEIRA, A. B. S. *Preço de transferência: uma aplicação do conceito do custo de oportunidade*. In: Catelli, Armando (coord). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999.

REIS, L. G. *Análise das contribuições da teoria organizacional para o estudo da contabilidade gerencial*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 14, 2007, Lyon. Anais. São Paulo: USP, 2007.

RODRIGUES, J. A. JORDAN, H; NEVES, J C. *O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 5 ed. Lisboa: Áreas Editora, 2003.

RODRIGUES, A.L; MALO, M.C. *Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo*:

o caso dos doutores da alegria. Revista de Administração Contemporânea . v.10, n. 3, Jul./Set.2006

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V.; SILVA, M. *Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação - internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. (Coleção Estudos COPPEAD).

SANTOS, J. J. *Formação do preço e do lucro: custos marginais para formação de preços referenciais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA S. A. T. *Modelo de Gestão Baseada em Atividades para cooperativas agroindustriais*. 2004, 317f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

TAURUS S/A Site Institucional. Apresenta informações financeiras e históricas da organização. Disponível em: <www.taurus.com.br> acesso em: Dez 2010 e Jan/Fev 2011.

VASCONCELLOS, E. et al. *Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas, 2008.

VERNON, R. *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics, v. 80, p. 190-207, 1966 apud PACHECO, C. B. *Processo de internacionalização no agronegócio: estudo de caso de uma empresa brasileira*. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. *Contabilidade gerencial*. Tradução de André Castro. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluno do curso do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ, e esta entrevista visa coletar dados para meu trabalho final de dissertação do curso, por isso quero informar-lhe que as respostas desta entrevista serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos.

O roteiro de entrevistas está estruturado da seguinte forma:

Seção 1 – Informações relevantes da empresa e de sua estrutura organizacional.

Seção 2 – Verificação dos instrumentos de controle utilizados pela empresa

Seção 3 – Características do processo de internacionalização da empresa e do sistema de controle gerencial

Seção 4 – Impactos das crises internacionais sobre estes controles

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado:

Função:

Idade:

Tempo de Empresa:

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações sobre as características do controle gerencial da empresa e do processo de internacionalização, com o intuito de verificar as possíveis modificações ocorridas no sistema de planejamento e controle gerencial após o processo de internacionalização.

Seção I - Informações relevantes da empresa e de sua estrutura organizacional.

1. Quais são os principais produtos e/ou serviços desta empresa?
2. Atualmente, quantos funcionários a organização possui? Quantos no Brasil e no Exterior?
3. Como é composta a Diretoria da organização? Quantos são brasileiros e quantos são estrangeiros?
4. Qual é o faturamento e o lucro líquido anual da organização no Brasil e no consolidado?
5. Qual sistema contábil que a empresa utiliza? É um sistema local/integrado? Há quanto tempo foi implantado o atual sistema contábil? É o mesmo sistema utilizado por todas as empresas mundialmente?
6. Quantas unidades a empresa possui e onde estão localizadas estas unidades?
7. Quais foram as mudanças mais relevantes na estrutura organizacional nos últimos anos?
8. Como é o desenho da estrutura hierárquica?
9. Se a empresa é organizada por centros de responsabilidades ou é organizada por unidade de negócios? Se for por centro de responsabilidade, quais são os centros utilizados (custo, receita, lucro ou de investimento)? Quais são suas principais funções e quais os níveis de autonomia?
10. Como você enxerga a empresa em termos de centralização/descentralização ?
11. Quais são os processos formais de acompanhamento das atividades realizadas nas unidades de negócios?
12. Como a empresa trata as transferências de produtos/serviços de uma unidade para outra? Por favor, comente.
13. Como são feitas as revisões/alterações no sistema de controle gerencial? Quais fatores influenciam nesta revisão?

Seção 2 – Instrumentos de Planejamento e Controle

Quais das Ferramentas de controle são utilizadas pela empresa?

1. ORÇAMENTO

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Como é o controle destas ferramenta?

2. Custo-Padrão

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Como é o controle destas ferramenta?

3. Custeio Baseado em Atividades

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Como é o controle destas ferramenta?

4. ROI (Return On Investment)

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Como é o controle destas ferramenta?

5. EVA (Valor Econômico Agregado)

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Como é o controle destas ferramenta?

6. BSC (*Balanced Scorecard*)

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Como é o controle destas ferramenta?

Quais são suas principais vantagens e desvantagens?

7. Governança Corporativa

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Quais os benefícios trazidos por esta ferramenta?

8. Benchmarking

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Em que momento a empresa utiliza esta ferramenta?

9. Preços de transferência

SIM NÃO

Qual a importância desta ferramenta?

Como é determinado este valor?

Quem define?

10. Capital Intelectual

SIM NÃO

1. Qual é a importância do capital intelectual para a empresa?

2. Há uma base para mensurá-lo? Como é calculado?

3. E quais os ativos a empresa classifica como capital intelectual?

11. Outras Ferramentas não relacionadas no questionário? Especifique.

12. Como são realizadas as avaliações de desempenho?

a) Os critérios de avaliação variam de um local para o outro? Por quê?

Seção III - Processo de Internacionalização

1. Como se deu a primeira atividade internacional da empresa?
2. Quais foram os principais motivos para a internacionalização?
3. Atualmente, qual o grau de internacionalização da empresa?
4. Foi necessária a contratação de alguma consultoria ou funcionário para a realização deste procedimento?
5. Quais foram as principais dificuldades encontradas durante o processo?
 - a) Preço de transferência?
 - b) Taxas de Câmbio?
 - c) Mudanças na estrutura?
 - d) Culturas diferentes?
 - e) Idioma?
 - f) Outros? Explique.
6. Quais foram as principais modificações efetuadas na empresa para a consecução do processo? Foi realizada alguma alteração nas avaliações de desempenho?
7. Os sistemas de controle utilizados no Brasil são os mesmos do exterior?
8. Qual grau de relevância a empresa atribui aos fatores culturais encontrados no exterior?
9. Quais foram as principais vantagens e desvantagens da internacionalização?

Seção IV – Impacto da crise internacional no Sistema de Controle Gerencial

1. Qual o impacto da atual crise financeira internacional nos negócios da empresa?
2. A atual crise mundial alterou os planos da empresa no que se refere ao processo de internacionalização? Quais as principais razões?
3. Que providências foram tomadas pela empresa para lidar com a crise? Redução de investimentos? Demissão de empregados? Quais foram as providências?
4. O(a) Sr.(a) gostaria de abordar algum assunto que não tenha sido mencionado no decorrer desta entrevista?

MUITO OBRIGADO. TÃO LOGO TENHAMOS CONCLUÍDO A PEQUISA, REMETEREMOS UMA CÓPIA PARA VOSSA SENHORIA.