



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

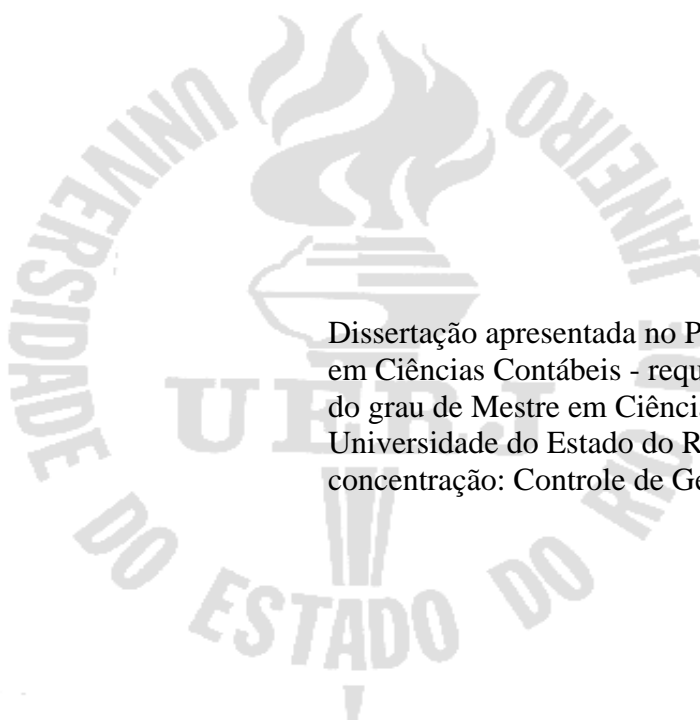
Mary Wanyza dos Santos Denberg

**Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras:  
Um estudo de caso múltiplo: Os casos da Lupatech S/A e da Di Solle Cutelaria Ltda**

Rio de Janeiro  
2010

Mary Wanyza dos Santos Denberg

**Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras:  
um estudo de caso múltiplo: os casos da Lupatech S/A e da Di Solle Cutelaria Ltda**



Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Ciências Contábeis - requisito parcial obtenção do grau de Mestre 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  
2010

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/FAF/BIBLIOTECA MCC

D391 Denberg, Mary Wanyza dos Santos  
Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras: um estudo de caso múltiplo: os casos da Lupatech S/A e da Di Solle Cutelaria Ltda \ Mary Wanyza dos Santos Denberg.-2010.  
225f.  
Orientador: Josir Simeone Gomes.  
Tese (Mestrado) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.  
Bibliografia:f. 204-218

1. Empresas - Brasil - Teses. 2. Globalização - Teses. I. Gomes, Josir Simeone.II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.III.Título.

CDU 658(81)

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

---

Assinatura

---

Data

Mary Wanyza dos Santos Denberg

**Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras:  
um estudo de caso múltiplo: O caso da Lupatech S/A e da Di Solle Cutelaria Ltda**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Ciências Contábeis – requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovado em \_\_\_\_\_

Banca Examinadora: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (Orientador)  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

\_\_\_\_\_  
Prof. L.D. Jorge Ribeiro dos Passos Rosa  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro  
2010

## DEDICATÓRIA

A Deus, por ter fortificado a minha fé e me dado forças para concluir mais essa etapa em minha vida.

À minha mãe pela abdição de sua vida em prol de mim e dos meus irmãos, pelo seu amor incondicional e pelo ser raro que és.

Ao meu marido pela paciência, compreensão e apoio nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos, pelo apoio, amizade e carinho

E finalmente a minha tão querida e amada filha, razão do meu viver.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar o discernimento e sabedoria necessários para execução e conclusão de mais essa etapa em minha vida. E ensinar a ter fé e paciência para nunca desistir dos meus sonhos mesmo quando tudo parece dar errado.

À minha família que compartilhou comigo esse sonho, em especial minha mãe Benedita, pela fé, educação, motivação, exemplo e as diversas palavras de conforto. Aos meus irmãos, Mario e Patrícia pelo apoio disponibilizado, a minha segunda mãe Maribel, companheira de todos os momentos, ao meu sobrinho Mario Junior e minha filha Polyanna. A todos muito obrigado! Pelos momentos de orações, fé, confiança, motivação e compreensão nos momentos de ausência, isolamento, indisposição e cansaço.

Ao meu querido marido Edelvam pelo companheirismo, dedicação, paciência, apoio e compreensão nos momentos de dificuldades e pelo incentivo constante nessa empreitada.

À Gilda, pelas preciosas orientações antes do meu ingresso no Curso.

Em especial ao meu orientador e Coordenador do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro Prof. Dr. Josir Simeone Gomes pela paciência e compreensão nos momentos difíceis, pelas oportunidades de crescimento e aprendizagem como pesquisadora e o mais importante, por ter acreditado em mim, agradeço também pela sua contribuição para academia, através do seu empenho e dedicação visando sempre à qualidade do Programa de mestrado.

Ao Seu Antonio (*In memoriam*), por ter conseguido a participação da Di Solle nesta pesquisa.

Ao Professor Cláudio Mattos, mestre que me incentivou a ingressar no mestrado através de sua dedicação e amor à profissão contábil.

Às empresas que concederam as entrevistas e principalmente aos respondentes: Rodrigo Fagundes e ao Sr. Josimar Bizetta, pela atenção e ímpeto em ajudar.

Aos Professores Francisco José e Jorge Ribeiro por terem participado da banca de defesa desta dissertação.

Aos professores do programa de mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, pela dedicação e pelos ensinamentos proporcionados, meu sincero carinho a cada um de vocês: Prof. Dr. Álvaro, Prof. Dr. Celso, Prof. Dr. Fernando Tostes, Prof. Dr. Francisco José, Prof. Dr. Frederico, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gilcina, Prof. Dr. Josir, Prof. Livre docente Júlio Sérgio, Prof. Livre Docente Lino Martins, Prof. Dr. Luiz da Costa Laurencel e Prof. Dr. Fernando Padovani.

Aos amigos da turma de 2008, especialmente as amigas Maria Auxiliadora e Edilma companheiras de todos os momentos difíceis e superados, ao Carlos, Ericsson, Adriane, Poliana, Marcio, Walter, Miguel, Mauro, Julio, Reginaldo, Luis Paulo, Aílson e Ângela, obrigado pela amizade, estímulo e colaboração para o crescimento pessoal adquirido durante este período de convivência.

Aos funcionários do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro: Felipe, Betinha, Deise, Luis, Beth, Tânia, Fátima e Fran, pela atenção e dedicação ao curso.

A todos os meus amigos pelas orações e pelas palavras, escritas ou faladas, de compreensão e apoio nesse período de ausência.

À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo auxílio financeiro recebido no exercício de 2009.

“De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar, portanto, devemos fazer da interrupção um caminho novo, da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro”.

O encontro marcado  
Fernando Sabino

## RESUMO

DENBERG, Mary Wanyza dos Santos. *Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras: Um estudo de caso múltiplo: O caso da Lupatech S/A e da Di Solle Cutelaria Ltda.* 2010. 225 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

O objetivo desta pesquisa foi verificar os impactos ocasionados pelo processo de internacionalização sobre o sistema de controle gerencial em duas empresas brasileiras: a Lupatech S/A que atua no ramo de Metal-mecânica e a Di Solle Cutelaria no ramo de Aço inox. Deste modo, o estudo compara a relação entre os sistemas de controle gerencial utilizado pelas empresas, com a estrutura teórica apresentada, buscando evidenciar as modificações causadas em função do processo de internacionalização. Na revisão de literatura procurou-se discutir inicialmente as principais características do sistema de controle gerencial, as perspectivas contemporâneas relacionadas ao ambiente, ciclo de vida das organizações e alguns instrumentos utilizados no controle gerencial. Em seguida, foram abordadas as teorias que analisam o processo de internacionalização das empresas e por fim, o sistema de controle gerencial em ambiente internacionalizado. Foi definido um plano de referência para nortear o estudo. Em virtude das características e propósitos desta pesquisa utilizou-se na metodologia aplicada a pesquisa exploratória do tipo exploratório-descritiva, por meio do método de estudo de caso, por possibilitar um alcance maior no nível de profundidade sobre o tema e permitir maior poder de análise de uma ou mais organizações, através da comparação destas com os modelos idealizados nas literaturas existentes. O método de coleta utilizado foi à entrevista aplicada: ao Controller, ao gerente de exportação e ao gerente comercial das empresas pesquisadas. Os resultados obtidos nesta pesquisa constataram que a internacionalização não foi à única variável responsável pela mudança do sistema de controle gerencial utilizado pelas empresas. No mais, o controle gerencial das empresas em muitos aspectos aproximam-se do que foi apresentado na revisão de literatura.

Palavras-chave: Internacionalização; Sistema de Controle Gerencial; Lupatech S/A; Di Solle Cutelaria Ltda

## **ABSTRACT**

The objective was to evaluate the impacts caused by the process of internationalization of the management control system in two Brazilian companies: Lupatech S / A that operates in the field of metal-mechanics and Di Solle cutlery in the field of stainless steel. Thus, the study compares the relationship between management control systems used by the company with the theoretical framework presented, seeking to highlight the changes brought about due process of internationalization. In the literature review sought to initially discuss the main features of management control system, the contemporary perspectives related to the environment, life cycle of organizations and some tools used in management control. Were then discussed the theories on the internationalization process of firms and finally the system of management control in international environment. We defined a plane to guide the study. Because of the characteristics and purposes of this research was used in the methodology of the exploratory research exploratory, descriptive, using the method of case study, by allowing a greater range in the level of depth on the subject and allow more powerful analysis one or more organizations, by comparing these with the idealized models in existing literature. The collection method used was the interview apply: the controller, the export manager and business manager of the companies surveyed. The results of this research found that internationalization was not the only variable responsible for change management control system used by companies. In addition, the management controls of companies in many respects are similar to what was presented in the literature review.

**Keywords:** Internationalization; Management Control System; Lupatech S / A, Di Solle Cutelaria Ltda.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas de Controle .....	25
Quadro 2: Características de um sistema de controle em função da estratégia .....	41
Quadro 3: Tipos de controles organizacionais.....	42
Quadro 4: Características dos tipos de controle organizacionais.....	44
Quadro 5: Sistema de controle em função da estrutura.....	46
Quadro 6: Desenho de um sistema de controle em função do grau de centralização.....	49
Quadro 7: Características dos centros de responsabilidade.....	50
Quadro 8: Relação entre variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais .....	62
Quadro 9: Estágio do ciclo de vida.....	73
Quadro 10: Técnicas Tradicionais e Contemporâneas de Controle Gerencial .....	75
Quadro 11: Estágios do processo de <i>Benchmarking</i> .....	87
Quadro 12: : A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização das empresas .....	94
Quadro 13: Algumas características das organizações internacionais .....	99
Quadro 14: Grau de envolvimento em diferentes modos de entrada no exterior.....	104
Quadro 15: Fases da Teoria do Ciclo de Vida do produto.....	114
Quadro 16: Principais teorias de internacionalização .....	123
Quadro 17: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> da Di Solle .....	152
Quadro 18 - Quantidade de ações ordinárias da Lupatech .....	171
Quadro 19: comparativo de Receita líquida do 2t09 x 3t09 da Lupatech.....	180
Quadro 20: Relação entre variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais da Di Solle e Lupatech.....	190

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alavancas de controle.....	23
Figura 2 – Elementos do processo de Controle.....	24
Figura 3 – Relação Influências – Comportamento – Resultado.....	34
Figura 4 – <i>Goal Congruence</i> .....	35
Figura 5: Vinculação do Sistema de Controle com o Contexto Social e Organizacional.....	37
Figura 6: Estrutura básica do Custeio Baseado em Atividades.....	79
Figura 7: Evolução histórica da Lupatech entre 1980 e 2006.....	162
Gráfico 1: Por Região geográfica – Total da Receita Líquida Consolidada da Lupatech.....	165
Figura 8: Oito frentes administrando o Processo de Integração.....	170

## LISTA DE ABREVIACOES

ABVCAP	Associao Brasileira de Private Equity & Venture Capital
ABC	<i>Activity Based Costing</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CI	Capital Intelectual
CPDL	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
CVM	Comissão de Valores Imobiliário
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EUA	Estados Unidos da América
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FDC	Fundao Dom Cabral
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GC	Governança Corporativa
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
IFRS	<i>International Financial Reporting Standard</i>
ITRs	Informações trimestrais
PAD	Polietileno de alta densidade
PCP	Planejamento de Controle de Produção
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PEC	Ponto de equilíbrio contábil
PEE	Ponto de Equilíbrio econômico
PPR	Programa de Participação nos Resultados
PT	Preço de transferência
ROI	<i>Return on investment</i>
ROE	<i>Return on equity</i>
ROL	Receita operacional líquida
RBV	<i>Resource Based View</i>
SCG	Sistema de controle gerencial.
TI	Tecnologia da informação
2t09	2 trimestre de 2009
3t09	3 trimestre de 2009

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Sistema de Controle Gerencial.....</b>	<b>21</b>
2.1.1 O que significa a terminologia “Controle”?.....	21
2.1.2. Evolução do conceito de controle de gestão.....	26
2.1.3 Perspectivas de Controle de Gestão.....	28
2.1.3.1 Perspectiva racional .....	28
2.1.3.2 Perspectiva Psicossocial do Controle.....	29
2.1.3.3. Perspectiva Cultural do Controle.....	30
2.1.4 Desenvolvimento de modelos integrativos.....	30
<b>2.2 Sistema de Controle Gerencial – Características .....</b>	<b>36</b>
2.2.1 Controle gerencial – definição e objetivos.....	36
2.2.2 O predomínio do contexto social e organizacional sobre o sistema de controle gerencial.....	36
2.2.2.1 Perspectiva organizacional .....	38
2.2.2.2 Perspectiva estratégica .....	38
2.2.3 O predomínio da estratégia sobre o sistema de controle gerencial.....	39
2.2.4 O predomínio da estrutura sobre o sistema de controle gerencial.....	42
2.2.4.1 Tipos de Controles.....	42
2.2.4.2 Estrutura organizacional.....	45
2.2.4.3 Centralização versus Descentralização.....	47
2.2.4.3.1Centro de Responsabilidade.....	49
2.2.4.3.1.1 Centro de Custo.....	50
2.2.4.3.1.2 Centro de Receita.....	50
2.2.4.3.1.3 Centros de Resultado.....	50
2.2.4.3.1.4 Centro de Investimento.....	53
2.2.4.4 Preço de Transferência.....	54
2.2.4.4.1 Preço de transferência baseado no mercado.....	55
2.2.4.4.2 Preço de transferência baseado em custos.....	56
2.2.4.4.3 Preço de transferência negociado.....	57
2.2.4.4.4 Preço de transferência administrado.....	58
2.2.4.4.5 Preço de transferência baseado no custo de oportunidade.....	58
<b>2.3 Perspectivas contemporâneas de controle de gestão .....</b>	<b>59</b>
2.3.1 Teoria da contingência Estrutural.....	60
2.3.2 Teoria Institucional .....	62
2.3.3 Teoria da Agência .....	66
2.3.4 O ciclo de vida das organizações .....	70
<b>2.4 Exemplos de instrumentos financeiros e não financeiros utilizados no controle gerencial e na avaliação de desempenho.....</b>	<b>74</b>
<b>2.4.1. Medidas financeiras .....</b>	<b>75</b>
2.4.1.1 Orçamento.....	75

2.4.1.2	Custo-padrão.....	76
2.4.1.3	Custeio Baseado em atividades – ABC .....	78
2.4.1.4	ROI ( <i>Return on Investment</i> ).....	81
2.4.1.5	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).....	82
2.4.1.6	EVA ( <i>Economic value added</i> ).....	82
<b>2.4.2.</b>	<b>Medidas não-financeiras.....</b>	<b>83</b>
2.4.2.1	Governança corporativa.....	83
2.4.2.2	<i>Benchmarking</i> .....	86
2.4.2.3	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	87
2.4.2.4	Capital Intelectual.....	90
<b>2.5</b>	<b>O processo de internacionalização de empresas.....</b>	<b>92</b>
2.5.1	Estratégias de Aquisição de Empresas.....	104
2.5.2	Teorias de internacionalização da Firma.....	108
2.5.2.1	A abordagem Econômica ou eclética .....	109
2.5.2.1.1	Modelo de Hymer : Teoria do Poder de mercado.....	110
2.5.2.1.2	Modelo de Buckley e Casson: Teoria da Internalização.....	112
2.5.2.1.3	Modelo de Vernon: ciclo de vida dos produtos.....	113
2.5.2.1.4	Modelo de Dunning: O paradigma eclético.....	115
2.5.2.2	Teoria Comportamental ou organizacional.....	116
2.5.2.2.1	Modelo da Escola de Uppsala: Johanson e Vahlne.....	117
2.5.2.2.2	Modelo de Bartlett e Ghoshal.....	118
2.5.2.2.3	Modelo da Escola Nórdica (Andersson).....	119
2.5.2.2.4	Teoria das Redes ( <i>Networks</i> ).....	120
2.5.2.3	Teoria Estratégica -Visão baseada em Recursos (RBV).....	121
<b>2.6</b>	<b>Controle Gerencial em ambiente internacionalizado.....</b>	<b>124</b>
<b>2.7</b>	<b>Pesquisas atuais sobre o impacto da internacionalização no Sistema de Controle Gerencial de empresas brasileiras.....</b>	<b>128</b>
<b>Capítulo 3</b>	<b>– METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>139</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipologia da Pesquisa.....</b>	<b>140</b>
<b>3.2</b>	<b>Plano de Referência.....</b>	<b>142</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta e análise dos dados.....</b>	<b>143</b>
<b>3.4</b>	<b>O motivo da escolha das empresas para o estudo de caso e as dificuldades encontradas.....</b>	<b>144</b>
<b>4</b>	<b>- DESCRIÇÕES DOS CASOS.....</b>	<b>147</b>
<b>4.1</b>	<b>O Caso da DI SOLLE CUTELARIA.....</b>	<b>147</b>
4.1.1	História e desenvolvimento.....	147
4.1.2	Processo de internacionalização.....	149
4.1.3	Sistema de Controle Gerencial.....	150
4.1.4	Controle gerencial em ambiente internacionalizado.....	155
4.1.5	Crise financeira de 2008.....	155

<b>4.2 Caso da LUPATECH S/A. ....</b>	<b>156</b>
4.2.1 História e desenvolvimento.....	156
4.2.2 Processo de Internacionalização.....	163
4.2.3 Sistema de controle gerencial .....	167
4.2.4 Controle gerencial em ambiente internacionalizado.....	178
4.2.5 Crise financeira de 2008.....	179
<b>5 - ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS.....</b>	<b>183</b>
<b>5.1 Análise das variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial.....</b>	<b>183</b>
<b>5.2 Análise das variáveis relacionadas ao Processo de Internacionalização .....</b>	<b>192</b>
<b>5.3 Análise do Controle gerencial em ambiente internacionalizado.....</b>	<b>197</b>
<b>5.4 Síntese dos Resultados.....</b>	<b>199</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>202</b>
<b>6.1 Considerações Finais .....</b>	<b>202</b>
<b>6.2 Sugestões para futuras pesquisas .....</b>	<b>203</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>219</b>

## INTRODUÇÃO

As empresas estão em constantes mudanças. Cada vez mais necessitam de controles precisos e informações oportunas sobre seus negócios para adequar as suas operações às novas situações.

Atualmente, com a competição globalizada, as empresas estão correndo em busca de inovações tecnológicas que garantam a elevação do nível de qualidade para seus produtos. Além disso todos os esforços, passaram a ser feitos rumo à melhoria de processos e à eliminação de desperdícios, pois as organizações querem fornecer aos clientes a qualidade desejada a baixos custos. Ocorreram mudanças nos paradigmas de gestão destacando o desenho dos produtos, a qualidade, a satisfação do cliente, a confiabilidade, o desenho dos processos, o capital intelectual, as estratégias; os preços, dentre outros.

Essas mudanças refletem nos conceitos básicos de controle de gestão, cuja essência é a eliminação de gastos de atividades que não adicionam valor, maximizando assim o resultado, e dando ênfase à satisfação total do cliente. Neste processo, podem ser utilizados diferentes mecanismos formais e informais, no qual a organização adapta-se àqueles que sejam coerentes com a estrutura e a estratégia da organização, utilizando o possível efeito desses mecanismos nas relações com o meio ambiente externo.

As empresas são consideradas sistemas abertos e dinâmicos, interagindo intensamente com seu meio ambiente, afetando e sendo afetada por ele. As variáveis ambientais trazem, a todo o momento, mudanças em inúmeros aspectos, exigindo sempre adaptações por parte das empresas para que as mesmas possam garantir competitividade ou até mesmo sua sobrevivência. O dinamismo e a rapidez com que ocorrem as mudanças no ambiente justificam a necessidade de planejamento e controle nas empresas. Nesse âmbito, os sistemas de controle gerencial dão o suporte nesses processos para que as tomadas de decisão que são extremamente relevantes possam acompanhar os ritmos das necessidades do mercado.

Gomes e Amat (2001) afirmam que na atualidade existe uma série de fatores coincidentes que promovem e justificam a realização de mudanças estratégicas e organizacionais e, paralelamente, nos sistemas de controle, dentre os quais destacam os de natureza contingenciais, estruturais, culturais e institucionais.

Desta forma, um sistema deve adequar-se às características do meio ambiente e, como consequência, à estratégia da empresa. O sistema de controle deve estar estreitamente relacionado com o processo estratégico, tanto contribuindo na formulação de alternativas estratégicas como no processo posterior da implantação dessas alternativas para facilitar a congruência da atuação dos administradores e das diferentes unidades com as diretrizes globais.

Diretrizes estas originadas na década de 1980, época caracterizada por um intenso processo de globalização da economia mundial, onde os efeitos advindos da revolução tecnológica repercutiram fortemente gerando as chamadas inovações industriais, e cada vez mais, a intensidade dos impactos das novas tecnologias desencadeia, não apenas a transformação das oportunidades de mercado, mas a transformação de toda a sociedade.

Dessa forma, a transformação advinda da globalização tem obrigado os países desenvolvidos e em desenvolvimento, como o Brasil, a produzirem suas próprias tecnologias para que possam garantir a qualidade dos produtos e a própria condição de competitividade no mercado internacional. O processo de globalização tem a característica de ser atualmente, um indutor direto da inovação e do desenvolvimento tecnológico de novos produtos e processos submetidos freqüentemente, a um ambiente competitivo entre as organizações.

No sentido contrário ao cenário brasileiro da década de 1980, países como a Coréia do Sul, Índia e China absorveram a industrialização da época e concomitantemente, foram capazes de visionar, de maneira rápida, o início de um processo de mudanças, bem como, ao investimento em pesquisa de áreas específicas como medidas de prospecção tecnológica. Assim, se tornaram altamente competitivos graças à inovação tecnológica decorrente da incorporação de novos conhecimentos e tecnologias nos processos produtivos dos setores público e privado.

O processo de desenvolvimento econômico nacional avançou gradativamente em direção à introdução de novas tecnologias como acontece na indústria metalúrgica, por exemplo, as empresas estudadas na pesquisa, têm uma característica em comum a “*inovação*”, no qual sempre estão levando para seus clientes produtos inovadores e de tecnologia de ponta.

Costa e Borges (2006, p. 63), descrevem que a inovação é a materialização em novos produtos e serviços do conhecimento adquirido nas universidades, nos laboratórios e, muitas vezes, no próprio mercado. Os autores entendem que inovação é elemento estratégico para o desenvolvimento das nações e consideram que a inovação ocorre prioritariamente nas empresas.

Essas modificações do ambiente trouxeram a competição com mercados consumidores maduros, o aumento do número de empresas competidoras e a aceleração na propagação de novos conhecimentos e tecnologias, ocasionando alterações nas estratégias das empresas e contribuindo para as empresas procurarem o mercado internacional.(VELTZ, 2000).

A redução das barreiras comerciais na década de 90, e a melhoria dos meios de comunicação e dos meios de transportes, abrem caminhos para a internacionalização de

empresas ao ampliar o leque de opções de localização de produção, assim como introduziram novos desafios.

Kobrin (1991) salienta que o crescente número de empresas atuando em mercados estrangeiros coloca em risco, mesmo para uma empresa que domina seu mercado, a liderança de empresas nacionais que atuam apenas localmente. Isto significa que atuar em diferentes países passa a ser um elemento que aumenta a competitividade da empresa; ser uma empresa relevante em seu país de origem pode não ser suficiente para inibir a concorrência externa. Ao contrário, estar presente em diversos países pode significar manter o domínio do mercado de origem e abrir as portas para novos mercados, muitas vezes reduzindo as chances da empresa ser adquirida por uma concorrente.

A Lupatech S/A e a Di Solle Cutelaria são exemplos de empresas que alguns anos atrás, buscaram o mercado internacional como forma de manter competitividade, a primeira é mais agressiva nas suas ações, que através de um programa de integração de empresas, adquire as empresas em busca de liderança mundial em seus respectivos mercados, a outra com uma intensidade menor atua exportando seus produtos como forma de sobrevivência.

Dentro deste contexto Dymont (1987), afirma que a identificação do tipo de atividade internacional que a empresa pretende realizar é primordial para o bom funcionamento do sistema de controle gerencial. Isso significa que a forma como uma empresa se internacionaliza pode refletir diretamente em seu sistema de controle. Para este autor, empresas globalizadas devem ser gerenciadas de modo bem diferente de empresas nacionais ou multinacionais. O sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender à estratégia mundial.

Sobretudo nas organizações internacionalizadas, os sistemas gerenciais tendem a ser mais flexível em termos de adaptação à nova demanda. Os controles burocráticos, conhecidos como a aplicação de regras e procedimentos pré-estabelecidos e impassíveis de mudanças, tem sido substituído pelo chamado controle de resultados, que se baseia na fragilidade do próprio conceito de resultado, que tem relação com a motivação e a participação das pessoas no processo de definição dos mecanismos de controle que serão utilizados para avaliar o desempenho dos centros de responsabilidades. Essa abordagem constitui em um grau detalhado de informações gerenciais para a tomada de decisão. A escolha da utilização de um método de controle, logo, será, de certa forma e na medida do possível, ajustado ao novo ambiente (GOMES & SALAS, 2001).

Em decorrência desse novo ambiente, originado através da globalização e das rápidas transformações na economia brasileira, surgiram novos paradigmas de controle.

Conseqüentemente, o tema de controle gerencial em ambiente internacionalizado ganha importância, uma vez que possivelmente os sistemas de controle gerencial sofrerão alterações decorrentes da decisão da empresa atuar no mercado externo.

Diante deste pressuposto, acredita-se na relevância deste assunto, surgindo assim o interesse em pesquisar tal tema. Contudo, o estudo do processo de internacionalização das empresas e seus impactos nos sistemas de controle de gestão ainda necessitam de investigações mais aprofundadas.

A motivação deste trabalho, se deu através do interesse em investigar o funcionamento do sistema de controle gerencial em mais de uma empresa, comparando assim os reflexos do processo de internacionalização numa empresa de grande e outra de médio porte, mas que fossem internacionalizadas e que estivessem em processo de expansão, crescimento e desenvolvimento.

Sendo assim, esta pesquisa foi baseada na necessidade que as empresas tem de aderirem aos sistemas de controle gerencial, e da utilização de instrumentos de controle para realização das principais atividades, com a finalidade de atingir seus objetivos organizacionais e estratégicos. Para tal, acompanhou-se dois casos distintos e reais.

Para o cumprimento deste objetivo se faz necessário:

- Desenvolver um quadro sobre o referencial teórico com base nas literaturas existentes que versam 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 ocorrerão modificações nos sistemas de controle gerencial após 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.

A pesquisa se restringiu a duas empresas, por causa das dificuldades encontradas em conseguir que as empresas selecionadas, se disponibilizassem a participar da pesquisa. Para atingir tais objetivos foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, utilizando o método de estudo de caso em duas empresas: Lupatech S/A e Di Solle Cutelaria Ltda. Para coleta dos dados foram utilizados um roteiro de entrevista, documentos, relatórios financeiros e site institucional.

O trabalho com múltiplos casos foi vital para caracterizar as diferenças entre as empresas. Deste modo, através do estudo de caso, destaca-se a importância da pesquisa que, busca contribuir para o conhecimento do sistema de controle gerencial de grandes empresas brasileiras internacionalizadas, cujo desempenho operacional e econômico-financeiro é de fundamental relevância para toda a sociedade; e avaliar o grau de proximidade ou afastamento do seu sistema de controle gerencial em relação ao que é recomendado pela literatura sobre o assunto.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, como segue:

**CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO** buscou-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 abrangente sobre o Sistema de Controle Gerencial em retrospectivas e as perspectivas contemporâneas sobre controle gerencial; versa sobre o processo de internacionalização das empresas; uma seção sobre algumas das pesquisas realizadas no Brasil sobre esse tema e por fim é apresentado o plano de referência da pesquisa.

**CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA** apresentou-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, o plano de referência, coleta e tratamento dos dados e o motivo da escolha das empresas e as dificuldades encontradas.

**CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DOS CASOS**, apresentou-se a descrição das empresas selecionadas para o estudo de caso através da explanação sobre as suas histórias e desenvolvimento, seu processo de internacionalização, e o funcionamento do sistema de controle gerencial no Brasil e em ambiente internacionalizado, e o impacto da crise financeira de 2008.

**CAPÍTULO 5 - ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS**, nesse capítulo é feita às análises do sistema de controle de gestão em uso na empresa e sua comparação com os aspectos de um sistema de controle de gestão numa empresa internacionalizada, indicado como adequado pela literatura sobre o tema.

**CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**, são respondidas as questões da pesquisa, em seguida, sendo finalizado com sugestões para futuras pesquisas.

## 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a revisão da literatura. A primeira parte é composta pela teoria acerca do Controle Gerencial. Na segunda parte será dado um enfoque nas teorias de internacionalização de empresas do âmbito de três correntes teóricas: econômica, comportamental ou organizacional e estratégica. Já na terceira parte faz-se referência aos impactos ocasionados pela internacionalização no sistema de planejamento e controle. Portanto, esta pesquisa objetiva apresentar os elementos necessários para compreensão de que o fato de empresas brasileiras entrarem no mercado externo ocasiona impactos nos sistemas de controle gerencial, gerando assim aspectos de comportamento organizacional diferenciado.

### 2.1 Sistema de Controle Gerencial

#### 2.1.1 O que significa a terminologia “Controle”?

Para que se possa entender o sistema de controle gerencial, é necessário primeiro ter a compreensão do que vem a ser **Controle**.

Anthony e Govindarajan (2008, p.2), citam um exemplo muito interessante do que significa controle:

*“Quando pisamos no acelerador, o automóvel anda mais rápido. Se girarmos o volante, o automóvel mudará de direção. Ao pisarmos no pedal do freio, o automóvel diminui a velocidade ou pára. Com esses mecanismos, é possível controlarmos a velocidade e a direção de nossos automóveis; se algum desses mecanismos não funcionar corretamente, o automóvel não realizará os movimentos que desejamos. Em outras palavras, ele ficará fora de controle.”*

Dentro deste contexto, Reeves e Woodward apud Gomes (1983), expressaram que na literatura referente ao comportamento organizacional, o termo “controle” tem sido confundido com o de “dirigir”.

Entretanto, o controle de uma organização é muito mais complexo do que o controle de um automóvel, tendo em vista que a partir de sua definição, a organização poderá ter controle, por meio de algum tipo de padrão, para as variáveis que considerar relevantes em relação ao seu desempenho será avaliado como igual, superior ou inferior ao esperado.

Frezatti et al (2009), adita quando afirma que o controle permite que a organização, além de acompanhar a realização das atividades, realimenta todo o processo de gestão. Nesse sentido, os autores salientam que para exercer o *controle*, num sentido geral, significa verificar o que foi ou o que está sendo feito, comparar com o que deveria ser, identificar eventuais divergências e tomar as medidas necessárias para a correção dos desvios.

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, tem por fim assegurar que as atividades produzam resultados satisfatórios, condizentes com os padrões estabelecidos. Já dirigir tem por função comandar, conduzir, orientar (AURÉLIO, 2009).

Flamholtz (1996), corrobora com 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 além de favorecer e facilitar a implementação de planos estratégicos. Complementando 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”.

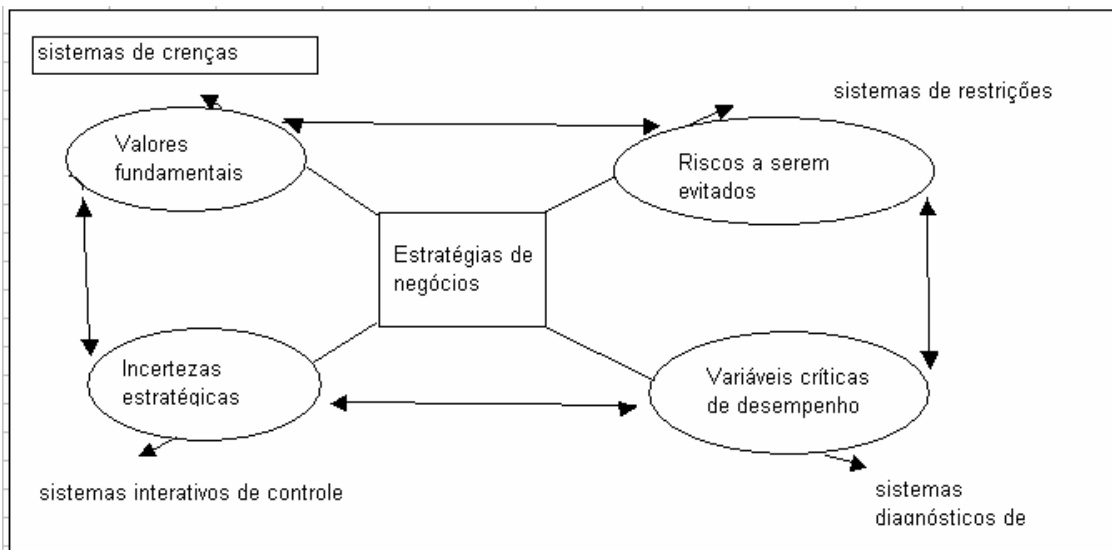
Drury (2004), acrescenta ainda que o controle realizado pela empresa é de suma importância, pois as organizações conseguem um acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos seus membros, se estão consistentes com os planos traçados e se os objetivos estão sendo atingidos.

Portanto, toda organização deve ser controlada, ou seja, o seu processo de funcionamento deve estar em ordem para garantia do seu sucesso como empreendimento, e que seus planos estratégicos sejam executados de acordo com o planejado, para que não perca competitividade perante os seus concorrentes.

Dentro das abordagens disponíveis sobre controle, destaca-se a proposta de alavancas de controle (Simons, 2000), que atualmente é considerada uma das mais abrangentes (FREZATTI et al, 2009). As alavancas de controle são os ingredientes que permitem à organização dar uma personalidade ao processo propriamente dito. O equilíbrio entre essas alavancas é obtido por uma dualidade sugerida por Simons, ou seja, o embate de duas forças opostas que proporcionará o equilíbrio da organização. Cada uma dessas forças compõe-se de duas alavancas, sendo que: (i) os sistemas de crenças e os sistemas interativos de controle atuam na motivação para o compartilhamento de informação e aprendizado, impactando o

propósito de crescimento, e (ii) os sistemas de restrições e os diagnósticos de controle são usados para limitar o comportamento de risco e para focar a alocação racional de recursos (SIMONS, 2000, p.304). O autor menciona ainda, que a pretensão é manter o foco nas oportunidades de inovação, porém, sem perder a racionalidade e o controle.

Figura 1: Alavancas de controle



Fonte: Simons (2000)

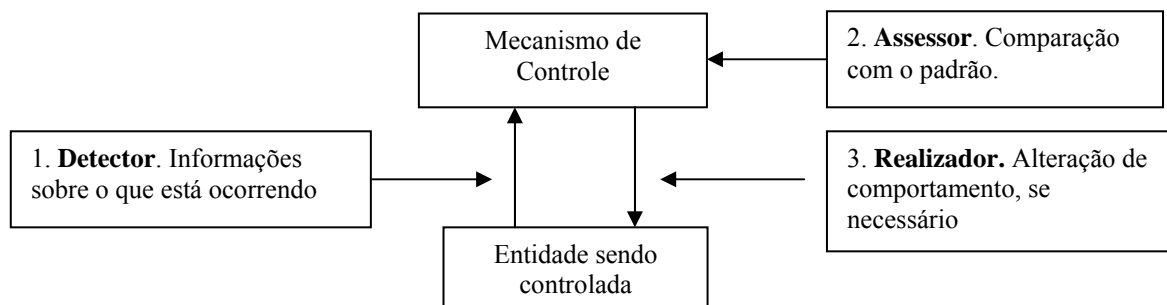
Frezatti (2009), faz referência que nesta abordagem as metas e o seu respectivo acompanhamento são encontrados nos sistemas de diagnósticos de controle, proporcionando a estrutura necessária para que a gestão da organização se desenvolva.

Já Anthony e Govindarajan, (2008, p.2), destacam que os elementos que compõem todo sistema de Controle são:

- Um mecanismo de *detector* ou sensor – que mede o que realmente ocorre no processo que está sendo controlado.
- Um mecanismo de *assessor* – que 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*), que 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 2, como segue:

Figura 2 – Elementos do processo de Controle



Fonte: Anthony e Govindarajan (2008, p.2).

Para que o processo de controle seja executado dentro de uma organização, se torna necessário identificar prováveis desvios, que pode ocorrer de forma mecânica ou através de interferência humana (se apresentar complexidade). Na segunda fase do processo o assessoramento é indispensável para o levantamento do desvio ocorrido, classificando-os de acordo com as variações. Por conseguinte, o mecanismo do realizador, corresponde a ação corretiva dos desvios, se percebida alguma diferença significativa entre o status real e o desejado. Por fim, a rede de comunicação existente entre os elementos do processo de controle é imprescindível para a interface das informações precisas para o desenvolvimento de suas funções.

Logo, 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 a 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, incluindo trabalhadores e órgãos reguladores, e a incerteza se torna maior quando as mudanças tecnológicas são maiores.

Sendo assim, quanto maior for a incerteza do ambiente, mais difícil será a execução da atividade “controle”.

Gomes e Salas (2001), distinguem duas perspectivas dentro do conceito de controle: a perspectiva limitada do uso do controle, normalmente relacionada a aspectos financeiros de acompanhamento das atividades; e a perspectiva ampla que considera o contexto interno e externo à organização, amplia o foco de estudo e considera não apenas as atividades em si, mas também a cultura, as estratégias, o comportamento individual, o contexto social, e a estrutura organizacional.

Quadro 1. Perspectivas de Controle.

Aspectos	Perspectivas	
	Limitada	Ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo Controle como sistema	Controle realizado por todos. Controle como atitude
Ênfase	Cumprimento	Motivação, autocontrole
Conceito de controle	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios Desenho, técnicas de gestão	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo Melhora da posição competitiva
Consideração do contexto social, organizacional e humano	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos. Normas rígidas, padrões valores monetários	Ampla. Contexto social, sociedade, cultura, emoções e valores.
Fundamento teórico	Economia, Engenharia	Antropologia, Sociologia, Psicologia
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão	Formal e Informal. Outras variáveis, aprendizado.

Fonte: Adaptado de Amat (1993, p.27)

Por fim, o controle quer seja muito ou pouco formal, é indispensável para garantir que as atividades de uma empresa estão sendo cumpridas de modo idealizado pelos administradores da organização. Portanto, o “controle” tem a função de cooperar com a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, adequados com as necessidades identificadas pelos clientes (GOMES & SALAS, 2001, p.22). No entanto, como as organizações estão desenvolvendo-se dentro de um contexto social caracterizado por constantes mudanças e uma concorrência acirrada, é necessária para seu bom funcionamento a obtenção de informações que possam influenciar o comportamento das pessoas de forma que suas ações estejam voltadas para o cumprimento dos objetivos propostos pela alta administração. Merchant (1982, p. 44) afirma que a “função de controle da gerência pode ser um determinante crítico do sucesso da empresa”.

### 2.1.2. Evolução do conceito de controle de gestão

Diversos autores indicam que os conceitos sobre controle de gestão já eram utilizados há muitos séculos atrás, e foi somente no início do século XX que estes conceitos tornaram-se amplamente conhecidos através dos trabalhos de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916), principalmente o primeiro e o último, ambos engenheiros, cujos trabalhos repercutem até hoje e influenciaram de forma marcante a gestão e o estudo das organizações de todo o mundo, durante mais de meio século. (DIEHL; BOOSE; OTT, 2009)

Visto que, o ambiente era estável e previsível o mundo foi moldado até algumas décadas atrás, permitindo que as condições ideais ocasionasse no surgimento de dois modelos de organização empresarial. O primeiro chamado de - *modelo clássico* – que surgiu de diferentes movimentos gerados por dois pioneiros: Taylor nos Estados Unidos e Fayol na França.

Segundo Gomes e Amat (2001), Henry Fayol, em sua obra *Administração Industrial e Geral*, partia do princípio que existem leis imutáveis que regem os sistemas de controle: prever, organizar, mandar, organizar, coordenar e controlar. Onde na Europa, preferiu partir da totalidade empresarial para as suas partes, estabelecendo princípios universais de administração para a organização global das empresas.

Fayol, era considerado o pai da administração científica, e preconizava a especialização da tarefa, a padronização das operações e a centralização, como os aspectos fundamentais para o alcance da eficiência administrativa. Para ele, controle era visto como uma verificação de que tudo estava correndo de acordo com o plano adotado. A estrutura organizacional funcional, com o respectivo organograma sob a forma de pirâmide, ainda hoje, é bastante utilizada, reflete de forma apropriada os princípios da organização militar, defendidos por este autor.

Já Frederic Taylor, em seu trabalho de *Administração Científica*, fez associação das idéias de Fayol junto à experiência prática, desenvolvendo sua doutrina nos trabalhos realizados na Bethlehem Steel Company, partindo da racionalidade das tarefas, no qual estabeleceu princípios de organização racional do trabalho com aplicação específica nas fábricas. O taylorismo gozou de bastante êxito e norteou durante muito tempo, a gestão das principais organizações norte americanas. Os pontos básicos de suas idéias foram: introdução de incentivos financeiros e separação das tarefas de planejamento entre o responsável e o executor, supressão do individualismo e a espontaneidade no trabalho e, principalmente, a

consideração dos sentimentos do trabalhador como dados científicos (DIEHL; BOOSE; OTT, 2009)

O modelo clássico proposto por esses dois pioneiros era nitidamente normativo e prescritivo, de modo a adaptar a organização aos princípios universais de administração que estabelecem a melhor maneira de fazer as coisas dentro das empresas, com concepção atomística do homem-apêndice de máquina ou ocupante do cargo. A racionalidade do modelo clássico reside no alcance da máxima eficiência possível com os recursos disponíveis, isto é, o homem era motivado apenas por recompensas e sanções salariais. Em ambas as abordagens, o controle de gestão é considerado como controle operacional e financeiro, direcionando a atuação para aspectos físicos, ligados a atividades e não às pessoas. 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”.

O segundo modelo é chamado de “Burocrático”, que invadiu o modelo clássico no início da década de 1940, sendo desenvolvido pelo economista e sociólogo alemão Max Weber. De acordo com Gomes e Salas (2001), ele contribuiu de forma grandiosa para o estudo de controle de gestão, desenvolvendo o estudo sobre o poder nas organizações, no qual distinguia o poder da seguinte maneira: a autoridade carismática, o poder baseado na tradição e o poder burocrático. E foi através do poder burocrático, que surgiu o contrato jurídico, baseado na aceitação de normas legal-rationais que objetivavam o alcance da eficiência e surgindo assim o “controle burocrático”.

Para Weber, a racionalidade da burocracia reside na adequação dos meios quanto a estrutura organizacional e as pessoas quanto aos fins desejados. A previsibilidade dos resultados e a impessoalidade nas funções constituem a essência do modelo burocrático. As pessoas, com suas diferenças individuais, devem se restringir totalmente à execução das tarefas do cargo, aliás, as pessoas constituem um mal necessário, sendo importantes somente como meio de produção e não como portadoras de idéias e de criatividade. (GOMES & SALAS, 2001)

Esta abordagem burocrática atingiu o seu auge no final da década de 1950. Entretanto, é necessário enfatizar que foi o tripé: Taylor, Fayol e Weber, que constituíram a base fundamental de apoio para definir a estrutura e o funcionamento das empresas.

Nesse período, surge o movimento estruturalista que ocorreu em uma fase crítica e revisionista do modelo burocrático. Mas foi somente no final desta década que começaram a

surgir os primeiros esboços de uma enorme revolução dando surgimento a várias teorias organizacionais: do âmbito comportamental, contingencial, institucional dentre outras. Essas teorias têm origens nas mais diversas áreas das ciências sociais e tratam o comportamento do indivíduo a partir de outras perspectivas de racionalidade.

Contudo, essas dimensões comportamentais, por exemplo, acabaram influenciando diretamente nos desenhos do sistema de controle gerencial nas organizações (Fonseca e Silva, 2009), uma vez que estas são formadas por pessoas, causando interferências nas metas pré-estabelecidas pelas organizações. Partindo desse pressuposto, a literatura sobre sistema de controle gerencial, passou a refletir os contextos humano, social e cultural em que as organizações operam, cujas abordagens permeiam aspectos antropológicos, sociológicos, psicológicos. Estas abordagens sobre as perspectivas contemporâneas serão descritas mais adiante.

Ainda com Gomes e Salas (2001), na década de 70 e início da década de 80, várias tentativas de plano de referência sobre controle de gestão foram desenvolvidas, causando bastante repercussão nos meios acadêmicos e empresariais.(FONSECA & SILVA, 2009)

### **2.1.3 Perspectivas de Controle de Gestão**

#### **2.1.3.1 Perspectiva racional**

Esta perspectiva tem sua origem na escola científica de Taylor e Fayol, que desenvolveram uma visão racional e científica da empresa e dos sistemas administrativos que tiveram grande influência na concepção dominante do controle, seguindo a vertente mais quantitativa das teorias, uma vez que baseia-se em métodos matemáticos e medições de desempenho financeiras assim como fatores extrínsecos de motivação.

Dentro deste conceito tradicional, pode-se incluir a abordagem da Teoria da Contingência, que fundamenta-se na premissa de que nenhum sistema de controle tem um caráter universal para todas as organizações mas é dependente das circunstâncias específicas em que se encontrem. No 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)

E apesar de todas as críticas às limitações racionais, muitos paradigmas e técnicas administrativas são utilizadas nos dias de hoje baseadas neste enfoque racional de controle.

### **2.1.3.2 Perspectiva Psicossocial do Controle**

Essa perspectiva se opõe à mencionada anteriormente por estar associada à influência das teorias de relações humanas, processamento humano da informação e teoria de sistemas abertos. É retratada através de duas vertentes. A primeira aponta a influência da contabilidade de gestão nas pessoas, principalmente no estabelecimento de índices de aproveitamento e rendimento operacional. A segunda destaca a influência dos diferentes estilos de liderança no desenho dos sistemas de controle.

A idéia básica dessas duas linhas é que a ênfase nas pessoas é pautada na contribuição das mesmas ao alcance dos objetivos organizacionais. A motivação é um fator primordial para se alcançar a congruência entre os objetivos individuais e organizacionais. (GOMES & SALAS, 2001).

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.”

Finalmente, esta corrente se fundamenta na aplicação dos avanços da psicologia cognitiva para analisar os fatores que afetam o comportamento e decisões individuais à concepção de controle, e no enfoque dos sistemas abertos, que relacionam a organização e o contexto social, assim como os aspectos de comportamento humano.

### **2.1.3.3. Perspectiva Cultural do Controle**

O termo geral de cultura reflete o meio ambiente que, quando somado às características personalísticas dos indivíduos, traduzem em comportamentos e ações dentro de um determinado grupo (GOMES & SALAS, 2001). Nesse sentido, é visto como guia do comportamento geral de determinada nação ou grupo social, ao menos perante a comunidade.

Muito mais abrangente do que o conceito de cultura organizacional, a cultura geral influencia aquela, de forma a nortear seu estabelecimento evitando impasses e clima desconfortável. Sua definição e composição têm sido estudadas para a formação dos sistemas de controle gerenciais, sob essa perspectiva, a fim de promover um alinhamento entre os objetivos organizacionais e pessoais.

Essa corrente é muito influenciada pela antropologia e sociologia interpretativa onde a contabilidade de gestão não é vista apenas 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).

Sua abordagem é a de que quanto mais burocrático for o sistema, menos sensível estará aos comportamentos socioculturais dos integrantes da organização que, se conhecidos, aumentariam a probabilidade de uma melhor identificação entre ambos os objetivos. Essa corrente de controle considera que a cultura no que diz respeito ao seu objetivo, busca aprimorar o relacionamento entre a organização e os seus empregados de forma a identificar e valorizar os diferentes objetivos por parte dos membros da organização.

Apesar das contribuições dessa perspectiva, alguns autores criticam o reducionismo com que esta corrente considera a organização ao simplificar sua complexidade e centrar-se no processo de controle que compartilha diferentes percepções. Embora seja muito útil para facilitar a compreensão das dificuldades na introdução de novos sistemas de controle, peca por deixar de fora aspectos relacionados ao contexto social.

### **2.1.4 Desenvolvimento de modelos integrativos**

Todavia, no decorrer das últimas décadas foram desenvolvidos vários modelos que contribuíram significativamente para o desenvolvimento do conceito de controle de gestão. A seguir serão apresentadas de forma sucinta essas abordagens clássicas sobre o controle gerencial desenvolvidas por Anthony (1965), Lorange e Morton (1974), Hofstede

(1978/1983) e Flamholtz (1979), tomando como base a tese de doutorado de Gomes (1983), por retratar na década de 80 toda magnificência sobre este tema.

O plano de referência de Anthony (1965), até os dias de hoje, é considerada uma das estruturas teóricas mais utilizadas na área de controle de gestão. Para este autor, o controle gerencial é o processo através do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização.

Pode-se inferir que existem diversos níveis de decisões dentro das organizações, onde o objetivo do sistema de controle gerencial é o *goal congruence*, isto é, fazer com que os objetivos das pessoas coincidam com os objetivos da organização. Contudo, o sistema de controle de gestão deve estar plenamente integrado ao processo de planejamento estratégico, desde sua formulação até o monitoramento de seus resultados.

Segundo Anthony, as principais implicações para o design de sistemas de controle de gestão, segundo este autor, 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.

Já Lorange e Morton (1974), buscaram salientar o caráter orgânico do controle gerencial, em função de sua necessidade de adaptações e conformações a imposições ambientais externas e internas, ou seja, as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Neste caso, o processo de controle gerencial é dividido dentro do processo de identificação da variável de controle, do processo esquemático de direção de curto prazo e do processo de acompanhamento de desempenho de curto prazo.

Ainda na mesma linha de Lorange e Morton, o sistema de planejamento de longo prazo possui forte influência sobre o sistema de controle gerencial, pois nele serão encontradas expectativas de alterações ocasionadas pelo ambiente externo. Além disso, a instabilidade que o meio-ambiente oferece, faz com que as medidas que são baseadas em unidades monetárias sejam insuficientes como variáveis de controle, sob o aspecto da diversificação e altos níveis de complexidades, as organizações requerem sistemas de controle e de planejamento mais flexíveis. Seguindo uma linha completamente diferente da abordada

por Anthony e Govindarajan, na tentativa de oferecer uma atenção mais direcionada para o funcionamento do sistema de controle de gerencial.

Na abordagem de Hofstede (1978), a implantação de um sistema de controle gerencial requer mudanças significativas na filosofia de controle da empresa, por se basear em uma visão mais ampla de um processo sócio-psicológico bastante diferente dos sistemas tradicionais, em que a sua essência está voltada para variáveis políticas, como negociação, valores e julgamentos. Sendo assim, Hofstede rejeita o modelo cibernético de controle, que representa uma abordagem lógica e abstrata ao estudo dos sistemas de controle; e sugere como alternativa o modelo homeostático que representa uma abordagem lógica e abstrata ao estudo dos sistemas de controle. Deste modo, o controle rígido de pessoas e atividades, dá lugar a um sistema de controle onde a base são os grupos de semi-autônomos, ou seja, direcionados ao autocontrole.

Em outro trabalho, Hofstede (1983), a partir do modelo básico de Thompson e Tuden (1959), Hedberg e Jönsson (1978), e Earl e Hopwood (1980), desenvolve um plano de referência para organizações sem fins lucrativos (*nonprofit*). Nesta obra, o autor analisa os sistemas de controle de gestão através da abertura da organização a nível de suas atividades, obedecendo à seguinte classificação: (i) Ambigüidade dos objetivos; (ii) Possibilidade de mensuração dos resultados; (iii) Conhecimento sobre o efeito das intervenções e, (iv) Repetitividade da atividade.

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 à: (i) existência de conflitos de interesses e/ou valores entre aqueles que têm alguma coisa a ver com a atividade, no qual as pessoas têm percepções diferentes; (ii) falta de conhecimento acerca da relação entre meios e fins, na qual a atividade representa o meio. (Exemplo: um objetivo de alto nível poderia ser reduzir o desemprego. A diferença de crenças se a atividade proposta irá de fato reduzi-lo pode torná-lo inalcançável ou até aumentá-lo); (iii) mudanças rápidas no ambiente – turbulência ambiental - que força a existência de novos objetivos ou torna os objetivos anteriores obsoletos, sem sugestão de novos objetivos. (Exemplo: O surgimento de uma nova legislação pode requerer novos objetivos, mas, ao mesmo tempo, muitas forças dentro da organização podem se opor às mudanças requeridas). Percebe-se, assim, que os objetivos não ambíguos só existem para atividades para as quais inexistam conflitos de interesses e/ou valores entre os elementos da organização.

Para Hofstede (1983), o controle de gestão pressupõe que os resultados de uma atividade possam ser identificados e comparados a alvos que foram fixados e que a

informação possa ser usada para redirecionar os esforços despendidos na atividade, quando necessários. O problema é que muitas atividades apresentam resultados que só podem ser definidos em termos qualitativos e em termos vagos. (FONSECA & SILVA, 2009) Nestes casos, somente os inputs (recursos alocados à atividade) podem ser medidos, mas não os resultados. O conhecimento acerca dos efeitos das intervenções administrativas leva em conta que a tecnologia da atividade deve ser entendida pelos administradores já que um sistema de controle de gestão eficaz pressupõe que os esforços alocados a uma atividade possam ser redirecionados se o resultado não alcançar os alvos fixados. Há uma irreduzível incerteza em muitas políticas de decisão que não podem ser quantificadas dentro de uma perspectiva de risco. Finalmente, a repetitividade da atividade diz respeito à forma como as atividades provêm um efeito aprendido que facilita o controle (Exemplo de atividades repetitivas seria o orçamento para operações correntes, e de atividades não repetitivas seriam programas únicos, investimentos, campanhas etc).

Assim, Hofstede constrói sua tipologia de controle de gestão baseada em atividades, comportando os seguintes tipos de controle:

1) Se os objetivos são ambíguos, o único tipo de controle é político (A ambiguidade é um fator crucial nos sistemas de controle);

2) Se conseguir resolver a ambigüidade, mas os resultados não podem ser mensurados e nem podemos usar medidas substitutas, o único tipo de controle possível é julgamental;

3) Se os resultados são mensuráveis, as atividades não são repetitivas e os efeitos das intervenções não são conhecidos, o controle é intuitivo; 3.1) Se as atividades forem repetitivas o tipo de controle é por tentativa e erro;

4) Se os efeitos das intervenções são conhecidos, mas a atividade não é repetitiva, o controle é técnico; e,

5) Se os efeitos das intervenções são conhecidos e as atividades são repetitivas, temos o controle rotineiro.

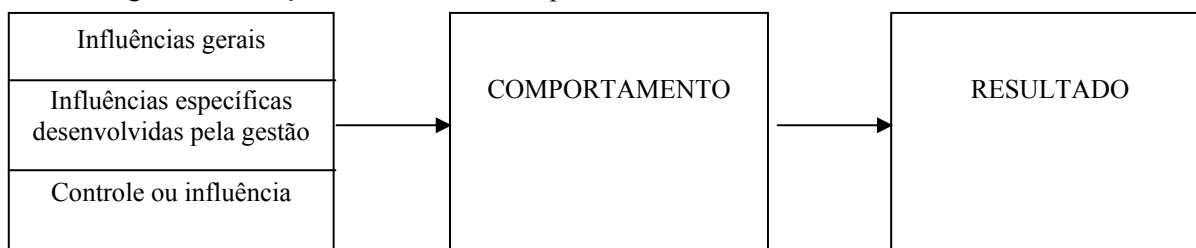
As conclusões práticas desta abordagem conduzem a análise dos sistemas de controle de gestão aos seguintes pontos: (i) antes de usar um modelo (ou paradigma), para poder descrever ou analisar uma situação de controle, deve-se primeiro, estudar cuidadosamente a natureza daquela situação para a qual o modelo pode ser apropriado; (ii) Diferentes modelos podem ser aplicados a diferentes atividades dentro da mesma organização.

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

SILVA, 2009). Nessa abordagem a motivação de indivíduos ou grupos é o elemento-chave, não se tratando de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização (GOMES; RODRIGUES, 2005) na direção das estratégias adotadas (BERRY; BROADBENT; OTLEY, 2005; ANTHONY; GOVIDARAJAN, 2008).

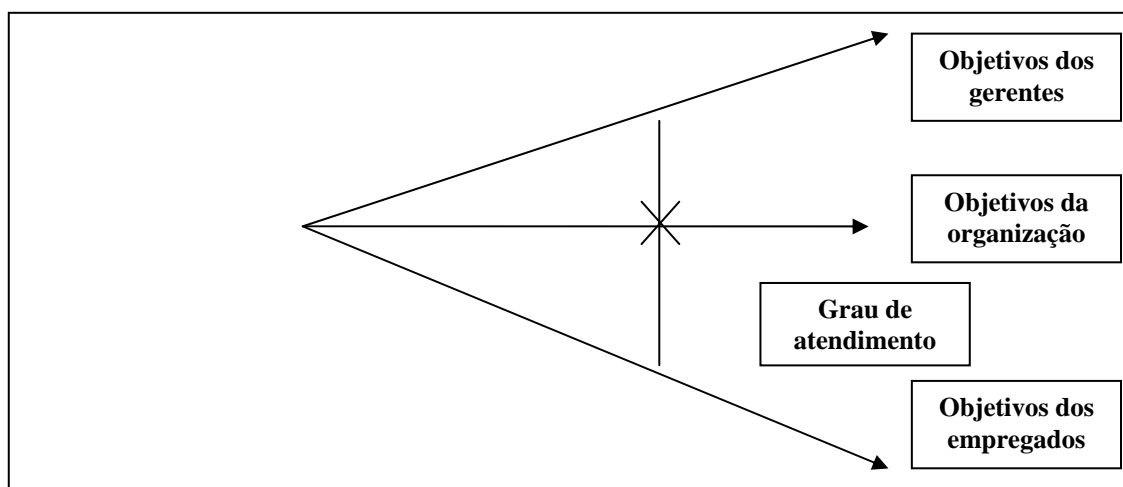
Essa idéia também foi abordada por Chiapello (1997, p. 84), por meio de uma ilustração, como segue:

Figura 3 – Relação Influências – Comportamento - Resultado



Fonte: Chiapello (1997)

Ainda do ponto de vista de Flamholtz (1979), ao mesmo tempo em que enfatiza os aspectos comportamentais dos indivíduos ou grupos envolvidos com a organização, destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial. Partindo desse princípio, ele buscou evidenciar que os sistemas de controle são mais probalísticos do que determinísticos, isto é, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence*. (GOMES; RODRIGUES, 2005). Nesse sentido, a ausência de consideração adequada aos aspectos comportamentais pode levar aos resultados disfuncionais no comportamento das pessoas, tais como desvio de objetivos e distorção / manipulação das medidas de controle.

Figura 4 – *Goal Congruence*

Fonte: Adaptado de Flamholtz (1979)

Um dos principais problemas do controle é induzir estes indivíduos a atuarem de maneira que, ao procurarem seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização, alcançando assim a chamada congruência dos objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Isto significa que os objetivos individuais dos funcionários da organização devem ser consistentes com os objetivos dela própria, na medida do possível. Destacam ainda que é praticamente impossível alcançar a congruência dos objetivos, visto que a organização é afetada tanto por sistemas formais quanto processos informais que, por sua vez, influenciam o comportamento humano dentro das organizações.

Nas décadas de 80 e 90, percebe-se um maior interesse em entender a relação existente entre o contexto social e organizacional e os sistemas de controle gerencial. De acordo com Macintosh (1994, p.87) “a premissa básica é a de que há importantes ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial e que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho”.

## 2.2 Sistema de Controle Gerencial – Características

### 2.2.1 Controle gerencial – definição e objetivos

Para Gomes & Salas (2001, p.23),

*“o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma. A atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um sistema e na realização de um processo que permita influir decisivamente no comportamento das pessoas para que atuem de acordo com os objetivos negociados pela administração.”*

Para o alcance destes objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização.

Conforme Aguiar e Frezatti (2007) afirmam que o controle gerencial tem como objetivo guiar as organizações para alcançar as estratégias traçadas pelos gestores em um ambiente caracterizado por mudanças.

Na visão de Anthony e Govindarajan (2008) controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam outros membros da organização, para implementar as estratégias da organização, e tem como função principal auxiliar à obediência das estratégias adotadas. Isso envolve interações entre indivíduos no sentido de tornar os objetivos pessoais de cada um, compatíveis com os objetivos da organização (*goal congruence*).

Para os autores acima, as considerações sobre comportamento destacam que o processo de controle gerencial apesar de ser sistemático, ele não é mecânico, pois envolve interações entre indivíduos, onde justifica-se pela existência dos objetivos pessoais dos executivos e membros da organização em geral.

### 2.2.2 O predomínio do contexto social e organizacional sobre o sistema de controle gerencial

O contexto organizacional compreende a estrutura da organização, a estratégia, as pessoas e as relações interpessoais existentes entre elas, enquanto o contexto social compreende o mercado, o país e sua sociedade, com todos os seus valores, aspectos culturais e políticos.

Gomes & Salas (2001), destaca três elementos que compõem o processo de controle: o próprio sistema de controle, o contexto organizacional e o contexto social.

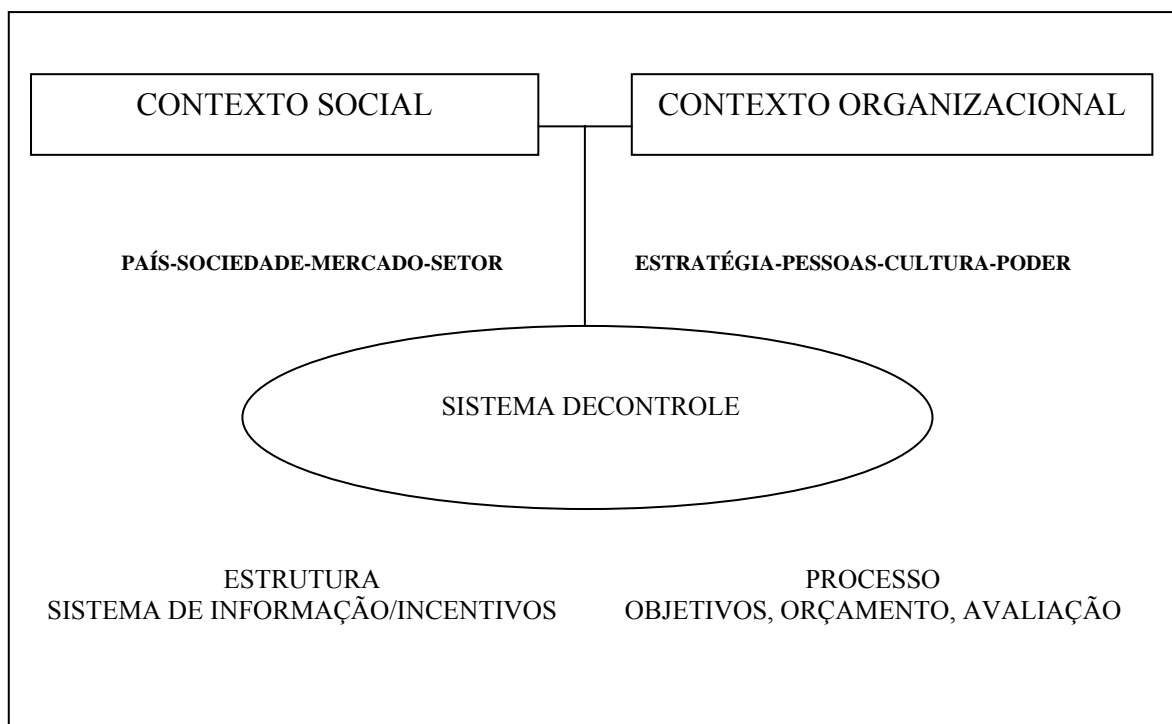
As organizações atuais estão enfrentando um grau cada vez maior de incerteza sobre seu futuro. De um lado, encontra-se em um contexto social com um quadro de mudanças

contínuas e imprevisíveis e com crescente hostilidade e pressão por parte da concorrência. Por outro lado, as organizações estão desenvolvendo atividades cada vez mais complexas em função da maior dimensão, descentralização e dispersão geográfica das diferentes unidades organizacionais. Todo este estado de coisas tem impactado de forma significativa o funcionamento das organizações e em particular os sistemas de controle.

A relevância destas mudanças tem obrigado os responsáveis pelo desenho dos sistemas de informação e controle a desenvolverem mecanismos que sejam capazes de possibilitar, de forma rápida, a adaptação às mudanças, de modo a reduzir a incerteza e garantir controle das atividades.

Ainda, segundo Gomes e Amat (2001), o controle organizacional, refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração. Os instrumentos e ações de controle, por sua vez, sofrem a influência de diversos aspectos que, quase sempre, não estão precisamente desenhados e determinados pela administração, tais como a cultura organizacional, o contexto social, entre outros. Tais influências devem ser consideradas quando se busca compreender o comportamento individual e organizacional.

Figura 5: Vinculação do Sistema de Controle com o Contexto Social e Organizacional



O desenho de um sistema de controle eficaz não é tarefa fácil. Diversos fatores devem ser analisados para que o sistema seja desenvolvido consoante as necessidades e características da organização. O ambiente externo, a estratégia como resposta às mudanças do mercado, a cultura organizacional e a estrutura da empresa são as variáveis que merecem consideração quando do desenho do Sistema de controle gerencial. A não observância desses requisitos mínimos pode acarretar desvios significativos das operações e conseqüentes infortúnios.

Contudo, o Sistema de Controle Gerencial pode ser considerado uma ferramenta de gestão que tem a responsabilidade de fazer com que os objetivos pessoais dos colaboradores sejam congruentes com os objetivos da organização, considerando, inclusive, o contexto social em que a empresa se encontra inserida.

Com base neste fundamento, o controle gerencial passa a ser considerado a partir de duas perspectivas: estratégica e organizacional, ambas direcionadas para o desempenho:

#### **2.2.2.1 Perspectiva organizacional**

Esta perspectiva trata de assegurar que toda a organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração.

Do ponto de vista de Berry et al. (1995) citado por Filgueiras (2008), que afirmam que o controle diz respeito a todos os indivíduos que de alguma forma são afetados pelas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Enfim, o controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionados a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, com intuito de direcioná-las aos objetivos traçados pela alta administração.

#### **2.2.2.2 Perspectiva estratégica**

Já esta trata de facilitar a adaptação estratégica da organização a seu ambiente ou contexto social. Macintosh (1994), argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente através de planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se a ele. Sendo assim,

a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma organização pretende competir em seu ambiente, incluindo em seu processo de funcionamento mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano.

De acordo com Tavares (2000), a perspectiva estratégica surgiu nos anos seguintes ao término da Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, quando a economia mundial apresentava-se diante de cenários turbulentos, e não de um ambiente de estabilidade. E conseqüentemente o planejamento das organizações materializava-se através de orçamentos estritamente financeiros.

De acordo com Atkinson (2000), a contabilidade e o controle gerencial precisam articular-se com as opções estratégicas escolhidas pela organização, visando ao sucesso da empresa. Nesta mesma linha, as medidas de desempenho estratégico devem proporcionar ações que estejam orientadas para a manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização.

As mudanças no contexto social e econômico impulsionaram as organizações a adotarem maior flexibilidade nos negócios e absorverem um processo de planejamento e a administração por objetivos (QUEIROZ apud ANDRZEJEVSKI, 2004).

Na década de 60, portanto, iniciou-se a leitura do ambiente externo e a possibilidade do julgamento de elementos passados que pudessem subsidiar as tomadas de decisões futuras. As décadas seguintes, 70 e 80, foram marcadas pela materialização do planejamento estratégico pelos agentes externos à organização.

Conforme Tavares (2000), a gestão estratégica passou a trabalhar na congruência do planejamento estratégico e a administração organizacional, onde o trabalho é focado na integração da capacidade interna e nas características do ambiente externo.

Sendo assim, a adaptação interna ao contexto socioeconômico é primordial para a sobrevivência das organizações (OTLEY, 1994). Um sistema de controle, portanto, deve estar atento às modificações do contexto social trabalhando tanto no processo de identificação das alternativas estratégicas, quanto na implantação delas (GOMES & SALAS, 2001).

### **2.2.3 O predomínio da estratégia sobre o sistema de controle gerencial**

Atualmente, as empresas sobrevivem em um ambiente socioeconômico em constantes mudanças, por esse motivos, elas necessitam de sistemas de controles capazes de se adaptarem a este novo contexto, a fim de que suas estratégias repercutam as mudanças externas e internas. Existem diversos fatores que fazem com que as organizações adaptem

seus sistemas de planejamento e controle e suas estratégias, como por exemplo, o aumento da inovação tecnológica, saturação do mercado, crescimento limitado, aumento da concorrência com a entrada de novos países nos mercados domésticos, a internacionalização dos mercados e outros.

Segundo Dymont (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.

Porém, o controle gerencial é considerado um dos elementos do processo de estratégia das organizações, mais especificamente, representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias. (MINTZBERG et al, 2006). Podendo ser entendido como o processo de guiar as organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente incerto, exercendo o papel organizacional de permitir que gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na direção de estratégias adotadas, utilizando-se, para tanto, de diferentes sistemas de informação. (BERRY; BROADBENT; OTLEY, 2005; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Devendo ser capaz de proporcionar a unidade na diversidade, por meio da comunicação e da coordenação durante o processo de consecução das metas de curto prazo e objetivos de longo prazo, considerando a organização como um todo. (MACIARELLO & KIRBY, 1994).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), a principal diferença entre a formulação da estratégia e o controle gerencial é que este é o processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e obediência a elas enquanto aquela é o processo pelo qual se decide a adoção de novas estratégias.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), baseado no modelo de Porter (1985), definiram a estratégia de unidades de negócio como a posição atual da empresa no seu setor de atuação em comparação com os seus principais concorrentes e ressalta que elas podem ser do tipo:

(i) Liderança de custos: é um conjunto integrado de ações da empresa para produzir ou fornecer bens e serviços ao menor custo, se comparado com a concorrência, através do aproveitamento de ganhos de experiência, da produção em grande escala, da economia de escala, e do controle rígido dos custos operacionais totais. Normalmente, as empresas que optam por esta estratégia vendem bens e serviços padronizados e sem supérfluo. As principais características: boa capacidade de engenharia de processo, supervisão intensa da mão-de-obra, produtos projetados para facilitar a fabricação e sistema de distribuição com baixo custo.

(ii) Diferenciação: a vantagem competitiva é baseada em oferecer um produto diferenciado para o cliente, mas sem deixar de considerar os custos desta diferenciação. A organização está voltada para o desenvolvimento de produtos e serviços com características únicas dentro do seu setor, qualidade mais alta ou um melhor desempenho, com base na lealdade do cliente à marca, os que justificam preços mais elevados. As principais características são grande habilidade de marketing, capacidade de inovação e desenvolvimento de produto, grande capacidade em pesquisa básica, reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia e longa tradição no setor.

Nos dias de hoje, a forte competitividade obriga as estratégias que combinam a diferenciação como a liderança de custos. A associação dessas duas estratégias poderá ser um fator crucial para a sustentação da vantagem competitiva, sobretudo nos mercados globalizados (HITT et al., 2001). Além disso, a empresa poderá ser capaz de responder mais rapidamente as mudanças ambientais, assimilar novas habilidades e tecnologias e conseguir melhorar suas competências essenciais em todas as unidades de negócio e linhas de produto.

Deste modo, Gomes e Salas (2001) apresentaram um resumo dos tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas empresas no sistema de controle gerencial:

**Quadro 2: Características de um sistema de controle em função da estratégia.**

<b>Tópicos</b>	<b>Liderança de custos</b>	<b>Diferenciação</b>
Sistema de controle	Formalizado e rotineiro. Orientado a controle de custos. Pode ser rígido e lento, pode frear a motivação	Flexível e com ênfase em sistemas informais orientados a resultado. Controle baseado em seleção de pessoal, promove auto-controle
Indicadores de controle	Ênfase na eficiência. Indicadores quantitativos, financeiros e de produção	Ênfase na eficiência. Indicadores Qualitativos e externos
Sistema de informação	Ênfase em sistemas de custos. Medidas rotineiras e periódicas de custos e de resultados	Sistemas adaptados a diferentes decisões e necessidades. Pouco formalizado
Sistema de Incentivo	Extrínsecos, orientados a melhoras em custos, produtividade e despesas	Intrínsecos, orientados a inovação, qualidade e diferenciação
Formulação de objetivos e planos	Orientado a curto prazo. Fixação de padrões. Processo muito formalizado e rotineiro	Orientado a longo prazo. Previsão de tendências sobre o meio ambiente. Flexível, estímulo a criatividade
Sistema de avaliação	Ênfase na análise dos desvios orientados	Análise como aprendizado para o futuro

Todavia, o sistema de controle gerencial não será eficaz se as estratégias não foram implantadas ou se a empresa mudar constantemente seus planos estratégicos.

## 2.2.4 O predomínio da estrutura sobre o sistema de controle gerencial

### 2.2.4.1 Tipos de Controles

Gomes & Salas (2001) propõem a classificação dos controles organizacionais de acordo com a dimensão (pequena ou grande) e o contexto social (local ou internacional) em que as organizações se encontram inseridas. (DIEHL; BOOSE; OTT, 2009).

Ainda com Gomes & Salas, o sistema de controle gerencial pode ser classificado, como demonstrado no quadro 3.

Quadro 3: Tipos de controles organizacionais

	Contexto social		
<b>Dimensão da Empresa</b>	<b>Local</b>	<b>internacional</b>	<b>Formalização</b>
Pequena	<b>Familiar</b>	<b>Ad-hoc</b>	Limitada
grande	<b>Burocrático</b>	<b>Por resultados</b>	Elevada
	Centralizada	Descentralizada	

Fonte: Adaptado de Gomes e Salas (2001, p.56)

As empresas podem ser enquadradas nesses quatro tipos, em função de sua dimensão e de seu contexto social de atuação. (DIEHL; BOOSE; OTT, 2009). As empresas de pequena dimensão têm em geral menor formalização dos seus sistemas e instrumentos de controle; já as de grande dimensão têm maior formalização. Quanto ao contexto, as empresas de atuação mais local têm possibilidade de maior centralização, uma vez que o ambiente tende a ser menos dinâmico e, portanto, a centralização é possível. Em contextos internacionalizados, há maior descentralização, como forma de enfrentar a imprevisibilidade e turbulência.

O **controle familiar** é utilizado em empresas em que a menor dimensão ou a estabilidade do contexto social facilitam um controle mais informal. A estrutura destas empresas é centralizada e marcada pelas características do líder. Quando há delegação de autoridade, esta é baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que

promove lealdade e confiança. Este tipo de controle não atribui muita importância aos sistemas de controles formais.

O **controle burocrático** é próprio de ambiente pouco competitivo e característico de organizações de grande porte, fortemente centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. Em geral, a estrutura destas organizações é funcional, marcada por um grande número de cargos de chefia, distribuídos hierarquicamente, mas com pouco grau de autonomia. Pode-se observar acentuada distância hierárquica entre os diversos níveis de poder, limitada orientação para o mercado e a manutenção de uma cultura avessa à mudança. Este tipo de controle privilegia a adoção de sistemas de controles formais.

O **controle por resultados** ocorre, normalmente, em ambientes muito competitivos e é baseado em sistemas de controles financeiros. A estrutura destas empresas é descentralizada e marcada pelo estabelecimento de objetivos e pela utilização de centros de responsabilidades que são avaliados com base nos resultados apresentados. A descentralização aumenta a necessidade de controle e obriga a adoção de sistemas de controles formais. Normalmente, a organização que adota este tipo de controle tem estratégia com ênfase no curto prazo e no mercado.

O **controle ad-hoc** é próprio de ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade que dificultam a formalização de procedimentos de controle. A estrutura das empresas que o utilizam é descentralizada. Este tipo de controle utiliza mecanismos não-formais, promovendo o autocontrole.

Gomes e Salas (2001, p.60) contextualiza o controle ad-hoc da seguinte maneira:

*Também se desenvolvendo em estruturas bastante descentralizadas, embora com limitada utilização de medidas financeiras, estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamentos por não possuírem características rotineiras e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro ou de produção fabril, mas de marketing, predominantemente direcionados para a inovação*

Ainda, de acordo com os autores, como característica desse controle destaca-se a descentralização, sendo esta identificada a partir do poder de tomada de decisões e também pela avaliação das atividades desenvolvidas. Se ambos forem distribuídos pela organização, então se caracteriza a descentralização. Quanto mais descentralizada for a organização, maior é a confiança da administração nos níveis hierárquicos. Observa-se que, na medida em que a empresa cresce, a descentralização é preferida. Como decorrência surge outra forte característica do controle *ad-hoc*, a elevada profissionalização. Profissionais especialistas para ocupar cargos específicos para determinadas funções. A descentralização pode destacar-se no

controle *ad-hoc*, também, com o objetivo de aumentar as vantagens competitivas, tendo em vista a expansão dos mercados e a possibilidade de competir livremente.

Os administradores dos escalões inferiores conhecem bem as condições locais, tendo por princípio, portanto, condições de tomar melhores decisões que seus superiores (GOMES; MANDIM, 2005, p.60). Em organizações com controles descentralizados, a tomada de decisão tende a ser mais lenta, pois envolve diversas áreas. Contudo pode ser mais completa e eficaz, uma vez que as realidades das diversas áreas envolvidas são conhecidas e avaliadas, antes de decidir. (DIEHL; BOOSE; OTT, 2009)

Apesar da distinção entre os tipos de controle organizacionais, em muitas organizações, os sistemas de controle de gestão adotados podem possuir simultaneamente, características de mais de um dos tipos de controle.

Para um melhor entendimento, no quadro 4 os autores elaboraram um resumo das principais características dos tipos de sistemas de controle :

**Quadro 4: Características dos tipos de controle organizacionais**

Controle familiar	Controle <i>ad hoc</i>
Dimensão pequena Contexto social geralmente estável, pouco contexto hostil, contexto social dinâmico, pouco complexo, depende da visão do líder Estrutura organizacional muito centralizada Personalista, necessidade de supervisão direta Atividades rotineiras com limitada formalização Estilo de gerência personalizada Cultura organizacional paternalista, baseada na fidelidade do líder	Dimensão regular Relativamente hostil, bastante complexo Estratégia pouco formalizada flexível e a longo prazo Elevada descentralização, organização matricial Elevada profissionalização Atividades desestruturadas e pouca formalização Gerência empreendedora Cultura baseada no individualismo e busca de consenso
Controle burocrático	Controle por resultado
Grande dimensão Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo Estratégia de curtíssimo prazo Estrutura organizacional centralizada Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização Coordenação através de normas e regulamentos Estilo de gerência burocrática Cultura organizacional paternalista	Grande dimensão Contexto social dinâmico, muito hostil e complexo Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado Grande formalização Coordenação através de preço de transferência e orçamento profissional Cultura voltada para resultados

**Fonte: Gomes e Salas (2001, p.60).**

#### 2.2.4.2 Estrutura organizacional

A estrutura de uma organização é um meio para ajudar seus dirigentes a conquistarem seus objetivos. Como os objetivos derivam da estratégia da organização, é lógico que a estratégia e a estrutura devam estar intimamente relacionadas. Mais especificamente, a estrutura deve seguir a estratégia (ROBBINS, 2002)

De acordo com Vasconcellos (2008), a estrutura organizacional representa um sistema formal implantado na organização para controlar os membros das organizações a fim de assegurar que as atividades organizacionais estão sendo realizadas. Destarte, a estrutura organizacional adotada pela empresa poderá influenciar a eficiência do trabalho, a motivação dos funcionários, o fluxo de informação, o sistema de controle e, conseqüentemente, ajudará a dar forma ao futuro da organização.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a empresa alguns aspectos: (i) identificação das tarefas necessárias; (ii) organização das funções e responsabilidades; (iii) informações, recursos e feedback aos empregados; (iv) medidas de desempenho compatíveis com os objetivos, e (v) condições motivadoras. (PERROTTI, 2004). A montagem de uma estrutura organizacional consiste em dividir tarefas entre unidades de trabalho chamadas de departamentos.

Aguiar e Frezatti (2007) acrescenta ainda que a estrutura organizacional adequada de um sistema de controle gerencial precisa estar em sintonia com o ambiente na qual a organização está inserida, ou seja, precisa considerar também as características da informação e as técnicas necessárias para que os gestores influenciem o comportamento dos funcionários na direção das estratégias traçadas pela empresa.

O tipo de estrutura influencia o sistema de controle gerencial, em função da forma adotada pelas empresas. Há três tipos de estrutura: a funcional, a divisional e a matricial.

Na estrutura funcional os funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns e deve prevalecer um controle de caráter burocrático e orientado à eficiência. No sistema de controle gerencial a ênfase é dada no registro da informação, sendo que o sistema de controle gerencial é utilizado de forma limitada como mecanismo de controle. Essa estrutura é mais adequada em ambientes estáveis; em empresas onde os processos de coordenação, controle e decisão são centralizados; e a comunicação é vertical. (DAFT; MARCIC; ARAIZA, 2006)

Na estrutura divisionalizada, a preferência deve recair no controle por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados à eficácia, dada a sua maior descentralização e orientação

para o mercado (GOMES; SALAS, 2001). Assim, o controle de gestão deve fornecer informação que permita tanto a tomada de decisões como o planejamento e a avaliação de desempenho dos responsáveis pelas unidades organizacionais. Esse tipo de estrutura é utilizado por empresas que estão inseridas em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade e tem como características o planejamento centralizado e a descentralização operacional (DAFT, 1999).

A empresa que possui estrutura matricial combina o uso de controle por resultados e controle *ad-hoc*, mormente em virtude da complexidade das atividades dos centros de responsabilidade. Essas empresas possuem poucos níveis hierárquicos, a autoridade é descentralizada, o controle vertical é mínimo com predominância do controle horizontal. O quadro 5 apresenta um resumo dos tipos de sistemas de controle em função da estrutura usada pela empresa.

Quadro 5: Sistema de controle em função da estrutura.

<b>Tópicos</b>	<b>Funcional</b>	<b>Divisional</b>	<b>Matricial</b>
Sistema de controle	Burocrático	Resultados	<i>Ad hoc</i> e resultados
Indicadores de controles	Quantitativos. Eficiência	Quantitativos. Eficácia.	Qualitativos e quantitativos
Sistema de informação	Mensuração de gastos	Resultado do centro	Não financeiro
Processo de planejamento	Alocação de recursos	Fundamental para avaliação	Para assegurar coordenação
Sistema de avaliação	Importância limitada	Resultados dos centros	Resultado global

Fonte: Gomes e Salas (2001, p.130).

De acordo com a literatura de controle gerencial não existe ainda uma única estrutura de sistema de controle gerencial que possa ser utilizada em organizações que atuam em diversos contextos (GORDON; MILLER, 1976; WATERHOUSE; TIESSEN, 1978; BRUNS; WATERHOUSE, 1981 apud AGUIAR; FREZATTI, 2007). A estrutura do SCG dependerá das características do contexto social e organizacional, sendo também influenciado pelas características de seus gestores.

### 2.2.4.3 Centralização versus Descentralização

O nível de centralização e descentralização da empresa pode influenciar as características do sistema de controle, pois quanto maior for a descentralização mais difícil e dispendioso se torna o controle, mormente para controlar as variáveis sujeitas a gestão descentralizada.

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2007), uma organização centralizada é aquela em que as decisões operacionais e de planejamento são tomadas pela alta administração. No entanto, à medida que a empresa cresce, torna-se mais difícil manter o controle e o acompanhamento de todas as atividades, e por isso, os gestores precisam delegar autoridade aos níveis mais próximos das atividades operacionais.

Atkinson et al. (2000, p. 613) destacam que “muitas empresas centralizadas estão impossibilitadas de responder efetivamente ou rapidamente aos seus ambientes; então, a centralização é mais cabível nas empresas que se adaptam melhor em ambientes estáveis”. As organizações, à medida que crescem e diversificam seus negócios, necessitam de mais pessoas para gerir seus negócios. Daí a necessidade da descentralização da gestão, que é dar maior autonomia aos responsáveis pelas diversas divisões de uma organização.

Para Garrison e Noreen (2001, p.386) “uma organização descentralizada é aquela em que o poder de decisão não está restrito a poucos executivos de topo, distribuindo-se, ao contrário, pela organização como um todo”. Contudo, a maioria das empresas não é nem totalmente centralizadas, nem totalmente descentralizadas (JIAMBALVO, 2009).

Anthony e Dearden (1980, p. 32), ao se referirem à descentralização, caracterizam a organização divisional como a responsabilidade que um gerente deve ter pela produção e pelo marketing dos produtos, assim como também o controle sobre todos os elementos que afetam a lucratividade da divisão. Destacam ainda que as decisões estratégicas continuam sendo tomadas pela alta direção da empresa.

Assim, a descentralização também contribui para tornar as decisões mais rápidas, fazendo com que o gestor de cada centro de responsabilidade ou de cada unidade, possa tomar decisões ágeis, baseadas em fatos locais. Deste modo, a administração geral da empresa ganha maior liberdade de ação e deixa de se envolver com problemas e decisões do dia-a-dia, passando a se preocupar com as decisões estratégicas da empresa de médio e longo prazo.

Gomes e Mandim (2005), acrescentam ainda que a essência da descentralização é a delegação de autoridade e responsabilidade aos gestores de escalões inferiores da empresa para tomada de decisão, e o grau de descentralização adotado poderá variar de acordo com o

grau de assimetria das informações disponíveis à administração central e às gerências das unidades.

A descentralização tende a ser mais bem sucedida quando a decisão de um gestor não afeta a performance do outro gestor em outra unidade de negócio, isto é, os segmentos ou subunidades são relativamente independentes entre si. Kotler (1997, p.8), ao se referir à descentralização, afirma que:

*a descentralização é um sistema melhor desde que a empresa tenha gerentes altamente qualificados e os sistemas essenciais já instalados, especialmente no tocante à definição de metas para o mercado global, formulação de estratégias e incentivos gerenciais. Prefiro a abordagem descentralizada na administração de grandes empresas. Os gerentes conhecem melhor suas próprias organizações. Quando precisam da aprovação da alta administração, o processo de decisão torna-se lento, sem que as decisões tomadas sejam necessariamente de melhor qualidade.*

As características centralizadoras de algumas organizações, formadas por elementos racionais e extremamente burocráticos, têm impossibilitado a resposta rápida e precisa frente às mutações do ambiente social; essa reserva de poder a níveis seniores de administração é cabível e até justificável em firmas participantes de contextos estáveis

No entanto, a maior parte das organizações sofrem com mudanças rápidas no ambiente externo e necessitam adequar-se, de forma igualmente ligeira, aos novos paradigmas do mercado. Assuma a organização posição determinista ou voluntarista frente ao contexto social, o tempo de resposta ou de inovação, correspondentes, devem ser o mínimo possível.

A descentralização, conhecida também como delegação de responsabilidades dos administradores seniores para os empregados de níveis mais baixos, apresentam as seguintes condições: (i) a autoridade e a responsabilidade devem ser aceitas pelos funcionários sem imposição da alta administração; (ii) os funcionários devem ser habilitados para as novas responsabilidades; e (iii) a organização deve adotar um sistema de controle das atividades dos tomadores de decisões descentralizadas (ATKINSON et al, 2000).

Em organizações descentralizadas, o grau de formalidade é maior. Em razão da delegação de responsabilidades, haverá de ser modelado um sistema de controle com predomínio financeiro e orientado à atuação de cada responsável, de forma a acompanhar a performance de cada centro de responsabilidade (GOMES & SALAS, 2001).

A seguir, efetua-se uma comparação de estruturas centralizadas e descentralizadas.

Quadro 6: Desenho de um sistema de controle em função do grau de centralização.

<b>Tópicos</b>	<b>Estrutura Centralizada</b>	<b>Estrutura Descentralizada</b>
Sistema de controle	Pouco sofisticado. Mecanismos informais. Normas rígidas.	Muito sofisticado. Mecanismos formais. Controle financeiro.
Indicadores de controles	Qualitativo. Nem sempre orientados a resultados	Quantitativos. Orientados a resultados.
Sistema de informação	Orientado ao resultado global. Pouco orientado ao controle de responsabilidades	Orientado à tomada de decisões e ao controle da atuação dos responsáveis
Processo de planejamento	Inexistente ou intuitivo. Quando ocorre pode ter caráter burocrático	É fundamental para lograr o consenso sobre os objetivos globais.
Sistema de avaliação	Baseado em informação não financeira	Baseado em informação financeira e não financeira.

Fonte: Gomes e Salas (2001; p.128).

Os autores Aguiar e Frezatti (2007), levantam a questão ao fato de que o nível de centralização e descentralização da empresa pode influenciar as características do sistema de controle, pois quanto maior for a descentralização mais difícil e dispendioso se torna o controle, mormente para controlar as variáveis sujeitas a gestão descentralizada.

Por fim, Jordan, Neves e Rodrigues (2003), a descentralização não se limita tão somente à delegação de autoridade em uma estrutura piramidal da empresa, mas principalmente, nas atividades e funções. Esta posição se manifesta através de questões como: criação de centros de responsabilidade, necessidade de sua existência e adequação com a estratégia global da empresa, assim como também a forma de contribuir para a realização dos seus objetivos.

#### **2.2.4.3.1 Centro de Responsabilidade**

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.

Sua finalidade é de cooperar na implementação das estratégias traçadas pela administração das organizações.

Atkinson et al. (2000), comparam um centro de responsabilidade como unidade de negocio da qual um gerente é responsável pelo controle, administrando-o a fim de promover os interesses da organização. Para tal, os gestores passam a controlar a unidade de acordo com as responsabilidades que lhe foram atribuídas: (i) decisões sobre gastos (custo ou despesas); (ii) decisões sobre receitas; decisões sobre os resultados; ou (iv) decisões sobre receitas, custos e investimentos. (FREZZATI et al, 2009) O quadro 7 apresenta as principais dos principais centro de responsabilidade.

Quadro 7 Características dos centros de responsabilidade

<b>Responsabilidade pelo controle</b>	<b>Centro de Custo</b>	<b>Centro de Receita</b>	<b>Centro de Resultado</b>	<b>Centro de investimento</b>
<b>Controlado pelo Gestor</b>	Custos e despesas	Receitas	Custos, Despesas e Receitas	Custos, despesas, receitas e investimento
<b>Controlado pela alta administração</b>	Receitas e investimentos	Custos, Despesas, Receitas e investimentos	Investimentos	-
<b>Foco para avaliação de resultado e desempenho</b>	Custos e despesas relativos a alguma meta	Receitas em relação a alguma meta	Lucro relativo a alguma meta	Retorno do investimento em relação a alguma meta

Fonte: FREZZATI et al, (2009)

Para controlar e avaliar o desempenho desse gestor é necessário um sistema de apuração do resultado de cada centro de responsabilidade, comparando-o com algum padrão preestabelecido, normalmente através de orçamento. (HANSEN E MOWEM, 2001)

#### **2.2.4.3.1.1 Centro de Custo**

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

Um método comum para se controlar o centro de custo é comparar seus custos reais com seus custos padrão ou custos orçados. Contudo, se a variações forem significativas, deve-se realizar uma investigação nas atividades do centro de custo para se determinar se os custos estão fora de controle ou se os padrões devem ser revisados.

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.

#### **2.2.4.3.1.2. Centro de Receita**

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

Normalmente, um centro de receita é aquele que recebe os produtos ou serviços produzidos pelas demais unidades da organização, sendo responsável pela venda e distribuição dos mesmos aos consumidores finais.

Para se avaliar o desempenho deste centro, é comparado com: (i) uma meta de vendas orçada, (ii) a variação nas vendas; (iii) variações nos preços de venda; e (iv) volume de vendas. (FREZZATI et al, 2009)

#### **2.2.4.3.1.3 Centros de Resultado**

Este centro também é conhecido como Centro de Lucro, sendo considerado mais adequado adotar o termo centro de Resultado por que nem sempre este será positivo.

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).

Anthony e Govindarajan (2008) citam algumas vantagens na adoção de centros de lucro, dentre os 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 ao ponto afetado por elas.
- A alta administração das empresas podem se concentrar em assuntos mais importantes que englobe 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.

Não obstante, os mesmos autores apresentam algumas dificuldades na utilização do centro de responsabilidade pela empresa, dentre os quais serão apresentados os mais importantes para este 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.

O desempenho deste centro é avaliado comparando-se o resultado obtido, lucro ou prejuízo, a uma meta orçada.

A principal diferença para um centro de investimento está no fato de que, na divisão por centros de resultado, as decisões de investimento ficam sob o controle da administração central. (FREZZATI et al, 2009)

#### **2.2.4.3.1.4 Centro de Investimento**

Segundo Jiambalvo (2009) o centro de investimento é definido como uma subunidade responsável pela geração de lucro e pode ser considerado como um negócio independente. O gestor é responsável por controlar os gastos, as receitas e os investimentos, normalmente limitados a um montante que, para ser ultrapassado, deve ser autorizado pela alta administração. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Um aspecto relevante nos centros de investimentos, é a determinação da liberdade do gestor em relação ao orçamento. De um lado encontra-se a organização cobrando os resultados, no qual o gestor da unidade de negócio tem plena liberdade perante as decisões relacionadas a gastos, políticas de preços e investimento. Do outro, a organização pode exigir que o gestor cumpra um conjunto de metas individuais com relação aos custos, despesas, receitas e investimentos.

Horngren, Sundem e Stratton, (2004) corrobora que o bom desempenho do centro de investimento não ocorre apenas pelo seu bom resultado, mas também pelo capital investido relacionado ao resultado. Consoante a esta afirmação, esta unidade de negócio é avaliada por alguma medida de retorno sobre o capital investido (Retorno sobre o ativo, Retorno sobre o investimento, Retorno sobre o Patrimônio líquido, dentre outros. (FREZZATI et al, 2009)

No entanto, a despeito desses retornos, os gestores dos centros de investimento em geral não recebem autonomia completa para investir em ativos, essa aprovação é normalmente deliberada pela administração central.

#### 2.2.4.4 Preço de Transferência

A descentralização pode ocorrer em vários níveis e formas, por meio de filiais, empresas independentes, divisões, departamentos e usualmente dá início a um processo de transações internas de troca de mercadorias, produtos e serviços, que, se não bem equacionadas, normalmente geram sérios problemas internos, cujo relacionamento operacional desde o início precisa ser integrado (BERNARDI, 2004).

Os preços de transferência são os montantes cobrados por um segmento de uma organização pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização (Horngren, 2004). Portanto, o preço de transferência é utilizado com objetivo de possibilitar a transferência de bens e serviços, entre as divisões, sem que sua autonomia seja prejudicada.

Rodrigues et al. (2003), a necessidade de estabelecer preços de transferência surge das relações comerciais internas entre os diferentes centros de responsabilidade ou unidades de negócios, através da compra ou venda de produtos ou serviços, já que estas transações afetarão a atuação e o resultado obtido por cada unidade.

Portanto, quanto maior o número de transações realizadas internamente nas unidades, mais dependente se torna à avaliação de desempenho do emprego dos preços de transferência.

De acordo com Beuren et al (2006), a legislação brasileira começou a introduzir regras a cerca do preço de transferência em 1997 e com isso passou a integrar o grupo de países que controlam os preços nas operações de importação e exportação de bens e serviços, entre empresas do mesmo grupo econômico. Ela ainda exige que os contribuintes utilizem uma metodologia de cálculo específica e as obrigam a manter documentos que comprovem a adequação dos preços praticados nas transações entre partes relacionadas.

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 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.

Na medida em que os preços de transferência são parte essencial dos sistemas de medição de lucro, eles devem, da maneira mais precisa possível, ajudar a alta administração das empresas a avaliar a performance dos centros de lucro (SOLOMONS, 1976). Assim, a característica principal de um sistema de fixação de preço de transferência é permitir à organização buscar simultaneamente a descentralização da autonomia sem renunciar aos benefícios da centralização, conhecer os resultados de cada centro de responsabilidade e avaliar o real desempenho dos gestores (BEUREN et al, 2008).

Segundo Atkinson (2000), os preços de transferências podem ser baseados nos preços praticados: (i) pelo mercado, (ii) no custo do produto (real ou orçado), (iii) na negociação entre as unidades, (iv) administrados e (v) baseado no custo de oportunidade.

#### **2.2.4.4.1 Preço de transferência baseado no mercado**

O preço de mercado só é válido quando existe competição no mercado e é considerado a melhor maneira de se estimar o valor das mercadorias ou serviços transferidos entre os centros de responsabilidade.

Para Hansen e Mowen (2001), um mercado perfeitamente competitivo requer quatro condições:

*(1) A divisão que produz o produto intermediário como um todo é pequena relativa ao mercado e não pode influenciar no preço do produto; (2) o produto intermediário não se distingue diante dos demais produtos concorrentes; (3) as empresas podem entrar e sair facilmente do mercado; e (4) os consumidores, produtores e donos dos recursos têm pleno conhecimento do mercado onde atuam.*

O preço de transferência baseado em preço de mercado, conforme Pereira e Oliveira (1999), possui algumas variações:

- a) preços com base no mercado ou preços externos, e;
- b) valor realizável de mercado.

Os preços de mercado externo são bases mais apropriadas para estimar o valor das mercadorias ou serviços transferidos entre os centros de responsabilidade. O preço de mercado provê uma estimativa independente do produto ou serviço transferido e provê como cada centro de lucro contribui para o lucro total ganho pela empresa na transação. Por exemplo, a divisão de vendas, em vez de transferir a mercadoria internamente, poderia vendê-la externamente. Semelhante, a divisão de compras poderia comprar externamente em vez de receber a transferência interna (ATKINSON et al., 2000).

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004) para que as transferências de produtos ou serviços a preço de mercado conduzam a decisões satisfatórias devem satisfazer as seguintes condições: (i) o mercado intermediário deve ser perfeitamente competitivo; (ii) dependência mínima entre os centros de responsabilidade e (iii) não pode haver custos ou benefícios adicionais para a organização na escolha do mercado ao invés da transação interna.

Por fim, o preço baseado no mercado é um dos preços mais interessante, pois o valor a ser praticado é o valor de mercado, subentendendo se tratar do preço que o receptor das mercadorias ou serviços estaria pagando, caso fosse adquirir de fornecedor externo à empresa.

#### **2.2.4.4.2 Preço de transferência baseado em custos**

Se os preços de mercado não estão disponíveis, os preços de transferências internas podem ser definidos com base nos custos. O preço de transferência baseado em custos é determinado pela somatória dos custos fixos e custos variáveis alocados de forma direta ou indireta (através de rateio) aos produtos ou serviços (BEUREN, 2008).

Atkinson et al. (2000, p. 635), ao se referirem sobre preço de transferência baseado no custo, afirmam que:

*quando um bem ou serviço transferido não tem um preço de mercado bem definido, uma alternativa a se considerar é a transferência de valor baseado no custo. Alguns valores de transferência mais comuns são custo variável, custo variável mais algum percentual de mark-up sobre o custo variável, custo fixo e custo fixo mais algum percentual de mark-up sobre os custos fixos.*

No entanto, Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que a melhor base para o valor da transferência seria o custo-padrão. O custo-padrão são valores baseados em padrões projetados pela empresa para a quantidade de recursos da atividade que devem ser consumidos por produtos ou pelas unidades e o preço desses recursos (ATKINSON et al, 2000).

Complementando, Vicente et al (1999), afirma que o conceito de custo-padrão está vinculado ao conceito de controle uma vez que permite a confrontação com dados realizados possibilitando a análise das variações e a avaliação de desempenho.

Contudo, as abordagens baseadas no custo para transferir bens e serviços são incompatíveis com a idéia de que o mecanismo da transferência de valor fornece apoio ao cálculo da receita da unidade. Jordan, Neves e Rodrigues (2003) afirmam que tendo por base os custos, as formas mais correntes de fixar os preços de transferência interna são: custo real,

custo padrão, custos *standard* com uma margem, custo marginal e preço sombra (*shadow price*).

#### 2.2.4.4.3 Preço de transferência negociado

Garrinson e Noreen (2001) conceituam preço de transferência negociado como um preço ajustado entre a divisão que está comprando e a divisão que está vendendo. Esta metodologia permite autonomia das divisões e é coerente com o espírito de descentralização, além de fornecer aos gestores melhores informações sobre os custos e benefícios potenciais da transferência na empresa. Neste caso os gestores envolvidos se reúnem para definir os termos e as condições do preço de transferência, que deverá ser aceito pelas partes.

A negociação requer certa confrontação entre os gestores, podendo ocorrer um impacto comportamental negativo, principalmente quando personalidades conflitantes e desejosas de poder estiverem negociando. Livesey (1978, p. 108), ao se referir sobre preços negociados, afirma que:

*um sistema de preços negociados contribuirá claramente para o objetivo de fomentar uma atitude comercial. De um lado, cada centro será encorajado a fornecer preços mais lucrativos, o que o mercado exige e, com efeito, a antecipar tais exigências; e de outro lado, será animado a obter seus insumos nas melhores condições possíveis (levando-se em conta, naturalmente, fatores como confiabilidade e continuidade de fornecimento).*

A premissa do preço de transferência negociado é o acordo. Do contrário, pode decidir não fazer a transferência, o que poderá ser pernicioso para a companhia. Porém, há que se considerar que em alguns casos não há fornecedores externos e que o melhor caminho para ambas as divisões é a negociação.

No preço de transferência negociado, os centros podem pesquisar no mercado o preço do produto em questão e compará-lo com os preços internos, ou seja, o centro consumidor tem a total liberdade de decidir comprar no mercado ou comprar internamente. Porém, o preço de transferência negociado e as decisões de produção podem refletir nas habilidades relativas da negociação de ambas as partes, em vez de considerações econômicas (ATKINSON et al., 2000).

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), deve existir um mecanismo que facilite o entendimento para negociar entre as unidades. Se todas as condições mencionadas estiverem presentes, um sistema de preços de transferência baseado em preços de mercado atende a todos os objetivos mencionados, sem necessidade de interferência da administração central.

Para Horngren, Sundem e Stratton (2004), a vantagem deste método é a autonomia que os centros possuem para a tomada de decisão e a desvantagem é que a negociação pode consumir muito tempo e não ser produtivo.

O preço de transferência negociado depende da habilidade do mediador em negociar com os gestores dos centros envolvidos, haja vista que podem ter diferentes estilos de gestão, diferentes critérios de decisões, horizontes de tempo e percepção da realidade, porém possuem alguns atributos comuns.

#### **2.2.4.4.4 Preço de transferência administrado**

O preço de transferência administrado, inevitavelmente, gera subsídios entre os centros de responsabilidade, mas pode prover um efeito motivacional negativo se os membros de algum centro de responsabilidade acreditarem que a aplicação de tais regras é injusta (ATKINSON et al., 2000).

Em grandes empresas, geralmente as unidades e os diversos ramos de negócios negociam preços de transferência entre si. Assim, os preços de transferência não precisam ser fixados pela administração central. Uma das razões para isso é que a principal função do gerenciamento de linha é estabelecer preços de venda e realizar compras satisfatórias. Outra razão é o fato de que elas têm as melhores informações a respeito do mercado e dos custos, estando assim mais capacitadas para alcançar preços razoáveis (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Finalizando, o preço de transferência administrado é utilizado quando não há um preço de mercado preciso para certo produto/serviço ou quando há um comprador exclusivo.

#### **2.2.4.4.5 Preço de transferência baseado no custo de oportunidade**

De acordo com Jiambalvo (2009), o custo de oportunidade representa o valor e o benefício “que renunciam quando uma alternativa de decisão é selecionada em detrimento de outra”. É imprescindível ressaltar a diferença de custo de oportunidade quando envolve situações de lucro e quando envolve situações de custos.

Martins (2006), ao se referir sobre o conceito de custo de oportunidade, afirma que:

*o custo de oportunidade é um conceito costumeiramente chamado de “econômico” e “não-contábil”, o que em si só explica, mas não justifica, o seu não muito uso em Contabilidade Geral ou de Custos. Representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.*

As definições coletadas sobre custo de oportunidade procuram associar a remuneração sacrificada de uma alternativa em detrimento de outra. A palavra sacrifício é entendida como o montante máximo de recursos sacrificados ou o custo dos recursos utilizados.

Santos (1995, p. 174) ressalta que “o conceito de custo de oportunidade tem sido utilizado, no campo teórico, pela teoria econômica ao atribuir valores aos recursos utilizados por uma empresa. No entanto, sua prática não tem sido estendida aos sistemas operacionais de contabilidade de custos”.

O custo de oportunidade ocorre quando existem recursos escassos destinados à produção ou comercialização de bens e serviços e, é dependente do grau de competição e da ociosidade ou não da capacidade produtiva instalada, refletindo no valor de um recurso e em seu melhor uso alternativo (BEUREN, 2008).

Para Pereira e Oliveira (1999, p. 421), o modelo de preço de transferência com base no custo de oportunidade é aquele que: “o valor dos produtos e serviços transacionados entre as unidades deveria refletir o valor do benefício possível de ser auferido na melhor alternativa econômica de obtenção dos bens e serviços demandados”.

Porém, sem a utilização de um preço de transferência, a empresa fica impossibilitada de avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade e dos gestores envolvidos nas transações internas de bens e serviços.

### **2.3 Perspectivas contemporâneas de controle de gestão**

Segundo Gomes e Salas (2001, p.27), o controle de gestão, ao longo dos anos, incorporou novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas como: economia, psicologia, sociologia, antropologia e outras.

De acordo com Frezatti et al (2009), o grande paradigma clássico da contabilidade e do controle gerencial é o paradigma econômico (teoria neoclássica da economia), pois com as vastas mudanças de cenários em que as empresas encontram-se inseridas, os problemas de pesquisas apresentados não são respondidos apenas com a lógica do paradigma econômico. Dessa maneira, são necessárias as demais teorias sociais, para que se possa compreender e

contribuir para o entendimento de que a realidade organizacional é mais complexas do que as premissas normalmente adotadas pelas variadas linhas de pesquisa.

Dentro deste contexto, a idéia de modelo ideal não existe, o ser humano não é racional. O que se procura é entender o processo de mudança e de adaptação da organização, procurando identificar a prática gerencial sob a ótica da realidade como sendo construída a partir das relações entre os indivíduos. (VALVIO, 2007)

Entretanto, 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).

Esta seção tem por objetivo, apresentar algumas das principais teorias que servem de base teórica para solucionar problemas relacionados ao Controle gerencial e que não são respondidos pela teoria econômica clássica, ampliando assim as possíveis variáveis internas e externas que causam impactos dentro dos contextos organizacional e social das organizações.

### **2.3.1 Teoria da contingência Estrutural**

Com o objetivo de proceder-se uma mudança paradigmática, surgiu a Teoria da Contingência Estrutural, que tem como principal fundamento a não existência de uma estrutura organizacional única que seja aplicada a todas as organizações. O grau de incerteza a respeito de fatores internos e externos à organização conduz a um comportamento mais eficaz.

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). As contingências podem apresentar-se sob diversas formas, como o tamanho da organização, a abrangência geográfica, as estratégias corporativas, a hostilidade do ambiente e o ciclo de vida dos produtos, sendo que todos os fatores citados anteriormente podem influenciar em um determinado momento as organizações.

De acordo com esta teoria, as organizações sofrem pressões interna e externamente. As contingências surgem à medida que ocorrem os processos de mudança, sendo mais comuns os casos das pequenas empresas que se adaptam em virtude da evolução, surgindo a

necessidade de descentralização à medida que as operações tornam-se mais complexas e há uma diversificação no processo produtivo.

Pode-se afirmar, com certo grau de certeza, que o êxito das organizações dependeria de sua sensibilidade e capacidade adaptativa às circunstâncias (Ramos, 1983). As circunstâncias citadas por Ramos seriam equiparadas às contingências que se apresentam para as organizações a todo momento. A sua comprovação ocorreu na forma de pesquisas quantitativas que buscaram, por exemplo, uma variável que apontasse uma correlação positiva entre o tamanho da organização, sua estrutura organizacional e sua estratégia, o que induziu à generalização da teoria e a replicação das mesmas pesquisas em diversos países, com características extremamente positivistas.

Assim, 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). No entanto, esta idéia vem sendo constatada por suprimir a influência da decisão administrativa por parte dos dirigentes. Considera-se que, de acordo com o grau de controle do mercado na qual a organização opera, ela pode tomar as decisões de forma a alterar as contingências, para que estas se adaptem à sua estrutura.

Segundo Covaleski et al (1996), a legitimidade da instituição já está construída. Todas as normas e conceitos ligados à burocratização e, em especial, ao controle gerencial, estão baseados nos preceitos do pensamento econômico racional. Todas as normas são estabelecidas baseadas em princípios gerais da sociedade em geral, construídas para facilitar a organização formal.

Como paradigma dominante nas décadas de 80 e 90, a Teoria da Contingência Estrutural, com suas origens nas teorias clássicas e de relações humanas, afirmou-se como uma das teorias mais utilizadas para explicar os fenômenos organizacionais. Também é considerada adequada ao tratar de temas ligados à estrutura organizacional, sem, no entanto, tentar formular “a melhor maneira” de se estruturar uma organização, mas propondo que há várias maneiras possíveis, de acordo com as contingências existentes em determinado momento.

Baseado em Chenhall (2007), o Quadro 8 apresenta a relação entre algumas variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais.

Quadro 8: Relação entre variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais

Variável	Impacto da variável nos sistemas de controle gerenciais
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 possuem ênfase em seu processo de controle e 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 agregados; estrutura baseada em times está relacionada a maior participação e à utilização de métricas de <i>performance</i> compreensivas (grupo)
Tamanho	O tamanho da organização está associado com sistemas de controles gerenciais mais sofisticados.
Estratégia	Empresas com estratégias caracterizadas como conservadoras ou liderança de custos utilizam mais controles formais do que empresas que têm como estratégia de diferenciação ou crescimento.

Fonte: Chenhall (2007)

### 2.3.2 Teoria Institucional

As pesquisas em análise organizacional tem sido abordadas por três distintas visões de relação organização / ambiente. O final da década de 1940 e início dos anos 1960 apresentam uma ênfase na independência das organizações em relação ao ambiente, que representaria o período de transição do paradigma taylorista da administração científica para os Estudos organizacionais.

No início dos anos 1960, estendendo-se para os anos 1970 a ênfase se dá na interdependência técnica das organizações ao seu ambiente, com aprofundamento dos estudos da Teoria da Contingência Estrutural. Neste período, consideraram-se as organizações como reagentes a determinados acontecimentos.

Desta forma, partiu-se da metade dos anos 1970 até o presente para uma ênfase na interdependência social e cultural das organizações e seu ambiente, dentre elas a Teoria Crítica e a Teoria Institucional.

As origens da teoria institucional moderna podem ser encontradas no trabalho de Berger e Luckman (1967), que em seu 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 processo pelo qual as ações são repetidas e assimiladas por todos os integrantes de uma determinada organização é definida como institucionalização, conforme afirma Scott e Meyer (1991). Esta é também a base de aproximações simbólicas do chamado interacionismo, embora os pesquisadores tendem a focalizar-se em micro processos dentro das organizações.

Meyer e Rowan (1977) discutiram que as sociedades modernas têm muitas regras institucionalizadas que fornecem uma estrutura para a criação e a elaboração de organizações formais. Muitas destas regras são consideradas como mitos, que são implementados e possuem uma imagem de ideais, mas não são testados racionalmente. Originam-se e são amparados pela opinião pública, pelo sistema educacional, pelas leis estabelecidas, entre outros fatores.

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

Assim, muitas das forças que agem nos ambientes das organizações não são baseadas na eficiência ou na eficácia, mas em pressões sociais e culturais previamente estabelecidas que determinam como devem ser moldadas as regras e procedimentos a serem estabelecidos.

O modelo que estuda as relações entre as organizações e o ambiente no qual elas estão inseridas apresenta uma interdependência social e cultural que está presente na teoria institucional. Esta teoria, de acordo com Scott (1987) apresenta-se composta de duas claras divisões: 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.

Meyer e Rowan (1992) abordam que a Teoria Institucional recuperou um elemento weberiano alternativo para a análise do processo de gerenciamento das organizações e do exercício das atividades de controle e coordenação, ou seja, a legitimidade de estruturas

formais racionalizadas. Esta linha argumentativa adquire grande significado quando estes autores afirmam que, na sociedade moderna, as estruturas organizacionais formais desenvolvem-se em contextos altamente institucionalizados, o que faz com que as estruturas passem a refletir os mitos de seus ambientes institucionalizados em vez das exigências técnicas de eficiência.

O fenômeno pelo qual as organizações estruturam-se 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).

De acordo com Caldas e Wood Jr. (1999, p. 284,285) no decorrer da existência organizacional ocorre uma tendência das empresas assumirem formas e características semelhantes. Segundo eles, este fato ocorreu com a organização burocrática até os anos 70 e também com a chamada “empresa orgânica”, desde os anos 80. uma das questões colocadas em relação a este processo de harmonização de procedimentos é: o que leva organizações tão diferentes a apresentar características tão similares?

Para eles, a resposta é dada pela Teoria Institucional, no tocante aos aspectos representado pelo Isomorfismo. Definindo conceitualmente:

*Isomorfismo é o processo que leva organizações em determinado setor a parecer-se com outras, com as quais partilha as mesmas condições ambientais. Nos estágios iniciais do ciclo de vida, campos organizacionais apresentam grande diversidade quanto à forma. Uma vez que passem pelo processo de institucionalização, porém, ocorre uma tendência para a homogeneização.” (CALDAS e WOOD JR, 1999, p.295)*

Considerando-se as pressões representadas no atual ambiente competitivo, já descritas anteriormente, pode-se considerar que as condições para que ocorra o isomorfismo institucional foram propícias, pois há um grau de dependência entre as empresas, que aliada ao fenômeno da rapidez das mudanças que leva às incertezas e ao alto grau de conectividade dos sistemas de informação global e a da sua complexidade resultante impelem as organizações a se tornarem cada vez mais parecidas.

Uma abordagem mais abrangente sobre os processos isomórficos é encontrada no artigo “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields*”, no qual DiMaggio e Powel (1983) enfatizam, em primeiro lugar, que as causas da burocratização e racionalização apresentam mudanças no tempo, não sendo mais direcionadas pela competição ou ainda pela necessidade de eficiência, mais pela ação do Estado e das profissões.

Os referidos autores, ao tratar do Isomorfismo Institucional (DiMaggio e Powel (1983, p. 149-158), apresentam três mecanismos básicos de mudança institucional isomórfica:

- O isomorfismo coercitivo, que tem origem nas influências políticas e nos problemas de legitimidade;
- O isomorfismo mimético, resultante dos padrões de resposta à incertezas e;
- O isomorfismo normativo, o qual pode ser associado à ação das profissões.

Ao estudar o meio ambiente organizacional no qual as empresas estão interagindo, há uma grande probabilidade de existirem organizações “modelos”, que servem como comparação de atitudes ativas e passivas, as quais poderão ter suas políticas e estruturas reproduzidas, de acordo com as pressões existentes neste ambiente, sejam elas coercitivas, miméticas ou normativas, independente da existência de alguma noção de que tal comportamento trará um aumento da eficiência organizacional interna.

DiMaggio e Powel (1983) partiram então para formular um conjunto de hipóteses indicando a direção de mudanças isomórficas, sendo que entre elas pode-se destacar:

- a) Quanto maior for a dependência de uma organização em relação a outra, por motivos diversos, mais similar ela se tornará a esta organização em relação à sua estrutura, clima e focos comportamentais;
- b) Quanto maior o grau de incerteza em relação ao relacionamento entre meios e fins, maior será a expansão para a qual uma organização modelará a si mesma após organizações que ela perceber serem bem sucedidas.

Os autores apresentam ainda hipóteses sobre o impacto da centralização e dependência de recursos, ambigüidade nos objetivos e tecnologias incertas sobre mudanças isomórficas.

A Teoria Institucional, objeto central do presente estudo, pode ser considerada como atual e em pleno estágio de desenvolvimento. Scott (1987) destaca quatro faces desta teoria: (i) institucionalização como um processo de inculcar valores; (ii) institucionalização como um processo de criar a realidade; (iii) sistemas institucionais como uma classe de elementos e; (iv) instituições como esferas sociais distintas.

O autor afirma que a primeira face está representada no trabalho de Selznick, o qual visualizava a estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em relação às características e exigências dos participantes bem como às influências e pressões do ambiente externo. A segunda abordagem encontra-se centrada na linha argumentativa de que a ordem social está baseada, de forma fundamental, sobre uma realidade social compartilhada a qual, por sua vez, é uma construção humana resultante de interações sociais. Assim a institucionalização passa a ser vista como um processo social.

A terceira forma determina que sistemas de crenças institucionalizados, constituem uma classe distinta de elementos que podem influenciar de forma direta a existência e/ou elaboração de uma estrutura organizacional. Desta forma, Scott (1987) salienta as definições de ambiente técnico e ambiente institucional, que fortalecem a ruptura com as abordagens anteriores presas aos aspectos puramente objetivos da realidade organizacional. Esta abordagem é de extrema importância, quando da análise de questões relativas ao processo de mudança em sistemas de controle gerencial.

Scott e Meyer (1991) também afirmam que as organizações estão inseridas em um setor organizacional, também chamado de campo organizacional por DiMaggio e Powell (1983), o qual se compõe de um “dimensão técnica” e uma “dimensão institucional”. Para o modelo proposto por Burns e Scapens (2000), ocorreu a separação entre “campo de ação” e “campo institucional”, analisando-se o processo de mudança no decorrer do tempo.

Por setor organizacional os referidos autores o definem como uma dimensão que incluiria todas as organizações dentro de uma determinada realidade social, apoiando um determinado tipo de produto ou serviço junto com seu conjunto organizacional associado, sendo eles os fornecedores, financiadores, agentes reguladores e outros.

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 macro-instituições, 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 micro-instituições, tratando das relações entre os indivíduos no interior das organizações.

### **2.3.3 Teoria da Agência**

A teoria de agência explica a relação entre dois ou mais indivíduos, na qual um é conhecido como agente ou aquele que toma as decisões e outro é conhecido como principal, cuja função é avaliar as informações, ou seja, as ações são realizadas pelos agentes enquanto a função utilidade, que importa em última instância, é a do principal (HENDRIKSEN E BREDA, 1999, p.139). Pelo fato de essa relação ser uma interação social (principal e agente), há necessidade de ponderar a função utilidade do agente, pois é ele que determina as ações, tornando, assim, a relação complexa.

À medida que as organizações se desenvolvem, tornando-se mais complexas, dado o crescimento de suas operações, surge necessidade de delegação do controle pelo proprietário aos administradores para tal remunerados. A essência desse princípio é que levou às investigações que culminaram na chamada Teoria da Agência, cuja investigação iniciou a partir do estudo de Adolph Berle e Gardiner Means, documentado em sua obra *The Modern Corporations and Private Property*, publicado em 1932 (BERLE; MEANS, 1984).

Anos mais tarde, Coase (1937) abordou de forma pioneira a natureza da firma, no que se refere à consideração dos aspectos internos da empresa, enfatizando a imagem do empreendedor como a figura-chave para a alocação correta de recursos no processo de tomada de decisões e tratando das questões contratuais nas quais estão envolvidas as firmas, que são vistas como consequência de contratos implícitos (parcerias informais) e explícitos (contratos formais de trabalho) que são estabelecidos entre agentes, como trabalhadores, executivos e clientes.

O raciocínio iniciado por Coase (1937) foi seguido por Alchian e Demsetz (1972), e posteriormente por Jensen e Meckling (1976), que o aperfeiçoaram. Alchian e Demsetz (1972) abordaram a natureza da firma, estabelecendo que a noção das atividades internas da empresa deveria estar fundamentada em um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos da organização, concordando com Coase no que se refere à função dos contratos, que é relatar todos os direitos e deveres das pessoas que participam de uma organização.

Jensen e Meckling (1976) fizeram uma análise das implicações comportamentais provenientes dos direitos especificados nos contratos entre os proprietários e os administradores da empresa. A partir disso, a Teoria da Agência foi apresentada pelos autores de forma mais abrangente, dando maior ênfase à separação entre a propriedade e o controle de uma firma.

Em decorrência da separação da propriedade e do controle da empresa ocorrem profundas mudanças na forma de gerenciá-la, visto que os administradores, os agentes, tendem a considerar nas tomadas de decisões não apenas o interesse do proprietário, o 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.*

Esses autores, afirmam que para evitar os conflitos de interesse, é necessário o alinhamento desses interesses, e consideram ser responsabilidade do principal criar mecanismos de incentivo e controle do comportamento do agente para que haja uma convergência dos respectivos objetivos. Tais incentivos podem ser positivos como prêmios de compensação, planos de incentivos, planos de desempenho ou negativos como demissões e penalidades contratuais. (MARROCO et al, 2008)

No que se refere ao controle do comportamento do agente, técnicas de monitoramento, auditorias, sistemas de informação dentre outras podem ser aplicadas para que o resultado das ações do agente possa ser validado com os objetivos traçados pelo principal.

Dessa forma, a partir da existência de um acordo bilateral, de um lado o principal e do outro o agente, este detentor de autonomia adquirida pela delegação de poder e predomínio de intenções de interesse particular, torna-se evidente as divergências de metas, atitudes, objetivos e divisão de trabalho daquelas do principal. A divergência de interesses se faz quando a aquisição de informações por parte do agente desencadeia o processo de assimetria de informação comprometendo a relação de agência realizada no âmbito das estruturas organizacionais.

Williamson (1985), quando se refere à Teoria da Agência, também menciona que ela trata das relações contratuais, onde incentivo e controle são peças fundamentais, e são decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelece a forma como a organização vai ser administrada, premiando ou punindo seus gestores a partir de um processo de gestão que retrate quais, e como, os resultados devem ser obtidos, pressupondo a existência de uma área que atue com neutralidade no monitoramento desse processo.

Diante deste contexto, Frezatti et al (2009) argumenta que na área de controle gerencial, a teoria da agência tem sido utilizada para a compreensão e desenho do sistema de avaliação de desempenho gerencial e remuneração variável (HORNGREN et al, 2004). Sendo assim, o desenvolvimento desses sistemas de controle gerencial tem por objetivo a contribuição para o aumento da congruência entre os objetivos da organização e os das pessoas que integram a organização.

De acordo com Ekanayake (2004, p.50) a teoria da agência trouxe implicações aos controles gerenciais que permitiram a ampliação do alcance desses por meio da visualização da capacidade dos sistemas de informações gerenciais em auxiliar o monitoramento do comportamento do agente quando há dificuldades em observar tal comportamento.

As observações levantadas de acordo com estes sistemas de controle são reportadas tanto ao principal quanto ao agente, permitindo a ambos o acesso a informações detalhadas

sobre a *performance* da organização e de sua administração, fomentando a transparência sobre os produtos das ações dos gestores, diminuindo-se, com isso, a assimetria de informações entre os principais usuários da informação.

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 pelo principal.

A assimetria de informação, surge das diferenças em diversidade e profundidade das informações fornecidas pelo agente ao principal, uma vez que o agente estando à frente do processo, possui acesso mais amplo e profundo das informações podendo controlar o tipo e a qualidade da informação transmitida ao principal. Emerge neste contexto decorrente das divergências de interesse e informações, o problema de agência. (JENSEN; MECKLING, 1976; MILGRON; ROBERTS, 1992; MARÔCCO ET AL, 2008).

Uma das formas de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção de um sistema de governança corporativa. Corroborando, 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.

Frezatti et al (2009), complementa ao mencionar que para reduzir os problemas de agência, as empresas utilizam-se de instrumentos para monitorar a atuação dos gestores. Cita como exemplo desses instrumentos a auditoria interna e externa, maior proporção de membros independentes no conselho de administração e desenho de medidas de performance que visem aumentar a congruência entre os objetivos pessoais dos gestores aos da empresa (SUBRANIAM, 2006).

Contudo, para obter o sucesso na relação principal e agente há de se considerar os seguintes aspectos: a) a feitura do contrato deve prever as diversas alternativas de comportamento do agente; b) o esquema de incentivos deve ser modelado para que o agente tenha interesse em atingir os objetivos do principal e c) no caso do principal não puder

observar continuamente o desempenho do agente e/ou não saber julgá-lo, deve estabelecer um sistema de seleção, monitoramento e controle confiável. (SANCHEZ, ARAÚJO, 2005 apud MARÔCCO et al, 2008)

### **2.3.4 O ciclo de vida das organizações**

A abordagem do ciclo de vida organizacional faz uma analogia com organismo humano. Para essa teoria, uma empresa é análoga a um ser vivo que nasce, se desenvolve ao longo do tempo e morre.

A teoria do ciclo de vida das organizações versa sobre a questão de como as organizações se desenvolvem no tempo. Esta abordagem retrata que as mudanças organizacionais ocorrem em padrões previsíveis caracterizados por estágios de desenvolvimento. As típicas transições são esperadas na medida em que as organizações simples, jovens e pequenas se tornam mais complexas, velhas e grandes. (NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007).

Segundo Frezatti et al (2009), para determinação do conceito do ciclo de vida organizacional, efetua-se um diagnóstico da organização verificando características de elementos organizacionais. Esses elementos podem ser expressos como estrutura de tomada de decisão, estrutura organizacional, tamanho, perfil estratégico, dentre outros.

Vários autores como Grainer's (1972), Adizes (1979, 2001), Lippitt; Schmidt's (1967), Quinn; Cameron's (1983), Kazanjian e Drazin (1990), Baker e Cullen (1993) descreveram as diferentes fases do ciclo de vida organizacional. Baseados nesses autores, Miller e Friesen (1984) desenvolveram uma metodologia do ciclo de vida das organizações que será utilizado nesta pesquisa a fim de compará-lo com a atual fase em que vivem as empresas pesquisadas.

Miller e Friesen (1984), contribuíram para o tema com a aplicação de testes empíricos para os elementos que constituem a diferenciação dos ciclos de vida: estratégia, estrutura, ambiente, e processo decisório. Os estudos empíricos mostraram complementaridade entre os elementos.

O objetivo de Miller e Friesen (1984) 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).

Com relação as características internas das organizações mudam de acordo com o contexto externo em que as empresas estão inseridas e essas mudanças são representadas e explicadas através de estágios do ciclo de vida organizacional. Assim, as estratégias, as estruturas, e o estilo de gestão variam sistematicamente através dos estágios de ciclo de vida

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 (*birth*) as estruturas são simples e centralizadas. É predominada por poucos controles formais e sistema de informação, tendo em vista a presença, ainda dominante, do fundador da organização. Há o predomínio da orientação intuitiva; se houver procedimentos e orçamentos, são, em geral, muito simples. Dotado de característica paternalista, o dono da empresa não delega autoridade e responsabilidade, as decisões são extremamente centralizadas.

Na fase seguinte, denominada de crescimento (*growth*), a linha de produtos é ampliada e mercados são abordados de forma segmentada. A estrutura, agora mais especializada, possui ferramentas de análise de desempenho e processamento da informação. A influência do dono é menor tendo em vista maior delegação de responsabilidade. O grau de ousadia também diminui, uma vez que as tomadas de decisão serão discutidas por um número maior de pessoas e prescindirão de uma análise mais fundamentada.

Ao atingir a maturidade (*maturity*), há uma ênfase maior na formalidade dos controles, onde a estrutura torna-se mais sólida em termos de indicadores financeiros e análises de desempenho. A figura do fundador estará cada vez mais distante nessa fase, se ainda não tiver ocorrido a retirada. O grau de inovação, por conseguinte diminui, face o interesse de adquirir maior estabilidade no ambiente e a estrutura, cada vez mais profissionalizada, objetivará a eficiência e lucratividade das operações.

A fase de rejuvenescimento (*revival*) é a mais ousada de todas as outras. A inovação, o risco e a orientação para o futuro tomam proporções bem maiores do que nas outras fases. Os sistemas de avaliação de desempenho tornam-se mais sofisticados para acompanhar o desempenho de uma estrutura divisionada.

As organizações em declínio (*decline*) são caracterizadas pelos seguintes fatores: a empresa torna-se estagnada e por isso, o seu crescimento reduz; ausência significativa de sistemas de controle internos ou externos; a comunicação entre áreas e níveis hierárquicos torna-se deficiente e, conseqüentemente, a capacidade de reação diminui significativamente; a

tomada de decisão é centralizada e conservadora; e a gestão das crises não permite que a empresa se dedique a outras funções importantes (NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007). Além disso, neste estágio os recursos financeiros são mais escassos do que em todos os outros estágios, 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)..

Essas fases, no entanto, não possuem uma seqüência fixa e única. As organizações podem, inclusive, passar por elas mais de uma vez. O tempo de cada uma não pode ser medido, pois existem outros fatores que configuram a estrutura de uma empresa.

O conceito de configuração que tange a teoria do ciclo de vida organizacional considera elementos contingentes à estruturação de um modelo, que fundamenta que na combinação desses elementos como: estratégia, estrutura e ambiente, resultam em diferentes formas de modelagem.(MILLER, 1986; 1987; 1996). Esta configuração quando adotada pelas empresas acompanhará os ditames do ambiente externo, que promoverá uma seleção natural das formas de organização adaptadas. Essa abordagem baseia-se na perspectiva de que os elementos contingentes não devem ser analisados isoladamente.( FRAULOB, 2008)

As variáveis contingentes, tais como tipo de serviço, estratégia de negócio e o estágio do ciclo de vida da firma, influenciam o desenho do sistema de controle gerencial (AUZAIR, LANGFIELD-SMITH apud FREZATTI, NECYK & SOUZA, 2007), em especial em relação a sua formalização que, segundo Miller e Friesen (1984), será maior conforme for passando do nascimento ao rejuvenescimento; a queda só seria percebida na fase de ‘declínio’.

Em estudos de Moores e Yuen, a formalização do sistema de controle gerencial sofrerá mudanças tantas quantas forem as transições entre os estágios dos ciclos de vida, uma vez que sua configuração adaptar-se-á às novas características organizacionais. A formalização será, portanto, maior nas transições dos estágios ‘nascimento’ para ‘crescimento’ e ‘maturidade’ para ‘rejuvenescimento’, as demais transições, ‘crescimento’ para ‘maturidade’ e rejuvenescimento’ para ‘declínio’ o grau de formalização do sistema de controle diminui. (FREZATTI; NECYK; SOUZA, 2007)

Miller e Friesen citados por Frezatti, Necyk e Souza (2007) apresentam, inicialmente, como um filtro da pesquisa os estágios e características de cada um, conforme o quadro 9:

Quadro 9: Estágio do ciclo de vida.

<b>Estágio</b>	<b>Situação</b>	<b>Organização</b>	<b>Inovação e Estratégia</b>
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma pequena; Jovem;</li> <li>• Dominada pelo Fundador;</li> <li>• Ambiente homogêneo, plácido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura informal;</li> <li>• Indiferenciada;</li> <li>• Poder altamente centralizado;</li> <li>• Métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação considerável nas linhas de produto;</li> <li>• Estratégia de nicho;</li> <li>• Assume riscos substanciais.</li> </ul>
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho médio;</li> <li>• Mais velha;</li> <li>• Múltiplos acionistas;</li> <li>• Ambiente mais heterogêneo e competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguma formalização da estrutura;</li> <li>• Base organizacional funcional;</li> <li>• Diferenciação moderada;</li> <li>• Algo menos centralizada;</li> <li>• Desenvolvimento inicial de processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas;</li> <li>• Inovações incrementais nas linhas de produto;</li> <li>• Crescimento rápido.</li> </ul>
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior;</li> <li>• Mais velha ainda;</li> <li>• Propriedade dispersa;</li> <li>• Ambiente ainda mais heterogêneo e competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura formal e burocrática;</li> <li>• Base organizacional funcional;</li> <li>• Diferenciação moderada;</li> <li>• Centralização moderada;</li> <li>• Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação da estratégia de produtos e mercados;</li> <li>• Foco no suprimento, mercados bem definidos de forma eficiente;</li> <li>• Conservadorismo;</li> <li>• Crescimento menor.</li> </ul>
Rejuvenescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito grande;</li> <li>• Ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base organizacional divisional;</li> <li>• Alta diferenciação;</li> <li>• Controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados; análise mais formal na tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para algumas áreas não relacionadas;</li> <li>• Alta propensão a riscos e planejamento;</li> <li>• Inovação substantiva;</li> <li>• Crescimento rápido.</li> </ul>
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho de mercado;</li> <li>• Ambiente heterogêneo e competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura formal e burocrática;</li> <li>• Base organizacional funcional na maioria;</li> <li>• Diferenciação e centralização moderadas;</li> <li>• Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo nível de sofisticação;</li> <li>• Corte de preços;</li> <li>• Consolidação de produtos e mercados;</li> <li>• Liquidação de subsidiárias;</li> <li>• Aversão a risco e conservadorismo;</li> <li>• Crescimento baixo.</li> </ul>

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

## **2.4 Exemplos de instrumentos financeiros e não financeiros utilizados no controle gerencial e na avaliação de desempenho**

Nas últimas décadas, os sistemas de controle gerencial sofreram diversas mudanças com a finalidade de tentar controlar os trabalhadores e mantê-los mais informado. Por isso, cada vez mais as organizações procuram desenvolver sistemas de controle capazes de avaliar o desempenho dos seus funcionários, em todos os níveis organizacionais.

Para Anthony e Govindarajan (2008), os sistemas de avaliação de desempenho têm como finalidade ajudar a organização cumprir sua estratégia. As organizações devem formular parâmetros para avaliar se a estratégia está sendo cumprida ou não e, caso seja necessário, tomar as providências cabíveis para atingir as estratégias traçadas. Por isso, as informações de um sistema de avaliação de desempenho devem conter indicadores que irão medir o desempenho de todos os funcionários de uma organização.

O emprego de instrumentos de controle e medidas que avaliem o desempenho dos gestores são essenciais para a gerência das organizações, pois possibilitam direcionar as decisões de planejamento e controle de acordo com as metas e objetivos estabelecidos pela alta administração.

Ferreira e Otley (2006), destaca que com base nas características da informação, ao se de desenhar o sistema de controle gerencial, deve-se avaliar uma variável denominada de custo de obter a informação que procura refletir a racionalidade econômica, no qual pode-se utilizar desde uma informação cuja obtenção é dispendiosa até uma outra cuja obtenção seja sem ônus ou não dispendiosa, como exemplo podemos citar o orçamento, Balanced Scorecard, Custeio baseado em atividades, dentre outros.

Para esses autores, as técnicas de controle gerencial podem ser classificadas como tradicionais e contemporâneos. Em que, Chenhall e Langfield-Smith (1998) apud Aguiar e Frezatti (2007), denominam de técnicas contemporâneas as que enfatizam o desenvolvimento mais acurado do custo dos produtos, fornecem um foco mais amplo na avaliação do desempenho de processos de produção e incluem atividades e processos para resultados estratégicos.

Quadro 10: Técnicas Tradicionais e Contemporâneas de Controle Gerencial

Tradicionais	Contemporâneas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planejamento Estratégico</li> <li>● Orçamento</li> <li>● Análise de Variação Orçamentária</li> <li>● Técnicas Tradicionais de Custeio</li> <li>● Análise de Lucratividade do Produto</li> <li>● <i>Tableau de Bord</i></li> <li>● Lucro Residual</li> <li>● Retorno sobre o Investimento</li> <li>● Análise Custo-Volume-Lucro</li> <li>● Técnicas de Pesquisa Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Balanced Scorecard</i></li> <li>● Orçamento Baseado em Atividades</li> <li>● Custeio Baseado em Atividades</li> <li>● Custeio Alvo</li> <li>● Análise de Lucratividade de Cliente</li> <li>● <i>Economic Value Added (EVA)</i></li> <li>● Análise de Ciclo de Vida do Produto</li> <li>● <i>Benchmarking</i></li> </ul>

Fonte Ferreira e Otley (2006)

Nesta pesquisa serão abordadas algumas dessas ferramentas de controle e avaliação de desempenho. A seguir serão descritas suas principais características:

### 2.4.1. Medidas financeiras

#### 2.4.1.1 Orçamento

O orçamento consiste em estimativas de valores financeiros para um determinado período geralmente no período de um ano. Na medida em que se obtêm os desempenhos reais, é efetuada a comparação com o orçamento, e, portanto, ações corretivas são implementadas sobre as diferenças entre o real e o orçado, ou então, os planos são reformulados de acordo com as mudanças do ambiente.

De acordo com Horngren et al (2004), o controle orçamentário constitui um dos principais instrumentos de controle das atividades dos centros de responsabilidade, uma vez que compara resultados reais com resultados orçados, e é intitulado pela maioria dos gestores como principal guia financeiro.

A abordagem racionalista apregoada por Anthony e Govindarajan (2008), e calcada na administração científica considera o orçamento apenas como uma extensão do planejamento a

longo prazo, cujo objetivo alcança a avaliação de desempenho dos gestores no alcance das metas estipuladas. Já Silva (2004), relaciona o controle orçamentário à estratégia da organização transformando-no em um instrumento próximo ao controle estratégico.

Bunce et al (1995) propõe fatores contingencialistas ao sistema de controle orçamentário ao prever a importância da missão, visão e estratégias organizacionais em seu desenho. Os recursos, segundo eles, devem ser previstos e avaliados consoante os processos e não mais os departamentos.

Covaleski et al (2003) citado por Silva (2004) trabalham com o processo orçamentário sob três perspectivas: (i) econômica – aborda o orçamento como instrumento coordenador das atividades e catalisador de incentivos; além de funcionar como um sistema de informação gestor-empregado; (ii) humana – considera o contexto humano no controle orçamentário; e, por fim, a (iii) perspectiva contingencial – considera no desenho orçamentário fatores como estrutura organizacional e contextos social e humano.

Para Anthony e Govindarajan (2008), o orçamento tem as seguintes características:

- Estima o potencial de lucro;
- É apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários (como, por exemplo, unidades vendidas ou produzidas);
- Cobre geralmente o período de um ano;
- É um compromisso gerencial. Os executivos comprometem-se a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento;
- A proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta do que os responsáveis pela execução do orçamento;
- Uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais;
- O desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações são analisadas e explicadas.

De acordo com Atkinson et al (2000) orçamento pode ser classificado em dois tipos: operacionais, que inclui o orçamento das atividades de compra, venda e produção; e o financeiro, que está relacionado as projeções das demonstrações de resultado, fluxo de caixa e balanço patrimonial e estes afetam financeiramente os orçamentos operacionais.

As as principais vantagens da utilização do orçamento empresarial são (WELSCH,1987):

- Desenvolvimento do planejamento da sofisticação da administração em seu uso;
- Elaboração de um plano (orçamento) realista de vendas;

- Estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
- Comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
- Obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e
- Atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Em relação as desvantagens do uso do orçamento, destacam-se os abordados por Horngren, Foster e Datar (2004):

- . Falta de integração entre o orçamento empresarial e a estratégia da organização;
- . O processo orçamentário não conduz a criação de valor de longo prazo;
- . O orçamento não propicia a coordenação entre as diversas áreas da empresa;
- . A excessiva preocupação com os aspectos financeiros do negócio em detrimento de outras variáveis de caráter qualitativo e de longo prazo.

Diante do exposto, é necessário ressaltar que o exagero no uso do orçamento pode causar distorção quando da avaliação do cumprimento das metas, ocasionar fraudes e ocorrer um desalinhamento com a estratégia. Por exemplo, a remuneração dos funcionários de uma determinada unidade relacionada ao cumprimento de metas inalcançáveis contidas no orçamento pode causar desvios éticos, ou seja, haver manuseios das informações, para que unidade em questão apure os números desejados, sendo assim a meta almejada pela alta administração.

#### **2.4.1.2 Custo-padrão**

Segundo Jiambalvo (2009, p.314), Custo padrão refere-se ao custo em que os gestores acreditam que devem incorrer para produzir um bem ou prestar um serviço em condições previstas.

Já 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.

Para Padoveze (2008, p.345) os objetivos mais importantes do custo-padrão são :

- Determinar o custo que deve ser, o custo correto;
- Avaliar as variações acontecidas entre o real e o padronizado;
- Definição de responsabilidades e obtenção do comprometimento dos responsáveis por atividade padronizada, servindo como elemento motivacional;
- Avaliação de desempenho e eficácia operacional;
- Base para o processo orçamentário;
- Formação de preço de venda;
- Acompanhamento da inflação interna da empresa.

De acordo com Pizzolato (2008), em um sistema de custos padrões, o padrão é uma previsão ou orçamento a ser usado para controle dos custos reais, que serão observados posteriormente, no qual segue o principio da gerência por exceção, segundo o qual resultados reais que correspondem aos padrões indicam normalidade; as exceções ou anormalidades, entretanto exigem observação e análise. Dentro deste processo, é preciso que as pessoas responsáveis em analisar as diferenças entre o padrão e o real, estejam conscientes de que o padrão é possível de ser atingido e que deverão estar interessadas na averiguação das divergências e sua eliminação. Desse modo haverá identificação dos possíveis desvios. (MARTINS, 2003)

Catelli (1972, p. 43) adverte que no custo-padrão:

*os padrões a serem constituídos devem coincidir com o conceito do "ideal atingível" de eficiência e produtividade e ainda levar em conta apenas perdas, desperdícios, tempo improdutivo, produção defeituosa, etc., em níveis mínimos.*

O estabelecimento de custo-padrão requer dos gestores acompanhamento constante e revisão destes custos, quando necessário, para não afrouxar ou esticar a motivação dos funcionários. Daí a necessidade de atribuir metas de eficiência para os centros fornecedores de bens e serviços.

#### **2.4.1.3 Custeio Baseado em atividades – ABC**

Devido ao avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, em muitas indústrias os custos indiretos têm crescido continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos, se comparado aos custos diretos (MARTINS, 2006). Sendo assim, o objetivo da criação do ABC foi reduzir a arbitrariedade do rateio dos custos indiretos realizados pelos sistemas tradicionais de custos, que rateava os custos indiretos na

mesma proporção das horas de mão-de-obra direta gasta ou dos materiais diretos ou através das unidades produzidas ou nas horas máquinas ou outro critério de rateio.

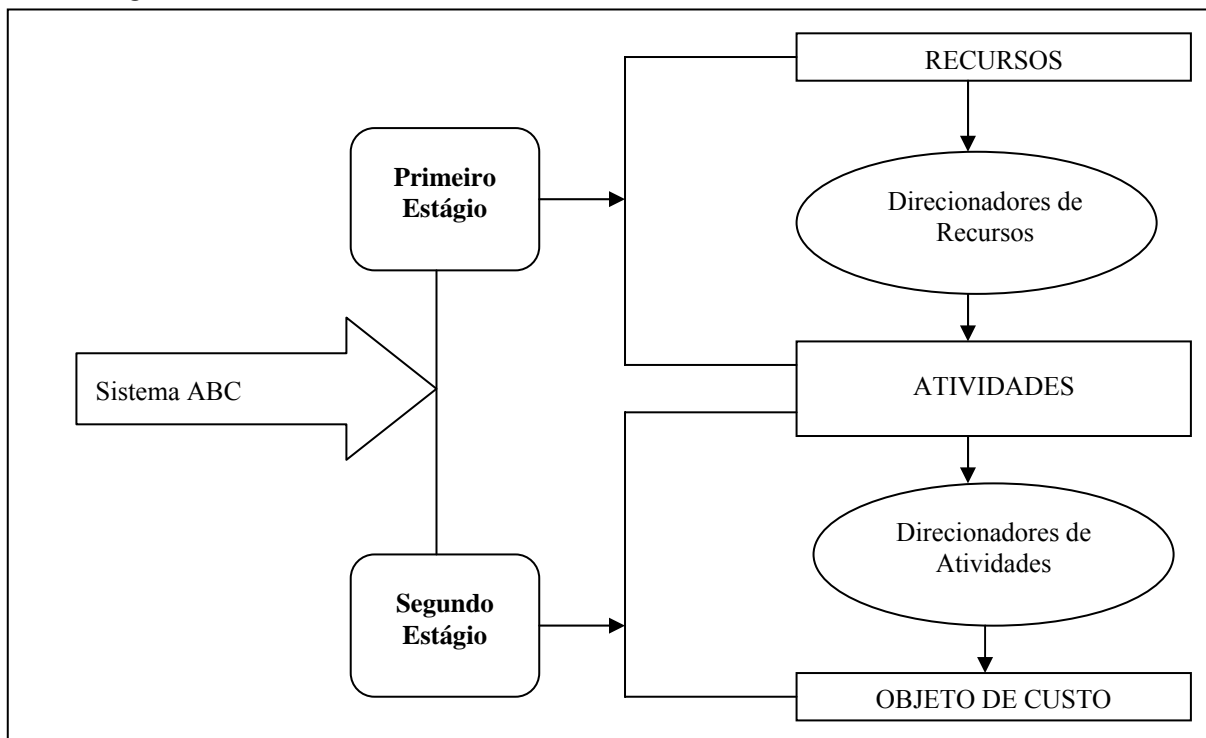
Conforme Garrison & Noreen (2003, p. 223), o ABC é:

*“... um método de custeio projetado para municiar os gerentes com informações de custo, para decisões estratégicas ou de outra natureza, que potencialmente afetem a capacidade e, por conseguinte, os custos “fixos”. O custeio baseado em atividades é também utilizado como um elemento da gestão por atividade, abordagem de gestão que tem por foco as atividades.”*

O sistema de Custeio Baseado em Atividades reduz as distorções provocadas pelo arbitramento dos critérios de rateio dos custos indiretos de fabricação aos diferentes processos e produtos, visto que ele utiliza as atividades necessárias à manutenção da produção como direcionador para a distribuição destes custos. "Um sistema de Custeio Baseado em Atividades primeiramente rastreia os custos para as atividades e, em seguida, para os produtos e outros objetos de custos. A suposição subjacente é que as atividades consomem recursos, e os produtos e outros objetos de custos consomem atividades" (HANSEN E MOWEN, 2001, p. 393).

Basicamente, pode-se entender o sistema de Custeio ABC da seguinte forma: as atividades executadas na empresa consomem recursos (mão-de-obra, materiais diretos, e custos indiretos de fabricação); os produtos ou serviços consomem estas atividades, ou seja, é pela atividade que os recursos são alocados aos produtos. Este processo, de acordo com Silva (2004, p. 111), pode ser reproduzido na figura 5 a seguir:

Figura 6: Estrutura básica do Custeio Baseado em Atividades



Fonte: Silva (2004)

A passagem pelas atividades para aproximar os recursos de seus respectivos objetos de custo permite identificar as relações causais entre os recursos, as atividades e os objetos de custos, o que não é possível pelo modelo tradicional, mesmo quando utiliza centros de custo (BOISVERT,1999).

Um dos questionamentos constante do sistema de produção é próprio do sistema ABC que, ao contrário dos sistemas tradicionais, está sempre buscando formas alternativas de produção visando à redução de custos, verificando as atividades que agregam valor e aquelas que o cliente não estaria disposto a custear. Com isso este sistema pode ser muito útil para as empresas preocupadas na satisfação do cliente e na manutenção da qualidade dos produtos e serviços prestados.

Jiambalvo (2009) apresenta algumas vantagens da utilização do custeio ABC. São elas:

- Serve como uma ferramenta de controle e de gestão do processo produtivo, mormente quando se trata de custos e despesas indiretas;
- Aumento da precisão no custeio, podendo levar a melhorias no controle de custos;
- Evidencia os geradores de custos;
- Serve como ferramenta para a precificação de produtos ou serviços;
- Auxilia na contabilidade estratégica de custo;
- Ferramenta para apoio à decisão estratégica;
- Informação para a gestão das atividades;
- Permite melhoria na tomada de decisão, pois os produtos deixam de ser “subcusteados” ou “supercusteados”.

Dentre as vantagens apresentadas anteriormente, destaca-se a melhoria da informação gerencial para a tomada de decisão tendo em vista a redução da arbitrariedade na alocação dos custos e conseqüentemente o aumento da transparência nas informações geradas para o tomador de decisões, melhorando a rentabilidade da empresa.

Jiambalvo (2009), Cogan (2002) e Andrade, Batista e Souza (2005) também apresentaram algumas desvantagens da utilização do custeio ABC tais como:

- Dificuldade de controle em empresas com grande número de atividades;
- Gastos elevados para a sua implantação;
- A sua forma detalhada (o ideal) não pode ser implantado;
- Possui dificuldade prática quanto ao conceito de atividade;
- O alto nível de controles internos que deveram ser implantados e avaliados;

- As informações geradas são de difícil extração;
- Dificuldade de envolvimento e comprometimento dos empregados da empresa;
- Necessidade de reorganização da empresa antes de sua implantação e;
- Falta de pessoal competente, qualificado e experiente para implantação e acompanhamento.

Por último, ressalte-se que o sistema de custeio ABC tenta sanar um problema crônico existente nos sistemas tradicionais, que é o rateio dos custos indiretos de fabricação baseado em critério, arbitrariamente, selecionado. O sistema ABC diminui alocações de custos com base em rateios, pois, através de pesquisas aos processos, procura localizar as origens dos custos, podendo assim, alocá-los com mais exatidão aos bens e serviços produzidos.

#### **2.4.1.4 ROI (*Return on Investment*)**

Segundo Jiambalvo (2009, p. 348), o ROI é uma das principais ferramentas de avaliação de desempenho dos centros de investimentos.

Já para Horngren (2004), o retorno sobre investimento (ROI) é o 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 simples, pois pode ser obtido pela divisão do resultado líquido pelo ativo total (também conhecido como ROA – *return on assets*). Desta maneira determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis. Tendo assim, uma vantagem distinta sobre o lucro como medida de desempenho, pois concentra a atenção dos gestores não apenas no lucro, mas também no investimento. (JIAMBALVO, 2009)

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 avalia eficiência, mas também uma medida de rotatividade que avalia a produtividade.

#### **2.4.1.5. EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)**

*EBITDA* corresponde ao inglês *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, lucro antes dos juros, impostos (sobre o lucro), depreciações e amortizações. No Brasil é mais conhecido como *LAJIDA*.

Esse índice já se encontra de tal modo popularizado que, ao lado das demonstrações contábeis, toda empresa divulga seu *EBITDA*.

De acordo com Pizzolato (2008, p. 133), afirma que o *EBITDA* corresponde ao caixa gerado pelos ativos estritamente operacionais, ou seja, esse índice corresponde ao caixa que os ativos operacionais de uma empresa produziram durante o exercício.

Os mesmos autores acrescentam ainda que como o Demonstrativo de Resultado – DRE é baseado no regime de competência, parte das vendas realizadas pode estar contida no contas a receber e parte das despesas incorridas no contas a pagar. Desta forma, o conceito de *EBITDA* não pode ser correspondido ao efetivo fluxo de caixa, de acordo com o Demonstrativo de Fluxo de Caixa, mas representa o potencial de geração operacional de caixa.

Em conformidade, a própria nomenclatura já o transcreve, pois ele mede o lucro obtido antes da incidência dos juros (sejam receitas ou despesas financeiras), antes do imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro, antes das depreciações (despesas estas que não afetam o Caixa) e das amortizações (como as despesas diferidas).

#### **2.4.1.6. EVA (*Economic value added*)**

Conforme Andrade (2005), o conceito do EVA (Valor Econômico Agregado) foi definido por Stewart em 1991 quando lançou o livro “*The Quest of Value*”, embora os fundamentos teóricos tenham sido estudados há cerca de quarenta anos atrás pelos ganhadores do Prêmio Nobel de Economia Franco Modigliani e Merton Miller.

O uso de uma medida de desempenho como EVA se deu para solucionar os problemas de superinvestimento e subinvestimento. No qual as organizações geralmente associam as gratificações com essa medida. Sendo desenvolvida com base no conceito conhecido como lucro residual. (JIAMBALVO, 2009)

O lucro residual desse método de avaliação corresponde ao lucro das operações deduzido de todos os gastos envolvidos na geração daquele resultado, inclusive os custos da melhor oportunidade perdida pelos acionistas.

Segundo Atkinson (2000), o valor econômico agregado (EVA) previamente chamado de receita residual, equivale à receita menos o custo econômico do investimento gerado por aquela receita.

O EVA é uma medida que representa o lucro residual, isto é, 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).

## **2.4.2 Medidas não financeiras**

### **2.4.2.1 Governança corporativa**

Apesar de não ser um instrumento de controle gerencial, tem-se feito muitas pesquisas na área objetivando compreender quais são os melhores mecanismos de governança corporativa para as empresas (MARTINEWSKI, 2003).

Uma definição que considera uma diversidade de tensões entre riscos da atuação empresarial e o crescimento e inovação é dada por Solomon (2007, p.14), em que governança corporativa compreende “o sistema de freios e contrapesos, tantos internos como externos às empresas, que assegura *accountability* para todos os *stakeholders* e que agem de maneira socialmente responsável em sua atividade de negócios.”

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2010) define a GC como:

*[...] o sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade*

Já para Padoveze (2007, p.90), o conceito de governança corporativa é mais do que uma instituição, representa a participação ativa dos investidores institucionais na administração geral dos negócios da empresa. De um modo geral, representa a necessidade dos acionistas minoritários tem de participar efetivamente da direção geral dos negócios da corporação.

De acordo com Frezzatti et al (2009), as mais variadas concepções e definições que possam existir sobre governança foram construídas ao longo dos vários eventos econômicos ocorridos nas empresas e suas relações com seus entornos. No entanto, apesar de ter sido originada na década de 30, somente nos últimos 20 anos é que surgiu interesse mundial pelo tema.

Alguns motivos para tal estímulo são (GILLAN, 2006):

- Ondas de privatizações;
- Reforma nos fundos de pensão norte-americanos;
- Problemas com o mercado de capitais na década de 1980;
- Desregulamentação e integração do mercado de capitais;
- Crise asiática;
- Série de escândalos contábeis ocorridos nos Estados Unidos e na Europa no início da década (Ex. ENRON, WORLD.COM, PARMALAT).

Um outro fator preponderante foi a globalização que permitiu o aumento do fluxo de capitais, e conseqüentemente maior acesso a financiamentos. Por isso, cada vez mais os investidores internacionais estão exigindo das empresas que investem a utilização dos padrões de governança corporativa visto que proporcionará o crescimento da confiança, e como resultado, poderá ampliar as fontes de recursos e reduzir o custo do capital (BANZAS 2005).

Frezzatti et al (2009), acrescenta ainda que no Brasil, por ocasião do crescimento do mercado de capitais, o número de empresas ingressantes na bolsa de valores por meio de IPO's tem crescido muito de acordo com os dados da BOVESPA, em que o número de volume de negócios realizados em 2003 era de 39.597 passando em 2007 para um total de 152.872.

O objetivo da governança corporativa é a criação de valor para o acionista. Ao incorporar este conceito, as empresas deixam de ser administradas exclusivamente pelos acionistas majoritários, no qual será eleito por esses acionistas o Conselho de administração, passando a aceitar interferências de outros investidores institucionais. (PADOVEZE, 2007)

Este mesmo autor acrescenta ainda que o objetivo da instalação da governança corporativa é a atuação coordenada de todos os investidores, majoritários e minoritários, nos seguintes papéis:

- Prover direcionamento geral para a corporação e aprovar estratégias;
- Monitorar e avaliar o desempenho da organização;
- Aprovar os objetivos e estratégias financeiras, e;
- Assegurar que os sistemas monitorem o cumprimento de padrões éticos e legais.

De acordo com as novas abordagens das perspectivas teóricas, Cornforth (2003), citado por Rodrigues e Malo (2006), apresenta uma relação entre governança corporativa e algumas dessas novas perspectivas:

- Na teoria da dependência de recursos advoga que a chave central para o desempenho de uma empresa é a sua capacidade de interação com o ambiente externo e conseqüentemente a obtenção de seus recursos organizacionais. Nesse caso, o papel dos gestores e conselho de administração consiste em criar uma rede social que possibilite à empresa obter esses recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978);
- A teoria dos *stakeholders* pressupõe que a empresa constitui um conjunto de contratos que deve ser atendido para que a relação com seus constituintes, compostos pelos acionistas, funcionários, fornecedores, governo, clientes e comunidade, sejam satisfatórias. Nesse caso, o papel central da gestão e do conselho de administração é assegurar um adequado balanceamento entre as expectativas decorrentes da relação da empresa com esses diversos constituintes;
- Na perspectiva democrática a gestão e conselho de administração devem representar os interesses dos diversos grupos existentes. O conselho de administração tem a missão de atuar como uma instância deliberativa máxima para a resolução das questões dos grupos de poder;
- Na perspectiva da hegemonia gerencial advoga que o papel do conselho de administração é meramente simbólico, sendo que os gerentes são aqueles que exercem efetivamente o poder, pois são o que conhecem, de fato, as características do negócio;

- Na teoria da agência pressupõe uma relação essencialmente conflitante entre o conselho de administração e os gestores. Essa vertente fundamenta os princípios de governança corporativa no mundo anglo-saxão e representa o *mainstream* dos estudos na área.

Nesse sentido a governança corporativa é um conjunto de instrumentos que visam mitigar o problema de agência que ocorre quando um principal delega a um agente a responsabilidade pelos atos de determinado empreendimento.

O principal problema das relações de agência ocorre em função da assimetria informacional, ou seja, é impossível o principal ter todas as informações necessárias para monitorar o comportamento do agente; em consequência, o agente, normalmente, tem mais informações que o principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

Cabe ressaltar que, apesar das muitas concepções teóricas terem sido desenvolvidas para grandes empresas, o conceito pode ser utilizado para qualquer tipo de organizações.

Com relação aos mecanismos de governança, Frezatti et al (2009), comenta que correspondem aos instrumentos disponíveis para a sua atuação, e que podem ser:

- Mecanismos internos – correspondem ao Conselho de administração, Conselho Fiscal, Incentivo gerenciais, Estrutura de concentração acionaria, Medidas antitakeover, sistema de controle interno e código de conduta de ética;
- Mecanismos externos.- Mercados de Capitais (Nível 1, Nível 2 e Novo mercado) e Ambiente institucional do país.

#### **2.4.2.2 Benchmarking**

Gomes & Salas (2001), retrata que é necessário desenhar os sistemas de informações e controle que tenham como uma das características informação interna comparada com a da concorrência.

Conforme Atkinson et al (2000), o processo de *benchmarking* consiste de cinco estágios que incluem vários fatores de diagnósticos organizacionais, operacionais e informacionais.. No quadro 11 será apresentado cada caso relacionando seus fatores-chaves:

Quadro 11 - Estágios do processo de *Benchmarking*

Estágios do processo de <i>Benchmarking</i>	Fatores a considerar
<b>Estágio 1</b> - Estudo interno e Análise competitiva preliminar	Análises competitivas preliminares internas e externas Determinar as áreas-chave do estudo
<b>Estágio 2</b> - Desenvolver o comprometimento a longo prazo ao projeto do <i>Benchmarking</i> e a união da equipe de <i>Benchmarking</i>	Desenvolvendo o comprometimento a longo prazo para o projeto de <i>Benchmarking</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganho de apoio dos administradores</li> <li>• Desenvolver um conjunto claro de objetivos</li> <li>• Dar condições aos funcionários de fazerem mudanças</li> <li>• Unir a equipe de <i>Benchmarking</i>: Treinar os funcionários =&gt;usar um coordenador experiente</li> </ul>
<b>Estágio 3</b> - Identificar os parceiros do <i>Benchmarking</i>	Porte dos participantes Quantidade de participantes Posição relativa dentro e entre indústrias Grau de confiança entre os participantes
<b>Estágio 4</b> Métodos de coleta e Partilha das informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de informação <i>Benchmarking</i>: (i) Produto (ii) Funcional (processo) (iii) Estratégia (inclusão de métodos)</li> <li>▪ Método de coleta de informação (i) Unilateral (ii) Cooperativo</li> <li>▪ Determinar as medidas de desempenho</li> <li>▪ Determinar a lacuna entre o desempenho do <i>Benchmarking</i> em relação às medidas de desempenho</li> </ul>
<b>Estágio 5</b> - Ação para atingir ou exceder o <i>Benchmarking</i>	São feitas comparações entre as medidas de desempenho

Fonte: Atkinson et al (2000)

Por fim, o modelo de *benchmarking* é uma técnica utilizada para a realização da análise comparada de uma organização com seus principais competidores, para obter informações a respeito dos produtos, processos e estratégias, e usada nas grandes organizações como uma fonte de vantagem competitiva.

#### 2.4.2.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* surgiu nos anos 90, através de uma técnica desenvolvida por Robert Kaplan, professor de Havard, e por David Norton, consultor, tendo como finalidade a mensuração do desempenho que enfatizam o que os gestores estão fazendo hoje para criar valor para os acionistas no futuro.

Para Kaplan e Norton (1997), o nome *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrência (*lagging*) e entre perspectivas internas e externas (JIAMBALVO, 2009), com o objetivo de impulsionar o desempenho organizacional planejado.

Nesse sentido, a adoção do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e controle tem como objetivo promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

No início, os estudos estavam voltados para sistemas inovadores de mensuração de desempenho, mas, com o decorrer do tempo, as experiências demonstraram que medidas associadas às quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) poderiam comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente.

Na verdade, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um modelo de medição de desempenho para se transformar em um sistema gerencial. Segundo Kaplan e Norton (1997),

*[...] as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.*

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, sendo que seu uso deve estar alinhado as decisões administrativas com as metas e estratégias da empresa e as unidades de negócio.

A avaliação de desempenho, sob a ótica do *Balanced Scorecard*, objetivando suprir a falta de medidas de indicadores que impulsionem o desempenho futuro, manifesta-se sob quatro perspectivas (FREZATTI et al, 2009):

- **Perspectiva Financeira** - A perspectiva financeira exerce um papel duplo: indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, bem como servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas.
- **Perspectiva dos Clientes** - O primeiro passo para chegar aos objetivos financeiros é direcionar o foco para o cliente. Entender os clientes e atender às suas necessidades é fundamental para garantir a sobrevivência no mercado competitivo. Segundo o *Balanced Scorecard*, as empresas precisam identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais deseja atuar e, partindo daí, definir as suas metas de prazo,

qualidade e de desempenho e serviço, para depois converter as metas em indicadores de desempenho.

- **Perspectiva dos Processos Internos** - esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente.
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** - Desenvolver medidas para que a empresa possa aprender e crescer é o objetivo da última perspectiva do *Balanced Scorecard*. Esta perspectiva é a base para que os resultados das outras três anteriores possam ser atingidos. O aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

A partir da visão e estratégia da empresa, são traçadas metas para cada perspectiva e para cada meta são traçados indicadores para avaliar o seu desempenho. Esses indicadores são responsáveis pelo acompanhamento da estratégia.

*Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócio (KAPLAN; NORTON, 1997, p.156).*

Para Kaplan e Norton (2001), os indicadores de resultado tendem a ser indicadores de ocorrência, fatos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes. Já os vetores de desempenho, indicadores de tendências, refletem a estratégia de uma unidade de negócio, como os segmentos de mercado em que a unidade opta em competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercado.

O *Balanced Scorecard* não é apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores chave de sucesso, mas sim uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforçam mutuamente. Segundo Kaplan e Norton (2001), o *scorecard* assemelha-se a um simulador de voo, ou seja, precisa conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de ocorrência, tendências e ciclos de *feedback*, que descrevam a trajetória, o plano de voo, da estratégia.

Como é comum que executivos e funcionários sintam-se desmotivados com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança, é imprescindível que as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* estejam vinculadas a objetivos financeiros, proporcionando assim resultados concretos.

O *Balanced Scorecard* como um sistema de mensuração, além de fornecer indicadores para subsidiar as decisões gerenciais, permitiria, também, comunica as estratégias

organizacionais para todos os envolvidos no processo. Somando-se a isto, poderia ser utilizado como ferramenta de alinhamento estratégico e gerenciamento da estratégia organizacional, permitindo o acompanhamento do desempenho passado e presente da empresa, ao mesmo tempo em que forneceria indicadores de tendências das metas que precisam ser alcançadas no futuro para agregar valor ao negócio, garantindo a competitividade organizacional.(BEDANI, 2007)

Pode-se perceber que existem muitas barreiras à implantação de uma metodologia de gestão baseada no *Balanced Scorecard*, principalmente se não existir na empresa uma cultura de gestão estratégica no quadro gerencial.

#### **2.4.2.4. Capital Intelectual**

Nas últimas duas décadas algo novo e surpreendente vem surgindo e desafiando os gestores: o capital intelectual, uma forma de capital que não é facilmente visualizado e incorporado ao valor de uma empresa, mas que, no entanto, tem na informação e no conhecimento as armas mais competitivas da atualidade.

O tema capital intelectual tem sido objeto de estudos e especulações devido a sua importância como vantagem competitiva na era da informação. Diante deste contexto, torna-se cada vez mais fundamental a busca de estratégias, métodos e técnicas capazes de dirigir de maneira efetiva, tornando competitivo e lucrativo todo o conhecimento que as organizações detêm. No entanto, uma das principais dificuldades está na mensuração do conhecimento ou mais especificamente do capital intelectual e nos resultados por ele gerado.

Sendo assim, é imprescindível que as empresas reconheçam, identifiquem, invistam, e mensurem a importância do homem, da sua capacidade e do uso da informação dentro da organização. É preciso mudar a imagem estática da informação transformando em imagem dinâmica, centrada na interpretação criativa dos dados pelo indivíduo (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Sobre a ótica da Contabilidade, o capital intelectual pode ser entendido como sendo o conjunto de todos os ativos intangíveis da empresa. Alguns autores como: Antunes (2000), Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998) configuram o capital intelectual como sendo todo ou praticamente todo o *goodwill* da empresa.

Tanto o *goodwill* quanto o capital intelectual fazem parte de um mesmo fenômeno, pois ambos identificam a existência de valores intangíveis nas organizações. A diferença está no reconhecimento desses ativos intangíveis, pois o *goodwill* reconhece a existência de valores intangíveis que modificam o valor das organizações, mas não identifica claramente esses valores. Já o capital intelectual busca, por meio de indicadores, identificar e dar valor aos intangíveis.

Para Brooking *apud* Antunes (2000, p. 87) “o capital intelectual começou quando o primeiro vendedor estabeleceu um bom relacionamento com seu cliente, o que se denominou *Goodwill*”. Para Edvinsson e Malone (1998, p. 11) “o capital intelectual pode ser uma nova teoria, mas, na prática, está presente há anos como uma forma de bom senso”. Já para Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento, experiência e informação de todos em uma organização, o que lhes proporcionará vantagem competitiva e geração de riquezas.

De forma geral, o capital intelectual corresponde ao conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações, que agregam valor à marca, ao produto e/ou serviço mediante a aplicação da inteligência e não do capital financeiro ao empreendimento, fazendo com que o real valor das empresas seja muito maior do que os evidenciados em seus balanços.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998) o capital intelectual é todo conhecimento que possa trazer vantagens competitivas para a empresa, sendo composto de duas partes: capital humano e capital estrutural, mais as relações com clientes, as quais podem ser melhor analisadas se divididas em focos: financeiro; cliente; processo; renovação e desenvolvimento; e humano.

O capital intelectual deve ser visto não apenas como um instrumento para investidores e analistas, mas também como um instrumento gerencial de auxílio para a liderança da empresa (Edvinsson e Malone, 1998). Sendo assim, a gestão do capital intelectual só pode ser concretizada de forma eficaz se o corpo gerencial da organização estiver comprometido com o processo de desenvolvimento e avaliação do capital intelectual e utilizar essas informações para repensar a organização da empresa, seus pontos fortes e fracos, passado, presente e futuro.

## 2.5 O processo de internacionalização de empresas

O comércio internacional não é uma novidade, aliás, já existia desde a antiguidade e em uma versão mais contemporânea o próprio período conhecido como “mercantilismo”, termo criado por Adams Smith em 1776 que retrata o conjunto de práticas e idéias econômicas desenvolvidas na Europa entre o séc. XV e XVIII, já corroboravam com essa idéia na quais diversas nações e empresas que participaram ativamente nas atividades vinculadas ao comércio exterior enriqueceram vertiginosamente. Temos exemplos deste período, no qual nações como Portugal, Espanha, Holanda, França e Inglaterra, ou mesmo organizações como a Companhia das Índias Orientais tiveram papel de destaque na história.

No entanto, somente após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu o desenvolvimento do sistema mundial do pós guerra, configurando assim uma nova ordem de relacionamentos e culminando na globalização, os motivos para o desenvolvimento de perspectivas das relações internacionais. Porter (1999), complementa ao mencionar que a economia mundial foi modificada profundamente neste período, uma vez que o surgimento de mercados globais provocou uma transformação nos negócios, que tiveram como maior influência o desenvolvimento nos sistemas de comunicação e que resultaram na globalização da competição, considerada uma das mais poderosas forças que afetou as empresas.

Sendo assim, as teorias explicativas da Globalização podem ser definidas a partir de duas perspectivas fundamentais (RACY, 2006):

- Teoria do Imperialismo – esta primeira vertente teórica da globalização foi elaborada por Lênin no qual supõe ser o fenômeno da internacionalização do capital o produto das necessidades da classe capitalista para reproduzir e ampliar o processo de acumulação. Em suma, esta teoria denota que o desenho do sistema internacional se define pela ação de subordinação da maior parte das economias nacionais às denominações das sociedades mais avançadas, gerando uma situação funcional em que a riqueza de uns corresponde necessariamente à pobreza de outros.
- Teoria da Interdependência - Essa teoria pode ser dividida em duas diferentes perspectivas, em: Interdependência Simétrica (ou Pura) e Interdependência Assimétrica. No primeiro caso, a teoria baseia-se nas idéias do economista David Ricardo e em sua teoria das vantagens comparativas, fundamentando-se na especialização econômica das nações e nas vantagens resultantes das trocas

obrigatórias entre os países, repartindo-se de forma igualitária os ganhos deste processo. Já no segundo caso, Robert Keohane observa que as trocas que ocorrem obrigatoriamente entre as nações, como resultado do desenvolvimento histórico do sistema internacional, apresentam ganhos, de fato, mas que se repartem de forma diferente da apresentada pela teoria clássica de Interdependência e, portanto, não igualitária.

Segundo Rocha (2003), a internacionalização das empresas brasileiras teve seu início no final da década de 60, impulsionadas pelos incentivos fiscais e creditícios concedidos pelo Governo. A partir da metade da década de 90, com a abertura do mercado e o surgimento da globalização, ocasionando a entrada de concorrentes estrangeiros passou a representar uma ameaça para muitas empresas brasileiras, estimulando-as a buscar novos mercados para diversificar risco, fortalecer-se e aprender. A partir daí, é examinado o processo de internacionalização e sua influência sobre o desempenho de empresas brasileiras.

Desta forma, no decorrer dos anos 90, o tema “*globalização econômica*” marcou o debate sobre a economia mundial e relações internacionais do país, representando um grande marco na história da humanidade, proporcionando a sociedade atual, o acesso à informação e as chances de interagir com outras culturas através do acesso facilitado à comunicação, gerando assim oportunidades sem precedentes. Com a economia estabilizada, houve uma intensificação no processo de internacionalização das empresas nacionais, pois o seu impacto é fundamental não só para a competitividade, mas também para a sobrevivência destas. Porém, com a criação do Mercosul ocorreu a expansão das oportunidades de mercado para os empresários brasileiros, onde o país abriu-se às multinacionais e a competição passa a ter foco no preço, através da produtividade e na qualidade dos processos, visando à satisfação dos clientes.

Corroborando, Hitt, et al. (2002), de globalização como um processo de disseminação das inovações econômicas em todo mundo e pelas adaptações políticas e culturais que seguem essa difusão. Isto mostra que a decisão estratégica tomada por uma empresa num país pode ter reflexo no outro lado do mundo onde à mesma possui uma filial. Com isso, nos dias atuais, o universo corporativo tem se moldado às características da globalização e as empresas brasileiras não fogem a essa regra, sendo, hoje, a internacionalização de seus mercados, uma questão de sobrevivência.

Rocha (2003) apresentou sinteticamente os elos entre os principais fatores ambientais e motivacionais, para justificar seus impactos na internacionalização das empresas brasileiras, conforme demonstrados a seguir.

Quadro 12: A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização da empresas

<b>Fatores ambientais</b>	<b>Fatores motivacionais</b>	<b>Impactos na internacionalização</b>
<i>Década de 1960-70</i> Forte crescimento da economia brasileira; Grande expansão do comércio internacional; Política governamental de promoção às exportações.	Pedidos inesperados do exterior; Incentivos governamentais.	Estímulo à internacionalização via exportação.
<i>Década de 1980</i> Recessão internacional Expansão do Japão e Tigres Asiáticos; Recessão, década perdida; Fechamento da economia.	Escasseiam os pedidos do exterior; Os pedidos vão para a Ásia; Escasseiam os incentivos à exportação; Falta competitividade aos produtos brasileiros.	Freio à internacionalização via exportação.
<i>Década de 1990: até 1995</i> Abertura do mercado/ entrada de concorrentes; Criação do Mercosul.	Percepção de risco no mercado doméstico aumenta; Expansão do contexto de referência: abertura psicológica a novos mercados.	Estímulo ao investimento direto no exterior
<i>Década de 1990: 1995-98</i> Expansão do mercado interno (após 1995); Política cambial de sobrevalorização do real	Atividade do mercado doméstico aumenta; Falta competitividade das exportações.	Freio à internacionalização via exportação; Estímulo ao investimento direto.
<i>Década de 1990:1998-2000</i>	Competitividade dos produtos brasileiros no exterior aumenta.	Estímulo à internacionalização via exportação; freio no investimento direto no exterior.

Fonte: Rocha (2003, p.21).

Ou seja, se o fenômeno da globalização proporciona novas oportunidades de negócio para as empresas em geral, o mundo conectado está exigindo uma maior agilidade, flexibilidade e sensibilidade por parte das empresas em sua atuação regional (SVENSSON, 2001), logo os mercados em que as empresas encontram-se inseridas ficam disponíveis para competidores internacionais.

Neste sentido, o atual contexto socioeconômico mundial não traz a globalização como uma possibilidade, mas como uma realidade presente e necessária principalmente para os países em desenvolvimento. Sendo assim, as empresas não podem deixar de perceber as oportunidades (e ameaças) que os mercados globais apresentam para suas atividades.

Contudo, pode-se entender a globalização como um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização que se caracteriza por diversos aspectos (VASCONCELLOS, 2008):

1. forte aceleração da mudança tecnológica;
2. forte difusão de um novo padrão de organização da produção e da gestão;
3. fenômeno da concentração dos mercados dentro de blocos regionais;
4. notável intensificação dos investimentos diretos no exterior pelos bancos e dos investimentos transnacionais pelos chamados países centrais.

Carneiro (2000), complementa ao mencionar que o crescente desenvolvimento da sociedade, o surgimento de novas tecnologias, o progresso e a redução de custos dos meios de transporte, a velocidade dos sistemas de informação, o trânsito mais acelerado dos produtos, serviços, moedas, pessoas, idéias e conceitos vêm tornando os países mais dependentes entre si, oferecendo às empresas um sem-número de possibilidades de acesso a novos mercados.

Diante deste contexto, as empresas passaram a perceber que participação no mercado externo, seria uma estratégia permanente para a sobrevivência de muitos mercados (CARVALHO, 2008), devendo assim realizar a reformulação das suas estratégias, no qual um sistema econômico supostamente mais aberto, as empresas se vêem cada vez mais ameaçadas no ambiente doméstico por novos e competentes rivais e, ao mesmo tempo, vislumbram melhores oportunidades de ingresso no ambiente do mercado internacional (CARNEIRO, 2000, p.11).

Logo, o ambiente em negócios internacionais tem exigido mais do que um gerenciamento central eficiente e operações locais flexíveis – ele requer que as empresas conectem suas perspectivas e recursos organizacionais no sentido de nivelar suas capacidades para atingir coordenação global e flexibilidade nacional simultaneamente. Para tanto muitas empresas desenvolveram a chamada capacidade transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1988), uma habilidade de gerenciar através das fronteiras (VASCONCELLOS, 2008).

O surgimento das empresas transnacionais se dá através de movimentos gerais que ocorrem no desenvolvimento do capitalismo. Ou seja, é no desenvolvimento do capitalismo que ocorre a abertura de novos mercados domésticos e externos, daí surge a criação e

expansão da empresa transnacional, cuja dinâmica é determinada pela conversão do processo de concentração e centralização do capital (GONÇALVES, 1992).

Segundo a visão de Armando (2003) cada vez mais a produção global de bens e serviços não é realizada por empresas multinacionais, porém por redes transacionais de produção, das quais as redes multinacionais são componentes essenciais, porém componentes que não funcionam sem o resto da rede. De acordo com esta visão, as multinacionais seriam cada vez mais, redes internas descentralizadas, organizadas em unidades semi-autônomas, segundo os países, os mercados, os métodos e os produtos.

De uma forma geral, o processo de internacionalização tem sido descrito como o movimento externo das empresas ou grupos de empresas em direção às operações internacionais, no qual possui duas faces: a de entrada e de saída.

A face de *entrada*, corresponde à abertura da empresa para buscar negócios com fornecedores internacionais de produtos e serviços. A outra face, *a de saída*, trata da busca da empresa no sentido de vender ou produzir seus produtos e serviços em mercados internacionais. É de suma importância a utilização de um conceito onde as duas faces do processo são analisadas, pois praticamente um processo depende do outro. De uma forma mais abrangente, parece inapropriado restringir o conceito do mero crescimento do envolvimento internacional pela face de saída, dada à interconexão do processo de saída e entrada (WELCH; LUOSTARINEN, 1988; ).

Para Jain (1996), a extensão do envolvimento de uma empresa com outros países depende de seu compromisso em perseguir mercados estrangeiros, que pode estar em uma das seguintes categorias:

- (i) Doméstico: que opera exclusivamente dentro de um único país;
- (ii) Exportador regional: que opera dentro de uma região geograficamente definida que cruza fronteiras nacionais;
- (iii) Exportador: executa operações a partir de um escritório central na região de origem, exportando produtos acabados para uma variedade de países; executa atividades mercadológicas fora de sua região de origem;
- (iv) Internacional: As atividades ou operações regionais têm alguma autonomia, mas as decisões mais importantes são tomadas e coordenadas de um escritório central na região de origem. Fabricação e montagem, marketing e vendas são descentralizadas além dos limites da região de origem. Tanto produtos acabados como intermediários são exportados para além da região de origem;

- (v) Internacional para Global: opera subsidiárias independentes e principalmente auto-suficientes em um conjunto de países. Enquanto algumas funções-chave, como pesquisa e desenvolvimento, fornecimento e financiamento, são descentralizadas, a região de origem é ainda a base para muitas funções;
- (vi) Global: apresenta uma organização altamente descentralizada, operando em muitos países. Nenhuma área geográfica é considerada como a base primária para qualquer área funcional. Cada função, incluindo pesquisa e desenvolvimento, fornecimento, manufatura, marketing e vendas, é desempenhada em locais ao redor do mundo que se apresentam mais propícios para cada uma delas.

No geral as operações das empresas começam no mercado doméstico, no qual alcançam os limites de crescimento em seus mercados domésticos e, então deparam com o desafio de obter mais crescimento.

Uma vez que as barreiras domésticas são superadas, as empresas iniciam o processo de exportação de seus produtos, seja para regiões geográficas próximas à região doméstica como para várias outras regiões geograficamente mais dispersas, entretanto, tem que ser levado em consideração tanto a homogeneidade cultural quanto a econômica, isto não quer dizer, que por questão de oportunidade deixe de exportar para diferentes mercados.

Com a obtenção de sucesso nas transações de exportações, elas acabam alcançando o ponto em que precisam aumentar a sua proximidade com os mercados estrangeiros. Nesse momento, começam a replicar seus modelos de negócios nos novos mercados, pela criação de operações regionais relativamente autônomas.

Desse modo, operações como manufatura e montagem, marketing e vendas tornam-se descentralizadas, e tanto produtos acabados como semi-acabados são exportados para outras regiões além da doméstica; mas as decisões principais são tomadas, ou pelo menos coordenadas, pelo escritório central na região de origem. Logo, as empresas que atingirem esse nível de evolução podem ser consideradas como internacionais.

No entanto para Alem e Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização das empresas envolvem duas instâncias principais:

- (i) o atendimento de mercados externos via exportações; e
- (ii) o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais, seja para a implantação de unidades produtivas.

Características diferentes dos produtos e dos mercados abrem espaço para estratégias distintas de investimento externo. Indústrias tradicionais, caracterizadas pelo uso de

tecnologias maduras, dependem de mão-de-obra abundante e barata para serem competitivas. Nesse caso, a empresa sediada em um país específico tenderá a atender o mercado mundial via exportações.

No caso de indústrias de média e alta tecnologia, ou que se inserem em estruturas de oligopólios diferenciados, o acesso a recursos financeiros e humanos para pesquisa e desenvolvimento (P&D), a preservação da imagem de confiabilidade e qualidade de suas marcas, e, finalmente, a capacidade gerencial e de distribuição são fatores fundamentais. Nessa situação, a estratégia de internacionalização pode ser uma alternativa adequada para a empresa, podendo acontecer pela oferta local ou por meio de licenciamento.

A experiência internacional aponta para uma evolução natural da ocupação de mercados externos via exportações, em um primeiro momento, para a instalação posterior de uma unidade produtiva, principalmente, no que diz respeito às empresas multinacionais de países em desenvolvimento.

No que se refere à classificação das empresas internacionalizadas, encontra-se normalmente nas literaturas os seguintes tipos (Barlett e Ghoshal, 1992; Canals, 1994; Dymont, 1987):

- (i) Empresa exportadora: fase inicial do processo de internacionalização; onde as atividades operacionais concentram-se em um único país, ou seja, as unidades ficam geralmente, no país de origem;
- (ii) Empresa multinacional: pretende exploração de vantagem competitiva doméstica diversificando atividades em outros países. O objetivo da empresa multinacional é a reprodução da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando uma forte presença local através da sensibilidade e receptividade às diferenças regionais. As unidades são independentes uma das outras e trabalham com toda a cadeia produtiva em outro país. Os ativos e recursos são descentralizados e auto-suficientes e as subsidiárias no exterior exploram oportunidades locais sendo que o conhecimento desenvolvido e adquirido permanece em cada unidade;
- (iii) Empresa Global: busca-se adotar estratégias coordenadas com todos os países onde opera. O objetivo dessa empresa é adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global; No entanto, as atividades críticas devem se concentrar em um ou poucos países. Suas decisões operacionais e estratégicas são mais centralizadas do que nas empresas multinacionais; consideram o mercado mundial como um todo

integrado; os ativos e recursos são centralizados e em escala global. As subsidiárias no exterior implantam as estratégias da matriz e o conhecimento desenvolvido é mantido na origem;

- (iv) Empresa Transnacional: combinação da máxima eficiência econômica, máxima capacidade de responder a mercados locais e flexibilidade de transmissão de conhecimento para toda a organização. A empresa transnacional “busca eficiência, não pela eficiência em si, mas como meio de alcançar competitividade global” (BARTLETT & GHOSHAL, 1992; p.85). Sendo assim, a receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional que engloba todos os envolvidos na organização.

O quadro a seguir um resumo das principais características das organizações internacionais:

Quadro 13: Algumas características das organizações internacionais.

<b>Características</b>	<b>Empresa exportadora</b>	<b>Empresa multinacional</b>	<b>Empresa global</b>	<b>Empresa transnacional</b>
<b>Concentração</b>	Centralização de tarefas e descentralização da distribuição	Descentralização e independência das unidades	Centralização e escala global	Dispersão, independência e especialização de tarefas
<b>Adaptação</b>	Adaptação das competências da empresa matriz	Grande sensibilidade pelas oportunidades locais	Implantação de estratégias corporativas da empresa matriz	Contribuição diferenciada das unidades as operações globais
<b>Aprendizagem</b>	Expansão do conhecimento na empresa matriz e transferência pra outros países	Expansão do conhecimento na empresa matriz e transferência pra outros países	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade nacional	Expansão conjunta e utilização global

Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (*apud* CANALS, 1994).

Conforme Canals (1994), é nula a possibilidade de utilização de um único modelo de organização empresarial, ou seja, as empresas podem ser caracterizadas como uma mescla dos modelos apresentados anteriormente dependendo das características e dimensões de suas atividades internacionais. Este mesmo autor, enfatiza ainda, que um dos momentos mais críticos para as empresas que estão inseridas no processo de internacionalização é a decisão de centralizar ou descentralizar suas atividades operacionais uma vez que pode gerar conflitos internos. Normalmente, a entrada de empresas em países estrangeiros faz com que as

atividades operacionais se tornem mais descentralizadas objetivando a adaptação ao mercado local externo. Sendo assim, o controle de suas atividades deverá ser maior devido a delegação de responsabilidade através dos centros de responsabilidade.

Há vários motivos que impelem as empresas se tornarem internacionais. No entanto, a seguir será relacionado os mais comuns (PORTER, 1986; CZINKOTA et al., 1998; KOTLER, 2000):

- (i) Estratégia de defesa – Ocorre quando uma empresa encontrada situada em um determinado país, com operação local, e tem seu mercado invadido por outra empresa estrangeira, e, assim, decide contra-atacar a concorrente em seu mercado de origem;
- (ii) Quando uma empresa percebe que suas operações locais não são mais suficientes para a obtenção de economias de escala e, assim, decide aumentar suas economias de escala operando em outros mercados. Essa ação pode também servir de base como estratégia defensiva ou ofensiva;
- (iii) Diversificação – A empresa percebe como risco o fato de estar somente em um mercado e, para diminuir sua dependência em relação a esse único mercado, decide operar em outros mercados;
- (iv) Os clientes da empresa estão se internacionalizando e a empresa resolver acompanhá-los na internacionalização como mecanismo de expansão de suas atividades e também como forma de manter sua participação nessas empresas, pois, caso não o faça, corre o risco de perder esses clientes para outros fornecedores, e
- (v) Oportunidade de mercado – a empresa percebe na internacionalização, isto é, em avançar para novos mercados, uma oportunidade de realização de maiores lucros.

Quanto à forma de entrar em novos mercados, os principais mecanismos são proximidade cultural, geográfica ou mesmo por questões de oportunidade de mercado. Esses mecanismos são descritos a seguir (KEEGAN e GREEN, 1999):

- (i) proximidade cultural – muitas empresas adotam a estratégia de internacionalização com base na proximidade cultural com outros países. Por exemplo, para uma empresa situada no Brasil pode ser mais barato e fácil estender suas operações para Portugal pelo fato de ambos os países falarem a mesma língua e terem comportamentos parecidos;

- (ii) Proximidade geográfica – uma empresa brasileira pode preferir atuar em países como Argentina e Chile pela proximidade geográfica, que pode implicar menores custos de transporte e locomoção de seus funcionários. Às vezes, a proximidade geográfica opera conjuntamente com a cultural. Novamente, é o caso de a empresa brasileira atuando no Mercosul, onde os países têm forte herança latina, tanto como o Brasil, e
- (iii) Por fim, uma empresa brasileira decide operar na China em razão de grandes oportunidades, e não de fatores como proximidade cultural e geográfica.

Maciariello e Kirby (1994), 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. Somente após a determinação destes fatores é possível decidir sobre o grau de autonomia, assim como o sistema gerencial apropriados para o controle desta operação. As diferentes estratégias de internacionalização podem influenciar os sistemas de controle gerencial.

Deste modo, as empresas podem se utilizar de diversos modos de entrada em novos países. Conforme Root (1994), um modo de entrada no exterior é um “arranjo institucional que torna possível a entrada em um outro país de produtos, tecnologia, habilidades humanas, capacidade gerencial ou outros recursos de uma empresa”.

A decisão do modo de entrada a ser adotado é de nível gerencial, no qual cada modo apresenta vantagens e desvantagens. Alguns são mais apropriados para as pequenas e médias empresas, enquanto outros são mais interessantes para as empresas de grande porte (CZINKOTA et al., 1998; KEEGAN e GREEN, 1999; KOTLER, 2000).

Lasserre (2003) define três fases dentro deste contexto:

- Fase Inicial ou Prematura – Entrar prematuramente em um país sem um estudo adequado das condições de venda relativas ao poder de compra da população e o conseqüente nível de consumo, pode significar perdas volumosas de dinheiro.
- Fase da Janela’ - O ambiente mercadológico dos países nessa fase é instável. A escolha, portanto, é a de arriscar ou aguardar que outras empresas reconheçam o terreno primeiro. As vantagens e desvantagens de ser o primeiro a investir no país têm sido objetos de discussões. Existem evidências empíricas que o primeiro a investir ganha vantagem competitiva no mercado.

- Fase do crescimento competitivo – Existem mercados já saturados, quando a competição já se encontra muito acirrada. A entrada nesses mercados é perigosa e requer investimentos volumosos de recursos ou uma estratégia diferenciada que destaque a empresa nesse novo empreendimento. Formar uma imagem diferente ou criar mercado para o produto pode resultar favoravelmente aos investimentos. Os caminhos encontrados e discutidos para entrar em mercados com essa característica são as aquisições, aproveitando-se das condições geográficas e mercadológicas já conhecidas pela sucedida, e a formação de alianças. A escolha por uma ou outra dependerá do tipo de tecnologia de serviço ou produto a ser empreendida.

Como forma de melhor ilustrar as escolhas de entradas em países estrangeiros e suas vantagens e desafios, segue uma breve alusão às principais formas de investimento (FILHO e FERREIRA, 2006; LASERRE, 2003; HITT et al., 2002):

a) Exportação: muitas empresas iniciam a internacionalização de suas atividades através da exportação uma vez que não exige as despesas de estabelecer operações nos países estrangeiros. No entanto, elas precisam estabelecer algum meio capaz de comercializar e distribuir seus produtos e muitas delas fazem isso através de acordos contratuais com as empresas no país que desejam operar. As principais desvantagens estão relacionadas aos custos elevados de transporte, as tarifas impostas pelo país, menor controle sobre a comercialização e distribuição de seus produtos e precisa pagar um distribuidor ou permitir que o distribuidor aumente o preço dos produtos para recuperar os seus custos e ainda ganhar lucro. Por isso, na exportação pode ser difícil comercializar um produto de forma competitiva e oferecer um produto individualizado para cada mercado internacional.

b) Licenciamento: um acordo de licenciamento dá o direito de uma empresa estrangeira comprar o direito de manufaturar e vender os produtos de outra empresa no mercado internacional e o pagamento ao licenciador normalmente é realizado através de um *royalty* referente a cada unidade produzida e vendida. Esta, talvez seja a maneira menos dispendiosa para ingressar em mercados internacionais uma vez que o licenciado assume os riscos e é o responsável pelos investimentos em instalações para manufatura, comercialização e distribuição dos bens e serviços. As principais desvantagens estão no pouco controle que o licenciador tem sobre a produção e comercialização de seus produtos no mercado internacional e um retorno reduzido em virtude de ter que dividir os ganhos entre o licenciado

e licenciador. Além disso, o licenciado ainda pode aprender a tecnologia e após o término do contrato passar a produzir e vender um produto competitivo similar.

c) Alianças estratégicas: esta forma de entrada permite que as empresas dividam os riscos e os recursos necessários para ingressar em outros países. A maioria das alianças ocorre com as empresas na qual deseja se instalar uma vez que elas conhecem as condições competitivas em seu país, as normas legais e sociais, e as peculiaridades culturais, facilitando a empresa estrangeira a produzir e comercializar um produto competitivo no mercado. Nas alianças, as empresas costumam ter maior controle sobre as atividades operacionais e tendem a produzir maiores retornos. A principal desvantagem diz respeito da escolha de um sócio incompatível e os conflitos que podem existir entre os sócios, podendo gerar dificuldades na administração da empresa formada por eles.

d) Aquisição: esta forma de entrada pode representar um rápido acesso a novos mercados. No entanto, elas tendem a ser mais dispendiosas e muitas vezes as empresas que desejam fazer a aquisição recorrem a financiamentos, tornando-a muito mais custosa. Além disso, existem ainda problemas em relação às exigências legais e reguladoras e os problemas advindos de culturas corporativas, sociais e práticas diferentes. A principal e a mais destacada motivação são o aproveitamento dos recursos (pessoal e infra-estrutura) e o mercado já conquistado pela adquirida. Entretanto, apesar desses ativos virem num pacote atrativo, as características legais e culturais do país devem ser consideradas quando do fechamento do negócio. Há várias formas de adquirir uma empresa, no tocante ao planejamento e controle do processo. Nesse contexto, as etapas pré-aquisição e pós-aquisição nortearão o futuro da empresa.

e) Nova subsidiária totalmente própria ou *greenfield venture* – este seria o processo mais complexo e dispendioso de se inserir no mercado internacional. Além disso, os riscos são mais elevados em virtude dos custos necessários para se instalar em outro país. Entretanto, a matriz terá maior controle sobre suas atividades e maior potencial de conseguir retornos maiores. Ademais, a empresa ainda precisará estabelecer redes de distribuição e implantar estratégias de *marketing* para competir no novo mercado.

Neste mesmo contexto, Erramilli e Rao (1990), acrescenta ao afirmar que o modo particular de entrada em outro país depende de diversos fatores, tais como características do produto de produto ou serviço, características da própria empresa e características do ambiente externo, bem como de aspectos comportamentais relativos ao conhecimento e à percepção de risco dos tomadores de decisão.

Ainda segundo os autores, há uma lista de possíveis modos de entrada no exterior de acordo com o nível de envolvimento, isto é, montante de recursos e grau de especificidade de seu uso.

Quadro 14: Grau de envolvimento em diferentes modos de entrada no exterior

	Modo de entrada no exterior	Montante de recursos comprometidos	Especificidade de uso dos recursos	Grau de envolvimento
Produção local no país	Subsidiária integral constituída do zero	Muito alto	Alta	Mais alto ↑ ↓ Mais Baixo
	Subsidiária integral adquirida de terceiros	Alto	Alta	
	<i>Joint Venture</i> com participação majoritária	Moderado a alto	Alta	
	<i>Joint Venture</i> 50/50	Moderado	Alta	
	<i>Joint Venture</i> com participação minoritária	Moderado	Alta	
Exportação	Subsidiária para exportação	Moderado	Moderada	
	Exportação direta para o cliente	Baixo a moderado	Baixa	
	Distribuidor ou agente exportador	Baixo	Baixa	
	Licenciamento ou franquia	Muito baixo	Muito baixa	

Fonte: Erramilli e Rao (1990)

Conclui-se, que de acordo com os diferentes modos pelo qual a empresa pode-se inserir num mercado externo, esta necessita além da capacidade de investimento, estar adequada a uma estratégia que permita criar e sustentar a vantagem competitiva através da experiência internacional.

### 2.5.1 Estratégias de Aquisição de Empresas

De acordo com as empresas selecionadas para realização desta pesquisa, uma em especial, a Lupatech S/A, utiliza-se desta estratégia para aumentar o seu market share e como forma de entrada no mercado externo. Sendo necessária uma explanação mais abrangente sobre esta temática.

Muitas organizações têm preferido adquirir as empresas locais como estratégia de entrada no mercado estrangeiro. Para Lasserre (2003) citado por Fraulob (2008), duas fases são importantes para a implantação deste processo:

- O período pré-aquisição corresponde à fase de balanceamento das propostas de internacionalização dos negócios. Nessa etapa, são avaliados o momento, os recursos disponíveis e o tipo de gerenciamento a ser empreendido.
- O período seguinte correlaciona-se à integração gerencial pós-aquisição. Corresponde à etapa de administração do processo de incorporação; representando fator determinante do sucesso ou fracasso do projeto.

A decisão pela forma de integração das companhias, no tocante ao prazo, espelhará os objetivos propostos, sejam de curto, quando o benefício esperado for a redução de impostos, ou de longo prazo, na espera de economias de escala. Entretanto, independentemente do prazo esperado, alguns ajustes deverão ser efetuados, tais como o valor dos ativos nos livros em comparação com o valor de mercado, os planos de aposentadoria, as obrigações legais, entre outros.

A valoração da empresa é essencial por subsidiar o comprador no lance final do valor dos ativos. Lasserre (2003) dispõe três principais métodos de valorar uma companhia: (i) Valoração baseada nos ativos: o método determina o valor atual dos ativos menos as obrigações ajustando os inventários. Os ativos intangíveis ou *goodwill* são estimados utilizando comparativamente os valores evidenciados por outras companhias em igual situação; (ii) Valoração baseada no mercado: dar valor à companhia através da ação de troca ou valor equivalente de mercado é uma forma direta de se atribuir valor de mercado na negociação, e; (iii) Valoração baseada no fluxo de caixa.

As aquisições, portanto, conforme nos ensina Ross, Westerfield e Jaffe (1995) compreendem em operações em que uma firma é adquirida por outra, de mesmo ramo ou não.

Nesse sentido, a adquirida deixa de existir mantendo apenas a identidade da adquirente. Ainda de acordo com os autores, as aquisições podem ser:

- Horizontais – aquisição de firmas do mesmo ramo de atividade;
- Verticais – quando o processo de aquisição envolve firmas que fazem parte da mesma cadeia produtiva (cliente – fornecedor);
- Em Conglomerado ou co-seguro – quando envolve firmas em atividades não relacionadas, onde o objetivo principal, na maior parte das vezes, é a diversificação de investimentos com o intuito de diminuição de riscos (*hedge*).

A escolha pelo processo de aquisição de empresas sempre será através de um minucioso estudo de custo-benefício, momento este que deve se avaliar a rentabilidade e a viabilidade do empreendimento.

De acordo com Hirschey (1986 apud Fraulob, 2008), a tomada de controle (*takeover*) diferencia as conduções nos diversos tipos de operações. Deste modo, são classificadas como amigáveis (*friendly takeover*) são aquelas em que há a mudança da propriedade sem a troca do controle administrativo; enquanto que as hostis (*hostile takeover*) são definidas como operações de substituição do controle da empresa.

O processo de aquisição de ativos é composto por quatro fases distintas:

- 1ª fase – Intenção de compra

A intenção de compra mapeará os passos seguintes no processo de aquisição de ativos. De acordo com Lindgren e Spangberg (1981), as operações de incorporação buscam uma potencial criação de valor a partir da sinergia criada entre as atividades, uma vez que se concorre à contribuição estratégica ou financeira para a empresa adquirente.

A motivação pode, ainda, estar relacionada à maximização de valor para o acionista por meio da economia de escala ou transferência do conhecimento; pode adicionalmente, relacionar-se, ao mercado, no aproveitamento de tecnologia e apoio à reestruturação (CARTWRIGHT & COOPER, 1999; ROURKE, 1992).

Sterger (1999) resume as causas em dois grupos: tradicional, quando os interesses inerentes ao processo de aquisição referem-se à consolidação e expansão do mercado, e transformacional, agrupado por mudanças de portfólio, novo modelo de negócios ou mudança radical de patamar. Esta última requer maior atenção devido à complexidade que apresentam nos processos pós-aquisição e gestão de pessoas.

- 2ª fase – *Due diligence*

Após definida a intenção de compra, inicia-se o processo de aquisição propriamente dito, etapa em que são analisados os ativos e passivos entre outras variáveis da empresa adquirida. A esse processo de verificação dá-se o nome de *due diligence*. Geralmente, nessa fase são verificados valores decorrentes de taxas, impostos e questões legais. Auxilia-se, nesse sentido, no processo de formação do preço a ser pago (MARKS; MIRVIS, 1998). Apesar de não ser muito comum em algumas operações de *due diligence*, já são encontradas análises da gestão de recursos humanos da empresa adquirida. Motivo igualmente importante de verificação, uma vez que abrange não apenas questões trabalhistas, mas, sobretudo, sistemas

de remuneração e recompensas, que não encontra espaço nos relatórios de avaliação patrimonial, financeira e mercadológica.

### 3ª fase – Negociação

Nessa etapa, é elaborado um plano metodológico de andamento do processo da aquisição. É formado um grupo específico para dar início ao processo e apoio à integração. Nesse plano constam a estrutura organizacional e hierárquica, o gestor e o cronograma de execução (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

### 4ª fase - Integração

Esta fase é uma das mais críticas para o sucesso do empreendimento. Relacionada à escolha do tipo de aquisição e processo de gestão a ser posteriormente executado, a fase de integração tem relação direta ao estudo de assimilação ou permanência cultural da adquirida.

De acordo com Senn (1992), o processo de integração cultural pode ocorrer por meio de três formas: autônoma ou semi-autônoma; absorção e assimilação; e co-criação de outra família. Haspeslagh e Jemison (1991), por sua vez, indicam três possíveis resultados: (i) Absorção da cultura adquirente: fruto de uma aquisição de processos relacionados e passível de interdependência estratégica. (ii) Preservação: ocorre quando há necessidade de autonomia organizacional, seja pelo distanciamento geográfico, desconhecimento das atividades ou culturas especialmente distintas. (iii) E simbiose: motivo pressuposto de necessidade de interdependência estratégica conjugada à autonomia organizacional.

Barros (2001: 2003) e Tanure (2004) realizaram alguns estudos e identificaram três níveis de aculturação que podem ocorrer na integração, a saber: assimilação, mescla e pluralidade cultural.

A assimilação cultural consiste na absorção cultural da adquirente, fruto da existência de uma cultura dominante e executora de mudanças significativas para a empresa adquirida. A incorporadora ao absorver a outra empresa, estabelece processos de disseminação de seus procedimentos e sistemas, causando, naturalmente, na adquirida reações e sentimentos protecionistas em relação aos seus costumes.

A mescla cultural, segundo nível abordado pelos autores supracitados, existe a partir da convivência de culturas, gerando poucas mudanças para a adquirida e adquirente. É uma estratégia, comumente, encontrada em processos de fusão, a partir do qual ambas as empresas deixam de existir para a constituição de outra firma. Nesse aspecto, as melhores características das empresas extintas são preservadas na nova, cuja absorção tem por intuito

internalizar os melhores processos e procedimentos. Entretanto, ao aludir a uma forma interessante de integração cultural há que conhecer o custo de tal empreendimento, sua coordenação e apelos políticos. Somado a isso, esse processo de equilíbrio cultural pode não ser bem aplicado na prática, uma vez que sempre haverá, ainda que sutilmente, uma cultura dominante; que, ainda, não será o espelho perfeito de sua progenitora; sofrerá, por consequência da outra cultura, modificações em sua estrutura. Desse modo, surgirá uma terceira cultura.

Por último, há a pluralidade cultural cuja proposta aborda as culturas como passíveis de convivência. Manter-se-iam todas as características da empresa adquirida sem influência significativa da cultura adquirente. Esse tipo de integração é visto como temporário, uma vez que com o passar do tempo e no decorrer das atividades e relacionamentos mútuos, alguns procedimentos seja de controle ou de gestão serão cultuados na empresa incorporada sob metodologias formais de instrução.

### **2.5.2 Teorias de internacionalização da Firma**

Nesta seção será apresentada a base contextual sobre as principais teorias que contemplam o processo de internacionalização de empresas, demonstrando como forma de esclarecimento, as performances através de suas principais características.

A grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bastante diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o processo. Porém, com base na vasta literatura que versa sobre o tema, pode ser compreendido partindo das premissas teóricas apresentadas através de três correntes: a econômica; a comportamental ou organizacional e a estratégica.

A Teoria de Internacionalização de abordagem econômica, corresponde ao processo de internacionalização que é impulsionado por decisões pseudo-rationais com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto de atuação das empresas, ou seja, na qual o processo decisório racional passa necessariamente pela disponibilidade de informação.

No entanto, a Teoria de Internacionalização de abordagem comportamental ou organizacional, afirma que o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos atores (empresas e gerentes) envolvidos, no qual advoga um comprometimento gradual dos recursos com atuação prioritária em mercados culturalmente

próximos (CARNEIRO, DIB e HEMAIS, 2005; TALLMAN, 1991; HEMAIS; HILAL, 2004, entre outros).

Por fim, as teorias estratégicas têm como proposição básica os fundamentos das estratégias adotadas pelas empresas tem um papel fundamental em seu processo de internacionalização (ASSUNÇÃO, 2006). Há várias teorias que dá sustentabilidade no que versa sobre o processo de internacionalização sob a ótica da estratégia da empresa. Entretanto, esta pesquisa será delimitada a dar ênfase apenas no modelo RBV - *Resource-Based View*.

Embora os três enfoques sejam significativos para conhecer o comportamento das firmas internacionais, eles não proporcionam todas as respostas. Dado que a internacionalização é um fenômeno complexo, muitas perspectivas se fazem necessárias para tentar compreendê-la, (Andersson, 2000). No entanto, apesar das teorias sobre internacionalização tentarem explicar o como as empresas se inserem no mercado externo, elas parecem não ser capazes de esclarecer todos os aspectos de internacionalização das empresas (SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2002).

### **2.5.2.1 A abordagem Econômica ou eclética**

A teoria econômica ou eclética foi desenvolvida por Dunning (1980 e 1988), na procura de explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo.

De acordo com esta abordagem uma empresa realiza a internacionalização com o intuito de obter maior eficiência econômica em suas atividades (BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1988). Sendo assim, entende-se que determinadas falhas de mercados, tais como custo de transação e de informação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos, levariam uma empresa a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento ou exportação, como modo de entrada em um mercado externo.

Esta linha teórica pode ser compreendida através de quatro modelos, que versam as principais teorias econômicas sobre a organização da produção internacional. Essas teorias de negócios internacionais são as seguintes:

- a teoria sobre o poder de mercado de Hymer no quadro da teoria da firma e da organização industrial;

- a teoria da internalização de Buckley & Casson com origens no trabalho sobre a teoria da firma de Coase (1937) e na teoria sobre os custos de transação de Williamson (1975);
- a teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966 apud Pacheco, 2007) desenvolvida através da fundamental contribuição de Hirsch (1965) nos quadros de referências da organização industrial e do macroeconômico;
- o quadro de referência eclético OLI de Dunning, buscando integrar as demais teorias para o escopo da pesquisa empírica.

Segundo Hemais e Neumann (2005), cada uma dessas teorias focou, principalmente, em uma ou em algumas das dimensões seguintes, cuja observação fez-se útil para distinguir entre enfoque de cada teoria/quadro de referência e evitar confusões conceituais:

- dimensão macro – os agregados econômicos nacionais/internacionais;
- dimensão meso – a indústria;
- dimensão micro – a firma.

Esses autores mencionam que devem ser levadas em consideração essas diferenças ao se analisar a produção internacional, e que é de suma importância, pelo fato de se querer comparar teorias e dimensões em que isso não é possível. As duas teorias da firma de Hymer e de Buckley & Casson, por exemplo, não podem ser confundidas, ou livremente comparadas, sem que se considerem a evidente concentração na estrutura industrial oligopolista e nos mercados dos produtos acabados em Hymer e o interesse nas relações de troca entre as empresas dos mercados dos produtos intermediários em Buckley & Casson. No primeiro, contam as relações de poder; no segundo, as relações de eficiência. As duas teorias podem conviver e mesmo serem integradas em um quadro de referência comum (Dunning, 1991), mas dificilmente poderão ser comparadas a partir dos mesmos pressupostos.

Por conseguinte, a teoria econômica será enunciada através de modelos teóricos explicativos, com intuito de fornecer um entendimento claro e preciso de como funcionam cada teoria que compõe o conjunto desta abordagem. Modelos estes que procuram explicar a decisão estratégica de internacionalização.

#### **2.5.2.1.1 Modelo de Hymer : Teoria do Poder de mercado**

Esta teoria é consagrada uma das teorias mais antigas sobre negócios internacionais e baseia-se na organização industrial e na teoria da firma, originada no trabalho seminal de Stephen Hymer (1960), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente

aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. E conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.

Este modelo teórico defende que as empresas operam em mais de um país por possuírem vantagens competitivas sobre empresas estrangeiras em seus mercados. Elas exploram suas vantagens primeiro no mercado doméstico e depois partem para mercados internacionais, ou seja, a firma é um agente para o poder de mercado e conluio. Para Hymer (1968), as duas razões principais para as empresas controlarem outras empresas em um país estrangeiro é:

- remoção da competição, através de conluios ou através de fusões;
- o uso de uma vantagem única da empresa: fácil acesso aos fatores de produção, controle de formas de produção mais eficientes, melhor sistema de distribuição ou posse de um produto diferenciado; e
- a internalização das imperfeições de mercado.

Do ponto de vista de Hymer, o investimento direto no estrangeiro (IDE), campo de análise no comércio internacional de principal interesse do autor, não se moveria nesse sentido. Os investimentos não dependeriam da diferença nas taxas de juros, o que seria mais evidente, considerando o financiamento de projetos no estrangeiro por fundos tomados emprestados no país hóspede, com taxa de juros maior do que a do país do qual a empresa investidora se origina. Nesse sentido, também não existiria um ponto de equilíbrio estável, porque a análise do comércio internacional seria do tipo dinâmico, em que há situações subseqüentes de equilíbrio relativo. (HEMAIS; NEUMANN, 2005)

O objeto de análise e da contribuição teórica do autor é descobrir o porquê do controle de uma empresa por outra no exterior. Isso está ligado ao início das operações no exterior, através de aquisição de capacidade instalada, sob controle doméstico precedente por duas principais causas:

- A eliminação de conflitos: duas ou poucas empresas competindo nos mesmos mercados, deixando espaço para lucros adicionais através da consideração de economias de escala e colusão, levando à fusão entre empresas ou a acordos de colusão mais informais;
- A posse de vantagens (ownership): a empresa pode ter à disposição vantagens utilizáveis com sucesso no mercado exterior, colocando-a em uma posição dominante em relação às empresas domésticas.

O principal enfoque desta teoria é de que as empresas criam ou mantêm poder através da estrutura oligopolista específica da indústria em que atuam. As poucas empresas envolvidas dominam as próprias indústrias em nível mundial e limitam assim, arbitrariamente, a possibilidade de uma concorrência de mercado se desenvolver.

#### **2.5.2.1.2 Modelo de Buckley e Casson: Teoria da Internalização**

A teoria da internalização estuda a internacionalização sob a seguinte questão: deve-se ou não internalizar as atividades das empresas? Sendo assim, retrata a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais, pois visa analisar qual modo de entrada em outro país minimiza os custos de transação da empresa, isto é, versa que as empresas tendem a internalizar atividades cujos custos de transação externos sejam altos ou cujas transações sejam ineficientes.

. 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”. Deste modo, a teoria da internalização considera que as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificação de ativos, criam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto como modo de entrada em um mercado externo, ou seja, internalizaria sua atividade no mercado externo.

Esta teoria foi formalmente proposta por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (Williamson, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais. (CARNEIRO; DIB, 2006)

O foco deste modelo é que as firmas internalizam mercados quando os custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos do mercado. Os custos de transação são aqueles custos que se paga para manter o sistema de trocas entre empresas funcionando, algo como o atrito em sistemas mecânicos. Os aspectos envolvidos nos custos de transação seriam relativos a fatores humanos e ambientais (BARRETO, 2004)

Por fim, Buckley e Casson (1998), imaginaram a empresa como um conjunto de recursos internalizados que podem ser alocados em grupos de produtos ou de mercados nacionais. O foco de soluções baseadas na empresa, ressaltava o significado estratégico do licenciamento na entrada em novos mercados. Neste modelo a empresa teria os seguintes passos a seguir no processo de internacionalização (BRASIL; ORTEGA, 2006): exportação direta, agente no exterior, subsidiárias de vendas no exterior, subsidiária de produção no exterior. Nem todas as empresas concretizam todos os passos, algumas, pelo contrário, internacionalizam-se direto com investimento em produção no exterior.

### **2.5.2.1.3 Modelo de Vernon: ciclo de vida dos produtos**

Esta teoria foi proposta por Raymond Vernon (1966, 1971), no qual versa sobre comércio internacional e investimentos. Considera a realização do investimento direto estrangeiro (IDE) como uma forma de sobrevivência dos produtos. O ponto principal de análise é o impacto da vantagem tecnológica no mercado externo. Na ótica desta teoria, as empresas inovam primeiramente no mercado da matriz e depois transferem a fabricação dos produtos menos sofisticados para países com grau de desenvolvimento inferior. (PACHECO, 2007)

As empresas devem passar pela fase de exportação antes de mudar para investimentos diretos, onde esta teoria sustenta que os produtos maduros são produzidos nos países em desenvolvimento. Isto é, a manufatura dos produtos de tecnologias estáveis tende a se dirigir para países de menor custo. A teoria está também vinculada à transferência de tecnologia para conquista de novos mercados (VASCONCELLOS e PERROTTI, 2008)

Sendo assim, o crescimento e o declínio de um produto pode ser observado em cinco etapas: (i) desenvolvimento; (ii) exploração do mercado; (iii) crescimento; (iv) saturação; e (v) declínio. Nas três primeiras etapas do ciclo a produção é realizada na matriz, a partir daí com a saturação do mercado e o aumento da competição a produção pode ser transferida para uma subsidiária no exterior, criando um novo mercado, que é menos competitivo por causa do status de produto novo.

Vernon (1966), acreditava que de acordo com a fase do produto (ou tecnologia), uma estratégia diferenciada deverá ser enfatizada pela firma. Geralmente a primeira fase é vivida em países mais avançados industrialmente e é caracterizada pela tecnologia mutante, desenvolvimento de mercado, vantagens advindas da nova tecnologia, grandes quantidades de recursos destinados a pesquisa & desenvolvimento, grande demanda no mercado doméstico e altas barreiras de entrada.

Na segunda fase em geral, é marcada pela demanda estrangeira. A tecnologia é difundida, ainda em fase de ajustamentos. Iniciando-se o processo de produção em massa, as barreiras de entrada são vencidas pelos competidores e a produção se espalha por outros países desenvolvidos.

Na terceira fase, a produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável, mais eficiente e menos flexível. Nesse estágio não há mais ênfase nos aspectos inovadores do produto e a firma procura a minimização dos custos. Então a produção é transferida para países que tenham custos mais baixos, como os países em desenvolvimento, onde há mão-de-obra barata. Uma vez que a tecnologia se torna estável, não existe necessidade de mão-de-obra muito qualificada. Esses países se transformam em plataformas de exportação e exportam o produto de volta para os países desenvolvidos a um preço mais baixo.

De acordo com Hemais e Hilal (2004, p. 22-23) apud Oliveira (2009), esses autores relacionam essas três fases, conforme a descrição no quadro 15 como segue:

Quadro 15 – Fases da Teoria do Ciclo de Vida do produto

Fase	Ciclo de Vida	Características
1 <sup>a</sup>	Introdução	<ul style="list-style-type: none"> <li>● É vivida por países mais avançados industrialmente;</li> <li>● É caracterizada por tecnologia mutante, desenvolvimento de mercado, vantagens advindas da nova tecnologia, grande quantidade de recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento, grande demanda no mercado doméstico;</li> <li>● Altas barreiras à entrada de empresas estrangeiras</li> </ul>
2 <sup>a</sup>	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marcada pela demanda estrangeira;</li> <li>● Difusão da tecnologia;</li> <li>● As barreiras de entrada são vencidas pelos competidores;</li> <li>● A produção se espalha por outros países desenvolvidos</li> </ul>
3 <sup>a</sup>	Maturação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável mais eficiente e menos flexível;</li> <li>● Não há mais ênfase nos aspectos inovadores do produto e a firma procura a minimização de custos;</li> <li>● A produção é transferida para países que tenham custos mais baixos, como os países em desenvolvimento, onde há mão-de-obra barata</li> </ul>

Fonte: o autor, a partir de Hemais e Hilal (2004, p. 22-23)

Corroborando com a teoria de Vernon, Abernathy & Townsend (1975 apud Hemais e Hilal, 2004), complementam quando afirmam que empresas vendem tecnologias que não são mais consideradas essenciais para seus negócios ou que não são mais viáveis comercialmente sem que seja necessário um substancial investimento em Pesquisa & desenvolvimento e marketing.

Já Mansfield & Romeo (1980) observam que as multinacionais transferiam tecnologia para suas subsidiárias nos países desenvolvidos com uma média de idade de seis anos, enquanto as tecnologias transferidas para subsidiárias em países em desenvolvimento tinham em torno de dez anos. E aquelas tecnologias transferidas para outras firmas, sem quaisquer vínculos, eram muito mais antigas.

Porém, em 1979 o próprio Vernon reconheceu a deficiência de sua teoria em vista do novo ambiente internacional, onde inovações eram produzidas no exterior apenas alguns anos após serem produzidas na matriz. Observando inclusive que havia uma diminuição entre o tempo de produção em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento, especialmente quando as empresas usavam a estratégia de lançamento de produtos mundiais.

Sendo assim, Vernon reconheceu que o ciclo do produto estava sendo menos útil em explicar o relacionamento da economia norte-americana com outros países desenvolvidos e que teria que analisar a relação dos países desenvolvidos com países em desenvolvimento. No entanto, persistia em afirmar que o comportamento das pequenas firmas que mantinham atividades inovadoras, mas que não tinham operações internacionais, continuaria a obedecer aos padrões de sua teoria, quando iniciava seus processos de exportação, seguidos de preocupações com investimentos no estrangeiro. Outrossim, os mesmos padrões deveriam ser seguidos por multinacionais de países em desenvolvimento.

#### **2.5.2.1.4 Modelo de Dunning: O paradigma eclético**

Dunning (1988), desenvolveu o conceito de paradigma eclético, apresentado inicialmente em 1976 com a intenção de oferecer uma estrutura holística na qual seria possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam o ato inicial de internacionalização da produção, bem como o seu crescimento. Foi criado para conduzir a idéia de que uma explicação completa sobre suas atividades internacionais precisa cercar-se de diversas teorias econômicas e de que o investimento externo direto é só uma das inúmeras possibilidades de envolvimento internacional das empresas. No paradigma eclético a empresa deveria contar com vantagens competitivas para internacionalizar-se, posicionando-se melhor que seus concorrentes.

O paradigma eclético da produção se propõe a explicar a amplitude, a forma e padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens (BARRETO, 2004):

- Vantagens específicas da propriedade: referem-se ao domínio de tecnologia, exploração de produtos, habilidades transacionais ou decorrentes da propriedade em si mesma;
- vantagens de internalização: dizem respeito à capacidade da empresa de realizar transações dentro de sua própria hierarquia, ao invés de recorrer ao mercado;

- Vantagens locacionais: referem-se à definição da localização da produção. Podem ser estruturais, como por exemplo, algum tipo de intervenção governamental que afete custos ou receitas, ou podem ser transacionais, decorrentes das oportunidades de gestão de ativos em diversos países, como a administração do risco cambial. A vantagem pode ser do país de origem ou de destino.

Dunning (1998) considera que as empresas são estimuladas a promover a própria internacionalização devido, basicamente, à necessidade de (MILANI; HABIB; FILHO, 2009):

- a) recursos naturais;
- b) comercialização;
- c) acesso a novos mercados;
- d) ganhos de eficiência.

Dentro do contexto dos elementos destacados na teoria desenvolvida por Dunning, pode-se observar que quando uma empresa decide investir dentro de seu próprio país, por exemplo, o Brasil, país de enormes diferenças culturais, econômicas e sociais nas diferentes regiões que o compõem, torna-se um objeto de análise diferenciado. Sendo assim, válida a teoria do paradigma eclético na decisão de investimento no mercado interno. Por exemplo, quando uma empresa abre unidades produtivas em outro Estado aproveitando vantagens como custo inferior de mão-de-obra e incentivos de governo.

Em suma, o paradigma eclético levanta os fatores que levam à decisão de realizar ou não investimento direto estrangeiro, onde e quando realizá-lo e o que produzir. Considera que é o conjunto de vantagens que define a escolha.

Para Dunning, o acirramento da competição, com aumento do número de empresas no mercado e mercados consumidores maduros conduz a empresa à busca de diversas vantagens de forma simultânea. Assim, não é possível identificar apenas um único elemento que justifique inteiramente a decisão pelo investimento no exterior e sua forma de condução.

### **2.5.2.2 Teoria Comportamental ou organizacional**

De acordo com Hilal e Hemais (2004), dentro da teoria econômica, o homem tem acesso perfeito às informações e escolherá uma solução racional. No entanto, nas teorias que privilegiam o enfoque organizacional colocam o homem comportamental no lugar do homem econômico. A teoria econômica é útil para estabelecer como se desenvolvem as unidades produtivas durante as etapas posteriores de internacionalização, ignorando completamente os aspectos do processo de internacionalização. Já o enfoque comportamental ou organizacional lida com esses aspectos, mas vale

ressaltar que assim como no enfoque econômico, não considera a possibilidade de que os indivíduos façam suas escolhas estratégicas.

A teoria comportamental ou organizacional é considerada uma teoria principal, em contínuo desenvolvimento: é uma teoria sobre o comportamento organizacional no processo de internacionalização da firma desenvolvida por Johansson & Vahlne (1977), integrantes da Escola de Uppsala. O quadro referencial inicial é ampliado por esses mesmos autores em 1990, e por seguidores da chamada Escola Nórdica.

Para esse autores, torna-se evidente o papel central de aquisição e de transferência do conhecimento. O conhecimento se faz necessário para iniciar o processo de internacionalização e também para se manter em uma trajetória de desenvolvimento em linha com as condições ambientais e organizacionais implícitas nos negócios internacionais. Por fim, o conhecimento é, ao mesmo tempo, variável independente – explicando o progresso da internacionalização da empresa – e variável dependente, porque a aquisição que possibilitam a expressão da primeira.

Os conceitos utilizados na teoria do comportamento organizacional apresentam forte nexo com os conceitos da teoria institucional das organizações. Nela são desenvolvidos não só mecanismos formais de relacionamento, como também traços comportamentais menos estruturados em níveis executivos, gerenciais e operacional. Tornando-se necessário o entendimento das relações e fixação dos padrões de relacionamentos entre empresas ativas nas diferentes localizações dos negócios internacionais. De outro modo, pode acontecer que determinados padrões comportamentais nas relações entre empresas no ambiente internacional se desenvolvam livremente, suportando o próprio sucesso.

Nesse tipo de abordagem estão incluídos os modelos de internacionalização de Uppsala, com enfoque em processos, as diversas vertentes seguidas pela Escola nórdica de internacionalização, e posteriormente a Teoria das Redes.

#### **2.5.2.2.1 Modelo da Escola de Uppsala: Johanson e Vahlne**

A teoria de Johanson e Vahlne é uma alternativa mais drástica da teoria neoclássica de relações econômicas internacionais. Ela é fundada nas contribuições de economistas que reconhecem, na organização da firma de negócios, o papel fundamental dos recursos humanos e das tomadas de decisões por eles.

A escola de Uppsala destaca valores não econômicos na decisão de uma organização investir no exterior. A internacionalização se dá gradativamente, com a entrada sucessiva em novos mercados, com crescente grau de comprometimento em cada um destes mercados. Aplica o conceito de distância

psicológica, definida pelas diferenças na cultura, idioma, estrutura de governo, entre outras variáveis que afetam a comunicação da empresa com o mercado e clientes.

Para Johanson e Vahlne (1977), a inserção das empresas em outros países acontece através de estágios evolucionários, quando a empresa adquire maior conhecimento dos outros mercados internacionais e passa a comprometer-se cada vez mais. Baseado no Modelo de Uppsala e dos modos de entrada em mercados internacionais, ROOT (1987 apud STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007) estabeleceu uma escala de comprometimento ascendente:

1. Exportação através de terceiros,
2. Exportação direta;
3. Licenciamento;
4. Associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras;
5. Franchising;
6. Instalação de subsidiárias ou escritórios próprios voltados à comercialização;
7. Instalação de subsidiárias/unidade de produção;
8. Instalação de centro de pesquisa e desenvolvimento.

Essa teoria se apóia em três pressupostos (MAZZOLA, 2006): a falta de conhecimento é o maior obstáculo à internacionalização, o conhecimento é adquirido através da experiência em outros mercados e a forma de entrada em um novo mercado é consequência do acúmulo deste conhecimento.

O conhecimento é neste caso entendido como vivência, experiência, informação sobre os locais para onde a empresa deseja expandir.

Por este motivo, na maioria dos casos, o crescimento é dirigido para locais que sejam mais similares aos das operações existentes ou, em outras palavras, de menor distância psíquica. Além disto os passos no sentido da internacionalização são incrementais, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva (HEMAIS; HILAL, 2004)

#### **2.5.2.2.2 Modelo de Bartlett e Ghoshal**

O modelo pode ser resumido na frase mais conhecida dos seus autores: “no futuro, a habilidade da empresa em desenvolver capacidades organizacionais transacionais será o fator-chave que separará os vencedores dos meros sobreviventes no ambiente competitivo internacional”.

De acordo com Bartlett e Ghoshal, diferentes tipos de estruturas organizacionais se desenvolvem em função de dois fatores principais (LEONG; TAN, 1993):

- A necessidade das empresas de desenvolver competências para as demandas estratégicas de seus negócios. Por exemplo, onde a eficiência global é vital, tomadas de decisões estratégicas e operacionais e o tratamento do mercado mundial como um conjunto integrado parecem mais adequados. E quando a transferência de conhecimento é fundamental, a estrutura e o nível de aprendizado adaptando o conhecimento da empresa para os mercados externos é preferida;
- Herança administrativa. Definida como atributos organizacionais existentes e a maneira da empresa fazer as coisas, e moldada pelo seu fundador ou principal executivo por normas, valores e comportamentos dos gerentes regionais e pelo contexto histórico.

Os autores propuseram um modelo de internacionalização baseado na noção de corporação transnacional, que seria uma empresa globalmente competitiva suportada por uma flexibilidade multinacional e uma capacidade de aprendizagem global. Suas características organizacionais incluiriam:

- Ser dispersa, independente e especializada;
- Ter contribuições diferenciadas das diversas unidades de negócios para operações globais integradas;
- Desenvolver conhecimento em conjunto e compartilhar globalmente.

#### **2.5.2.2.3 Modelo da Escola Nórdica (Andersson)**

A principal escola desta corrente é a nórdica, especialmente da Universidade de Uppsala, que desenvolveu o modelo de Uppsala. Para este modelo a internacionalização é um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da empresa e do seu ambiente, apresentando os seguintes estágios de envolvimento internacional:

- Estágio I – não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio II – exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio III – estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;
- Estágio IV – unidades de operações no exterior (produção, por exemplo).

De acordo com Johanson e Vahlne (1990, p.13), “essa seqüência de estágios indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Ela indica, ainda, as atividades correntes (operações) que se diferenciam em razão da experiência acumulada”.

Observou-se, através das pesquisas que originaram este modelo, um desenvolvimento das operações internacionais através de passos pequenos até a realização de maiores investimentos em produção no exterior. Deste modo, uma empresa começa a exportar para um país através de representação, depois estabelece uma subsidiária de vendas e, por fim, começa a produzir efetivamente naquele país.

Desta forma, nesta escola coloca-se o empreendedor como peça fundamental no processo de internalização da firma. O termo empreendedor é usado por Andersson para definir pessoas que desempenham ações empreendedoras. Ou seja, a função dele na empresa não é significativa, pode ser qualquer um, desde o presidente ao operário.

O modelo estudou também o ambiente e o momento em que o empreendedor agiria e quais recursos utilizaria. Como o ambiente muda constantemente o momento de agir é fundamental. Para obter seus recursos, a teoria aponta a rede de relacionamentos do empreendedor como fator decisivo (HEMAIS; HILAL, 2004)

A contribuição, portanto, dessa escola no desenho do processo de internacionalização foi ímpar por abordar fatores comportamentais e muito relevantes nessa análise. No entanto, o trabalho de alcance de novos mercados, seja sob a forma principiante de exportação, seja na forma mais ousada de estabelecimento de filiais, devem estar pautadas nas duas teorias abordadas, pois as análises financeiras de viabilidade sob a matriz transação x internalização e verificação das vantagens comparativas, bem como o aspecto gradual de alcance de experiências, mapeiam, em conjunto, os comportamentos das organizações quando o assunto é internacionalização de mercados.

#### **2.5.2.2.4 Teoria das Redes (*Networks*)**

A teoria das redes de relacionamento desenvolvida por Johanson e Mattsson (1986) representa uma evolução do modelo de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2004). Esta teoria afirma que as empresas altamente internacionalizadas entram no mercado estrangeiro de diferentes maneiras, dependendo do mercado e de sua estratégia, podendo divergir do modelo de entrada gradual de Uppsala. No entanto, para que isso aconteça a empresa precisa desenvolver uma rede de relacionamentos (*network*) com o mercado externo e acumular experiência e conhecimento para então determinar o mercado na qual deseja operar e a melhor forma de atuação (ANDERSSON; JOHANSON, 1997).

Em suma, esta teoria estuda os relacionamentos entre subsidiárias da mesma empresa (intraorganizacional) e entre subsidiárias e agentes externos, como fornecedores, concorrentes. A competitividade estará cada vez mais relacionada ao desempenho das redes de relacionamento do que ao desempenho de uma organização isoladamente (FLEURY; FLEURY, apud MAZZOLA, 2006).

### 2.5.2.3 Teoria Estratégica - Visão baseada em Recursos (RBV)

Ao contrário dos modelos anteriores, que se baseavam basicamente na perspectiva do mercado, o modelo RBV – Visão baseada em recursos analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que a organização detém.

Na abordagem da RBV, os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas de determinada indústria, como resultado das diferentes trajetórias experimentadas pelas firmas. Uma vez que esses recursos sejam de difícil replicação (aquisição ou substituição) cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem dar origem a um desempenho superior e sustentável até que empresas rivais obtenham conjunto de recursos equivalentes (BARNEY, 1991). A teoria da estratégia tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores interessados, de forma geral, na busca por explicações para o sucesso das firmas. Apesar da grande produção científica nesse campo, persiste o debate acerca daqueles itens que poderiam ser apontados como os direcionadores estratégicos, ou drivers, responsáveis pelo desempenho das firmas (KALLING, 2002).

Mesmo sem consenso entre pesquisadores, nos últimos anos a teoria da RBV, tem ocupado posição de destaque no campo da pesquisa estratégica. Sua influência pode ser observada, não somente nos círculos acadêmicos, mas também no discurso e na prática gerencial nas empresas. Para Rugman e Verbeke (2002), parte dessa influência pode ser creditada ao caráter eclético da RBV, que leva em consideração aspectos originados de diversas linhas de pesquisa, tais como a economia, a estratégia e a organização industrial.

Um dos trabalhos considerados como de grande influência sobre os fundamentos da RBV é o de Edith Penrose, de 1959, que contribuiu com a formulação de importantes

conceitos, tais como os de que: i) uma firma pode ser vista como uma coleção de recursos; ii) o caminho de crescimento de uma determinada firma pode ser otimizado, requerendo a combinação de recursos internos e externos à firma, numa seqüência particular; iii) o processo de crescimento de uma firma é dependente de suas características de gestão, da sua experiência adquirida e da capacidade de aprendizado (RUGMAN e VERBEKE, 2002).

Na RBV, recursos e competências são considerados como sendo os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da firma, a informação, o conhecimento, entre outros, controlados pela firma para implementar estratégias que permitam melhorar sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991). São forças que a firma pode utilizar para conceber e implementar suas estratégias. Para que um recurso tenha potencial que viabilize uma vantagem competitiva sustentável deve possuir os seguintes atributos: i)

precisa ser valioso, tornando possível o aproveitamento de oportunidade ou a neutralização de ameaças presentes no ambiente da firma; ii) precisa ser raro entre as firmas atual e potencialmente concorrentes; iii) deve ser não-perfeitamente imitável; iv) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes que sejam valiosos, mas não raros ou imitáveis (BARNEY, 1991).

Recursos não-perfeitamente imitáveis podem ser originados por uma, ou qualquer combinação, de três razões: i) a habilidade de a firma obter o recurso é dependente de condições históricas únicas de seu desenvolvimento (path dependency); ii) a ligação entre os recursos possuídos e a vantagem competitiva sustentável é causalmente ambígua; iii) o recurso gerador da vantagem competitiva sustentável é socialmente complexo (BARNEY, 1991). O aspecto que melhor explicaria a não-imitabilidade de fatores produtivos estaria ligado a 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). A não-imitabilidade está também associada à dificuldade de replicação ou dificuldade de mobilidade ou transferência do recurso entre empresas. A não imitabilidade também pode ser associada, da mesma forma, à incerteza de investimentos em sua obtenção.

Para Mathews (2000), os recursos da firma podem ser entendidos como sendo a unidade fundamental de geração de valor. Tais recursos não existem independentemente, mas dentro do contexto de uma firma, utilizados isoladamente ou de forma conjugada para criar vantagens competitivas sustentáveis que levem a firma a alcançar resultados superiores para seus acionistas. A verificação do efetivo agregado de valor aos acionistas deve, dessa forma, estar ligado a alguma métrica, que permita estabelecer uma avaliação sobre o desempenho da firma. Tendo em vista que a RBV estabelece ligação entre recursos e diferencial competitivo, é importante avaliar não somente os aspectos relacionados com os recursos, como a raridade e a imobilidade, como também os aspectos associados com o desempenho e sustentabilidade da firma. Conforme Acquaah (2003) destaca, nos estudos envolvendo a RBV, existe uma prevalência da utilização de indicadores de desempenho padronizados, tais como retorno sobre investimento, retorno sobre ativos e fluxo de caixa líquido.

Para Fleury e Fleury (2003), o modelo RBV postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma.

Assim sendo, as empresas usariam seus recursos internos em competências e capacidades capazes de criar e explorar a diferenciação em relação aos seus concorrentes e, deste modo, as empresas agregariam maior valor aos seus produtos e serviços na visão dos clientes.

Por fim, para a utilização deste modelo do RBV em um contexto internacional, são necessários contemplar quais seriam os recursos-chave que, aliados às escolhas estratégicas, permitiriam a performance superior na competição internacional.

A seguir será apresentado um resumo das teorias apresentadas anteriormente com os principais pontos defendidos pelas teorias de internacionalização. Esses pontos serão investigados no estudo de caso.

#### **Quadro 16: Principais teorias de internacionalização**

<b>Enfoque</b>	<b>Teoria</b>	<b>Idéias Principais</b>
Econômico	Ciclo de vida do produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firms inovam em seus mercados locais e transferem a produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.</li> <li>• Fases do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento e maturação.</li> </ul>
	Internalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firms internalizam mercados quando os custos de transação são menores que os custos de mercado e, conseqüentemente aumenta a eficiência coletiva de toda a empresa.</li> <li>• Ingresso no mercado externo de maneira incremental.</li> </ul>
	Paradigma Eclético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firms operam no exterior quando tem vantagens competitivas em propriedade, localização e internalização.</li> </ul>
Comportamental	Escola de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha do mercado de acordo com a distância psíquica.</li> <li>• Internacionalização incremental (exportação, representantes independentes, subsidiárias de venda e unidade de operações no exterior).</li> <li>• Acúmulo de experiência e conhecimento gradual do mercado acarreta em maior comprometimento com o mercado externo.</li> </ul>
	Networks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência das redes de relacionamento (<i>network</i>) com o mercado externo.</li> <li>• Ênfase nos laços cognitivos e sociais entre o país de origem e o mercado externo na qual a empresa deseja fazer negócios.</li> </ul>
Estratégico	Resource-Based View	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que a organização detém.</li> <li>• Seqüência de entrada delineada pela disposição dos recursos e habilidades da empresa.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Hemais e Hilal (2004).

## 2.6 Controle Gerencial em ambiente internacionalizado

Atualmente, as empresas atuam em um contexto social mais internacionalizado, aberto e dinâmico. E isto faz com que as empresas tenham maiores dificuldades em prever as mudanças no contexto social e de identificar qual seria o seu impacto, tornando difícil o planejamento e controle das atividades. De acordo com Otley (1994), as principais mudanças ambientais foram:

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

Desta forma, para que as empresas consigam sobreviver em um mercado cada vez mais turbulento e complexo, estas empresas precisam desenvolver novas estratégias de produção, e isto pode resultar em novas formas de controle gerencial.

Segundo Otley (1994, p.292) “a administração da mudança passa a ser uma habilidade gerencial constantemente necessária”. Com isso, os sistemas de controle de gestão precisam ser mais flexíveis, utilizando tanto de mecanismos formais como informais a fim de adaptar suas estratégias e suas estruturas organizacionais às demandas do mercado competitivo.

Otley (1994), enfatiza ainda que o âmago de um sistema de controle consiste de um modelo preditivo, que deve ser usado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação, ou seja, caso haja redução na capacidade de prever as conseqüências de mudanças, também ocorrerá a redução da capacidade das empresas em controlar seu destino futuro.

Durante os anos 1960 e 1970 a integração nas empresas era vertical, e a partir dos anos 1990, o número de alianças e de parcerias aumentou e se tornaram predominantes. Este fato teve como conseqüência a implicação de um modelo de gerenciamento mais cooperativo, diferentemente do estilo anterior, ou seja, mais competitivo e individualista (Otley,1994). No entanto, esta mudança irá demandar novas práticas em controle gerencial uma vez que os sistemas de controle muitas vezes terão que cruzar os limites legais da organização bem como as fronteiras nacionais, objetivando gerenciar eficazmente os processos que transpõe tais limites (MARTINEWZKI, 2003).

Alguns autores tratam especificamente do controle gerencial em empresas internacionalizadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; MACIARIELLO; KIRBY, 1994; MERCHANT, 1998; entre outros), de maneira semelhante.

Dentre os problemas de ordem técnica ou operacional nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior, Anthony e Govindarajan (2008) destacam a política de preços de transferência e as taxas de câmbio. Ao afetar de maneira como o preço de transferência é constituído irá, conseqüentemente, afetar a avaliação de desempenho das unidades operacionais instaladas no exterior. Com relação às taxas de câmbio, encontra-se em concordância entre os autores (Anthony e Govindarajan, 2008; Maciarello e Kirby, 1994; Merchant, 1998) para que a unidade localizada no exterior não deva ser responsabilizada pelos resultados obtidos da conversão das demonstrações para a moeda da empresa do país de origem.

Para estes autores é destacada a importância de considerar as diferenças culturais existentes entre os países, pois embora essas diferenças possam não afetar o desenho dos sistemas de controle, elas podem ter grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema é utilizada. Isso geralmente ocorre porque pessoas de diferentes origens têm preferências e reações diversas a controles gerenciais, o que evidencia o caráter comportamental do controle.

Para Anthony e Govindarajan (2008), alguns critérios importantes devem ser levados em consideração para a definição dos preços de transferências de operações no exterior, além das observadas no âmbito doméstico, tais como:

- Tributação – refere-se às diferenças entre taxas de impostos existentes entre os países;
- Regulamentos Governamentais – podem restringir a liberdade da organização para determinar os preços de transferências que maximizem seu lucro global;
- Controles de câmbios – podem limitar os montantes de importação de certas mercadorias devido a variações nos preços;
- Acumulação de recursos – Uma empresa pode desejar acumular recursos num país e não em outro;
- Sociedades sociedade em cota de participação (conhecidas como *joint ventures*) – Realizar este tipo de parcerias com empresas no exterior pode restringir a liberdade da organização em virtude da resistência da parceria estrangeira em incorrer em eventuais prejuízos.

Dentre os problemas de ordem cultural freqüentemente encontrados destacam-se o idioma, os costumes, as práticas de negócios, as regras, as leis, etc. Tais problemas irão variar de forma significativa de um país para outro, o que torna complicado tomar decisões sem atentar para as peculiaridades dos negócios locais e suas incertezas.

Neste sentido, Merchant (1998) chama a atenção para o ambiente institucional de cada país no qual a organização venha ter uma unidade instalada, ou seja, é importante conhecer o sistema legal do país (direitos de propriedade, obrigatoriedade de cumprimento de contratos, relações trabalhistas, etc.), a organização do sistema financeiro (condições de obtenção de financiamento, por exemplo), padrões contábeis vigentes e demais particularidades institucionais relevantes. Sendo assim, o autor afirma que o controle de uma organização multinacional é muito mais complexo do que o de uma organização doméstica por cinco motivos.

O primeiro motivo que acarreta uma maior complexidade é que as organizações multinacionais apresentam uma estrutura estabelecida em três dimensões; além das dimensões funcionais (produção, marketing) e por linha de produto, é acrescentada a dimensão geográfica. Isto requer que a organização adapte seu sistema de controle a cada cultura nacional (e, talvez, regional) na qual opera.

O segundo motivo é que a organização passa (ou pode passar) a enfrentar o problema de determinação de preços de transferência internacionais.

O terceiro motivo é a grande assimetria informacional que geralmente existe entre a gerência central e o pessoal dos negócios no exterior. Estes, em geral, conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente (leis, gostos, costumes, riscos). A alta assimetria pode limitar o uso de controles de ação (*action controls*) em função da dificuldade da administração central definir quando um julgamento é adequado ou não.

O quarto motivo apresentado diz respeito às distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas, que dificultaria a freqüente visita dos negócios estrangeiros pela administração central; esta dificuldade estaria diminuindo como resultado da evolução da tecnologia da informação que tornou as comunicações mais rápidas e fáceis.

Por último, o quinto motivo é o problema cambial.

Outro aspecto de grande relevância, observado por Maciarello e Kirby (1994), é a estratégia que a organização adota para sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores-chave de sucesso para aquela estratégia. A partir dos fatores traçados será possível decidir sobre o grau de autonomia, bem como definir o sistema gerencial mais apropriado para o controle desta operação. Assim, a empresa que pretende se inserir no mercado internacional precisa identificar qual será o tipo de atividade internacional e a estratégia que pretende utilizar a fim de que o sistema de controle gerencial reflita os reflexos desta atividade.

Para Dymment (1987, p.20) “empresas globalizadas devem ser gerenciadas de modo bem diferente das empresas nacionais ou multinacionais. O sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender à estratégia mundial”. Isso implica em dizer que o tratamento dado a uma empresa multinacional tradicional pode não ser o mesmo do que uma empresa global. O controle gerencial requerido por uma organização global deve permitir à administração central coordenar a estratégia da organização em todos os países nos quais ela opera, enquanto numa organização multinacional o sistema de controle deve se adequar ao conceito de negócios separados cujas estratégias podem variar de um país para outro, utilizando para esta finalidade relatórios de controle voltados para necessidade da administração local.

Desta forma, o objetivo do controle gerencial na empresa globalizada deveria ser verificar se as estratégias genéricas e mundiais da organização estão sendo implementadas com sucesso. Para tanto, é necessário utilizar um padrão mundial de classificação contábil, projetado para facilitar a consolidação de resultados da matriz da corporação.

Atualmente as informações prestadas ao mercado em geral e aos acionistas estrangeiros em particular, em vários países já são divulgadas conforme padrões estabelecidos pelo *International Financial Reporting Standard* (IFRS), no qual facilitará a unificação das diversas unidades espalhadas pelo exterior.

Desta forma, conforme evidenciado por Prahalad e Doz (1993), a partir do momento em que as subsidiárias crescem e conseguem maior autonomia em relação aos recursos estratégicos, surge um problema no sistema de controle gerencial de empresas globalizadas, pois a capacidade da organização central controlar as estratégias das subsidiárias se reduz.

No caso de uma empresa que esteja vivenciando uma transição de postura multinacional ou global para o modo transnacional de administração, no qual o desafio consiste na criação de uma organização auto-adaptável e disposta a aprender, requer a adoção de instrumentos de controle bastante inovadores. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992, p.243) muitas das empresas transnacionais “diante de uma tarefa de coordenação organizacional cada vez mais complexa, responderam com a simplificação dos processos através dos quais gerenciam a crescente diversidade das tarefas coordenadas”. Sendo assim, desenvolveram um estilo de controle que se tornou familiar e confortável, mas para muitas empresas a busca da simplicidade foi suplantada pela necessidade de maior sofisticação e flexibilidade organizacional.

Deste modo, a implantação e utilização de um sistema de controle gerencial nas empresas que adotam a estratégia transnacional precisam atender os seguintes pré-requisitos:

1. legitimizar a diversidade;
2. administrar a complexidade e,
3. criar comprometimento.

Para atendimento destes pré-requisitos, Bartlett e Ghoshal (1992) destacam que a administração de uma empresa transnacional deve, em primeiro lugar, responder às mudanças ambientais com base nos vários recursos estratégicos disponíveis. E em segundo lugar, desenvolver uma coordenação flexível que seja capaz de gerenciar a complexidade e, por fim, criar mecanismos que desenvolvam na mente dos gestores e demais funcionários um maior comprometimento com os propósitos da organização.

## **2.7 Pesquisas atuais sobre o impacto da internacionalização no Sistema de Controle Gerencial de empresas brasileiras**

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados de pesquisas recentes sobre os impactos ocasionados no sistema de controle gerencial de empresas brasileiras após a iniciação do seu processo de internacionalização.

Em 1983, foi desenvolvido um trabalho por Josir Simeone Gomes, na sua tese de Doutorado sobre o tema “Um estudo exploratório sobre o controle gerencial em nove empresas estatais brasileiras”, sendo este um trabalho precursor no Brasil, ocasionando um aumento das pesquisas que versa sobre o tema em questão.

Já em relação ao tema de Internacionalização de empresas, no Brasil após o governo do Presidente Collor de Melo, ocorreu a abertura da economia à importação de produtos estrangeiros, no qual o mercado nacional contou com a entrada de diversas empresas estrangeiras, tornando o ambiente mais competitivo e turbulento, forçando assim as empresas brasileiras a se internacionalizarem. Daí a importância da contribuição da academia em desenvolver estudos sobre este tema.

Diante deste contexto, nos últimos anos a pesquisa sobre os impactos da internacionalização no sistema de controle gerencial, tem crescido bastante, ocasionando no surgimento de vários centros de estudos voltados para a gestão de negócios internacionais, dentre os quais podemos citar: da Universidade de São Paulo, NUPIN – COPPEAD, a Fundação Dom Cabral, entre outros.

No mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, ainda não tem um centro voltado para este tipo de pesquisa, mais a contribuição para o tema dos impactos ocasionados no sistema controle gerencial é proeminente, pois o prof.Dsc.

Josir Simeone Gomes, tem diversas dissertações defendidas e um número considerável de artigos publicados sobre esta temática. Dentre as empresas que já foram pesquisadas, pode-se destacar: De Millus, Moddecor, Spoleto, Escolas de Samba do Rio de Janeiro, Sabó Ltda, Chadler Industrial da Bahia S.A., Construtora Norberto Odebrecht S.A, Globo Ltda, Souza Cruz S.A., Natura Cosméticos S.A.,Embaré Indústrias Alimentícias S.A., Marcopolo, Petrobrás, H.Stern, ABC Engenharia, Petroflex, White Martins, Bob's, Churrascaria Plataforma, Spolletto, Azaléia, Praxaier, Localiza Rent a Car , Construtora Andrade Gutierrez, Navegação Vale do Rio Doce, Varig, Embraer, Companhia Vale do Rio Doce, entre outros.

Por conseguinte, será exposto os resultados de algumas das pesquisas que versam sobre os impactos da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras.

### **Caso da De Millus (GOMES; SACRAMENTO, 2009)**

A De Millus é uma sociedade anônima, produtora de lingerie e moda íntima. Foi fundada em 1947 pelo empresário Nahum Manela (atual Presidente do Conselho de Administração) a partir de uma modesta oficina de produção de roupa íntima, em um sobrado no Centro do Rio de Janeiro. Em menos de dez anos de existência, a De Millus conquistou a liderança, mantendo-a até hoje. É a empresa que mais vende lingerie no Brasil e é a maior empresa da América Latina.

A empresa adota uma estratégia de diversificação de seus produtos: além de contar com a tradicional moda íntima feminina, incorporou outras linhas de produtos (meias, artigos masculinos e infantis, comercialização de cosméticos). Provavelmente a empresa obtém benefícios em termos de custos, tendo em vista a produção em grande escala da quase totalidade de seus produtos intermediários.

Quanto aos instrumentos de controle gerencial utilizados pela empresa, observou-se uma preponderância dos indicadores financeiros, baseados em demonstrativos gerenciais e fluxo de caixa. Ainda que a empresa não faça uso de ferramentas mais sofisticadas como o EVA (*Economic ValueAdded*), BSC (*Balanced Scorecard*), ROI (*Returno on Investment*), dentre outros, a empresa, líder de mercado, apresentou um salto de cerca de 85% (oitenta e cinco por cento) no seu faturamento nos últimos quatro anos.

Quanto ao seu processo de internacionalização, a De Millus possui uma história que contrasta em alguns aspectos com o previsto na literatura clássica. A empresa iniciou o seu processo de exportação ainda na década de sessenta (antes mesmo da abertura de mercado ocorrida na história brasileira na década de noventa), mas por estratégia própria prefere manter-se neste estágio, tendo em vista o seu foco no cliente interno. Conforme o modelo de estratégias de ação das empresas produtoras

exportadoras desenvolvido, a empresa adotou a macro-estratégia de internacionalizar-se sem investimento direto no exterior, com a estratégia de ação de exportação.

Outra constatação interessante neste estudo de caso é o fato de que a exportação tem um caráter passivo, já que o processo de internacionalização foi impulsionado por clientes brasileiros instalados em outros países que demandaram seus produtos.

Os impactos da internacionalização nos sistemas de controle gerencial representaram para a empresa uma experiência de desafios e aprendizado. Os desafios decorrentes da necessidade de desenvolver mão-de-obra e tecnologia especializadas, logística eficiente para atender um cliente ávido por produtos de alto padrão de qualidade, traduziram-se em um grande aprendizado para a empresa que aproveitou-se dos ganhos advindos destas mudanças para estender para toda a sua produção industrial.

A pesquisa apontou que o fato da De Millus ter entrado no mercado externo, impactou positivamente os sistemas de controle gerencial da empresa, traduzindo-se em uma experiência de aprendizado e melhoria nos seus sistemas produtivos. Estes resultados foram qualificados pela própria organização, como superiores aos próprios retornos financeiros advindos da internacionalização.

### **Caso da Modecor (GOMES; SILVA, 2009)**

A MODECOR Indústria e Comércio Ltda, foi fundada em 31 de dezembro de 1991, com sede na cidade de Tocantins, MG – Brasil foi constituída pela sociedade de três irmãos, para atuar no setor da indústria, comércio e exportação de móveis. Durante os primeiros anos sua atuação se restringiu ao mercado regional expandindo gradativamente para conquista do mercado nacional.

Atualmente, a empresa tem uma rede de representantes comerciais cobrindo todo o país e a exportação já atinge África do Sul, Angola, Venezuela, Uruguai, Argentina e França. A MODECOR se classifica como exportadora em fase inicial de internacionalização.

Dentre as motivações pelas quais a empresa se aventurou no mercado internacional podem ser citadas vantagens relacionadas à: pressão da competição, busca de faturamento com origem em outros mercados, benefícios fiscais e economia de escala, capacidade de produção, mercados domésticos saturados.

A MODECOR é uma empresa que busca novos mercados e procurou se beneficiar da política de incentivos oferecida pelo governo brasileiro. Entre as vantagens competitivas que o Brasil oferece para atuar globalmente, foram mencionadas as linhas de financiamento via Banco do Brasil (Proex) e BNDES (Exim), assim como a isenção de impostos na compra de insumos para exportação.

Por outro lado, a empresa mencionou ter encontrado algumas barreiras que dificultaram sua entrada no mercado externo, tais como: falta de pessoal especializado com 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.

De acordo com o estudo do caso, constatou-se que a MODECOR em virtude da internacionalização não teve necessidade de promover mudanças radicais em sua estrutura organizacional por ser uma empresa de controle familiar com uma estrutura organizacional centralizada nos seus três sócios diretores, facilitando dessa forma, um controle mais informal, com pequeno grau de delegação sem necessidade de forte controle.

A diferença cultural entre os países está favorecendo o crescimento pessoal dentro da empresa, visto que membros da diretoria estão buscando o aprendizado de línguas estrangeiras, os operários diante da necessidade de operar máquinas mais modernas fazem curso de treinamento no SENAI.

Os autores identificaram que os indicadores estão ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características de qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não, dentro de suas respectivas concepções. A aplicação de sistemas de indicadores de desempenho é de fundamental importância dentro do sistema de controle gerencial, como qualidade, finanças e estratégia entre outros.

### **Caso da internacionalização das escolas de Samba do grupo especial do Rio de Janeiro (OLIVEIRA; GOMES, 2009)**

O carnaval se tornou uma das datas que o Brasil mais recebe turistas nacionais e internacionais, tornando esses povos mais próximos culturalmente, diminuindo barreiras culturais, mercadológicas, psicológicas, dentre outras. Prova disso, segundo a Wikipédia, é que o carnaval pode ser considerado como um produto globalizado, ocorrendo em diversas partes do mundo, como: Áustria, Bélgica, Estados Unidos (Long Beach, Nova Orleans, Covington, New Jersey e Filadélfia), Granada (país-ilha do Caribe), México, Reino Unido, Suíça, Alemanha, Veneza, Itália, Japão, dentre outros.

Com relação ao processo de internacionalização das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro, de acordo com a pesquisa realizada constatou-se que são organizações já internacionalizadas, conforme levantamento de pesquisa empírica, pois todas já exportaram shows para diversos países, a única exceção é a Porto da Pedra.

Quanto aos modelos de entrada, a internacionalização das escolas de samba, difere dos demais casos de internacionalização de empresas brasileiras já estudadas. As escolas de samba não abrem quadras e barracões em outros países, elas, apenas, exportam um show, composto por integrantes da escola: grupo de componentes da bateria, baianas, passistas, mestre-sala e porta-

bandeira, além do cantor (puxador de samba). Ainda que, por exemplo, a Beija-Flor decidisse abrir uma filial em Hong-Kong, ela não seria a Beija-Flor de Nilópolis e sim a Beija-Flor de Hong-Kong, em decorrência de os componentes daqui serem diferentes dos de lá. São culturas diferentes.

O processo de internacionalização das escolas de samba resulta em benefícios para a internacionalização de outras empresas brasileiras que produzem bens e prestam serviços relacionados ou não à produção de carnaval, além de quebrar barreiras culturais.

Os shows realizados no exterior, abrem portas para brasileiros (costureiras, cantores, sambistas, pagodeiros, passistas, escultores) exportarem os produtos dos seus trabalhos, além de materiais aqui produzidos (penas, aviamentos, pedrarias) chegarem em várias partes do mundo.

Contudo, os sistemas de controle gerencial das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro não são influenciados pelo fenômeno da internacionalização, de acordo com a pesquisa realizada.

#### **Caso Marisol (GOMES; OLIVEIRA; FERREIRA, 2008)**

A Marisol foi fundada em 22 de maio de 1964, em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, onde foi criada uma pequena confecção de chapéus de praia, com a razão social de Belmiro Zonta & Cia Ltda. Depois, a empresa passou a industrializar artigos em malha de algodão, definindo o rumo de seu crescimento. A atual razão social é decorrente da aglutinação das palavras: “mar” e “sol”, daí o surgimento da razão social: Marisol S.A.

Atualmente é considerada uma das maiores empresas do setor do vestuário do Brasil e líder no segmento de confecção infantil.

A inserção internacional da Marisol iniciou-se através da exportação para países com culturais de moda similares. Só após a consolidação das marcas, quando ela já havia obtido conhecimento do mercado, é que a empresa aventurou-se com a instalação de subsidiárias no exterior: no México, Itália e Portugal. Atualmente se encontra no segundo estágio do processo de internacionalização.

Foi relatado no estudo de caso que o estágio de produção local internacional pode não ocorrer em face de os custos, por exemplo, de mão-de-obra serem mais vantajosos no Brasil.

Quanto ao impacto da internacionalização nos sistemas de controle gerencial, observou-se que o sistema de controle gerencial projetado pela empresa espelha grandes modificações para lidar com o fenômeno da internacionalização, um deles foi a adoção da

filosofia *Lean Manufacturing*, originária da Toyota, para redesenhar o seu processo de gestão de custos.

### **Caso da Sabó** (GOMES; CARVALHO; 2008)

A Sabó é uma empresa limitada e familiar de capital inteiramente nacional que há mais de sessenta anos atua no segmento automotivo. Sua história teve início com a fundação da Sabó & Reinholz por dois imigrantes húngaros. Inicialmente, ela era apenas uma oficina de reparos técnicos. No entanto, com a expansão da sua produtividade, José Sabó se associou com um amigo e passaram a desenvolver peças de reposição para automóveis, principalmente em virtude das oportunidades geradas com a 2ª Guerra Mundial. Em 1947 Reinholz deixou a sociedade e esta passou a ser chamada de Indústria Auto Acessórios Sabó Ltda.

De acordo com o estudo do caso, a internacionalização foi a principal variável responsável pelas mudanças nos sistemas de controle gerencial da Sabó. Em virtude da abertura do mercado brasileiro na década de 1990, a empresa se deparou com o aumento da concorrência no mercado interno uma vez que várias montadoras estrangeiras entraram no Brasil com seus fornecedores habituais e algumas dessas empresas começaram a fazer alianças estratégicas e adquirir empresas brasileiras de autopeças.

Com relação as motivações para ingressar no mercado internacional, a empresa foi motivada por diferentes fatores como o *market seeking* (Argentina e EUA), o *resource seeking* (Argentina, Hungria e Áustria) e o *strategic asset seeking* (Alemanha). Além disso, foram encontrados outros fatores motivacionais como, por exemplo, a necessidade de conquistar novos mercados, o acesso a fontes internacionais de financiamento, proximidade com o centro de decisão e o acesso a novas tecnologias.

Quando iniciou o seu processo de internacionalização a empresa já dispunha de razoável conhecimento do mercado externo, principalmente da Alemanha, tendo em vista que ela iniciou a sua internacionalização com a exportação para esse país. Ademais, a sua rede de relacionamento permitiu a expansão da empresa através de novos negócios em diversos países como a Alemanha, Hungria, Áustria, Argentina e EUA, sendo classificada atualmente como uma empresa global.

Entretanto, ela esbarrou em alguns fatores durante o seu processo de internacionalização, entre eles, a dificuldade de obter financiamento no Brasil para se expandir no mercado externo, as diferenças culturais entre os países e de idioma, o elevado custo do financiamento no Brasil, a dificuldade de movimentar funcionários para outros

países em virtude das diferenças de idioma, o acesso limitado à tecnologia específica utilizada em cada país, o desconhecimento da marca Sabó pelo mercado externo e a dificuldade de obtenção de informação a respeito dos mercados externos.

Com o crescimento da empresa tanto no mercado interno como no mercado externo, a implantação de um sistema de gestão integrado passou a ser necessário para garantir o bom desempenho da empresa.

Por isso, a estrutura organizacional foi modificada a fim de atender às demandas do ambiente externo como, por exemplo, dos bancos internacionais que cada vez mais prezam por empresas que fazem uso das práticas de governança corporativa. Além disso, a mudança na estrutura organizacional da empresa está diretamente relacionada ao seu processo de internacionalização, ou seja, à medida que ela intensificou o seu crescimento no mercado externo, a sua estrutura organizacional teve que ser modificada para atender a maior necessidade de controle e de integração.

Por fim, o fato da Sabó ter um alto grau de nível de internacionalização, foi constatado através da pesquisa que o resultado final foi totalmente positivo em todos os setores da empresa, pois a mesma teve diversas melhorias nos sistemas de controle gerencial tanto no Brasil como em outros países de atuação.

### **Caso da Marcopolo (GOMES; FILGUEIRAS, 2008)**

A empresa Marcopolo S.A., fundada em 1949 em Caxias do Sul/RS, líder no mercado nacional na fabricação de carrocerias de ônibus e uma das principais fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo. A empresa tem vasta experiência em internacionalização através de Investimentos Diretos no Exterior acumulados ao longo de 15 anos em 5 países, sendo 2 na América do Sul, 1 na América do Norte, 1 na Europa e 1 na África. Atualmente seus planos de expansão estão direcionados para a Rússia e Índia. A produção da empresa é vendida no Brasil, e exportada para mais de oitenta países. Atualmente, conta com 11 fábricas em sete países, sendo assim a empresa se classifica como sendo transnacional.

A Marcopolo iniciou atividades internacionais ainda em 1961, com a primeira exportação de ônibus para um cliente no Uruguai. Nesses 46 anos, a empresa forneceu cerca a empresa forneceu cerca de 30 mil ônibus para o mercado externo, além de outros 30 mil fabricados em suas unidades no exterior.

O principal motivo da internacionalização deve-se ao fato de continuar crescendo, pois a Marcopolo não poderia se limitar ao mercado nacional que em meados de 90 estava

estagnado. Com isso, a empresa definiu mercados internacionais com grande potencial de crescimento e utilização de sistemas de transporte coletivo, e desta forma procurou atuar em cada um deles.

A estratégia utilizada pela empresa a fim de entrar no mercado externo iniciou-se pela exportação de ônibus completos. Depois pela exportação de kits pra montagem final de veículos nos mercados de destino e, por último, a abertura de unidades fabris nos mercados com o desenvolvimento de fornecedores locais.

De acordo com os autores, os impactos ocasionados no sistema de controle de gestão foram identificados de acordo com as seguintes informações: a empresa tem um sistema de controle voltado para atendimento de uma estrutura funcional, centralizada com tipo de controle por resultados; a Marcopolo em decorrência do crescimento das atividades no exterior teve que alterar o sistema de controle gerencial; a empresa passou a ter como meta a formação de executivos para atuarem no Brasil e no exterior. Com isso, novos cargos foram criados e os programas de treinamento e de formação de mão-de-obra intensificaram-se. Os expatriados, funcionários brasileiros trabalhando no exterior também tiveram especial atenção no programa de treinamento.

A Marcopolo nos últimos 12 anos teve um crescimento acelerado implantando unidades em diferentes mercados onde a cultura, idioma, sistema de governo e fatores diferentes que forçaram a criação de um sistema de controle claro e eficiente. Portanto, a empresa criou o sistema de *balanced scorecard*, que é um plano formal de controle que auxilia na formulação e avaliação dos efeitos das estratégias, ou seja, verifica metricamente o alcance dos objetivos organizacionais. A vantagem principal é que possui um sistema de métricas que dão corpo e consistência aos resultados.

Ainda com base nas modificações devido ao processo de internacionalização, houve maior complexidade dos negócios da empresa, desta forma exigiram-se adaptações e alterações nos sistemas de controle gerenciais, motivo pela qual a empresa está investindo na implantação do sistema SAP que possui um alto valor de aquisição somado a custo de treinamento de pessoal para utilizá-lo.

Foi constatado que o modelo antigo de internacionalização estagnou-se após 15 anos de sucesso, e por esse motivo a empresa não estava conseguindo competir com outros fabricantes, e com isso perdendo espaço no mercado externo. A necessidade da implementação de um novo modelo foi vital para manter-se competitiva no mercado global.

Houve a necessidade de reformular o modelo para atender as seguintes estratégias da organização: descentralização do processo de fabricação, redução de custos (frete, impostos e taxa cambial) e crescimento da participação do mercado externo.

Finalizando, a competitividade no mercado externo e interno de atuação fez com que a empresa melhorasse o seu sistema de controle tendo com conseqüência a melhoria de sua participação no mercado internacional.

### **O Caso Petrobras Uruguay Distribución (GOMES; FRAULOB, 2008)**

A chegada da Petrobras no Uruguai ocorreu no ano de 2004, quando adquiriu, em Dezembro deste ano, 55% do controle acionário da Conecta, concessionária de distribuição de gás natural, gás liquefeito de petróleo (GLP) e gás manufacturado, medida que lhe rendeu sociedade com a ANCAP (Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland), controlada pelo governo uruguaio.

No ano seguinte, a companhia começa a operar 89 redes de serviços compradas da Shell; negociação que durou, aproximadamente, 6 meses.

A aquisição de 51% do capital da Gaseba Uruguay – Grupo Gaz de France, em 2006, garantiu a Petrobras a ampliação de sua atuação na distribuição de gás até o Janeiro de 2025.

Em face dos mercados de combustíveis serem regulados pelo governo, a estratégia da companhia naquele país é a de posicionamento no mercado, diversificação de portfólio e internacionalização da marca.

Hoje, a internacionalização da Petrobras, diferente do motivo que a impulsionou para mercados além-fronteiras, segue a lógica da exposição da marca e consolidação estratégica da América Latina.

O processo de internacionalização da Petrobras demandou adequação das estruturas de controle para avaliação de desempenhos descentralizados.

A própria atividade de *downstream*, no Brasil, desenvolvida pela Petrobras Distribuidora – subsidiária da Petrobras, já representou um desafio ao sistema de controle, antes formalizado para segmento de exploração e produção.

Os autores verificaram que o maior impacto percebido tanto no início da internacionalização da Petrobras quanto na criação da subsidiária no segmento de distribuição no Uruguai, foi na estrutura organizacional, mas especificamente nas “caixas” de

discriminação hierárquica. O organograma, com o passar dos anos, sofreu adaptações em sua estrutura de forma a melhor atender a novas demandas gerenciais.

Em 2006, a Área de Avaliação de Desempenho do Cone Sul foi criada; seu objetivo é desenvolver mecanismos de controle dos países enquadrados no Cone Sul, dentre eles o Uruguai.

Outro fator que cabe destaque corresponde ao desenvolvimento de outros instrumentos de controle realizados por essa área. Ainda não formalizados, os controles estão sendo estruturados considerando outros índices financeiros e não-financeiros para a caracterização de um sistema mais adequado.

### **O Caso da Construtora Norberto Odebrecht (GOMES; RODRIGUES, 2006)**

Em 1945, o engenheiro Norberto Odebrecht fundou em Salvador, na Bahia, sua empresa individual que, posteriormente, transformou-se na Construtora Norberto Odebrecht.

Em 1979, a empresa iniciou sua atuação internacional, com a construção da hidrelétrica Charcani, no Peru, e do sistema hidrelétrico de Colbún-Machhicura, no Chile. Cabe ressaltar que, em 2002, 67% do faturamento da empresa, já era proveniente de serviços prestados no exterior.

Existem cinco diretorias superintendentes no Brasil, duas estão segregadas por região e três por setor ou atividade (energia, plantas industriais e EIT – empreendimento, imobiliário e turismo). Já no exterior existe, normalmente, uma diretoria superintendente para cada país onde a empresa atua;

As unidades de negócios da Odebrecht são constituídas com base no conceito de resultado, e por isso essas unidades são descentralizadas a fim promover a estratégia de crescimento sadio, equilibrado e continuado;

A empresa desenvolveu a “Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO”, que é considerada a referência cultural comum que orienta a atuação de todos os colaboradores da empresa (líderes e liderados). A TEO é constituída dos seguintes itens: princípios fundamentais, conceitos essenciais, critérios operacionais, plano de ação e programa de ação.

A estratégia utilizada pela Odebrecht é transnacional, e por isso desenvolveu um estilo de controle que fosse familiar e confortável, cuja busca de simplicidade resultou em maior sofisticação e flexibilidade organizacional.

O processo de internacionalização afetou positivamente o sistema de controle gerencial, pois os diferentes contextos vividos pela empresa permitiram o aprimoramento e flexibilização dos seus instrumentos de controle, tais como: novas políticas de preços de transferência, mecanismos que minimizam problemas originados por diferenças cambiais, descentralização das decisões e capacitação multidisciplinar dos empresários em função das diferenças culturais.

Além disso, possibilitou a criação de mecanismos que minimizavam problemas originados por diferenças cambiais, aprimorou a flexibilização dos SCG, principalmente em relação às diferenças culturais e divergências entre legislações, as decisões tornaram-se descentralizadas, novas políticas de PT foram implantadas e a capacitação multidisciplinar dos executivos em função das diferenças culturais.

### 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, e tem como objetivo explicitar e fundamentar a metodologia utilizada para desenvolvimento desta dissertação, envolvendo as questões relativas ao delineamento geral, as evidências para a utilização do método de estudo de caso e a metodologia proposta.

Metodologia é, conforme SILVA (2003, p. 25), é “(...) o estudo do método na busca de determinado conhecimento”.

Já 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.”, porém “...não podem ser verdadeiras ou falsas, apenas mais ou menos úteis ...” (COLLIS; HUSSEY, 2005)

Com relação ao método, Vergara (2005), define como sendo “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.” Seguindo a etimologia da palavra, Methodo origina do grego, sendo que, Meta significa “na direção de” e Hodo refere-se a caminho, ou seja, na direção de um determinado caminho.

Collins e Hussey (2005) definem que as pesquisas podem ser classificadas de acordo com:

- O objetivo da pesquisa – os motivos para realizar a pesquisa;
- O processo da pesquisa – a forma como o pesquisador coletará analisará os dados obtidos;
- A lógica da pesquisa – se a pesquisa será desenvolvida do geral para o específico ou vice-versa;
- O resultado – se a pesquisa tenta resolver um determinado problema ou fazer uma contribuição geral para o conhecimento.

Para tal, Gil (2009) retrata algumas considerações que devem ser levadas em consideração acerca do caráter científico no sentido clássico sobre o método de estudo de caso, no qual cita os principais critérios adotados na avaliação da qualidade científica das pesquisas e as táticas utilizadas para garantir o ajustamento dos estudos de casos que são: (i) objetividade; (ii) precisão; (iii) operacionalidade; (iv) credibilidade; (v) tranferibilidade e (iv) fidedignidade.

### 3.1 Tipologia da Pesquisa

A utilização de procedimentos científicos é uma das formas mais consistentes de se descobrir respostas para determinados problemas. Há vários tipos de pesquisa, conforme o critério adotado pelo autor de uma dissertação. Segundo Beuren & Raupp (2008), os critérios básicos de uma pesquisa podem ser quanto aos fins (objetivos) e quanto aos meios (procedimentos):

- Quanto aos fins, a pesquisa pode ser: exploratória; descritiva ou explicativa;
- Quanto aos meios de investigação, pode ser: estudo de caso, pesquisa de levantamento, bibliográfica, documental, participante e experimental.

Segundo Yin (2005, p.23), para se escolher o método de pesquisa devem-se considerar três condições: (i) o tipo de questão; (ii) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais e (iii) o foco em fenômenos contemporâneos. Além disso, o autor menciona que o método de estudo de caso é preferido quando: (i) as questões são do tipo “como” e “por que”; (ii) o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e (iii) o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Conforme Cooper e Schindler (2003, p.68), um problema de ordem administrativa gera a necessidade de realização de uma pesquisa, no ambiente organizacional ou acadêmico. Sob esse enfoque, o objetivo do presente estudo é identificar os impactos ocasionados pela internacionalização no sistema de controle de gestão e verificar qual é a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle gerencial da empresa com o referencial teórico, portanto, a pesquisa exploratório-descritiva é a mais adequada por ter a finalidade de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno. O meio adotado foi o método de Estudo de Casos múltiplos com pesquisa de campo. Tripodi et al, apud Martinewski 2003, definem estudos exploratório-descritivo como:

“... aqueles estudos exploratórios que procuram descrever completamente um determinado fenômeno. A preocupação pode ser com uma unidade de comportamento, como no estudo de um caso, para a qual análises empíricas e teóricas são feitas... Os procedimentos de amostragem são flexíveis e pouca atenção é geralmente dada ao caráter representativo sistemático”

O processo de pesquisa foi conduzido sob a forma de estudo de caso, que segundo Gomes (2006, p. 18) explica que caso “é uma descrição de uma situação real do mundo dos negócios, experimentado por uma determinada organização ou pessoa, em um certo momento,

envolvendo um problema, uma decisão, um desafio, ou uma oportunidade a ser considerada por alguém”.

Uma das vantagens ao se adotar o estudo de caso é a validação derivada da evidência empírica obtida através da análise dos estudos de caso previamente selecionados. É um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente (Eisenhardt, 1989).

Além disso, Gil (2009) afirma que o estudo de caso é adequado para pesquisas com diferentes propósitos, dentre os quais destacam-se:

- a) Explorar situações do cotidiano cujos limites ainda não estão definidos com clareza;
- b) Descrever a situação do cotidiano em que está sendo estudado;
- c) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Segundo Yin (2005), “embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem sucedidos, quando você tiver escolha (e recursos), é melhor preferir projetos de casos múltiplos a projetos de caso único”. A vantagem ao se utilizar o estudo de casos múltiplos é a de que, além de permitir a realização de comparação, produz-se um estudo mais global e mais robusto, tornando-o assim mais convincente.

De acordo com Gil (2009, p. 52), o estudo de caso múltiplos são aqueles em o pesquisador estuda conjuntamente mas de um caso para investigar determinado fenômeno, no qual as pesquisas se tornam mais interessantes pelo estabelecimento de contrastes.

Yin (2005) sugere que seis fontes de evidências devem ser utilizadas, na medida do possível, para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: (1) documentação; (2) registro em arquivos; (3) entrevistas; (4) observações diretas; (5) observações participantes; (6) artefatos físicos. Por isso, buscou-se a utilização do maior número possível destas fontes de evidências, que na visão de Yin (2005), são complementares e não possuem vantagens indiscutíveis umas sobre as outras, porém, quanto mais fontes forem utilizadas, melhor para o estudo de caso.

### 3.2 Plano de Referência

Nesta seção será apresentada uma breve descrição sobre o plano de referência a partir do qual foram definidas as perguntas da pesquisa a que este estudo se propõe, que servirá como um direcionador para a análise dos objetivos propostos por esta pesquisa a partir das entrevistas realizada nas empresas. Com base nas literaturas sobre Controle gerencial, Teorias de internacionalização, Sistema de Controle Gerencial em ambiente internacionalizado e pesquisas recentes que trataram do impacto da internacionalização sobre o controle gerencial de empresas brasileiras.

Outrossim, este plano também foi utilizado como um instrumento necessário para o direcionamento para se obter as respostas às questões da pesquisa:

- . Qual o impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial projetado pelas empresas?
- . Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle gerencial da empresas com o plano de referencia teórico utilizada nesta pesquisa?

Para tal, foram selecionadas algumas variáveis chaves, objetivando encontrar respostas às questões da pesquisa e a classificação por grupos, facilitará de forma a sintetizar os dados informacionais adquiridos sobre as empresas através das entrevistas e dados secundários coletados. Essas variáveis da pesquisa foram classificadas conforme segue:

#### **Grupo 1 – Controle Gerencial**

- Perspectiva organizacional: aspectos relacionados à estrutura organizacional;
- Perspectiva estratégica: aspectos relacionados aos objetivos organizacionais e ao planejamento estratégico,
- Perspectivas contemporâneas que versam sobre as adaptações em ambiente de incerteza;
- Instrumentos financeiros e não financeiros utilizados no controle gerencial e na avaliação de desempenho

#### **Grupo 2 - Internacionalização de empresas**

- Modos de entrada no exterior: fases da internacionalização
- Classificação de empresas internacionalizadas: se a empresa é uma exportadora, multinacional, global ou transnacional;

- Fatores que influenciam na internacionalização;
- Teorias que versam sobre o processo de internacionalização.

### **Grupo 3 - Controle em ambiente internacionalizado**

- Principais barreiras encontradas, que foram ocasionadas por fatores como: maior dimensão geográfica, diferenças culturais ou variações cambiais.

### **3.3 Coleta e análise dos dados**

Tendo em vista que o objetivo da presente pesquisa, foi elaborado questionário com o propósito de se capturar as informações necessárias para o desenvolvimento do tema. O questionário foi dividido em cinco partes: (i) a primeira parte visava obter informações sobre a Empresa e sua estrutura organizacional e as estratégias traçadas; (ii) na segunda parte continha perguntas sobre os instrumentos de planejamento e controle utilizados pelas empresas; (iii) terceira parte – sobre o processo de internacionalização; (iv) quarta parte – controle gerencial em ambiente internacionalizado, e; (v) por fim a quinta parte – questões relacionadas com a crise financeira. O questionário aplicado encontra-se ao final deste trabalho, na forma de apêndice.

O questionário foi enviado via email para o controller, e o mesmo foi retornado no dia 09 de janeiro de 2010. A entrevista para sanar as possíveis dúvidas foi realizada no dia 15 de janeiro de 2009 na unidade de Macaé, no Rio de Janeiro e durou aproximadamente duas horas e quinze minutos. A entrevista foi conduzida com o Controller, através de um roteiro semi-estruturado de perguntas.

Já na Di Solle Cutelaria o questionário foi enviado via email para o gerente comercial, e retornado no dia 13 de janeiro de 2010. O gerente de recursos humanos e o gerente de exportação somente responderam a parte pertinente a sua área. As entrevistas foram realizadas via contato telefônico com o gerente comercial.

Além das entrevistas, foram utilizadas as seguintes fontes para coleta de dados: (i) dados e informações de materiais coletados do artigo Controle Gerencial em empresas internacionalizadas: o Caso da Di Solle Cutelaria, uma vez que este artigo foi o objeto de estudo do tema de pesquisa desta dissertação; (ii) *site* institucional, artigos em revistas e jornais de negócios com informações sobre os sistemas de controle gerencial; (iii) relatórios

da empresa Lupatech disponibilizados através da Comissão de Valores Mobiliários e pela Bovespa, informações para investidores.

Com base nas informações coletadas, o caso fora estruturado em forma narrativa, sendo as análises realizadas à luz do plano de referência objetivando responder as questões da pesquisa.

### **3.4 O motivo da escolha das empresas para o estudo de caso e as dificuldades encontradas**

Esta pesquisa iniciou-se através do seminário de controle gerencial em ambiente internacionalizado da disciplina Controle Gerencial ministrada pelo Prof. Dr. Josir Simeone Gomes no mestrado em Ciências Contábeis na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

O trabalho inicial desenvolvido na disciplina de controle gerencial versa sobre o tema de Controle Gerencial em empresas internacionalizadas: o Caso da Di Solle Cutelaria, localizada no Rio grande do Sul, no qual o contato inicial se deu através de um representante da empresa, que residia no Rio de Janeiro. Este trabalho foi publicado em 2009 no XI Congresso Internacional de Custos da Patagônia, a partir daí o surgimento do interesse de fazer uma pesquisa sobre o setor de cutelaria com as principais empresas, utilizando o método de estudos de casos múltiplos.

Foram feitos contatos com a Tramontina, Mundial, Gazola, Simonnagio e com a Di Solle (no intuito de atualizações das informações fornecidas ao término do ano de 2008). Diversos contatos telefônicos foram efetuados com as áreas de exportação, comercial, comunicação, controladoria, marketing e administrativo. Vários emails também foram enviados, mais apesar de todo o esforço não obtive êxito.

Então, foi necessária mudança no projeto inicial da dissertação, a seleção pela empresa a ser pesquisada foi alterada, passando para as empresas que tivessem as seguintes características: que fosse internacionalizada e que tivesse a sua composição acionária composta por brasileiros.

A busca se deu através de revistas, jornais e internet de empresas que fossem internacionalizadas. A escolha das empresas para efetuar os contatos telefônicos e envio de *e-mail* foi baseado em uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC), sobre o

Ranking das Transnacionais Brasileiras 2009. Esta pesquisa foi realizada pelo Núcleo de Negócios Internacionais da FDC e para realizá-la foram solicitadas a 400 (quatrocentas) empresas brasileiras que investem no exterior, informações referentes ao ano de 2008. No entanto, apenas 58 (cinquenta e oito) responderam ao questionário da FDC. Mas somente 41 (quarenta e um) questionários foram validados, os outros 17 (dezesete) não se enquadravam no perfil da pesquisa.

Foram selecionadas algumas empresas do Ranking das empresas mais internacionalizadas do Brasil de 2009. Posteriormente, foram enviados para essas empresas vários *e-mails* e feitos vários contatos telefônicos sendo que apenas uma empresa situada no Rio Grande do Sul, a Lupatech S/A, que encontra-se localizada em 11º lugar no ranking de transnacionalidade, se mostrou solícita em participar tanto da pesquisa para o seminário acadêmico quanto para a realização de uma pesquisa em profundidade

No entanto, estava precisando de mais empresas para poder atender os propósitos da pesquisa. Nesse momento entrei em contato novamente com a família do representante que me indicou a empresa Di Solle Cutelaria em 2008, para que intercedesse junto a empresa. Foi então que a Di Solle atualizou as informações, sendo possível a partir deste momento dar prosseguimento ao estudo de caso proposto no projeto da dissertação.

As maiores dificuldades encontradas na pesquisa foram conseguir uma empresa que pudesse descrever o seu processo de internacionalização e, mormente falar sobre o controle gerencial da empresa, uma vez que eles temem que as suas informações sejam divulgadas para os concorrentes mesmo com a garantia do sigilo do nome e tratando-se de uma pesquisa acadêmica. A principal dificuldade encontrada para realizar a pesquisa nas empresas foram as seguintes: na Di Solle Cutelaria, foram as informações sobre o sistema de controle gerencial, que responderam muito sucintamente, por ser uma empresa de capital fechado, não tem como característica suas informações divulgadas, e na Lupatech foi o tempo disponível dos gestores tendo em vista que eles estão constantemente ocupados pois a empresa encontrasse em fase de reestruturação.

Todavia, para a aplicação da metodologia devem ser consideradas as seguintes limitações:

- Não disponibilidade de tempo suficiente para a entrevista, uma vez que a empresa Lupatech encontra-se numa fase de transição da tecnologia de informação;
- Algumas informações por parte da Di Solle, não foram disponibilizadas por serem consideradas confidenciais e estratégicas;

- Subjetividade na identificação dos instrumentos de controle da Di Solle e dos indicadores de desempenho efetivamente empregados

## **4 - DESCRIÇÃO DOS CASOS**

Neste capítulo são apresentadas as informações obtidas durante as entrevistas realizadas junto às empresas pesquisadas: Lupatech S/A do ramo de Metal-mecânica e Di Solle Cutelaria no ramo de Aço inox.

O capítulo está dividido em duas partes. Na primeira parte é apresentada a história das empresas e seu processo de internacionalização (quanto ao seu crescimento no ramo de atividade, patrimônio e desempenho econômico), e na segunda parte é apresentado o sistema de controle gerencial das empresas.

Os dados adquiridos foram coletados através de entrevistas realizadas com utilização de um roteiro estruturado e consulta a documentos fornecidos pelos entrevistados ou obtidos no *site* da empresa.

### **4.1 O Caso da DI SOLLE CUTELARIA**

#### **4.1.1 História e Desenvolvimento**

A empresa iniciou suas atividades em 1996 numa área de 350m<sup>2</sup>, onde três amigos investiram suas indenizações trabalhistas na constituição da gaúcha Di Solle Cutelaria, com entrada no mercado interno apenas com 4 (quatro) produtos. Atualmente a Di Solle Cutelaria é segunda maior produtora de talheres do Brasil, sendo considerada uma das principais fabricantes de talheres do Brasil. Buscando sempre adaptar-se às necessidades do mercado nacional e internacional, a empresa com a significativa participação de mais de 200 colaboradores diretos, a empresa produz 25 linhas de talheres, facas e utensílios domésticos, apresentados em mais de 800 versões, produtos indicados tanto para o lar, quanto para clientes institucionais como hotéis, bares, restaurantes e similares.

O seu primeiro ano foi muito difícil, ocorreram diversos problemas com o fornecimento de aço no Brasil, que correspondia 60% do custo de produção, a falta de crédito no mercado (por ser uma empresa de pequeno porte e sem crédito no mercado), deste modo, teve a necessidade de importar a matéria da Alemanha.

Em 1997 e 1998, crescem as vendas dos seus produtos nos canais de vendas populares, totalizando nos três primeiros anos um faturamento anual no total de R\$ 7 milhões. Nesse período, foi um marco, pois a Di Solle Cutelaria passou a ser conhecida mundialmente,

principalmente no mercado latino. Seus produtos chegaram ao Japão, à Europa, à África e aos Estados Unidos.

Em 2000 ocorre a mudança para o novo complexo industrial, projetado especialmente para atender as exigências do mercado. Atualmente a Di Solle ocupa uma área construída de 5.800m<sup>2</sup> em um terreno de 18.000m<sup>2</sup>, no bairro Várzea Grande em Gramado no Rio Grande do Sul.

Ainda em 2000, segundo o sócio Tomazini, o preço do aço não parava de subir, e a concorrência chinesa era desleal, fazendo com que seus administradores repensassem seus conceitos. Foi nesse período, que os gestores resolveram sair dos canais de vendas populares, para entrar nas grandes redes varejistas, lojas de presentes e atacadistas (entrevista à Revista Exame).

Em decorrência dessas mudanças estratégicas, o faturamento aumentou para R\$ 11 milhões/anualmente.

No período compreendido entre 2002 e 2004, o modelo de negócios teve que ser redesenhado, para tal, contratou-se empresas de consultorias. A produção foi reduzida em 30% nesse período, para que a empresa pudesse se concentrar em produtos mais elaborados. A Di Solle entrou em fase de reestruturação organizacional, onde a empresa teve que diminuir de tamanho, para crescer, ocasionando assim muitas demissões. Passou a investir em tecnologia de ponta, e o seu foco passou a ser voltado para Inovação.

Em 2005, a empresa produziu em torno de 35 milhões de peças, sendo 75% para o mercado interno e 25% para o externo, nos seguintes mercados: América Latina, Estados Unidos, Europa, África e Japão.

No ano de 2007 a quantidade produzida aumentou para 37 milhões de unidades, refletindo em um aumento significativo no seu faturamento, para R\$ 27 milhões.

Em 2008 lançou uma linha de talheres finos em Brailer e os talheres que não constam na mesa, foram apresentados para o mercado interno e externo, e patenteados até 2020 em todo o mundo, seu lançamento foi realizado nos Estados Unidos na House Wares em Chicago.

A empresa iniciou em 2008, projetos no intuito de viabilizar investimentos e aumentar a capacidade de produção.

A Di Solle procura respeitar o meio ambiente, sendo assim, investiu na construção de uma estação própria de tratamentos de efluentes e resíduos sólidos (SITE INSTITUCIONAL, 2009).

De acordo com o entrevistado, o alto padrão de qualidade é a exigência que a Di Solle se impõe desde os primeiros passos do processo fabril, até a entrega ao cliente. É uma empresa que está sempre inovando, oferecendo a seus clientes talheres com um design diferenciado, no qual representam “os talheres do século XXI”, onde trabalham com a combinação de beleza, elegância, ergonomia e praticidade.

No início de 2010, a Di Solle contratou a empresa e21 atuante no ramo da Geração de Sucessos Empresariais voltados para publicidade e comunicação da Marca. A Di Solle contratou-a em busca de percepção e valor para o seu amplo mix de produtos. Atualmente, a agência realiza com a Di Solle uma análise de especificidades, necessidades e oportunidades da cadeia de valor. Novas estratégias comerciais e de comunicação.

A Missão da Di Solle Cutelaria declarada atualmente é: “Produzir talheres, utensílios domésticos e cutelaria com qualidade e competitividade, visando oportunidade no mercado, oferecendo condições de trabalho, remuneração e rentabilidade para clientes, colaboradores e acionistas.”

Para sua evolução e crescimento, a Di Solle Cutelaria preserva alguns valores que salienta o elevado ritmo de crescimento da empresa, inovação e estratégias para conquistar o mercado, discriminados abaixo:

- Respeito ao ser humano e a natureza;
- Inovação através de produtos, processos e pessoas;
- Qualidade em todos os produtos e serviços;
- Atenção e Orientação contínua aos clientes e fornecedores;
- Valorizar e Motivar os colaboradores;
- Buscar resultados com princípios éticos.

#### **4.1.2 Processo de internacionalização**

Em 1997, a Di Solle Cutelaria iniciou sua atuação no mercado externo, exportando seus talheres para mais de 20 países nos cinco continentes. Os principais mercados onde a empresa atua no exterior, destacam-se: América Latina, Japão, China, Europa, África e Estados Unidos. Cabe ressaltar que 25% faturamento da empresa é proveniente de exportação.

Dentre os fatores que levaram a empresa a se internacionalizar seus produtos, destacam-se:

- Cultura empresarial voltada para a motivação estratégica da empresa de crescer;
- Divulgação da marca Di Solle;
- Dificuldade de reconhecimento e penetração da marca no mercado interno;
- A existência de um mercado a ser explorado.

De acordo com o sócio Tomazini, a conquista de clientes no exterior foi resultado de muita persistência, pois no início a empresa tentou exportar por meio de representantes, não obtendo muito êxito. Sendo assim um dos sócios, percorreu em torno de 25 países para divulgação de seus produtos, identificando assim novos canais de vendas como as redes varejistas, lojas de

presentes e atacadistas, como por exemplo, a loja de departamentos Sears localizada no México. Nos dias de hoje o principal canal de venda é a rede de representantes espalhada por todo o Mundo, e que trabalha com diversos distribuidores. Para tanto são recrutados profissionais nativos que fortalecem o conceito de atuação local com visão global (REVISTA EXAME, 2008)

Tendo em vista a diversidade de regiões em que a Di Solle Cutelaria passou a atuar, foi comum encontrar dificuldades encontradas no processo de internacionalização originadas por diferenças culturais: idioma, costumes, as práticas de negócios, legislações, dentre outros problemas.

Em linhas gerais, a empresa estabeleceu as seguintes metas: crescer nos mercados onde já atua; explorar novos negócios; continuar o processo de internacionalização; e crescer através de soluções inovadoras.

#### 4.1.3. Sistema de Controle Gerencial

A Di Solle Cutelaria realiza o monitoramento de diversas questões relevantes onde algumas variáveis-chaves, são monitoradas, como por exemplo: preços, movimentos do concorrente, projetos atuais e novos, capacidade de produção, clientes e relacionamento com o meio ambiente, dentre outras.

De acordo com o entrevistado, em particular alguns itens recebem uma atenção especial:

1. **Fornecedores** – a empresa gerencia estrategicamente o seu fornecedor em busca da redução de custos de produção, no atendimento ao cumprimento dos prazos de entrega e na qualidade do material fornecido. Através de um sistema integrado de estoques, a empresa tem alcançado custos menores podendo assim se manter competitiva no mercado.
2. **Clientes** – a Di Solle Cutelaria tem uma forte preocupação com a satisfação do cliente, por este motivo, a partir de 2009 foi implantando uma ouvidoria no intuito de saber quais são as reais necessidades do seu público-alvo e a abertura de captar sugestões para aprimoramento na qualidade dos produtos. A empresa possui um sistema formal de acompanhamento de desempenho, onde tem um projeto que se chama de rastreador, para detecção de uma possível perda de clientes.
3. **Concorrentes** – O monitoramento dos concorrentes faz parte de um acompanhamento de dados imprescindíveis para o processo do planejamento estratégico da empresa, para tal utiliza a ferramenta *benchmarking*. É importante

observar que no mercado de produção de talheres, no Brasil, há somente um concorrente de peso que é a Tramontina, que está em constante disputa comercial com a Di Solle. Para 2009, a empresa encarou o desafio de buscar seu crescimento no mercado interno para aumentar seu *market share*, sendo necessário desenvolver habilidades comerciais acima da média e reforçar o seu marketing.

4. **Tecnologia** – A busca por altos níveis de excelência tem sido um dos objetivos da empresa, se comprometendo a utilizar de toda tecnologia que está a disposição no mercado. A Di Solle acompanha todo o desenvolvimento em termos de tecnologia, para oferecer aos seus clientes o que de mais inovador há em termos de produtos de altíssima qualidade. Sendo assim, a Di Solle está alinhada com o que mais há de moderno no mundo.

A empresa efetuou uma pesquisa no mercado em várias empresas da ERP e, um comitê formado por pessoas-chave de cada departamento, onde foram realizadas diversas análises. Posteriormente este comitê contou com a ajuda de um consultor externo, no qual decidiram pela aquisição de um Sistema de Informação Gerencial. Em 2004 a Di Solle implementou o sistema adquirindo 23 módulos do Sistema Enterprise Resource Planning – ERP Cigam, que gerenciam todos os setores da empresa, propiciando uma maior agilidade nos processos de planejamento e acompanhamento dos objetivos organizacionais.

Até 2003, a empresa não tinha planejamento estratégico e operacional, e a administração era com base nos conhecimentos de gestão dos sócios. O sistema de controle da Di Solle era marcado pela estrutura centralizada e pelo alto grau de formalização de controles. O orçamento desempenhava um papel fundamental no controle de gestão da empresa.

Um fato que marcou a necessidade de rever seus conceitos com relação ao seu sistema de controle gerencial, foi o fato da queda nas vendas terem declinado cerca de 20% em 2003, ano em que ocorreu a reestruturação, em que a empresa teve que diminuir de tamanho, para que pudesse se renovar e conseguisse pelo menos se manter no mercado. Ocorreram mudanças no quadro de pessoal, principalmente na área comercial e de distribuição. Os diretores perceberam que tinham que desenvolver produtos de melhor qualidade e investir na marca para crescer e atingir outros canais de comercialização.

Em 2004, ocorreu a implementação do Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica. O desenvolvimento do Balanced Scorecard tem por objetivo tornar a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que

todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento.

O monitoramento do BSC é de responsabilidade dos Gerentes: Recursos Humanos e do setor Industrial, onde contam com a participação ativa dos diretores para a definição das estratégias e o desenho dos mapas estratégicos.

A Di Solle Cutelaria utiliza relatórios que contemplam indicadores não financeiros, especialmente aqueles direcionados para sobrevivência, crescimento e perpetuidade. Estas são metas que se tenta alcançar, através da análise e acompanhamento: Prazos de Entrega, Inovação, produtividade e qualificação dos colaboradores, Relação com a comunidade, responsabilidade social e agressões ao meio ambiente.

Os principais relatórios de avaliação de desempenho, baseado em indicadores financeiros e econômicos, são os seguintes: Demonstrativo de Resultado Gerencial (margem bruta e líquida), Fluxo de Caixa, Fluxo de caixa Operacional, Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado.

No mapa estratégico elaborado pela Di Solle algumas variáveis são consideradas fundamentais para toda a indústria que exerce o mesmo ramo produção de talheres. Sendo assim, alguns objetivos são considerados importantes nos desenhos dos mapas estratégicos da empresa, como pode-se observar no quadro 17:

Quadro 17: Perspectivas do Balanced Scorecard da Di Solle

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>
Financeira	Superar o crescimento do mercado interno; Retorno sobre o investimento; Rentabilidade
Dos clientes	Relacionamentos em diversos níveis; Percepção do custo/benefício; Canal ligado diretamente com os clientes (Projeto foi implantado em 2009).
Processos Internos	Inovação de produtos; Desenvolver mercados regionais; Padronização das atividades com foco na qualidade; Identificar novos mercados; Maximizar a retenção;
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver habilidades de marketing; Cursos para desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos; Cultura orientada a resultados.

Fonte: Informações coletadas na entrevista.

Com a implementação do Balanced Scorecard, a Diretoria da Di Solle almejavam a melhoria do processo de gestão da empresa e da tomada de decisão, buscando assim um alinhamento interno maior nas principais áreas de negócios.

Uma das estratégias utilizada na geração de valor pela empresa, é a perspectiva de Inovação, onde inovar foi a forma encontrada para abrir espaço no mercado, apostando sempre na diferenciação, pelo fato das mudanças no comportamento do consumidor que abandonou a tradição de utilizar os mesmos talheres pelo resto da vida, deixando de ser um utilitário, e passando a ser uma composição da mesa.

O objetivo da empresa em implementar o Balanced Scorecard, conforme o entrevistado, foi sair dos indicadores tradicionais (os financeiros), para outros indicadores de controle recomendáveis no processo de medição do desempenho empresarial (BSC, benchmarking, satisfação dos stakeholders, balanço social, sucesso na inovação e reconhecimento do capital intelectual).

A estrutura organizacional da Di Solle Cutelaria é composta por: três Diretorias a Diretoria Administrativa, Diretoria de Produção e a Diretoria de Inovação e Criação. Abaixo da Diretoria Administrativa, há um sub-gerente administrativo que tem autonomia na tomada de decisão, que é responsável pelos seguintes departamentos: Comercial, Recursos humanos, Mercado Externo, Marketing, TI, Compras e o Financeiro. Na Diretoria de Produção, também há um sub-gerente Industrial com autonomia para tomadas de decisões, responsável pelos departamentos: PCP – Planejamento de Controle de Produção, Encarregados de Produção, Gerente de qualidade, expedição, almoxarifado, embalagens, corte e laminação, cabos e madeira e cronometrista.

De acordo com os dados coletados, a descentralização internamente é o caminho encontrado pelos sócios-diretores, para promover a estratégia de crescimento sadio, equilibrado e continuado. Isso porque esta estratégia favorece o contato permanente e direto com os clientes, possibilitando a percepção clara de suas necessidades e com os fornecedores.

Em 2002 e 2003 a empresa passou por momentos difíceis, conforme já mencionado, passando por reestruturação interna, tendo que mudar o quadro de pessoal, ocorrendo assim diversas demissões. Houve contratações de pessoal mais preparado, e especializado para que fossem desenvolvidos produtos mais elaborados. Este processo de contratação contribuiu significativamente para uma mudança no perfil dos empregados.

O investimento em treinamento passou a ter mais relevância, principalmente para os novos funcionários, aumentando significativamente a qualificação técnica de sua mão-de-obra. Nos dias de hoje, a Di Solle Cutelaria, oferece aos seus colaboradores a participação em cursos técnicos, investimentos em ensino superior entre 50% a 100% do valor, treinamento interno e externo.

Os funcionários recebem mensalmente um incentivo que somente é oferecido pelo cumprimento da carga horária (assiduidade), cumprimento das normas internas e análise da avaliação social (trabalho em equipe, boa vontade, bom relacionamento com todos, disponibilidade para agregar)

Há também três tipos de avaliação interna: por parte dos recursos humanos, uma auto-avaliação e a avaliação do gerente direto, onde são criteriosamente avaliados por higiene, comportamento, produção e outros itens.

Atualmente, a empresa conta com a significativa participação em torno de 200 colaboradores diretos e 80 indiretos (a nível nacional e internacional).

O crescimento da empresa foi grande e rápido, mas ordenado e planejado passo a passo, o que se caracterizou graças ao forte investimento em recursos humanos, principalmente em treinamento e motivação de seus colaboradores.

#### **4.1.4. Controle gerencial em ambiente internacionalizado**

A Di Solle Cutelaria considera o câmbio um fator determinante, para realizar as exportações, pois o risco precisa ser monitorado e minimizado. A empresa constantemente verifica as oportunidades do mercado de acordo com as oscilações do câmbio.

Para entrar no mercado internacional, tem que se ter um preço competitivo e são necessárias análises do mercado, para tomada de decisão de exportar, informações estas necessárias para salientar se o mercado está favorável ou não.

Assim sendo, a empresa busca exportação para os países que possam lhe trazer vantagens financeiras e competitivas.

#### **4.1.5 Crise financeira de 2008**

Diante da Crise mundial vivenciada em 2008, o único problema relatado pelo entrevistado, foi a oscilação do dólar, que foi necessário promover novas orientações, em função de reajustes de matérias-primas importadas, como o aço (principal material na produção de talheres). As margens de lucros estão apertadas para se manter competitivo, mais em um contexto de análise geral, não está acarretando muitos danos nos processos de exportação.

Já em 2009, ocorreu uma redução não muito significativa nas exportações, , mas estas oscilações não afetaram as estruturas internas da empresa, que continuou investindo nos processos de inovações.

Para se manter competitiva no mercado, há a necessidade de se internacionalizar baseando-se em produtos inovadores utilizando tecnologia de ponta, seja para dinamizar o mercado interno e melhor qualificar o sistema produtivo, ou seja para competir com os grandes do exterior, por exemplo, a Índia e a China, concorrência esta que é desleal, diante dos baixos preços praticados por esses países.

Para o plano de crescimento da Di Solle, é necessário ter um planejamento estratégico para o crescimento e investimento, seja para entrada mais agressiva no mercado interno

(aumento do market share) ou para o fato de que não se pode ignorar a necessidade de internacionalização.

## 4.2 Caso da LUPATECH S/A

### 4.2.1 História e desenvolvimento

A empresa Lupatech S/A, é uma empresa líder no Mercosul na fabricação de Válvulas Industriais; fabricante de equipamentos para o setor de Petróleo e Gás e de conjuntos para a Cadeia Automotiva. Possui três segmentos de negócios: *Energy Products*, *Flow Control* e *Metalurgia*, e conta com aproximadamente 2.950 colaboradores e obteve uma receita líquida no total de R\$ 128,2 milhões no 3º trimestre de 2009

A empresa Lupatech S/A foi segmentada em três setores, com forte atuação no mercado externo:

O **Segmento de Metalurgia** ocupa posição de destaque no mercado internacional e é especializado no desenvolvimento e na produção de peças, partes complexas e subconjuntos direcionados principalmente para a indústria automotiva mundial através dos processos de fundição de precisão e de injeção de aço, onde a Companhia é pioneira na América Latina. Opera ainda na fundição de peças em ligas metálicas com alta resistência a corrosão, voltadas para os setores de válvulas industriais e bombas, principalmente para aplicações nos processos para a indústria de petróleo e gás, através das marcas “Microinox”, “Steelinject” e “Itasa”.

O **Segmento Flow Control** possui posição de liderança no Mercosul na produção e comercialização de válvulas industriais, principalmente para as indústrias química, farmacêutica, papel e celulose e construção civil, através das marcas “Lupatech h Valmicro”, “Lupatech Mipel”, “ValBol” e “Jefferson”.

Já no **Segmento Energy Products** oferece produtos de alto valor agregado e serviços para a indústria de petróleo e gás, como cabos para ancoragem de plataformas em águas profundas, válvulas, equipamentos para exploração de poços, revestimentos de tubos, compressores para GNV, sensores e serviços, através das marcas “Lupatech MNA”, “Lupatech CSL”, “Lupatech Tecval”, “Lupatech Oil Tools”, “Lupatech Esferomatic”, “Lupatech Oil & Gas Services”, “Lupatech Tubular Services”, “Lupatech Monitoring Systems”, “Aspro”, “Sinergás” e “Norpatagonica”.

A Lupatech S/A foi fundada em agosto de 1980 pelo Nestor Perini, que abriu uma pequena empresa de microfusão (fundição para componentes da indústria) num galpão em Caxias do Sul, na Serra gaúcha, denominada de Microinox Microfusão de Aços Ltda., sob a perspectiva de desenvolver, por meio de um processo de alta complexidade, peças em aço. O processo de microfusão é um processo de fundição que consiste na reprodução de uma peça originariamente em cera. Este processo proporciona maior flexibilidade no *design* de peças ou produtos, produzindo peças próximas a forma final, trazendo várias vantagens como: flexibilidade de projeto (tanto em formas quanto em materiais); capacidade de reprodução de detalhes precisos; eliminação de montagens (projetando um só componente); excelente acabamento superficial (redução ou eliminação do tempo de usinagem); redução do peso dos componentes; redução dos investimentos em ferramentas de fabricação; entre outros. Deste modo, a Lupatech S/A ganhava vantagem competitiva perante seus concorrentes, trabalhando com baixos custos de produção, se diferenciando assim no mercado interno.

Quatro anos depois (1984), a companhia partiu para o mercado de válvulas industriais, sendo criada a Valmicro Indústria e Comércio de Válvulas Ltda, para adicionar valor aos microfundidos produzidos pela Microinox. A Valmicro nasceu focada na produção de válvulas industriais para atender ao mercado industrial por meio de distribuidores e revendedores. A Valmicro era abastecida com os microfundidos da Microinox, o que lhe dava maior competitividade no mercado. Esse objetivo foi atingido com sucesso, sendo que em 1996, a Valmicro tornou-se a marca líder no Brasil, posição que mantém até hoje.

Em 1987 a Companhia recebeu o primeiro de quatro aportes de capital de fundos de capital empreendedor (*Private Equity*). Esse ano marca para a Companhia o início da adoção de uma série de práticas de transparência e de relacionamento entre a Administração e os acionistas que hoje é comumente chamado de “Governança Corporativa”.

Em 1989, fruto de uma decisão estratégica, a Valmicro passou a atender diretamente (sem a intermediação de distribuidores) os clientes do mercado industrial, conseqüentemente, ficou mais próxima aos clientes finais e aumentou a sua linha de válvulas, agregando valor e mais tecnologia para atender as necessidades específicas da crescente base de clientes.

Em 1992, a Companhia adquiriu participação na Esferomatic, sociedade argentina, fabricante de válvulas-esfera focada no setor de petróleo e gás. E decorrência de decisão estratégica da Companhia, antevendo alterações cambiais e dificuldades de exportar da Argentina para o Brasil, que era o principal mercado da Esferomatic numa eminente mudança de regime cambial, esta participação no capital social da Esferomatic foi alienada em 1998.

Em 1993, fruto de reestruturação de cunho societária, a Valmicro incorporou a Microinox, e a Companhia passou a ter sua denominação social atual, Lupatech S.A.

Em 1995, dentro da busca por aprimoramento tecnológico, passou a produzir peças pelo processo de injeção de pós metálicos e cerâmicos, por meio da Steelinject, que era então uma divisão da Lupatech S.A.

Ainda em 1995, através do Fundo Bozano Simonsen - Advent, recebeu o segundo aporte por fundos de *Private Equity*.

A Lupatech mantém constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Além do apoio da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, a empresa tem parcerias com diversas universidades, especialmente a Universidade Federal de Santa Catarina. Em 1999, a Lupatech conquistou o prêmio FINEP de Inovação Tecnológica, com a aplicação do plasma no processo de injeção de pós-metálicos, utilizado pela Steelinject.

Em 2000, adquiriu 76,0% das ações do capital social da Metalúrgica Nova Americana (MNA), que desde 1972 fabrica válvulas industriais especialmente para a indústria de petróleo e gás para aplicações críticas, cujo desenvolvimento e produção exigem alto grau de engenharia e tecnologia.

Em 2001 concluiu a aquisição da totalidade das ações do capital social da MNA. Desde a sua aquisição, realizou significativos investimentos com o objetivo de torná-la a melhor e mais moderna unidade de fabricação de válvulas industriais, com foco em válvulas-esfera para petróleo e gás no Brasil. Em agosto de 2009, as operações da Lupatech MNA foram transferidas para Nova Odessa (SP) – Brasil. Esta unidade atualmente é referência nacional na fabricação de válvulas-esfera principalmente para o mercado de petróleo e gás.

Em 2001 o BNDES, através do BNDESpar, subscreveu debêntures conversíveis da Companhia.

Em 2002, constituiu-se a Lupatech North America, como resultado de uma *joint venture* da subsidiária Lupatech Investments com a sociedade norte-americana Ideal Controls. Essa unidade foi constituída nos EUA para operar comercialmente com todas as linhas de válvulas produzidas pela Valmicro e pela MNA e para funcionar como uma central de distribuição e estocagem de válvulas.

Em 2005, a *joint venture* foi terminada. A Lupatech North America foi liquidada e seus ativos e passivos transferidos para a Lupatech Investments que, em 2006 foi transferida para Houston, no Estado do Texas, EUA, onde ela atua como escritório comercial, com foco principal nas vendas das nossas linhas de válvulas para o setor de petróleo e gás.

Em 2003 realizou-se a terceira rodada de investimentos por fundos de Private Equity. Nessa ocasião o BNDESpar, através de conversão das debêntures emitidas em 2001 e a GP Investimentos, através do Fundo GP Tecnologia, ingressaram no capital da Companhia.

No primeiro semestre de 2005, foi adquirido 51,0% do capital votante da Carbonox, primordialmente para que esta substituísse a Microinox no fornecimento de microfundidos para a Valmicro e para a MNA. Em 31 de dezembro de 2005, concluiu-se a aquisição da totalidade das ações da Carbonox. Atualmente a produção da Carbonox tornou-se cativa e é absorvida pelas unidades industriais da Lupatech S.A.

A verticalização desta unidade na Lupatech permite economias de custo e escala, além da garantia de qualidade dos componentes utilizados nos produtos produzidos pela Companhia. A Carbonox foi incorporada em 1º de dezembro de 2008 pela Lupatech Mipel e passou a denominar-se Lupatech Mipel – filial microfusão. A Lupatech Mipel - filial fornece peças e componentes microfundidos para a maior parte das empresas que compõem a Lupatech, desde válvulas a sensores e partes de compressores.

Ainda no ano de 2005, realizou-se a quarta rodada de investimentos de fundos de Private Equity. Nessa oportunidade o Natexis Mercosul Fund passou a fazer parte do capital social da Companhia.

Entre os anos de 2006 e 2007, iniciou-se o processo de integração como forma estratégica, para aquisições de 15 empresas locais e no exterior, para aumentar o market share da Lupatech. Este processo será realizado em duas fases distintas.

A partir de 2006, iniciou-se a reestruturação societária, onde as atividades realizadas pelas divisões Valmicro e Steelinject passaram a ser realizadas por duas novas subsidiárias, denominadas respectivamente, Valmicro Indústria e Comércio de Válvulas Ltda. e Steelinject – Injeção de Aços Ltda., que receberam os ativos e passivos relacionados a tais atividades por meio de aumento de capital subscrito unicamente pela Companhia.

Em abril de 2006, foi concluída a aquisição da totalidade das quotas da Metalúrgica Ipê Ltda (Mipel-SP), que atua na produção e comercialização de válvulas de bronze, e é denominada hoje Lupatech Mipel.

Em 24 de abril de 2006, foi celebrado o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BOVESPA, reforçando o comprometimento da Companhia com boas práticas de Governança Corporativa. Desde 15 de maio de 2006 as ações da Lupatech são negociadas na BOVESPA sob o código LUPA3.

Em 20 de junho de 2006, foi concluída a primeira oferta pública primária e secundária de ações. Dando prosseguimento a estratégia de crescimento por aquisições seletivas, foi

adquirida a totalidade das ações da Itasa, fundição localizada na Argentina com elevado padrão tecnológico para a fundição de peças, em ligas metálicas com alta resistência a corrosão, principalmente para bombas e válvulas destinadas ao setor de Petróleo e Gás.

Ainda em junho de 2006, deu-se início às atividades da Mipel-Sul, hoje Lupatech Mipel, que consistem na produção e comercialização de válvulas industriais manuais feitas em aço e latão, gerando importante sinergia. A utilização da marca Mipel vem ao encontro dos interesses em complementação da linha de produtos em bronze da Mipel. A Companhia está utilizando não só a mesma marca, mas também o mesmo canal de vendas.

Em 1 de setembro de 2006 foi realizado o primeiro programa de distribuição pública de debêntures, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirografárias, no montante de R\$227 milhões. Em 8 de Novembro de 2007 essas debêntures foram resgatadas antecipadamente por meio de exercício de opção de compra.

Em 19 de dezembro de 2006 foi concluída a aquisição da totalidade do capital de duas sociedades localizadas na Argentina, a Válvulas Worcester de Argentina Sociedad Anônima, Industrial y Comercial e da Esferomatic S.A., hoje denominada Lupatech Esferomatic. Essas duas transações marcam a trajetória da Lupatech, pois se torna líder no mercado argentino de válvulas.

A partir de 2007, o mercado brasileiro de petróleo e gás entrou em uma nova fase após o anúncio da descoberta de novas reservas, principalmente na camada pré-sal. Nesta nova fase, fortes investimentos serão realizados no Brasil, decorrentes dessas descobertas. Deste modo, a Lupatech S/A, vem se preparando através de um plano estratégico de aquisições de empresas, para não perder market share, comprando empresas menores para adquirir tecnologia e know-how em setores que acham importantes.

Esse novo paradigma de mercado fez com que a Lupatech, ajustasse a sua capacidade de produção. Assim, a Companhia iniciou em 2007, um projeto que encontra-se bastante adiantado e que consumiu CAPEX da ordem de US\$150 milhões, usados na expansão de fábricas e também na construção e aparelhamento de novas unidades industriais.

No dia 3 de abril de 2007 a Lupatech anunciou a aquisição da Lupatech Petroima Equipamentos para Petróleo Ltda, ativos da Zmach Tecnologia Ltda. e know-how para a fabricação de ferramentas para petróleo e gás que dão início a uma nova atividade para a Companhia denominada Lupatech Oil Tools, com unidades industriais em Simões Filho, BA e em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul.

Em 4 de abril de 2007 foi concluída a transação com a Cordoaria São Leopoldo Offshore S.A. (CSL Offshore), hoje denominada Lupatech CSL, localizada na cidade de São

Leopoldo, no Rio Grande do Sul, envolvendo os negócios de cabos de poliéster para ancoragem de plataformas, ampliando a linha de produtos voltados para aplicações em águas profundas.

Em 23 de junho de 2007, através da subsidiária Lupatech Finance Limited, a Companhia realizou uma oferta de Bônus Perpétuo sênior de 9,875% (os Bônus) no valor total de US\$ 200 milhões para financiar o plano de crescimento da Companhia. Em 23 de junho de 2008 houve a reabertura da oferta, aumentando o total para US\$ 275 milhões.

Em 11 de julho de 2007 foi concluída a aquisição da Gasoil Serviços Ltda, hoje denominada Lupatech Oil & Gas Services. Fundada em 1999 como Gasoil, está localizada no principal pólo produtor de petróleo e gás do Brasil, atuando na fabricação e manutenção de equipamentos de completação para exploração e produção de petróleo e gás.

Em 23 de julho de 2007 a Lupatech anunciou a aquisição da Kaestner & Salermo Comércio e Serviços Ltda (K&S) e de sua controlada Ocean Coating Revestimentos Ltda (*Ocean Coating*), hoje denominada Lupatech Tubular Services. Localizada em Macaé, é especializada em *Tubular Services* cujos principais serviços são a usinagem, manutenção e inspeção de tubos e revestimentos de tubulações (*tube coating*) mediante aplicação de materiais anti-corrosão, nos tubos e equipamentos para petróleo e gás. A tecnologia de *coating*, desenvolvida internamente, é protegida por patentes internacionais e utilizada nas tubulações envolvidas na perfuração de poços (*drill pipes*), produção (*production pipes*) e na injeção.

Em 12 de Novembro de 2007 foi anunciada a aquisição da Jefferson Sudamericana S.A., hoje denominada Lupatech Jefferson e de suas coligadas nos Estados Unidos, México e Brasil. Localizada em Buenos Aires, Argentina, a Jefferson possui linha de produtos composta por válvulas solenóides (equipamentos para bloqueio de fluídos ativados eletromagneticamente) e controles de nível e outros produtos para automação industrial.

Em 17 de dezembro de 2007 foi anunciada a aquisição, em conjunto com o Axxon Group (gestora de fundos de Private Equity cujo investidor âncora é o Natixis Private Equity, braço de investimentos privados do banco Natixis, instituição financeira líder na França), das cotas do capital da Delta Compresión SRL e Aspro do Brasil Sistemas de Compressão para GNV Limitada, em conjunto denominadas “Aspro”. Localizada em Escobar, Argentina, a Aspro é líder mundial no mercado de equipamentos e sistemas para compressão de GNV (Gás Natural Veicular), com exportações para quase 30 países nas Américas, na Europa e na Ásia. A participação da Lupatech na Aspro é de 50%.

Em 07 de Julho de 2008 foi concluída a aquisição da Gavea Sensors, hoje Lupatech Monitoring Systems, que produz sensores a fibra óptica principalmente para o setor de petróleo e gás, sendo também utilizados para monitoramento de estruturas, com atuação crescente também no setor elétrico e na indústria aeronáutica.

Em 11 de Agosto de 2008, através de sua controlada Luxxon Participações Ltda, detida em conjunto com o Axxon Group, a Companhia adquiriu 100% da Sinergás GNV do Brasil Ltda. que é uma das principais prestadoras de serviços de compressão de gás natural (locação de equipamento) e manutenção de compressores para uso veicular no Brasil.

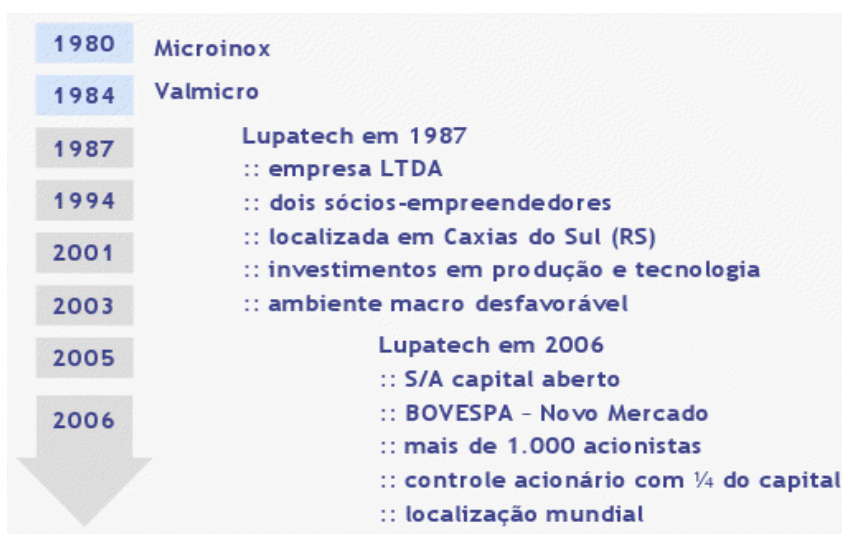
Em 30 de setembro de 2008 foi concluída a aquisição da Tecval, hoje Lupatech Tecval, especializada na fabricação de válvulas industriais tipo gaveta, globo e retenção e esfera forjada para os segmentos de petróleo e gás, petroquímico, químico, papel e celulose, mineração, nuclear, entre outros. As válvulas produzidas pela Tecval complementam a linha de produtos dos Segmentos ***Energy Products*** e ***Flow Control*** da Lupatech, ampliando para 70% o total de tipos de válvulas ofertadas ao mercado, sem sobreposição aos atuais.

Em 12 de novembro de 2008, foi concluída a aquisição da Fiberware, hoje Lupatech Fiberware, que atua na área de revestimentos de tubos. A Lupatech Fiberware é especializada em revestimentos interno e externo de tubulações com tecnologia de materiais compósitos (PAD – polietileno de alta densidade) e em fibra de vidro, na prestação de serviços de instalação de tubulações *onshore*, *offshore*, superfície, unidades flutuantes e *downhole*. A principal aplicação está voltada para o setor de petróleo e gás com amplas possibilidades de integração dessa tecnologia a de outros negócios que compõem a Lupatech.

Em 19 de dezembro de 2008 foi concluída a aquisição integral da Norpatagonica S.R.L. (Norpatagonica), localizada na área de Neuquen, na Argentina, que atua há mais de 20 anos como prestadora de serviços no setor de petróleo e gás. Possui base operacional própria devidamente estruturada com o objetivo de dar suporte as empresas petrolíferas na manutenção dos níveis de produção de petróleo e gás, através da prestação de serviços de intervenção em poços. Também executa provas hidráulicas, realiza operações de limpeza nos poços com ferramentas próprias e atua no suprimento de equipamentos ligados a injeção, reposição e serviço associados a bombeamento de alta e baixa pressão.

Em 17 de agosto de 2009, a Companhia concluiu a subscrição da 2ª emissão pública de debêntures conversíveis em ações da espécie com garantia flutuante de colocação privada da Lupatech S.A. no montante de R\$320 milhões.

Figura 7: Evolução histórica da Lupatech entre 1980 e 2006



Fonte: Apresentação no Congresso da ABVCAP 2007

#### 4.2.2 Processo de Internacionalização

A Lupatech S/A iniciou suas atividades internacionais no ano de 1984, através de exportação de componentes para máquinas industriais e processos de cortes metálicos de alta precisão. Sua entrada no mercado externo era por meio de distribuidores e revendedores.

Nesta época, para os gestores da empresa a exportação era apenas uma questão cultural, que foi sendo incorporada pelos funcionários aos poucos. Ao mesmo tempo, a empresa teve que buscar no mercado profissionais especializados, dispostos a aceitar o desafio de competir em escala global para manter o nível de competitividade.

No ano de 1992, com base nos planos estratégicos de internacionalização da Companhia, adquiriu-se a Esferomatic – com sede na Argentina, Quilmes (Buenos Aires), é fabricante de válvulas-esfera focada no setor de petróleo e gás e Líder no mercado argentino. A intenção desta aquisição, foi para ganhar *market share*. Pois o Brasil era o principal mercado da Esferomatic.

Entretanto diante das dificuldades encontradas numa eminente mudança de regime cambial, esta participação na Esferomatic foi alienada em 1998, antevendo alterações cambiais e dificuldades de exportar da Argentina para o Brasil.

Em 1993 deu-se início à Divisão Steelinject, a partir de um provável contrato de transferência de tecnologia com uma empresa americana. A Steelinject é pioneira na América

Latina na introdução do processo de moldagem por injeção de pós-metálicos e cerâmicos. No ano seguinte, acontece o primeiro financiamento da FINEP, para transferência de tecnologia adquirida da Parmatech Corporation, empresa estrangeira líder em processos de alta precisão. Mais dois financiamentos, em 1998 e 2002, viabilizaram a execução do projeto. O valor total investido foi de aproximadamente R\$ 7 milhões.

A Lupatech buscou trilhar um caminho de fortalecimento como empresa Inovadora. Na busca da perpetuação de seu crescimento, se utilizou de seu Centro de P&D, e com base nas pesquisas realizadas aprimorou-se tecnologicamente no desenvolvimento de seus produtos e processos. Desta forma, a empresa registra e patenteia suas criações e possui um *portifólio* de produtos para exportação. (SITE INSTITUCIONAL, 2010)

Para solidificar a sua atuação no exterior, entre os anos de 2002 e 2003, a Lupatech S/A, constituiu a Lupatech North America, como resultado de uma *joint venture* da subsidiária Lupatech Investments com a sociedade norte-americana Ideal Controls. Essa unidade foi constituída nos EUA para operar comercialmente com todas as linhas de válvulas produzidas pela Valmicro e pela MNA e para funcionar como uma central de distribuição e estocagem de válvulas no mercado externo. Em 2005, esta *joint venture* foi terminada. A Lupatech North America será liquidada e seus ativos e passivos provavelmente serão transferidos para a Lupatech Investments que, em 2006 foi transferida para Houston, no Estado do Texas, EUA, onde ela atua como escritório comercial, com foco principal nas vendas das nossas linhas de válvulas para o setor de petróleo e gás.

Entre 2004 e 2005, foram registradas patentes internacionais de forte impacto econômico, onde companhia gaúcha passou a ter uma experiência diferenciada no comércio internacional: com o conhecimento adquirido através das pesquisas, desenvolveu-se uma técnica de fundição que é inédita em todo o mundo. Decorrente desses investimentos, a companhia recebeu em torno de US\$ 1 milhão em *royalties* no final de 2005.

Dando prosseguimento a estratégia de crescimento por aquisições seletivas, em 20 de junho de 2006, foi adquirida a totalidade das ações da Itasa, fundição localizada na Argentina com elevado padrão tecnológico para a fundição de peças, em ligas metálicas com alta resistência a corrosão, principalmente para bombas e válvulas destinadas ao setor de Petróleo e Gás na América Latina.

Em 19 de dezembro de 2006 foi concluída a aquisição da totalidade do capital de duas sociedades localizadas na Argentina, a Válvulas Worcester de Argentina Sociedad Anônima, Industrial y Comercial e da Esferomatic S.A., hoje denominada Lupatech Esferomatic. Essas

duas transações marcam a trajetória da Lupatech, pois se torna líder no mercado argentino de válvulas.

Dando continuidade as aquisições para exercer liderança de mercado na Argentina, em 12 de Novembro de 2007 foi anunciada a aquisição da Jefferson Sudamericana S.A., hoje denominada Lupatech Jefferson e de suas coligadas nos Estados Unidos, México e Brasil (escritórios de representação).

No mês seguinte, no dia 17 foi anunciada a aquisição, em conjunto com o Axxon Group (gestora de fundos de Private Equity cujo investidor âncora é o Natixis Private Equity, braço de investimentos privados do banco Natixis, instituição financeira líder na França), das cotas do capital da Delta Compresión SRL e Aspro do Brasil Sistemas de Compressão para GNV Limitada, em conjunto denominadas “Aspro”. Localizada em Escobar, Argentina, a Aspro é líder mundial no mercado de equipamentos e sistemas para compressão de GNV (Gás Natural Veicular), com exportações para quase 30 países nas Américas, na Europa e na Ásia. A participação da Lupatech na Aspro é de 50%.

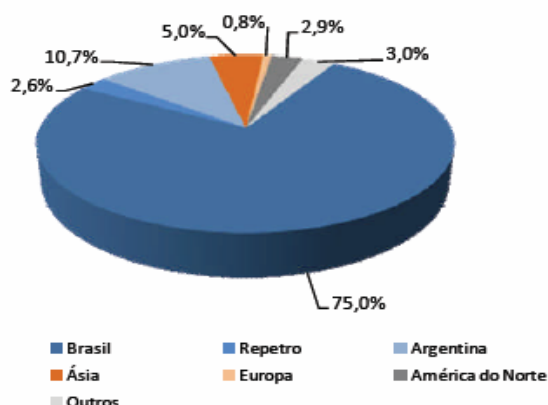
Em 2008 a Lupatech se posicionou para aproveitar o crescimento da exploração do petróleo no Brasil e apostou em capitalização e desenvolvimento no mercado interno e externo. Em 07 de Julho de 2008 foi concluída a aquisição da Gavea Sensors, hoje Lupatech Monitoring Systems, que produz sensores a fibra óptica principalmente para o setor de petróleo e gás, sendo também utilizados para monitoramento de estruturas, com atuação crescente também no setor elétrico e na indústria aeronáutica.

Por fim, a última empresa adquirida no exterior foi concluída em 19 de dezembro de 2008 a aquisição integral da Norpatagonica S.R.L. (Norpatagonica), localizada na área de Neuquen, na Argentina, que atua há mais de 20 anos como prestadora de serviços no setor de petróleo e gás.

Atualmente, Lupatech S/A está presente em mais de 30 países, e a sua atuação no mundo cresce a cada ano. As atividades desenvolvidas no Brasil e no exterior desafiam seus gestores a adequarem suas políticas de gestão para os novos empreendimentos.

Deste modo, o gráfico a seguir, ilustra o posicionamento da empresa por Segmentação da Receita no mundo, em torno de 19% da receita líquida são oriundas do exterior:

Gráfico 1: Por Região geográfica – Total da Receita Líquida Consolidada da Lupatech



Fonte: ITR da Lupatech S/A do 3º trimestre de 2009

Para o gestor da Lupatech, Nestor Perini, empreender no Brasil é muito desafiador, pois, além da necessidade de comprar bem, produzir com qualidade e baixos custos, as empresas são constantemente afetadas por uma nova taxa de câmbio, uma nova taxa de juros (quase sempre a mais alta do mundo), uma nova restrição de crédito, um novo imposto ou a mudança da alíquota dele, uma nova Medida, etc, encontrando assim algumas barreiras no crescimento da Companhia e no processo de internacionalização.

No cenário atual, as empresas brasileiras procuram seus caminhos para se defender e manter posições nos mercados internacionais, apesar da crescente invasão chinesa. Investir em produtos customizados, no cliente e em suas necessidades é a principal estratégia. da Lupatech, investir em desenvolvimento para inovar em tecnologia e fazer com que a produção seja focada nas necessidades dos clientes, para evitar que sejam simples commodities.

Adicionalmente, a Companhia busca consolidar o mercado Latino Americano de válvulas industriais, bem como aproveitar outras oportunidades de crescimento e investimento em negócios e produtos correlatos com suas atuais áreas de atuação. Para tanto, os principais componentes da sua estratégia, na visão dos administradores, são (RELATÓRIO DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES – BOVESPA, 2010):

- Buscar a Consolidação do Mercado por meio de Aquisições Estratégicas. Os segmentos em que atua são caracterizados no Brasil pela presença de empresas de pequeno e médio porte e, que na sua maioria, são empresas familiares. Essa pulverização apresenta oportunidades estratégicas de crescimento significativo por meio de aquisições. Na medida em que surjam oportunidades de mercado, também

pretende adquirir, de forma seletiva, sociedades que, sob o ponto de vista estratégico, detenham tecnologia e/ou produtos utilizados em sua cadeia de produção.

- Investir disciplinadamente nas ampliações da capacidade de produção. A Companhia está investindo disciplinadamente na expansão das suas unidades industriais, o que possibilita significativos ganhos de produtividade e escala, em linha com seu histórico recente, de forma a responder ao crescimento da demanda por seus produtos.
- Ampliar o Portfólio de Produtos Lupatech por meio do Desenvolvimento de Novas Tecnologias e Produtos. A Companhia está empenhada em se manter líder e aumentar o seu grau de penetração junto aos seus clientes, oferecendo uma linha de produtos ainda mais completa, baseados no desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos que atendam às especificações de seus clientes no mercado interno e externo.
- Continuar Investindo na Eficiência Operacional e na Redução de Custos. A Companhia pretende aliar a sua estratégia de crescimento à manutenção de sua eficiência operacional. Nesse sentido, continuará investindo na otimização de seus processos produtivos, na sua automação e no implemento de novas tecnologias que permitam a manutenção de seus custos em níveis baixos em relação à sua Receita Líquida.

#### 4.2.3 Sistema de controle gerencial

Antes de iniciar esta seção sobre Sistema controle gerencial da Lupatech, é importante ressaltar o ponto de vista do Diretor-presidente sobre a gestão da empresa:

*“É notório que as estatísticas mundiais sobre o fechamento de empresas e de novos empreendimentos aplicam-se também ao Brasil e, portanto, tanto no primeiro mundo como aqui, poucas empresas sobrevivem às agruras e desafios. No mundo dos negócios, não existe sorte ou azar, existe boa ou má gestão e, principalmente, são as decisões de cunho estratégico que colocam as empresas mais próximas do sucesso ou do fracasso. As demais variáveis (macroeconômicas, políticas, legais), ao mesmo tempo em que podem ser consideradas importantes, não são determinantes”*

Esta declaração será utilizada como fator determinante, para as análises do caso, pois dá um esclarecimento sobre o funcionamento da gestão empresarial adotada pela Lupatech, que tem por prioridades o crescimento e liderança pelo mercado mundial.

Deste modo, como consequência do processo acelerado de melhorias e de um ousado plano estratégico de aquisições iniciado em 2006, quando se tornou uma companhia de capital aberto, em 2008 a Lupatech partiu para um importante trabalho de reorganização societária a

fim de obter mais racionalidade no processo de gestão da informação e, também, na gestão administrativa.

O movimento é complementar a revisão da Missão, Visão e Valores da empresa e à definição da nova arquitetura de marcas, que visam disseminar mudanças na cultura da companhia. Essas modificações impulsionam a Lupatech em direção a seu objetivo maior, que é tornar-se a principal empresa de válvulas da América Latina e uma importante fornecedora de equipamentos e serviços para a indústria de petróleo e gás, além de ser referência em componentes para o setor automotivo.

Para tal, tem como missão organizacional :

*Ser líder no desenvolvimento de soluções tecnológicas para os setores de energia, controle de fluidos e metalurgia, por meio da integração de talentos e capital, com total comprometimento com a performance do cliente e gerando valor para todos os nossos públicos.*

Sendo que para conseguir cumprir esta missão de liderança, conta com alguns valores disseminados na sua cultura organizacional: (i) Relações de confiança; (ii) Capacidade de ousar; (iii) Sustentabilidade; (iv) Talentos e diversidade; (v) Foco em performance, e; (vi) Governança superior (SITE INSTITUCIONAL, 2010)

A Lupatech tem o seu foco voltado para vantagens competitivas. Deste modo, serão destacadas algumas dessas vantagens competitivas que a empresa possui (RELATÓRIO DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES – BOVESPA, 2010):

- Posicionamento único para se beneficiar de investimento da Petrobras e no setor de petróleo e gás;
- Habilidade de crescer com lucratividade;
- Histórico de sucesso na integração de companhias adquiridas;
- Liderança e base instalada de produtos
- Cultura voltada para resultados
- Alta qualidade, tecnologia e prestação de serviços de manutenção
- Estrutura comercial bem estruturada tanto no Brasil quanto no exterior

Para que a Lupatech conseguisse obter essas vantagens, primeiramente foi necessário consolidar o seu posicionamento no mercado e o estabelecimento de metas e objetivos a serem galgados. A Lupatech possui liderança de mercado na maioria dos segmentos em que atua (RELATÓRIO DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES – BOVESPA, 2010):

:

- Na produção de válvulas no Mercosul para aplicações industriais, principalmente petróleo e gás;

- No segmento de cabos de fibra sintética (poliéster) para ancoragem de plataformas;
- Única empresa brasileira no segmento de equipamentos para exploração de petróleo e gás;
- Provedora de serviços para o setor de petróleo e gás;
- Na produção e comercialização mundial de compressores para GNV;
- Fornecedora líder em microfusão e partes injetadas com pó metálico para clientes sofisticados, principalmente para empresas automotivas.
- Revestimento de tubulações (*Tube Coating*) através da aplicação de materiais anti-corrosão, em tubos e equipamentos para petróleo e gás.

A Lupatech acredita que o setor de petróleo e gás apresentará crescimento expressivo nos próximos anos em decorrência dos investimentos anunciados pelas companhias produtoras de Petróleo e Gás e da necessidade de manutenção das infra-estruturas já existentes, para o crescimento da produção de petróleo e gás almejada.

Desta forma, o objetivo principal da empresa é capturar as oportunidades associadas a estes investimentos em desenvolvimento de novos campos e na reposição de equipamentos na fase de produção. Adicionalmente, a Companhia busca consolidar o mercado Latino Americano de válvulas industriais, bem como aproveitar outras oportunidades de crescimento e investimento em negócios e produtos correlatos com suas atuais áreas de atuação. Para tanto, os principais componentes da sua estratégia são (RELATÓRIO DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES – BOVESPA, 2010):

- Buscar a Consolidação do Mercado por meio de Aquisições Estratégicas. Os segmentos em que atua são caracterizados no Brasil pela presença de empresas de pequeno e médio portes e, em sua maioria, familiares. Essa pulverização apresenta oportunidades estratégicas de crescimento significativo por meio de aquisições. A Companhia pretende continuar introduzindo seus conhecimentos tecnológicos e industriais às empresas adquiridas para que produzam e comercializem produtos com os mesmos padrões de qualidade, produtividade e rentabilidade verificados nos seus negócios. Na medida em que surjam oportunidades de mercado, também pretende adquirir, de forma seletiva, sociedades que, sob o ponto de vista estratégico, detenham tecnologia e/ou produtos utilizados em sua cadeia de produção.
- Investir disciplinadamente nas ampliações da capacidade de produção. A Companhia está investindo disciplinadamente na expansão das suas unidades industriais, o que

possibilita significativos ganhos de produtividade e escala, em linha com seu histórico recente, de forma a responder ao crescimento da demanda por seus produtos.

- Ampliar o Portfólio de Produtos Lupatech por meio do Desenvolvimento de Novas Tecnologias e Produtos. A Companhia está empenhada em se manter líder e aumentar o seu grau de penetração junto aos seus clientes, oferecendo uma linha de produtos ainda mais completa, baseados no desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos que atendam às especificações de seus clientes.
- Continuar Investindo na Eficiência Operacional e na Redução de Custos. A Companhia pretende aliar a sua estratégia de crescimento à manutenção de sua eficiência operacional. Nesse sentido, continuará investindo na otimização de seus processos produtivos, na sua automação e no implemento de novas tecnologias que permitam a manutenção de seus custos em níveis baixos em relação à sua Receita Líquida.

Diante das metas traçadas, nos últimos três anos, a Lupatech adquiriu 16 empresas e, além disso, aplicou mais de R\$ 200 milhões na ampliação e modernização dos parques fabris, adequando-os às mais avançadas tendências de preservação do meio ambiente e na aquisição de máquinas e equipamentos para se tornar ainda mais competitiva.

Em 2006 iniciou-se o processo de Integração de aquisições, onde a empresa optou por um processo de integração em duas fases. No primeiro momento, a integração das novas aquisições não sofreram grandes interferências na gestão diária das operações, facilitando assim a integração das equipes oriundas das empresas adquiridas com a cultura da Lupatech.

Como resultado desse processo estão sendo revistas as práticas industriais, comerciais, administrativas, de recursos humanos, dentre outras, de modo a implementar as melhores práticas de gestão em todos os locais onde a Companhia opera seus negócios. Em 2009, os gestores deram início a segunda fase desse processo, que agora conta com o envolvimento diário e mais intenso de todos os executivos da Companhia.

Figura 8 -: Oito frentes administrando o Processo de Integração



Fonte: Slides com apresentação dos Resultados do 3º trimestre de 2009.

O Conselho de Administração está dando apoio na implementação da segunda fase, e para isso foram criadas oito frentes de trabalho, cada uma delas liderada por um diretor. Esses grupos estão estabelecendo benchmarks, definindo melhores práticas para implantação em todas as unidades, identificando e retendo talentos, enfim, a Lupatech está evoluindo, e trabalhando para a integração completa dos 16 negócios adquiridos entre 2006 e 2008 depois da fase inicial de aquisições. A conclusão dessa etapa está projetada para o ano de 2010 e deverá representar importantes evoluções em produtividade, eficiência e ganhos de competitividade.

Com os resultados esperados pela integração, somados à base industrial já instalada, a Lupatech S/A mostra-se preparada e capacitada para períodos de forte crescimento orgânico e de melhoria de rentabilidade, o que deverá ser notado através do processo de criação de valor.

Em relação à estrutura organizacional da empresa, quando de sua fundação tratava-se de uma empresa familiar, cujos os proprietários eram dois sócios empreendedores da família Perini, localizada em Caxias do Sul (RS). Inicialmente suas atividades assemelhavam-se a de uma fundição e contava com apenas 12 funcionários, atualmente a empresa é composta com 2950 colaboradores.

Mesmo com crescimento acelerado, passando de uma pequena fundição para um empresa de grande porte, liderando os mercados de válvulas como o do Brasil e da Argentina, a empresa ainda está sobre o controle da família Perini, pois possuem  $\frac{1}{4}$  das ações ordinárias da Lupatech, através da posição acionária de 100% do Capital social da Lupapar Negócios e Empreendimentos Ltda, que corresponde a 25,09% de participação no seu capital.

O quadro 18, como segue indica a quantidade de ações ordinárias detidas pelos acionistas da Lupatech, em 22 de novembro de 2009:

Quadro 18 - Quantidade de ações ordinárias da Lupatech

Acionistas	Antes da Oferta	Participação Pré IPO	Quantidades de ações (posição final)	% do Capital Social (Participação Pós IPO)
Lupapar Negócios e Empreendimentos Ltda	13.405.360	34,75%	11.961.831	25,09%
Fundação PETROS	-	-	7.150.199	15,00%
BNDES Participações S.A. – BNDESPAR	7.636.826	19,80%	5.460.039	11,45%
Conselheiros, Diretores e Gerentes	-	-	2.146.688	4,50%
Ações em Tesouraria	-	-	0	0,00%
Outros Acionistas	-	-	20.955.361	43,96%
Total de Ações da Lupatech	38.577.644	-	47.674.118	100,00%

Fonte: BOVESPA

Nos últimos meses de 2009, a Lupatech fez alguns ajustes na estrutura interna de gestão, dos quais destacaram a centralização de todas as unidades de manufatura em um único Diretor de Operações e as de Serviços em outra diretoria de operações; As áreas Comerciais também foram centralizadas em duas diretorias, sendo uma para Válvulas e outra para outros equipamentos e também serviços.

A estrutura de recursos humanos foi totalmente reestruturada no ano de 2009, face a necessidade da identificação de capital intelectual dentro da Lupatech, decorrente do Processo de Integração.

Está sendo feito um trabalho de integração das Controladorias, e implantação dos sistemas de ERP (Sistemas integrados). O resultado desse processo terá como consequência melhorias de produtividade, redução de custos e despesas e, conseqüentemente, ganhos de competitividade, que serão refletidos já no orçamento de 2010.

Para cada unidade de negócio e unidades fabris há a figura de um Diretor ou um Gerente. O *Controller* é um cargo de *staff* e não está subordinado a nenhuma função de linha. A empresa é centralizada em relação às decisões estratégicas e à elaboração de planos e metas pelo Conselho de administração e a Diretoria do Corporativo, e descentralizada em relação as suas operações. O estatuto define as funções dos diretores, e as atribuições do Conselho de Administração. O Conselho de Administração é composto por 5 membros, todos de nacionalidade brasileira.

O Conselho de Administração define a missão, os princípios, o código de conduta e os objetivos organizacionais em conjunto com as Diretorias. Os orçamentos são elaborados pela Controladoria com a participação direta dos Diretores das unidades e submetidos ao Conselho de Administração para ratificação ou retificação. As metas são estabelecidas pelo Conselho, tais como: lucro líquido desejado, margem de contribuição, participação de mercado, etc.

As metas da organização são definidas por um planejamento anual baseado nas informações de mercado, cenários econômicos e sinais vitais da economia. A maior parte das metas são atreladas ao orçamento.

Os colaboradores não tomam conhecimento das informações sobre a missão, estratégias e planos da organização no âmbito nacional e internacional, está restrita somente aos diretores e alguns gerentes.

Uma forma de disseminação da cultura organizacional, é a de alinhar os colaboradores de todas as empresas quanto a valores, cultura e formas de trabalho, sendo este um objetivo permanente da Lupatech. Os novos contratados passam por um processo de integração, que vai da apresentação institucional da empresa, passando pelo conceito de responsabilidade social, ao recebimento de informações contidas no Manual do Colaborador. Assim, as rotinas e procedimentos internos, como normas de segurança, programas internos de melhorias e política de meio ambiente podem ser acompanhados desde o início

A empresa comunica e avalia se as estratégias e planos estão sendo alcançados através de reuniões de metas e resultados, o monitoramento é efetuado mensalmente pelo Conselho de administração e Diretoria Corporativa.

As metas da empresa são estabelecidas com métricas a fim de orientar e controlar os resultados, logo, os diretores trabalham alinhados com as estratégias da empresa.

Os colaboradores são preparados para atingir as metas traçadas pela administração, no qual a Lupatech investe no crescimento pessoal e profissional com a certeza de que são eles quem impulsionam o crescimento da empresa

A Lupatech tem um programa corporativo que visa à valorização e o bem-estar dos colaboradores, mantendo-os ainda mais comprometidos, é o Programa de Participação nos Resultados (PPR). O objetivo é proporcionar a retribuição pelos resultados adicionais alcançados, provenientes da lucratividade e das melhorias internas promovidas. Os setores estabelecem metas de crescimento e rentabilidade semestralmente, normalmente referentes à utilização racional e eficiente dos recursos como matéria-prima, energia elétrica, máquinas e equipamentos. Há também a remuneração extra que é distribuída aos colaboradores a cada

cinco anos de Lupatech. Outro programa adotado pela empresa é o de opção de compra de suas ações, que permitirá alinhar os seus interesses àqueles de seus acionistas.

Ciente de que a qualificação dos colaboradores é fundamental para a satisfação pessoal, mas também para o crescimento da companhia, a Lupatech implementou o programa Pró-Educar em todas as empresas do grupo. Trata-se de um convênio com escolas locais que permite o subsídio de 100% dos custos para conclusão do ensino fundamental e 70% para o ensino médio dos colaboradores da Lupatech, desde que não haja reprovação e que as aulas sejam realizadas em horário diferente do trabalho. Para os cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e até MBA na área de atuação do colaborador, o subsídio é de 50%. Já os cursos rápidos, desde que aprovados pela gerência e com aplicabilidade dentro das empresas, são totalmente subsidiados.

Além dos cursos de educação formal, as empresas desenvolvem treinamentos específicos para as necessidades imediatas de cada setor, estabelecidos nos planos anuais de treinamento. Algumas empresas oferecem ainda curso de espanhol para os colaboradores interessados e de inglês para determinados cargos. Em São Paulo, três colaboradores da Lupatech Mipel foram contemplados com uma bolsa integral de estudos para curso de tecnólogo em conceituada instituição – Faculdades Etep.

Em 2005, foi implantado o CPDL - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento com o objetivo de desenvolver processos e produtos e buscar inovações tecnológicas, tanto no Segmento Flow como no Segmento Metal. O Centro conta com a participação de renomados professores universitários. Esta iniciativa gerou a Lupatech, patentes internacionais, como a tecnologia de injeção em pó, onde foi a primeira empresa a desenvolver esta tecnologia na América Latina.

A Lupatech é a primeira indústria de válvulas brasileira a ter um centro de tecnologia para aprimoramento dos produtos oferecidos. Atualmente, está sendo concluída a construção de laboratórios de pesquisas, oficinas, biblioteca, centro de treinamento e escritório de desenvolvimento.

Seu rígido controle de qualidade em todas as unidades garante certificações de agências internacionais de seus produtos e processos. Classificou-se como “Level A” pela Petrobras (maior nível na classificação) no setor de válvulas para Petróleo e Gás, e foi premiada pela General Motors em 2007 como o “*Worldwide Supplier of the Year*” (RELATÓRIO DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES – BOVESPA, 2010).

A empresa está implementando o sistema SAP desde 2006, nas unidades industriais, processo que requer ajustes à plataforma tecnológica e terminais de computadores. E devido à

migração do sistema de Tecnologia de Informação, todas as áreas estão envolvidas neste grande projeto de TI.

Em 2007 e 2008 a Companhia focou em esforços na Implantação da Governança Corporativa de TI, buscando um sistema de atendimento estruturado a usuários, padronização dos meios de comunicação, utilização de sistema corporativo de telecomunicações (voip e videoconferência), e correio eletrônico corporativo.

Com relação ao *EBITDA* não tem um significado padronizado e a definição de *EBITDA* da Companhia pode não ser comparável ao *EBITDA* ou *EBITDA* ajustado conforme definido por outras Companhias. Ainda que o *EBITDA* não forneça, de acordo com as práticas contábeis utilizadas no Brasil uma medida do fluxo de caixa operacional, a Administração da Lupatech acredita que o *EBITDA* é uma medida prática para aferir seu desempenho operacional.

Com esse grande potencial de crescimento dos últimos anos, pela utilização da capacidade produtiva já instalada e pela demanda sinalizada, vivenciaremos um período de forte criação de valor, percebido pelas métricas do indicador EVA. Este indicador é utilizado na análise da rentabilidade gerada pelos produtos ou unidades de negócio. Esse indicador demonstra aos acionistas o valor agregado de cada produto ou unidade de negócio. A sua implantação ocorreu em virtude de conhecimentos adquiridos na literatura acadêmica e pelo sucesso na sua aplicabilidade por outras empresas.

O ROI é usado na avaliação de investimento, ou seja, quanto que determinado investimento irá remunerar a empresa.

De acordo com a utilização do *Benchmarking*, com relação à competição, tem-se a preocupação voltada para os novos entrantes aqui no Brasil. E que de acordo com as pesquisas, de todos os setores onde a Lupatech participa, talvez seja o setor de válvulas aquele onde haja uma maior probabilidade de acontecer competição por novos entrantes.

Por outro lado, também se tem percebido que existe um universo muito grande de potenciais novos entrantes que não necessariamente estão dispostos neste momento a fazer um investimento de capital aqui no Brasil para então passar a explorar o mercado brasileiro. A posição da Lupatech S/A, que tem acompanhado e mantido contato com as empresas com este perfil, é de propor-lhes a possibilidade de estabelecer junto a eles “*joint ventures*”.

Atualmente a empresa tem quatro *joint ventures* formadas; algumas delas têm cunho tecnológico e algumas outras têm cunho comercial.

Cada unidade de negócio é considerada como um centro de resultado e possui seu balanço próprio, ou seja, como se fossem empresas independentes. Os relatórios são

elaborados pela Controladoria, e todas as análises e avaliação de desempenho da unidade são efetuadas com base no orçamento.

Com relação ao preço de transferência, a Lupatech não tem política de preço pré-estabelecida. O preço praticado é determinado pelo Diretor de operações, onde cada unidade inclui sua própria margem de lucro, ou seja, baseado no preço de mercado.

O fluxo de caixa é controlado por cada unidade no Brasil e no Exterior. O Sistema de Custeio utilizado é o de Absorção (exigido pela legislação brasileira). Não é utilizado o custeio ABC e nem o Custo-padrão.

O Orçamento é utilizado como forma de controle de curto prazo e também como medida de avaliação de desempenho, quero dizer, é base para a remuneração variável de todos os gestores, pois a maior parte das metas são atreladas ao orçamento. É elaborado pela Controladoria, com a participação dos diretores das unidades e analisado pelo Conselho de administração. É utilizado como ferramenta para sua elaboração - o Excel - com ênfase nos Demonstrativos de Resultados, Fluxo de Caixa, e alguns indicadores (EBITDA, ROI, Margem EBITDA, PEC, PEE e ROL). A análise é feita por unidade e não por departamento, entretanto, a unidade que não atingir os objetivos traçados não receberá a remuneração variável.

O Capital Intelectual para a organização é considerado um fator importante porque o produto da Lupatech demanda intensamente de mão-de-obra qualificada e motivada. Além disso, o Capital intelectual é importante também no desenvolvimento de novas tecnologias de produto, e por este motivo o capital intelectual é fundamental para a empresa.

Apesar do Balanced Scorecard não ter sido implantado, ainda, na gestão da Lupatech, outros conceitos de retorno do capital e rentabilidade de dividendos, além do nível de endividamento, tem sido utilizados.

Em 24 de abril de 2006, a Lupatech S.A. celebrou o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BOVESPA, reforçando o seu comprometimento com boas práticas de governança corporativa. Esse contrato entrou em vigor em 12 de maio de 2006, data de publicação do anúncio de início. Os itens abaixo resumem os principais requisitos previstos no Regulamento do Novo Mercado e que são aplicáveis a Lupatech S.A.:

- divisão do capital social exclusivamente em ações ordinárias;
- ações que representem no mínimo 25,0% do capital social devem estar em circulação;
- na alienação de controle, ainda que por vendas sucessivas, o negócio deve ficar condicionado a que sejam estendidas aos acionistas minoritários as mesmas condições oferecidas ao acionista controlador, incluindo o mesmo preço (tag-along), por meio de oferta pública de aquisição de ações;

- Conselho de Administração com no mínimo cinco membros, com mandato unificado de até dois anos, sendo, no mínimo, 20,0% de Conselheiros independentes;
- demonstração de fluxo de caixa (da Companhia e consolidado) nos ITRs e nas demonstrações contábeis anuais;
- a partir do segundo exercício após adesão ao Novo Mercado, a divulgação das demonstrações contábeis também em inglês no mínimo reconciliados aos padrões internacionais U.S. GAAP ou IFRS passa a ser obrigatória;
- o cronograma de eventos corporativos deve ser divulgado anualmente, até o final do mês de janeiro;
- a saída do Novo Mercado, bem como o cancelamento de registro como companhia aberta, ficam condicionados à realização de oferta pública de aquisição pelo controlador, das demais ações da Companhia, por valor no mínimo igual ao seu valor econômico; e
- resolução de disputas ou controvérsias entre a Companhia, seus administradores e acionistas por meio de arbitragem, utilizando a Câmara de Arbitragem do Mercado.

Os constantes aperfeiçoamentos no modelo de Governança Corporativa adotado pela Lupatech conduziram à formalização da distinção entre as funções e responsabilidades do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva. No início de cada ano, o Conselho de Administração estabelece uma agenda em que são definidos os temas a serem discutidos ao longo do período. Na divulgação de informações, utiliza elevados padrões de transparência, buscando ampliar o saudável relacionamento com seus investidores. Como política, adota ações harmônicas com as melhores práticas de boa governança, especificamente com as do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) ao qual aderiu em 2006.

Na prestação de contas e na apresentação das demonstrações da situação patrimonial e de resultados, os relatórios financeiros são preparados observando-se rigorosos padrões técnicos, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com base nas disposições da Lei das Sociedades por Ações e nas normas e pronunciamentos da CVM e do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON). Para aprimorar as informações prestadas ao mercado em geral e aos acionistas estrangeiros em particular, as Demonstrações Financeiras serão também divulgadas conforme padrões estabelecidos pelo *International Financial Reporting Standard* (IFRS).

Em decorrência de obrigações impostas pelo regulamento do Novo mercado da Bovespa, no início de cada exercício, a Companhia divulga o calendário anual de eventos corporativos e estimula a presença ativa de acionistas nas assembleias gerais. Trimestralmente são realizadas teleconferências, e os executivos frequentemente estão presentes em encontros denominados “*small & mid cap day*”, organizados por bancos de investimentos e instituições

vinculadas ao mercado de capitais. O relacionamento da Lupatech com seus acionistas e potenciais investidores é feito pela área de Relações com Investidores.

O processo de controle vem sendo modificado conquanto surjam novos valores passíveis e necessários para acompanhamento. Combinado a essa crescente e necessária evolução dos instrumentos utilizados, criou-se as linhas de frente para que todas as empresas do grupo tenham a mesma cultura organizacional adotada pela Lupatech. Desse modo, a falta de padronização de alguns indicadores em áreas internacionalizadas é justificada pelo fato de se ter adquirido tantas empresas em tão pouco espaço de tempo no âmbito nacional e internacional. Ações estas que estão sendo desempenhadas para o estabelecimento de controles adequados para todas as unidades de negócios.

#### **4.2.4 Controle gerencial em ambiente internacionalizado**

As unidades da Argentina e as empresas adquiridas através do processo de integração, continuam com as estruturas de acordo com seu ambiente local. A partir de 2009 passará a sofrer uma interferência por parte da Diretoria Corporativa de acordo com a segunda fase do projeto de integração (reestruturação organizacional).

O gestor das unidades de negócio no exterior tem autonomia para tomar decisões sobre as suas atividades de acordo com o seu mercado, mas as decisões estratégicas são tomadas pela Diretoria do Corporativo e acompanhadas pelo Conselho de Administração.

O plano de negócio elaborado no Brasil e na Argentina tem um mesmo padrão. Trimestralmente os gestores apresentam o desempenho da empresa, para os *stakeholders*, através do alto nível de transparências quase todas as informações são divulgadas por vários meios.

O modelo de gestão da Lupatech usado pelas empresas no exterior ainda não é integrado com o modelo brasileiro. Através da implementação do SAP ERP no Brasil é que ocorrerá a integração entre as unidades. Será um modelo a ser seguido por todas as empresas do grupo em todo o mundo, mas podendo haver algumas adaptações às necessidades locais.

Com relação ao sistema de avaliação, a Diretoria de Recursos Humanos está sendo reestruturada para que ocorra a padronização de procedimentos em todas as unidades, para que se tenha uniformidade. Mais é usado em todo o grupo, a avaliação das metas

estabelecidas através de base orçamentária, onde as operações no exterior são avaliadas da mesma maneira que no Brasil.

A Lupatech atua internacionalmente e está exposto ao risco cambial decorrente de exposições de algumas moedas, principalmente com relação ao dólar dos Estados Unidos e ao Peso Argentino. O risco cambial decorre de operações comerciais e financeiras, ativos e passivos reconhecidos e investimentos líquidos em operações no exterior. A Administração estabeleceu uma política que exige que as empresas do Grupo administrem seu risco cambial em relação à sua moeda funcional. Para administrar seu risco cambial decorrente de operações comerciais as empresas buscam equilibrar a sua balança comercial entre compras e vendas em moedas diferentes da moeda funcional.

A moeda de troca usada nas operações de Preços de Transferência é o dólar e o peso argentino. No entanto, a empresa não sobrecarrega os seus Preços de Transferências com essas variações.

A gestão de risco é realizada pela tesouraria central do Grupo, segundo as políticas aprovadas, exceto para as controladas em conjunto, as quais são compartilhadas com os demais acionistas controladores. A tesouraria do Grupo identifica, avalia e protege a Companhia contra eventuais riscos financeiros em cooperação com as unidades operacionais do Grupo. O Conselho de Administração estabelece princípios para a gestão de risco global, bem como para áreas específicas.

Em virtude da volatilidade das moedas, a empresa se protege através de *hedge* natural. O Grupo possui apenas operações de derivativos de hedge para proteção cambial em operações de captações em moeda outra que não a moeda funcional do Grupo. A empresa acredita que o câmbio não pode ser um impeditivo para a competitividade no mercado, por isso, é tratado com muito cuidado.

Assim sendo, a empresa buscará produzir no país em que o seu preço se tornará mais competitivo.

#### **4.2.5 Crise financeira de 2008**

Para os gestores da Lupatech, o ano de 2009 foi o mais desafiador já enfrentado pela empresa nos últimos dez anos, e reflete as difíceis condições de mercado decorrentes da crise global de 2008, que impactou os setores de petróleo e gás e bens de capital, ambos com grande representatividade para os negócios da Lupatech. . Desde 1999, outro ano no qual o

Brasil atravessou um período de crise, os números da receita líquida não mostravam contração quando comparados ao ano anterior.

Com relação a esta crise, o Diretor-Presidente, Nestor Perini deu o seguinte pronunciamento:

*“...não estamos acostumados a ter um ano ruim, portanto havia muito tempo que não víamos quedas de margem e de receita na Companhia, mas temos absoluta convicção de que é um ano, um período, apenas uma fase que está sendo provocada fundamentalmente por queda de mercado, de demanda, que não é só com a Companhia, é, na verdade, no setor onde atuamos que se verifica uma contração de demanda para esse período”.*

A empresa em julho de 2009, anunciou ao mercado que a forte contração de demanda iniciada em 2008 é sentida durante boa parte do primeiro semestre de 2009 e que também as solicitações de clientes foram postergadas várias entregas de ordens.

O que acontece, primeiro, aconteceu no mundo todo; nos Estados Unidos, aconteceu no Mar do norte uma queda enorme, da ordem de 60%, 70% de queda de demanda no setor, na cadeia produtiva de óleo e gás. No Brasil, obviamente, o impacto foi muito menor, porque a Petrobras tem uma situação diferenciada. Mas mesmo a Petrobras, fez um *delay*, ela procurou reduzir seus estoques, ela procurou postergar as suas encomendas, as confirmações de ordens até colocadas no sentido de se reestruturar, melhorar suas posições de caixa etc., e toda a cadeia sofreu. Portanto, é em desencadeamento, não é uma posição da Lupatech em absoluto, é a posição de toda a cadeia, que envolve válvulas, onde tem vários *players*, envolve os outros produtos e serviços.

A Lupatech atualmente tem uma capacidade instalada de operação com ociosidade, causada por uma crise de grandes proporções, que não estava prevista quando se iniciou o plano de expansão de capacidade, e que causou um hiato de quase um ano na demanda por nossos equipamentos e serviços, atrasando o plano de ocupação da capacidade adicionada.

De acordo com as expectativas da empresa, ao se absorver essa capacidade, pretende-se atingir receita anual da ordem de R\$1,5 bilhão, conforme os planos de estimativas para os próximos anos.

No decorrer dos últimos anos, a empresa antecipou-se na baixa necessidade de investimentos adicionais nas unidades, decorrente do CAPEX realizado nos últimos anos e da capacidade hoje utilizada, que em algumas unidades, é da ordem de 40% do total.

Nos dois primeiros trimestres de 2009, o lucro líquido da Companhia foi impactado positivamente pela valorização do Real sobre o USD. No entanto no terceiro trimestre, o lucro líquido caiu 20,2%. Essa queda é originária do menor resultado operacional, bem como dos

impactos cambiais percebidos nesse trimestre, que foram menores que no trimestre anterior em cerca de R\$21,1 milhões.

Estes impactos da queda, podem ser visualizados no Quadro 19 de Receita líquida da Lupatech tanto no mercado interno quanto no externo, do segundo e terceiro trimestre de 2009:

Quadro 19 comparativo de Receita líquida do 2t09 x 3t09 da Lupatech

Receita Líquida (em R\$ Mil)	2T09	3T09
<b>Energy Products</b>	<b>128.054</b>	<b>85.634</b>
Energy Products - Mercado Interno	61.475	71.725
Energy Products - Mercado Externo	66.579	13.909
<b>Flow Control</b>	<b>27.753</b>	<b>29.623</b>
Flow Control - Mercado Interno	25.052	28.000
Flow Control - Mercado Externo	2.701	1.623
<b>Metalurgia</b>	<b>12.091</b>	<b>12.972</b>
Metalurgia - Mercado Interno	9.375	10.771
Metalurgia - Mercado Externo	2.716	2.201
<b>Total</b>	<b>167.898</b>	<b>128.230</b>
<b>% Energy Products</b>	<b>76,3%</b>	<b>66,8%</b>
% Energy Products - Mercado Interno	48,0%	83,8%
% Energy Products - Mercado Externo	52,0%	16,2%
<b>% Flow Control</b>	<b>16,5%</b>	<b>23,1%</b>
% Flow Control - Mercado Interno	90,3%	94,5%
% Flow Control - Mercado Externo	9,7%	5,5%
<b>% Metalurgia</b>	<b>7,2%</b>	<b>10,1%</b>
% Metalurgia - Mercado Interno	77,5%	83,0%
% Metalurgia - Mercado Externo	22,5%	17,0%

Fonte: Lupatech

Diante deste contexto, no Segmento *Energy Products*, a Receita Líquida Consolidada do 3T09 foi de R\$85,6 milhões, 33,1% inferior à verificada no 2T09, quando alcançou R\$128,1 milhões. Os negócios que sofreram maior impacto de desaceleração de demanda foram: cabos de ancoragem (-82,9%), válvulas no Brasil (-33,4%) e na Argentina (-28,7%) e ferramentas de completação (-21,4%). Os negócios que apresentaram maior crescimento durante o 3T09 foram: revestimentos de tubos (+58,7%) e serviços (+45,0%).

Para o Segmento *Flow Control*, a Receita Líquida Consolidada do 3T09 foi de R\$29,6 milhões, 6,7% superior à verificada no 2T09, quando alcançou R\$27,8 milhões. Este crescimento é decorrente, principalmente, da melhora nas condições mercadológicas da demanda advinda da indústria brasileira, mas também notada evolução no mercado argentino, com crescimento da Receita Líquida em 3,4%.

Já no Segmento Metalurgia, a Receita Líquida Consolidada do 3T09 foi de R\$13,0 milhões, 7,3% superior à verificada no 2T09, quando alcançou R\$12,1 milhões. O crescimento no Segmento Metalurgia reflete leve recuperação da demanda oriunda da cadeia automotiva, principalmente nos mercados de carros de passeio no Brasil.

A Receita Líquida Consolidada do 3T09 totalizou de R\$128,2 milhões, 23,6% inferior à verificada no 2T09, quando alcançou R\$167,9 milhões.

A queda da Receita Líquida Consolidada do 3T09 decorre principalmente da queda de demanda dos negócios dedicados ao setor de petróleo e gás no Brasil.

Com relação aos estoques, este decresceu R\$9,7 milhões no 3T09, o que representa 5,6% a menos que o saldo do 2T09, devido à diminuição dos volumes de compra assim como o efeito da variação cambial (R\$5,4 milhões) entre o Real e o Peso Argentino que impactou a valorização contábil do saldo de estoque mantido na Argentina.

Os resultados da Lupatech em 2009, foram impactados em consequência da retração de mercado, que se comparar com o mesmo período de 2008, a receita líquida caiu 11,6%, o EBITDA consolidado caiu 50,9% e o lucro líquido consolidado cresceu cerca de 738%.

Mesmo diante da crise financeira, a empresa continuou investindo em seu projeto de programa de aquisições, sempre utilizando recursos de longo prazo (RELATÓRIO DE TRANSCRIÇÃO DE TELECONFERÊNCIA DOS RESULTADOS DO 3T09 – BOVESPA, 2010).

Nos últimos dois meses de 2009, porém, a empresa começou a dar sinais de melhoria na área comercial, no qual pode ser o ponto de inflexão para a demanda futura. Os fatores que fazem crer nesse movimento podem ser atribuídos à evolução dos preços do petróleo no mercado internacional a partir do segundo trimestre de 2009 e à excepcional melhoria do mercado de capitais, que juntos proporcionam maiores fontes de financiamento para os projetos de expansão da produção de petróleo e gás, aos quais a empresa é altamente exposta.

E de acordo com essa nova tendência, a empresa está projetando manutenção do market share, para não perder sua posição de mercado, em que nos planos estratégicos está previsto melhores condições operacionais para os próximos anos.

## **5 - ANÁLISE CONJUNTA DOS DADOS**

Este capítulo versa sobre a realização das análises com base nas informações obtidas durante as entrevistas realizadas junto às empresas pesquisadas e avaliando os sistemas de controle gerencial, e a internacionalização das empresas em termos de proximidade ou afastamento da literatura sobre o assunto. Essa análise está organizada por variáveis da pesquisa.

As empresas estudadas operam em diferentes mercados, mas são empresas de destaque no âmbito nacional e internacional. A Lupatech atua no ramo de Metal-mecânica e é considerada de grande porte enquanto que a Di Solle Cutelaria no ramo de Aço inox e caracteriza-se como de médio porte.

Cabe ressaltar, que a Lupatech se encontra em fase de reestruturação organizacional, e vários departamentos estão sendo reavaliados e passando por diversas modificações. Os fatores que ocasionaram estas mudanças, resultaram das dezesseis aquisições de empresas que passaram a compor a estrutura da empresa desde o ano de 2006. Dentre estes fatores podemos citar: a necessidade da implantação de sistemas integrados (SAP), reestruturação da estrutura organizacional, a busca de capital intelectual dentro das unidades adquiridas, a adoção de novos indicadores financeiros que até então não eram utilizados, dentre outros.

### **5.1 Análise das variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial**

A estrutura organizacional da Lupatech é formada pelo Conselho de administração, diretores corporativos, gerências, coordenadores e colaboradores. O Conselho de administração junto com a Diretoria Corporativa, são os responsáveis pela definição das estratégias da empresa. Sendo, que os gerentes têm autonomia moderada, previamente definida dentro dos padrões estabelecidos pela empresa. A tomada de decisão é centralizada em relação às decisões estratégicas e à elaboração de planos e metas pelo Conselho de administração e a Diretoria do Corporativo, e descentralizada em relação as suas operações. Divisão em unidades de negócios com dois níveis hierárquicos (diretor de operações e gerente das unidades).

Na Di Solle a estrutura organizacional é composta por: três Diretorias, gerências, sub gerências e funcionários. De acordo com os dados coletados, a descentralização internamente é o caminho encontrado pelos sócios-diretores, para promover a estratégia de crescimento sadio, equilibrado e continuado.

Com base na perspectiva e processo de controle os tipos de controle identificado se aproxima com a linha conceitual de GOMES e SALAS (2001), em ambas as empresas, se enquadrando nos controles *ad hoc* e controle voltado para resultados. Tendo uma perspectiva ampla, do controle exercido não somente pela gerência, mas por todos os colaboradores que a compõem. Segundo a literatura, a descentralização pode destacar-se no controle *ad-hoc*, também, com o objetivo de aumentar as vantagens competitivas, tendo em vista a expansão dos mercados e a possibilidade de competir livremente. Quanto mais descentralizada for a organização, maior é a confiança da administração nos níveis hierárquicos. Observa-se que, na medida em que a empresa cresce, a descentralização é preferida. Como decorrência surge outra forte característica do controle *ad-hoc*, a elevada profissionalização. E o controle por resultados é largamente utilizado em contextos sociais muito competitivos e é fortemente baseado em controles financeiros. Nestes tipos de organizações é feita a opção pela descentralização através do desenvolvimento de centros de responsabilidade que são avaliados com base nos resultados apresentados. Esta descentralização aumenta o grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade e, portanto, a necessidade de controle. Geralmente associado a empresas de médio e grande porte, obriga-se, por isto, à formalização dos procedimentos, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle. Dá ênfase ao controle financeiro, entretanto, este controle é mais abrangente e não se limita aos registros contábeis. Isto se explica pelo tipo de cultura existente nestas organizações mais profissionais. Os sistemas de controle utilizados encontram-se fortemente baseados na estratégia traçada pelos responsáveis pelos centros, nas diretrizes emanadas da alta direção e nos incentivos ligados aos resultados alcançados pelos centros.

De acordo com DAFT (1999), a estrutura divisionalizada é utilizada por empresas que estão inseridas em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade e tem como características o planejamento centralizado e a descentralização operacional, em conformidade com as práticas utilizadas pela Lupatech. Já na Di Solle a estrutura utilizada é a funcional, onde os funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns e deve prevalecer um controle de caráter familiar e orientado à eficiência (DAFT; MARCIC; ARAIZA, 2006).

Na Di Solle, o processo de planejamento estratégico é formal e periódico, através da ferramenta do BSC, e são definidos de forma participativa, onde a direção da empresa participa ativamente das tomadas de decisões relativas as estratégias. Enquanto na Lupatech as revisões seguem a dinâmica do mercado. A apresentação da estratégia para os funcionários da Di Solle é feita através da disseminação das perspectivas do BSC. Já na Lupatech, são realizadas reuniões formais para a apresentação dos planos e metas organizacionais somente para os diretores e alguns gerentes.

Dessa forma, pode-se deduzir que o modelo de gerenciamento estratégico adotado pela Di Solle é normativo, uma vez que envolve várias etapas, dentre as quais o desenho e controle da estratégia implantada. Por outro lado, o gerenciamento estratégico da Lupatech pode ser classificado como descritivo, pois as decisões estratégicas podem ser modificadas por eventos imprevistos. Baseado no modelo de Porter (1996), surge a primeira semelhança entre ambas as organizações, pois as duas adotam o mix das estratégias de negócio: liderança em custos e diferenciação.

No caso da Di Solle classificando-se na estratégia de diferenciação lançar constantemente produtos inovadores, com altos níveis de tecnologia, e quanto a estratégia de liderança em custos, gerencia estrategicamente o seu fornecedor em busca da redução de custos de produção, através de um sistema integrado de estoques, a empresa tem alcançado custos menores podendo assim se manter competitiva no mercado. Por exemplo: em 2008 lançou uma linha de talheres em *Brailler* e outra linha de talheres que não encostam na mesa com um design arrojado, obtendo assim um diferencial perante os seus *players*.

Agora em relação a Lupatech, as suas estratégias de liderança em custos são: (i) continuar investindo na eficiência operacional e na redução de custos; (ii) buscar a consolidação do mercado por meio de aquisições estratégicas, (iii) investir disciplinadamente nas ampliações da capacidade de produção, e com relação as estratégias de diferenciação, destaca-se (i) a ampliação do portfólio de produtos por meio do desenvolvimento de novas Tecnologias e Produtos. Por exemplo, a tecnologia de *coating*, desenvolvida internamente pelo Centro de P&D, é protegida por patentes internacionais, desenvolveu-se uma técnica de fundição que é inédita em todo o mundo, que em 2005 a companhia recebeu em torno de US\$ 1 milhão em *royalties*, tecnologia de injeção em pó (a primeira empresa da América Latina a desenvolver esta tecnologia); desenvolvimento de um programa de redução do custo, aquisições de *players* na Argentina, constituiu unidade nos EUA como uma central de distribuição e estocagem de válvulas, e trabalha atualmente no projeto de integração de

empresas adquirindo assim várias empresas do mesmo segmento, para aumento do seu market share.

No que tange aos instrumentos de controle, a semelhança entre ambas as organizações deve-se ao uso do orçamento. Para a Di Solle, o orçamento torna-se um instrumento de comunicação e planejamento e suas variações são discutidas com freqüência. No entanto, para a Lupatech é a sua principal ferramenta como forma de controle de curto prazo (Horngren, 2004) e também como medida de avaliação de desempenho (Anthony e Govindarajan, 2008), ou seja, é base para a remuneração variável de todos os gestores, pois a maior parte das metas são atreladas ao orçamento. A análise é feita por unidade e não por departamento (SILVA, 2004), a unidade que não atingir os objetivos traçados não recebem a remuneração variável. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxos de caixa e posição financeira. A empresa controla o fluxo de caixa por cada unidade no Brasil e no Exterior.

Outrossim, a Di Solle adota o *Balanced Scorecard* desde 2004 como ferramenta de gestão estratégica. Para Jiambalvo (2009), [...] é um amplo conjunto de medidas de desempenho, incluindo medidas de desempenho financeiro, relações com cliente, processos de negócio internos, e aprendizagem crescimento, sendo que seu uso deve estar alinhado as decisões administrativas com as metas e estratégias da empresa. A Di Solle tem gratificações e participações nos lucros que são definidas pela metodologia do BSC é embasada na metodologia desta ferramenta de avaliação. Portanto, a empresa enquadra-se as perspectivas no desempenho organizacional como: qualidade, satisfação do cliente, e outros não financeiros possuem pesos que são atribuídos para comporem juntamente com os itens financeiros como variáveis na avaliação de desempenho.

As duas companhias pesquisadas utilizam indicadores financeiros e não financeiros para mensurar o alcance da estratégia, dos objetivos e das metas, além do desempenho dos funcionários. Não obstante, na Lupatech, o *EBITDA* é utilizado como uma medida prática para aferir seu desempenho operacional, Pizzolato (2008) corrobora com a prática adotada pela empresa, ao afirmar que o *EBITDA* corresponde ao caixa gerado pelos ativos estritamente operacionais, ou seja, esse índice corresponde ao caixa que os ativos operacionais de uma empresa produziram durante o exercício. Já o indicador *EVA* é utilizado para indicar rentabilidade gerada por cada produto ou unidades de negócio (DRUCKER, 2004), onde a empresa tem percebido forte criação de valor através desse indicador nos últimos anos. A utilização do *ROI* se dá na avaliação dos investimentos, analisando quanto que determinado investimento remunera a empresa. (Jiambalvo, 2009).

Ambas as empresa podem ser classificadas como descentralizadas. De acordo com Anthony e Dearden (1980, p. 32), ao se referirem à descentralização, caracterizam a organização divisional como a responsabilidade que um gerente deve ter pela produção e pelo marketing dos produtos, assim como também o controle sobre todos os elementos que afetam a lucratividade da divisão. Destacam ainda que as decisões estratégicas continuam sendo tomadas pela alta direção da empresa, porém, Jiambalvo (2009) complementa que a maioria das empresas não é nem totalmente centralizadas, nem totalmente descentralizadas. Destarte, mesmo sendo classificadas empresas descentralizadas, a Di Solle e a Lupatech possuem também algumas características de empresa centralizada como por exemplo a existência do sistema informal de avaliação dos funcionários.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008) um centro de responsabilidade é uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades. Em conformidade, a Lupatech define e compreende esse conceito de forma adequada, uma vez que cada unidade de negócio é considerada como um centro de resultado e possui seus próprios relatórios operacionais e financeiros, ou seja, como se fossem empresas independentes. Verificou-se que o centro de responsabilidade adotado pela empresa é condizente com o que sugere a literatura, no sentido de que o centro de lucro é um centro de responsabilidade avaliado pelo lucro auferido, ou seja, a diferença entre as receitas e as despesas. Essas unidades são consideradas também como centros de investimentos, pois os gestores controlam os custos, as receitas, e os investimentos, sendo este último baseado nos Planos de estratégias traçadas. Além disso, os gestores e os funcionários são avaliados de acordo com o desempenho operacional de seus centros.

Para se controlar e avaliar o desempenho do gestor da unidade, é necessário um sistema de apuração do resultado de cada centro de responsabilidade, comparando-o com algum padrão preestabelecido, normalmente através de orçamento. (HANSEN E MOWEM, 2001), deste modo, há consonância com as práticas adotadas pela Lupatech.

Quanto à política de preços de transferência, a Lupatech não tem uma política de preço pré-estabelecida. O preço praticado é determinado pelo diretor de operações de cada unidade, que inclui a sua própria margem de lucro, ou seja, baseado no preço de mercado. Destarte, a Lupatech coaduna-se com a literatura, onde Bernardi (2004) explica que a descentralização pode ocorrer em vários níveis e formas, por meio de filiais, empresas independentes, divisões, departamentos e usualmente dá início a um processo de transações internas de troca de mercadorias, produtos e serviços, que, se não bem equacionadas, normalmente geram sérios problemas internos, cujo relacionamento operacional desde o início precisa ser integrado.

Portanto, o preço de transferência é utilizado com objetivo de possibilitar a transferência de bens e serviços, entre as divisões, sem que sua autonomia seja prejudicada. A Di Solle não se pronunciou a respeito desta temática.

Para Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento, experiência e informação de todos em uma organização, o que lhes proporcionará vantagem competitiva e geração de riquezas. Verificou-se que na Di Solle o capital intelectual é muito valorizado e é considerado um fator preponderante, pois a empresa faz altos investimentos em cursos técnicos, em investimento de ensino superior através de bolsa de estudo entre 50% e 100% do valor, treinamento interno e externo, com a finalidade de aumentar a qualificação técnica de sua mão-de-obra. Quanto a Lupatech, constatou-se que para a organização o importante é à valorização e o bem estar de seus colaboradores, para tal, conta com um programa de participação nos resultados (PPR), que tem por objetivo proporcionar a retribuição pelos resultados alcançados, provenientes da lucratividade e das melhorias internas promovidas. Outra remuneração extra é distribuída aos colaboradores a cada cinco anos de Lupatech. Estas remunerações é uma forma da empresa ter seus funcionários motivados e valorizados, pois os produtos da empresa demandam intensamente mão-de-obra qualificada. A empresa ainda implantou um programa Pró-Educar em todas as empresas do grupo, subsidiando cursos de formação, treinamentos, cursos de línguas, e treinamentos específicos de acordo com as necessidades de cada setor, todos estabelecidos nos planos anuais de treinamento.

Em termos de capital intelectual, a Lupatech montou um centro de P&D para o desenvolvimento de novas tecnologias, as já existentes são patenteadas e reconhecidas mundialmente. Em 2009, a Lupatech reestruturou o setor de Recursos humanos, e atualmente está em busca de identificar e reter o capital intelectual. As ações da Di Solle e da Lupatech com relação ao investimento em capital intelectual, preconiza com o que Flamholtz (1996), menciona sobre as principais funções do controle, em que uma delas é motivar os funcionários a tomar decisões coerentes com os objetivos organizacionais.

Segundo a literatura a governança corporativa é mais do que uma instituição, representa a participação ativa dos investidores institucionais na administração geral dos negócios da empresa, de um modo geral, representa a necessidade dos acionistas minoritários tem de participar efetivamente da direção geral dos negócios da corporação. Quanto a governança corporativa, a Lupatech está de acordo com literatura, pois divulga informações utilizando elevados padrões de transparência, buscando ampliar o saudável relacionamento com investidores. Adota ações harmônicas com as melhores práticas de boa governança,

especificamente com as do Novo Mercado, nível mais elevado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) ao qual aderiu em 2006.

A avaliação de desempenho de ambas as empresas, são formais e congruentes com os objetivos da empresa, desta forma sendo convergentes com as abordagens de Lorange e Morton (1974) e Flamholtz (1979), pois são utilizados indicadores financeiros e não-financeiros, conforme recomendáveis no processo de medição do desempenho empresarial. Deste modo, na Di Solle é dado um incentivo mensal dado aos colaboradores pelo cumprimento de algumas metas estipuladas. Já na Lupatech, os setores estabelecem metas de crescimento e rentabilidade semestralmente, normalmente referente à utilização racional e eficiente dos recursos, e com relação aos incentivos os colaboradores recebem de acordo com os cumprimentos das metas e são atrelados na base orçamentária.

Baseado no ciclo de vida organizacional desenvolvida por Miller e Friesen (1994), pode-se afirmar que ambas as empresas se encontram na fase de crescimento, pois elas estão expandindo os seus mercados sejam com a internacionalização ou através do mercado doméstico, fazendo uso de sistemas formais para a tomada de decisão que passou a ser mais profissionalizada. Entretanto, cabe ressaltar que tanto na Di Solle quanto na Lupatech, o controle da empresa ainda se encontra com os membros que a fundaram.

O ambiente externo, sob os elementos dos *players*, fornecedores, clientes, governo e organizações não-governamentais, influencia o controle da organização de forma que o sistema será tanto mais adequado quanto maior for a percepção e gerenciamento de sua influência. Do âmbito desta perspectiva determinística, a atuação de ambas as empresas é a de adequação e institucionalização dos “regulamentos” do ambiente sob o isomorfismo coercitivo, segundo estudos de DiMaggio e Powell (1983).

A Lupatech se encontra em período de reestruturação organizacional, pelo fato de ter expandido muito nos últimos anos. Essa mudança caracterizou o processo de institucionalização, definido por Meyer e Rowan (1992), como um fenômeno pelo qual as organizações estruturam-se a partir das exigências do seu ambiente, que pode ser explicado através de práticas isomórficas, refletindo assim em uma realidade socialmente construída. Já no caso da Di Solle, esse processo de institucionalização ocorreu após um período de crise em 2003, onde teve que rever todos os seus processos de planejamento e controle, passando por momentos difíceis, onde ocorreram mudanças internas no âmbito de toda sua estrutura organizacional, para adequação ao novo mercado que ela estava inserida. De acordo com Scott (1987) afirma que a primeira face da teoria institucional, ocorre através da visualização da estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em relação às

características e exigências dos participantes bem como às influências e pressões do ambiente externo.

Caldas e Wood Jr. (1999) relatam que no decorrer da existência organizacional ocorre uma tendência das empresas assumirem formas e características semelhantes, uma vez que passem pelo processo de institucionalização, porém, ocorre uma tendência para a homogeneização. Em consonância com a literatura, ambas as empresas, apesar de serem de setores e porte diferentes, possuem características parecidas, no qual tem as mesmas necessidades perante o ambiente:

- (i) as empresas realizam o *benchmarking*, através de pesquisas de mercados, como forma de monitoramento do ambiente em que estão inseridas.
- (ii) a Di Solle em 2004, implementou sistema integrado adquirindo 23 módulos do Sistema Enterprise Resource Planning – ERP (SAP) para propiciar maior agilidade nos processos e acompanhamento dos objetivos organizacionais, já a Lupatech iniciou seu processo de implementação em 2006, para integrar todas as unidades tanto do Brasil quanto do exterior, atualmente já está instalado em 8 unidades no Brasil. Este passo representou um avanço, tendo em vista que os sistemas usados anteriormente não se comunicavam e ainda usam sistemas paralelos como o Excel. A empresa ainda utiliza alguns sistemas periféricos como na área tributária, financeira, e de orçamento.

A gestão de ambas as empresas é influenciada pelo ambiente externo, de acordo com as demandas. Dependendo das necessidades dos diversos *stakeholders*, novos procedimentos deverão ser adotados no intuito de nova modelagem a esse novo ambiente e a essas novas expectativas. Tais demandas são encaradas de modo positivo pelas empresas, por acreditarem que são desafios, e que resultam em aprimoramento e aperfeiçoamento dos processos já existentes. Esta forma de adequação, vai de encontro a teoria contingencial, que é contemplada por incertezas ambientais que causam as mudanças na estrutura da organização buscando constantemente conformidade com o meio ambiente (REIS, 2007).

De acordo com o modelo estruturado por Chenhall (2007), o Quadro 19 apresenta a relação entre algumas variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais, adequando-os as características das empresas estudadas

Quadro 20: Relação entre variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais da Di Solle e Lupatech

Variável	Impacto da variável nos sistemas de controle gerenciais
Ambiente externo	- Conforme a pressão do novo ambiente em que a Lupatech se encontra, vários processos dos sistemas formais de controles adotados, estão sendo revisados e dependendo novos instrumentos implantados . - A Di Solle, passou por essas pressões no período compreendido entre 2003 e 2004, onde a empresa passou por um intenso processo de reestruturação, passando a adotar novos sistemas de controles financeiros e operacionais.
Tecnologia	- a Lupatech efetua altos investimentos em desenvolvimentos de tecnologia de ponta, para ganhar vantagem competitiva perante seus <i>players</i> ; Seu processo de expansão se deu através de capital de risco adquiridos no mercado; A ferramenta utilizada para avaliação de desempenho organizacional ainda é o orçamento. - Na Di Solle, a busca por altos níveis de excelência é um dos objetivos da empresa, utilizando a perspectiva da Inovação para aumento de market share. Utiliza a ferramenta do BSC como forma de avaliar o desempenho operacional e financeiro.
Estrutura organizacional	- ambas as empresa utilizam estruturas descentralizadas, no entanto as decisões estratégicas da Di Solle são determinadas pelos sócios; e da Lupatech é centralizada pelo Conselho de administração e a Diretoria do Corporativo, e descentralizada em relação as suas operações. Ambos utilizam controles formais e utilização de métricas de <i>performance dos grupos</i>
Tamanho	- no caso da Lupatech em conformidade com as 16 aquisições de unidades adquiridas passou a ser empresa de grande porte, havendo a necessidade de implantação de sistemas integrados (SAP), e mais sofisticação em seu sistema de controle gerencial; - Já a Di Solle já utiliza sistema integrado (SAP) e um sistema integrado de custo, para alcance da redução destes, para obtenção preços competitivos.
Estratégia	- ambas as empresas utilizam-se das estratégias de Liderança de custo e de Diferenciação, para manterem vantagens competitivas perante seus <i>players</i>

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a literatura da Teoria da Agência, uma das formas de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção de um sistema de governança corporativa (CARVALHO,2002). As práticas da Lupatech estão condizentes com a teoria, pois se enquadra no nível mais elevado de governança “Novo Mercado”, uma forma de suas informações serem transparentes, a fim de atender assim aos interesses dos diversos *stakeholders*. 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.

Dentro deste contexto, as duas empresas atendem as expectativas, pois no caso da Di Solle é monitorado através do BSC e os funcionários recebem mensalmente incentivos pelos cumprimentos dos objetivos impostos pela empresa. Entretanto, na Lupatech, os cumprimentos das metas são monitoradas através do plano orçamentário, e a empresa visa dar os incentivos como forma de manter os funcionários comprometidos com seus objetivos, e para se sentirem valorizados. Estes recebem uma remuneração variável de acordo com os objetivos alcançados das unidades de negócios, o PPR – programa de participação nos Resultados e a remuneração que é distribuída a cada cinco anos (retenção de talentos). Corroborando com o tema Jensen e Meckling (1976), afirmam que para evitar os conflitos de interesse, é necessário o alinhamento desses interesses, e consideram ser responsabilidade do principal criar mecanismos de incentivo e controle do comportamento do agente para que haja uma convergência dos respectivos objetivos. Tais incentivos podem ser positivos como prêmios de compensação, planos de incentivos, planos de desempenho ou negativos como demissões e penalidades contratuais.

Com relação ao processo de integração de aquisições, a Lupatech aplicou as mesmas práticas transcritas na literatura, que de acordo com Lasserre (2003), este processo é composto de duas fases: o período de pré aquisição que no caso estudado foi entre 2006 e 2008, e o período seguinte que correlaciona-se à integração gerencial, que está ocorre entre 2009 e 2010 (fase de reestruturação). Segundo os dados coletados, a Lupatech assumiu o controle das unidades adquiridas no exterior, mais manteve a mesma estrutura de acordo com seu ambiente local, que sofre modificações face ao processo de integração. De acordo com a literatura Hirschey (1986), este tipo de conduta é classificado como sendo *hostis (hostile takeover)* que são definidas como operações de substituição do controle da empresa.

Na literatura, o processo de aquisição de empresas, é composto por quatro fase: Intenção de compra, *due diligence*, negociação e integração. Conforme os dados coletados na entrevista, ainda encontram-se algumas empresas em processo de *due diligence*, e a Lupatech encontra-se na fase de integração pelos investimentos já adquiridos.

### **5.3 Análise das variáveis relacionadas ao Processo de Internacionalização**

. De acordo com Rocha (2003), a partir da metade da década de 90, ocorreu a abertura do mercado e o surgimento da globalização, ocasionando a entrada de *players* estrangeiros que passou a representar uma ameaça para muitas empresas brasileiras, estimulando-as a

buscar novos mercados para diversificar risco, fortalecer-se e *know how*, o que gerou mudança nas formas de gestão empresarial e uma visão cada vez mais voltada para outros mercados que possam ser explorados. Diante deste contexto, a Di Solle se internacionalizou em 1997, através de exportação de produtos (Alem e Cavalcanti 2005), um dos principais motivos foi pelas dificuldades enfrentadas no mercado interno, pois não poderia se limitar ao mercado nacional, que em meados de 90 estava estagnado. Além desse motivo, a Di Solle destacou mais três motivos que levaram-na a se internacionalizar que foram: (i) Cultura empresarial voltada para a motivação estratégica da empresa de crescer; (ii) Divulgação da marca Di Solle; (iii) A existência de um mercado a ser explorado.

Porém, a Lupatech, iniciou suas atividades internacionais em 1984 face ao fato de ter um mercado internacional para seus produtos, no qual a empresa sempre teve investimentos em tecnologias para atender tanto o mercado interno quanto o externo, por esse motivo a empresa montou um portfólio de produtos somente para exportação. Esses motivos estão em conformidade com a literatura (DUNNING, 1998) que considera que as empresas são estimuladas a promover a própria internacionalização devido basicamente a comercialização; o acesso a novos mercados; à necessidade de recursos naturais e ganhos de eficiência.

Johanson e Vahlne (1977), conforme o modelo de Uppsala, a inserção das empresas em outros países acontece através de estágios evolucionários, em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro. Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial). No caso da Di Solle verificou-se que encontra-se no 2º estágio de envolvimento internacional, enquanto que a Lupatech encontra-se no último estágio da Escola de Uppsala, no qual mostra um comprometimento crescente de recursos com relação ao mercado.

A internacionalização, assim como escolha dos modos de entrada de ambas as empresas foram feitas de forma incremental. Primeiramente, as empresas escolheram mercados próximos, tanto geograficamente quanto culturalmente, começando por modos de entrada baseados em exportação, e depois no caso da Lupatech, adotou modos de entrada contratuais e, finalmente, aqueles baseados em investimento como preconizados pelos modelos Uppsala (Johanson e Vahlne, 1990)

Ao longo da descrição do processo de internacionalização da Lupatech, verificou-se que a empresa encontra-se no 4º estágio referente ao Modelo de Uppsala, visto que o modo de internacionalização ocorreu da seguinte maneira:

- Primeira fase – exportação de componentes para máquinas industriais e processos de cortes metálicos de alta precisão. Sua entrada no mercado externo era por meio de distribuidores e revendedores.
- Segunda fase – com base nos planos estratégicos de internacionalização da Companhia, adquiriu-se a Esferomatic – na Argentina, Quilmes (Buenos Aires), é fabricante de válvulas-esfera focada no setor de petróleo e gás e Líder no mercado argentino. O que motivou a aquisição foi o aumento do market share. Por dificuldades de cambiais, o investimento foi alienado seis anos depois;
- Terceira fase – exportou tecnologia;
- Quarta fase - desenvolveu um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento;
- Quinta fase - Adquiriu uma unidade para fins comerciais, Houston, no Estado do Texas, EUA, como central de distribuição e estocagem de válvulas no mercado externo.
- Sexta fase – Adquiriu 6 unidades de produção localizadas na Argentina, voltadas para os segmentos da Lupatech e dois escritórios de representação nos Estados Unidos e no México.

A análise feita sob esse aspecto revelou que a Lupatech apresenta uma série de sinais que são listados pela literatura como processo de internacionalização. Pois gradativamente, a empresa abriu operações no mercado externo e foi ampliando sua produção e presenças internacionais. Hoje conta com cinco unidades de produção localizadas na Argentina e três centros (um centro para fins de comercialização nos – EUA, e mais dois escritórios de representação nos EUA e no México. (ALEM E CAVALCANTI, 2005)

De acordo com as aquisições de unidades na Argentina, a Lupatech está em conformidade com o que diz na literatura, baseado em Dunning (1998), em que a principal motivação para esse tipo de procedimento é a *market seeking* uma vez que a empresa buscou as vantagens de localização (próximo ao Brasil) e as sinergias de mercado e *resource seeking*, pois a mão-de-obra era mais barata reduzindo o custo de produção.

De acordo com Jain (1996), a extensão do envolvimento de uma empresa com outros países depende de seu compromisso em perseguir mercados estrangeiros, que no caso da Di Solle categoriza-se no mercado exportador, executando operações em seu país de origem e exportando produtos acabados para 25 países, enquanto que a Lupatech atua em um mercado

de internacional para global, operando subsidiárias independentes e principalmente auto-suficientes principalmente na Argentina, sendo que algumas funções-chave, como pesquisa e desenvolvimento, fornecimento e financiamento, são descentralizadas, onde matriz é ainda a base para muitas funções.

Em relação à classificação das empresas internacionalizadas proposta por Dymont (1987), verificou-se que a Lupatech S.A classifica-se como transnacional, pois consolidou o processo de internacionalização ao adquirir unidade na Argentina e fazer *joint-venture* com empresas locais nos EUA para exportação de tecnologia. A organização apresenta características de uma empresa transnacional, visto 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. Assim como tem uma receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional englobando todos os envolvidos na organização. Já a Di Solle, é classificada como exportadora pois encontra-se em fase inicial do processo de internacionalização; onde as atividades operacionais das unidades fabris concentram-se, no país de origem, ou seja, no Brasil.

As principais vantagens na internacionalização das empresas estudadas, foram as seguintes: (i) é que passou a ter: marca conhecida internacionalmente, (ii) aumento de produção e receita (iii) presença internacional com parcerias fortes em mercados estratégicos. No caso da Lupatech, pode-se considerar mais uma vantagem, que foi o aumento de seu *market share*, pois as unidades adquiridas na Argentina eram *players* no mercado interno e externo.

A Lupatech tem uma preocupação muito grande com a perda *market share*, onde faz constantes pesquisas no intuito de acompanhar os passos de seus *players* no mercado externo e interno. Em 2009 constatou-se que o setor de gás e petróleo será muito promissor no futuro, desta forma a empresa já está traçando estratégias com intuito de formar *joint ventures*, com esses *players* internacionais no intuito de assim dividir a fatia do mercado.

Ambas as empresas desenvolveram sua rede de *network*, no caso da Di Solle para conseguir penetrar em 20 países, somente através da rede de relacionamentos construída no decorrer desses anos, e quanto a Lupatech, após aquisição da primeira unidade na Argentina adquiriu mais 5 unidades se tornando líder no mercado argentino, passou a trabalhar com parcerias em termos de desenvolvimento de tecnologia, adquiriu *joint ventures*, todas essas ações no âmbito internacional, através da rede de *networks*. Para Andersson e Johanson (1997), as empresas altamente internacionalizadas entram no mercado estrangeiro de

diferentes maneiras, dependendo do mercado e de sua estratégia, podendo divergir do modelo de entrada gradual de Uppsala, no entanto, para que isso aconteça a empresa precisa desenvolver uma rede de relacionamentos (*network*) com o mercado externo e acumular experiência e conhecimento para então determinar o mercado na qual deseja operar e a melhor forma de atuação.

De acordo com a teoria do ciclo de vida do produto, as empresas com matriz nos países em desenvolvimento costumam instalar suas subsidiárias também em países em desenvolvimento. Em consonância com a teoria, a Lupatech conseguiu seguir esse modelo, investindo em um país em desenvolvimento, a Argentina.

Vernon (1966, 1971) citado por Vasconcellos e Perrotti (2008) propõe uma seqüência de entrada em outros países: primeiro inicia-se com a exportação; segundo, o investimento direto no exterior; e por último, o licenciamento. Este último, no entanto, ocorreria quando estivesse em estado avançado do ciclo de vida do produto, quando as vantagens competitivas da empresa deixassem de ser relevante. De acordo com os casos estudados, ambas iniciaram suas atividades através da exportação, estando assim em consonância com o que diz na literatura.

Conforme Vernon (1966) as três primeiras etapas do ciclo a produção é realizada na matriz, a partir daí com a saturação do mercado e o aumento da competição a produção pode ser transferida para uma subsidiária no exterior, criando um novo mercado, que é menos competitivo por causa do status de produto novo. Diante desta característica do modelo de Vernon, a Di Solle não atendeu o modelo, pois a empresa não tem uma preocupação com o estágio em que seu produto se encontra, ela lança uma linha nova em rede mundial, exportando para diversos países ao mesmo tempo. Entretanto, a Lupatech desenvolve produtos somente para exportação de acordo com a necessidade do cliente, para um mercado específico, desta forma está em conformidade com a literatura existente.

As aquisições adquiridas no mercado Argentino, foram baseadas na teoria dos custos de internalização, uma vez que os custos de mão-de-obra na Argentina são baratos que no Brasil, que de acordo com esta teoria considera que as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificação de ativos, criam as condições que levariam uma empresa a utilizar o investimento direto como modo de entrada em um mercado externo. (FINA & RUGMAN,1996)

Com base na teoria de Recursos baseados em valor, Barney (1991), afirma que os recursos as empresas detém, se forem de difícil replicação (aquisição ou substituição) cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem dar origem a um

desempenho superior e sustentável até que empresas rivais obtenham conjunto de recursos equivalentes, em conformidade com esta concepção, a Lupatech, investe em um Centro de pesquisa de desenvolvimento, no intuito de desenvolver novas tecnologias, que são patenteadas internacionalmente. Sendo assim, a maior vantagem competitiva sustentável da empresa é a sua alta tecnologia. A Di Solle também investe em inovações no desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo: em 2008 lançou uma linha de talheres finos em Brailer e os talheres que não constam na mesa, que foram apresentados para o mercado interno e externo, e patenteados até 2020, em todos os países, seu lançamento foi realizado nos Estados Unidos na House Wares em Chicago.

#### **5.4 Análise do Controle gerencial em ambiente internacionalizado**

Para Flamholtz (1979) e Dymont, (1987), a necessidade de um sistema de controle em organizações com operações internacionais é maior, do que para uma de mesmo porte localizada apenas no ambiente doméstico. O sistema de controle facilita a integração ao assegurar que os objetivos sejam atingidos (performance da companhia) e permiti a coordenação das unidades (descentralização das operações diárias). Analisou-se que a Lupatech está de acordo com a literatura, visto que o processo de internacionalização tornou mais complexo com relação ao sistema de controle da empresa. Diante deste contexto, a empresa está implementando desde de 2006 sistemas integrados – SAP, com intuito de resolver parte dessas dificuldades de gerenciamento decorrentes da sua expansão tanto no mercado interno quanto no externo. Mais ainda utiliza os mesmos mecanismos que utilizava quando operava somente no mercado local. Esses mecanismos têm características bastante simples, mostrando que se a empresa não adotar modelos sofisticados, como recomenda a literatura sobre controle gerencial em um ambiente globalizado pode ocasionar futuros problemas no âmbito da concorrência internacional agressiva (Dymont, 1987). Enquanto que a Di Solle apesar de operar somente como exportadora e suas atividades operacionais serem desenvolvidas somente em seu país de origem, ela utiliza instrumentos de controles de gestão contemporâneos. O *controller* da Lupatech comentou que face reestruturação, muitas mudanças deverão ocorrer internamente em 2010, com relação a gestão do grupo.

No caso da Lupatech, o controle de tomada de decisões estratégicas é de responsabilidade do Conselho de Administração e da Diretoria Corporativa (família Perini

tem 25% das ações ordinárias), e o sócio fundador, faz parte do Conselho e da Diretoria. As unidades adquiridas no exterior, por enquanto, ainda são geridas pela matriz. De acordo com Prahalad e Doz (1993), a partir do momento em que as subsidiárias crescem e conseguem maior autonomia em relação aos recursos estratégicos, surge um problema no sistema de controle gerencial de empresas globalizadas, pois a capacidade da organização central controlar as estratégias das subsidiárias se reduz, que corrobora com o entendimento de Dymont.

Os problemas de origem cultural não têm uma regra geral e variam muito de acordo com o país. De acordo com os entrevistados, a Lupatech pretende manter a cultura local das suas subsidiárias, ou seja, tanto na estrutura organizacional como no sistema de controle gerencial serão adaptados de acordo com cada país. Sendo que estes problemas ainda não foram levantados, pois de acordo com o projeto de integração das unidades adquiridas de 2006 a 2009, somente em 2010 passará para a 2ª fase, momento este de consolidação e integração de todas as unidades, neste período que ocorrerão os possíveis problemas a este nível.

Além disso, ambas as empresas consideraram importantes: o idioma, os costumes, as práticas de negócio e os padrões contábeis estando concernentes com que Merchant (1998) apresenta na literatura. Desta forma, na Lupatech em termos de preparação dos funcionários, são oferecidos cursos para especialização e desenvolvimento dos mesmos, e também cursos de línguas espanhol e inglês. Nesse sentido, as funções estratégicas no exterior são ocupadas por executivos brasileiros. Já a Di Solle Cutelaria, enfrentou diversas dificuldades originadas por diferenças culturais: idioma, costumes, as práticas de negócios, legislações, dentre outros problemas. Sendo necessários apoio de consultorias, e contratação de mão-de-obra especializada e treinamentos.

Apesar de a maioria das práticas utilizadas para controlar uma empresa no exterior seja semelhante às domésticas, Anthony e Govindarajan (2008) consideram dois problemas nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior: a política de preços de transferência e as taxas de câmbio.

Para a Di Solle Cutelaria o câmbio é um fator determinante, no qual o seu risco precisa ser minimizado. A empresa constantemente verifica as oportunidades de mercado como, de acordo com as oscilações do câmbio. Para entrar no mercado internacional, tem que se ter um preço competitivo e são necessárias análises do mercado, para tomada de decisão de exportar, informações estas necessárias para salientar se o mercado está favorável ou não. Assim sendo,

a empresa busca exportação para os países que possam lhe trazer vantagens financeiras e competitivas.

No entanto, a Lupatech está exposta ao risco cambial decorrente de exposições de algumas moedas, principalmente com relação ao dólar dos Estados Unidos e ao Peso Argentino. O risco cambial decorre de operações comerciais e financeiras, ativos e passivos reconhecidos e investimentos líquidos em operações no exterior. A Administração estabeleceu uma política que exige que as empresas do Grupo administrem seu risco cambial em relação à sua moeda funcional. Para administrar seu risco cambial decorrente de operações comerciais as empresas buscam equilibrar a sua balança comercial entre compras e vendas em moedas diferentes da moeda funcional. A moeda de troca usada nas operações de Preços de Transferência é o dólar e o peso argentino. No entanto, a empresa não sobrecarrega os seus Preços de Transferências com essas variações. A gestão de risco é realizada pela tesouraria central do Grupo, segundo as políticas aprovadas, exceto para as controladas em conjunto, as quais são compartilhadas com os demais acionistas controladores. Em virtude da volatilidade das moedas, a empresa se protege através de *hedge* natural. O Grupo possui apenas operações de derivativos de hedge para proteção cambial em operações de captações em moeda outra que não a moeda funcional do Grupo.

Os problemas encontrados nas empresas no que tange ao controle em atividades no exterior são os mesmos que os descritos por Anthony e Govindarajan (2008).

Ambas acreditam que o câmbio não pode ser um impeditivo para a competitividade no mercado, por isso, é tratado com muita cautela.

#### **5.4 Síntese dos Resultados**

O propósito da pesquisa a verificação dos impactos no sistema de controle gerencial após a sua internacionalização em duas empresas brasileiras. Outrossim, o estudo comparou a relação entre os sistemas de controle gerencial utilizado pelas empresas, com a estrutura teórica apresentada, buscando evidenciar as modificações causadas em função do processo de internacionalização.

Assim sendo, essa pesquisa baseou-se no plano de referência construído com o intuito de facilitar a análise das respostas tendo como parâmetro as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial projetado pelas empresas?
- Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle gerencial das empresas com o plano de referência teórico utilizada nesta pesquisa?

Em suma, quanto à primeira pergunta da pesquisa de acordo com as informações coletadas, evidenciou-se que:

- Os principais impactos ocasionados pela internacionalização no sistema de controle de gestão da Di Solle Cutelaria se deu:
  - (i) pelo aprimoramento da flexibilização do sistema, tendo em vista as dificuldades originadas durante o processo de entrada no mercado externo, originando assim as possibilidades de criação de mecanismos que minimizam problemas originados por diferenças cambiais, acarretando em uma considerável melhora no desempenho operacional,
  - (ii) passou a investir pesado em tecnologia, para estar sempre inovando, e trazendo produtos diferenciados e com qualidade, para um público externo mais exigente, fazendo com que estivesse um passo a frente, perante aos seus *players*.
  - (iii) ocasionou também fortalecimento da marca e aumento da competitividade em outros países e internamente também.
  - (iv) aquisição de um novo sistema integrado (SAP)
  - (v) adoção de ferramentas contemporâneas de controle gerencial, por exemplo: BSC
  - (vi) o seu sistema de controle gerencial sofreu alterações.
  - (vi) melhoria nos resultados de acordo com a avaliação de desempenho da empresa, após a sua entrada no mercado externo.
  - (vii) no âmbito geral, o processo de internacionalização, afetou positivamente o sistema de controle de gestão adotado pela empresa.
- Já a Lupatech resultou nos seguintes impactos:
  - (i) adequação das estruturas de controle para avaliação de desempenhos.
  - (ii) Outro impacto ocasionado foi a reestruturação organizacional;
  - (iii) busca de capital intelectual dentro das unidades adquiridas.

- (iv) a adoção de outros instrumentos de controles. Ainda não formalizados, os controles estão sendo estruturados considerando outros índices financeiros e não-financeiros para a caracterização de um sistema mais adequado.
- (v) devido ao processo de internacionalização houve maior complexidades dos negócios, desta forma exigiram-se adaptações e alterações nos sistemas de controles gerenciais, motivo pelo qual a empresa investiu na implantação do sistema SAP que possui um alto valor de aquisição somado a custo de treinamento de pessoal para utilizá-lo;
- (vi) Treinamentos e cursos para os executivos atuarem tanto no Brasil quanto no exterior;
- (vii) diante das barreiras encontradas como cultura, idioma, sistema de governo e diferentes fatores forçaram a adoção de um novo sistema de controle gerencial.

Agora com relação à segunda questão, analisando o sistema de controle de gestão utilizado pelas empresas em termos de proximidade ou afastamento em relação ao que é apresentado pela literatura como um sistema de controle de gestão adequado, verificou-se que apesar dos resultados obtidos na análise do caso, não serem generalizados, em muitos aspectos aproxima-se da literatura de controle de gestão.

Logo, após as análises das etapas seguidas pelo controle gerencial das empresas estudadas, constatou-se que as empresas estão de acordo com as atividades de controle gerencial, segundo Anthony e Govindarajan (2008), que incluem: (i) planejar o que a organização deve fazer; (ii) coordenar as atividades de várias partes da organização; (iii) comunicar a informação; (iv) avaliar a informação; (v) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e (vi) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Portanto, tem-se que a finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da empresa sejam atingidos.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

### 6.1 Considerações Finais

Conclui-se que a internacionalização para as duas empresas estudadas foi considerada como um instrumento essencial para a sobrevivência no próprio mercado doméstico e não apenas como a busca de novos mercados no exterior.

A principal motivação para a internacionalização das empresas foi o aumento de competitividade, fator este essencial para que pudessem garantir as parcelas no mercado doméstico já conquistadas.

Outra conclusão é que a Lupatech, ficou estagnada no segundo estágio da Escola de Upsala durante muitos anos, somente depois de se fortificar e se preparar para o mercado através de estudos e pesquisas, passou a dar seguimento ao seu processo de internacionalização.

Já a Di Solle encontra-se no primeiro estágio, porém, constatou-se que nas suas metas organizacionais, a empresa pretende aumentar o seu parque industrial, para atender a demanda dos mercados.

Outra conclusão é que a gestão de ambas as empresas foram influenciadas pelo ambiente externo, remodelando-as a esse novo ambiente e as novas expectativas, através de abordagens dos fatores contingenciais, a literatura apresentada permitiu o destaque das variáveis que influenciam o desenho do sistema e que, quando percebidas, auxiliam os gestores em sua atividade gerencial de avaliação das unidades de negócios.

Os resultados obtidos possibilitaram avaliar o nível do impacto do processo de internacionalização sobre o sistema de controle gerencial, e classificá-lo como sendo positivo.

Evidenciou-se também que a capacidade de adaptabilidade da organização decorrente do novo contexto em que as empresas encontram-se inseridas, comprovando assim que as empresas estudadas se utilizaram de novas estratégias, sejam elas a níveis internacionais ou em novos negócios, ocasionando reflexos no desenho do sistema de controle gerencial, que dependendo do interesse dos gestores, adota-se até um novo sistema.

Com relação a atual política de profissionalização dos empregados, constatou-se que as empresas, quando inseridas em novos mercados buscam incessantemente atender a uma perspectiva de inovação, necessitando desta forma de funcionários mais capacitados e preparados.

Por fim, quando se comparam os achados do presente estudo com as características relacionadas ao plano de referência teórico usado neste trabalho, conclui-se que o sistema de controle de gestão em uso nas empresas predominam as características apontadas como eficazes na revisão de literatura que fundamentou este estudo.

## **6.2 Sugestões para futuras pesquisas**

Durante a realização desta pesquisa vislumbrou-se alguns aspectos que merecem ser aprofundados, merecendo assim a realização de novas pesquisas sobre o tema aqui estudado.

Sugere-se a realização de pesquisas com a utilização de novas abordagens sobre controle gerencial disponíveis na literatura e a utilização de indicadores quantitativos e testes estatísticos.

Para finalizar propõe-se também a realização de futuras pesquisas, através de estudo longitudinal do desenvolvimento das empresas, em particular, do controle de gestão através das possibilidades de atribuir valores as variáveis organizacionais e as características do sistema de controle de gestão em diversos momentos do passado, preconizando assim a evolução, utilizando critérios de confiabilidade e validade que sejam aceitáveis cientificamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABVCAP- **Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital**. Apresentação do Case sobre a Lupatech S/A em 13/03/2007 no Congresso da ABVCAP 2007. Acesso em 06/01/2010. Disponível em:  
[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:vlglHUfaEV0J:www.venturecapital.gov.br/VCN/pdf/abvcap\\_2007/ClovisMeurerCRP.pdf+estatuto+lupatech+1980&hl=pt-BR&gl=br&sig=AHIEtbRSMnm\\_ARnjCmpY1hqHPVYqnp9Q8A](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:vlglHUfaEV0J:www.venturecapital.gov.br/VCN/pdf/abvcap_2007/ClovisMeurerCRP.pdf+estatuto+lupatech+1980&hl=pt-BR&gl=br&sig=AHIEtbRSMnm_ARnjCmpY1hqHPVYqnp9Q8A) .
- ACQUAAH, M. **Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability**. *Journal of Management and Governance*, Holanda, n. 7, p. 57-85, 2003.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução de Caros Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2001.
- 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: ANPCONT, 2007. 1 CD-ROM.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, A. **Production, Information Costs, and Economic Organization**. In: *The American Economic Review*. 1972. p. 777 - 795
- 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.
- ANDRADE, C. P.. **O lucro contábil versus lucro residual: qual retrata o real valor de sua empresa**. *Revista de Contabilidade CRC SP*, São Paulo, v. 8, n. 31, p. 16-29. dez./jan./fev. 2005
- ANDRADE, N. A.; BATISTA, D. G.; SOUZA, C. B. **Vantagens e desvantagens da utilização do sistema de custeio ABC**. In: Seminário de Gestão de Negócios, 1., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: UNIFAE, 2004. Disponível em:  
 <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_37.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_37.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2007.
- ANDRZEJEVSKI, P. **O Painel Estratégico como Instrumento do Controle de Gestão: Uma Abordagem em Contabilidade de Gestão**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

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.

ANTUNES, M.T. P.; **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. 139 p.

ARMANDO, E. **Competitividade internacional em têxteis**. 2003. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo.

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.

BANZAS, M. S. **Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BARNEY, J. B. **Firm resource and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991

BARRETO, A. **A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação**. In: ROCHA, A.(Org). A internacionalização das empresas brasileira: estudo de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2004

BARROS, B T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES, S B. **Compreendendo a dimensão cultural**. In: Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution**. *Califórnia Management Review*, USA, p.54-74, Fall 1988.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BAXTER, J; CHUA, W.F. **Alternative management accounting research: whence and whither**. *Accounting, Organizations and Society*, 28, p. 97-126, 2003.

BEDANI, M. (2007) **Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho**. In. XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro. EnANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BERLE, A. A.; MEANS, G., C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERRY, A. J., BROADBENT, J., OTLEY, D. **Management control: theories, issues and practices**. Londres: Macmillan, 1995.

\_\_\_\_\_. **Management control: theories, issues and performance**. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

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.

BEUREN, I. M. et al. **O preço de transferência em estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade: o caso da Seara Alimentos S.A.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8., 2006, Belo Horizonte. **Anais...** São Leopoldo: ABC, 2006. v. 1. p. 1-15.

BEUREN, I. M. et al. **Métodos de preço de transferência interna utilizados nas indústrias do Brasil**. In: CONGRESSO CONTROLADORIA DA USP, 2008, São Paulo. **Anais**. São Paulo, 2008. 1 CD ROM

\_\_\_\_\_, RAUPP, F.M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M.(Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade** São Paulo: Ed. Atlas, 2008

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

BOVESPA - **Bolsa de Valores de São Paulo**. Acesso em 13/01/2010. Disponível em [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)

BRASIL, F. L.; ORTEGA, L.M. **Análise da estratégia da internacionalização : o caso Bematech**. Workshop sobre internacionalização de empresas – FEA/USP, São Paulo, 2006.

BUCKLEY, P. J., CASSON, M.C **The future of the multinational enterprise**. London: MacMillan, 1976.

\_\_\_\_\_. **Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach**. Journal of International Business Studies. USA: John Wiley, v.29, p.539-562, 3rd Quarter, 1998.

BUNCE, P. FRASER, R.; WOOSCOCK, L. **Advanced budgeting: a journey to advanced managements systems**. Management Accounting Research. Michigan, v. 6, n. 3, p. 253-265, 1995

BURNS, J.; SCAPENS, R.W. **Conceptualizing management accounting change: an institutional framework.** *Management Accounting Research*, v.1 n. 11, p. 3-25, 2000.

CALDAS, M.P. WOOD JR. T. **Transformação e realidade organizacional Uma perspectiva Brasileira.** São Paulo Atlas 1999

CANALS, J. **La internacionalizacion de la empresa.** Madrid: McGraw-Hill, 1994.

CARNEIRO, P.S.M. **Internacionalização das empresas brasileiras.** 2000. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo.

CARNEIRO, J.; DIB, L.; HEMAIS, C. **Five main issues of the Internationalization of Firms: Comparative Review of the Literature.** Rio de Janeiro: Workshop de Internacionalização, 2005.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. **Organizational Marriage: Hard Versus Soft Issues.** *Personal Review*, v. 24, n. 3, p. 32-42, 1995.

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

CHIAPELLO, E. (1997). **Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables.** *Réseaux. Communication, Technologie, Société*, v. 15, n. 86. p. 77 - 113.

COASE, R. **The Nature of the Firm.** In: *Econômica*, 4. 1937. p. 386 - 405

COGAN, S. **Activity-based costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

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.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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.

CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; MOFFET, M.H.; MOYNIHAM, E.O. **Global business**. 2.ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1998

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

\_\_\_\_\_. MARCIC, D; ARAIZA, J. G. M. **Introducción a la administración**. 4. ed. México: Thomson, 2006.

DIB, L. A, CARNEIRO, J. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**, In. Congresso Enanpad XX 2006, 2006, Salvador. ENANPAD 2006, 2006. 1 CD-ROOM

DIEHL, C.A.; BOOSE, E.S.S.; OTT, E. **Características de controle organizacional de empresas da região do Sul do Brasil**. In: CONGRESSO DO CURSO MESTRADO DA USP, 2009, . **Anais...** 2009,. São Paulo: USP, 2009. 1 CD-ROM.

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.

DI SOLLE CUTELARIA LTDA, Gramado, Rio Grande do sul, 2010. Disponível em [www.disolle.com.br](http://www.disolle.com.br), acesso em 2008 a 2010

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.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **capital intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.

EKANAYAKE, S. **Agency theory, national culture and management control systems** *Journal of American Academy of Business Cambridge*. V.4, n.1, p. 49-54, Mar. 2004  
Proquest ABI/INFORM Global

EISENHARDT, Kathleen m. **Building theories from case study**. *Research the Academy of Management Review*. v.14, nº4, Oct. 1989.

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

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. Working Paper, SSRN. 2006.

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 Contrtole 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.

FINA, E.; RUGMAN, A. N. **A test of internalization theory: the Upjohn Company**. *Management International Review*, v.36, n.3, p.199-123, 1996.

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. São Paulo:87, ANPCONT, 2009.

\_\_\_\_\_. **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*, Vol.3, nº 1, p.113-133, Jan-Mar/2009.

FRAULOB, S. M. **Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: Caso Petrobras Uruguay Distribución**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -

Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

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. Gramado: ANPCONT, 2007.

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

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. *Contabilidade Gerencial*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

**GAZETA MERCANTIL ONLINE.** Reportagem Di Solle produz talheres com linguagem em Braille Disponível em <http://indexet.investimentosenoticias.com.br/arquivo/2008/03/04/7/Di-Solle-produz-talheres-com-linguagem-Braille.html> , Acesso em 2008 a 2010

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

GILLAN,S.L. **Recent developments in corporate governance: an overview.** Journal of Corporate Finance, v. 12, p. 381-402, 2006.

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, 3ª 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 Modecor 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.

GONÇALVES, R. **Empresas transnacionais e internacionalização** de produção. Petrópolis: Vozes, 1992.

GRAMADOSITE.COM.. Empresa gramadense Inova para conquistar o mercado. Texto publicado em 19/03/2008 no site de Gramado  
Disponível em <http://gramadosite.com.br/estilo/autor:redacao/id:15271/xcoluna:1/xautor:1>, acesso em 2008 a 2010

\_\_\_\_\_. **Di Solle ganha destaque na Revista Exame PME**. Texto publicado em 16/08/2008. Disponível em <http://gramadosite.com.br/economiaenegocios/autor:redacao/id:16525/xcoluna:1/xautor:1> acesso em 2008 a 2010

\_\_\_\_\_. **Grandes estréias da Globo com a participação dos talheres Di Solle**. Texto publicado em 15/01/2009  
Disponível em: <http://gramadosite.com.br/noticias/geral/id:17657/search:di%20solle> Acesso em 2009 a 2010

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M. **Gestão de Custos**. São Paulo, Ed. Pioneira Thomson Learning, 2001.

HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press, 1991.

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. Sao 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.

HOLANDA, A. B. de. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa: Século XXI**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

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.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2009.

JAIN, S.C. **International marketing management**. 5. ed. New York: Thomson Publishing Company, 1996.

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

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

JOHNSON, T. H.; KAPLAN, R. S. **A relevância da contabilidade de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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.

\_\_\_\_\_.; MATTSO, 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.

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

KALLING, T. ***The business model and the resource management model: a tool for strategic management and analysis***. 29 f. Institute of Economics Research, School of Economics and Management, Lund University, Suécia, May. 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***A Estratégia em ação: balanced Scorecard***. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; NORTON, D. P. ***Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios***. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

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

KOTLER, P. ***Pensar globalmente, atuar localmente***. *HSM Management*, Barueri, n.2, p. 6-12, mai./jun. 1997. LIVESEY, Frank. *Formação*

KOTLER, P. ***Administração de marketing***. 10. ed. São Paulo: Prentice-hall, 2000.

KPMG. ***Multinacionais Brasileiras. A Rota dos Investimentos Brasileiros no Exterior***. São Paulo, 2008. Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em 02/12/2008.

LANGFIELD-SMITH, K. ***Management control systems and strategy: a critical review***. *Accounting, Organizations and Society*, Orlando, v. 31, n. 6, p. 529-558, Aug. 1997.

LEONG, S. M.; TAN, C.T. ***Managing across borders: an empirical test of the Bartlett and Ghoshal organizational typology***. *Journal of International Business Studies*, USA, v.24, p.449-464, 1993

LINDGREN, U.; SPANGBERG, K. ***Management of the post-acquisition process in diversified MNCs***. In: OTTERBERCK, L. *The management of headquarters: subsidiary relationships in multinational corporations*. Aldershot: Gower, 1981.

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.

LIVESEY, F. ***Formação de preço***. São Paulo: Saraiva, 1978.

LIPPETT, G.L.; SCHMIDT, W.H. ***Crises in a developing organization***. *Harvard Business Review*, (November/December): 102-112, 1967.

LUPATECH S/A – site institucional da empresa Disponível em <<http://www.lupatech.com.br>>

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

MACINTOSH, N. B. ***Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach***. New Jersey: John Wiley, 1994. 281 p.

MANSFIELD, E.; ROMEO, A **Technology transfer to overseas subsidiaries by US based firms. The Quartely Journal of Economics**, Cambridge, Mass., v.95, n.4, p. 737-750, april 1980.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MARROCO, A.P. et al, (2008) **A Avaliação de Implementação de Política de Ciência, Tecnologia e Inovação à Luz da Teoria da Agência**. In. XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro. EnANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

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. 2002.

MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras Estatais e privatizadas: estudo de casos**. Tese de doutorado em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZZOLA, H.J. **Estratégias de internacionalização em serviços de engenharia intensivos em conhecimento**. Workshop sobre internacionalização de Empresas – FEA/ USP, São Paulo, 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

MILANI, A.M.M.; HABIB C.V.S.; FILHO M.A.F.M. **Internacionalização de empresas e investimentos sociais privados: uma relação inversa?** Congresso da Controladoria da USP, 2009.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organizacional & Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992

MILLER, D. e FRIESEN P. H. **A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle**. *Management Science*, Vol. 30, No. 10, 1161-1183, 1984.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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 PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1., 2007, Blumenau. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2007. 1 CD-ROM

NOSSA, V. et al., (2009) A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Contábeis, 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPCONT, 2009. 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.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*. v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.

PACHECO, C. B. **Processo de internacionalização no agronegócio: estudo 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

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.

PERROTTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. dissertação (Mestrado) – FEA/USP; São Paulo

\_\_\_\_\_, VASCONCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: o caso da empresa Voiuth. In: VASCONCELLOS, E. (Org.) **Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução à contabilidade gerencial**, 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações**. In: PORTER, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. *An approach to strategic control in MNCs*. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. *The internationalization of the firm: a reader*. London: Harcourt, 1993.

RACY, J.C. **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RAMOS, A.G. **Administração e Contexto Brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getulio Vargas, 1983

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.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. Sao Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, A. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 232 p.

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, nº3, Jul./Set.2006

ROOT, F.R. 1994. **Entry strategies for international markets**. San Francisco, Lexington Books.

ROOT, F. J. **Foreign Market Entry Strategies**. New York: AMACOM, 1987 apud STAL, E.; ALMEIDA, V. M. C.; AVRICHIR, I. Sabó Indústria e Comércio de Autopeças. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.1 CD-ROM.

ROURKE, J. T. **Integração pós-fusão**. In: KEY, Stephen L. Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992.

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.

SECRETARIA DE COMERCIO EXTERIOR (SECEX). *Estratégia Brasileira de Exportação* (2008-1010). Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex>. Acesso em 2008 a 2010.

SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

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.

SIMONS, R. **The role of management control systems in creating competitive advantage: news perspectives**. *Accounting, Organizations and Society*. v. 15, p. 127-143, 1990.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases**. England: Prentice Hall, 2000.

SOLOMONS, D. *Divisional performance: Measurement and Control*. 10. ed. Illinois:Homewood, 1976.

SOLOMON, J.E. **Corporate governance and accountability**. 2.ed. New York: Wiley, 2007

SOUTES, D. O.; DE ZEN, M J C. M. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. *Anais do 5º Congresso USP de Contabilidade e Contraladoria*, São Paulo, 2005.

SOUTES, D O.; GUERREIRO, R. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

SUBRAMANIAM, N. **Agency theory and accounting research: an overview of some conceptual and empirical issues**. In: HOQUE, Z. (Ed.). *Methodological Issues in Accounting Research: theories and methods*. London: Spiramus, 2006.

SULAIMAN, M bt. et al. **Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature**. *Managerial Auditing Journal*, n.19, v.4, p.493-508, 2004.

SVENSSON, G. **"Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach**. *Management Decision*, v. 39, p. 6-18, 2001.

TANURE, B. *Gestão à brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VALVIO, J. **Qualitative research on management accounting: achievements and potential.** In: HOPPER, Trevor; NORTHCOTT, Deryl; SCAPENS, Robert. Issues in management accounting, Essex: Pearson Education Limited, 2007.

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.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

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 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.

VICENTE, E. F. R.; PAIVA P. R.; ARANHA, M. P. S. **Sistemas de custeio: o orçamento e o custo padrão.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999, Braga. **Anais...** 2007, Lyon. São Paulo: USP, 1999.

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

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988) **Internationalization: Evolution of a Concept.** Journal of General Management, v. 14. 2, p. 34-55, 1988.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 400 p.

WILLIAMSON, O. ***The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting.*** New York: The Free Press, 1985.

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

## ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UERJ  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS – FAF  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – MCC

LINHA DE PESQUISA : PLANEJAMENTO E CONTROLE EM AMBIENTE INTERNACIONAL

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do curso do mestrado de ciências contábeis da UERJ, e esta entrevista tem por objetivo 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. Portanto todas as informações prestadas nessa entrevista serão consideradas estritamente confidenciais. O nome da empresa poderá ser omitido caso seja solicitado.

Sendo assim, este questionário tem por objetivo coletar informações sobre as características do controle gerencial da empresa e do processo de internacionalização, com o intuito de verificar os impactos ocasionados no sistema de planejamento e controle antes e após de sua entrada no mercado externo.

O questionário foi elaborado da seguinte maneira: na primeira parte é composto sobre informações da empresa e as características do sistema de controle gerencial descritas na literatura em referência. Na segunda parte, as perguntas estão direcionadas para averiguação se a aplicação dos instrumentos de controle se aproxima ou se distancia da teoria existente. Na terceira parte versa sobre o processo de internacionalização e na quarta o sistema de controle gerencial em ambiente internacionalizado e, por fim na quinta parte sobre o impacto da crise internacional no sistema de controle gerencial da empresa.

O entrevistado é livre para complementar com informações que sejam relevantes para a compreensão do desenho do sistema de controle e fatos sobre o processo de internacionalização da empresa pertinente ao objeto de estudo.

Desde já agradeço sua colaboração.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### DADOS RELATIVOS AO ENTREVISTADO

NOME : \_\_\_\_\_ IDADE \_\_\_\_\_  
CARGO \_\_\_\_\_ GRAU DE INSTRUÇÃO \_\_\_\_\_  
TEMPO NO CARGO ATUAL/TEMPO DE EMPRESA \_\_\_\_\_

#### DADOS GERAIS DA EMPRESA

RAZÃO SOCIAL \_\_\_\_\_  
ENDEREÇO ELETRÔNICO \_\_\_\_\_  
ENDEREÇO: \_\_\_\_\_ CIDADE \_\_\_\_\_  
UF: \_\_\_\_\_ TELEFONE \_\_\_\_\_  
PORTE DA EMPRESA ( ) PEQUENO ( ) MÉDIO ( ) GRANDE

**PARTE I** - Nesta primeira etapa do questionário deseja-se obter informações sobre a empresa e as características do sistema de controle gerencial.

- **SOBRE A EMPRESA**

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 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?

- **SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

6. A estrutura organizacional da empresa é a mesma desde que a empresa foi adquirida ou criada?
7. Quais foram às mudanças mais relevantes na estrutura organizacional nos últimos anos?
8. Como é o desenho da estrutura hierárquica? Quantas gerências?
9. Qual é o número de empregados por gerência?
10. Qual é o grau de autonomia dos gerentes? ( )Alto ( ) Moderado ( ) Baixo
11. 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?
12. Existe algum processo formal de acompanhamento das atividades realizadas nas unidades de negócios?
13. Como é a estrutura de filiais no exterior (se houver)? O modelo é imposto pela matriz ou se adapta ao ambiente em que está inserida?

- **SOBRE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS (ESTRATÉGIAS)**

14. Por favor, fale sobre o setor de atuação da empresa e as suas principais características, descrevendo como é o mercado (ambiente) em que a empresa está inserida, e quais são seus principais concorrentes no Brasil e exterior.
15. Qual a missão organizacional da empresa?
16. Quais são as metas (objetivos de curto e médio prazo)?
17. Como são definidas as metas da organização? Como é elaborada as estratégias (metas) da empresa em nível nacional e internacional? Quem participa na elaboração?
18. De que maneira é feita a comunicação das estratégias traçadas aos seus funcionários?
19. São monitoradas? Quem monitora freqüentemente essas estratégias? Qual é a periodicidade?
  - a. É elaborado um planejamento estratégico, no Brasil e no Exterior? É divulgado dentro da empresa?

- b. Como é feito esta divulgação dentro da empresa?
  - c. Os funcionários participam? Eles são preparados para atingir as metas traçadas pela administração?
  - d. Qual a capacidade de flexibilização da metas a fatores externos?
  - e. A empresa avalia se as estratégias e planos estão sendo alcançados? Como são feitas essas avaliações?
- O objetivo das perguntas que seguem, correspondem a obtenção de informações sobre a evolução do sistema de controle gerencial, isto é, se foram necessários mudanças nos mecanismos de controle com relação ao ambiente em que a empresa se encontra inserida.

20. Pelo motivo de crescimento das atividades, a empresa teve que alterar o seu sistema de controle gerencial em algum momento? Por favor, descreva como quais foram as principais mudanças?
21. Quando foi implantado o atual sistema de controle Gerencial da empresa? Como foi desenvolvido o projeto? E quem foi o responsável por sua implantação?
  - a. Por quais motivos a empresa decidiu implantar este sistema? Ele tem flexibilidade?
  - b. Quais as principais inovações do atual Sistema de Controle Gerencial em comparação com o sistema anterior?
  - c. Quantas vezes foram efetuadas mudanças no Sistema de Controle Gerencial nos últimos 10 anos? Quais foram os fatores que ocasionou essas mudanças?
  - d. De que forma o ambiente externo afeta o Sistema de Controle Gerencial da empresa em nível nacional e internacional?
  - e. Quais os principais setores que fornecem informações relevantes para o Sistema de controle?
  - f. E quanto as outras informações de ambiente externo que afetam o Sistema de Controle Gerencial, por exemplo, concorrentes, possíveis clientes, tendência de mercado, como são adquiridas?
  - g. O sistema de controle usa muitos indicadores de curto e longo prazo? Quais? Há padrões e modelos pré-concebidos?
  - h. Já ocorreram erros de metas estabelecidas, detectados pelo sistema de controle gerencial?
  - i. A empresa já sofreu pressões tanto externas quanto internas, como por exemplo, de regras institucionais, mitos, crenças, no qual teve que moldar o desenho organizacional se modificando para adequação ao ambiente?
  - j. Como é avaliado se o comportamento dos indivíduos estão compatíveis com o desejado pela organização? É feito uma avaliação? Qual a periodicidade?
  - k. A organização já realizou alguma pesquisa sobre o “clima organizacional” focada na qualidade de vida de seus funcionários? Por favor, comente.
  - l. A empresa possui um controle centralizado ou descentralizado? Justifique.

- m. Devido a globalização, foram introduzidos novos mecanismos de controle? Quais?

## PARTE II – INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

**22. As próximas perguntas deverão ser respondidas de acordo com os instrumentos de controle gerencial utilizados pela empresa.**

**Dentre as ferramentas abaixo, quais são as utilizadas pela empresa?**

( ) Orçamento

1. Qual o grau de relevância do orçamento para a empresa? Justifique.
2. Quando foi implantado o sistema orçamentário e quem foi o responsável por sua implantação?
3. Quais são os tipos de orçamentos existentes na empresa e quem participa de sua elaboração? Por favor, comente a sua resposta.
4. Descreva como ocorre o processo orçamentário de sua empresa.
5. Há metas estabelecidas com base no orçamento? Há um tipo de penalidade para o departamento ou setor que ultrapassa o limite orçamentário?

( ) Custeio Baseado em atividades ( ) Custeio Padrão ( ) Custeio Variável

1. Quais os principais argumentos que determinaram a implantação do atual sistema de custeio?
2. Descreva as principais características e peculiaridades do sistema de custeio utilizado pela empresa.
3. Quais foram as principais mudanças ou inovações do atual sistema de custeio em comparação com o utilizado anteriormente?

( ) Preço de transferência

1. A empresa emprega preços de transferência entre as unidades de negócios para controlar os fluxos interno de bens e serviços?
2. Quais são as políticas adotadas de Preço de Transferência (baseada no custo, no mercado, negociado e administrado)? E quem são os responsáveis pela estipulação dos preço de transferência ?

( ) *ROE* ( ) *ROI* ( ) *EVA*

1. Qual é a importância do *EVA* para a empresa? É tomada alguma decisão com base neste indicador?
2. De que maneira o *EVA* é utilizado pela empresa? E quais foram os principais motivos para a sua utilização.
3. Descreva quais as principais peculiaridades do *EVA* e como a empresa calcula o custo do capital aplicado.
4. Por favor, descreva como a empresa utiliza o *ROI* e *ROE*.
5. Quais são as principais peculiaridades e os benefícios gerados com a utilização desses indicadores : *ROI* e *ROE*?

( ) *Balanced Scorecard*

1. Já foi, está sendo ou pretende-se implementar o *BSC* na empresa?
2. Descreva como foi a implementação do *BSC* pela empresa? Precisou contratar empresa especializada?
3. Os funcionários são envolvidos, para que se obtenha sucesso na implementação?

4. Tem monitoramento/ acompanhamento contínuo? Quem é o responsável ou área responsável?
  5. Como é avaliado se as metas (expectativas) estão sendo alcançadas?
  6. Quais foram as principais dificuldades e barreiras encontradas?
  7. Qual foi o motivo que levou a empresa a adotar esta ferramenta?
  8. Se já implementada, quais são suas principais vantagens e desvantagens?
  9. Quais são as perspectivas utilizadas?
- ( ) Planejamento estratégico
1. Quem define o plano estratégico? Tem um setor responsável?
  2. Toda a empresa, a nível funcional participam ou tem conhecimentos desses planos?
  3. O alcance das metas geralmente são alcançadas?
  4. A alta administração participa da elaboração?
- ( ) Demonstração do Capital Intelectual
1. Qual é a importância do Capital intelectual para a empresa?
  2. Tem uma base para mensurá-lo? Como é calculado?
  3. E quais os ativos a empresa classifica como Capital intelectual?
- ( ) Governança Corporativa
1. A empresa adota as práticas de Governança Corporativa?
  2. Em que período iniciou esta prática?
  3. E quais foram os benefícios advindos de sua adoção?
- (...) *Benchmarking*
1. Este processo é utilizado pela empresa? Qual o setor responsável?
  2. Quando foi aplicado na empresa? Tem um monitoramento?
  3. Tem-se obtido resultados positivos? Estas informações são levadas em consideração no ato de se montar as metas estratégicas da empresa?
  4. Já ocorreu um erro de tomada de decisão, baseado neste indicador?
- ( ) Outro. Especificar: \_\_\_\_\_
1. Caso a empresa possua outros instrumentos de controle gerencial (financeiro ou não financeiro), favor descrever suas principais características, finalidades, há quanto tempo a empresa o está utilizando, as razões que levaram à sua utilização, a forma de implantação.
- As perguntas a seguir têm como finalidade verificar a existência de um sistema de avaliação de desempenho, para análise de seu funcionamento e quais são as suas principais características, peculiaridades e benefícios. Todas as respostas devem ser dadas no âmbito nacional e internacional, quando estes divergirem.
23. A empresa dispõe de um sistema de avaliação de desempenho tanto no Brasil como no exterior? Descreva-os, são distintos ou é utilizado o mesmo sistema no Brasil e no exterior?
  24. O atual sistema de avaliação de desempenho foi desenvolvido pela própria empresa?
  25. Descreva a evolução do sistema de avaliação de desempenho nos últimos 5 anos.

26. Existe na empresa algum programa de incentivo financeiro associado ao processo de avaliação de desempenho? Se positivo, como funciona no Brasil e no Exterior?
27. A remuneração dos funcionários e executivos estão atrelados ao processo de avaliação de desempenho?
28. Existe benefícios para incentivar o desempenho dos funcionários? Há uma relação entre benefícios e avaliação de desempenho?
29. Quais os principais indicadores utilizados na avaliação de desempenho de suas unidades no Brasil? Quais os motivos levaram a implantação destes indicadores?
30. Os indicadores utilizados na avaliação de desempenho das unidades no exterior são diferentes das utilizadas no Brasil?
31. A empresa elabora relatórios sobre a avaliação de desempenho das unidades de negócio do Brasil e do exterior? Se positivo, como eles são elaborados?
32. De que forma os relatórios sobre a avaliação de desempenho são divulgados aos funcionários?
33. Com que periodicidade a empresa realiza reuniões para debater os resultados apresentados nos relatórios sobre a avaliação de desempenho?

### **PARTE III – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

34. Havia funcionários na empresa com experiência prévia em internacionalização? Qual o cargo?
35. Foi contratada alguma empresa para assessorá-los no processo de internacionalização? Caso positivo, qual o aspecto abordado pela empresa contratada na consultoria?
36. Quando e em que país(es) iniciou-se o processo de internacionalização da sua empresa? Atualmente, quais os mercados explorados pela empresa fora do Brasil?
37. Indique qual foi (ram) a(s) principal(is) motivação(ões) estratégica(s) para a busca por mercados fora do Brasil.
38. Quais produtos / serviços selecionados pela empresa para buscar o mercado externo? Inicialmente os mesmos comercializados no mercado interno?
39. Quais obstáculos encontrados pela empresa ao atingir o mercado externo?
40. Acerca dos aspectos culturais do país-alvo da internacionalização, especialmente para o caso de sua empresa ter operações localizadas no exterior, quais características poderiam ser destacadas?
41. Quais as conseqüências da Internacionalização para sua empresa?
42. Foi preciso fazer alguma alteração no produto / serviço para alcançar os mercados pretendidos?
43. Qual (is) motivo (s) levou (ram) a empresa a se internacionalizar ? Quais as principais vantagens e desvantagens em se internacionalizar?
44. Como foi o processo da internacionalização? Descreva-o
45. Qual importância da internacionalização para a empresa?
46. Com relação à receita total da empresa quantos por cento representa o mercado exterior?
47. A empresa encontrou algum tipo de problema em função das diferenças culturais(valores, crenças, costumes, as regras, as leis, idiomas, etc)? Se positivo, quais procedimentos foram adotados para superá-los?

#### **PARTE IV – SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM AMBIENTE INTERNACIONALIZADO**

48. A empresa tinha um sistema de controle gerencial antes de internacionalizar?
49. A empresa teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização?
50. O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil é o mesmo utilizado no exterior?
51. Há algum problema no que tange à taxa de câmbio e o preço de transferência trabalhados com o mercado externo? Se positivo, quais problemas e o que foi feito para solucioná-los?
52. Por força da internacionalização foram introduzidos novos indicadores no sistema de controle gerencial? Por favor, comente.
53. A estrutura organizacional sofreu alguma mudança em decorrência da internacionalização? Qual (is)?
54. Existe alguma ferramenta formal que possa avaliar as unidades ou os ganhos oriundos do exterior?

#### **PARTE V – QUESTÕES RELATIVAS À CRISE INTERNACIONAL**

55. Qual o impacto da atual crise financeira internacional nos negócios da empresa?
56. A atual crise mundial alterou os planos da empresa no que se refere ao processo de internacionalização, quais as principais razões?
57. Ocorreram redução de vendas internas e externas, investimentos, compras, etc.? Qual é o número em termos percentuais? Comente, por favor.
58. Que providências foram tomadas pela empresa para lidar com a crise? Redução de investimentos? Demissão de empregados? Quais foram as providências?
63. Qual a perspectiva da organização com relação a duração da crise?
64. O 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 V.Sa.**