



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

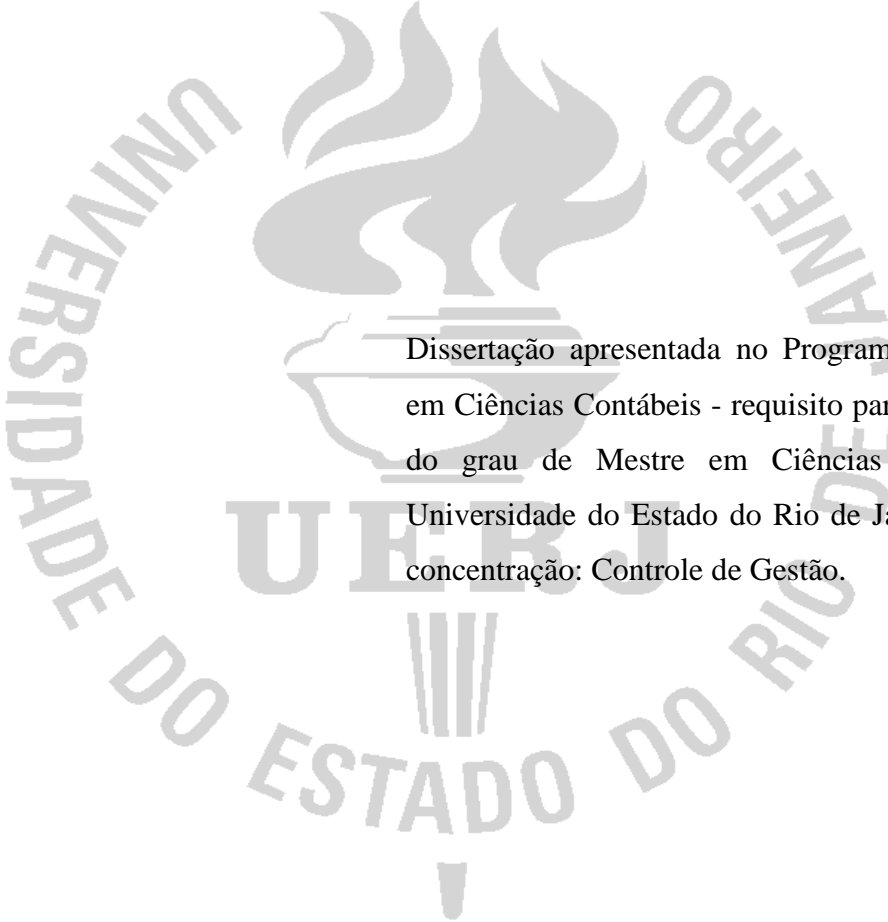
Giselle da Silva Carvalho

**A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma
empresa brasileira: o caso Sabó Ltda.**

Rio de Janeiro
2008

Giselle da Silva Carvalho

A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda.



Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Ciências Contábeis - requisito parcial à 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
2008

C331 Carvalho, Giselle da Silva.

A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda./ Giselle da Silva Carvalho – 2008.

168.: il.

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado (Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Bibliografia: f. 142-156

1. Sistema de controle gerencial. 2. Internacionalização de empresa. 3. Controle em ambiente internacionalizado. I. Gomes, Josir Simeone. II. Título.

CDU 658.151

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

Giselle da Silva Carvalho
Assinatura

Rio de Janeiro, 21 de maio de 2008.
Data

Giselle da Silva Carvalho

A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó 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 30 de abril de 2008

Banca Examinadora: aprovou por unanimidade sem
restrições



Professor Doutor Josir Simeone Gomes (Orientador)



Professor Doutor Celso José de Campos



Professor Doutor Fernando Padovani

Rio de Janeiro
2008

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, inicialmente a Deus, por ter me dado força e fé para concluir mais uma etapa da minha vida. Posteriormente, aos meus pais pela dedicação, paciência e compreensão nos meus momentos difíceis. Finalmente, a minha irmã querida pela amizade, pelo apoio e carinho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me ensinar a ter fé e paciência para nunca desistir dos meus sonhos mesmo quando tudo parece dar errado.

Aos meus pais pelo amor incondicional, pelo carinho, pelo apoio, pela compreensão nos momentos mais difíceis desta jornada e por sempre me ensinarem a não desistir seja qual for o obstáculo.

Ao Paulo André pelo amor, dedicação, compreensão, paciência, amizade, companheirismo e auxílio nos momentos mais turbulentos desta jornada.

Ao meu orientador que me incentivou a ser uma pesquisadora dando as condições necessárias ao meu crescimento profissional. Não poderia deixar de salientar o seu empenho quanto à melhoria no curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro incentivando e dando condições para que os alunos participem de congressos e publiquem seus trabalhos.

Aos amigos que ganhei durante esta jornada em especial à Savana, Aline, Janaína e Luana pela amizade, pelo ombro amigo nos momentos difíceis, pela alegria, pelo carinho e pelo apoio. Jamais me esquecerei de vocês. Aos demais amigos pela compreensão, apoio e carinho.

Aos demais professores do mestrado, a todos os funcionários da secretaria e da biblioteca do mestrado que sempre foram amigos e solícitos comigo.

RESUMO

CARVALHO, Giselle da Silva. **A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda.** 2008. 170f. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

O objetivo desta pesquisa foi verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização sobre o sistema de controle gerencial em uma empresa brasileira de autopeças. Assim, esta pesquisa analisou de que maneira a internacionalização da empresa influenciou as modificações no seu sistema de controle gerencial procurando analisar o grau de distanciamento e proximidade entre a empresa pesquisada e a literatura sobre controle gerencial. Na revisão de literatura procurou-se discutir inicialmente as principais características do sistema de controle gerencial, a influência do ambiente sobre as organizações, o ciclo de vida das organizações e alguns instrumentos utilizados no controle gerencial. Posteriormente, abordaram-se algumas teorias que analisam o processo de internacionalização das empresas e por fim, o sistema de controle gerencial em ambiente internacionalizado. Foi construído um plano de referência baseado na revisão de literatura com o objetivo de nortear as respostas das entrevistas às perguntas de pesquisa. A metodologia aplicada neste estudo foi a pesquisa exploratória do tipo exploratória-descritiva por meio do método de estudo de caso. O método de coleta utilizado foi a entrevista semi-estruturada aplicada ao *controller* e ao gerente de marketing da empresa. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que a internacionalização não foi a única variável responsável pela mudança do sistema de controle gerencial utilizado pela empresa. Ademais, o controle gerencial da empresa em muitos aspectos converge com o apresentado na revisão de literatura.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial. Internacionalização de Empresas. Controle em Ambiente Internacionalizado.

ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the impact caused by the process of internationalization on the management control system in a Brazilian company of Autoparts. Thus, this research examined how the internationalization of the company influenced the changes in its management control system, trying to analyze the degree of distance and proximity between the company and searched literature on managerial control. In review of literature, Initially, was discussed the main features of the system of the management control system, the influence of the environment on the organizations, the life cycle of the organizations and some instruments used in managerial control. Later, was discussed some theories that examine the process of internationalization of the companies and finally, the management control system in internationalized environment. It was built a plan of reference based on review of the literature in order to guide responses to questions from interviews of this search. The methodology used in this study was exploratory research, type exploratory-descriptive through the method of the case study. The data collect method used was a semi-structured interview applied to the controller and the marketing managers of the company. From the results, it was concluded that the internationalization was not the only variable responsible for the change in the management control system used by the company. Moreover, the managerial control of the company in many respects converges with the presented in the review of literature.

Keywords: Management Control System. Internalization of Companies. Control in Internationalization Environemnt.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas de Controle	21
Quadro 2: Características de um sistema de controle em função da estratégia	31
Quadro 3: Sistema de controle em função da estrutura	32
Quadro 4: Tipos de controle organizacionais	36
Quadro 5: Desenho de um sistema de controle em função do grau de descentralização	38
Quadro 6: Estágio do ciclo de vida	44
Quadro 7: A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização da empresas	67
Quadro 8: Motivações para a internacionalização	68
Quadro 9: Entrada no mercado global: Escolha do modo de entrada	71
Quadro 10: Algumas características das organizações internacionais	73
Quadro 11: Principais teorias de internacionalização	85
Quadro 12: Ranking das empresas mais internacionalizadas da amostra	91
Quadro 13: Plano de referência	94
Quadro 14: Faturamento da Sabó (US\$ milhões)	108
Quadro 15: Resumo da influência do tipo de estratégia sobre o SCG.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Direcionamento da perspectiva estratégica e organizacional para o desempenho ...	27
Figura 2: Exemplo da relação de causa e efeito das 4 perspectivas do BSC	59
Figura 3: Traduzindo a missão em resultados almejados	60
Figura 4: O mecanismo básico de internacionalização: variáveis fixas e de mudanças	80
Figura 5: Modelo Baseado em Recursos para Vantagem Competitiva Global	86

LISTA DE ABREVIACÕES

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CI	Ciência Intelectual
CPII	<i>Columbia Program on International Investment</i>
CVM	Comissão de Valores Imobiliário
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DC	<i>Data Center</i>
EUA	Estados Unidos da América
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FDC	Fundao Carlos Chagas
GC	Governança Corporativa
GM	<i>General Motors</i>
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
OECD	Organizao para a cooperao e desenvolvimento econômico
PT	Preço de transferência
ROI	<i>Return on investment</i>
ROE	<i>Return on equity</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
SCG	Sistema de controle gerencial.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
Contextualização e Relevância	13
Objetivos do estudo	18
Limitações do estudo	19
Organização do estudo	19
1. REVISÃO DE LITERATURA	21
1.1. O que significa o termo “controle”?	21
1.2 Controle gerencial e sistemas de controle gerencial (SCG): definição e objetivo	22
1.3 A influência do ambiente sobre as organizações	24
1.3.1 <u>Processo de institucionalização e a Teoria Institucional</u>	24
1.3.2 <u>Contexto social e organizacional</u>	27
1.4 Características dos sistemas de controle gerencial	29
1.4.1 <u>A influência da estratégia sobre o SCG</u>	29
1.4.2 <u>A influência da estrutura sobre o SCG</u>	32
1.5 O ciclo de vida das organizações	41
1.6 Exemplos de instrumentos financeiros e não financeiros utilizados no controle gerencial e na avaliação de desempenho	45
1.6.1 <u>Medidas financeiras</u>	45
1.6.1.1 Orçamento	45
1.6.1.2 Custeio Baseado em Atividades (ABC)	47
1.6.1.3 Preço de transferência (PT)	49
1.6.1.4 ROI (Return on Investment) e ROE (Return on Equity).....	54
1.6.1.5 <i>Economic Value Added</i> (EVA).....	55
1.6.2 <u>Medidas não financeiras</u>	56
1.6.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	56
1.6.2.2 Capital Intelectual (CI)	62
1.6.2.3 Governança corporativa (GC)	64
1.7 O processo de internacionalização das empresas	66
1.8 Enfoques teóricos sobre a internacionalização de empresas	73
1.8.1 <u>Teorias econômicas</u>	74
1.8.1.1 Modelo do ciclo de vida do produto.....	74
1.8.1.2 Teoria da internalização.....	76
1.8.1.3 Teoria do paradigma eclético da produção internacional.....	77
1.8.2 <u>Teorias comportamentais</u>	78
1.8.2.1 Modelo de Uppsala.....	78
1.8.1.2 Teoria das redes ou <i>Networks</i>	81

1.8.3 <u>Teoria estratégica</u>	83
1.9 Sistema de controle gerencial em ambiente internacionalizado.....	85
1.10 Pesquisas atuais que tratam do impacto da internacionalização sobre o controle gerencial de empresas brasileiras.....	90
2. PLANO DE REFERÊNCIA	94
2.1 Variáveis da pesquisa	94
2.2 Definições operacionais	95
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	100
3.1 Tipo de pesquisa	100
3.2 O motivo da escolha da empresa para o estudo de caso e as dificuldades encontradas	101
3.3 Coleta e tratamento dos dados	102
4. ESTUDO DE CASO	104
4.1 História e internacionalização da empresa Sabó Ltda.....	104
4.2 Controle gerencial na Sabó.....	109
4.2.1 <u>Estratégia e objetivo organizacional</u>	109
4.2.2 <u>Estrutura organizacional e processo de controle</u>	111
4.2.3 <u>Ferramentas de controle financeiro e não financeiro e de avaliação de desempenho</u>	115
4.3 Controle gerencial em ambiente internacionalizado.....	120
5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA	122
5.1 Controle Gerencial	122
5.1.1 <u>Estratégia e objetivo organizacional</u>	122
5.1.2 <u>Estrutura organizacional e o processo de controle</u>	123
5.2 Internacionalização de empresas	129
5.2.1 <u>Estratégia de Internacionalização</u>	129
5.2.2 <u>Classificação de empresas internacionalizadas</u>	133
5.3 Controle em ambiente internacionalizado	134
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS	136
6.1 Considerações finais	136
6.2 Sugestões para futuras pesquisas	144

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	145
APÊNDICE A: CARTA À ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA.	162
APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	163
ANEXO A: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS CONFORME A ORIGEM DO CAPITAL – 1996 X 2006	168
ANEXO B: RANKING FDC-CPII DAS 20 MAIORES MULTINACIONAIS BRASILEIRAS, EM TERMOS DE ATIVOS EXTERNOS, EM 2006.....	169
ANEXO C: LEI Nº 9.430, DE 27 DE DEZEMBRO DE 1996.	170

INTRODUÇÃO

Contextualização e Relevância

De acordo com Carvalho (2005, p.2), “a globalização representa um conjunto de condições emergentes em que o valor e a riqueza estão sendo crescentemente produzidos e distribuídos dentro das redes corporativas mundiais”. Alguns autores acreditam (OECD, 1992; CHESNAIS, 1996; LUNG, 2002 apud CARVALHO, 2005) que, na indústria automobilística, a globalização é resultado do aumento da concorrência e pela demanda por coordenação das atividades produtivas e organizacionais entre as matrizes das montadoras e as redes de empresa afiliadas como, por exemplo, de fornecedores.

O processo de globalização na indústria automobilística tem sido influenciado pelos recentes desenvolvimentos dos métodos organizacionais/produtivos e da tecnologia como, por exemplo, o *just-in-time*. E para atingir a tais objetivos as montadoras estão adotando estratégias inter-relacionadas “envolvendo fazer *everything in one place*, juntamente com uma crescente externalização do fornecimento de componentes e de serviços” (VICKERY, 1996, p. 157 apud CARVALHO, 2005). Por isso, a indústria de autopeças tem sofrido uma extensa reestruturação a fim de ficar mais próximo das montadoras (SALERNO, 1998) e atender suas necessidades.

De acordo com Carvalho (2005), as principais mudanças nas relações entre as montadoras e os fabricantes de autopeças foram:

- Os fornecedores considerados de primeiro nível passaram a ter maior responsabilidade pelo *design* dos automóveis baseados nas especificações dadas pelas montadoras e desenvolvidas com sua própria tecnologia.
- Os fornecedores de primeiro nível tornaram-se responsáveis pelo suprimento de funções completas como de sistemas, sub-montagens e módulos em lugar de componentes individuais. Ademais, ainda respondem pelo *managment* dos fornecedores de segundo nível

A indústria automobilística brasileira teve início em 1950 através da política de atração dos principais fabricantes estrangeiros de carros e caminhões, em troca de incentivos fiscais e proteção no mercado nacional (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007). Pouco tempo antes, durante o início da década de 1940, diante das dificuldades de se importar peças durante a 2ª Guerra Mundial, pequenas e médias empresas, como a Sabó, foram estimuladas a produzir uma série de componentes. De molas e baterias a pistões e anéis, como atividade

marginal ou exclusiva, os pioneiros conseguiram, com muito esforço, suprir em parte as necessidades do transporte local na época (ANFAVEA, 2007).

A primeira tentativa eficaz de organizar o segmento de autopeças no Brasil aconteceu em 1951, com a fundação da Associação Profissional da Indústria de Peças para Automóveis e Similares, em São Paulo, que daria origem ao Sindipeças em 15 de setembro de 1953, como entidade estadual. O Sindipeças ganharia status de associação nacional em 1969 e teria sua denominação atual em setembro de 1976: Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (AUTOMOTIVEBUSINESS, 2008).

No ano de 1980, o Brasil produzia cerca de um milhão de carros. Entretanto, esse número caiu consideravelmente durante o final da década de 80, até chegar a pouco mais de 530 mil veículos no ano de 1990 (AZUAGA, 2000). Durante o início da década de 1990, o Brasil passou por um período de estagnação econômica e a abertura comercial permitiu a entrada de carros importados e de montadoras em busca de mão-de-obra barata e incentivos fiscais (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007). Com o objetivo de reverter essa queda de venda e de produção, em março de 1992 foram feitos acordos na chamada Câmara Setorial da Indústria Automobilística, reunindo os empresários de toda a cadeia automotiva, sindicatos dos trabalhadores e representantes do governo (BONIFÁCIO, 2004). Este acordo tinha como objetivo reverter a tendência de queda das vendas internas em virtude da crise estabelecida no segundo semestre de 1991 causada pela aceleração dos reajustes de preços dos veículos, restrições aos financiamentos de longo prazo e proibição da abertura de novos consórcios (BONIFÁCIO, 2004).

A partir de então, iniciou-se um processo de reversão desse sentido, com um aumento expressivo das vendas, principalmente a partir de 1993, onde a produção pulou para mais de 900 mil automóveis (AZUEGA, 2000) e novas montadoras entraram no Brasil, munidos de novas tecnologias em suas fábricas e nos carros (BEDÊ, 1997).

As empresas estrangeiras que construíram fábricas no Brasil tiveram vários incentivos como, por exemplo, a redução em 50% da taxa de importação para os veículos completos, máquinas e ferramentas teriam alíquotas zero, as peças para o carro poderiam ser importadas com alíquota inicial de 2%, que cresceria gradativamente chegando a um valor médio de 10% a 15% e o índice de nacionalização foi reduzido de 80% para 60%. Essas medidas foram tomadas com o objetivo de evitar que as montadoras fossem para a Argentina, o que resultou em êxito no que concerne à atração de novas fábricas, expondo, por outro lado, a acirrada competição o setor de Autopeças (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007). Como consequência, o mercado de automóveis no Brasil experimentou um verdadeiro *boom* entre

1992 e 1996. Todos os indicadores disponíveis apresentaram excelente desempenho. Medido em termos de número de unidades vendidas, o mercado brasileiro cresceu, naquele período, a uma taxa anual de 22,7% (PINHO, 1999).

Com a entrada das montadoras estrangeiras, muitas delas trouxeram os seus fornecedores habitais e a sua tecnologia em detrimento dos fornecedores locais o que, ao lado da recessão interna, levou o segmento de autopeças a uma crise sem precedentes (BONIFÁCIO, 2004). Nesse contexto, cada vez mais as empresas de autopeças de capital estrangeiro se consolidavam no mercado brasileiro por meio de aquisições e alianças estratégicas de várias empresas brasileiras desse setor como, por exemplo, a Cofap, Metal Leve, dentre outras. De acordo com a Sindipeças (2007), em 1996 as empresas de autopeças com capital preponderantemente estrangeiro (subsidiária e controle majoritário) era de 23,7% enquanto que em 2006 esse percentual foi para 39,5% (ANEXO A). Atualmente, 1,3% do mercado é composto de empresas de autopeças de capital majoritariamente nacional.

Sendo assim, a abertura da economia brasileira aumentou significativamente a concorrência do setor de autopeças prejudicando principalmente as empresas de capital nacional tendo em vista que as filiais estrangeiras contavam com o apoio financeiro das matrizes, enquanto as empresas nacionais contavam com pouco apoio para promover treinamento, pesquisa e desenvolvimento (ROSANDISKI, 1996).

Além disso, a desverticalização da produção, isto é, a transferência de tarefas que era de competência das montadoras aos fornecedores, também contribuiu para a crise no setor de autopeças brasileiro. O objetivo da desverticalização era reduzir os custos de produção tendo em vista que, naquela época, os componentes correspondiam a 80% do custo do carro (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007).

Até o início da década de 90, a estratégia usada pelas montadoras era a verticalização dos fabricantes de veículos, criando um imenso parque metal-mecânico de autopeças através do fortalecimento da relação cliente-fornecedor, dividindo a responsabilidade de ser competitiva com a indústria de autopeças (SILVA, 2001).

A nova estratégia das montadoras impôs um novo perfil para a qualificação dos seus fornecedores diretos, uma vez que os novos requisitos técnicos e operacionais passaram a determinar as decisões de compra dessas empresas, levando a uma seleção de empresas com capacidade de fornecimento específica e especializada. Com isso, uma pequena classe de fornecedores de primeiro nível, majoritariamente de empresas fabricantes de sistemas completos de componentes, passou a ter uma posição de maior influência perante os níveis

inferiores da cadeia produtiva, ao incorporar as operações descentralizadas pelas montadoras (BERTOLINI, 2004).

Ademais, a nova estratégia das montadoras influenciada pelo modelo japonês, como o sistema hierarquizado da cadeia de suprimentos japonesa (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995 apud BERTOLINI, 2004) criou um novo perfil para a qualificação dos seus fornecedores diretos. As montadoras passaram a trabalhar com fornecedores específicos e especializados. Conseqüentemente, as mesmas reduziram sensivelmente o número de fornecedores considerado de primeira linha, ou seja, de fornecimento de módulos completos de componentes que requer maior uso de tecnologia.

Os fornecedores passaram a ser divididos em níveis. Os fornecedores de primeiro nível são considerados parceiros das montadoras e assumem maiores responsabilidades, até sobre o desenvolvimento de produtos, possuem capacitação tecnológica, realizam entregas *just in time*, possuem certificados de qualidade, fornecem conjuntos completos e sistemas de comunicação *on line* (SALERNO et al 2002). Já os fornecedores de segundo nível são responsáveis por fornecer peças, componentes ou matérias-primas, especializadas. Além disso, os fornecedores de primeiro nível devem possuir as áreas tecnologia e logística desenvolvida, ter programas de pesquisa e desenvolvimento, possuir capacidade para investir em novas plantas, em diferentes países, com o objetivo de acompanhar a montadora (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007).

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995 apud BERTOLINI, 2004), aproximadamente 60 % a 75 % do valor agregado e do custo final de um veículo estão relacionados à fabricação de componentes e peças. Em virtude da importância dos custos de componentes e peças sobre o veículo, as mudanças estratégicas atuais adotadas pelas montadoras têm como objetivo melhorar a relação de custos com seus fornecedores, através da redistribuição das atividades de valor na cadeia de produção de veículos e, conseqüentemente, modificando as responsabilidades de cada empresa na estrutura produtiva (BERTOLINI, 2004).

O processo de internacionalização da indústria automotiva nos anos 1990 foi motivado pelas condições de saturação nos três principais mercados do setor: Japão, América do Norte e Europa Ocidental. As empresas japonesas começaram a ganhar alguns mercados que antes pertenciam as grandes montadoras ocidentais. No entanto, estas buscaram nos mercados emergentes fora da tríade, basicamente constituídos por países pertencentes ao sudeste asiático, China, Índia, leste europeu, Mercosul (em especial Brasil e Argentina) e México,

uma perspectiva de crescimento muito mais promissora (DIAS, 2003 apud FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005).

Esse movimento foi importante para as montadoras de automóveis localizadas no Brasil, pois impôs a elas um novo padrão competitivo, de caráter internacional. Para as subsidiárias localizadas no Brasil que até então estavam inseridas em um ambiente eminentemente de demanda doméstica, com proteção de mercado e baixa competitividade, tal processo deixou em evidência a necessidade urgente de melhoria nos padrões de qualidade, produtividade e competitividade, e de renovação da linha de produtos das montadoras aqui instaladas, obsoleta em relação aos padrões internacionais (CONSONI, 2004).

Sendo assim, as mudanças que aconteceram nos últimos anos levaram as organizações a atuar em um contexto social mais aberto, internacional e dinâmico no qual a crescente competição e as constantes mudanças trouxeram, inevitavelmente, enorme influência aos sistemas de controle gerencial (GOMES; OLIVEIRA, 2002). O setor de autopeças brasileiro pode ser considerado um exemplo de setor que precisou se adaptar para acompanhar às novas mudanças no mercado global.

A necessidade de controle formal ou informal está fortemente atrelada com o volume comprometido de recursos, isto é, quanto menor o volume de recursos investido menor será controle (KOTABE; HELSEN, 2000).

Ademais, a estrutura organizacional está intimamente ligada ao processo de internacionalização, pois à medida que cresce o envolvimento com o mercado internacional é necessário que haja uma estrutura organizacional capaz de responder ao processo (PACHECO, 2007).

Em um ambiente internacionalizado, a empresa não pode deixar de considerar as diferenças culturais entre os países, uma vez que essas diferenças podem influenciar na forma como as informações geradas pelo sistema são utilizadas pelos funcionários apesar dessas diferenças não afetarem o desenho dos sistemas de controle (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

Além disso, a estratégia é uma variável de suma importância para a empresa que atua no mercado internacional, uma vez que auxiliará na determinação dos fatores críticos de sucesso que sejam relevantes para a aplicabilidade daquela estratégia (MACIARIELLO; KIRBY, 1994). Somente após determinação desses fatores é que os gestores decidirão o grau de autonomia, bem como o sistema de controle gerencial adequado para as atividades internacionais (RODRIGUES, 2003).

A internacionalização da Sabó é um caso de sucesso entre as empresas nacionais, tendo em vista que ela está inserida entre as 20 empresas mais internacionalizadas do Brasil, segundo a pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC) em 2006. A pesquisa procura demonstrar de que forma a internacionalização dessa empresa influenciou as mudanças no seu controle gerencial, buscando desvendar outros fatores que proporcionaram a mudança no controle.

Objetivos do estudo

O presente trabalho se dedica a avaliar, sob o ponto de vista do controle gerencial, uma das mais importantes empresas brasileiras de autopeças e a estudar os seus sistemas de controles de gestão sob a premissa de uma atuação empresarial internacionalizada. Espera-se que ao final da investigação, possa-se contribuir para o entendimento de como a empresa pesquisada modificou o seu sistema de controle e passou a adotar um novo modelo caracterizado como sendo internacionalizado.

Desta forma, este estudo tem como objetivo geral avaliar de que maneira a internacionalização da Sabó influenciou o seu controle gerencial, mostrando o grau de distanciamento/proximidade entre a teoria e a prática, por meio da comparação entre os mecanismos de controle gerencial praticados pelas empresas baseados na literatura sobre o tema. Espera-se que ao final da pesquisa, possa-se compreender como uma empresa de capital nacional e familiar está entre as 20 maiores empresas internacionalizadas de acordo com a FDC.

Além disso, a pesquisa ainda possui alguns objetivos específicos conforme apresentado a seguir:

- Descrever o processo de internacionalização;
- Analisar o processo de internacionalização da empresa com base na literatura sobre o tema;
- Identificar quais foram os benefícios que a internacionalização trouxe para a empresa;
- Identificar as estratégias de internacionalização usadas pela a empresa;
- Identificar os benefícios, riscos e obstáculos ao processo de internacionalização;
- Demonstrar como era o controle gerencial antes e após a internacionalização;
- Identificar as medidas financeiras e não financeiras utilizadas; e

- Mostrar de que maneira o ambiente influencia o controle gerencial da empresa.

Limitações do estudo

A principal dificuldade encontrada para realizar a pesquisa na Sabó foi o pouco tempo disponibilizado pelos gestores da empresa para responder aos questionamentos formulados, tendo em vista que os mesmos estavam constantemente engajados em diversos compromissos de trabalho ou em viagem de negócios.

A entrevista depende da capacidade do entrevistador se fazer entender e do entrevistado conseguir responder com exatidão e conhecimento, muitas vezes teóricos, da pergunta realizada. Por isso, algumas perguntas não foram respondidas de forma clara capaz de atender ao propósito da pergunta.

Ademais, cabe enfatizar que alguns dados obtidos durante entrevista não puderam ser disponibilizados no trabalho em virtude do seu conteúdo estratégico e confidencial.

Ainda é importante salientar que os entrevistados não conseguiram expor com clareza alguns instrumentos de controle financeiro e não financeiro e de avaliação de desempenho.

Organização do estudo

O trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. O capítulo I destina-se à revisão de literatura com temas que versam sobre o controle gerencial, o processo de internacionalização das empresas e o controle gerencial em ambiente internacionalizado.

No capítulo II, apresentou-se o plano de referência que serviu para nortear a análise do resultado a partir de dados primários e secundários, objetivando alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa.

No capítulo III, apresentou-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, o motivo da escolha da empresa e as dificuldades encontradas e a coleta e tratamento dos dados.

No capítulo IV, apresentou-se a descrição da empresa selecionada para o estudo de caso através da explanação sobre a sua história, seu processo de internacionalização, e o funcionamento do sistema de controle gerencial no Brasil e em ambiente internacionalizado.

No capítulo V, foram realizadas as análises dos resultados obtidos através das entrevistas e de estudos de caso já realizados da empresa que tratam da sua

internacionalização. Essa análise baseou-se no plano de referência com o objetivo de responder os problemas de pesquisa.

Por último, no capítulo VI são apresentadas as conclusões do estudo baseado na revisão de literatura sobre controle gerencial e internacionalização de empresas além de apresentar algumas sugestões para pesquisas futuras.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. O que significa o termo “controle”?

Antes de explicar o que é o controle gerencial faz-se necessário definir a palavra controle. Segundo Kotler (1998), o controle é o processo que tem como objetivo atuar para aproximar os resultados reais dos desejados. Para Atkinson et al. (2000, p.94), 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 importante, pois a mesma consegue acompanhar se as atividades desenvolvidas pelos seus membros estão consistentes com os planos traçados e se os objetivos estão sendo atingidos.

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 favorecer e facilitar a implementação de planos estratégicos.

O controle pode ser utilizado como mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção do caminho a ser alcançado no caso de resultados não desejados, ou seja, ele é um importante instrumento para auxiliar os membros da organização a atingirem os objetivos globais (GOME; SALAS, 2001). No entanto, quanto maior for a incerteza do ambiente mais difícil se torna a atividade de controle.

Dentro do conceito de controle, Gomes e Salas (2001) distingue duas perspectivas, a limitada e a ampla, descritas no quadro a seguir.

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva 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	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 e valores monetários	Ampla. Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado	Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado

Quadro 1: Perspectivas de Controle.

Fonte: Adaptado de Salas (1993, p.27 apud GOMES; SALAS, 2001).

O controle quer seja muito ou pouco formalizado é relevante para garantir que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização de forma a contribuir para a melhoria da posição competitiva e ao alcance das estratégias, planos, programas e operações, de acordo com as necessidades identificadas pelos clientes (GOMES; SALAS, 2001). No entanto, segundo os mesmos autores, para alcançar estes objetivos, a administração precisa obter a informação necessária para influenciar o comportamento das pessoas a fim de que elas atuem sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização.

1.2 Controle gerencial e sistemas de controle gerencial (SCG): definição e objetivo

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.

Na visão de Gomes e Salas (2001, p.23) o controle gerencial:

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

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.

Segundo a definição de Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 300) o SCG "é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho". Langfield-Smith (1997) afirmam que os SCG abrangem a formulação do planejamento, a monitoração das atividades, a avaliação de desempenho e mecanismos de integração organizacional.

Para Porter (2005), o planejamento estratégico seria o primeiro passo do processo de controle gerencial uma vez que o processo de formulação de estratégias ajuda a projetar SCG. Além disso, os SCG auxiliam os executivos a conduzirem a organização no caminho de seus objetivos estratégicos. Por isso, o controle gerencial serve como um instrumento de implementação de estratégias (MINTZBERG et al, 2006).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002, p.34), o controle gerencial engloba as muitas atividades, como:

(1) planejar o que a organização deve fazer; (2) coordenar as atividades de várias partes da organização; (3) comunicar a informação; (4) avaliar a informação; (5) decidir se deve ser tomado uma decisão, ou que decisão tomar; e (6) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

O processo de controle gerencial não é mecânico muito embora seja sistemático uma vez que envolve a interação entre todos os indivíduos da organização. Os executivos bem como todos os funcionários de uma organização possuem objetivos pessoais e o problema principal do controle é induzi-los a agirem de tal maneira que, quando procurarem seus objetivos pessoais, eles ajudem também a alcançar os objetivos da organização. Isto significa que os objetivos individuais dos membros da organização devem ser consistentes com os da organização, na medida do possível. No entanto, os autores alertam que é impossível obter uma congruência perfeita.

Além disso, as práticas do controle gerencial são importantes para as empresas, pois elas fazem a ligação entre as diversas atividades realizadas pelos membros da organização (AHRENS; CHAPMAN, 2007).

Hornngren, Sundem e Stratton (2004, p. 300), apresentam os principais objetivos de um SCG são:

- Comunicar claramente os objetivos da organização;
- Assegurar que os gerentes e os empregados entendam as ações específicas exigidas deles para alcançar os objetivos organizacionais;
- Comunicar os resultados das ações a toda a organização;
- Auxiliar que os gestores possam adaptar-se às mudanças no ambiente.

Segundo Hornngren, Foster e Datar (2000), os controles gerenciais podem ser formal ou informal. Os sistemas formais correspondem às regras e procedimentos estabelecidos através de manuais, ferramentas de avaliação de desempenho bem como os sistemas de recompensa. Os controles informais não são projetados conscientemente e derivam da cultura organizacional e das práticas praticadas ao longo do tempo que se tornaram normas aceitas pelos funcionários (LANGFIELD-SMITH, 1997).

Tradicionalmente, o SCG era considerado apenas um sistema de controle formal e um sistema de *feedback* usado para monitorar os resultados organizacionais e corrigir os desvios (ANTHONY, 1965; HOFSTEDE, 1978 apud HENRI, 2006). Atualmente, o SCG tem a

função de promover a flexibilidade, enfrentar as mudanças organizacionais, a inovação, e o aprendizado organizacional (HENRI, 2006).

Bouquin e Schwarz (2006) afirmam que o SCG é o instrumento principal para o controle interno de uma organização e para o suporte dos sistemas de governança. Cada organização deverá adotar SCG próprio, uma vez que dependerão das características pessoais de seus gestores e das características do contexto social e organizacional na qual a organização está inserida. Um SCG bem projetado ajuda e coordena o processo de tomada de decisão e incentiva os funcionários da organização a atuar harmoniosamente entre si (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Sendo assim, o SCG pode ser considerado uma ferramenta de gestão que tem a responsabilidade de fazer com que os objetivos pessoais do funcionário sejam congruentes com os objetivos da organização, considerando, inclusive, o contexto social do país em que opera.

1.3 A influência do ambiente sobre as organizações

1.3.1 Processo de institucionalização e a Teoria Institucional

O estudo do comportamento das organizações é um tema que tem chamado a atenção dos pesquisadores das ciências sociais, mormente no que tange aos desvios e distorções causados no processo de informações para tomada de decisão tanto dos indivíduos como da organização (SERRALHEIRO, 2004).

O mesmo autor salienta ainda que a crescente globalização da economia provocou um aumento da complexidade dos ambientes e da tecnologia, a expansão dos mercados, a especialização dos recursos humanos e a diferenciação da produção, e estes fatores contribuíram para o aumento da necessidade de coordenação e de tomadas coerentes de decisão. Selznick (1972 p.14) chama este processo de “institucionalização” e defini como “algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo uma história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba os diferentes interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente”.

Selznick (1996, p.273) afirma ainda que:

A estrutura formal de uma organização não pode ser entendida como um sistema racional para coordenar atividades, nem pode ser explicada pela lógica dos custos de transação [...]. A estrutura formal é institucionalizada de fora bem como de dentro e reflete conceitos dominantes de como o trabalho deveria ser organizado.

De acordo com Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização da organização ocorre através do processo de habitualização, objetivação e sedimentação.

Com as mudanças econômicas, tecnológica, a globalização do mercado e novas formas de legislação, as estruturas organizacionais sofrem influência do ambiente externo. A habitualização se refere ao estágio de pré-institucionalização e envolve “a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos e sua formalização em políticas e procedimentos em determinado conjunto de organizações que estejam compartilhando os mesmos problemas” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 206).

O estágio de objetificação, ou semi-institucionalização refere-se a propagação da estrutura formulada na fase de habitualização com o objetivo de solucionar determinado problema, precisando existir um certo grau de consenso entre os tomadores de decisão da organização em relação ao valor da estrutura e de sua crescente adoção na organização (VENTURA; VIEIRA, 2004).

O estágio final de institucionalização é conhecido como sedimentação que, segundo Tolbert e Zucker (1999), se caracteriza tanto pela divulgação de suas estruturas por toda a organização como uma perpetuação das mesmas por um período longo de tempo.

No entanto, para ultrapassar os estágios do processo de institucionalização até a sedimentação a empresa precisará responder as pressões internas, como por exemplo, os funcionários que apresentam dificuldades em adaptar-se e a divulgação para toda empresa das mudanças na estrutura organizacional e gerencial (VENTURA; VIEIRA, 2004).

A teoria que estuda as relações entre as organizações e o ambiente no qual elas estão inseridas chama-se teoria institucional. Para Rossetto e Rossetto (1999), essa teoria é uma estrutura determinística que realça as normas trazidas pelo ambiente externo e o peso da história na análise das ações organizacionais, relevando o processo como sendo racional.

Segundo Machado da Silva e Fonseca (1993), a definição de teoria institucional trata-se de uma convergência de teorias na área da ciência política, ciência social e da economia e mostra que a capacidade de sobrevivência das organizações depende da habilidade de atendimento dos *stakeholders*, e tem como reflexo o êxito das estratégias implantadas e o pleno funcionamento interno da organização.

Esses autores acrescentam ainda que “as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica” (2002, p. 103). Sendo assim, pode-se considerar o ambiente uma variável que interagi com a organização, influenciando a sua estrutura organizacional e o seu controle gerencial.

Tendo em vista a influência do ambiente externo sobre a organização, DiMaggio e Powell (1983) desenvolveram uma tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente com o objetivo de se tornarem mais homogêneas ou isomórficas, ou seja, existem organizações consideradas como “modelos”, que servem como base para comparar as atitudes tanto ativas quanto passivas na formulação de suas políticas e estruturas, segundo as pressões existentes neste ambiente, mesmo sem ter a ciência de que tal comportamento trará um aumento da eficiência organizacional interna (REIS, 2007). Esse fenômeno é conhecido como isomorfismo que pode ser interpretado como um processo que impõe que as organizações se modifiquem e se harmonizem de acordo com as características e condições do ambiente em que estão inseridas, e por isso as organizações tendem a ser muito parecidas.

DiMaggio e Powell (1983), apresentam três mecanismos responsáveis pela mudança isomórfica institucional: isomorfismo coercivo; isomorfismo mimético; isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo está relacionado às regulamentações governamentais e às crenças que impõe uniformidade às organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e tem origem em pressões formais e informais praticadas pela organização de acordo com outras organizações das quais ela depende e pelas expectativas culturais da sociedade em que a mesma está inserida (LOPES; FILHO; NASCIMENTO, 2007).

O isomorfismo mimético ocorre quando uma organização tende a utilizar outra organização como modelo e por isso, seguindo a empresa com maior destaque no mercado, sendo uma forma barata de instituir estratégias. Além disso, este isomorfismo ocorre também quando há uma demanda para fornecer determinados produtos e serviços específicos oferecidos por outra organização (SERRALHEIRO, 2004).

O isomorfismo normativo representa um conjunto de normas, conhecimentos e práticas que regem determinada classe profissional e que tendem ser similar entre organizações, e quanto mais parecidas forem as atividades exercidas por elas maior será a semelhança entre os seus profissionais mesmo atuando em organizações diferentes (SERRALHEIRO, 2004).

Cabe destacar que, apesar da existência do isomorfismo, a empresa não precisa estar limitada em suas ações, ou seja, “por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos” (MACHADO DA SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p.111).

1.3.2 Contexto social e organizacional

A partir da década de 80 e 90 cresceu a preocupação em entender a relação existente entre o contexto social e organizacional e quais as suas influências sobre o controle gerencial das empresas.

Segundo Gomes e Salas (2001, p.43):

[...] a crescente internacionalização da gestão empresarial e o auge do neoliberalismo que promoveu um forte desenvolvimento das concepções tecnocráticas e racionais da contabilidade de gestão estimularam uma crescente atenção pela influência e estreita relação desta com o contexto sociocultural, econômico e político.

Nesse contexto, Gomes e Salas (2001) desenvolveram um modelo de gestão que engloba o próprio sistema de controle e considera mais dois elementos dentro do processo de controle: o contexto organizacional e o contexto social.

O contexto organizacional compreende a estrutura da organização, a estratégia, as pessoas e as relações entre elas, bem como a cultura organizacional. Enquanto que o contexto social compreende o mercado, o setor competitivo na qual a organização está inserida, o país e a sociedade, incluindo os seus valores, aspectos culturais e políticos.

Para Macintosh (1994), o controle gerencial pode ser compreendido de acordo com as perspectivas estratégicas e a organizacionais, conforme sintetizado na representação abaixo.

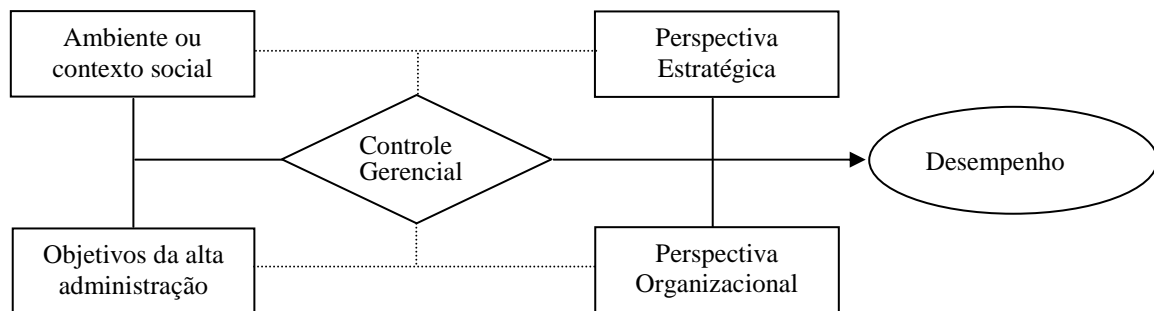


Figura 1: Direcionamento da perspectiva estratégica e organizacional para o desempenho
 Fonte: Macintosh (1994, p. 87-109).

O objetivo do controle estratégico é manter e melhorar a posição competitiva das empresas através do *design* do sistema de controle gerencial e as ações voltadas para atingi-los (GOMES; SALAS, 2001). Atkinson et al (2000, p.45) acrescenta que o controle estratégico “é o processo de fornecer informações sobre o desempenho competitivo completo da unidade de negócios, tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista de clientes”.

O controle organizacional faz referência ao desenho de instrumentos e exercícios de ações (formais e informais, expressas e inconscientes) que devem estar voltados a influenciar

o comportamento dos membros das organizações com o intuito de direcioná-las aos objetivos traçados pela administração (GOMES; SALAS, 2001).

Desse modo, percebe-se que há uma importante ligação entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional, e o controle gerencial e estas variáveis precisam ser ajustadas congruentemente para o desempenho (MACINTOSH, 1994). Por isso, ao se projetar um SCG precisa-se considerar o contexto social no qual a empresa está inserida bem como o seu ambiente externo, o dinamismo do mercado e seus principais concorrentes além de analisar as características da organização, sua dimensão, estrutura, as relações interpessoais, o grau de descentralização ou centralização e a formalização das atividades (RODRIGUES, 2003).

Segundo Otley (1999), o SCG além de desenvolver informações úteis para o trabalho dos gestores e para o desenvolvimento das organizações ainda pode ser utilizado para manter um padrão de comportamento adequado. Por isso, as organizações não podem deixar de considerar os valores organizacionais dado pela cultura organizacional ao se projetar um SCG.

Nos últimos 20 anos, a cultura tem se tornado importante no projeto do SCG tendo em vista o aumento de operações com empresas multinacionais (CHENHALL, 2002) e com a globalização dos mercados. Segundo o mesmo autor, estas empresas enfrentam o desafio de transferir o seu SCG para outros países ou redesenhar os seus sistemas para se adaptar as características culturais do país estrangeiro.

Para Schwarz e Nandhakumar (1999), a cultura organizacional é um elemento importante para a definição de estratégias empresariais, e contextos culturais específicos são fontes de vantagens competitivas para o desenvolvimento de estratégias vencedoras. No entanto, dificilmente uma cultura organizacional pode ser descrita como um manual e muitas vezes representam características do executivo-chefe da organização.

Hofstede (1997, p.19) define a cultura organizacional como "[...] a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro". Este autor afirma que os valores dos fundadores e dos gestores modelam as culturas organizacionais, tornando-se as práticas dos demais funcionários da empresa.

Para Alves (1997, p.31), a cultura organizacional pode ser entendida como sendo um:

[...] conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente).

Gomes e Salas (2001, p.155) acrescentam ainda que :

O desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova a identificação das pessoas que fazem parte da organização pode possibilitar o aumento da coesão interna e, como consequência, atuar como mecanismo eficaz de controle de gestão, ao aumentar a probabilidade de que os comportamentos individual e organizacional sigam na mesma direção.

De acordo com Flamholtz (1996), a cultura é o ponto inicial para o desenho do sistema de controle organizacional. Por isso, as suas características sofrem influências da cultura organizacional uma vez que pode promover uma cultura orientada para a eficácia e para resultados satisfatórios ou, ao contrário, a uma cultura direcionada para o controle burocrático e avessa à mudanças (GOMES; SALAS, 2001).

Além disso, a cultura é o mais primário dos mecanismos de controle e, ao promover uma identificação coletiva, pode ser capaz de complementar o controle gerencial, facilitando sua aceitação e utilização (GOMES; ROCHA, 1996). Os mesmos autores afirmam que a falta de compreensão sobre a importância da cultura no desenvolvimento, na implantação ou utilização de um sistema de controle pode gerar comportamentos imprevisíveis e que não estarão congruentes com objetivos organizacionais, causando o chamado efeito disfuncional onde a atuação do sistema de controle adotado é incompatível com os valores internos ou com cultura abrangente.

Corroborando com os autores citados anteriormente, Padoveze e Benedicto (2003) acreditam que o modelo de gestão deriva da cultura organizacional das organizações, cultura esta formada pelas crenças e valores dos fundadores e dirigentes, e que são traduzidas na missão da entidade.

1.4 Características dos sistemas de controle gerencial

1.4.1 A influência da estratégia sobre o SCG

Atualmente, as empresas atuam em um ambiente socioeconômico que muda constantemente e por isso, as organizações precisam de sistemas de controles formais e informais capazes de se adaptarem a este novo contexto, a fim de que suas estratégias reflitam tanto as mudanças externas quanto internas as organizações. 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 Ansoff (1965), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em que a empresa tem um desconhecimento parcial sobre o ambiente externo. Langfield-Smith (1997) acrescenta que as estratégias devem ser de longo prazo para que a empresa tenha tempo suficiente para combinar as suas potencialidades organizacionais com os recursos e o ambiente de atuação, alocar devidamente estes recursos dentro da organização, e combinar os interesses dos *stakeholders* com o da organização. Segundo o mesmo autor, a formulação da estratégia é uma atividade gerencial que abrange a alocação de recursos e o projeto de sistemas administrativos apropriados, incluindo o SCG.

O SCG precisa adaptar-se às características do ambiente e às estratégias traçadas pela organização. Por isso, o sistema de controle precisa estar atrelado ao processo estratégico com o objetivo de contribuir com a formulação de alternativas estratégicas e, posteriormente, com a sua implantação a fim de possibilitar a congruência dos objetivos dos gestores e das unidades com as diretrizes globais.

Segundo Simons (1994) existem quatro dimensões que ligam os sistemas de controle gerencial à estratégia: crença em sistemas de comunicação, o reforço sobre os valores e a missão da empresa; sistemas que estabeleçam limites e regras para serem respeitadas; controles de diagnósticos para monitorar os resultados e corrigir desvios; e controle interativo entre a alta gerência e seus subordinados com o objetivo de reforçar o diálogo e aprendizado.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), 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 (1996, 2005), 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:

a) 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.

b) 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.

A associação das duas estratégias poderá ser um fator importante para a sustentação da vantagem competitiva, mormente nos mercados globalizados (HITT et al., 2002). 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.

Nesse sentido, Gomes e Salas (2001) apresentaram um resumo das influências do tipo de estratégia que pode ser adotado pelas empresas no SCG.

Tópicos	Liderança de custos	Diferenciação
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 resultados. 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	Extrínseco, 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 à criatividade.
Sistema de avaliação	Ênfase na análise dos desvios orientados	Análise como aprendizado para o futuro.

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

Fonte: SALAS (1993, p.76 apud GOMES; SALAS, 2001).

Entretanto, o SCG projetado para atender a estratégia da empresa pode não ser eficaz se a mesma nunca for de fato implantada ou se ocorrerem mudanças estratégicas constantes (LANGFIELD-SMITH, 1997).

1.4.2 A influência da estrutura sobre o SCG

Baseado na teoria da contingência, Chenhall (2002) acredita que SCG é uma ferramenta projetada para auxiliar o gestor na tomada de decisão. Para Daft (1999), o termo contingência significa que existe uma relação de dependência entre a organização e o meio ambiente e, para que a organização seja eficaz é preciso haver um perfeito ajuste entre a sua estrutura e as condições do ambiente externo e a utilização de cada estratégia deverá refletir a estrutura, a tecnologia e o ambiente na qual está inserida.

Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996) acrescentam ainda que a teoria contingencial é, essencialmente, uma perspectiva teórica do comportamento organizacional que enfatiza como os fatores contingenciais, tais como a tecnologia e o ambiente afetam as organizações.

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, segundo o mesmo autor, esta idéia vem sendo contestada uma vez que elimina a influência da decisão administrativa por parte dos dirigentes tendo em vista que os gestores podem tomar as decisões de forma a alterar as contingências a fim de que estas se adaptem à sua estrutura.

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 (CHENHALL, 2002).

O tipo de estrutura organizacional adotada poderá afetar o sistema de controle em função da forma adotada: funcional, divisional ou matricial (GOMES; SALAS, 2001). O quadro 3 mostra algumas variáveis que influenciam a estrutura do sistema de controle.

Na estrutura funcional os funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns (DAFT; MARCIC; ARAIZA, 2006) e deve prevalecer um controle de caráter burocrático e orientado à eficiência. No SCG a ênfase é dada no registro da informação, sendo que o SCG 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. (NONAKA; ICHIJO, 1997).

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 3 apresenta um resumo dos tipos de sistemas de controle em função da estrutura usada pela empresa.

Tópicos	Funcional	Divisional	Matricial
Sistema de controle	Burocrático.	Resultados.	<i>Ad hoc</i> e resultados.
Indicadores de controle	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 a avaliação.	Para assegurar coordenação.
Sistema de avaliação	Importância limitada.	Resultado dos centros.	Resultado global.

Quadro 3: Sistema de controle em função da estrutura.
Fonte: Gomes; Salas (2001, p. 130).

Chenhall (2002) acredita que o tamanho da empresa é uma variável que pode influenciar se SCG deve ser muito ou pouco formalizado, ou seja, quanto maior a empresa mais formalizada deverá ser o sistema de controle objetivando garantir que a delegação de autoridade seja devidamente avaliada. Este mesmo autor acrescenta ainda que as empresas de grande porte que utilizam tecnologias mais sofisticadas e atuam em um ambiente com uma diversidade elevada utilizam a estrutura descentralizada com SCG mais formalizado e tradicional como, por exemplo, o orçamento e a comunicação formal.

Assim, os sistemas de controle menos flexíveis devem ser usados nas organizações centralizadas que usam sistemas mais simples e que atuem em ambientes estáveis enquanto que os sistemas de controle mais flexíveis devem ser usados nas organizações descentralizadas, que estão inseridos em ambientes mais dinâmicos e executam tarefas complexas (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 1996).

Entretanto, quando uma empresa inicia suas atividades o controle e a coordenação tende a ser informal, mas quando a empresa começa a crescer a necessidade de sistemas formais aumenta para controlar o maior número de atividades (DAVILA, 2005). Por isso, o mesmo autor afirma que a adoção de um adequado SCG é um elemento chave de controle para as empresas que estão em crescimento.

Diehl (2004) afirmou ainda que o uso de SCG formal é mais indicado para empresas que estão inseridas em um ambiente com pouca incerteza enquanto que os SCG informais são baseados em informações comportamentais e sociais e seriam utilizados em ambientes mais incertos.

Nesse contexto, quanto mais dinâmico e competitivo for o ambiente no qual a organização está inserida maior será o nível de descentralização e a utilização de sistemas de controle voltado para resultados. Além disso, quanto mais local é o contexto em que a empresa está operando menor será a concorrência, quanto mais a empresa estiver inserida num contexto internacional a concorrência tende a ser maior (GOMES; SALAS, 2001).

Aguiar e Frezatti (2007) corroboram ao afirmar que a estrutura organizacional adequada de um SCG 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.

Desse modo, Gomes e Salas (2001) apresentaram diversos tipos de controle com base na dimensão da organização, no contexto social na qual a organização está inserida, na sua estrutura de controle e na formalização do sistema. São eles: o controle familiar, o burocrático, voltado para o resultado e *ah-doc*.

De acordo com os mesmos autores, o controle familiar é utilizado por empresas que possuem as características de uma família, dando ênfase as relações pessoais e tendo o líder como um pai. Além disso, o controle é centralizado com pouca delegação. Por isso, não é dado ênfase aos mecanismos formais de controle e aos sistemas de controle financeiro. Possuem controles informais; baseiam-se na liderança do gerente que, normalmente é o proprietário; as decisões são centralizadas; a delegação de autoridade é baseada na amizade e a cultura organizacional é desenvolvida buscando a lealdade e a confiança dos funcionários.

O controle burocrático é usado por empresas de grande porte e que estão inseridas em ambientes pouco competitivos e são extremamente centralizadas. Por isso, utilizam sistemas de controle formais baseados em medidas contábeis fazendo pouco uso da ferramenta gerencial, o controle de gestão é formalizado através de normas e regulamentos, e as decisões

são centralizadas. Geralmente as pessoas que trabalham nessas organizações têm uma cultura avessa a qualquer tipo de mudança. Um dos problemas deste controle é a redução da motivação de seus funcionários e o aspecto político deste sistema (GOMES; SALAS, 2001).

Gomes e Salas (2001) afirmaram que o controle por resultado geralmente é usado por empresas que estão inseridas em ambiente competitivo e que utilizam sistema de controle financeiro. Por isso, são descentralizadas e fazem uso de centros de responsabilidade onde os gerentes são avaliados com base nestes resultados. No entanto, por ser bastante descentralizada essas empresas requerem um controle maior através da utilização de controles financeiros mais sofisticados e que requer maior quantidade de funcionários. O sistema de controle destas empresas está voltado para redução dos custos e para a diferenciação. O problema deste tipo de controle está em relacionar a motivação dos funcionários nos resultados dos centros de responsabilidade.

O controle *ad-hoc* utiliza-se de controles informais para alcançar o autocontrole. Geralmente, são empresas que estão inseridas em um ambiente dinâmico e complexo, como por exemplo, as empresas de alta tecnologia e de publicidade. Por serem bastante descentralizadas utilizam mecanismos de controle informais, com limitada utilização de medidas financeiras, pouca formalização de procedimentos e de comportamentos tendo em vista que as empresas que utilizam este tipo de controle são aquelas que buscam a inovação. Abaixo, encontra-se o resumo das principais características dos tipos de sistemas de controle (GOMES; SALAS, 2001).

Controle familiar	Controle ad-hoc
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 gerencia 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 Gerencia 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 gerencia burocrática Cultura organizacional paternalista	Grande dimensão Contexto social dinâmico, muito hostil e complexo Estratégia formalizado com ênfase no curto prazo e no mercado Grande formalização Coordenação através de preço de transferência e orçamento profissional Cultura voltada para resultados

Quadro 4: Tipos de controle organizacionais

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

De acordo com a literatura de controle gerencial não existe ainda uma única estrutura de SCG 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.

Além disso, 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 (2001), 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.

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, 2002).

Assim, a alta administração deverá determinar o grau de descentralização da sua empresa. Todavia, Atkinson et al (2000) enumera algumas condições necessárias para a descentralização seja realizada eficientemente:

1. Devem ser dadas aos funcionários a autoridade e a responsabilidade para tomar decisões;
2. Os funcionários devem ser treinados e ter habilidades para aceitar a responsabilidade da tomada de decisão;
3. A empresa deve ter um sistema de para guiar e coordenar as atividades dos tomadores de decisões descentralizadas.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001), a descentralização tem como principais benefícios:

- a) motivação dos gerentes de níveis inferiores;
- b) incentivo à rápida tomada de decisão;
- c) aumento de responsabilidade e comprometimento;
- d) cooperação no desenvolvimento e melhoria de processos;
- e) melhoria de foco na resolução de problemas.

Os mesmos autores apresentam também algumas desvantagens no processo de descentralização:

- a) divergência de objetivos;
- b) realização de atividades em duplicidade;
- c) diminuição da lealdade com o todo organizacional;
- d) aumento nos custos de levantamento de informações.

Corroborando com o tema, Salas (1993 apud GOMES; SALAS, 2001, p 82) apresenta um resumo sobre as principais diferenças no desenho do sistema de controle em uma estrutura centralizada e descentralizada.

Tópicos	Estrutura centralizada	Estrutura descentralizada
Sistema de controle	Pouco sofisticado. Mecanismos informais. Normas rígidas.	Muito sofisticado. Mecanismos formais. Controle financeiro.
Indicadores de controle	Qualitativos. 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 resultados.
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 informações não financeiras.	Baseado em informações financeiras e não financeiras.

Quadro 5: Desenho de um sistema de controle em função do grau de descentralização.

Fonte: Salas (1993 apud GOME; SALAS, 2001, p 82).

Muitas empresas utilizam os centros de responsabilidade como uma forma de descentralizar sua estrutura organizacional. Sendo assim, o conceito de centro de responsabilidade está atrelado à idéia de descentralização.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001, p.180) “um centro de responsabilidade é uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades”, ou seja, uma empresa é composta por um conjunto de centros de responsabilidade.

De acordo com Gomes e Salas (2001, p.15), “quanto maior for a organização, mais detalhado deverá ser o desdobramento dos objetivos globais em objetivos específicos, para as correspondentes unidades organizacionais ou centros de responsabilidades”.

Destarte, o objetivo dos centros de responsabilidades é auxiliar a alta administração na implantação de suas estratégias, dando aos gestores a autonomia para gerir seus próprios centros. Entretanto, os gestores dos centros precisam conhecer as diretrizes da empresa para que os mesmos repassem aos seus subordinados a fim de que o centro busque alcançar a estratégia traçada pela alta administração (GRUNOW; BEUREN, 2007).

Atkinson et al. (2000) classificam os centros de responsabilidades em centro de custo, centro de receita, centro de lucro e centro de investimento.

Centro de custos

Segundo Atkinson et al. (2000), nos centros de custos os funcionários apenas controlam os custos, mas não controlam as receitas e os investimentos.

Um centro de custo pode ser um departamento ou um departamento pode ter vários centros de custos, ou seja, qualquer unidade de atividade que tem como objetivo alocar e

atribuir custos (GOMES; MANDIM, 2005). De acordo com os mesmos autores, existem dois tipos básicos de centro de custos: padrão e discricionário.

Em um centro padrão, o valor dos insumos despedido pode ser estimado com razoável precisão como, por exemplo, os custos de mão de obra direta, matérias-primas e peças auxiliares na produção.

Os custos discricionários ou gerenciais não podem ser estimados de forma precisa, e dependerão muito mais da opinião dos gestores dos centros de despesa para inferir qual o valor do custo incorrido em determinada atividade. Tem-se como exemplo, os centros administrativos de apoio, centros de pesquisa e desenvolvimento e departamento de marketing (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

Centro de receita

Segundo Atkinson et al (2000) nos centros de receita os gestores controlam as receitas, mas não os custos de produção, a decisão de comprar um produto ou de fazer um investimento, ou seja, baseiam-se apenas nas receitas geradas pelo centro de responsabilidade.

Os mesmos autores criticam a abordagem do centro de receita como base para a avaliação de desempenho uma vez que, o pessoal de vendas, por exemplo, pode promover uma linha de produto que utilizem custos excessivos ou oferecer serviços ou produtos customizados. Além disso, pode incentivar os seus membros a superavaliar os custos das atividades executadas a fim de conseguir receitas mais elevados nos próximos anos.

Centro de lucro

Quando as unidades da empresa são divididas em centros de responsabilidade e o seu desempenho é avaliado pelo lucro auferido, ou seja, a diferença entre as receitas e as despesas, este centro de responsabilidade é denominado de centro de lucro.

Anthony e Govindarajan (2001) 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.

No entanto, 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.

Centro de investimento

Segundo Atkinson et al (2000), nos centros de investimento os gerentes e seus funcionários controlam receitas, custos, e nível de investimento. Além disso, pode ser considerado como um negócio independente.

Horngren, Sundem e Stratton, (2004) afirmam que o bom desempenho do centro de investimento não ocorre apenas pelo seu bom resultado, mas também pelo capital investido relacionado ao resultado.

1.5 O ciclo de vida das organizações

A empresa sofre um processo de evolução que se inicia com a sua criação até tornar-se uma empresa consolidada no mercado e esta evolução é constituído por diversas fases denominadas de ciclo e vida das organizações (MIRANDA, 2002). Adizes (2001) afirma que as organizações são comparáveis aos organismos vivos, plantas, animais ou pessoas, todos vinculados a um fenómeno denominado ciclo de vida, uma vez que seguem a seguinte ordem: nascem, crescem, envelhecem e perecem.

De acordo com Miller e Friesen (1984), o ciclo de vida explica as estratégias adotadas pela empresa em um determinado momento, as características da estrutura organizacional, a liderança exercida pelos gestores e a tomada de decisão em vários estágios do desenvolvimento organizacional.

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 (MOORES; YUEN, 2001). Assim, as estratégias, as estruturas, e o estilo de gestão variam sistematicamente através dos estágios de ciclo de vida (MILLER; FRIESEN, 1984).

Vários autores como Grainer's (1972), Adizes (1979, 2001), Lippitt; Schmidt's (1967) e Quinn; Cameron's (1983) descreveram as diferentes fases do ciclo de vida das organizações. Baseados nesses autores, Miller e Friesen (1994) 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 vive a empresa pesquisada.

O objetivo de Miller e Friesen (1994) foi o de desenvolver uma tipologia capaz de mostrar as diferenças entre características ambientais e organizacionais em diferentes estágios de desenvolvimento das organizações (NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007). Este modelo foi dividido em cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio.

A fase do nascimento representa a primeira etapa do ciclo de vida das organizações e representa o período em que a firma recém criada está tentando se firmar no mercado. As características principais das firmas nesta fase são: normalmente são empresas pequenas, as suas estruturas são simples e o controle é informal, o poder é centralizado no proprietário que escolhe pessoas de sua confiança para ocupar os cargos gerenciais na empresa; as informações ainda são precárias e desagregadas e por isso, as decisões são muito mais intuitivas e informais; presença dominante de controles informais; e atuam em ambiente mais homogêneo

e com incerteza relativamente baixa. O único sistema formal utilizado pelas empresas nessa fase são os controles internos da contabilidade para assegurar os recursos e gerar informações contábeis confiáveis (SIMONS, 1994). Esta fase é a mais importante entre as outras, pois nesta fase a empresa firmará as suas bases para o crescimento sadio.

Na fase do crescimento, a empresa expande seus produtos ou serviço no mercado, estabelecendo suas competências e, conseqüentemente a sua estrutura passa a ser mais descentralizada (MOORES; YUEN, 2001). As empresas passam a atuar em um ambiente mais heterogêneo e de grandes incertezas. Inicia-se o desenvolvimento do processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão que passa a ser mais profissionalizada e desvinculada do proprietário. Aumenta também o esforço na coleta e processamento de informação sobre o ambiente competitivo a fim de melhorar o controle do desempenho financeiro dos diversos produtos e de facilitar a comunicação e coordenação entre os diversos departamentos (MOORES; YUEN, 2001; NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007). Além disso, ainda utilizam o fluxo de caixa e o orçamento como uma forma de monitorar o desempenho financeiro e utilizar os recursos para futura expansão de suas atividades.

No estágio de maturidade, a ênfase recai sobre a eficiência e a lucratividade das operações (MOORES; YUEN, 2001), a estrutura torna-se mais profissionalizada e a estrutura organizacional é mais formalizada, com o uso de orçamentos e indicadores de desempenho. A empresa consolida a sua estratégia de crescimento de produtos nos mercados e por isso, o seu crescimento e a sua inovação são reduzidos. (NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007). Com a estabilidade, a empresa torna-se mais centralizada e os gestores passam a adotar um estilo intuitivo na tomada de decisão em virtude das informações serem um pouco menos agregada e integrada do que na fase de crescimento.

Em virtude da estabilidade adquirida na fase da maturidade, a empresa precisa rejuvenescer para que não entre em declínio. Na fase do rejuvenescimento, as empresas buscam a diversificação e expansão de seus produtos no mercado. A sua estrutura passa a ser divisionalizada em virtude de sua atuação em mercados mais complexos e heterogêneos. Mas a decisão estratégica ainda está centralizada. Por isso, nesta fase aumenta a ênfase em sistemas de controle e planejamento mais sofisticados a fim de monitorar o desempenho de suas divisões e direcionar as decisões. Com o aumento da complexidade, a empresa começa a ter a necessidade de outros tipos de controle de monitoramento ambiental e de coordenação interna, além daqueles comuns à fase anterior (MOORES; YUEN, 2001; NECYK; SOUZA; FREZATTI, 2007).

As organizações em declínio 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).

O quadro a seguir apresenta um resumo sobre as fases de ciclo de vida de Miller e Friensen (1984).

Estágio	Situação	Organização	Inovação e Estratégia
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> • firma pequena • jovem • dominada pelo fundador • ambiente homogêneo, plácido 	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura informal • indiferenciada • poder altamente centralizado • métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • inovação considerável nas linhas de produto • estratégia de nicho • assume riscos substanciais
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • tamanho médio • mais velha • múltiplos acionistas • ambiente mais heterogêneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • alguma formalização da estrutura • base organizacional funcional • diferenciação moderada • algo menos centralizada • desenvolvimento inicial de processamento formal de informações e métodos de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas • inovações incrementais nas linhas de produto • crescimento rápido
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • maior • mais velha ainda • propriedade dispersa • ambiente ainda mais heterogêneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura formal e burocrática • base organizacional funcional • diferenciação moderada • centralização moderada • processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • consolidação da estratégia de produtos e mercados • foco no suprimento mercados bem definidos de forma eficiente • conservadorismo • crescimento menor
Rejuvenescimento	<ul style="list-style-type: none"> • muito grande • ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico 	<ul style="list-style-type: none"> • base organizacional divisional • alta diferenciação • controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados; análise mais formal na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para algumas áreas não relacionadas • alta propensão a riscos e planejamento • inovação substantiva • crescimento rápido
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • tamanho de mercado • ambiente homogêneo e competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura formal e burocrática • base organizacional funcional na maioria • diferenciação e centralização moderadas • sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados 	<ul style="list-style-type: none"> • baixo nível de sofisticação • corte de preços • consolidação de produtos e mercados • liquidação de subsidiárias • aversão a risco e conservadorismo • crescimento baixo

Quadro 6: Estágio do ciclo de vida.

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

A empresa tem necessidades distintas em cada fase do ciclo de vida e, à medida que a organização evolui, essas necessidades se modificam, exigindo novas intervenções (DAFT, 2003). Por isso, a gerência possui um papel importante no ciclo das organizações uma vez que tem a função de manter a empresa constantemente na parte saudável do ciclo de vida (ADIZES, 2001). Além disso, a organização deverá colocar a disposição do gestor dados e informações que auxiliem na tomada de decisão. De acordo com Barbosa (2003, p. 63) “a contabilidade tem sido a propulsora na geração de informações que auxiliam no processo de gestão, tendo em vista que ela coleta os dados, mensura-os monetariamente, registra-os e sumariza-os sob forma de relatórios, contribuindo, sobremaneira, para a tomada de decisões”.

1.6 Exemplos de instrumentos financeiros e não financeiros utilizados no controle gerencial e na avaliação de desempenho

Nos últimos anos, os SCG sofreram mudanças com o objetivo de tentar controlar os trabalhadores e mantê-los mais informado (KAPLAN, 1994). 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 (2001), 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.

De acordo com Kallás (2003), os indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta e a utilização apenas de indicadores financeiros não representa mais o verdadeiro valor da empresa uma vez que não são consideradas as medidas não financeiras. Por isso, Johnson e Kaplan (1987) defendem a utilização de indicadores não financeiros para avaliar o desempenho da empresa, uma vez que a utilização apenas de indicadores financeiros já não reflete o verdadeiro desempenho da organização, ou seja, não reflete, por exemplo, a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a motivação do funcionário.

A seguir serão apresentadas algumas destas ferramentas, financeiras e não financeiras desenvolvidas nos últimos anos na tentativa de alcançar o objetivo de melhorar o controle e a avaliação de desempenho das organizações.

1.6.1 Medidas financeiras

1.6.1.1 Orçamento

Segundo Lunkes (2000), o orçamento é um o “plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como base parcial para a subsequente avaliação de desempenho”.

De acordo Padoveze (2007), o orçamento é uma ferramenta de controle que engloba todo o processo operacional da empresa e todos os setores da companhia. O orçamento pode ser caracterizado uma ferramenta de controle uma vez que as empresas conseguem verificar e

monitorar se os resultados planejados estão sendo alcançados e, caso não esteja, providenciar ações corretivas (LANGFIELD-SMITH,1997). Horngren, Sundem e Stratton (2004) acrescentam ainda que o orçamento é uma ferramenta capaz de subsidiar os gestores em suas funções de planejamento e controle. Assim sendo, o orçamento deve ser visto como um instrumento de comunicação e coordenação entre as diversas áreas.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2001, p.463), a construção de um orçamento tem quatro finalidades precípuas:

(1) dar forma pormenorizada ao plano estratégico; (2) auxiliar a coordenação das várias atividades da organização; (3) definir as responsabilidades dos executivos, autorizar os limites de gastos que eles podem fazer e informá-lo do desempenho que dele se espera; e (4) obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação real de desempenho dos executivos.

Os mesmos autores acrescentam ainda que o orçamento tradicional possui as seguintes características:

- a) Estima o potencial de lucro;
- b) Apresenta-se em termos monetários, embora os números possam ser fundamentados em valores não monetários (unidades vendidas ou produzidas, por exemplo);
- c) Normalmente refere-se ao período de um ano;
- d) É um compromisso gerencial e os executivos comprometem-se em atingir as metas do orçamento;
- e) A proposta orçamentária é aprovada por autoridade hierarquicamente superior aos responsáveis pela execução do orçamento;
- f) Uma vez aprovado, só pode ser alterado em situações especiais; e
- g) O desempenho financeiro real é comparado com o orçado e as variações são analisadas e explicadas.

Atkinson et al (2000) classificaram o orçamento 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.

Welsch (1987, p.63) apresentou as principais vantagens da utilização do orçamento empresarial:

1. Desenvolvimento do planejamento da sofisticação da administração em seu uso;
2. Elaboração de um plano (orçamento) realista de vendas;
3. Estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
4. Comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
5. Obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e
6. 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 Kaplan e Norton (2001) e Horngren, Foster e Datar (2000):

- 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.

Além do exposto acima, cabe mencionar que o exagero no uso do orçamento pode causar distorção quando da avaliação do cumprimento das metas, fraude e desalinhamento com a estratégia. Por exemplo, a remuneração dos executivos com base no cumprimento de metas inalcançáveis contidas no orçamento pode causar desvios éticos, ou seja, ele pode induzir ao cliente a comprar um produto impróprio ou desnecessário ou comprar um insumo defeituoso, porém barato.

1.6.1.2 Custeio Baseado em Atividades (ABC)

O Custeio Baseado em Atividades também conhecido como custeio ABC, surgiu na metade da década de 80 com o objetivo de suprir a necessidade de informações precisas sobre o custo da necessidade de recursos de produtos, serviços, clientes e canais específicos (KAPLAN; COOPER, 1998).

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, 2003). 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.

Segundo Kaplan e Cooper (1998, p.16), custeio baseado por atividade é:

Uma abordagem que analisa o comportamento dos custos por atividade, estabelecendo relações entre as atividades e o consumo de recursos, independentemente de fronteiras departamentais, permitindo a identificação dos fatores que levam a instituição ou empresa a incorrer em custos em seus processos de oferta de produtos e serviços e de atendimento a mercado e clientes.

Para Padoveze (2003, p. 204) acrescenta ao definir o ABC como:

[...] um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação (atividade) na organização que age como um direcionador de custos. Os custos

indiretos são, então, alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações, que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso.

Na visão de Nakamura e Ramiro (2001), o ABC é um instrumento que tem como principal objetivo a análise estratégica dos custos e, conseqüentemente, proporciona uma visão maior dos negócios, processos e atividades que são essenciais para a competitividade das empresas tendo em vista que mostra onde os recursos estão sendo consumidos e o que a empresa pode fazer para melhorar este consumo e assim alcançar o maior retorno possível.

Assim, pode-se inferir que o ABC é um sistema de custos que tem o objetivo de avaliar com maior precisão as atividades desenvolvidas em uma empresa, utilizando direcionadores de recursos e de atividades para alocar os custos indiretos aos produtos e serviços. Sendo assim, o produto recebe apenas a parcela de custo referente à fração que consumiu de determinada atividade.

O ABC pode ser utilizado para ratear os custos diretos, como por exemplo, a mão-de-obra. Porém, a diferença em utilizar o sistema tradicional de custos e o ABC será mínima, sendo mais relevante a diferença no cálculo dos custos indiretos.

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 116):

Os sistemas ABC primeiro acumulam custos indiretos para cada uma das atividades da área que está sendo custeada (uma área pode ser uma fábrica, um departamento, uma função da cadeia de valor ou a organização inteira). Então eles atribuem os custos das atividades aos produtos, serviços ou outros objetos de custos que exigiram aquela atividade.

O custeio ABC trouxe tanto uma nova abordagem sobre os processos organizacionais como também uma nova maneira de mensurar o desempenho uma vez que o ABC tem como geradores de custos os recursos e as atividades, e o custeio tradicional, no entanto, considera apenas os produtos (DRUCKER, 2000).

Jiambalvo (2002) e Cogan (2002) apresentaram algumas vantagens da utilização do custeio ABC. São elas:

1. Serve como uma ferramenta de controle e de gestão do processo produtivo, mormente quando se trata de custos e despesas indiretas;
2. Aumento da precisão no custeio, podendo levar a melhorias no controle de custos;
3. Evidencia os geradores de custos;
4. Serve como ferramenta para a precificação de produtos ou serviços;
5. Auxilia na contabilidade estratégica de custo;
6. Ferramenta para apoio à decisão estratégica;
7. Informação para a gestão das atividades;

8. 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 (2002, p. 122), Cogan (2002) e Andrade, Batista e Souza (2005) também apresentaram algumas desvantagens da utilização do custeio ABC tais como:

1. Dificuldade de controle em empresas com grande número de atividades;
2. Gastos elevados para a sua implantação;
3. A sua forma detalhada (o ideal) não pode ser implantado;
4. Possui dificuldade prática quanto ao conceito de atividade;
5. O alto nível de controles internos que deveram ser implantados e avaliados;
6. As informações geradas são de difícil extração;
7. Dificuldade de envolvimento e comprometimento dos empregados da empresa;
8. Necessidade de reorganização da empresa antes de sua implantação e;
9. Falta de pessoal competente, qualificado e experiente para implantação e acompanhamento.

As vantagens e desvantagens listadas acima são apenas alguns exemplos encontrados na literatura pesquisada, ou seja, ainda existem outras vantagens e desvantagens que não foram listadas nesta pesquisa.

1.6.1.3 Preço de transferência (PT)

As empresas que utilizam como estrutura organizacional a descentralização precisam de um método satisfatório para registrar as trocas de produtos e serviços entre os centros de responsabilidade.

O PT tem como principais objetivos auxiliar o gestor na tomada de decisão de comprar ou vender produtos e serviços dentro ou fora da empresa, servir como um instrumento para avaliar o desempenho da unidade de negócios e para minimizar, taxas, impostos e tarifas seja no país de origem ou no exterior (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Segundo Atkinson et al (2000, p.633) o PT “é um conjunto de regras que uma empresa usa para distribuir a receita conjuntamente arrecadada, entre os centros de responsabilidade”.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD) desenvolveu princípios e métodos relacionados ao PT que são adotados mundialmente. Segundo a OECD, o PT é o valor cobrado por uma empresa na venda ou transferência de bens, serviços ou propriedade intangível, à empresa a ela relacionada. No que tange a legislação brasileira, o PT estende-se às trocas entre estabelecimentos de uma mesma empresa, situados em diferentes territórios (PRUNZEL; BAUM, 2003).

A legislação brasileira começou a introduzir regras a cerca do PT 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 (BEUREN et al, 2006).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2001, p. 271-272), o PT não é essencialmente uma ferramenta contábil, ele pode ser usado como uma ferramenta útil para motivar os gestores a tomar a decisão correta. Ele deve ser determinado de forma a alcançar os seguintes objetivos:

- a) Proporcionar aos gestores das unidades de negócio a informação relevante necessária que os ajude a tomar a decisão entre incorrer em custos para a empresa e obter receitas;
- b) Influenciar os gestores para tomar as decisões objetivando alcançar a congruência de objetivos, ou seja, o sistema deve ser desenhado para que os lucros das unidades de negócio proporcionem também aumento nos lucros da empresa;
- c) Auxilia na avaliação do desempenho econômico dos centros de lucro.

Para Bufoni et al. (2003), quanto maior for o número de transações efetuadas entre as empresas do grupo, maior será a dependência do PT como base para a avaliação de desempenho, tornando-o uma ferramenta importante para avaliar o desempenho das unidades de negócio em empresas descentralizadas. Destarte, o PT é um instrumento gerencial importante para empresas que utilizam sistemas de controle e gerenciamento de resultados por divisão ou unidades de negócio (SOUZA, 1992).

Em virtude da dificuldade de se estabelecer o PT adequado pelas empresas, Anthony e Govindarajan (2002) descrevem algumas condições necessárias para que o PT induza a congruência de objetivos entre os centros de responsabilidade e a organização:

- Pessoal competente - os gestores dos centros de responsabilidade devem ser competentes para atuar na atividade de arbitramento e negociação dos PT;
- Boa atmosfera – os gestores precisam acreditar que os PT são justos e com isso, a lucratividade apresentada em seus relatórios são úteis na avaliação do seu desempenho;
- Um preço de mercado – o PT ideal tem como parâmetro o preço de mercado de um produto idêntico àquele que será transferido. No entanto, caso não haja um produto idêntico pode-se utilizar como base um produto similar;
- Liberdade de escolha da fonte – os gestores dos centros de responsabilidade precisam ter a liberdade para escolher o que lhe traz maior benefício, ou seja, se gestor não conseguir um preço satisfatório entre as unidades da empresa, ele poderá recorrer a fornecedores externos. Bem como no caso de venda, se o preço estipulado por um comprador externo for satisfatório, o gerente do centro poderá vender para este comprador;
- Amplo fluxo de informações – para estipular um PT, os gestores devem conhecer todas as alternativas possíveis, como por exemplo, os valores dos custos e as receitas proporcionadas por cada alternativa;
- Negociação – as empresas devem ter formas de melhorar e facilitar o entendimento do PT entre os centros de responsabilidade.

O princípio fundamental do PT é que o valor estipulado entre as unidades de negócios precisa ser menor do que o praticado por fornecedores e clientes externos. Se os custos superaram o preço praticado no mercado, deve ser estudada a possibilidade de efetuar sua compra externamente ou até mesmo a possibilidade de descontinuar a fabricação deste fator de produção, em prol do resultado global da empresa (BUFONI, 2007). No entanto, ainda existem muitas divergências na literatura especializada no que tange a formulação do preço de venda entre as unidades (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

Atkinson et al (2000) sugere quatro métodos diferentes para determinar o preço de transferência: baseado no mercado, baseado em custos, negociado e administrado.

Preço de Transferência Baseado no Mercado

O preço de mercado é a melhor maneira de se estimar o valor das mercadorias ou serviços transferidos entre os centros de responsabilidade. Para Padoveze (2003, p. 457):

O preço de mercado é o critério mais indicado porque qualquer produto ou serviço, sejam eles intermediários ou finais, tem um preço de mercado. É o preço que seria pago caso fosse adquirido de um fornecedor externo à empresa. Este é o critério que deve ser utilizado, pois tem todas as vantagens e nenhuma desvantagem: é objetivo, pois é aferido pelo mercado; evita discussões, pois o preço é dado por entidades externas à empresa; e incorpora competitividade, pois dá referencial externo às atividades internas da empresa.

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: (1) o mercado intermediário deve ser perfeitamente competitivo; (2) dependência mínima entre os centros de responsabilidade e (3) não pode haver custos ou benefícios adicionais para a organização na escolha do mercado ao invés da transação interna.

Preço de Transferência Baseado em Custos

O preço de transferência baseado em custo é utilizado quando não há um preço de mercado bem definido e estabelecido. A base mais usual para as transferências são os custos variáveis, os custos variáveis mais uma margem de lucro sobre os custos variáveis, o custo fixo e o custo fixo mais uma margem de lucro sobre o custo fixo (ATKINSON et al., 2000).

No entanto, Anthony e Govindarajan (2002) 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). 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 (VICENTE; PAIVA; ARANHA, 1999).

Para que a empresa utilize o custo padrão como base, ela precisa adotar uma forma de incentivo para as unidades de negócio a fim de que os custos sejam estabelecidos com integridade e sejam constantemente aperfeiçoados (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001). Segundo estes autores, se os valores padrões “[...] forem construídos buscando realmente os custos que deveriam ser, em condições de competitividade externa, pelo menos este critério poderá medir a eficiência operacional”.

De acordo Padoveze (2003, p. 457), pode-se também utilizar o custo-padrão mais uma margem de lucro e é considerado:

[...] uma variação do critério do custo-padrão, acrescentando ao custo uma margem-padrão de lucratividade, buscando aspectos adicionais de motivação. É um dos critérios mais utilizados, pois a incorporação de uma margem de lucro incorpora o aspecto motivacional, e a unidade transferidora deverá, em princípio, apresentar esta margem-padrão de lucro como resultado global.

No entanto, existe a dificuldade de se calcular qual seria a melhor margem de lucro. Anthony e Govindarajan (2001) sugerem que a margem de lucro deve ser a mais próxima possível da taxa de retorno que deveria ser obtida se o centro de responsabilidade vendesse aos clientes externos, como se fosse uma empresa independente.

Preço de Transferência Negociado

O preço de transferência negociado é aquele em que os centros de responsabilidade podem negociar os PT entre si, ou seja, os centros que está vendendo e o que está comprando negociam os valores entre si comparando os valores com os preços de mercado, se existir, ou do custo. No entanto, os centros de responsabilidade possuem a liberdade de comprar ou vender internamente ou externamente.

Segundo 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.

Preço de Transferência Administrado

O PT administrado é bastante utilizado quando uma transação particular acontece freqüentemente (ATKINSON et al., 2000). Normalmente, a empresa estipula as regras básicas para estipular o PT, isto é, ela estipula, por exemplo, as unidades que devem ser negociadas internamente ou externamente, sujeitando-se a regra de que se as condições de venda ou compra externas forem iguais às ofertas internas, deve ser feita a operação internamente (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2001), caso as unidades não cheguem a um valor de PT adequado deve-se recorrer a alguns procedimentos, como por exemplo, estipular um executivo responsável por resolver os desacordos que se reunirá com os outros executivos envolvidos na formulação do PT e anunciará o PT a ser praticado. Além disso, pode-se formar

uma comissão que terá como uma das responsabilidades solucionar os impasses sobre o valor do PT.

O efeito negativo desta metodologia de PT é que pode acarretar em um efeito motivacional negativo, se os membros de algum centro de responsabilidade acreditar que a aplicação de tais regras é injusta (ATKINSON et al, 2000).

No entanto, qualquer que seja a escolha pela empresa do método do PT a ser utilizado, sempre poderá levar a um comportamento disfuncional, ou seja, comportamentos que não condizem com o objetivo da empresa. Para solucionar este problema a empresa pode impor um valor “justo” de transferência e insistir para que a transação seja aceita. No entanto, nas empresas descentralizadas a constante intervenção da alta administração pode gerar uma recentralização (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

1.6.1.4 ROI (Return on Investment) e ROE (Return on Equity)

O ROI também conhecido como retorno sobre o investimento foi desenvolvido pela empresa Du Pont com o objetivo de considerar os investimentos realizados pelas empresas como uma forma de avaliar o seu desempenho através de três componentes da rentabilidade: Receita, Custo e Investimento. O ROI também é conhecido como retorno sobre o ativo - ROA (*Return on Assets*).

O ROI é calculado da seguinte forma:

$$\text{ROI} = \text{ROA} = \frac{\text{(LL) Lucro Líquido}}{\text{Ativo}}$$

Este método também pode ser apresentado de forma analítica através dos índices de atividade (giro do ativo) e a margem líquida conforme abaixo:

$$\text{ROI} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS}} \times \frac{\text{VENDAS}}{\text{ATIVO}}$$

Segundo Atkinson et al (2000) a decomposição do ROI permite a avaliação da evolução dos índices bem como evidencia o envolvimento entre eles. Além disso, ainda permite a comparação entre os índices obtidos entre unidades da empresa ou externa a ela, objetivando melhorar a tomada de decisão.

Anthony e Govindarajan (2001) apresentaram três vantagens na utilização do ROI: ele é uma medida compreensível uma vez que ele está vinculado aos relatórios financeiros e

qualquer mudança nos mesmos afetará o ROI; o seu cálculo é fácil, e o seu resultado é compreensível e significativo; a taxa ROI pode ser aplicada em qualquer unidade organizacional que vise lucro, independente de seu porte ou ramo de atividade.

Contudo, este método possui limitações quanto a sua utilização como indicador de desempenho, uma vez que o ativo poderá influenciar no resultado final de empresas mais novas e beneficiar empresas mais maduras e não considera os riscos futuros e nem a estrutura de capital da empresa.

O ROE ou retorno sobre o Patrimônio Líquido é um índice que mostra o retorno ou o prêmio dos acionistas sobre o patrimônio líquido da empresa em relação aos investimentos aplicados no empreendimento.

Através deste indicador o acionista consegue avaliar se o montante que ele aplicou está sendo remunerado de acordo com suas expectativas ou não. Além disso, permite ainda verificar como está a gestão dos recursos próprios e de terceiros.

O ROE pode ser descrito de acordo com a fórmula abaixo:

$$\text{ROE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

1.6.1.5 *Economic Value Added* (EVA)

O EVA ou valor econômico agregado surgiu em virtude de alguns indicadores contábeis como, o ROI e ROE não serem indicadores de desempenho que mostrassem a verdadeira criação de riqueza gerado para a empresa.

Ehrbar (1999, p.02) definiu EVA como:

Aritmeticamente, é o lucro operacional após o pagamento de impostos menos o encargo sobre capital (...) O que resta é o valor em dólares pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o custo de capital utilizado para realizar aquele lucro. Esse número é o que implica: é o resíduo que sobra depois de todos os custos terem sido cobertos. Economistas também se referem a isto como lucro econômico ou aluguel econômico. Nós chamamos EVA, valor econômico adicionado.

Para Nascimento (1998:179-180) o EVA:

É o lucro operacional líquido, menos o custo de oportunidade de todo o capital empregado, sendo esse custo de oportunidade definido como o retorno mínimo aceitável dos investimentos. É uma linha invisível que divide boas e más performances de empresas, uma taxa limite que deve ser obtida com propósito de criar valor.

Martinewski (2003) considera o EVA um indicador mais eficiente do que o lucro contábil no que tange a medida de criação de valor uma vez que reconhece o custo de capital e, assim, o risco das operações da firma.

A fórmula abaixo apresenta a maneira para se encontrar o EVA:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{C}\% * \text{TC})$$

Onde:

NOPAT: resultado operacional líquido (ou lucro operacional líquido) depois dos impostos.

C%: Custo percentual de capital total

TC: Capital total investido (próprio e de terceiros)

Segundo Stern Stewart & CO (2001), o EVA indica à alta administração três maneiras para aumentar o valor da empresa: 1) aumentar o retorno dos ativos já existentes, através da utilização mais eficiente dos mesmos; 2) investir recursos adicionais e atuar maciçamente até que o retorno obtido exceda o custo do novo capital; e 3) reduzir os investimentos e tentar se desfazer das atividades que gerem retornos abaixo do estipulado pela organização.

A Stern Stewart & CO (2001) apresentou as principais vantagens de se utilizar o EVA como um sistema de gestão, dentre os quais destacam-se a facilidade de entender o indicador, evita confusões que a utilização de várias medidas poderia provocar, não permite ambigüidade de objetivos, propicia a motivação dos gerentes, e aumenta a responsabilidade dos administradores com o capital investido pelos acionistas.

Entretanto, a utilização do EVA como uma ferramenta de gestão apresenta alguns problemas, dentre os quais se destacam: é uma medida de desempenho passada, é difícil de se medir adequadamente, não mensura todo valor adicionado ao acionista já que nem todos os efeitos são passíveis de mensuração, apresenta dificuldades no desenvolvimento de sistemas de remuneração consistentes com os valores do EVA apurados, e os efeitos no comportamento dos gerentes podem ser adversos quando o EVA for negativo por vários períodos (SILVA et al., 2006).

1.6.2 Medidas não financeiras

1.6.2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho tornaram-se incompletos, pois não mediam eficazmente a lucratividade que cada produto gerava e nem a contribuição dos

processos (JOHNSON; KAPLAN, 1987). Além disso, os gestores passaram a ter que visualizar o desempenho de diversas áreas da empresa de forma simultânea e conseqüentemente a gestão tornou-se mais complexa. A fim de solucionar os problemas mencionados anteriormente, Kaplan e Norton desenvolveram no início da década de 90 um conjunto de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro denominado *Balanced Scorecard*.

Niven (2002) descreveu o BSC como um conjunto de medidas de desempenho oriundo da estratégia da organização, sendo uma forma de comunicar aos *stakeholders* os resultados obtidos através dos direcionadores de desempenho utilizados para que a organização consiga alcançar a sua missão e os objetivos estratégicos.

Prado (2002) acrescenta ainda que o BSC foi desenvolvido para tentar solucionar os problemas de avaliação de desempenho das empresas, contudo o BSC mostrou-se uma ferramenta capaz de ajudar na implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, e a partir daí transformou-se numa ferramenta gerencial e estratégica de sucesso.

Inicialmente, o BSC buscava o equilíbrio entre as medidas de desempenho e os objetivos da empresa e tinha como meta principal equilibrar os objetivos de curto e de longo prazo; as medidas financeiras e as não financeiras; indicadores de tendência (*leading*) e de ocorrência (*lagging*); e as perspectivas internas e externas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo os mesmos autores, o BSC proporcionava uma estrutura capaz de verificar se a estratégia estava sendo alcançada e proporcionava à organização uma rápida e abrangente visão do negócio atual e futuro.

Posteriormente, o BSC foi proposto como um sistema de gestão de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997) que englobaria quatro diferentes perspectivas: financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira indica de que forma a estratégia de uma empresa e sua implantação está contribuindo para a melhoria da sua lucratividade. Essa perspectiva utiliza os indicadores financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos, aumento de receita, entre outros.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.68), “a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização”. As medidas essenciais envolvem os seguintes aspectos: retenção, captação, satisfação, conquista de clientes novos,

lucratividade do cliente, participação de mercado, tempo no atendimento, entrega dos produtos no prazo e a quantidade de novos produtos e serviços.

Kraemer (2003) define os processos internos como sendo as várias atividades empreendidas dentro de uma empresa que permite identificar as necessidades internas até a satisfação dos clientes. Na perspectiva dos processos internos identificam-se os processos críticos em que a empresa deve buscar a excelência (inovação, operação e serviço pós venda) fazendo com que clientes e acionistas se sintam satisfeitos.

Segundo Prado (2002, p.18), a perspectiva de aprendizado e crescimento “desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional”. Esses indicadores de desempenho buscam a construção da infra-estrutura que a organização precisa para crescer e melhorar continuamente no longo prazo e inclui metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

De acordo com Epstein e Manzoni (1997), as perspectivas do BSC apresentada anteriormente é um modelo e não uma restrição, isto é, as empresas podem utilizar as perspectivas pertinentes ao seu negócio ou acrescentar mais perspectivas além daquelas descrita acima.

Se as quatro perspectivas e suas medidas não forem implementadas totalmente o BSC não passará de um esforço despendido pela empresa para gerar um conjunto de medidas financeiras e não financeiras (SANTOS; ROCHA; SANTOS, 2003).

O BSC além de servir para mensurar o desempenho, mostrou-se capaz de implementar e comunicar a estratégia de maneira consistente uma vez que verificou a relação entre medidas e perspectivas através a relação de causa e efeito com o objetivo de informar e alinhar a estratégia (figura 2).

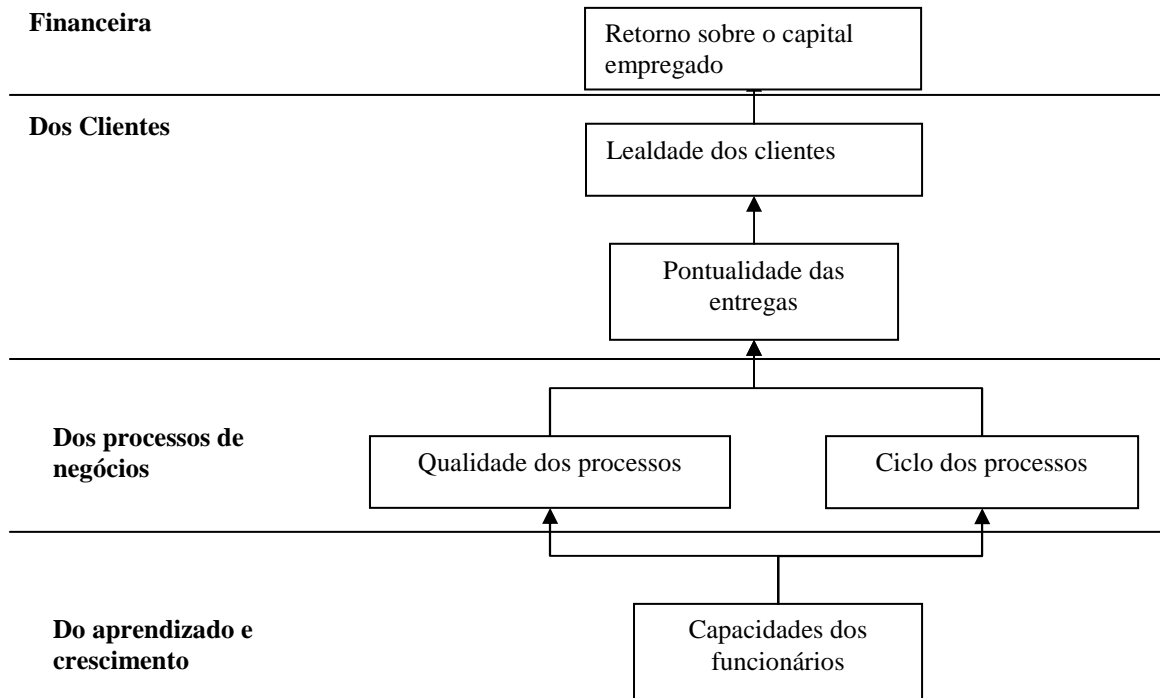


Figura 2: Exemplo da relação de causa e efeito das 4 perspectivas do BSC.
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Os objetivos e as medidas de desempenho é um processo de cima para baixo, da missão a estratégia de unidade, traduzindo a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis (CANEVAROLO, 2004).

Kaplan e Norton (2001) afirmam que a implantação do BSC é norteada pela “Visão” da empresa e dirigida pela sua “Missão”. De acordo com a “Visão” a empresa irá definir os objetivos dentro de cada perspectiva (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento). Posteriormente, deve-se definir a estratégia necessária para atingir esses objetivos bem como o indicador de desempenho mais adequado para medir se os objetivos estão sendo alcançados e se a estratégia adotada atende ao objetivo anteriormente definido.

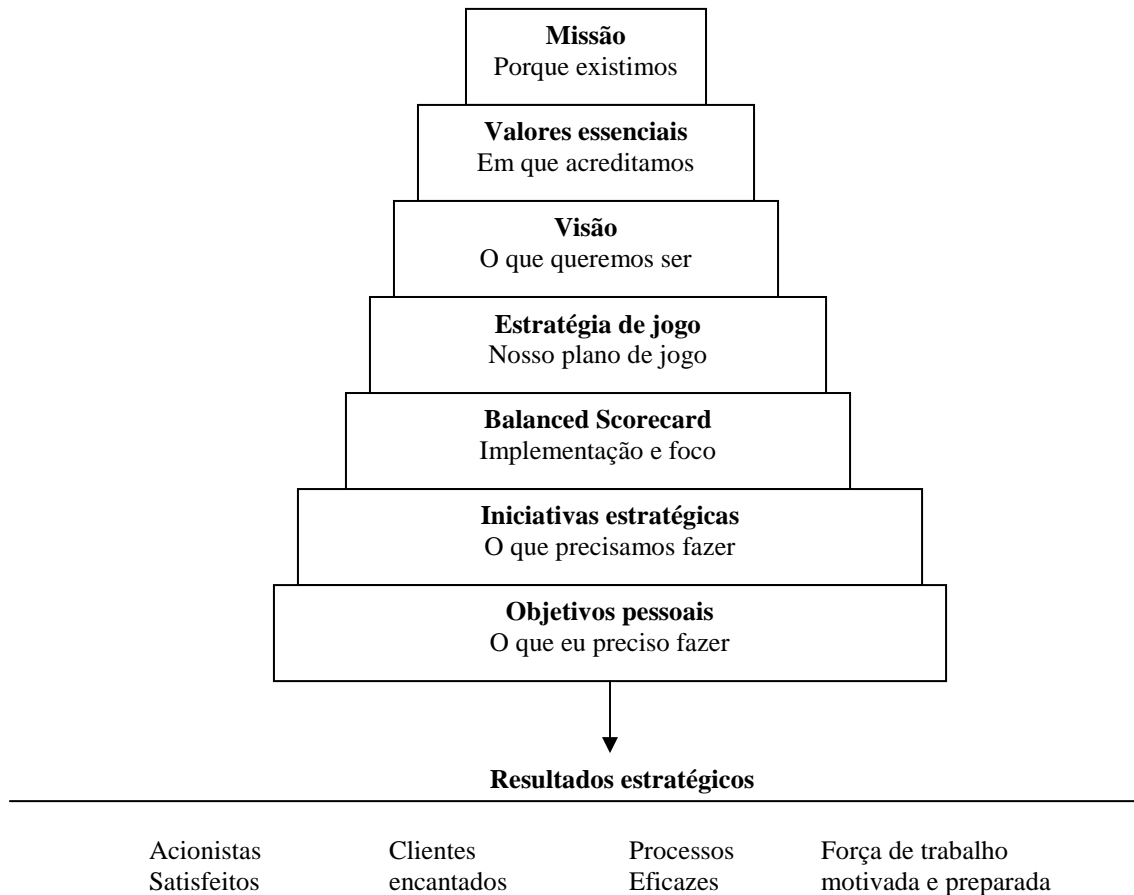


Figura 3: Traduzindo a missão em resultados almejados.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p.85).

Atualmente, o BSC tem sido usado pelas organizações para comunicar a visão e a estratégia organizacional para toda a empresa baseado em cinco princípios gerenciais: tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento de toda a organização à estratégia; implantar a estratégia passa a ser responsabilidade de todos os funcionários; a estratégia passa a ser um processo contínuo; e mobilização da mudança a partir da liderança executiva (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para a execução do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica emergiu o mapa estratégico com o objetivo de auxiliar a implantação da estratégia através das quatro perspectivas do BSC. De acordo com Kaplan e Norton (2001, p.81):

Cada indicador do balanced scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos pela implantação do BSC estão relacionados com:

- Fornecer a gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultará em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar conseqüência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa vão ter resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos;
- Encontrar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer para complementar ao que usualmente é divulgado em relatórios financeiros.

Kaplan e Norton (2001, p.369), apresentam as principais causas de fracasso na implantação do BSC:

- 1- falta de comprometimento da alta administração;
- 2- envolvimento de muito poucas pessoas;
- 3- encastelamento do *scorecard* no topo;
- 4- processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única;
- 5- tratamento do BSC como projeto de área de sistemas;
- 6- contratação de consultores inexperientes;
- 7- implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

Campos (2001) verificou que o uso do BSC como um instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia mostrou que as empresas possuem uma série de deficiências nos sistemas gerenciais tradicionais, como por exemplo, a dificuldade de relacionar a estratégia em longo prazo da empresa com as de curto prazo.

No entanto, Norreklit (2000) menciona algumas críticas ao BSC. As principais críticas apresentadas por essa autora são: as relações de causa-e-efeito entre as medidas de desempenho e a ausência da validade do BSC como um sistema de gestão estratégica. Ela acredita que não existe a relação de causa-e-efeito das medidas de desempenho, mas uma relação lógica envolvendo as ações realizadas em cada perspectiva e atreladas aos indicadores de desempenho. O BSC também não pode ser considerado um sistema válido para a gestão estratégica, mormente porque ele não assegura um enraizamento organizacional e ambiental. Por isso, existiria um vácuo entre a estratégia expressa em ações e a estratégia planejada.

Além disso, ele é um modelo estático e não dinâmico uma vez que não monitora continuamente a ação e o resultado dos seus concorrentes e o desenvolvimento tecnológico.

Posteriormente, Norreklit (2003) questionou a validade e o caráter inovador do BSC. Para esta autora, Kaplan e Norton (1997) utilizam excessivas figuras de linguagem, conceitos abstratos e imprecisos visando o convencimento do leitor muito mais pela emoção do que pela razão. Os conceitos são baseados no abstrato, definidos de forma vaga e carregados de adjetivos tornando o texto confuso e impreciso, e dificultando a crítica ao modelo.

1.6.2.2 Capital Intelectual (CI)

Nos dias atuais, onde o conhecimento e a informação tornaram-se globalizados e transformam-se rapidamente, o CI nas organizações tornou-se um elemento importante para que a mesma se adapte as constantes transformações e a competitividade gerada embutida na globalização. Por isso, a gestão do conhecimento tornou-se um fator importante dentro das empresas. Lozano (2000) definiu gestão do conhecimento como processo composto de todas as atividades capaz de gerar, encontrar, divulgar, repetir, usar e conhecer um negócio, com o objetivo de aumentar seu capital intelectual e seu valor dentro de mercado.

A diferença entre o valor de mercado e o valor contábil tem crescido ao longo das duas últimas décadas, mormente porque as organizações estão cada vez mais baseadas no conhecimento e bastante dependente do capital intelectual (BARKSKY; MARCHANT, 2000).

Inicialmente o ativo intangível era caracterizado como a capacidade intelectual humana. No entanto, percebeu-se que a inteligência competitiva também poderia ser uma variável resultante do conhecimento inserido dentro das organizações, bem como as marcas, patentes de seus produtos, fidelidade dos clientes, liderança competitiva, treinamento, habilidades dos funcionários, tecnologia de informação, relacionamento com fornecedores, desenvolvimento de novos produtos, *designs* dos produtos.

Assim, o CI faz parte dos ativos intangíveis de uma organização e tem se tornado essencial para que as empresas se adaptem a competitividade e tenham um bom desempenho. Não adianta a empresa ter ativos tangíveis, financeiros e alta tecnologia se os funcionários que a integram não estiverem aptos a gerir este conjunto de elementos. Além disso, as organizações necessitam dos seus funcionários uma vez que serão eles os responsáveis por renovar e inovar o negócio em busca de vantagem competitiva.

Desde 1950, a contabilidade tenta de alguma forma mensurar os ativos intangíveis, como por exemplo, o capital intelectual. No entanto, existe uma grande dificuldade no que

tange a sua mensuração uma vez que ainda não existe uma metodologia padrão que sirva para a comparação com outras empresas. Além disso, ainda existe a dificuldade de interpretar os dados obtidos através de algumas metodologias e a aparente falta de compreensão dos executivos da importância de mensurá-la.

Os ativos intangíveis começam no conhecimento, nas habilidades, nos valores e nas atitudes dos membros que fazem parte da organização. Estes são conhecidos como capital intelectual e incluem o conhecimento implícito e detalhado que gera o valor econômico para a organização (MARQUES, 2004).

Stewart (1998, p.xiii) definiu o CI como “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. (...) constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”. Assim, o CI representa o valor agregado ou adicionado que dependerá do conhecimento e da inteligência, ou seja, do capital intelectual de seus funcionários e não somente de recursos monetários.

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

Segundo estes mesmos autores o capital humano corresponde a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas. E o capital estrutural é formado pela infra-estrutura que apóia o capital humano, como por exemplo, máquinas e equipamentos, softwares, bancos de dados, etc.

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

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

Stewart (1998, p.xiii) e Viedma; Medrano; Chivite et al (2003) classificam o capital intelectual em: capital humano, capital estrutural e capital do cliente.

O capital humano é um conjunto que engloba a capacidade, conhecimento (*Know-how*), habilidade, criatividade e as experiências de todos os funcionários. Este conjunto irá proporcionar o desenvolvimento de produtos e serviços produzidos pelas organizações. Destarte, o capital humano também é um ingrediente importante para a execução da estratégia (HITT et al., 2001), ou seja, as empresas mantêm vínculos com fornecedores e clientes, por

exemplo, estão mais aptas a se inserirem em mercados internacionais sendo mais prováveis as chances de sucesso nos mercados internacionais (HITT et al., 2005).

O capital estrutural são o alicerce e a infra-estrutura que apóia o desenvolvimento do capital humano, como por exemplo, a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, a documentação, a cultura organizacional e a tecnologia.

O capital do cliente representa o relacionamento de uma organização com as pessoas e/ou empresas com as quais faz negócios como, por exemplo, o relacionamento com o cliente, com o fornecedor, satisfação do cliente, imagem da empresa perante terceiros (MARQUES, 2004).

Apesar dos ativos intelectuais serem intangíveis, eles podem ser mensurados e gerenciados. No entanto, os gestores precisarão desenvolver medidas de desempenho capazes de atrelar a produtividade interna da unidade ao seu respectivo valor de mercado bem como as medidas financeiras utilizadas pela unidade às medidas de avaliação do capital (BARSKY; MARCHANT, 2000). Somente assim, estas empresas conseguirão avaliar o seu CI e proporcionar uma melhora ao retorno do acionista.

1.6.2.3 Governança corporativa (GC)

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

Nos últimos anos, as empresas têm presenciado grandes mudanças na estrutura de controle e de gestão. As relações que antes eram praticamente simbióticas entre acionistas e administradores nas empresas estatais e empresas privadas familiares, de capital aberto ou fechado, estão sendo “problematizadas” através da reestruturação societária ocasionada pelas privatizações tendo como resultado a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, em especial investidor estrangeiro (LETHBRIDGE, 1997).

Essas mudanças, apesar de facilitar o acesso a novos financiamentos e gerar a modernização da gestão, podem criar um problema de monitoramento das relações entre os acionistas e os administradores em virtude da tendência de separar propriedade e gestão (LETHBRIDGE, 1997). Destarte, a modificação da estrutura das empresas no que tange a propriedade e gestão fez surgir o conceito de GC.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2006) 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 (*site* do IBGC).

Para Lodi (2000, p.24) a GC:

[...] é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios: equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram os gestores, confundindo em sua pessoa a propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a propriedade e a gestão.

Bouquin e Schwarz (2006) entendem a GC como um sistema de supervisão dos administradores das empresas pelos acionistas, sendo delineado por regras e normas sociais e auxiliado por eficientes SGC.

Assim, um sistema de GC é formado por um conjunto de instituições e regulamentos, responsáveis pela condução da relação entre os gestores das empresas e os *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo, investidores, entre outros) interessados nas informações divulgadas.

Os principais mecanismos que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão, de acordo com o IBGC, são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. De acordo com esse instituto, possuir um conselho de administração eficiente e a auditoria externa independente é a melhor maneira de garantir que a direção da empresa está comprometida em agregar valor para os acionistas da empresa no longo prazo (ANTUNES et al, 2007).

A globalização 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 GC visto que proporcionará o crescimento da confiança, e como resultado, poderá ampliar as fontes de recursos e reduzir o custo do capital (BANZAS 2005). Destarte, as boas práticas de GC têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

1.7 O processo de internacionalização das empresas

A internacionalização das empresas brasileiras teve 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, o país abre-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 (ROCHA, 2003). Nesta fase, as empresas passaram a perceber que participação no mercado externo seria uma estratégia permanente para a sobrevivência de muitos mercados.

Segundo Hitt, et al. (2002), a globalização é 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 em uma seqüência histórica, os principais fatores ambientais e motivacionais que influenciaram a internacionalização das empresas brasileiras que estão demonstrados no a seguir.

Fatores ambientais	Fatores motivacionais	Impactos na internacionalização
<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.

Quadro 7: A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização da empresas
Fonte: Rocha (2003, p.21).

Goulart, Arruda e Brasil (1996) mostraram os principais fatores que levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem, entre elas:

1. Necessidade de estar próximo ao cliente;
2. Conquista de novos mercados;
3. Acesso à tecnologia;
4. Estar presente em blocos regionais;
5. Fontes internacionais de financiamento;
6. Ultrapassar barreiras alfandegárias;
7. Ajustar-se às regulamentações do mercado local;
8. Acesso à rede de fornecedores;

Dunning (1994 apud FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005) apresentou ainda alguns fatores motivacionais que levam as empresas a se internacionalizarem e estão resumidas no quadro a seguir:

<i>Resource Seeking</i>	Exploração de recursos naturais e vantagens em custo de mão de obra
<i>Market Seeking</i>	Busca de vantagens de localização e sinergias de mercado
<i>Efficiency Seeking</i>	Busca da racionalização da produção, explorando economias de especialização e localização
<i>Strategic Seeking</i>	Aquisição de recursos estratégicos, seja em termos de competências ou no plano das finanças

Quadro 8: Motivações para a internacionalização.

Fonte: Adaptado a partir de Dunning (1994 apud FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005).

Entretanto, existem ainda alguns fatores que prejudicam a internacionalização de empresas brasileiras, entre eles, dificuldades de obter financiamento no Brasil para as unidades no exterior; diferenças culturais entre os países; dificuldade de obter acesso ao mercado financeiro local; elevado custo do financiamento; dificuldade de movimentar funcionários para outros países; e dificuldade de obtenção de informação a respeito dos mercados externos (VEIGA; IGLESIAS, 2002).

Existe, no entanto, um problema em relação à definição de “empresas internacionalizadas”. Cintra e Mourão (2005) observaram que no caso de empresas brasileiras há uma confusão sobre a internacionalização, exportação, e negociações internacionais. Contudo, eles notaram também que alguns analistas consideram que aquelas são fases para a internacionalização.

Cintra e Mourão (2005) definiram a internacionalização como o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, e sua posterior implantação, a fim de que a empresa esteja hábil para iniciar suas operações no mercado internacional. Entretanto, a definição apenas excluiu as atividades de importação e exportação uma vez que precisa haver uma relação contínua com o país externo e não uma atividade temporária ou esporádica.

Para Hemais e Hilal (2005, p.29), a internacionalização seria uma “conseqüência de um processo de ajustes incrementais entre as mudanças de condições da forma e de seu ambiente, mudança essas que expõem novos problemas e oportunidades”.

Portanto, para que uma empresa seja considerada internacionalizada é preciso que ocorra, por exemplo, a abertura de uma filial no exterior, o estabelecimento de parceiros, investimento entre empresas, acordos de colaboração industrial e/ou comercial e aquisição de empresas no país-alvo (RECUPERO; BARRETO, 2007).

Assim, pode inferir que a internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento das atividades de uma empresa em outros países, proporcionando à empresa o aproveitamento das oportunidades de negócios que o mercado externo.

Segundo Carlson (1975), o processo de internacionalização é semelhante a caminhar cuidadosamente em terreno desconhecido. A decisão de tornar-se internacionalizada não é uma decisão fácil, pois há riscos e incertezas de ingressar em mercados internacionais se comparadas com os lucros oriundos desta decisão.

A empresa que deseja se inserir no mercado internacional precisa estabelecer estratégias de internacionalização que envolve a decisão de empregar maior ou menor volume de recursos, de acordo com o caminho escolhido pela empresa para a internacionalização. Destarte, as maneiras como as empresas ingressam em mercados internacionais deve ser compreendida como uma das decisões mais importantes a serem tomadas no que tange à sua estratégia de internacionalização.

Por isso, a estratégia para ingressar no mercado internacional deve ser avaliada e estudada pelos gestores. Hitt et al. (2002) afirma que a estratégia internacional pode ser de dois tipos: estratégia a nível de unidades de negócio (liderança de custos, diferenciação ou liderança de custos/diferenciação) já definido anteriormente, e a estratégia corporativa (estratégia multidoméstica, global ou transnacional).

A estratégia corporativa é uma ação realizada pela empresa para ganhar vantagens competitivas a partir da atuação em diversas indústrias e países ou regiões (HITT et al., 2002) e podem ser divididas em:

a) Estratégias multidomésticas: as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas, ou seja, cada país tem liberdade para propor suas próprias estratégias objetivando um melhor ajustamento dos produtos ao mercado local (GHOSHAL,1987). Contudo, a utilização desta estratégia resulta em maior incerteza para a corporação em virtude das diferenças de mercado e conseqüentemente, das estratégias utilizadas em cada país. Além disso, a descentralização estratégica e operacional impossibilita o melhor aproveitamento das economias de escala, podendo ser mais custosas;

b) Estratégias globais: há maior padronização de produtos entre os mercados atendidos tanto internamente como externamente e a estratégia competitiva é centralizada e controlada na matriz da empresa, visando aproveitar os benefícios da interdependência entre as várias subsidiárias. Além disso, esta estratégia proporciona maior aproveitamento de economias de escala e permite a utilização de inovações desenvolvidas pela matriz ou pelas filias situadas em outros países. A desvantagem desta estratégia é a dificuldade de administrar

as necessidades operacionais em diversos países. Por isso, esta estratégia exige o compartilhamento de recursos e uma ênfase na coordenação e cooperação entre a matriz e suas filiais no exterior, exigindo maior centralização de controle da matriz.

c) Estratégias transnacionais: essas estratégias buscam conciliar a eficiência global e responsividade (velocidade de resposta) ao mercado local, requerendo uma “coordenação flexível”. Rose (1999) afirma que esta estratégia exige que os gerentes pensem globalmente, mas ajam localmente.

Além disso, Hitt et al. (2002) ainda sugere que a internacionalização das empresas pode acontecer através de várias maneiras de atuação, como, por exemplo:

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 (FEY; BEAMISH, 1999), 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 regulamentadoras e os problemas advindos de culturas corporativas, sociais e práticas diferentes.

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.

O quadro 9 resume as principais características de alguns modos de entrada no mercado internacional

Tipo de entrada	Características
Exportações	Custo elevado, pouco controle.
Licenciamento	Baixo custo, pouco risco, pouco controle baixos retornos.
Alianças estratégicas	Custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas de integração (por exemplo, duas culturas corporativas).
Aquisição	Rápido acesso a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, problemas para fundir-se com operações domésticas.
Nova subsidiária totalmente própria	Complexa, muitas vezes custosa, consumidora de tempo, risco elevado, máximo controle, retornos potenciais acima da média.

Quadro 9: Entrada no mercado global: Escolha do modo de entrada.

Fonte: Hitt et al (2002, p.338).

Na literatura, são encontradas algumas classificações para as empresas internacionalizadas (CANALS, 1994; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; DYMENT, 1987; dentre outros) dentro os quais destacamos os seguintes tipos:

- Empresa exportadora: representa a fase inicial do processo de internacionalização, onde as atividades operacionais concentram-se em um único país geralmente no país de origem;
- Empresa multinacional: tem como objetivo explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente diversificando atividades em outros países. Neste caso, as filias no exterior irão reproduzir quase totalmente a empresa matriz, mas não podem deixar de considerar às diferenças nacionais. 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.
- Empresa global: adotam estratégias coordenadas com todos os países onde operam, com o objetivo de adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global. No entanto, as atividades críticas das empresas 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.
- Empresa transnacional: para que uma empresa seja classificada como transnacional deve-se combinar 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, integram processos globalmente, melhorando-os, racionalizando recursos, eliminando redundâncias, atuando com produtos globais e vêem a receptividade local como uma maneira para obter flexibilidade nas operações internacionais. Estas empresas desenvolvem e exploram o conhecimento em termos mundiais e vêem as inovações como resultado de um processo que engloba vários membros da companhia.

O quadro a seguir resume as principais características das organizações internacionais.

Características	Empresa exportadora	Empresa multinacional	Empresa global	Empresa transnacional
Concentração	Centralização de tarefas e descentralização da distribuição	Descentralização e independência das unidades	Centralização e escala global	Dispersão, independência e especialização de tarefas
Adaptação	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
Aprendizagem	Expansão do conhecimento na empresa matriz e transferência pra outros países	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade nacional	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade nacional	Expansão conjunta e utilização global

Quadro 10: Algumas características das organizações internacionais.

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1992, p.94 apud CANALS, 1994, p.110).

De acordo com Canals (1994), nenhum dos modelos de organização empresarial pode ser considerado único, isto é, as empresas podem ser caracterizadas como uma mescla dos modelos apresentados anteriormente dependendo das características e dimensões de suas atividades internacionais.

Um dos momentos mais críticos para as empresas que estão em 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 (CANALS, 1994).

1.8 Enfoques teóricos sobre a internacionalização de empresas

Esta seção tem como objetivo apresentar, em linhas gerais, os principais enfoques teóricos sobre o processo de internacionalização bem como apresentar suas principais características.

Diversos autores procuraram classificar as teorias de internacionalização da firma. A literatura apresenta basicamente três teorias sobre a internacionalização das empresas: a comportamental, a econômica e estratégica.

As teorias econômicas consideram os aspectos econômicos, as tendências macroeconômicas nacionais e internacionais, baseiam seu nível de análise em teorias de comércio, localização, balanço de pagamento e nos efeitos da taxa de câmbio (HEMAIS;

HILAL, 2005). As abordagens econômicas utilizadas nesta pesquisa para entender a internacionalização da empresa são: teoria do ciclo de vida do produto, teoria da internalização e o Paradigma Eclético de Dunning.

Na teoria comportamental, o processo de internacionalização deixa de ser examinado sobre a ótica econômica e passa a ser analisado sob a perspectiva comportamental. As abordagens comportamentais que serão tratadas neste trabalho são: o modelo de Uppsala e a teoria de rede de relacionamentos também conhecido como *Networks*.

Basicamente, as teorias estratégicas têm como premissa básica que a estratégia adotada pelas empresas tem um papel fundamental em seu processo de internacionalização (ASSUNÇÃO, 2006). Existem várias teorias que tratam do processo de internacionalização sob a ótica da estratégia da empresa. No entanto, este trabalho dará ênfase apenas no modelo *Resource-Based View* (RBV).

Apesar das teorias sobre internacionalização tentarem explicar o como as empresas se inserem no mercado, elas parecem não ser capazes de esclarecer todos os aspectos de internacionalização das empresas (SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2002).

1.8.1 Teorias econômicas

1.8.1.1 Modelo do ciclo de vida do produto

O modelo do ciclo de vida do produto foi desenvolvido por Vernon (1966) e baseia-se no paradigma da imperfeição do mercado. Quando a empresa descobre uma inovação no mercado onde atua e pretende ampliar o ciclo de vida deste produto, as empresas iniciam sua expansão em países cuja demanda por este produto possa ser desenvolvida (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2005 e 2006).

Em sua pesquisa, Vernon (1966 apud PACHECO, 2007) tentou explicar os investimentos diretos norte-americanos no mercado externo, e de que maneira a exportação, importação e produção no exterior poderia ser alterada de acordo com o ciclo de vida dos produtos.

De acordo com Vernon (1966 apud PACHECO, 2007), as empresas inseridas em qualquer país desenvolvido do mundo teriam características similares a qualquer outra empresa em outro país desenvolvido, no que tange ao acesso a conhecimento tecnológico e capacidade de compreensão de princípios científicos. Contudo, o autor afirmava que o fato de possuir o igual acesso a conhecimento não representa a mesma probabilidade de aplicação

deste conhecimento em todas as empresas dos países desenvolvidos tendo em vista que dependeria muito mais da capacidade empreendedora dos gestores e das condições do mercado.

Vernon (1966 apud PACHECO, 2007) divide o ciclo de vida dos produtos em três fases: introdução, crescimento e maturação.

a) **Introdução:** normalmente ocorre em países desenvolvidos industrialmente e tecnologicamente, onde possui a oportunidade de ampliação do mercado, vantagens oriundas de inovações tecnológicas, vultosos recursos destinados a pesquisa e desenvolvimento, e altas barreiras de entrada (PACHECO, 2007). Vernon (1966, apud PACHECO, 2007) explica que nesta primeira fase o produto precisaria de flexibilidade para se adaptar aos consumidores e às possíveis críticas que pudessem surgir e, por isso, precisaria ficar próximo ao mercado consumidor para responder rapidamente às críticas e demandas do consumidor. Além disso, o produto seria diferenciado e único.

b) **Crescimento:** nesta fase a tecnologia começaria a ser difundida para outros países e o processo de produção passaria ser em massa com sendo difundida em outros países desenvolvidos (VERNON, 1966 apud PACHECO, 2007).

c) **Maturação:** Em virtude da propagação da tecnologia para outros países, a economia de escala e a redução de custos passam a ser as maiores preocupações para os gestores. Nesta fase, a produção se tornaria mais padronizada e a tecnologia mais estável, eficiente e menos flexível. A produção seria transferida para países em desenvolvimento, tendo em vista o baixo custo com a mão-de-obra uma vez que a tecnologia foi difundida para outros países, não havendo a necessidade de desenvolver novas tecnologias e conseqüentemente de utilizar mão-de-obra mais qualificada. Então esses países se tornariam exportadores dos produtos para os países desenvolvidos com um preço mais baixo. Assim, esses produtos padronizados tornar-se-iam mais atraentes para países emergentes, como o Brasil, e começariam a competir com empresas locais dos países desenvolvidos (VERNON, 1966 apud PACHECO, 2007).

Sendo assim, o modelo de ciclo de vida do produto trata-se de um modelo prescritivo, determinista, onde, de forma seqüencial, as empresas completam o ciclo de internacionalização. No entanto, atualmente, o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor e esta seqüência nem sempre é encontrada nas empresas em processo de internacionalização e nem naquelas que já são consideradas internacionalizadas (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2005, 2006).

De acordo com este modelo, empresas com sede em países em desenvolvimento procuram instalar suas subsidiárias também em países em desenvolvimento. No entanto, no Brasil, esta prática não tem sido seguida, uma vez que muitas empresas brasileiras estão instalando subsidiárias em países desenvolvidos e em desenvolvimento (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2005 e 2006).

Entretanto, a oportunidade de entrar no mercado internacional não depende apenas da inovação tecnológica das empresas, e sim de outros aspectos externos e internos, como por exemplo, oportunidades, ambiente externo, ameaças no mercado interno, políticas de incentivos e recursos financeiros e operacionais.

1.8.1.2 Teoria da internalização

A teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981) versa sobre a ótica de que se deve ou não internalizar as atividades da empresa. Esta teoria analisa as vantagens econômicas para decidir a atuação no mercado internacional, ou seja, a melhor maneira de ingressar nestes mercados com a redução dos custos de transação aplicados aos negócios internacionais.

Casson (1983 apud PACHECO, 2007) estudou o relacionamento entre o crescimento da firma e o monopólio de produto com demanda crescente e concluiu que o crescimento deste produto diminuiria quando o mercado local se tornasse saturado. Assim, a empresa precisaria recorrer a novos mercados, ou desenvolver novos produtos para continuar crescendo. A empresa considerará vantajoso internalizar sua atividade quando os custos de aplicar no mercado externo forem menores que no mercado doméstico, ou seja, quando os benefícios da internacionalização superam os custos. Todavia, considerar apenas os custos de internalização não é o mais adequado, pois ainda precisará considerar os aspectos de localização, que incluem custos de transporte e produção, as estratégias da empresa optando por centralização ou dispersão das atividades e a concorrência dos mercados (MAZZOLA, 2005).

Segundo a teoria da internalização, a empresa começa a internacionalizar suas atividades passando do processo de exportação para outros mais complexos a fim de que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa (BORINI, et al. 2004).

Rugman (1981) 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 (BARRETO, 2002). Entretanto, Buckley e Casson (1976) acreditam que essa seqüência não é uma regra e que várias exceções poderiam ocorrer.

1.8.1.3 Teoria do paradigma eclético da produção internacional

O paradigma eclético da produção internacional (DUNNING, 1979, 1988) pretende explicar a amplitude, a forma e o padrão da inserção internacional.

Para Dunning (1979), as empresas apenas se internacionalizam quando apresentam alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes de outra nacionalizada e quando se torna mais lucrativo internalizar suas atividades do que vender ou licenciar para outras empresas. Destarte, o principal motivo para a produção internacional seriam imperfeições dos mercados internacionais (PACHECO, 2007).

Para que as empresas se internacionalizem, elas precisam possuir algumas vantagens sobre seus concorrentes locais para que o investimento no exterior seja vantajoso e compense o custo para se instalar e se manter, dentre elas estão as vantagens da *ownership* (propriedade), *location* (localização) e *internalization* (internalização) (DUNNING, 1988).

As vantagens de propriedade compreendem a capacidade da própria empresa necessária para que ela se destaque entre as empresa locais e até mesmo de empresas estrangeiras como, por exemplo, os ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, a empresa manteria sobre o seu domínio o recurso aplicado em outro país (PROENÇA; PAULA, 2005).

As vantagens de localização é o que torna um país atrativo, ou seja, são as vantagens oferecidas pelos países estrangeiros, como por exemplo, os recursos naturais abundantes, mão-de-obra mais barata se comparado com o país de origem, infra-estrutura adequada, o tamanho do mercado, custo de transporte e de produção, tarifas alfandegárias e política econômica. Estes exemplos podem fazer com que a produção nesses países reduza os custos das empresas entrantes, tornando-as mais competitivas.

A vantagem de internalização significa como será realizada a atividade internacional e define se a empresa estaria disposta a internalizar suas atividades operacionais ao invés de confiá-las ao mercado local. O principal motivo para a internalização está atrelado nas imperfeições de mercados vinculadas a: (i) sensibilidade de risco e incerteza; (ii) alcance de economias de escala; (iii) geração de custos e benefícios oriundos de uma transação internacional (ASSUNÇÃO, 2006).

De acordo com Iglesias e Veiga (2002), na formação de empresas multinacionais brasileiras é necessário que elas tenham vantagens de propriedade significativa, uma vez que sem elas as falhas de mercado e a existência de custos de transação não justificariam o processo de internacionalização dos produtos.

As teorias econômicas também possuem algumas limitações como, por exemplo, por terem o caráter estático, elas não tratam do aprendizado organizacional; não explicam as maneiras de cooperação empresarial; são voltadas mais para as atividades de manufaturas do que de serviços; o seu enfoque central é estritamente econômico e; não considera o papel desempenhado pelos executivos no processo de internacionalização (BORINI et al, 2004).

1.8.2 Teorias comportamentais

1.8.2.1 Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala trata do enfoque comportamental do processo de internacionalização e foi desenvolvido durante a década de 70 pelos professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977 e 1990).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) foram os primeiros autores a pesquisar o processo de internacionalização sob a perspectiva comportamental. Esses autores selecionaram quatro empresas suecas multinacionais e realizaram um estudo nas mesmas a fim de descrever e analisar o seu processo de internacionalização. Os autores concluíram que a internacionalização destas empresas ocorreu de forma gradual e que a escolha dos mercados externos era influenciada pelo tamanho deste mercado e pela distância psíquica ou psicológica do país de origem. A distância psíquica representa a soma de alguns fatores, tais como a diferença entre o idioma, educação, práticas legais e de negócios, cultura, desenvolvimento industrial entre outros, que interferem no fluxo de informações entre mercados. Sendo assim, as empresas procuram se inserir em países que se sintam menos estrangeiras possíveis (HILAL; HEMAIS, 2003).

Assim sendo, as empresas procuram fazer negócios com mercados de menor distância psíquica, ou seja, mercados que sejam mais similares aos das operações já existentes, para então entrar em outros mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Logo, a entrada no mercado externo acontece de forma seqüencial evoluindo de mercados psiquicamente

próximos para mercados psicologicamente distantes (CARNEIRO; HEMAIS, 2005; ROCHA, 2005).

Corroborando com as pesquisas de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo do processo de internacionalização. Este modelo também afirmava que a internacionalização das empresas era um processo gradual de aquisição de conhecimento do mercado externo através da experiência e do aprendizado adquirido no exterior. Os autores afirmavam que a falta ou o desconhecimento do mercado externo é o que fazia as empresas suecas ingressar no mercado externo por etapas e por isso, elas não se arriscavam em grandes investimentos no início.

Johanson e Vahlne (1977) afirmam ainda que 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.

Em virtude do pouco conhecimento das empresas sobre o mercado externo, elas precisariam seguir as etapas a fim de reduzir o risco da operação em países estrangeiros (VIEIRA; ZILBOVICIUS, 2005). Destarte, aqueles estágios mostram o nível de comprometimento crescente de recursos com o mercado externo. Conforme a empresa fosse ganhando mais experiência no mercado externo tenderia a procurar mercados mais psicologicamente distantes, concordando com o conceito de distância psíquica.

Destarte, para Johanson e Vahne (1977) a internacionalização é a resposta ao crescimento e desenvolvimento das empresas e baseia-se em três pressupostos: a ausência de conhecimento sobre o mercado externo é a maior barreira na internacionalização, o

conhecimento contraído devido à experiência é o fator mais importante na internacionalização e, a empresa se internacionaliza gradativamente.

Johanson e Vahlne (1977 e 1990) acrescentaram ainda mais dois conceitos para explicar melhor o processo de internacionalização: o conhecimento e o comprometimento. O primeiro diz respeito ao conhecimento adquirido do mercado estrangeiro na qual deseja se inserir, enquanto que o comprometimento refere-se a quantidade de recursos aplicados no país estrangeiro. Por isso, as empresas tenderiam a aumentar o comprometimento de recursos no mercado externo quando reduzissem incertezas em relação aos países estrangeiros através do conhecimento e da experiência adquirida (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A figura 4 sintetiza esta discussão.

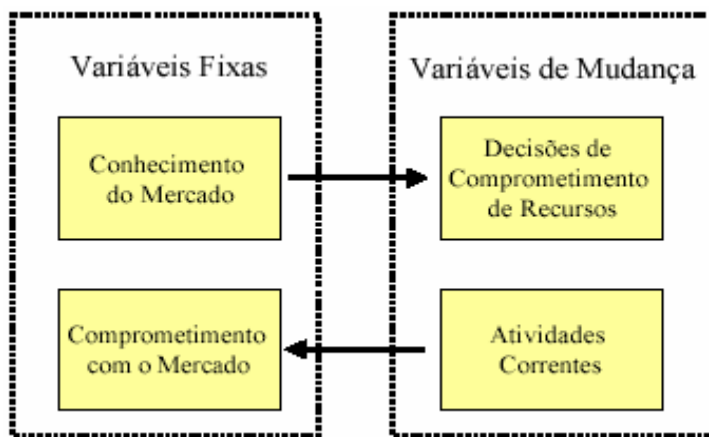


Figura 4: O mecanismo básico de internacionalização: variáveis fixas e de mudanças.
Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

Portanto, as decisões dos gestores em investir mais recursos e o aumento atividades operacionais da empresa se modificam com o aumento do nível de comprometimento com os mercados externos. Conseqüentemente, este novo nível de comprometimento, gera uma mudança no fluxo de informação e um aumento na quantidade de conhecimento acumulado pela empresa, o que influencia as próximas decisões da companhia sobre investir no mercado internacional (ASSUNÇÃO, 2006).

Este modelo tem recebido críticas de vários autores no que tange ao gradualismo do processo de internacionalização das empresas. As limitações deste modelo compreendem a visão linear, esquemática e determinística; não considera a possibilidade de não ter que passar por todas as fases do processo de internacionalização; não considera que os diversos ambientes de negócio podem afetar a seqüência e a velocidade das fases de

internacionalização; não aborda a possibilidade de reduzir o seu desenvolvimento gradual devido a diminuição do grau de incerteza pelo o conhecimento adquirido do mercado externo; e não trata da possibilidade da empresa em desinvestir no mercado estrangeiro (BORINI et al, 2004). Para Turnbull (1987), as grandes empresas com experiência internacional usam diversas maneiras de entradas em novos mercados internacionais, podendo assim “queimar etapas”. Barney (1997) argumenta que várias empresas utilizam-se de alianças do tipo *joint ventures* para entrar mais rápido em novos mercados internacionais onde a incerteza é fator principal, mas em virtude das oportunidades apresentadas pelo novo mercado esta incerteza representa uma oportunidade. Ou seja, este modelo não avalia as condições competitivas e o potencial do mercado externo (PEDERSEN, 1999) como fatores para “queimar etapas” dos estágios de internacionalização.

A evolução do modelo de Uppsala fez surgir o conceito de *networks*, isto é, quando a internacionalização deixa de ser apenas uma questão de exportar a produção e passa a ser percebida mais como a oportunidade de exploração de relacionamentos potenciais existentes nos países estrangeiros (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996). Destarte, esse novo conceito baseia-se em relacionamentos com outros atores, externos às organizações e os laços cognitivos e sociais entre esses atores é o que coordena proporciona a eficácia do processo de internacionalização (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2007).

1.8.1.2 Teoria das redes ou *Networks*

A teoria das redes de relacionamento desenvolvida por Johanson e Mattsson (1988) representa uma evolução do modelo de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2002). 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).

Hilas e Hemail (2002) afirmaram que o grau de internacionalização de uma empresa refere-se não apenas aos recursos alocados no exterior, mas também está relacionado ao grau de internacionalização da *network* que ela está inserida. Assim, para se entender o processo de internacionalização das empresas seria necessário não apenas analisar as atividades realizadas

por uma empresa, mas tentar compreender, ainda, as relações que esta mantém com outras empresas em um âmbito mundial (ASSUNÇÃO, 2006).

De acordo com esta teoria, a percepção da matriz em relação ao mercado internacional não é o único fator capaz de explicar o maior ou menor comprometimento da operação no mercado externo (MAZZOLA, 2005). Tende a ser muito mais um envolvimento entre matriz, subsidiárias, fornecedores, competidores, consumidores, em contextos culturais e geográficos diversos e distintos que determinam o processo de internacionalização e não se restringe apenas ao modo de entrada (REZENDE, 2002). Para este autor, as subsidiárias são mais influenciadas pelas mudanças iniciadas por atores espalhados pelos países onde a empresa possui negócios e, por isso, tais mudanças podem representar uma ruptura na seqüência de modos de operação.

De acordo com Bjorkman e Forsgren (2000), a teoria da rede explica o processo de internacionalização dando ênfase nos laços cognitivos e sociais entre o país de origem e o mercado externo na qual a empresa deseja fazer negócios.

Destarte, a *network* pode incentivar a entrada em mercados externos, bem como a continuidade das operações estrangeiras uma vez que se baseia no conhecimento e no laço de confiança na pessoa com quem o empresário está se relacionando (HEMAIS; HILAL, 2005), e isto faz com que a distância psíquica percebida entre dois mercados diminua e, conseqüentemente, o risco seja reduzido (ROCHA, 2005). Por isso, uma boa rede de relacionamento pode fazer com que as empresas invistam até mesmo em países psiquicamente distantes de seu país de origem (HEMAIS; HILAL, 2001).

A teoria da rede se sobrepõe a distância psíquica da teoria de Uppsala uma vez que os obstáculos entre os países podem ser suplantados pelo processo de aprendizagem e de conscientização das limitações das percepções do indivíduo, ou seja, além de reduzir a distância psíquica elimina também a idéia de que os países similares são mais fáceis de se gerenciar e de se conhecer do que os países (NORDSTROM; VAHLNE, 1992); as percepções psíquicas dos ocupantes das posições da alta administração influenciam a decisão e a forma de internacionalização; e não defende o incrementalismo do modelo de Uppsala (MAZZOLA, 2005). Assim, o desenvolvimento da rede de conhecimento e relacionamento poderia reduzir a distância psíquica entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

1.8.3 Teoria estratégica

Ao contrário dos modelos anteriores, que se baseavam basicamente na perspectiva do mercado, o modelo RBV analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que a organização detém. De acordo com este modelo qualquer empresa possui uma variedade de recursos físicos, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos e a partir disto a empresa é capaz de criar vantagens competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990, BARNEY, 1991; 1997, 2004, KROGH; ROSS, 1995) e estes recursos representam exemplos de fontes de vantagens competitivas sustentáveis importantes e determinantes para a competitividade da empresa, desde que compreenda as possibilidades estratégicas que são passíveis de serem operacionalizadas e esteja de acordo com os recursos de que as empresas dispõem.

O modelo RBV tem sua origem na teoria econômica tendo como um de seus principais defensores Penrose (1959). Ele defendeu que as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas a partir das imperfeições do mercado e que em virtude das particularidades oriundas desta imperfeição eles desenvolvem capacidades únicas ou recursos intraempresarialmente como, por exemplo, através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, melhorias na capacidade de produção, compreensão das necessidades dos clientes entre outros (FERREIRA; CARIDADE; BARBERO 2005).

Segundo Leask (2004), as empresas constroem suas estratégias combinando recursos com oportunidades de mercado que as empresas identificam. Deste modo, o modelo RBV surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas capazes de analisar qual a posição da empresa em relação aos recursos por ela aplicados e, a partir daí, propor uma série de opções de estratégias a serem seguidas pelas empresas (WERNERFELT, 1984).

De acordo com Barney (2004), a utilidade principal do modelo RBV é auxiliar os executivos a identificar quais recursos e competências podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável e quais têm uma baixa probabilidade de sê-lo.

Para identificar qual é, de fato, a competência essencial da empresa analisada Barney (2004) utiliza um dos modelos-chave do RBV chamado de VRIO (V de valioso, R de raro, I de dificilmente imitável e O de organizável), ou seja, se a empresa possuir recursos que criam valor, que sejam raros, difíceis ou custosos de ser imitado, e se a empresa é capaz de organizá-los para explorá-los, esses recursos podem ser considerados uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a sua empresa. No entanto, se um recurso é valioso, mas não é raro, esta empresa irá ficar, no máximo, em paridade com outras do mesmo ramo. Por outro

lado, se um recurso é valioso, raro, mas de fácil imitação, ele é considerado como uma fonte de vantagem competitiva temporária, ou seja, é justamente o fato do recurso ser difícil ou custoso de imitar que torna a vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 2004).

De acordo com Proença (1999, p.100), 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. (FLEURY; FLEURY, 2003).

Muitos autores estudaram a relação entre o modelo RBV e os processos de internacionalização das empresas (PENG, 2001; TREVINO; GROSSE, 2002; MOON; ROEHL, 2001). Segundo estes autores, a empresa multinacional deve possuir determinadas vantagens para ingressar no mercado internacional. E o modelo RBV acrescenta que estas vantagens advêm de um conjunto de recursos e competência da firma, acrescentando um poderoso suporte ao desenvolvimento dos estudos em negócios internacionais (PENG, 2001).

Fahy (1998) corrobora com o tema ao afirmar que as variáveis internas e externas à firma e as condições dos fatores do país aliados às escolhas estratégicas, permitiriam um desempenho superior na competição do mercado externo como mostra a figura 4.



Figura 5: Modelo Baseado em Recursos para Vantagem Competitiva Global.
Fonte: Fahy (1998, p. 5).

O quadro a seguir apresenta um resumo das teorias apresentadas anteriormente com os principais pontos defendidos pelas teorias de internacionalização. Esses pontos serão investigados no estudo de caso.

Enfoque	Teoria	Idéias principais
Econômico	Ciclo de vida do produto	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Fases do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento e maturação.
	Internalização	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Ingresso no mercado externo de maneira incremental.
	Paradigma eclético	<ul style="list-style-type: none"> • Firms operam no exterior quando tem vantagens competitivas em propriedade, localização e internalização.
Comportamental	Escola de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha do mercado de acordo com a distância psíquica. • Internacionalização incremental (exportação, representantes independentes, subsidiárias de venda e unidade de operações no exterior). • Acúmulo de experiência e conhecimento gradual do mercado acarreta em maior comprometimento com o mercado externo.
	<i>Networks</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência das redes de relacionamentos (<i>network</i>) com o mercado externo. • Ênfase nos laços cognitivos e sociais entre o país de origem e o mercado externo na qual a empresa deseja fazer negócios
Estratégico	<i>Resource-Based View</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que a organização detém. • Seqüência de entrada delineada pela disposição dos recursos e habilidades da empresa.

Quadro 11: Principais teorias de internacionalização

Fonte: Adaptado de Hemais e Hilal (2004).

Goulart et al. (1996) afirmam que as estratégias utilizadas para ingressar em mercados internacionais não precisam ser consideradas como deterministas e, conseqüentemente, não precisam ser descritas a partir de apenas um único modelo.

1.9 Sistema de 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.

Assim, 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 (JOHNSON et al., 2001).

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.

Para Otley (1994), 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. Para estes autores, devem ser consideradas às diferenças culturais existentes entre os países, apesar das mesmas não afetarem o desenho dos sistemas de controle. Entretanto, elas podem ter uma grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema é usada, uma vez que pessoas de

diferentes origens farão uso das informações transmitidas pelo sistema de controle gerencial e poderão reagir de diferentes formas.

Outro fator importante é a estratégia adotada pelas organizações no seu processo de internacionalização, buscando a determinação dos fatores-chaves de sucesso importantes para estratégia traçada (MACIARIELLO; KIRBY, 1994). 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.

Ao entrar em outros países as empresas precisam avaliar o idioma do país, os seus costumes, as práticas de negócio, as regras, as leis. Além disso, 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 (MERCHANT, 1998).

Ainda, de acordo com Merchant (1998), o controle de uma organização multinacional é muito mais complexo do que uma organização doméstica por, pelo menos, cinco motivos:

1. A maior dimensão geográfica;
2. Problemas na determinação de preços de transferência internacionais;
3. Alta assimetria informacional que pode existir entre a gerência central e o negócio no exterior (leis, costumes, riscos, etc.);
4. Diferenças de fusos horários e de idiomas; e
5. O problema cambial.

Na visão de Dymment (1987), as empresas globalizadas precisam ser geridas de maneira diferentes das empresas nacionais ou multinacionais e por isso, o sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender a estratégia mundial.

Cabe ressaltar a diferença entre gerenciar uma empresa multinacional tradicional e a empresa global. Segundo Dymment (1987), o sistema de controle das empresas multinacionais corresponde a adaptações dos sistemas usados pela matriz, com algumas modificações a fim de atender as exigências legais e as necessidades administrativas dos países onde opera. Nestas organizações a ênfase é dada ao resultado gerado pela operação de cada país onde opera, embora seja influenciado por algumas variáveis que não estão sob o controle da

administração local como, por exemplo, as diferenças de mercado, a evolução tecnológica e a determinação dos preços de transferência internacionais. O controle de gestão é feito através de sistema contábil padrão e uniforme em todas as unidades, tendo como principal função a de facilitar a consolidação dos resultados pela matriz.

Segundo este mesmo autor, na organização global a informação estratégica influencia as filiais no exterior ao contrário da informação estratégica usada pelas filiais de uma multinacional, que geralmente se concentram no ambiente local, nos competidores locais e na economia local. Assim, o administrador de uma organização global precisa tomar decisões que envolvem toda a cadeia de valor agregado – da pesquisa e desenvolvimento até a distribuição – com uma estratégia integrada e mundial.

Para Dyment (1987), uma organização global deve ser administrada de maneira centralizada sendo que os gerentes de produto precisam ter autoridade mundial. Segundo este autor, o sistema de controle gerencial de uma organização global precisa ter poucos objetivos críticos e estes formaram o núcleo do sistema de controle gerencial da organização. No entanto, os objetivos críticos devem ser diferentes para cada país em que a organização opera. Em relação ao controle financeiro, este deve utilizar sistemas específicos, sendo que alguns disponibilizando informações diárias ou, até mesmo, instantâneas como, por exemplo, o fluxo de caixa e aplicação nos diversos países onde atua. Além disso, as organizações globais precisam de informações sobre a legislação (fiscal, societária, trabalhista) nos diversos países onde atua, informações de mercado e sobre o desempenho gerencial para o seu controle.

Sendo assim, o objetivo fundamental do controle gerencial em uma organização global deve ser o de verificar se as estratégias globais estão sendo implantadas com sucesso, pois se a empresa utilizar um sistema de controle inadequado para uma estratégia global poderá levar a empresa global a buscar os elementos inadequados e, conseqüentemente, não alcançará a vantagem estratégica desejada (MARTINEWSKI; GOMES, 2002).

No entanto, quando as subsidiárias de empresas globais crescem e atingem certo grau de autonomia em relações aos recursos estratégicos surge um problema no que tange ao controle gerencial uma vez que a capacidade da organização central de controlar as estratégias das subsidiárias reduz (PRAHALAD; DOZ, 1993).

No que tange a implantação e utilização de um sistema de controle gerencial em empresas que adotam estratégias transnacionais, Barlett e Ghoshal (1992) enfatizam que a administração deve preocupar-se em responder as demandas ambientais de acordo com os recursos estratégicos disponíveis, desenvolver competências para uma coordenação flexível que seja capaz de gerenciar em um ambiente complexo e a criação de mecanismos capazes de

desenvolver um sentimento de um maior comprometimento com os objetivos da organização entre os gestores e os demais funcionários.

Apesar de a maioria das práticas utilizadas para controlar uma empresa no exterior seja semelhante às domésticas, Anthony e Govindarajan (2001) consideram dois problemas nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior: a política de preços de transferência e as taxas de câmbio.

De acordo com os mesmos autores, alguns fatores devem ser considerados na definição do preço de transferência de operações no exterior, além das observadas no âmbito doméstico, dentre os quais citamos:

- Tributação: se as diferenças entre taxas de impostos existentes entre os países forem significativas acarretará redução do imposto de renda consolidado;
- Regulamentos Governamentais: quando não há restrição governamental a empresas deverá adotar os preços de transferência que causaram redução da receita tributável nos países com alta taxa de imposto de renda, maximizando o seu lucro global;
- Controles de Câmbio: podem limitar os montantes de importação de certas mercadorias devido a variações nos preços. Logo, um preço de transferência mais reduzido pode fazer com que a subsidiária importe maior quantidade de mercadorias;
- Acumulação de Recursos: uma empresa pode desejar acumular recursos num país e não em outro, e o preço de transferência passa a ser uma forma de transferir recursos;
- Sociedades em Cota de Participação (*Joint Ventures*): este tipo de parceria pode limitar a utilização do preço de transferência uma vez que a parceria estrangeira poderá resistir em incorrer em eventuais prejuízos.

O preço de transferência deve ser analisado com cuidado, pois uma vez constituído poderá afetar a avaliação de desempenho das unidades operacionais instaladas no exterior.

Existe ainda a complexidade causada pela conversão das demonstrações contábeis para a moeda do país de origem e a avaliação de desempenho das unidades no exterior bem como de seus executivos. Sobre este assunto, Anthony e Govindarajan (2001) enfatizam que a unidade localizada no exterior não deve ser penalizada e responsabilizada pelos resultados obtidos da conversão das demonstrações para a moeda da empresa do país de origem.

1.10 Pesquisas atuais que tratam do impacto da internacionalização sobre o controle gerencial de empresas brasileiras

Este tópico tem como objetivo apresentar os resultados de algumas pesquisas recentes que tratam do impacto da internacionalização sobre o controle gerencial de empresas brasileiras. A instituição que mais contribuiu com o estudo sobre o controle gerencial e internacionalização de empresas foi a COPPEAD através de diversas teses de doutorado, dissertação de mestrado, publicação de livros sobre o tema “Internacionalização” e artigos acadêmicos. Essa instituição ainda possui um núcleo de pesquisa que trata especificamente de questões que envolvem a internacionalização de empresas (sobretudo, brasileiras), o NUPIN. Os estudos realizados sobre o controle gerencial dão continuidade ao trabalho desenvolvido por Josir Simenone Gomes em 1983, na sua tese de doutorado “Um estudo exploratório sobre o controle gerencial em nove empresas estatais brasileiras”.

As pesquisas sobre a internacionalização de empresas brasileiras têm crescido bastante. Algumas instituições têm contribuído para este crescimento como, por exemplo, a COPPEAD – NUPIN, a Universidade de São Paulo, a Fundação Dom Cabral (FDC), a Universidade de Pernambuco, entre outros.

Entretanto, ainda é incipiente o estudo que versa sobre o impacto da internacionalização sobre o controle gerencial de empresas brasileiras. Josir Simenone Gomes tem contribuído bastante para as pesquisas desse tema, mormente no mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Dentre as empresas já pesquisadas neste âmbito, destacam-se as seguintes: Construtora Norberto Odebrecht S.A, Globo Ltda, Souza Cruz S.A., Natura Cosméticos S.A., Embaré Indústrias Alimentícias S.A., Chandler Industrial da Bahia, 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.

Entretanto, serão selecionadas apenas algumas empresas para apresentar os resultados das pesquisas. O critério de seleção das empresas baseou-se no *ranking* de Internacionalização das Transacionais Brasileiras, pesquisa realizada pela FDC em parceria com a *Columbia Program on International Investment* (CPII), da Universidade de Columbia, apresentado no Seminário Internacional “Consolidação Regional e Expansão Global das Empresas Multinacionais Latino-Americanas”, que aconteceu dezembro em São Paulo. Essa pesquisa destaca as maiores companhias brasileira internacionalizadas. Para realizá-la foram solicitadas

a cinquenta empresas brasileiras que investem no exterior, informações referentes ao ano de 2006. No entanto, apenas vinte empresas responderam ao questionário conforme apresentado no quadro a seguir.

Ranking		Nome	Setor	Ativos no exterior / ativos totais (%)	Receita no exterior / receita total (%)	Empregados no exterior / empregados totais (%)	Índice de Transnacionalidade (%)	No. de países onde tem operações
Ativos no exterior	Índice de Transnacionalidade							
1	2	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Mineração	46	18	24	29	10
2	18	Petrobras	Petróleo e gás	12	12	11	12	9
3	1	Grupo Gerdau	Siderurgia	39	54	46	46	11
4	6	EMBRAER	Indústria Aeronáutica	45	12	13	23	5
5	24	Grupo Votorantim	Diversificado	5	9	4	6	12
6	13	CSN	Siderurgia	18	28	3	16	2
7	9	Camargo Corrêa	Diversificado	26	13	18	19	12
8	5	Grupo Odebrecht	Construção e petroquímico	15	20	47	27	12
9	23	Aracruz	Papel e polpa	19	n.a	1	7	5
10	7	WEG	Eletromecânico	24	30	11	22	12
11	4	Marcopolo	Indústria Automobilista	30	30	22	27	7
12	11	Andrade Gutierrez	Diversificado	4	7	41	17	8
13	8	Tigre	Construção	27	17	17	20	7
14	31	Usiminas	Siderurgia	1	n.a	n.a	0,3	0
15	17	Natura	Cosméticos	22	3	15	14	7
16	15	Itautec	TI	19	20	6	15	8
17	19	America Latina Logística S/A	Transporte e Logística	2	11	23	12	1
18	26	Ultrapar/Grupo Ultra	Diversificado	2	2	3	2	2
19	3	Sabó	Auto-peças	16	43	27	29	11
20	22	Lupatech	Eleto-mecânico	10	4	7	7	2

Quadro 12: A decolagem das multinacionais brasileiras.

Fonte: Fundação Dom Cabral (2007).

Cabe ressaltar que o ativo foi composto pelos ativos permanentes no exterior que sejam parte da cadeia transformadora da empresa (incluindo investimentos, mesmo sem deter 100% do capital) sobre valor total dos ativos da empresa. Às receitas brutas no exterior foram somadas as receitas de exportações e as receitas das subsidiárias no exterior sobre as receitas totais. O índice de transnacionalidade é um composto calculado pela média dos ativos no exterior, número de funcionários no exterior e vendas no exterior sobre os seus respectivos totais.

A FDC elaborou dois *rankings*, um baseado no valor de ativos no exterior (ANEXO B) e o outro baseado no índice de transnacionalidade. No primeiro, a Sabó ficou em décima nona colocação enquanto que no segundo, ela ficou em terceiro.

A seguir são apresentados os resultados de alguns estudos de casos que analisam o impacto da internacionalização sobre o controle gerencial de empresas brasileiras e que se encontra no *ranking* de internacionalização formulado pelos pesquisadores da FDC.

- Marcopolo (GOMES; FILGUEIRAS; SIQUEIRA, 2007): a empresa não estava mais conseguindo competir com os concorrentes internacionais e nacionais em virtude do seu modelo ultrapassado de internacionalização e, por isso, ela estava perdendo espaço no mercado externo. A fim de modificar esta situação, a empresa implantou um novo modelo de internacionalização com o objetivo de 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. Este novo modelo tornou mais complexo o sistema de controle da empresa e a expectativa é que o sistema SAP venha resolver grande parte dessas dificuldades de gerenciamento decorrentes da expansão em mercados estrangeiros. Atualmente, o SAP é usado apenas na unidade do México. Sendo assim, a competitividade no mercado externo e interno atuação fez com que a empresa melhorasse o seu sistema de controle tendo com conseqüência a melhoria de sua participação no mercado internacional.

- Construtora Norberto Odebrecht (GOMES; RODRIGUES, 2006): A internacionalização afetou positivamente os instrumentos de controle gerencial, pois a exposição da empresa a diferentes contextos permitiu à empresa conhecer, utilizar e aprimorar novos instrumentos de controle (PT, indicadores financeiros e econômicos). 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.

- Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) (BRAGA, 2003): A mudança no SCG ocorreu não apenas pela internacionalização, mas também em virtude da privatização. As características do controle gerencial atribuído pelos estudiosos às empresas efetivamente internacionalizadas foram, incorporadas às práticas empresariais da CVRD, mormente após privatização da empresa e até o momento atual. No entanto, trata-se de um processo em movimento, em fase de consolidação dos sistemas de controle tendo em vista que a necessidade de um SCG adequado é condição indispensável para que a CVRD possa confirmar a sua atuação internacionalizada. Dentre as mudanças verificadas destaca-se: a redefinição dos objetivos da empresas pelos acionistas, o que proporcionou um novo planejamento estratégico, com metas de longo e curto prazos e um redesenho societário e

organizacional; o gerenciamento de risco ganhou mais importância; a criação do comitê de auditoria; foram implantadas novas funções corporativas de planejamento e gestão e a reordenação do papel da controladoria, em função do reposicionamento estratégico; os controles gerenciais tornaram-se mais flexíveis e integrados, podendo ser mais facilmente moldável às mudanças do cenário competitivo.

- Embraer (GOMES et al, 2002): A privatização e o aumento da internacionalização proporcionaram maior agilidade no processo gerencial a fim de atender as demandas externas. Está sendo estudada a implantação de novas ferramentas gerenciais como o EVA e o BSC para auxiliar o plano de ação. As principais mudanças no controle gerencial após a privatização e a internacionalização foram: a mudança de controle burocrático para controle por resultados em virtude da grande dimensão da empresa e do seu contexto social internacional; os sistemas de controle tornaram-se bastante formalizados; descentralização da estrutura através de centros de responsabilidade e; os sistemas de controle passaram a ser vinculado aos planos de remuneração variável, calculados com base no resultado global da empresa e vinculados ao cumprimento das metas definidas nos programas de ação e metas setoriais.

- Construtora Andrade Gutierrez (CUPERTINO et al, 2000 apud GOMES; MARTINEWISKI, 2001): A internacionalização não resultou em grandes mudanças no SCG, estando em desacordo com as premissas básicas da pesquisa de que a internacionalização pode acarretar mudanças nos sistemas de controle (DYMENT, 1987). As mudanças ocorridas no SCG da empresa foram influenciadas pelo seu crescimento e a sua evolução.

- Natura (VIEIRA et al, 2000 apud GOMES; MARTINEWISKI, 2001): a internacionalização da Natura não provocou mudanças relevantes no seu sistema de controle gerencial, estando em discordância com a premissa básica desta pesquisa que a internacionalização envolveria mudanças nos sistemas de controle (DYMENT, 1987). A principal razão para a inexistência do impacto da internacionalização sobre o sistema de controle é o fato que a companhia passou a considerar a internacionalização como uma atividade regular em sua expansão estratégica e, por isso, o SCG foi estruturado gradativamente para atender também à atividade internacional.

2. PLANO DE REFERÊNCIA

Este tópico tem como objetivo apresentar o plano de referência que servirá como um direcionador para a análise dos objetivos propostos por esta pesquisa a partir da entrevista realizada na empresa. Os dados constantes no plano foram extraídos do capítulo 2 de revisão de literatura que tratou do controle gerencial, avaliação de desempenho, as características dos SCG, teorias sobre internacionalização de empresas, SCG em ambiente internacionalizado e pesquisas recentes que trataram do impacto da internacionalização sobre o controle gerencial de empresas brasileiras. Além disso, este plano também foi utilizado como uma ferramenta norteadora das respostas às perguntas da pesquisa:

- Qual o impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial projetado pela empresa?
- Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle gerencial da empresa pesquisada no Brasil e suas filiais sediadas no exterior com o plano de referência teórico utilizada nesta pesquisa?

2.1 Variáveis da pesquisa

As variáveis de pesquisa têm como objetivo responder às questões da pesquisa e a sua classificação em grupos tem a finalidade de sintetizar os dados obtidos na entrevista e nos dados secundários coletados. As variáveis da pesquisa foram classificadas conforme o quadro 12 a seguir:

Grupos	Variáveis da pesquisa
A – Controle gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia e objetivos e organizacionais; • Estrutura organizacional e processo de controle; • Ferramentas de controle financeiro e não financeiro e de avaliação de desempenho.
B– Internacionalização de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de internacionalização; • Teorias que versam sobre a internacionalização de empresas; • Classificação de empresas internacionalizadas.
C – Controle em ambiente internacionalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Controle em ambiente internacionalizado e principais dificuldades encontradas.

Quadro 13: Plano de referência

2.2 Definições operacionais

Neste tópico, as classificações das variáveis são definidas de acordo com metodologia adotada por Gomes (1983) a fim de facilitar a análise dos resultados.

A – Variáveis relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial

Estratégia e objetivos organizacionais

A formulação da estratégia é uma atividade gerencial que abrange a alocação de recursos e o projeto de sistemas administrativos apropriados, incluindo o SCG. Assim sendo, o SCG projetado para atender a estratégia da empresa pode não ser eficaz se a mesma nunca for de fato implantada ou se ocorrerem mudanças estratégicas constantes (LANGFIELD-SMITH, 1997).

Este item tratará da verificação da estratégia de acordo com os objetivos traçados. Os objetivos serão definidos como: objetivos gerais (traduzem o planejamento estratégico da empresa segundo o contexto social em que está inserida); objetivos específicos (são os desdobramentos dos objetivos gerais e referem-se a políticas da empresa a longo prazo) e; metas (são os objetivos de curto prazo da empresa). Destarte, a verificação da estratégia e dos objetivos organizacionais ocorrerá através dos seguintes aspectos:

- Principais características do setor de atuação e da atividade operacional da empresa bem como seus principais concorrentes tanto no Brasil como no exterior (questão 1)¹
- Descrição e avaliação do processo de elaboração da estratégia no Brasil e no exterior (questões 2 a 4);
- Avaliação do processo de planejamento estratégico do Brasil e das empresas no exterior (questões 5 e 6);

Estrutura organizacional e processo de controle

A estrutura organizacional representa um sistema formal implantado na organização com o objetivo de controlar os membros das organizações e assegurar que as atividades organizacionais estão sendo realizadas. Chenhall (2002) afirma ainda que a estrutura organizacional adotada pela empresa poderá influenciar a eficiência do trabalho, o motivação dos funcionários, o fluxo de informação, o sistema de controle e, conseqüentemente, ajudará a

¹ As questões citadas, a partir daí, dizem respeito ao roteiro de entrevista (APÊNDICE B).

dar forma ao futuro da organização. Destarte, o controle realizado pela empresa é importante, pois a mesma consegue acompanhar se as atividades desenvolvidas pelos seus membros estão consistentes com os planos traçados (DRURY, 2004), confirmando se a estrutura organizacional é adequada para determinada empresa e para o ambiente na qual está inserida.

Para Chenhall (2002), o tamanho da empresa é uma variável que pode influenciar se SCG deve ser muito ou pouco formalizado. Gomes e Salas (2001) apresentaram diversos tipos de controle baseado no tamanho da organização, no seu contexto social, na sua estrutura de controle e na formalização do sistema. São eles: o controle familiar, o burocrático, voltado para o resultado e *ah-doc*.

Neste item serão analisadas as características da estrutura organizacional, tipo de estrutura utilizada (funcional, divisional e matricial), o nível de centralização e descentralização, a influência do ambiente sobre a estrutura e a institucionalização da empresa.

- Descrição da atual estrutura organizacional (questões 7 a 9);
- Descrição da estrutura organizacional das empresas no exterior (questão 10);
- Descrição do processo de institucionalização e a influência do ambiente externo sobre o SCG (questão 16).
- Descrição do atual SCG (questões 11 a 13).
- Evolução do controle gerencial (questões 14);

Ferramentas de controle financeiro e não financeiro e de avaliação de desempenho

Johnson e Kaplan (1987) defendem a utilização de indicadores não financeiros para avaliar o desempenho da empresa, uma vez que a utilização apenas de indicadores financeiros já não reflete o desempenho da organização. Além disso, cada vez mais as organizações têm se preocupado em avaliar o desempenho dos seus funcionários, em todos os níveis organizacionais. Para Anthony e Govindarajan (2002), os sistemas de avaliação de desempenho têm como finalidade ajudar a organização cumprir sua estratégia. Ademais, esses sistemas ajudam a verificar se os objetivos organizacionais estão sendo atingidos e serve também para reforçar comportamentos positivos ou corrigir desvios.

A análise desses componentes do SCG objetiva avaliar a existência ferramentas de controle financeiro e não financeiro, a presença de um sistema de avaliação de desempenho formal e os indicadores utilizados. Sendo assim, esses componentes serão analisados através da:

- Evolução e devidas modificações do controle gerencial e dos instrumentos de controle (financeiros e não financeiros) (questões 14 e 15);
- Identificação e descrição dos instrumentos de controle (financeiro e não financeiro) utilizado pela empresa, suas principais características, as razões de sua implantação e sua evolução (questões 17 a 32);
- Descrição do sistema de avaliação de desempenho e sua evolução nos últimos 5 anos (questões 33 a 36);
- Identificação dos principais indicadores de desempenho utilizados no Brasil e no exterior (questões 37 e 38);
- Análise da elaboração dos relatórios de avaliação de desempenho (questões 39 a 40);
- Verificação da relevância do sistema de avaliação de desempenho utilizado como maneira de remuneração e incentivos financeiros dos funcionários e executivos (questões 41 e 42);

B – Variáveis relacionadas a internacionalização de empresas

Estratégia para ingressar no mercado internacional

A internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento das atividades de uma empresa em outros países, proporcionando à empresa o aproveitamento das oportunidades de negócios que o mercado externo. Para Dunning (1988), os principais fatores impulsionadores que levam as empresas a se internacionalizarem são: os recursos naturais, o acesso a novos mercados, e ganhos de eficiência, buscando países que possuam vantagens na produção a fim de reduzir os custos.

A estratégia utilizada pela empresa deve ser compreendida como um dos fatores mais importantes para ingressar em mercados internacionais. Hitt et al (2002), Gomes e Salas (2001) e Porter (1996) afirmam que as empresas podem utilizar as estratégias de unidade de negócios (liderança de custos ou diferenciação) e as estratégias corporativas (multidomésticas, global e transnacional). Além disso, esse mesmo autor afirma que o ingresso no mercado internacional pode acontecer de diversas maneiras como, por exemplo, através de exportação, licenciamento, aliança estratégica, aquisição e *greenfield venture*.

Assim, esta variável tem como objetivo descrever o processo de internacionalização da empresa, principais vantagens e desvantagens da internacionalização, os principais acontecimentos ao longo do processo, identificar o estágio de envolvimento internacional da empresa, identificar e descrever a estratégia de negócio e corporativa utilizada pela empresa no envolvimento internacional bem como a forma de inserção de seus produtos em outros países.

- Descrição do processo de internacionalização (questão 43);
- Principais fatores que levaram a empresa a ingressar no mercado internacional bem como as principais vantagens e desvantagens (questão 44);
- Identificação dos acontecimentos mais importantes ao longo do processo de internacionalização (questão 45);
- Identificação das principais barreiras do processo de internacionalização e do país que representou o maior desafio para a empresa (questão 48 e 49);
- Estratégia de internacionalização (questão 47).

Teorias que versam sobre a internacionalização de empresas

A internacionalização é um processo gradual de aquisição de conhecimento do mercado externo através da experiência e do aprendizado adquirido no exterior. Hitt et al (2002) sugere que a internacionalização das empresas pode acontecer através de várias maneiras de atuação, como através de exportações, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição e nova subsidiária totalmente própria. Esta variável tem como objetivo identificar:

- O modo de entrada no mercado internacional baseado nas teorias que versam sobre o processo de internacionalização (questão 46);
- O estágio atual de envolvimento internacional da empresa (questão 46).

Classificação de empresas internacionalizadas

Na literatura, são encontradas algumas classificações para as empresas internacionalizadas (CANALS, 1994; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; DYMENT, 1987; dentre outros): exportadora, multinacional, global, transnacional. Esta variável tem como objetivo verificar a partir das características do processo de internacionalização da empresa em qual classificação ela se enquadra (questões 46 e 47).

C – Variáveis relacionadas ao controle gerencial em ambiente internacionalizado

Controle em um ambiente internacionalizado e principais dificuldades de controle

A globalização é um processo de disseminação das inovações econômicas em todo mundo e pelas adaptações políticos e culturais que seguem essa difusão (HITT, et al, 2002). 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. Esse fator pode fazer com que haja demanda por 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). Dymont (1987) corrobora com o tema ao afirmar que as empresas globalizadas precisam ser geridas de maneira diferentes das empresas nacionais ou multinacionais e por isso, o sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender a estratégia mundial. Entretanto, apesar da maioria das práticas utilizadas para controlar uma empresa no exterior seja semelhante às domésticas, Anthony e Govindarajan (2002) apresentam problemas que podem afetar os sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior: a política de preços de transferência e as taxas de câmbio. Sendo assim, essa variável será analisada através da:

- Descrição da comunicação entre os SCG do Brasil e de outros países onde a empresa possui negócios (questão 50);
- Verificação de algum tipo de mudança ou adaptação dos instrumentos de controle em função da internacionalização (questão 53);
- Verificação dos problemas encontrados nas atividades de controle no âmbito internacional (taxa de câmbio, preço de transferência, legislação local) (questão 52).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

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 e 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.

No que tange ao objetivo da pesquisa, esta pesquisa foi classificada como exploratória, que segundo Collins e Hussey (2005, p.24), “é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema”. Gil (2002, p.45), acrescenta ainda que este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito e ao final da pesquisa, construir hipóteses.

Além de ser uma pesquisa exploratória, esta pesquisa se enquadra no subtipo exploratório-descritivo combinado, segundo o sistema de classificação da pesquisa proposto por Tripodi et al (1975). Por exploratórios-descritivos combinados são definidos:

[...] 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 (TRIPODI et al., 1975p.65-66).

Vergara (2003) acrescenta que esse subtipo de pesquisa é realizado em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e que, por sua natureza, não comporta hipóteses que, contudo, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Quanto à lógica, o trabalho pode ser considerado uma pesquisa dedutiva tendo em vista que o trabalho primeiramente desenvolveu uma estrutura conceitual e teórica para posteriormente testá-la através do estudo de caso em uma empresa brasileira internacionalizada.

Quanto ao processo de pesquisa, este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa uma vez que os dados obtidos são subjetivos e envolve examinar e refletir as percepções para se alcançar um entendimento entre as variáveis de pesquisa e a revisão de literatura.

Quanto ao resultado da pesquisa, trata-se de uma pesquisa básica uma vez que o trabalho está sendo conduzido de maneira a aumentar o conhecimento de questões gerais por meio da pesquisa bibliográfica e de entrevistas realizadas com os gestores da empresa analisada, a fim de responder as perguntas de pesquisa.

3.2 O motivo da escolha da empresa para o estudo de caso e as dificuldades encontradas

Esta pesquisa iniciou-se como um 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.

Inicialmente, buscou-se em revistas, jornais e internet empresas que fossem internacionalizadas. No entanto, não bastava apenas ser internacionalizada, elas precisavam ainda ser de capital nacional. 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) em outubro de 2006, publicadas no jornal O globo no qual destacava as maiores companhias brasileiras internacionalizadas. Esta pesquisa foi realizada pelo Núcleo de Negócios Internacionais da FDC e para realizá-la foram solicitadas a cinquenta empresas brasileiras que investem no exterior, informações referentes ao ano de 2005. No entanto, apenas vinte e quatro responderam ao questionário da FDC.

Em seguida, foram selecionadas várias empresas de diferente porte e atividade que já haviam iniciado algum tipo de envolvimento comercial com o mercado externo baseado na pesquisa da FDC. Posteriormente, foram enviados para essas empresas vários *e-mails* e feitos vários contatos telefônicos sendo que apenas uma empresa situada em São Paulo, a Sabó Ltda, se mostrou solícita em participar tanto da pesquisa para o seminário acadêmico quanto para a realização de uma pesquisa em profundidade.

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. Além disso, muitas empresas brasileiras e internacionalizadas constantes no

ranking da FDC encontram-se fora do estado do Rio de Janeiro, tornando-se dispendioso a realização da pesquisa.

A principal dificuldade encontrada para realizar a pesquisa na Sabó foi o tempo disponível dos gestores tendo em vista que eles constantemente estavam viajando ou em reuniões importantes.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

O processo de pesquisa foi conduzido sob a forma de estudo de caso que, segundo Collins e Hussey (2005), trata-se de um exame aprofundado de um único exemplo de um fenômeno de interesse. O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, mormente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Além disso, Gil (2002) 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.

Para Yin (2005), a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa justifica-se quando uma pergunta do tipo "Como" ou "Por Que" está sendo feita sobre um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Mormente, aplica-se este tipo estratégia quando a pesquisa trata de um assunto atual, ao qual as empresas são confrontadas na realidade (YIN, 2005).

Yin (2005) sugere ainda 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.

A vantagem principal de um estudo de caso é permitir que uma organização ou entidade seja investigada em profundidade, com a devida atenção para os detalhes (ZIKMUND, 1997). Assim, o pesquisador terá maior conhecimento cronológico dos eventos e a sua ligação com indivíduos, entidades ou outros acontecimentos.

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p.132), a primeira etapa em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária. Destarte, os dados secundários são obtidos de fontes secundárias de informação, que, segundo Cooper e Schindler (2003), são interpretações de dados primários e incluem, entre outras, livros, dissertações, artigos, jornais e manuais.

Para responder as perguntas da pesquisa foi construído um roteiro de entrevista em profundidade e de forma semi-estruturada. A entrevista em profundidade permite que o entrevistado compartilhe o máximo de informações possíveis em um ambiente sem constrangimento (COOPER; SCHINDLER, 2003). Segundo esses autores, as perguntas não-estruturadas ou abertas não limitam as respostas às perguntas realizadas, mas fornece uma estrutura de perguntas como referência para as respostas. Destarte, as perguntas foram elaboradas de acordo com as questões pertinentes da pesquisa objetivando conseguir amplas respostas.

A entrevista foi realizada no dia 27 de fevereiro de 2008 na sede da empresa, em São Paulo com o Gerente de Marketing e o *Controller* da América Latina e durou aproximadamente duas horas e quarenta e cinco minutos.

Os entrevistados selecionados basearam-se no senso profissional do pesquisador. A entrevista foi conduzida com os dois gestores através de um roteiro semi-estruturado de perguntas sendo que cada um respondia as perguntas concernentes com a sua área de conhecimento profissional e de atuação.

Todo estudo empírico precisa seguir um plano implícito ou explícito - o desenho de pesquisa (YIN, 2005). O desenho de pesquisa é uma forma esquemática que auxilia o pesquisador a imprimir ordem lógica ao trabalho (MARCONI; LAKATOS, 1991). Para Martinewski (2003, p.77) o desenho de pesquisa “é a seqüência lógica que liga os dados a serem coletados (e as conclusões a que se chegarão) às questões iniciais do estudo. Seu principal propósito é ajudar a evitar a situação em que a evidência não tem relação com a questão de pesquisa inicial”. Destarte, o plano de referência apresentado no capítulo 2 representa o desenho de pesquisa que norteará o desenvolvimento de todo o trabalho e as respostas às perguntas de pesquisa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 História e internacionalização da empresa Sabó Ltda

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.

Entretanto, em 1947 Reinholz deixou a sociedade e esta passou a ser chamada de Indústria Auto Acessórios Sabó Ltda., e no ano posterior passou a ser sociedade anônima.

O período da década de 50 foi marcante para a empresa. Com o crescimento econômico e industrial, inclusive das indústrias automobilísticas, na era do Governo de Juscelino Kubitschek, a empresa tornou-se a maior fabricante de autopeças do Brasil. Nesse mesmo período, a empresa desenvolveu novas tecnologias como, por exemplo, a de retentores que permitiu que a empresa crescesse no mercado interno.

Em 1964, a empresa inaugura seu primeiro laboratório de testes. Em 1966, a Sabó inaugurou a Fábrica de Juntas Flexa e sete anos depois, inaugurou a Famapre, fabricante de máquinas.

Durante os anos 70, era inviável a importação de máquinas e equipamentos. Por isso, a empresa precisou desenvolver e construir a tecnologia para a criação e fabricação dos mesmos. Isso proporcionou grande expertise na área tecnológica de uma forma geral (FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005).

Em 1975, a Opel, uma subsidiária da General Motors (GM) na Alemanha, estava tendo problemas de qualidade com o fornecedor local. Nesse mesmo período, a Sabó fornecia o pinhão para o Opala da G M no Brasil e vislumbrou um novo mercado. Quando uma comitiva de técnicos da Opel esteve visitando a GM no Brasil, eles conheceram as peças produzidas pela Sabó e levaram algumas para a Alemanha. Após realizar alguns testes, a empresa brasileira passou a iniciar suas exportações para a GM na Alemanha. Assim, a empresa deu o seu primeiro passo em seu processo de internacionalização. Nesse mesmo ano, a empresa licenciou a produção de retentores com a sua própria tecnologia a Bruss, uma empresa também da Alemanha. Dois anos antes, a Sabó havia ganhado o seu primeiro prêmio de qualidade da GM do Brasil dado a empresas de autopeças.

Em 1978, a Sabó deixa de ser Sociedade Anônima e a nova razão social passa a ser Sabó Indústria e Comércio Ltda. Nesse mesmo ano, a empresa inaugurou a fábrica de mangueiras Senaflex.

Em 1985, as fábricas de Retentores Sabó, Juntas Flexa e Mangueiras Senaflex foram agrupadas sob nome Sabó Indústria e Comércio Ltda.

Em 1988, obteve reconhecimento internacional através do prêmio de Fornecedor do Ano da OPEL e, três anos depois, o *Quality Excellence Award*, da companhia Isuzu Motors. Desde 1962, a empresa trabalha com laboratórios próprios e esses prêmios representam o resultado dessa estratégia (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007).

No final da década de 80, para que as indústrias de autopeças conseguissem sobreviver, elas precisariam estar mais próximas das plataformas mundiais. Então, a Sabó iniciou a estratégia de proximidade com as montadoras, onde eram projetados e fabricados os carros.

A partir da década de 90, com a abertura do mercado no governo Collor e da globalização, as tarifas de 350% do Imposto de Importação caíram para 15% e as grandes montadoras começaram a entrar no Brasil. Assim, para que as empresas brasileiras conseguissem sobreviver no mercado precisariam aderir a uma estratégia agressiva de atuar fora do Brasil diretamente nos países de seus concorrentes. No entanto, muitas empresas brasileiras de autopeças não resistiram a grande concorrência e foram adquiridas por empresas estrangeiras como, por exemplo, a Metal Leve, Cofap, Freios Varga, Plascar, Braseixos e Nakata. Contudo, a Sabó trilhou o caminho inverso.

Em 1992, a Sabó reafirma a sua estratégia de internacionalização através da compra de duas plantas de retentores na Argentina: a Wol, líder em venda direta de retentores para montadoras e a antiga Todaro. Nesse momento, a Sabó se tornou a única fornecedora das montadoras argentinas e se tornou líder no fornecimento de retentores para a América Latina.

Em 1993, a Sabó incorporou a Kaco, uma fabricante alemã de retentores e mangueira fundada em 1914, com três fábricas na Alemanha e uma na Áustria, mas que estava em processo de concordata. Essa empresa detinha grande conhecimento tecnológico. Por isso, a Sabó comprou essa empresa, objetivando se firmar como uma empresa de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico além de estar próximo das grandes montadoras e fornecedores.

Quando a empresa foi ao órgão do governo responsável pela aprovação da aquisição, o órgão não acreditava que quem estava adquirindo uma empresa alemã era uma empresa brasileira, pois eles achavam que a Kaco que estava adquirindo a Sabó (FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005).

A empresa enfrentou dois grandes problemas na Alemanha: o idioma e às dúvidas de como os alemães receberiam os novos padrões brasileiros. A solução encontrada foi manter o ex-proprietário da Kaco na direção, com 30% de participação, mas com três brasileiros ao lado. Atualmente, a Sabó detém 100% das ações da empresa. Além disso, como a Kaco era uma empresa concordatária e estava vendendo com prejuízos para as montadoras, a Sabó formulou um processo de redução custos de produção e o pessoal técnico foi reduzido de 1200 para 545 funcionários (FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005).

A partir de 1994, a empresa começou a montar escritórios técnicos para analisar o mercado externo a fim de buscar parcerias ou fundar empresas próprias. Nesse mesmo ano a Sabó decidiu entrar no mercado americano estabelecendo escritório Técnico / Comercial e em 1998 optou em fazer parceria com montadoras americanas para iniciar sua comercialização. Onze anos depois de montado o seu primeiro escritório, a empresa decidiu inaugurar mais um novo escritório em Detroit e em janeiro de 2006 iniciou a implantação de uma planta própria para atender ao mercado americano.

Atualmente, a Sabó considera os Estados Unidos da América (EUA) o seu maior potencial de crescimento no exterior uma vez que representa o maior mercado automobilístico do mundo.

A partir de 1997 a Sabó iniciou suas operações na unidade construída na Hungria. A construção dessa unidade foi motivada pela mão-de-obra barata se comparada à Alemanha. Assim, a unidade da Hungria fabricava e repassava à Alemanha para os últimos processos de acabamento nos produtos para vender ao mundo todo (FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005). Nesse mesmo período, a empresa estabeleceu escritório técnico/comercial na Itália e no Reino Unido.

Dando continuidade ao seu plano de internacionalização a Sabó tem como estratégia a sua consolidação nos EUA e na Ásia.

A China atualmente é o quarto maior fabricante mundial de automóveis e o mercado chinês já reúne 120 montadoras. Neste país já existe negociação com uma empresa local, visando o estabelecimento de uma *joint venture*.

A Sabó abriu um centro técnico-comercial na França em 2006, e, em 2007, estudava fazer o mesmo na China e no Japão. O objetivo de entrar na China é aproximar-se da Volkswagen tendo em vista que representa um dos maiores produtores de automóveis naquele país. Nesse momento, a empresa está analisando a maneira como irá entrar no mercado chinês através de uma associação com o fabricante local ou se irá montar uma

fábrica. Já o seu propósito de ingressar no Japão foi de se aproximar da Toyota e da Honda, onde os projetos de automóveis são desenvolvidos (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007).

Em julho de 2007, a fábrica construída nos EUA que custou cerca de US\$ 10 milhões entrou em funcionamento. Essa fábrica produz produtos originais (retentores, mangueiras e juntas) para o maior mercado automobilístico do mundo.

A escolha pela construção de uma nova fábrica nos EUA obedeceu ao critério de novos negócios tendo em vista que suas exportações para o mercado americano aumentaram cerca de 1000% (US\$ 4 milhões para US\$ 44 milhões) em quatro anos. A empresa tem uma perspectiva de que até o final de 2007 as vendas atinjam a US\$ 100 milhões em peças para o mercado americano (FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005). Entretanto, mesmo com a fábrica local, a matriz continuará abastecendo uma grande parte do mercado americano, ou seja, cerca de 60% dos componentes seguirão do Brasil e os outros 40% serão feitos na fábrica dos EUA (FLEURY; GALLINA; BULBA 2005).

Aproveitando a desvalorização do peso frente ao real e o crescimento do mercado argentino, a empresa pretende dobrar a capacidade de produção na Argentina a fim de atender ao crescimento do mercado naquele país e, conseqüentemente atender aos pedidos de reposição de outros países da região. A empresa prevê que a receita da operação Argentina passe dos US\$ 13 milhões para US\$ 20 milhões, até 2012. Além disso, a empresa também pretende aumentar a capacidade de produção da fábrica austríaca em torno de 33% (STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007).

Em 2007, a Sabó era a maior fabricante nacional de autopeças do Brasil, com cerca de 80% do mercado de retentores e no âmbito mundial é a terceira maior fornecedora de sistemas de vedação para a indústria automobilística mundial. Atualmente, ela exporta para aproximadamente 80 países, estando entre os seus clientes GM, Ford, Volkswagen, Daimler Chrysler e Porsche.

A empresa possui cerca de 3200 funcionários no Brasil e 1000 no exterior. Seus principais concorrentes estão na Europa, no Japão e na América do Norte. No Brasil não possui concorrentes em potencial.

Atualmente, a empresa gera um faturamento de US\$ 300 MM, com a perspectiva de crescimento e ainda se consolidando no mercado conforme mostra o quadro 14. Em 2006, as vendas para o mercado externo (receitas da fábrica no exterior e exportações do Brasil) representaram aproximadamente 70% do faturamento da Sabó.

Anos 70	Anos 80	Anos 90	2000 a 2002	2003 e 2004	2005	2006
28	60	170	172 - 195	250	262	300

Quadro 14: Faturamento da Sabó (US\$ milhões).

Fonte: Sabó (apud STAL; ALMEIDA; AVRICHIR, 2007).

Em 2007, a Sabó possuía três fábricas na Alemanha, uma na Áustria, uma na Hungria, duas na Argentina, e quatro plantas no Brasil, em São Paulo e Mogi-Mirim, além de escritórios técnico/comerciais na França, EUA, Austrália, China, Itália e Inglaterra.

Cabe ressaltar que os escritórios técnico-comercial regionais não são meramente de vendas. Eles possuem técnicos (engenheiros, basicamente) para fazer análise sobre determinados produtos, verificar padrões de qualidade, especificações, procedimentos técnicos, para prospectar novos negócios e analisar a demanda por novos produtos.

A empresa está atuando fortemente na América do Sul no mercado de *aftermarket*, ou seja, além de vender às montadoras eles vendem também aos distribuidores e grandes varejos de autopeças no Brasil e no exterior. Na Europa e nos EUA, a empresa atua com equipamento original além de exportar para a Ásia, Oriente Médio, Europa.

Para esse processo de crescimento ter tido sucesso, há de se ressaltar que a empresa procurou respeitar bastante a cultura local, observando com cuidado seus aspectos peculiares. Assim, a empresa, antes de entrar em qualquer mercado, estuda a melhor forma de se apresentar, tentando sempre observar a maneira com que a cultura local interpreta o Brasil e as principais características locais. Nesse processo, também são avaliadas que competências da Sabó devem ser ressaltadas em função do que será melhor para a percepção do cliente, dentro de sua visão e objetivo em relação ao negócio.

Dentre as principais barreiras iniciais para empresa ingressar ao mercado externo pode-se destacar o acesso à tecnologia específica utilizada em cada país. A empresa teve dificuldade de importação de alguns tipos de produtos, em virtude da proibição de alguns países para que a mesma não pudesse fabricar determinado produto. Assim, algumas barreiras comerciais impediam o acesso da Sabó a determinadas tecnologias que só existiam no exterior.

Havia também a questão do desconhecimento da marca Sabó e da falta de tradição de organizações brasileiras no mercado de tecnologia, e mais especificamente nesse tipo de negócio, principalmente na década de 70.

Outra dificuldade encontrada foi a questão de captação de capital. Como as taxas de juros para financiamento eram (e ainda são) muito elevadas no Brasil, havia o problema de conseguir empréstimos de banco brasileiros para financiar a expansão para outros mercados. A partir da internacionalização, a empresa conseguiu captar financiamentos externos a uma taxa mais baixa, o que propiciou a entrada em outros países. Atualmente, menos de 10% do capital de terceiros da empresa é oriundo de financiamento de bancos no Brasil.

Quando a Sabó iniciou o processo de internacionalização, ela se utilizou, em grande parte, dos recursos dos acionistas. A outra fonte de recurso usada foi o empréstimo de curtíssimo prazo, tendo a empresa assumido esse risco.

4.2 Controle gerencial na Sabó

4.2.1 Estratégia e objetivo organizacional

Não é de hoje que as empresas automobilísticas estão trabalhando cada vez mais com plataformas mundiais, isto é, as decisões estratégicas são tomadas nas matrizes das empresas. Para atender essa demanda crescente a Sabó decidiu se internacionalizar e ficar mais próximo ao centro de decisão. Assim, ela implantou o conceito de *leader sourcing*, isto é, estar próximo das montadoras a fim de atendê-las com suas tecnologias. O modelo de negócio da empresa é desenvolver a tecnologia em parceria com a montadora.

A empresa tem como missão construir uma empresa de classe mundial, com forte presença em todos os mercados que atua e:

- Reconhecida pela sua competência tecnológica e comercial e pela qualidade dos seus produtos;
- Voltada para o atendimento das necessidades atuais e futuras de seus clientes;
- Sustentada por uma organização ágil e flexível;
- Caracterizada pelo respeito ao ser humano e pelo alto nível de cooperação e compartilhamento;
- Que respeite o meio ambiente;
- Que valoriza o espírito empreendedor e a criatividade;
- Que tenha como busca permanente: custos competitivos, produtividade e lucratividade (www.sabó.com.br).

A estratégia é elaborada em reuniões onde participam os diretores gerais das regiões (países), o CEO, os diretores locais e os membros dos comitês (tecnologia, auditoria, gestão e estratégico). Há, nesse ponto, de se ressaltar que em cada país são desenvolvidas estratégias específicas, baseadas nos aspectos locais de cada país e, posteriormente, é consolidada na matriz. Por isso, os diretores locais atuam em conjunto com os comitês a fim de que haja um alinhamento estratégico.

Existem estratégias singulares de compra, venda tecnologia e manufatura que são adaptados localmente, mas podem ser levadas para outras empresas do grupo, se for interessante.

Ela está preocupada em estar o mais próximo possível dos seus clientes na busca pelo melhor atendimento de suas necessidades para que isso se torne o diferencial. Desse modo, a estratégia para estabelecimento de novos negócios será sempre focada nesse aspecto.

A cada dois ou três anos é feita uma reflexão da estratégia da empresa considerando, por exemplo, o mercado, a tecnologia, concorrência, produto, gestão, clientes, processos, tendências, entre outros.

Os gestores apresentam o plano de negócio trimestralmente para os seus funcionários e o desempenho da empresa, pois eles são visto como *stakeholders* e a empresa dependem deles para continuar em crescimento.

A fabricação de um produto em qualquer país é analisada pela matriz para averiguar qual de suas empresas/fábricas detém a tecnologia necessária para desenvolver o novo produto e gerar soluções para o cliente. Se uma montadora na Europa firmar um contrato com a empresa para a produção de um produto não necessariamente ele será desenvolvida na Europa ou no país da montadora, isso dependerá de qual empresa do grupo dispõe da tecnologia necessária.

A Sabó demora cerca de um ano a um ano e meio para desenvolver um novo produto, pois ele é testado, pré-produzido e com varias certificações ao longo de sua produção. Ela ainda possui parcerias com universidades com o objetivo de replicar uma tecnologia ou desenvolver novas.

A Sabó atende os seus principais clientes nos países em que eles estiverem, ou seja, junto às matrizes e em todas as suas plantas de montagem, buscando sempre antecipar as necessidades dos clientes.

O planejamento estratégico é definido para cinco anos, sendo que a cada dois anos a empresa realiza fóruns para rever os planos traçados. Nesse momento são listadas iniciativas globais, locais, por perfil de mercado (mercado industrial, mercado de reposição, retentores,

marcas, gestão). Depois de definidas as iniciativas, cada gerente regional traça suas estratégias locais, alinhando-se à estratégia macro da organização.

O gestor das unidades de negócio no Brasil tem autonomia para tomar decisões sobre as suas atividades de acordo com o seu mercado, mas as decisões precisam estar atreladas ao Planejamento Estratégico. Por exemplo, o comitê de tecnologia possui um trabalho chamado de “Tendências”. Algumas pessoas responsáveis por desenvolver tecnologias das diversas áreas da empresa se concentram nesse comitê para desenvolver as estratégias tecnológicas que serão seguidas por todo grupo e localmente cada mercado ou área vai atuar de acordo com o direcionamento estratégico da empresa.

A cada quatro meses, executivos alinhados a essas estratégias definem planos de negócios para cada uma das iniciativas acima citadas e que devem nortear as atividades da organização. Além disso, nessa mesma reunião, os planos de negócios são reavaliados a fim de verificar se os resultados projetados foram alcançados e se existe a necessidade de mudá-lo. Também, são realizadas reuniões de planejamento com todas as áreas da empresa a nível operacional e tático da empresa. As metas desses planos são transmitidas aos funcionários para que todos estejam cientes de onde a organização quer chegar.

4.2.2 Estrutura organizacional e processo de controle

A empresa é formada por três sócios caracterizados como empresas *holdings* não operacional. Um representante de cada uma dessas *holdings* participa do Conselho de Administração juntos com mais três conselheiros externos de renome no mercado sendo um *ex-Chief Executive Officer* (CEO) da empresa uma vez que ele possui um grande conhecimento da empresa e do seu mercado de atuação.

A empresa possui um CEO global e ainda dispõe de quatro comitês: de tecnologia, auditoria, gestão e estratégico. Cada representante desses comitês atuam em conjunto com o conselho. As diretorias da empresa são assim compostas: Diretoria Geral Europa, Diretoria Geral América do sul e Diretoria Geral América do Norte. O Conselho irá direcionar as ações do CEO. Os diretores gerais de cada macro região reportam-se ao CEO no Brasil. Dentro dos mercados regionais, existem ainda as diretorias que dão suporte à gestão das empresas em cada país e que variam de acordo com o tamanho do mercado e as características locais. Assim, existem Diretores Industriais, Diretores Comerciais, *Controllers* e Diretores Financeiros.

Recentemente, a estrutura organizacional da empresa passou por modificações como, por exemplo, a implantação nos últimos dois anos dos comitês já citados, que representariam “braços” para dar suporte ao Conselho de Administração. O objetivo da criação desses comitês foi de aproximar os mercados locais e melhorar o processo de tomada decisão. Em função das mudanças estruturais, as Diretorias Gerais estão mais integradas e convergentes com as estratégias corporativas traçadas pelo grupo.

É importante ressaltar que já existe em cada região um comitê de gestão executivo local (formado por diretores e gerentes regionais) que se reúne mensalmente para avaliar o resultado econômico-financeiro e o desempenho operacional. O que está sendo criado é um comitê executivo do Conselho de Administração para auxiliar este último na tomada de decisões estratégicas para todo grupo.

Além disso, a empresa ainda dispõe de diretores corporativos que possuem uma visão holística da empresa e do seu mercado de atuação. O objetivo dessa diretoria é apresentar e definir novas estratégias para todas as regiões que irão trazer benefícios para todo o grupo, resolver questões corporativas e financeiras conflitantes entre as empresas do grupo.

A melhoria do processo de controle gerencial foi motivada por dois fatores: o processo de profissionalização da empresa e a busca por melhor competitividade no mercado. Como o mercado internacional é mais competitivo que o nacional, a empresa sentiu a necessidade de buscar melhorias em seus sistemas de controle. Ademais, para crescer, a empresa precisava de financiamentos e na busca por melhores condições de financiamentos (tanto internos como externos), emanou a necessidade de maior transparência da situação econômica e financeira da empresa e por controle mais rígidos já que as instituições financeiras estão cada vez mais avaliando os riscos do tomador.

Há dois anos foi implantado um conselho de auditoria, formado por conselheiros independentes com experiência na área. Eles exigiram a implantação de novos processos, principalmente da gestão de risco e auditoria das demonstrações contábeis com empresas autorizadas pela Comissão de Valores Mobiliário (CVM).

Atualmente, ela está implantando um sistema de gestão de risco com o auxílio de consultores da empresa KPMG. O objetivo é diagnosticar os pontos críticos da empresa, para estabelecer um sistema de risco para todo o grupo, aprimorando ainda mais o controle já existente. Por conta da própria empresa, já foi realizada a introdução de um sistema de gestão de risco de Tecnologia da Informação. Além disso, a empresa contratou há alguns anos os serviços de auditoria das demonstrações contábeis de uma empresa autorizada pela CVM e de renome no mercado nacional e internacional.

Há dez anos a empresa percebeu a necessidade de integrar as suas três unidades de negócio distintas (retentores, juntas e mangueiras) tendo em vista que cada uma possuía diretorias e modelos de gestão próprios. A empresa resolveu buscar uma ferramenta no mercado capaz de solucionar esse problema e ainda proporcionar crescimento. Então, ela formou um grupo multidisciplinar que tinha a responsabilidade de analisar no mercado os sistemas de gestão integrados existentes e usados por grandes empresas no Brasil e no exterior. Após a análise, o grupo escolheu o SAP por preencher o maior número de requisitos impostos pelos gestores (SAP, 2006).

Logo em seguida, a Sabó contratou a consultoria da SAP *Consulting* que analisou cada processo da empresa, do atendimento a clientes à política de planejamento de fábrica e contabilidade. Um dos grandes problemas encontrados após a sua implantação foi a dificuldade encontrada por alguns funcionários na utilização de processos integrados e sistematizados (SAP, 2006).

Anteriormente, a Sabó trabalhava com mainframe e o SCG utilizado recorria a programas elaborados pela própria empresa, baseado nas ferramentas tecnológicas anteriormente disponíveis, como o programa *excel* e outros sistemas desenvolvidos por ela mesma (SAP, 2006).

A gestão das unidades era feita em versões diferentes, como se fossem três empresas distintas. Por exemplo, havia módulos de estoque, compras e vendas que não eram integrados. A contabilidade era responsável por consolidar essas informações e divulgar no fechamento das Demonstrações Contábeis. Com isso, essas informações não estavam disponíveis a qualquer momento para o gestor e muitas vezes a informação era disponibilizada apenas no final do mês subsequente, dificultando o gestor na tomada de decisão em virtude dos dados já estarem desatualizados (SAP, 2006).

A área de TI da empresa era a única área onde havia apenas uma estrutura única para todas as unidades de negócio. Essa unificação derivou da importância dada ao atendimento ao cliente, já que as montadoras são responsáveis por 60% do faturamento da Sabó no Brasil e representam um mercado exigente. Atualmente, mais de 90% da carteira de pedidos dela é processada de forma eletrônica, praticamente sem digitação (SAP, 2006).

O grande desafio para a Sabó foi trocar o mainframe, que demandou a uniformização da rede interna e da infra-estrutura de TI. Para isso, ele precisou cuidar primeiro da sua infra-estrutura geral para depois passar à implantação da solução SAP ERP.

Com implantação do SAP ERP e a organização dos seus processos, ela conseguiu melhorar o seu desempenho econômico e financeiro, as informações necessárias para a

tomada de decisão passaram ser processadas mais rapidamente e a produtividade dos funcionários aumentou em virtude da velocidade com que se consegue gerar as informações (SAP, 2006).

Inicialmente, o SAP ERP foi implantado no Brasil como um modelo a ser seguido por outras empresas do grupo no resto do mundo. Posteriormente, a empresa implantou esse sistema na Alemanha, Europa e EUA. Ele é integrado com as empresas do grupo no mundo todo, mas com algumas adaptações às necessidades locais.

A empresa ainda utiliza alguns sistemas periféricos que o SAP ERP não possui ou mesmo ainda não foi ativado em virtude da complexidade e de ainda não dispor de tempo necessário para treinamento. A empresa denomina esses outros sistemas de controle como “periféricos” (tributário, financeira, orçamentária). A Sabó procura por meio de seu *DataCenter* (DC) integrar a estrutura desse sistema em todas as organizações do grupo. Existe um *outsourcing* no DC da empresa (hoje na Siemens) para ampliar o nível de segurança, a um custo menor. A idéia é centralizar toda infra-estrutura de TI no Brasil, sem deixar de haver uma estrutura específica para suporte nos outros países onde a Sabó está inserida.

O SAP ERP existente hoje na Sabó está adaptado às necessidades da empresa em cada região. A empresa trabalha com alguns módulos principais do SAP ERP como, por exemplo, manufatura, finanças, vendas além dos periféricos. Outros módulos, como o *Business Intelligence* (BI) – extrator de informações gerenciais – ainda está sendo avaliado para se verificar onde pode ser adequadamente implantado.

O SAP ERP implantado na Argentina baseou-se na estrutura contábil do Brasil, mas com adaptações locais em relação a normas e legislações locais. O SAP ERP implantado nas empresas não é igual, com exceção de alguns módulos principais como, por exemplo, finanças, compras e vendas.

Nos EUA, a empresa está implantando o módulo de qualidade como um modelo piloto e que vai servir como base para ser introduzido no Brasil tendo em vista a complexidade do módulo. A implantação nos EUA foi mais simples em virtude da menor complexidade das atividades desenvolvidas nesse país e pelo seu tamanho. Essa experiência será favorável quando da implantação no Brasil.

A administração realiza *benchmarking* de SCG usados do mercado, mas não para formular as suas estratégias. Na prática, ela utiliza o *benchmarking* para colher informações positivas de experiências com seus parceiros.

O ambiente externo influi na gestão da empresa, de acordo com as demandas locais. As necessidades dos diversos *stakeholders* geram novas atitudes e procedimentos da empresa

que tem que se moldar a esse novo ambiente e a essas novas expectativas. O exemplo dessa situação foi um financiamento de US\$ 40 milhões que a Sabó conseguiu em 2007 junto ao *International Finance Corporation* (IFC), membro do Banco Mundial. Nas diligências do IFC, foram feitas algumas exigências no que tange à prestação de contas (demonstrações financeiras auditadas e informações anuais) que fez com que a empresa, ao se adaptar a estas regras, observasse padrões mais elevados de governança corporativa.

A IFC selecionou algumas empresas que possuíam níveis de governança sustentáveis e consolidados para financiar as suas atividades e seu crescimento no mercado. Sendo assim, o vice-presidente do IFC visitou a Sabó e escolheu-a como beneficiária de seus recursos.

As obrigações junto ao IFC fizeram com que a Sabó aprimorasse ainda mais os seus sistemas de controle. A empresa conseguiu melhorar o nível de transparência de suas demonstrações financeiras e obter o empréstimo. Esse fato, por consequência, melhorou a visibilidade e imagem da organização frente ao mercado financeiro nacional e internacional e, ainda, a acessibilidade à capital.

4.2.3 Ferramentas de controle financeiro e não financeiro e de avaliação de desempenho

4.2.3.1 Medidas Financeiras

A empresa possui um sistema orçamentário há mais de dez anos. Ela possui um grupo orçamentário que se reúne anualmente para a transmissão, formulação e a consolidação do orçamento geral que abrange um ano. A ratificação do orçamento desenvolvido pelas unidades será baseada no planejamento estratégico da empresa.

O orçamento é elaborado por representantes de cada área de negócio que tem a responsabilidade de revisar o seu negócio. Em seguida, este processo é consolidado na controladoria, sendo baseadas em algumas premissas pré-determinadas no momento da reflexão estratégica e no planejamento estratégico. No momento da consolidação, os gestores verificam a aderência do orçamento às premissas estratégicas.

Formalmente, o orçamento é revisto de três em três anos pela controladoria. No entanto, esse período é flexível e baseia-se nas mudanças do mercado como, por exemplo, a valorização da moeda nacional, tendo em vista que 60% do faturamento da empresa está atrelado à moeda estrangeira. Nessa reunião, o orçamento é projetado da seguinte maneira: três meses reais e nove projetados; e seis meses reais e seis projetados, e assim sucessivamente. Como se percebe, o grupo orçamentário faz avaliação sistemática do

orçamento, revisando-o em função de fatos relevantes que venham a ocorrer durante o período.

A análise do orçamento gera alguns indicadores capazes de avaliar o desempenho das unidades e verificar a variação entre o orçado e o real. Quando a controladoria verifica os desvios no orçamento, eles fazem uma reunião chamada de Comitê Executivo Operacional em que participam o presidente da empresa, o diretor geral e alguns diretores locais. Nessa reunião é analisada a discrepância entre os desvios e qual deverá ser a modificação no orçamento, ou seja, se o mesmo deve ser alterado por completo ou apenas ser feita uma revisão na projeção de vendas que são diretamente afetadas pelo câmbio. Assim, esse comitê determina as premissas da revisão sendo que estas são repassadas para todas as unidades de negócio.

A entidade elabora um orçamento operacional. A partir deste é elaborado o financeiro, que servirá também para avaliar o desempenho das atividades operacionais.

A empresa compara os custos efetivamente incorridos com o custeio padrão. Este procedimento fornece importantes informações que auxiliam a tomada de decisões. Ele é usado como uma base para absorver os custos reais e a diferença entre o real e o padrão é contabilizada por meio do custeio por absorção. Os custos reais absorvidos são comparados com o padrão a fim de avaliar o desempenho das unidades.

No que tange à legislação tributária, a organização utiliza o método do custeio por absorção. Contudo, para fins gerenciais, utiliza o custeio padrão com intuito de dar maior flexibilidade à gestão.

A empresa também faz revisões trimestrais do padrão com o objetivo de conseguir maior proximidade entre este e o real, além de construir um histórico das variações. O padrão é muito importante para avaliar as atividades da entidade, pois através deste consegue-se avaliar a rentabilidade do produto a qualquer momento, tendo em vista que o real não está disponível diariamente. Desta forma, verifica-se a necessidade constante de revisão do padrão para que continue a ser uma base de comparação que se adeque às metas traçadas pela empresa.

Anteriormente, a Sabó usava apenas o custo real (método do custeio por absorção). No entanto, as informações gerenciais eram imprecisas em virtude do fechamento do mês corrente apenas acontecer no mês subsequente, ou seja, os gestores não dispunham de informações numéricas atuais e rápidas para fins de tomada de decisão.

A utilização do padrão permitiu que a empresa emitisse relatórios gerenciais a qualquer momento, podendo gerar um relatório de rentabilidade de um produto ou um

fechamento contábil em qualquer dia baseado no padrão. No entanto, no final do mês, ajustes precisam ser feitos em função dos custos reais aferidos, de modo a refletir a situação do mercado atual.

A empresa faz uso contínuo do PT, sendo que o maior volume de operações acontece com os EUA e a Argentina.

O PT para a exportação baseia-se no método do preço de venda por atacado no país de destino diminuído do lucro, com margem de 15%. Entretanto, esta margem dependerá da legislação tributária de cada país. No caso de importação, o método usado para calcular o preço pago às empresas relacionadas para produtos finais é o método do preço de revenda menos lucro, com margem de lucro de 20%. No Brasil a empresa busca incorrer em custos que propiciem, ao menos, a rentabilidade mínima exigida pela legislação e, conseqüentemente, gerar rentabilidade para o grupo.

Se a empresa no Brasil deseja comprar de uma outra organização do grupo no exterior e se a margem gerada nessa operação é negativa, a empresa produtora deverá reduzir sua margem de lucro. Ou seja, quem produziu o produto precisará fazer um programa de redução de custos a fim de melhorar a rentabilidade do grupo.

Apesar desse fato, os gestores das unidades no Brasil e no exterior possuem autonomia para decidir se irão comprar ou vender entre o grupo ou de outras empresas, até mesmo de seus concorrentes. Assim, se uma empresa do grupo não possui um preço competitivo, o gestor tem autonomia para comprar ou vender de outra fora do grupo e, conseqüentemente melhorar a rentabilidade. No Brasil, essa decisão é tomada pelo gestor da unidade, o diretor financeiro corporativo e a controladoria responsável pela área das Américas.

Quando a transação ocorre entre os países da Europa e da América, a decisão é tomada pelos gestores da unidade na Europa, pelo *controller* responsável pela Europa, pelo *controller* da América e o diretor financeiro (que possui o papel de intermediador), buscando-se sempre melhorar a rentabilidade do grupo. A função do diretor financeiro é resolver os conflitos de interesse, tendo em vista que o PT também é usado para avaliar o desempenho e a lucratividade das unidades. Desta forma, as unidades não podem ter como objetivo o bom desempenho da sua unidade, mas sim na melhor alternativa para melhorar o desempenho financeiro do grupo.

O diretor financeiro corporativo também é responsável por decidir a margem de lucro utilizada por cada país ou até mesmo se deve ou não comprar ou vender de terceiros. A escolha por esse diretor para resolver os conflitos baseia-se no fato dele possuir uma visão

corporativa com maior capacidade técnica e não apenas de determinada unidade. Sendo assim, haverá melhores condições de decidir o que é melhor para a empresa como um todo.

A empresa utiliza o EVA há aproximadamente quatro anos 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. A taxa estipulada pelos gestores para calcular o valor do EVA é de 8%.

O ROI é usado na avaliação de investimento, ou seja, quanto determinado investimento irá remunerar a empresa. O ROE é usado pela empresa como um indicador capaz de avaliar o quanto cada operação está remunerando o acionista. Ele é muito utilizado pelo comitê de gestão para avaliar se o retorno atingido corresponde ao traçado pela empresa.

Além disso, a empresa ainda utiliza o Ebitda e o capital de giro como instrumentos financeiros. Este último serve para avaliar o montante do investimento aplicado nas atividades operacionais necessárias à manutenção do atual nível de atividade, enquanto que aquele serve para analisar o desempenho e para demonstrar o fluxo de caixa operacional gerado pela empresa.

4.2.3.2 Medidas não financeiras

No início da década de 1990, o BSC passou a ser bastante difundido e usado pelas empresas, o que gerou interesse da Sabó. Assim, a empresa buscou junto ao mercado uma empresa de consultoria que pudesse implantá-lo. Essa empresa ficou durante um ano desenvolvendo a ferramenta sem conseguir colocá-lo em prática. Em função dessa demora, foi tomada a decisão pela administração da Sabó de introduzir o processo de acordo com o que a empresa acreditava que era melhor para ela, aderindo melhor à necessidade da mesma. Então, após tal atitude, foi implantado pela área de tecnologia um sistema similar ao BSC com a “cara” da Sabó resultando em sucesso para toda a empresa, o qual foi chamado “*Metrics*”.

O *Metrics* avalia o desempenho operacional e não dos funcionários individualmente. Esse sistema é usado em todo o grupo nos diversos países onde a empresa atua de forma padrão, ou seja, as operações no exterior são avaliadas da mesma maneira que no Brasil.

O *Metrics* emite relatórios gerenciais sobre o desempenho operacional das fábricas e unidades de negócios, estando, contudo, disponível apenas para os gestores e coordenadores locais. O acesso aos outros funcionários da área administrativa é realizado apenas através de

reuniões de plano de negócio onde se fala sobre o mercado da Sabó, o desempenho econômico, financeiro e operacional da empresa, suas perspectivas do mercado e seus novos mercados de atuação e produção.

Entre os indicadores usados pelo *Metrics* estão o de capital empregado e alguns indicadores de base (inovação, capacitação, qualidade, capacidade industrial, entre outros).

Esse sistema também é composto de um gráfico histórico e um gráfico presente contendo os indicadores de base. Esses gráficos são comparados com o orçamento, analisando-se os desvios e as possibilidades de causa dos mesmos. Posteriormente, é elaborado um resumo dos dados obtidos, traçando-se um plano de ação. Cada área possui esse sistema e de acordo com o interesse do Conselho de Administração ele poderá ser desdobrado em operações, por região ou por mercado. A empresa considera as unidades como “mini-fábricas”, avaliando seu desempenho específico.

A criação desse sistema mais simples e flexível em relação ao BSC garantiu a aderência dos gestores e funcionários, que passaram a entender e compreender a importância do sistema de avaliação de desempenho. O *Metrics* também serve para avaliar, por exemplo, o giro do estoque a fim de verificar o se o nível do mesmo está alinhado com a demanda do mercado. Assim, a empresa pode corrigir as distorções, fazendo determinados ajustes, se necessário.

A empresa ainda não possui um sistema próprio para exame do CI, havendo um projeto, ainda embrionário, de um sistema formal de avaliação do mesmo, que poderá ser formalizado até o final deste ano. Cabe aqui colocar que para a Sabó, o seu capital intelectual são os funcionários que detém o conhecimento tecnológico e do processo. O novo sistema avaliará apenas os gestores, pois eles acreditam que não agregaria avaliar o desempenho dos funcionários que trabalham nas fábricas. Esse sistema direcionará, por exemplo, os treinamentos que os gestores precisarão fazer além dos que eles já participam.

A Sabó está desenvolvendo ainda mecanismos capazes de reter os seus talentos, tendo em vista que o funcionário é treinado desde o momento em que entra na empresa como estagiário. Verificou-se que ele passava por constantes treinamentos, absorvia a cultura organizacional e depois de alguns anos, quando já possuindo experiência e conhecimento tecnológico, alguma organização concorrente fazia uma proposta e conseguia contratar esse funcionário para a sua empresa.

Tendo em vista o problema descrito anteriormente, a empresa contratou uma consultoria para realizar um estudo sobre o valor da remuneração fixa e variável paga nas

empresas concorrentes e das montadoras a fim de alinhar-se ao mercado (*benchmarking*) e reter os seus funcionários.

Todo ano os gestores se reúnem em torno de 300 funcionários num auditório para ouvir várias palestras ministradas pelo presidente e pelos gestores que mostram, por exemplo, o desempenho global da empresa e por unidade de negócio (produto e país).

A empresa faz uso de algumas práticas de GC com exceção da abertura de capital e publicação das demonstrações contábeis, tendo em vista que sendo uma empresa de capital fechado, pela lei, não é obrigada a publicar as mesmas.

No entanto, a empresa atende alguns requisitos da GC como, por exemplo, elaboração das demonstrações consolidadas de acordo com as normas americanas e internacionais, instituição do conselho de administração, comitê de auditoria e auditoria independente.

Dentre os benefícios visualizados pela empresa advindos das práticas de GC, destaca-se a garantia do nível de transparência, a melhoria do seu poder de negociação, o aumento do seu grau de confiança frente às instituições financeiras, a redução dos custos em empréstimos e acesso maior ao capital (um grande percentual de empréstimo da empresa é em moeda estrangeira). O financiamento adquirido junto ao IFC, por exemplo, foi um benefício adquirido pela empresa por ter adotado determinadas práticas de GC, o que representou um selo de garantia para os financiadores no Brasil e no exterior.

No que tange aos programas de incentivo financeiro para os funcionários, é importante salientar que os gestores recebem remuneração variável tanto no Brasil como no exterior através de um programa mundial de remuneração variável. Os demais funcionários recebem um percentual do lucro, percentual este que é negociado e acordado com os sindicatos.

O plano de carreira desenvolvido pela empresa é chamado de “Y”. A partir de determinado nível, o profissional seguirá a carreira de técnico ou na área gerencial. A empresa fará a primeira avaliação dos funcionários para verificar a tendência de cada pessoa e direcionar o seu plano de carreira.

4.3 Controle gerencial em ambiente internacionalizado

A estrutura organizacional das empresas do grupo no exterior é semelhante à utilizada no Brasil, com algumas adaptações às necessidades locais.

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 precisam estar atreladas ao Planejamento Estratégico.

O plano de negócio elaborado no Brasil, nos EUA, na Europa e na Argentina tem um mesmo padrão. Trimestralmente os gestores apresentam aos funcionários o desempenho da empresa, pois eles são visto como um *stakeholder* e a empresa depende deles para continuar em crescimento.

O modelo de gestão da Sabó usado pelas empresas no exterior é baseado no modelo brasileiro considerando algumas especificidades de cada país.

Inicialmente, o SAP ERP foi implantado no Brasil como um modelo a ser seguido por outras empresas do grupo no resto do mundo. Posteriormente, a empresa implantou o SAP ERP na Alemanha, Europa e EUA. Esse sistema é integrado com as empresas do grupo no mundo todo, mas com algumas adaptações às necessidades locais.

O *Metrics* é usado em todo o grupo nos diversos países onde a empresa atua de forma padrão, ou seja, as operações no exterior são avaliadas da mesma maneira que no Brasil.

A moeda de troca usada nas operações de PT é o dólar. No entanto, a empresa não sobrecarrega os seus PT com a variação do dólar, pois o percentual de vendas do grupo no exterior corresponde a 60%, enquanto que no Brasil esse percentual é de 40% Brasil. Além disso, quase um terço do faturamento da empresa no Brasil é com exportação.

Em virtude da volatilidade da moeda norte americana, a empresa se protege através de *hedge* natural. O gerente financeiro é o responsável pelo controle cambial da empresa. Se o gerente financeiro perceber alguma instabilidade cambial, ele tem autonomia para estabelecer uma proteção às atividades da empresa.

A empresa acredita que o câmbio não pode ser um impeditivo para a competitividade no mercado, por isso, é tratado com muito cuidado. No passado, a empresa perdeu algumas vendas importantes em virtude da flutuação do câmbio.

Além disso, os contratos com as montadoras possuem preço fixo para cinco anos, inclusive com cláusula de produtividade. Existe garantia de um desconto de, por exemplo, 2% ao ano e, por isso, a empresa precisa se proteger financeiramente através de contratos de *hedge*. Esse problema é tratado exclusivamente pela área financeira. Se o dólar estiver mais barato em relação à valorização do real, compra-se matéria-prima no exterior para produzir no Brasil.

A empresa considera o câmbio uma variável preocupante e seu risco precisa ser minimizado. A empresa constantemente verifica as oportunidades de mercado como, por exemplo, a decisão de construir uma fábrica nos EUA em virtude da desvalorização do dólar. Assim sendo, a empresa buscará produzir no país em que o seu preço se tornará mais competitivo.

5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

5.1 Controle Gerencial

5.1.1 Estratégia e objetivo organizacional

Baseado no modelo de Porter (1996), a empresa utiliza um mix das estratégias de negócio: liderança em custos e diferenciação. Por exemplo, quando a empresa licenciou o seu produto para a empresa Bruss da Alemanha, ela usou a estratégia de diferenciação, uma vez que o seu desenvolvimento tecnológico representou uma vantagem competitiva no mercado. Entretanto, baseou-se na estratégia de liderança de custos através da redução do custo de mão-de-obra quando comprou uma fábrica na Hungria, tornando os seus produtos mais competitivos. A mesma estratégia foi usada na compra das empresas na Argentina. Nos Estados Unidos, existe um mix da estratégia de diferenciação com liderança de custos.

O quadro abaixo apresenta um resumo da influência do tipo de estratégia sobre o SCG baseado em Gomes e Salas (2001).

Tópicos	Liderança de Custos	Diferenciação
Sistema de controle	Formalizado. Orientado a controle de custos.	Alguns sistemas ainda são informais. Orientados a resultados.
Indicadores de controle	Indicadores quantitativos, financeiros e de produção.	-
Sistema de informação	Medidas rotineiras e periódicas de custos e de resultados.	Sistemas adaptados a diferentes decisões e necessidades.
Sistema de incentivo	Extrínseco, orientados a melhoras em custos, produtividade e despesas (participação nos lucros e remuneração variável).	Intrínsecos, orientados a inovação, qualidade e diferenciação.
Formulação de objetivos e planos	Fixação de padrões. Processo formalizado.	Orientado a longo prazo. Preocupação com o meio ambiente.
Sistema de avaliação	Ênfase na análise dos desvios.	Análise como aprendizado para o futuro.

Quadro 15: Resumo da influência do tipo de estratégia sobre o SCG.

Fonte: Adaptado de Salas (1993, p.76 apud GOMES; SALAS, 2001).

Langfield-Smith (1997) afirmam que as estratégias devem ser de longo prazo para que a empresa tenha tempo suficiente para combinar as suas potencialidades organizacionais com os recursos e o ambiente de atuação, alocar devidamente estes recursos dentro da organização, e combinar os interesses dos *stakeholders* com o da organização. O planejamento estratégico é definido para cinco anos coincidindo com a afirmativa de Langfield-Smith (1997) descrita anteriormente. Além disso, a cada dois anos a empresa realiza fóruns para rever os planos traçados.

Baseado no ciclo de vida organizacional desenvolvida por Miller e Friesen (1994), pode-se afirmar que a empresa está na fase de crescimento, pois ela está expandindo o seu mercado seja com a internacionalização ou através do mercado interno brasileiro, fazendo uso de sistemas formais para a tomada de decisão que passou a ser mais profissionalizada. Entretanto, o CEO ainda é um membro da família, apesar de que segundo afirmaram os entrevistados, o cargo foi preenchido em função da competência e experiência profissional dele.

5.1.2 Estrutura organizacional e o processo de controle

O tipo de estrutura adotada pela empresa é a divisionalizada (GOMES; SALAS, 2001), uma vez que as suas estratégias estão voltadas para atender a demanda do mercado, sendo seu controle preponderantemente voltado para resultado, enfatizando o uso de indicadores relacionados à eficácia operacional através do *Metrics*. O seu planejamento estratégico é centralizado na matriz, mas os gestores locais têm autonomia para tomar decisões desde que estejam baseados no planejamento estratégico, estando coerentes com Daft (1999).

A estrutura organizacional foi mudada recentemente e a empresa ainda está fazendo algumas mudanças. A atual estrutura da empresa é formada por três sócios controladores (*holding* não operacional), Conselho de Administração, CEO global, comitês de tecnologia, auditoria, gestão e estratégico, diretoria geral (Europa, América do sul e América do Norte), diretores regionais (industrial, comercial e financeiro), diretores corporativos e gerentes regionais.

A nova estrutura permitiu maior integração das diretorias gerais com a estratégia corporativa traçada pela matriz, proporcionando a congruência de objetivos.

Essa mudança caracterizou o processo de institucionalização definido por Selznick (1972 p.14) como “algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo

uma história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba os diferentes interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente”.

De acordo com Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização da organização ocorre através do processo de habitualização, objetivação e sedimentação. Atualmente, a empresa está em fase de sedimentação, uma vez que a estrutura já está consolidada dentro da organização. Entretanto, a estrutura poderá ser modificada de acordo com demanda do ambiente externo (nacional ou internacional) e interno.

DiMaggio e Powell (1983) desenvolveram uma tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente tornando-se cada vez mais homogêneas. A empresa realizou o *benchmarking* quando da escolha do melhor sistema do controle integrado junto ao mercado e na literatura, mas não considera essencial na formação de sua estrutura organizacional e formulação da estratégia.

De acordo com a teoria contingencial, incertezas ambientais causam as mudanças na estrutura da organização buscando constantemente conformidade com o meio ambiente (REIS, 2007). O ambiente externo influi na gestão da empresa de acordo com as demandas locais. As necessidades dos diversos *stakeholders* geram novas atitudes e procedimentos da empresa que tem que se moldar a esse novo ambiente e a essas novas expectativas. Tais demandas são encaradas de modo positivo pela empresa, pois ela acredita que isto é uma forma de desafio, auxiliando a mesma a se aprimorar e aperfeiçoando os processos já existentes.

A empresa faz uso de SCG formalizado como, por exemplo, o orçamento, o PE e o *Metrics*. No entanto, ainda possui alguns controles informais como o de avaliação de desempenho dos funcionários.

De acordo com a classificação de Gomes e Salas (2001), o controle da empresa está voltado para o resultado em virtude de possuir sistemas de controle financeiro como o EVA, ROI e ROE. As suas unidades são consideradas como centros de responsabilidade e são avaliadas pelo seu desempenho operacional, buscando a redução de custos e diferenciação de seus produtos através de tecnologia de ponta.

A empresa é dividida em unidades de negócio (mangueira, junta e retentores). Essas unidades são consideradas também como centros de investimentos, pois os gestores controlam os custos, as receitas, e os investimentos, sendo este último baseado no Planejamento Estratégico. Além disso, os gestores e os funcionários são avaliados de acordo com o desempenho operacional de seus centros.

De acordo com Chenhall (2002), as empresas de grande porte que utilizam tecnologias mais sofisticadas e atuam em um ambiente com uma diversidade elevada adotam a estrutura descentralizada com SCG mais formalizado e tradicional como, por exemplo, o orçamento e a comunicação formal. Davila (2005) acrescenta, neste aspecto, que quando a empresa começa a crescer a necessidade de controles formais aumenta. Assim, a implantação de sistemas formais como o SAP, *Metrics*, o orçamento, indicadores de desempenho financeiro decorreu do crescimento da empresa no mercado interno e externo.

A empresa pode ser classificada como descentralizada. De acordo com 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”. Os gestores das empresas no Brasil têm autonomia para tomar decisões, mas devem sempre seguir as orientações do planejamento estratégico.

Além dessa característica de descentralização, a Sabó possui algumas outras como, por exemplo, mecanismos formais, indicadores de controle quantitativos e orientados para o resultado. O seu sistema de informação é orientado para a tomada de decisão, formulação do planejamento estratégico para nortear os objetivos da empresa e sistema de avaliação financeira e não financeira.

Cabe observar que a maioria das empresas não possui características que a classifiquem como totalmente centralizadas ou totalmente descentralizadas (JIAMBALVO, 2002). Assim, mesmo sendo classificada com uma empresa descentralizada, a Sabó possui também algumas características de empresa centralizada como a existência do sistema informal de avaliação dos funcionários e sistemas de informações orientados ao resultado global coincidindo com Salas (1993).

Examinando os fatores que impulsionaram a melhoria do SCG, observou-se a profissionalização dos gestores e a busca por competitividade no mercado. Além disso, a demanda por empréstimos fez com que a empresa implantasse o comitê de auditoria, que é formado por conselheiros externos. Esses conselheiros solicitaram a implantação de novos processos como, por exemplo, um sistema de gestão de risco e auditoria das Demonstrações Contábeis por empresas autorizadas pela CVM.

Outro grande desafio da empresa foi implantar um sistema que integrasse as unidades de negócio no Brasil e no exterior. A implantação do SAP representou um avanço, tendo em vista que os sistemas usados anteriormente não se comunicavam e ainda elas usavam sistemas paralelos como o Excel. A empresa ainda utiliza alguns sistemas periféricos como na área tributária, financeira, e de orçamento.

Além disso, o SAP permitiu que alguns dados contábeis e operacionais estivessem disponíveis diariamente, auxiliando os gestores na tomada de decisão. Quando da implantação do SAP, a principal dificuldade encontrada pelos funcionários foi a utilização de processos integrados e sistematizados em função da complexidade do sistema.

Neste ponto, vale dizer que o SAP está adaptado a cada localidade. Por exemplo, nos EUA a empresa está implantando o módulo de qualidade em virtude da menor complexidade da estrutura das empresas naquele país.

O SCG implantado na empresa sofreu influências por modelos já usados pelas montadoras no Brasil e no exterior e na experiência adquirida pelos próprios funcionários responsáveis por desenvolver sistemas de controle e operacionais. Além disso, baseou-se também na literatura sobre o tema controle gerencial, tendo em vista que a administração está constantemente se atualizando, além de possuir um programa de cursos como, por exemplo, pós-graduação.

5.1.3 Ferramentas de controle financeiro e não financeiro e de avaliação de desempenho

A empresa faz uso de instrumentos de controle gerencial financeiro e não financeiro, tendo em vista que, de acordo com Johnson e Kaplan (1987), o uso de indicadores financeiros já não reflete o real desempenho organizacional das empresas.

A empresa utiliza o orçamento há mais de dez anos. Ele é usado como uma ferramenta de controle com o objetivo de avaliar e monitorar se os resultados estão sendo alcançados estando coerentes com o exposto por Smith (1997) através da análise do orçado e do real. A empresa realiza reuniões para avaliar o motivo dos desvios e traçar as modificações que precisam ser feitas.

O orçamento é revisto a cada três anos. Contudo, se for necessário, ele pode ser revisto em menor tempo dependendo das circunstâncias do mercado como, por exemplo, crises econômicas e desvalorização ou valorização cambial.

Atkinson et al (2000) classificaram o orçamento em dois tipos: operacionais e financeiro. A empresa classifica os seus orçamentos de acordo com esses autores. O orçamento financeiro é baseado no operacional. Além disso, ele ainda é usado para avaliar o desempenho operacional e financeiro.

Welsch (1996, p.63) apresentou as principais vantagens da utilização do orçamento empresarial:

1. desenvolvimento do planejamento da sofisticação da administração em seu uso;
2. elaboração de um plano (orçamento) realista de vendas;
3. estabelecimento de objetivos e padrões realistas;
4. comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
5. obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e
6. atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

O orçamento também é usado para transmitir aos funcionários as estratégias e metas estabelecidas pela empresa. Todavia, ele não conduz a criação de valor de longo prazo conforme destaca Kaplan e Norton (2001) e Horngren, Foster e Datar (2000).

Analisando a questão de controle de custos, cabe salientar que a empresa não utiliza o ABC como forma de custeamento. Ela usa o método do custeio por absorção e o custo padrão.

Inicialmente, a empresa usava apenas o método de custeio por absorção. Contudo, os gestores não dispunham de informações atualizadas para a tomada de decisão. Por isso, a empresa passou a usar o custo padrão. De acordo com o *controller*, esta diferença costuma ser pequena, pois ele é constantemente revisado. Vale salientar que segundo Atkinson et al (2000, p.151), o custo padrão corresponde a “metas eficientes e atingíveis estabelecidas antecipadamente para os custos das atividades que devem ser consumidas por produto”. Ele é usado como base para absorver os custos reais e a diferença entre o real e o padrão é contabilizada posteriormente.

No que concerne ao PT, que é descrito por Bufoni et al (2003) como um importante instrumento para avaliar o desempenho das unidades de negócio em empresas descentralizadas, a empresa faz contínuo uso do mesmo, principalmente nas operações com os EUA e com a Argentina. Atkinson et al (2000) sugerem quatro métodos diferentes para determinar o preço de transferência: baseado no mercado, baseado em custos, negociado e administrado. O PT usado nas exportações da Sabó é o preço da venda por atacado no país de destino diminuído do lucro, com uma margem de 15%. Já na importação o método usado pela empresa é o preço de revenda menos lucro, com margem de lucro de 20%. Assim, o PT da entidade parece possuir algumas características de um PT baseado no mercado. No entanto, o tipo e as taxas usadas no PT da empresa coincidem muito mais com aqueles preconizados na lei 9.430/96 (ANEXO C), que trata dos preços de transferência do que com a literatura abordada na pesquisa.

Entretanto, quando há algum conflito entre as unidades do Brasil e do exterior, a empresa procura administrar os conflitos de interesse e garantir a maior rentabilidade para o grupo, através do PT administrado. Todavia, o uso do PT administrado é usado apenas para os valores e não para quantidades.

Os gestores possuem autonomia para decidir se irão comprar ou vender das empresas do grupo ou de outra empresa. Tal decisão dependerá do PT estipulado entre as partes, buscando sempre melhorar a rentabilidade do grupo. A empresa usa também o PT para avaliar a lucratividade e desempenho das unidades de negócio.

A Sabó utiliza também outros indicadores de desempenho financeiros baseados na literatura como o EVA, o ROI e o ROE. O uso desses indicadores auxilia os gestores na tomada de decisão em investimentos.

A empresa tentou implantar o BSC no final da década de 90, tendo contratado uma empresa de consultoria que seria responsável por mapear os processo e implantar o BSC durante um ano. Entretanto, esse projeto não foi bem sucedido, já que poucas pessoas participaram de sua elaboração (apenas os gestores). Foi verificado também que os funcionários não se adaptaram à nova metodologia e desconheciam tal instrumento. Cabe colocar que estes fatores são considerados por Kaplan e Norton (2001) como motivadores para o fracasso da implantação do BSC numa organização.

Como a implantação do BSC não foi bem sucedida, a empresa usou sua própria área de tecnologia para desenvolver um sistema que atendesse as suas necessidades gerenciais, o qual foi denominado *Metrics*. Todavia, observou-se que o *Metrics* é usado para avaliar apenas o desempenho operacional enquanto que o BSC é usado como um sistema de gestão estratégico e para a avaliação de desempenho financeiro e não financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997, 2001). Sendo assim, o *Metrics* não possui os mesmos objetivos que o BSC.

A empresa está começando a desenvolver um projeto para implantar um sistema formal de avaliação do CI. A empresa considera que o seu principal CI são os seus funcionários que detém a tecnologia e o conhecimento do processo produtivo. Para isso, eles já contrataram uma empresa de consultoria.

Atualmente, os funcionários recebem recompensas extrínsecas. Os gestores recebem remuneração variável tanto no Brasil como no exterior através de um programa mundial de remuneração variável e os outros funcionários recebem um percentual do lucro, percentual este que é negociado e acordado com os sindicatos.

A empresa utiliza algumas práticas de GC como, por exemplo, conselho de administração, comitê de auditoria e auditoria independente. O que motivou a empresa a melhorar sua governança foi a perspectiva de ter acesso a novas fontes de financiamento, principalmente no mercado externo. Essa ação fez com que a Sabó adquirisse um financiamento junto ao IFC e ganhasse maior credibilidade junto as Instituições Financeiras do mercado interno e externo.

Todavia, de acordo com a lei 11.638/07, que alterou parte da lei 6.404/76 (lei das sociedades anônimas no país), as empresas de grande porte assim consideradas aquelas que, individualmente ou sob controle comum, possuam ativos totais superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta superior a R\$ 300 milhões, são obrigadas a manter escrituração e a elaborar demonstrações financeiras. A CVM emitiu um comunicado em 2008 explicando que embora não haja menção expressa à obrigatoriedade de publicação dessas demonstrações financeiras, qualquer divulgação voluntária ou mesmo para atendimento de solicitações específicas (credores, fornecedores, clientes, empregados, etc.) deverá estar em consonância com as modificações da nova lei.

Entretanto, a empresa ainda não divulga as suas demonstrações financeiras por não julgar necessária, tendo em vista que é uma empresa de capital fechado. Como a lei 11.638/07 ainda não está totalmente clara, a empresa ainda não divulgará as suas demonstrações, mas caso torne-se obrigatória, ela atenderá as exigências legais.

5.2 Internacionalização de empresas

5.2.1 Estratégia de Internacionalização

A internacionalização da Sabó teve início na década de 1970 através de uma oportunidade de oferecer uma solução para Opel, uma fabricante de automóveis alemã e subsidiária da GM. Diante desse cenário, a empresa vislumbrou uma chance para ingressar no mercado internacional através da exportação e logo em seguida com o licenciamento da tecnologia de fabricação de retentores para a empresa alemã Bruss. Para a Sabó, isso representou um grande empreendimento, já que ela era uma empresa de capital nacional e ingressar no mercado externo representaria competir com grandes *players* do mundo todo.

Contudo, o próximo passo aconteceu apenas no início da década de 90, quase vinte anos depois, estimulado pela abertura do mercado durante o Governo do Collor e pela entrada de grandes montadoras e fornecedores de produtos automobilísticos. Diante desse cenário, a Sabó percebeu que ela precisaria de uma estratégia agressiva para se manter competitiva no mercado tendo em vista que muitas empresas de autopeças brasileiras foram adquiridas por organizações estrangeiras. Então, em 1992 ela comprou duas grandes empresas Argentina e tornou-se líder no mercado de retentores na América Latina. Baseado em Dunning (1994), 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.

Normalmente, quando um carro começa a ser produzido por uma das grandes montadoras internacionais instaladas no Brasil significa que ele está sendo desenvolvido há cerca de três anos na Europa ou nos Estados Unidos. Assim, a produção de uma peça de um veículo, antes de ser liberado, precisa ser desenvolvida, estudada, analisada, e testada em laboratórios e de campo.

Por isso, a principal motivação para a aquisição da Kaco pode ser classificada com *strategic asset seeking*. Segundo Stal, Almeida e Avrichir (2007, p.13), essa estratégia ocorre quando “a empresa busca um conjunto estruturadas de competências, tais como a aquisição de ativos estratégicos voltados à inovação de produtos, que proporcione maiores vantagens competitivas naquele mercado”. A empresa já se destacava no quesito desenvolvimento tecnológico e a Alemanha era um centro de excelência em plásticos e elastômeros, o que poderia propiciar maior crescimento tecnológico.

A construção da fábrica na Hungria e na Áustria seguiu também a estratégia de *resource seeking*. Neste sentido, cabe enfatizar que a mão-de-obra empregada nesses países era preponderantemente feminina, com despesas de salários menores se comparado com o da Alemanha.

A implantação da fábrica nos EUA em 2007 também seguiu a estratégia de *market seeking* já que esse mercado representou uma sinergia de mercado, pois os EUA representavam um novo negócio em virtude do crescimento significativo de suas exportações para esse país.

Após a entrada na Alemanha, depois de alguns anos de atividade, a empresa buscou consolidar sua marca, adquirindo uma empresa líder na região. Esta estratégia objetivou solidificar a imagem da empresa num país que é referência no mercado de automóveis mundial, o que propiciou acesso a novos mercados.

No que tange à estratégia corporativa apresentada por Hitt et al (2002), a empresa pode ser classificada como global tendo em vista que as estratégias são traçadas pela matriz e seguidas por outras empresas do grupo. As estratégias também são desenvolvidas pelos gestores das unidades no exterior, mas são consolidadas e ratificadas na matriz. Essa estratégia permitiu melhorias de economia de escala e o compartilhamento de tecnologia entre a matriz e as filiais

Os gestores têm autonomia para decidir sobre a produção de determinado produto desde que esteja traçado nas estratégias da empresa.

As principais razões que motivaram a internacionalização da empresa foram as necessidades de estar próximo aos clientes, conquistar novos mercados, fontes internacionais de financiamento, ganho de eficiência, acesso à tecnologia. Estas razões encontram-se, inclusive, descritas por Goulart et al, 1999 e Dunning, 1988 como incentivadoras à internacionalização.

Entretanto, a Sabó esbarrou em alguns fatores durante o seu processo de internacionalização, dentre eles, dificuldades de obter financiamento no Brasil para se expandir; diferenças culturais entre os países e de idiomas; elevado custo do financiamento; dificuldade de obtenção de informação a respeito dos mercados externos (que inclusive é citado por Veiga e Iglesias, 2002), dificuldade de acesso à tecnologia específica utilizada em cada país, barreiras comerciais, dificuldade de captação de capital de giro, desconhecimento da marca Sabó no exterior e a falta de tradição de organizações brasileiras no mercado de tecnologia (mais especificamente nesse tipo de negócio), principalmente na década de 70.

A Sabó não considerou a distância psíquica em sua estratégia de internacionalização apresentada pela teoria de Uppsala. A entrada no mercado externo acontece de forma seqüencial evoluindo de mercados psiquicamente próximos para mercados psiquicamente distantes (CARNEIRO; HEMAIS, 2005; ROCHA, 2005).

Entretanto, a empresa iniciou sua internacionalização através da exportação para a Opel, uma empresa alemã e, nesse mesmo período, ela licenciou a produção da tecnologia dos retentores para a Bruss, empresa também germânica. A sua entrada na Europa no início da década de 1970, foi uma oportunidade de mercado que a Sabó usou para se consolidar no exterior como uma empresa de desenvolvimento tecnológico uma vez que aquele país era referência em tecnologia. Ademais, a Alemanha é um país psiquicamente distante do Brasil, com idioma distinto, cultura e regimes legal e contábil diferentes divergindo com Carneiro e Herais (2005) e Rocha (2005), que afirmam que a entrada no mercado externo acontece de forma seqüencial, evoluindo de mercados psiquicamente próximos para mercados psiquicamente distantes.

O conhecimento adquirido com sua internacionalização gerou um aumento na quantidade de conhecimento acumulado pela empresa e influenciou as próximas decisões da companhia sobre investir no mercado internacional de acordo com Assunção (2006).

Quase vinte anos depois, ingressou na Argentina, na Alemanha, na Áustria e Hungria através da compra e construção de grandes empresas locais. Nesse período, a Sabó já detinha expertise no mercado externo e em tecnologia. Ela vislumbrou a oportunidade de ser líder de retentores na América Latina e de estar próxima às grandes montadoras na Europa.

Em virtude do pouco conhecimento da empresas sobre o mercado, elas precisam seguir as etapas evolucionárias a fim de reduzir o risco da operação em países estrangeiros (VIEIRA; ZILBOVICIUS, 2005). No entanto, a Sabó “queimou” as etapas (TURNBULL, 1987) estabelecidas no modelo de Uppsala, uma vez que iniciou a internacionalização através de exportação e licenciamento, e vinte anos mais tarde, ao invés de fazer alianças estratégicas, comprou empresas já estabelecidas na Argentina e na Alemanha além de construir algumas empresas no exterior e estabelecer escritório comercial em vários países.

A empresa começou a desenvolver sua *network* (JOHANSON; MATTSSON, 1988; ANDERSSON; JOHANSON, 1997; BJORKMAN; FORSGREN, 2000) após fornecer um produto para uma subsidiária da GM na Alemanha. Isso permitiu que na década de 90 ela comprasse a segunda maior empresa de retentores da Alemanha e com fábrica também na Áustria. Atualmente, a empresa está desenvolvendo sua rede de relacionamento com a China e a Índia a fim de prospectar novos negócios.

Ademais, a *networks* permitiu que a empresa prospectasse novos negócios em outros países como na Hungria, Argentina e EUA.

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. Entretanto, a Sabó não conseguiu seguir esse modelo, pois ingressou primeiro em um país desenvolvido, a Alemanha e quase vinte anos depois, em um país em desenvolvimento, a Argentina.

Rugman (1981) 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 (BARRETO, 2002). Contudo, apesar de ter iniciado a sua internacionalização através do licenciamento do seu produto para a Opel, não significou que o ciclo de vida de seu produto estava em estágio avançado. Foi apenas uma oportunidade desencadeada pelo seu desenvolvimento tecnológico reconhecido pela GM brasileira.

A construção da fábrica na Hungria baseou-se na teoria dos custos de internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981), uma vez que a maioria dos seus funcionários eram mulheres, sendo, conseqüentemente, os custos de mão-de-obra menores que na Alemanha.

De acordo com a teoria do paradigma eclético da produção internacional a empresa precisaria possuir algumas vantagens competitivas sobre os seus concorrentes para que a

internacionalização de suas atividades fosse vantajosa (DUNNING, 1979 e 1988). Dentre as vantagens citadas por Dunning, a vantagem de propriedade como o desenvolvimento tecnológico, norteou todo o seu processo de internacionalização. Desde o início, a empresa mostrou-se capaz de desenvolver novas tecnologias para atender às grandes montadoras. Em seguida, surgiram vantagens de localização como, por exemplo, mão-de-obra mais barata, infra-estrutura adequada e o tamanho do mercado.

As vantagens de localização nortearam também a aquisição da fábrica na Argentina e a construção da fábrica na Hungria e EUA.

Os produtos desenvolvidos pela Sabó para atender a uma demanda feita por uma montadora são feitos através de contrato de fornecimento de cinco anos. Para desenvolver novos produtos a empresa demora cerca de um ano a um ano e meio.

Durante esse período, a empresa teria uma vantagem competitiva temporária, pois apesar do produto ser valioso, raro, ele é imitável conforme o modelo-chave do RBV chamado de modelo VRIO (BARNEY, 2004). Portanto, durante o contrato, as suas vendas estariam garantidas. Sendo assim, a maior vantagem competitiva sustentável da empresa é a sua alta tecnologia.

5.2.2 Classificação de empresas internacionalizadas

De acordo com a classificação para empresas internacionalizadas desenvolvida por Canals, 1994; Bartlett e Ghoshal, 1992; Dymont, 1987; dentre outros, a Sabó se enquadra em empresa global, pois adota estratégias coordenadas entre a matriz e suas filiais no exterior, centralizadas na matriz, mas adaptáveis à localidade. Além disso, aproveita ainda das vantagens em termos de custos como, por exemplo, na compra da fábrica na Alemanha e a construção de uma fábrica na Hungria.

Entretanto, as empresas podem ser consideradas como uma mescla dos modelos empresariais definidos na literatura, como afirma Canals (1994). Por isso, a Sabó também pode ser classificada como empresa multinacional no que tange às adaptações estratégicas à localidade e no conhecimento tecnológico que é mantido em cada unidade, ou seja, se a empresa receber uma demanda de uma montadora européia para produzir determinado produto, a matriz verificará qual das suas unidades dispõe da tecnologia para produzir o mesmo. Caso seja necessário o desenvolvimento da tecnologia, a matriz escolherá qual das suas empresas possui competência para isso. No entanto, se alguma tecnologia for importante para uma outra unidade em outro país, ela é repassada para a outra unidade.

5.3 Controle em ambiente internacionalizado

As mudanças realizadas recentemente na estrutura organizacional e no controle gerencial priorizaram as diferenças culturais uma vez que as informações geradas pelo sistema poderão ser usadas por diferentes pessoas em diferentes países.

Em todo o processo de internacionalização a empresa sempre considerou essencial respeitar a cultura local, ou seja, tanto a estrutura organizacional como o SCG foi adaptado para cada país. Além disso, a empresa considerou importante o idioma, os costumes, as práticas de negócio e os padrões contábeis estando concernentes com que Merchant (1998) apresenta na literatura.

Na visão de Dymont (1987), as empresas globalizadas precisam ser geridas de maneira diferente das empresas nacionais ou multinacionais e por isso, o sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender a estratégia mundial. Por isso, a empresa buscou junto ao mercado uma ferramenta de controle capaz de integrar todas as unidades de negócio no Brasil e no exterior, tendo em vista que os sistemas não eram integrados. O SAP está sendo usado como SCG principal da empresa em todos os países onde atua.

Apesar de a maioria das práticas utilizadas para controlar uma empresa no exterior seja semelhante às domésticas, Anthony e Govindarajan (2001) consideram dois problemas nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior: a política de preços de transferência e as taxas de câmbio. Os problemas encontrados na empresa no que tange ao controle em atividades no exterior são os mesmos que os descritos por Anthony e Govindarajan (2001).

As operações de PT são sempre realizadas em dólar, mas a empresa, com o objetivo de se proteger da volatilidade do mercado, faz contratos de derivativo. Esse mecanismo é necessário, pois cerca de 60% de suas vendas são destinadas ao exterior.

Assim, a empresa procura se proteger das variações cambiais a fim de que o câmbio não seja um impeditivo para a competitividade nas operações de PT e nas vendas para o mercado externo.

Todavia, a empresa busca se beneficiar também com as taxas de câmbio. Ela procurará produzir no país em que seu preço puder ser mais competitivo. A desvalorização do dólar frente ao real beneficiou a empresa na construção da fábrica nos EUA e permite que a empresa desloque produção para um outro país em função da menor taxa de câmbio

Dentre as principais barreiras iniciais para empresa ingressar ao mercado externo, pode-se destacar o acesso à tecnologia específica utilizada em cada país. A empresa teve

dificuldade de importação de alguns tipos de produtos, em virtude de proibição de determinado país para que a mesma não pudesse fabricar determinado item. Assim, algumas barreiras comerciais impediam o acesso da Sabó a determinadas tecnologias que só existiam no exterior.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1 Considerações finais

Em virtude da globalização e, conseqüentemente, do acirramento do mercado, as empresas procuraram se expandir para os outros países buscando a sua sobrevivência. As organizações que antes trabalhavam em um contexto social relativamente estável e não utilizavam sistema de planejamento e controle muito formalizado, tiveram que se adaptar para conseguir sobreviver ao novo contexto social.

Assim, o presente estudo teve como objetivo demonstrar se as mudanças do controle gerencial da empresa Sabó Ltda foram motivadas pelo seu processo de internacionalização. Por isso, buscou-se estudar o sistema de controle gerencial da empresa.

Essa pesquisa baseou-se no plano de referência construído com o objetivo 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 pela empresa?
- Qual a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle gerencial da empresa pesquisada no Brasil e suas filiais sediadas no exterior com o plano de referencia teórico utilizada nesta pesquisa?

Baseado na análise do resultado chegou-se a algumas conclusões que serão listadas e comentadas a seguir:

- A internacionalização foi a principal variável responsável pelas mudanças nos sistemas de controle gerencial da Sabó convergindo com algumas pesquisas desenvolvidas anteriormente nas empresas Marcopolo (GOMES; FILGUEIRAS; SIQUEIRA, 2007), Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) (BRAGA, 2003), Embraer (GOMES et al, 2002) e Construtora Norberto Odebrecht (GOMES; RODRIGUES, 2006). 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. Além disso, nesse mesmo momento crescia a necessidade de se aproximar das montadoras. Por isso, a empresa intensificou sua estratégia

de internacionalização na década de 1990 e continua até os dias atuais. Entretanto, ela não tinha recurso financeiro suficiente para financiar sua expansão no exterior. Então, a Sabó recorreu a fontes de financiamento no mercado externo para financiar essa expansão e isso fez com que a empresa melhorasse o seu sistema de controle semelhante aos resultados apresentados pela pesquisa desenvolvida por Cupertino et al. (2000 apud GOMES; MARTINEWISKI, 2001) na Construtora Andrade Gutierrez. Assim, o aumento da transparência e de melhores práticas de controle foi uma exigência dos bancos estrangeiros e para isso, ela contratou uma empresa de auditoria autorizada pela CVM, implantou um sistema integrado de gestão e um sistema de gestão de risco, e adotou algumas práticas de Governança Corporativa como a implantação do Conselho de Administração e o do Comitê de Auditoria. Cabe ressaltar que a profissionalização do corpo gerencial também influenciou e facilitou as mudanças no controle gerencial.

- A estratégia de internacionalização e o modo de entrada variaram de acordo com país e o contexto ambiental internacional. Em relação à estratégia corporativa apresentada, a empresa pode ser classificada como global tendo em vista que as estratégias são traçadas pela matriz e seguida por outras empresas do grupo. As estratégias também são desenvolvidas pelos gestores das unidades no exterior, mas são consolidadas e ratificadas na matriz.

- Baseado na literatura que trata da classificação para as empresas internacionalizadas (CANALS, 1994; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; DYMENT, 1987; dentre outros) conclui-se que a Sabó é uma empresa global já que adota estratégias coordenadas entre a matriz e suas filiais no exterior, centralizadas na matriz, mas adaptável à localidade e aproveita as vantagens de custos como, por exemplo, na aquisição da fábrica na Alemanha e a construção de uma fábrica na Hungria. No entanto, as empresas podem ser consideradas como uma mescla dos modelos empresariais definidos na literatura, como afirma Canals (1994). Sob essa ótica, a Sabó também pode ser classificada como empresa multinacional no que tange as adaptações estratégicas à localidade e no conhecimento tecnológico que, em princípio, é mantido em cada unidade. Entretanto, se a empresa julgar necessário, ela transmitirá a tecnologia para desenvolver determinado produto para sua unidade em outro país.

- Ao ingressar no mercado externo a empresa avaliou algumas das variáveis do ambiente externo e interno à organização apresentada por Merchant (1998) como, por

exemplo, as diferenças culturais, de normas contábeis e tributárias, o idioma e as práticas de negócio na sua estrutura organizacional e no controle gerencial, não sendo essas diferenças um impeditivo para que o sistema de controle gerencial não se comunique. Pelo contrário, as mudanças efetuadas pela empresa ao longo dos anos foram para permitir a integração entre as unidades de negócio em todos os países onde atua.

- Baseada nas motivações para ingressar no mercado internacional descrita por Dunning (1994 apud FLEURY; GALLINA; BULBA. 2005), 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 semelhantes ao descrito por Goulart et al. (1996) 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.

- 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, coincidindo esses fatores em alguns aspectos com as dificuldades mencionadas por Veiga e Iglesias (2002).

- A distância psíquica não foi um impeditivo para que a mesma desse continuidade à sua internacionalização através da compra de uma empresa na Alemanha, um país com cultura e sistemas legais diferentes e idioma distinto divergindo nesse aspecto do Modelo de Uppsala que diz que as empresas procuram fazer negócios com países mais parecidos com ela em termos de idioma, cultura, sistema legal, práticas de negócio e desenvolvimento industrial. 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. Inicialmente, a Sabó ingressou em um país desenvolvido, a Alemanha, e quase vinte anos depois, em um país em desenvolvimento, a Argentina, divergindo da teoria do ciclo de vida

do produto (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2005, 2006). A construção da fábrica na Hungria baseou-se na teoria dos custos de internalização uma vez que se buscou custo de mão-de-obra menor do que na Alemanha, principalmente porque na Hungria a maioria dos seus funcionários era mulher.

- De acordo com a Teoria da Internalização, para que as empresas se internacionalizem elas precisam possuir algumas vantagens sobre os seus concorrentes locais. As principais vantagens identificadas foram o seu desenvolvimento tecnológico que norteou todo o seu processo de internacionalização, tendo em vista que desde o início do processo a empresa mostrou-se capaz de desenvolver novas tecnologias para atender as grandes montadoras e as vantagens de localização como, por exemplo, a mão-de-obra mais barata, a infra-estrutura adequada e o tamanho do mercado.

- A empresa dispõe também de vantagem competitiva temporária que dura cerca de cinco anos (tempo dos contratos). Apesar do produto desenvolvido pela empresa ser valioso e raro, ele é imitável conforme o modelo-chave do RBV chamado de modelo VRIO (BARNEY, 2004). Assim, a maior vantagem competitiva sustentável da empresa é a sua alta tecnologia.

- Sendo assim, mesmo não seguindo a teoria de Uppsala e do ciclo de vida do produto, a empresa logrou êxito em seu processo de internacionalização. A maneira como a Sabó se internacionalizou pode ser explicada por um conjunto de teorias e não apenas um único modelo proposto na literatura. Além disso, essas teorias foram desenvolvidas baseadas na internacionalização de empresas que estão em países desenvolvidos e, por isso, possui características distintas de empresas que atuam em países em desenvolvimento como o Brasil.

- No que tange à estratégia de negócio (HITT et al. 2002; GOMES; SALAS, 2001; PORTER, 1996), a empresa utiliza tanto as estratégias de liderança de custos como a de diferenciação. De acordo com Hitt et al. (2002), a associação das duas estratégias poderá ser um fator importante para manter a vantagem competitiva no mercado internacional. A liderança de custos foi usada na construção da fábrica da Hungria e na compra de uma empresa na Argentina em virtude da mão-de-obra nesses países ser mais barata e pela economia de escala. A diferenciação foi usada na compra de uma fábrica na Alemanha objetivando produzir produtos com maior tecnologia e com características distintas. A

associação das duas estratégias (HITT et al. 2002) foi usada na sua expansão para os EUA. Conseqüentemente, a Sabó possui características de empresas que atuam com os dois tipos de estratégia.

- 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 estando semelhante com o que aconteceu na Marcopolo (GOMES; FILGUEIRAS; SIQUEIRA, 2007). A melhoria das práticas de controle, mormente com a implantação do SAP, permitiu a integração do sistema de controle gerencial da empresa e hoje esse sistema é usado em todas as unidades da empresa no Brasil e no exterior coincidindo com o exposto por Aherns e Chapman (2007). No caso da Marcopolo (GOMES; FILGUEIRAS; SIQUEIRA, 2007), o SAP ainda não está sendo utilizado com um sistema integrado, pois não foi adotado em todos os países onde atua.

- A estrutura organizacional apropriada de um sistema de controle gerencial precisa estar em sintonia com o ambiente na qual a organização está inserida (AGUIAR; FREZATTI, 2007) tendo em vista que ainda não existe uma estrutura específica que possa ser utilizada em organizações que atuam em diversos contextos (GORDON; MILLER, 1976; WATERHOUSE; TIESSEN, 1978; BRUNS; WATERHOUSE, 1981 apud AGUIAR; FREZATTI, 2007). 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.

- O planejamento estratégico é definido para um prazo de cinco anos coincidindo com Langfield-Smith (1997). No planejamento estratégico são consolidadas todas as estratégias traçadas anteriormente pelas unidades de negócios dos países onde a empresa atua. Cabe ressaltar que antes de se fazer o planejamento estratégico, as estratégias são avaliadas e consolidadas em um único plano.

- Baseado no ciclo de vida organizacional desenvolvida por Miller e Friesen (1994), pode-se concluir que a Sabó está na fase de crescimento, pois ela está expandindo o seu mercado seja com a internacionalização ou através do mercado interno brasileiro, fazendo uso de sistemas formais para a tomada de decisão e passando a ser mais profissionalizada.

- A empresa adota a estrutura divisionalizada uma vez que a sua estratégia está voltada para atender a demanda do mercado. O seu controle é preponderantemente voltado para resultado, enfatizando o uso de indicadores relacionados à eficácia operacional através do *Metrics*. O seu planejamento estratégico é centralizado na matriz, mas os gestores locais têm autonomia para tomar decisões desde que com base nesse plano, estando coerentes com Daft (1999).

- Em virtude do seu setor e do seu ambiente diversificado de atuação, a empresa utiliza um sistema de controle gerencial formalizado e tradicional (CHENHALL, 2002) como, por exemplo, o orçamento, o planejamento estratégico e o *Metrics*. No entanto, ainda possui alguns controles informais como o de avaliação de desempenho dos funcionários. A implantação de sistemas formais como o SAP, o *Metrics*, o orçamento e os indicadores de desempenho financeiro decorreu do crescimento da empresa no mercado interno e externo convergindo com o descrito por Davila (2005).

- A empresa pode ser classificada como descentralizada, uma vez que os gestores das empresas no Brasil e no exterior têm autonomia para tomar decisões desde que orientadas pelo planejamento estratégico e usam mecanismos formais para isso. Os indicadores de controle quantitativos são orientados para o resultado, sendo seu sistema de informação orientado para a tomada de decisão. A empresa formula seu planejamento estratégico para nortear seus objetivos e utiliza sistemas de avaliação financeira e não financeira. Todavia, a Sabó ainda possui algumas características de empresa centralizada como a existência do sistema informal de avaliação dos funcionários e sistemas de informações orientadas ao resultado global.

- A empresa utiliza instrumentos de controle gerencial financeiro e não financeiro conforme Kallás (2003) sugere. O orçamento é usado como uma ferramenta de controle com o objetivo de avaliar e monitorar se os resultados estão sendo alcançados através da análise do

orçado e do real. A empresa não utiliza o ABC como forma de custeamento. Ela usa o método do custeio por absorção e o custo padrão. Além disso, ela também utiliza outros indicadores de desempenho financeiro baseado na literatura como o EVA, o ROI e o ROE auxiliando os gestores na tomada de decisão. A empresa também utiliza o Ebtida como instrumento de auxílio para tomada de suas decisões.

- O controle da empresa está voltado para o resultado em virtude de possuir sistemas de controle financeiro como o EVA, ROI e ROE. As suas unidades são consideradas como centros de responsabilidade, sendo avaliadas pelo seu desempenho operacional e buscando a redução de custos e diferenciação de seus produtos através de tecnologia de ponta (GOMES; SALAS, 2001). Todavia, o controle societário e a gestão da empresa estão sob o comando de alguns membros da família Sabó através da *holding não operacional* e do CEO.

- O preço de transferência usado pela empresa tanto na exportação como na importação segue a legislação fiscal que trata sobre o tema. Todavia, quando há algum conflito entre as unidades do Brasil e do exterior, a empresa utiliza o preço de transferência administrado para minimizar os conflitos de interesse e garantir a maior rentabilidade para o grupo. Entretanto, o uso do preço de transferência administrado é apenas para os valores e não para quantidades. Além disso, os gestores possuem autonomia para decidir se irão comprar ou vender das empresas do grupo ou de outra empresa, buscando sempre melhorar a rentabilidade do grupo.

- A implantação do BSC na empresa não foi bem sucedida tendo em vista que ele ficou centrado apenas nos gestores, os funcionários não se adaptaram a nova metodologia além de desconhecerem esse sistema de gestão, coincidindo com alguns fatores de fracasso da implantação do BSC descritos por Kaplan e Norton (2001). Por isso, a empresa usou sua própria equipe tecnológica para desenvolver um sistema que atendesse as suas necessidades gerenciais, o *Metrics*. Contudo, o *Metrics* é usado para avaliar apenas o desempenho operacional enquanto que o BSC é usado como um sistema de gestão estratégico e para a avaliação de desempenho financeiro e não financeiro (KAPLAN e NORTON, 1997 e 2001). Logo, o *Metrics* não possui os mesmos objetivos que o BSC.

- A empresa possui um projeto ainda embrionário de implantar um sistema formal de avaliação do capital intelectual, pois ela considera que o seu principal capital intelectual são os seus funcionários que detêm a tecnologia e o conhecimento do processo produtivo.

- Motivada pela perspectiva de acesso a novas fontes de financiamento no mercado externo, a empresa implantou algumas práticas de Governança Corporativa como, por exemplo, conselho de administração, comitê de auditoria e auditoria independente. Apesar disso, a sua gestão ainda não é transparente tendo em vista que a empresa não divulga as suas Demonstrações Financeiras ao público. Futuramente, a empresa poderá ser obrigada a divulgar suas Demonstrações Financeiras para atender a lei 11.638/07.

- Um dos principais problemas encontrados na empresa referentes ao sistema de controle gerencial em ambiente internacionalizado refere-se à política de preços de transferência e as taxas de câmbio coincidindo com alguns problemas descritos por Merchant (1998) e Anthony e Govindarajan (2001) no controle gerencial em ambiente internacionalizado. Como as operações de preço de transferência são sempre realizadas em dólar, a empresa procura se proteger da volatilidade do mercado através de mecanismos financeiros como o contrato de derivativo. A adoção dessa prática se faz necessária, pois cerca de 60% do seu faturamento advém do mercado externo. Além disso, com esse mecanismo, os preços de transferência tornam-se mais competitivos e as vendas para o mercado externo também. Entretanto, a empresa também se beneficia com a desvalorização das taxas de câmbio como, por exemplo, na construção da fábrica nos EUA e deslocamento da produção para um outro país em função da menor taxa de câmbio. A implantação do sistema de gestão de risco proporcionou o monitoramento contínuo dos riscos oriundos das diferenças cambiais nas operações da empresa semelhante às mudanças do controle apresentado na pesquisa desenvolvida com a Construtora Norberto Odebrecht (GOMES; RODRIGUES, 2006).

Sendo assim, no que tange às práticas de controle gerencial adotadas pela empresa, muitas delas convergem com a revisão de literatura apresentada no capítulo 1 uma vez que dispõe de instrumentos efetivos que permitam à administração certificar-se que os recursos estão sendo obtidos e aplicados corretamente na consecução dos objetivos da organização (ANTHONY, 1965). Além disso, as práticas de controle gerencial têm proporcionado um aumento da transparência e conseqüentemente, o crescimento do faturamento da empresa.

Todavia, a empresa poderia divulgar as suas demonstrações financeiras auditadas a fim de aumentar o seu nível de transparência frente aos *stakeholders* e assim, melhorar a sua imagem frente ao mercado. Deve-se considerar também que o desenvolvimento tecnológico tem proporcionando a sua expansão e consolidação no mercado externo.

6.2 Sugestões para futuras pesquisas

Espera-se que esse estudo tenha despertado a curiosidade de outros pesquisadores sobre o tema, mormente em virtude do grande número de empresas brasileiras de diferente porte que tem se internacionalizado seja através da exportação ou da construção de novas filias no exterior.

Sugere-se que esse estudo seja ampliando a mais empresas brasileiras internacionalizadas do setor de autopeças a fim de comparar a influência da internacionalização sobre o controle gerencial dessas empresas. Além disso, poderia ser enfatizada a influência da cultura organizacional sobre o controle dessas empresas tendo em vista que esse estudo não tratou desse tema.

Ademais, poderia ser desenvolvida uma pesquisa que comparasse as empresas listadas no *ranking* da FDC sob a ótica do controle utilizado por elas e o impacto da internacionalização sobre os seus controles gerenciais.

Por último, sugere-se que seja realizada uma pesquisa que considere a influência do meio ambiente sobre o controle gerencial de empresas brasileiras internacionalizadas e como ocorre a institucionalização nas filias do exterior.

Cabe ressaltar que as sugestões de pesquisa podem ser aplicadas a qualquer setor da economia brasileira, apenas com a prerrogativa de serem empresas brasileiras internacionalizadas.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

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 Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2001.

AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. 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.

AHRENS, T.; CHAPMAN, C. Management accounting as practice. **Accounting, Organizations and Society**, Orlando, v. 32, n. 1-2, p. 1-27, Jan./Feb. 2007.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANDERSEN, O. On the internationalization of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.

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, 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>. Acesso em: 17 set. 2007.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTHONY, R.N. **Planning and control systems**: A framework for analysis, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1965 apud HENRI, J. F. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, Orlando, v. 31 n. 1, jan. 2006. p. 77-103.

ANTUNES, J. et al. O relacionamento do conselho de administração com os auditores independentes no contexto da governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 14., 2007, Lyon. **Anais...** 2007, Lyon. São Paulo: USP, 2007.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E EMPRESAS ASSOCIADAS. ANFAVEA - Associação Nacional Fabricantes de Veículos Automotores e Empresas Associadas. São Paulo, 2008. Disponível em: <www.anfavea.com.br>. Acesso em: 11 mar. 2008.

ASSUNÇÃO, F. P. R. **O processo de internacionalização de uma empresa brasileira: o caso da Rede Globo**. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

AUTOMOTIVEBUSINESS – NEGÓCIOS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://Página: 146 www.automotivebusiness.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2008.

BARNEY, J. B. O futuro da estratégia. **RAE executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 45-48, maio/jul. 2004.

BARSKY, N. P. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, no. 6, 2001.

BARSKY, N. P.; MARCHANT, G. The most valuable resource: measuring and managing IC. **Strategic Finance**, Montvale, v. 81, n. 8, p. 58-62, 2000.

BEDÊ, M. A Política Automotiva nos Anos 90. In: Arbix, G.; Zilbovicius, M. (Orgs.) **De JK a FHC: A Reinvenção dos Carros**. Edições Sociais: São Paulo, 1997. p. 357-387

BONIFÁCIO, M. C. R. **Análise crítica das melhores práticas de produção utilizadas no setor de autopeças**. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade do Estado de São Paulo. Campinas, 2004.

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.

BARBOSA, E. A. **As informações contábeis de suporte ao processo de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida de empresas da construção civil de Goiânia-GO**. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 41-59.

BERTOLINI, V. **Os fatores críticos de sucesso da indústria de autopeças no Brasil:** um estudo exploratório dos níveis hierárquicos da cadeia dos fornecedores da indústria automobilística. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2004.

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.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, New York, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BORINI, F. M. et al. O prisma da internacionalização. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 2., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP. 2004.1 CD-ROM.

BRAGA, G. **Controle gerencial em empresas internacionalizadas:** o caso da cia Vale do Rio Doce. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: IBMEC, 2003.

BRUNS Jr.; W. J.; WATERHOUSE, J. H. Budgetary control and organization structure. In: CHENHALL, R. H.; HARRISON, G. L.; WATSON, D. J. H. **The organizational context of management accounting**. Boston: Pitman Publishing, p. 115-138, 1981 apud AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. 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.

BUCKEY, P. J., CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: MacMillan, 1976.

BUFONI, A. L. et al. Descentralização, medidas de desempenho e preços de transferência: o caso da S.A. White Martins. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2., 2002, Tampa. **Anais...** San Diego: BALAS, 2002. 1 CD-ROM.

CAMPOS, L. M. S. **Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental:** uma proposta de implementação de um sistema de gestão ambiental utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC). 220 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CANALS, J. **La internacionalizacion de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

CANEVAROLO, M.E.A.P. **Experiências sobre a implementação do *Balanced Scorecard* em empresas no Brasil:** estudo de caso. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

CARLSON, S. How foreign is foreign trade? **A Problem in International Business Research**, Uppsala University, Uppsala, 1975.

CARNEIRO, J. M. T.; HEMAIS, C. A. Modelo de Uppsala permite entender o processo de internacionalização de empresas e serviços? In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005. p. 81-106. v. 1.

CARVALHO, E. G. Uma contribuição para o debate sobre a globalização da indústria automobilística internacional. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 287-317, jul./dez. 2005.

CASSON, M. Introduction: the conceptual framework. In: PITELIS, C.; SUGDEN, S. (org.). **The growth of international business.** London: George Allen & Unwin, 1983. cap. 1, p. 01-33 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.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital.** São Paulo, Xamã VM Editora, 1996 apud CARVALHO, E. G. Uma contribuição para o debate sobre a globalização da indústria automobilística internacional. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 287-317, jul./dez. 2005.

CHENHALL, R.H., Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organization and Society**, Orlando, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2002.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Barbara. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista do autor**, ano 5, n. 53, nov. 2005. Disponível em <http://www.revistaautor.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=304&Itemid=46>. Acesso em: 20 abr. 2007

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.

CONSONI, F. L. **Da tropicalização ao projeto de veículos: um estudo das competências em desenvolvimento de produtos nas montadoras de automóveis no Brasil.** 282 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). Instituto de Geociências, Universidade de Campinas, Campinas, 2004.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 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.

CUPERTINO, A. M. M., LIMA, H. M., PEREIRA, J. T., LAURIA, L. C. & GONÇALVES, W. T. Sistema de controle de gestão de uma empresa internacionalizada. Mimeo, 2000 apud GOMES, J. S. ; MARTINEWSKI, A. L. More Evidences on Management Control in

Internationalized Brazilian Companies. **Revista Adm Made**, Rio de Janeiro, v. 3, n.2, 2001. Disponível em: <<http://www.estacio.br/revistamade/03/artigo1.asp>>. Acesso em: 19 de junho de 2007.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

_____. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____; MARCIC, D; ARAIZA, J. G. M. **Introducción a la administración**. 4. ed. México: Thomson, 2006.

DAVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. **Accounting, Organizations and Society**, Orlando, v. 30, n. 3. p. 195-297, Apr. 2005.

DIAS, A. V.C. Relatório Setorial Preliminar DPP/FINEP – Autopeças, 2003 apud FLEURY, A. C. C.; GALLINA, R.; BULBA, E. A. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de autopeças: o caso Sabó. SEMINARIO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, 11., 2005, Salvador. **Anais...** São Paulo: USP, 2005.

DIEHL, Carlos Alberto. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

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.

DRUCKER, P. As informações de que os executivos realmente precisam. In: **Medindo o desempenho em empresarial**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-30. (Série Harvard Business Review Book).

DRURY, C. **Management and cost accounting**. 6. ed. London: Thomson Learning, 2004. 1216 p.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: in defense of eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, p. 269-295, 1979.

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

_____. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*; vol.3,no.1 February, 1994 apud FLEURY, A. C. C.; GALLINA, R.; BULBA, E. A. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de autopeças: o caso Sabó. SEMINARIO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, 11., 2005, Salvador. **Anais...** São Paulo: USP, 2005

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

EDVINSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.

EHRBAR, A. **Valor econômico agregado (EVA)**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 174 p.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. **Management Accounting**, New York, p. 28-36, Aug. 1997.

FAHY, J. The role of resources in global competition. In: HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. **Internationalization**: process, context and markets. New York: St. Martin's Press, 1998.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995 apud BERTOLINI, V. **Os fatores críticos de sucesso da indústria de autopeças no Brasil**: um estudo exploratório dos níveis hierárquicos da cadeia dos fornecedores da indústria automobilística. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2004.

FERREIRA, A. A.; CARIDADE, A. V. S.; BARBERO, E. A Estratégia empresarial enquanto um corpo teórico: uma avaliação crítica do modelo Delta de Hax e Wilde. In: Seminários em Administração, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.

FEY, C.; F.; BEAMISH, P. W. Joint Venture Conflict: The case of Russian international joint ventures. **Stockholm School of Economics**, St. Petersburg, v. 2. n. 9, p. 99-102, 1999.

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

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, Aug. 2003.

_____ ; GALLINA, R.; BULBA, E. A. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de autopeças: o caso Sabó. SEMINARIO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, 11., 2005, Salvador. **Anais...** São Paulo: USP, 2005.

FRANCO, Felipe. **Primer**: um guia para os relatórios EVA® do Unibanco. São Paulo: Unibanco Research, 2001. Disponível em: <www.portalabc.com.br/facu/download.php?cam=./musicas/eva_Primer_p.pdf&nome=eva_Primer_p.pdf>. Acesso em: 20 set. 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **A decolagem das multinacionais brasileiras**. Rio de Janeiro: FDC, 2007. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/a_decolagem_das_multinacionais_brasileiras.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2008.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 425-440, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOMES, J. S. et al. Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da Embraer. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD 2002. p. 247-247.

_____ ; FILGUEIRAS, A. A.; SEQUEIRA, F. O impacto da internacionalização no sistema de controle gerencial - caso da empresa Marcopolo S/A. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS, 14., 2007, Lyon. **Anais...** 2007, Lyon. São Paulo: USP, 2007.

_____ ; GOMES, J. S.; 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.

_____ ; OLIVEIRA, J. M. Management control in the internationalized Brazilian companies: the case of Varig SA. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2., 2002, Tampa. **Anais...** San Diego: BALAS, 2001

_____ ; ROCHA, E. **Controle gerencial, simbolismo e cultura**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1996. Relatório n. 310.

_____ ; RODRIGUES, A. Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, ano 3, v.1, n. 5, p. 75-96, jan./jun. 2006.

_____ ; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 192 p.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V., A evolução na dinâmica de internacionalização. In: BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Boston, May/June 1998.

GRUNOW, A; BEUREN, I. M. Finalidade da utilização do preço de transferência nas Maiores indústrias do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1., 2007, Blumenau. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2007. 1 CD-ROM.

HEMAIS, C. A. P. G.; HILAL, A. Escola nórdica de negócios internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras. In: ROCHA, A.; BLUNDI, M. D. S. (Org.). As empresas brasileiras na era da internacionalização. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 2., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ-PRONEX/CNPq, 2001. p. 16-33.

_____. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Administração**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

_____. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. cap. 1, p. 15-45.

_____. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. P. G. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. v. 1, p. 17-39.

HENRI, J. F. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, Orlando, v. 31 n. 1, jan. 2006. p. 77-103.

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

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.

_____. The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad and the ugly. **Academy of Management Journal**, Nov. 2005. Disponível em: <<http://aom.pace.edu/amjnew/unassigned/hitt.pdf>> Acesso em: 27 jul. 2007.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreendendo nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

_____. The poverty of management control philosophy. **Management control philosophy**. 1978 n.3, p. 450–461 apud HENRI, J. F. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, Orlando, v. 31 n. 1, jan. 2006. p. 77-103.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, no. 5, p. 1033-1053, 1996.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Tradução Robert de Brian Taylor. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

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

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, L. V. (Org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 367-446.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2004.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. Tradução de Tatiana C. Quírico Rio de Janeiro: LTC, 2002.

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.

_____; _____. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, London, v. 7, no. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, Oct. 1975.

_____; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: HOOD, Neil; VAHLNE, Jan-Enk (Org.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost**: the rise and fall of management accounting. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos. um estudo com jogos de empresas. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Administração, Economia e Atuárias, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S. Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v.5, no. 3-4, p. 247-260, Sept./ Dec. 1994.

_____; COOPER, R. C. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de: O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998. 376 p.

_____; 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.

_____; _____. A estratégia em ação: **Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000. 712 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOVACS, É. P.; OLIVEIRA, B. R. B; MORAES, W. F. A. O processo de internacionalização de empresas pernambucanas à luz do modelo de Uppsala: indícios de um modelo exógeno de internacionalização. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: IFBAE, 2007.

_____; _____. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Revista da Faculdade Christus**, Fortaleza, v. 11, p. 198-219, 2007. KRAEMER, M. E. P. **As múltiplas funções do Balanced Scorecard**. Trindade: Portal artigo científico, [200-] Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/Canais4/fin/multiplas.htm>> Acesso em: 02 de mar. de 2007.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, v. 24, no. 3, p. 56-76, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, Orlando, v. 31, n. 6, p. 529-558, Aug. 2006.

LEASK, G. **Strategic groups and the resource based view: natural complements enhancing our understanding of the competitive process**. Birmingham: Aston Business School Research Institute, 2004. (Research Paper, n. 405).

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 8, dez. 1997.

LIPPETT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a developing organization. **Harvard Business Review**, Boston, p. 102-112, Nov./Dec. 1967.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190 p.

LOPES, F. D.; FILHO, R. B.; NASCIMENTO, A. R. Proposições teóricas sobre modos de entrada em novos mercados: caminhos para internacionalização de empresas brasileiras. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS IFBAE, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2007. 1 CD-ROM.

LOZANO, M. M. **Aproximación a la gestión del conocimiento: una visión práctica**. 2000. Disponível em: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Acesso em: 11 set. 2007.

LUNKES, R. J. O uso do orçamento por atividades para melhorar o desempenho da empresa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 123, p. 88-98, maio/jun. 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

_____. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD 1993. p. 147-159, 1993. 1 CD-ROM.

MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. **Management control systems: using adaptivesystems to attain control**. 2. ed. 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.

MARQUES, M. C. C.. The impact of intangible assets in the accounts of public sector entities: an empirical evidence. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 10., 2004, Lisboa. Lisboa: [s.n.], 2004. **Anais...** Disponível em: <<http://aux.zicklin.baruch.cuny.edu/Tinker/cpa2008/papers.htm/8582marques.htm>> . Acesso em: 19 set. 2007.

MARTINEWISK, A. L.; GOMES, J. S. Control of global enterprises management control in internationalized Brazilian companies: a nine case comparative study. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, Rio de Janeiro, ano 1, n. 2, p. 33-59, 2001.

_____; _____. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: algumas evidências em empresas do setor de serviços. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 3, 2002. Disponível no site: <<http://www.estacio.br/revistamade/03/artigo1.asp>> Acesso em: 12 mar. 2007.

_____. **Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras estatais e privatizadas: estudos de caso**. 2003. 246 f. Tese (Doutorado em Administração)- Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370 p.

MAZZOLA, H. J. **Estratégias de empresas brasileiras na internacionalização de serviços de engenharia intensivos em conhecimento: estudo de caso**. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado em administração)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 851 p.

MILLER, D., FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Ann Arbor, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, A. J. **Elaboração de uma metodologia para introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio.** 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOON, H. C.; ROEHL, T. W. Unconventional foreign direct investment and the imbalance theory. **International Business Review**, v. 10, p. 197-215, 2001.

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.

NAKAMURA, W. T.; RAMIRO, W. ABC - activity based costing: reasons and purpose of its adoption by Brazilian companies. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 1., 2001, San Diego. **Anais...** San Diego: BALAS, 2001. p. 1-10.

NASCIMENTO, A. M. **Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade.** 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

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

NEVES, J. S. **Gestão de empresas comerciais estabelecidas em shopping center na perspectiva do seu ciclo de vida organizacional.** 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step-by-step:** maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002.

NORDSTROM, K; VAHLNE, J. Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In: INTERNATIONAL TRADE AND FINANCE ASSOCIATION'S ANNUAL CONFERENCE, 1992, Texas. **Proceedings...** Texas: [s.n], 1992. p. 242-259.

NORREKLIT, H. The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, London, v. 11, no. 1, p. 65-88, Mar. 2000.

_____. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, Orlando, v. 28, p. 591-619, 2003.

OLVE, N. G., ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers:** a practical guide to using the Balanced Scorecard. London: John Wiley & Sons, 1999.

OCDE. **Technology and the Economy:** the Key Relationships. Paris, 1992 apud CARVALHO, E. G. Uma contribuição para o debate sobre a globalização da indústria

automobilística internacional. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 287-317, jul./dez. 2005

ORDON, L. A.; MILLER, D. A contingency framework for the design of accounting information systems. **Accounting, Organizations and Society**. v. 1, p. 59-69, 1976 apud AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. 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.

OTLEY, D.. Performance Management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, Sarasota, v. 10, no. 4, p. 363-382, 1999.

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

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, 2003.

_____. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 632 p.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

PENG, M. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, Nov. 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PINHO, M. S. Mudança estrutural na indústria automobilística brasileira: a entrada de novos concorrentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0190.PDF>. Acesso em: 17 mar. 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 448 p.

PRADO, L. J.. **Guia balanced scorecard**. Paraná: Revista Eletrônica da Gestão, 2002. (Série Empresarial).

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.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, May/June 1990.

PROENÇA, E. R.; PAULA, S. I. C. O processo de internacionalização da companhia siderúrgica: o conflito entre a teoria e um caso brasileiro. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

PRUNZEL, C. L.; BAUM, M. S. Aplicação da legislação dos preços de transferência no Brasil. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9., 2003. **Anais eletrônicos...** Gramado. Porto Alegre: CRC/RS, 2003. Disponível em: <<http://www.ccontabeis.com.br/conv/t03.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2007.

QUINN, R. E.; CAMERON K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, Ann Arbor, v. 29, n. 1, p. 35-51, Jan. 1983.

RECUPERO, R., BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro no Brasil para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 316 p.

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.

ROSE, N. **Powers of freedom: reframing political thought**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

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.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. A combinação das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica organizacional. **Teoria e evidencia econômica**, Passo Fundo, v. 7, n. 12, p. 111-136, 1999.

RUGMAN, A. M. **Inside the multinationals: the economics of internal markets**. New York: Columbia U. Press, 1981.

ROCHA, A. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 232 p.

RODRIGUES, A. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas do setor de serviços**. 129 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)– Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

RODRIGUES, A. et al. O controle gerencial de uma empresa estatal internacionalizada: o caso da Petrobrás. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

ROCHA, A. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005. p. 13-28. v. 1.

ROSANDISKI, E. N. **Reestruturação organizacional: uma avaliação a partir da estrutura do emprego do setor automotivo paulista – 1989-1994.** 1996. 138 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.

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).

SALERNO, M. S. Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. **Revista de Administração**, v.33, n.3, p.68-28, 1998.

_____ et al. A Nova Configuração da Cadeia Automotiva Brasileira. **Relatório de Pesquisa.** Departamento de Engenharia de Produção POLI/PRO/TTO. Universidade de São Paulo: São Paulo. 2002.

SANTOS, N. M. B. F.; ROCHA, S. H.; SANTOS, R. F. Balanced Scorecard: an Integrated Management Tool - Lessons from Brazil. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 3., 2003, San Diego. **Anais...** San Diego: BALAS, 2003. 1 CD-ROM.

SAP BRASIL. **Caso de Sucesso: Sabó autopeças.** Rio de Janeiro: Sap Brasil, 2006 Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/casos/sabo/index.epx>>. Acesso em: 16 mar. 2008.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v. 41, no. 2, p. 270-277, June 1996.

SERRALHEIRO, W. A. O. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos (RBV).** 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SELZNICK, P.. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Tradução de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SILVA, A. H. C.; et al. Uma contribuição à utilização do EVA como um modelo de gestão: integrando O EVA e o ABC. In: COGAN, S; SANCOVSCHI, M. (Org.). **Textos em contabilidade gerencial.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2006. p. 20-40.

SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. de. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, M. L. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90**. 2002. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 35-48, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/competitividade_e_estrategia.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2008

SIMONS, R. **Levers of control: how manager use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1994.

SINDIPEÇAS; ABIPEÇAS. **Desempenho do setor de autopeças: 2007**. São Paulo: Sindipeças e Abipeças, 2007.

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.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. 472 p.

TREVINO, L. J.; GROSSE, R. An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States. **International Business Review**, Great Britain, v. 11, p. 431-452, 2002.

TRIPODI, T. et al. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1975.

TURNBULL, P. W. A challenge to the stages theory of the internationalization process. **Managing export entry and expansion**, London, v. 19, no. 1, p. 149-151, 1988.

VENTURA, E. C. F.; VIEIRA, M. M. F. Institucionalização de práticas sociais: um estudo exploratório sobre a responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 8, p. 17-32, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

VIEIRA, C. R. B.; ZILBOVICIUS, M. Empresas brasileiras com plantas industriais no exterior. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ-PRONEX/CNPq, 2005. 1 CD-ROM.

VICKERY, G. Globalisation in the Automobile Industry. In: OCDE (ed.). **Globalisation of Industry**. Paris, 1996 apud CARVALHO, E. G. Uma contribuição para o debate sobre a globalização da indústria automobilística internacional. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 287-317, jul./dez. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Castro. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organizations and Society**. v. 3, p. 65-76, 1978 apud AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. 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.

WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 400 p.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZIKMUND, W. G. **Exploring marketing research**. 6. ed. New York: The Dryden, 1997. 739 p.

APÊNDICE A: Carta à administração da empresa.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
RUA SÃO FRANCISCO XAVIER, 524 - RJ - CEP: 22550-013
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
(Credenciado pelas Portarias 1740/MEC de 20/12/94 e 84/CAPES de
22/12/94 D.O.U 06/01/95 S. 1 pág. 376)

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Rio de Janeiro, 19 de dezembro de 2007.

À Sabó LTDA.

A/C Luis Freitas

Prezados Senhores,

A Área de Pesquisa em Contabilidade e Controle Gerencial da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ está desenvolvendo um programa de pesquisas sobre empresas internacionalizadas.

Solicitamos a colaboração de V. S.^a para o estudo da aluna Giselle da Silva Carvalho no sentido de conceder acesso às informações necessárias para a elaboração da dissertação “A influência da internacionalização sobre o Controle Gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda” através de entrevista pessoal com duração aproximada de 60 minutos. A primeira entrevista seria com o responsável pelos negócios internacionais e a segunda com o responsável pela controladoria da empresa. Este estudo se reveste da maior importância para o nosso Programa de Pesquisa.

Informamos, outrossim, que todas as informações prestadas serão consideradas estritamente confidenciais. Com relação à análise das respostas, os resultados serão apresentados de forma agregada, de maneira a tornar impossível identificar as respostas individuais.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Coordenador do Programa

APÊNDICE B: Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro de entrevista tem como objetivo coletar informações sobre as características organizacionais da empresa, analisar o processo de internacionalização e verificar a evolução do controle gerencial antes e após o processo de internacionalização.

Data:

Nome do entrevistado:

Cargo:

- Identificação e Caracterização da empresa no Brasil e no Exterior
 1. Nesta etapa desejam-se obter informações sobre o setor de atuação, os objetivos da empresa e a identificação da estrutura organizacional.
 2. Por favor, fale sobre o seu setor de atuação e as suas principais características. Dentro deste contexto, descreva o ambiente competitivo na qual a mesma está inserida e quem são seus principais concorrentes tanto no Brasil quanto no exterior.
 3. Como é feito a elaboração da estratégia (objetivos gerais, específicos e metas) da empresa em nível nacional e internacional? E quem participa de sua elaboração?
 4. De que maneira a empresa comunica as estratégias traçadas aos seus funcionários tanto no Brasil como no exterior?
 5. Com que frequência a estratégia é reavaliada e quem é o responsável por essa reavaliação?
 6. Como é elaborado o planejamento estratégico da empresa tanto nacionalmente como e internacionalmente? E quem participa da sua elaboração?
 7. Como a empresa divulga o planejamento estratégico para toda a organização?
 8. Comente sobre a estrutura organizacional da empresa e como se encontra dividida gerencialmente.
 9. Se a empresa for organizada em centros de responsabilidade, por favor, diga quais são os centros utilizados (centros de custo, de receita, de lucro ou de investimento), suas principais funções e níveis de autonomia.
 10. Houve alguma alteração na estrutura organizacional da empresa nos últimos anos? Por favor, comente a sua resposta.
 11. Como é elaborada a estrutura organizacional das filiais no exterior: segue o modelo imposto pela matriz ou se adapta ao meio ambiente em que está inserida? Por favor, comente a sua resposta.

- Sistema de Controle Gerencial

O objetivo das perguntas abaixo é obter informações suficientes sobre a evolução do sistema de controle gerencial da empresa, ou seja, a adaptabilidade dos diversos mecanismos de controle ao meio ambiente externo. Além disso, objetiva também obter informações sobre as técnicas de gestão empregadas pela empresa. Destarte, solicita-se que sejam respondidas as seguintes questões:

12. Como foi desenvolvido o projeto do SCG atual? E quem foi o responsável por sua implantação?

13. Que tipos de conhecimentos foram utilizados no projeto do SCG atual?

- () Sistemas usados, com sucesso, em outros países.
- () Modelos teóricos encontrados na literatura.
- () Modelos usados por empresas estrangeiras, localizadas no Brasil.
- () Experiência acumulada pela empresa no desenvolvimento dos sistemas anteriores.
- () Outros. Por favor, especifique.

14. Comente quais foram as principais motivações para implantação do atual SCG e quais são seus propósitos básicos.

15. Quais as principais inovações do atual SCG em comparação com o sistema anterior?

16. Quantas vezes foram efetuadas mudanças no SCG nos últimos 10 anos? Quais foram os fatores motivadores que ocasionou essas mudanças?

17. De que forma o ambiente externo afeta o SCG da empresa em nível nacional e internacional?

Responda as perguntas abaixo de acordo com os instrumentos de controle gerencial utilizados pela empresa. Posteriormente, siga para as questões indicadas após selecionar os instrumentos utilizados pela empresa.

Instrumentos	Adota	Está implantando	Não adota
Orçamento (questões 46 a 49)			
ABC (custeio baseado em atividades) (questões 50 e 53).			
Preço de transferência (questões 54 a 56).			
EVA (economic value added) (questões 57 a 60).			
ROI (retorno sobre investimento) (questão 61 e 62)			
ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) (questão 61 e 62).			
Balanced Scorecard ou similar (questão 63).			
Demonstração do Capital Intelectual (questões 64 e 64).			
Governança Corporativa (questão 66 e 67).			
Outros. Por favor, especifique e comente sobre ele (Questão 68).			

18. Quando foi implantado o sistema orçamentário e quem foi o responsável por sua implantação?

19. Quais são os tipos de orçamentos existentes na empresa e quem participa de sua elaboração? Por favor, comente a sua resposta.

20. Descreva como ocorre o processo orçamentário de sua empresa.

21. Quais as principais razões que determinaram a implantação do atual sistema de custeio?

22. Descreva as principais características e peculiaridades do sistema de custeio da empresa.

23. Quais foram as principais inovações do atual sistema de custeio em comparação com o sistema anterior?

24. De que maneira a empresa utiliza o preço de transferência (PT) para controlar os fluxos interno de bens e serviços?

25. Quais são as políticas adotadas de PT (baseada no custo, no mercado, negociado e administrado)? E quem são os responsáveis pela estipulação dos PT?

26. De que maneira o EVA é utilizado pela empresa? E quais foram as principais razões para a sua utilização.

27. Descreva as principais peculiaridades do EVA e como a empresa calcula o custo do capital aplicado.

28. Por favor, descreva como a empresa utiliza o ROI e ROE.

29. Quais são as principais peculiaridades e os benefícios gerados com a implantação do ROI e ROE.

30. Descreva a implantação do BSC pela empresa (motivo, vantagens e desvantagens, perspectivas utilizadas, contratação de empresa especializada, há quanto tempo ocorreu a implantação, etc.).

31. Por favor, comente a importância do CI para a empresa, como ele é calculado e quais os ativos a empresa classifica como CI.

32. Vocês já adotam as práticas de GC? Quando isto aconteceu? E quais foram os benefícios advindos de sua adoção?

33. 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.

- Avaliação de desempenho

As perguntas abaixo têm como objetivo verificar a existência de um sistema de avaliação de desempenho, como ele funciona e quais são as suas principais características, peculiaridade e benefícios.

34. A empresa dispõe de um sistema de avaliação de desempenho capaz de avaliar se os objetivos traçados estão sendo atingidos tanto no Brasil como no exterior?

() Não. Por favor, explique como a empresa avalia se os objetivos traçados estão sendo atingidos tanto no Brasil como no exterior.

() Sim. Por favor, explique como a empresa utiliza essa ferramenta para avaliar se os objetivos traçados estão sendo atingidos tanto no Brasil como no exterior.

35. Por favor, descreva o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa.

36. O sistema de avaliação de desempenho foi desenvolvido pela própria empresa?

() Não. Então, quem foi o responsável pelo desenvolvimento e implantação do sistema de avaliação atual?

() Sim. Por favor, descreva o desenvolvimento e implantação do atual sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa.

37. Descreva a evolução do sistema de avaliação de desempenho nos últimos 5 anos.

38. Quais os principais indicadores utilizados na avaliação de desempenho de suas unidades no Brasil? Quais os motivos levaram a implantação destes indicadores?

39. Os indicadores utilizados na avaliação de desempenho das unidades no exterior são diferentes das utilizadas no Brasil?

() Não.

() Sim. Por favor, descreva os principais indicadores de desempenho utilizados nas unidades no exterior.

40. A empresa elabora relatórios sobre a avaliação de desempenho das unidades de negócio do Brasil e do exterior?

() Não.

() Sim. Por favor, explique como eles são elaborados e com que frequência.

41. De que forma os relatórios sobre a avaliação de desempenho são divulgados aos funcionários?

42. Existe na empresa algum programa de incentivo financeiro associado ao processo de avaliação de desempenho?

() Não. Por favor, explique o programa de incentivo financeiro.

() Sim. Por favor, explique como isto ocorre na empresa.

43. A progressão dos funcionários na empresa depende do desempenho observado?

() Não. Por favor, explique os critérios usados para progressão funcional.

() Sim. Por favor, explique como isto ocorre na empresa.

- Processo de internacionalização da empresa

44. Descreva como e quando a empresa começou a internacionalizar suas atividades e de que maneira isso aconteceu (país, serviço oferecido, características do negócio, principais barreiras, etc.).

45. Quais os principais fatores que levaram a empresa internacionalizar suas atividades? E aponte as principais vantagens e desvantagens em se internacionalizar.

46. Comente os períodos e acontecimentos mais importantes ao longo do processo de internacionalização da empresa.

47. Quais são os países, além do Brasil, onde a empresa possui alguma atividade comercial? Por favor, descreva sobre as peculiaridades em cada país onde atua (data de início, constituição da empresa/negócio, nível de autonomia, parcerias, concorrência, escritório comercial, *joint venture*) e as principais as facilidades e dificuldades encontradas em cada país.

48. Fale sobre as estratégias utilizadas pela empresa no processo de internacionalização de suas atividades?

49. A empresa se deparou com problemas durante o processo de internacionalização? Quais foram esses problemas? E como a empresa conseguiu superá-los?

50. Qual país representou o maior desafio para vocês na internacionalização de suas atividades? Por quê?

- Controle Gerencial em ambiente internacionalizado

51. Os SCG no Brasil se comunicam com os SCG no exterior?

() Não.

() Sim. Por favor, descreva de que maneira os SCG se comunicam.

52. O controle gerencial apresenta algum problema no que tange à taxa de câmbio e ao preço de transferência?

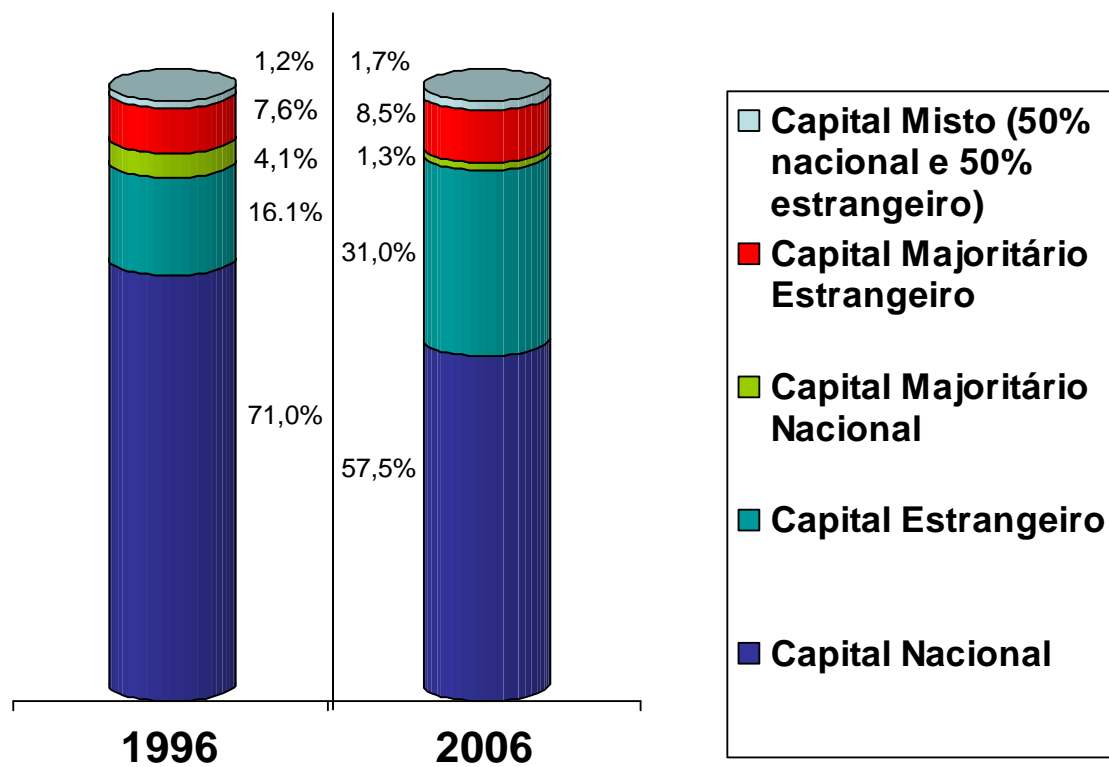
() Não.

() Sim. Por favor, descreva como estes problemas são solucionados e caso haja outros, por favor, descreva-os.

53. Foi necessária alguma mudança ou adaptação dos instrumentos de controle utilizados pela empresa em função do processo de internacionalização?

() Não. Apresente o motivo principal da evolução dos SCG.

() Sim. Descreva as principais mudanças ou adaptações dos SCG após a internacionalização da empresa.

ANEXO A: Distribuição das empresas conforme a origem do capital – 1996 x 2006

Fonte: Adaptado de Sindipeças (2007).

ANEXO B: Ranking FDC-CPII das 20 maiores multinacionais Brasileiras, em termos de ativos externos, em 2006.

Posição	Nome	Setor
1	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Mineração
2	Petrobras S.A. (Petróleo Brasileiro S.A.)	Petróleo e Gás
3	Gerdau S.A.	Aço
4	EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	Aviação
5	Votorantim Participações S.A.	Diversificada
6	Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Aço
7	Camargo Corrêa S.A.	Diversificada
8	Odebrecht S.A.	Construção e Petroquímica
9	Aracruz Celulose	Celulose e Papel
10	Weg S.A.	Eleto-mecânica
11	Marcopolo S.A.	Transportes
12	Andrade Gutierrez S.A.	Diversificada
13	Tigre S.A. Tubos e Conexões Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.- Usiminas	Construção
14	Natura Cosméticos S.A.	Cosméticos
16	Itautec S.A.	Tecnologia da Informação
17	América Latina Logística S.A.	Logística
18	Ultrapar Participações S.A.	Diversificada
19	Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.	Peças de automóveis
20	Lupatech S.A.	Eleto-mecânica
Total de ativos no exterior das 20 maiores: US\$ 56,426 milhões		

Fonte: FDC e CPII (2007). Pesquisa das multinacionais brasileiras

ANEXO C: Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996.

Dispõe sobre a legislação Tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

“Art. 18. Os custos, despesas e encargos relativos a bens, serviços e direitos, constantes dos documentos de importação ou de aquisição, nas operações efetuadas com pessoa vinculada, somente serão dedutíveis na determinação do lucro real até o valor que não exceda ao preço determinado por um dos seguintes métodos:

I - Método dos Preços Independentes Comparados - PIC: definido como a média aritmética dos preços de bens, serviços ou direitos, idênticos ou similares, apurados no mercado brasileiro ou de outros países, em operações de compra e venda, em condições de pagamento semelhantes;

II - Método do Preço de Revenda menos Lucro - PRL: definido como a média aritmética dos preços de revenda dos bens ou direitos, diminuídos:

- a) dos descontos incondicionais concedidos;
- b) dos impostos e contribuições incidentes sobre as vendas;
- c) das comissões e corretagens pagas;
- d) da margem de lucro de: (Redação dada pela Lei nº 9.959, de 2000)

1. sessenta por cento, calculada sobre o preço de revenda após deduzidos os valores referidos nas alíneas anteriores e do valor agregado no País, na hipótese de bens importados aplicados à produção; (Incluído pela Lei nº 9.959, de 2000)

2. vinte por cento, calculada sobre o preço de revenda, nas demais hipóteses. (Incluído pela Lei nº 9.959, de 2000)

III - Método do Custo de Produção mais Lucro - CPL: definido como o custo médio de produção de bens, serviços ou direitos, idênticos ou similares, no país onde tiverem sido originariamente produzidos, acrescido dos impostos e taxas cobrados pelo referido país na exportação e de margem de lucro de vinte por cento, calculada sobre o custo apurado.

§ 1º As médias aritméticas dos preços de que tratam os incisos I e II e o custo médio de produção de que trata o inciso III serão calculados considerando os preços praticados e os custos incorridos durante todo o período de apuração da base de cálculo do imposto de renda a que se referirem os custos, despesas ou encargos.

§ 2º Para efeito do disposto no inciso I, somente serão consideradas as operações de compra e venda praticadas entre compradores e vendedores não vinculados.

§ 3º Para efeito do disposto no inciso II, somente serão considerados os preços praticados pela empresa com compradores não vinculados.

§ 4º Na hipótese de utilização de mais de um método, será considerado dedutível o maior valor apurado, observado o disposto no parágrafo subsequente.

§ 5º Se os valores apurados segundo os métodos mencionados neste artigo forem superiores ao de aquisição, constante dos respectivos documentos, a dedutibilidade fica limitada ao montante deste último.

§ 6º Integram o custo, para efeito de dedutibilidade, o valor do frete e do seguro, cujo ônus tenha sido do importador e os tributos incidentes na importação.

§ 7º A parcela dos custos que exceder ao valor determinado de conformidade com este artigo deverá ser adicionada ao lucro líquido, para determinação do lucro real.

§ 8º A dedutibilidade dos encargos de depreciação ou amortização dos bens e direitos fica limitada, em cada período de apuração, ao montante calculado com base no preço determinado na forma deste artigo.

§ 9º O disposto neste artigo não se aplica aos casos de *royalties* e assistência técnica, científica, administrativa ou assemelhada, os quais permanecem subordinados às condições de dedutibilidade constantes da legislação vigente”.