



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

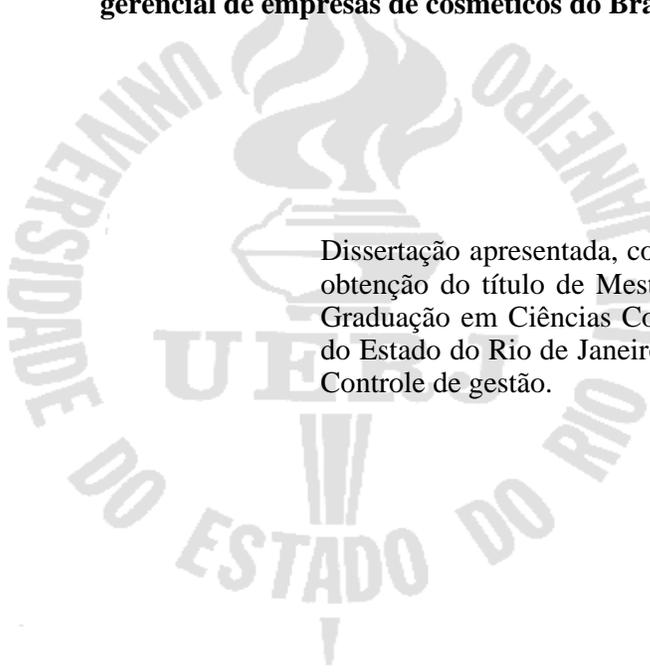
José Carlos Fernandes da Fonseca

**O impacto da internacionalização e a influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas de cosméticos do Brasil**

Rio de Janeiro  
2011

José Carlos Fernandes da Fonseca

**O impacto da internacionalização e a influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas de cosméticos do Brasil**



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

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro  
2011

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/CCS/B

F673

Fonseca, Jose Carlos Fernandes da  
O impacto da internacionalização no controle gerencial e a  
influência da tecnologia da informação : estudo de caso com as  
maiores empresas de cosmético do Brasil / Jose Carlos Fernandes da  
Fonseca.-2011.  
159f.

Orientador: Josir Simeone Gomes.  
Tese(Mestrado) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro,  
Faculdade de Administração e Finanças.  
Bibliografia:f. 135-143.

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

CDU 658(81)

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

---

Assinatura

---

Data

José Carlos Fernandes da Fonseca

**O impacto da internacionalização e a influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas de cosméticos do Brasil**

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

Aprovada em 28 de janeiro de 2011

Banca Examinadora:

---

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

---

Prof. Dr. José Francisco de Carvalho Rezende  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof. Dra. Ana Carolina Fonseca  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro  
2011

## DEDICATÓRIA

À minha mãe e ao meu padrinho, que sempre me  
incentivaram nos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por ter me dado perseverança e determinação para cursar o mestrado e concluí-lo. Agradeço também aos familiares, amigos, colegas de turma e de trabalho, professores, as empresas, dirigentes e entrevistados, ao orientador, aos membros da banca e a todos que me permitiram chegar até aqui.

## RESUMO

FONSECA, José Carlos Fernandes. *O impacto da internacionalização e a influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas de cosméticos do Brasil*, 2011. 159f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

O objetivo desta pesquisa foi verificar se os sistemas de controle gerencial e o processo de internacionalização das empresas brasileiras estão em consonância com a literatura acadêmica sobre o assunto. Além disso, a pesquisa procurou verificar a influência das ferramentas de tecnologia da informação nos sistemas de controle gerencial de empresas internacionalizadas. Para limitar a abrangência, foi selecionado o setor de perfumaria e cosméticos que ocupa a sexta posição na participação na taxa global de vendas do varejo brasileiro. Foram convidadas e aceitaram participar da pesquisa as seguintes empresas: Realgems do Brasil, Fábrica Nacional de Perfumes (Água de Cheiro), Racco Cosméticos, Niely do Brasil Cosméticos, Adcos Cosméticos, Age do Brasil (Akakia) e O Boticário. Inicialmente, através da revisão da literatura, procurou-se apresentar as principais características do sistema de controle gerencial: conceitos, estratégias de mercado, perspectivas e ferramentas (financeiras e não financeiras). Em seguida, foram relatadas as principais características sobre o processo de internacionalização de empresas: teorias, estratégias, modelos, motivações, dificuldades. Por fim, foram apresentadas as soluções tecnológicas utilizadas no controle gerencial e no processo de internacionalização. Esta pesquisa utilizou metodologia exploratória-descritiva, qualitativa, pela subjetividade dos dados obtidos. A pesquisa também pode ser classificada como dedutiva, pois partiu de uma estrutura teórica para a realidade, e utilizou o método de estudo de casos múltiplos. Para coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias (questionário de entrevistas) e fontes secundárias (artigos científicos). Os resultados obtidos constatam que os sistemas de controle gerencial e o processo de internacionalização das empresas pesquisadas, salvo pequenas exceções, estão muito próximos do que foi apresentado na revisão da literatura. Constata-se também a forte influência da tecnologia da informação nos sistemas de controle gerenciais das empresas.

Palavras-chave: Internacionalização. Controle Gerencial. Tecnologia da Informação.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine whether the management control systems and the internationalization process of Brazilian companies are in line with the academic literature on the subject. In addition, the study sought to determine the influence of the tools of information technology in management control systems to global companies. To limit the scope was selected the perfumery sector which occupies the sixth position on participation in the overall retail sales in Brazil. Were invited and accepted to participate in the survey the following companies: Realgems do Brasil, Fábrica Nacional de Perfumes (Água de Cheiro), Racco Cosméticos, Niely do Brasil Cosméticos, Adcos Cosméticos, Age do Brasil (Akakia) e O Boticário. Initially, through the literature review, we tried to present the main features of management control system: concepts, marketing strategies, tools and perspectives (financial and nonfinancial). Then, they were told the main characteristics about the process of internationalization of companies: theories, strategies, models, motivations, difficulties. Finally, we presented the technological solutions used in management control and the process of internationalization. This research methodology used exploratory, descriptive, qualitative data obtained by the subjectivity. The research may also be classified as deductive, because he left a theoretical framework for reality, and used the method of multiple case study. To collect data, we used primary sources (survey interviews) and secondary sources (scientific papers). The results obtained are finding that management control systems and the process of internationalization of the companies surveyed, except a few exceptions, are very close to what was presented in the literature review. There is also the strong influence of information technology in management control systems of companies.

Keywords: Internationalization. Management control. Information Technology.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificações de empresas internacionalizadas .....	13
Quadro 2 - Empresas da pesquisa.....	14
Quadro 3 - Características de um sistema de controle em função da estratégia .....	23
Quadro 4 - Características dos tipos de controle organizacionais .....	25
Quadro 5 – Desenho de um sistema de controle em função do grau de centralização.....	28
Quadro 6 – Classificações do Capital Intelectual.....	45
Quadro 7 – Exemplos de utilização do <i>Data Mining</i> .....	54
Quadro 8 - Empresas convidadas a participar da pesquisa .....	74
Quadro 9 - As empresas selecionadas para a pesquisa .....	74
Quadro 10 - Entrevistas realizadas na pesquisa .....	76
Quadro 11 - Motivação e dificuldades na internacionalização da Niely .....	112
Quadro 12 – Características das empresas .....	122
Quadro 13 – Porte das empresas.....	122
Quadro 14 – Sistema de Controle Gerencial.....	123
Quadro 15 – Estrutura, Estratégia e Preços e Transferência.....	124
Quadro 16 – Ferramentas utilizadas no controle gerencial 1 .....	125
Quadro 17 – Ferramentas utilizadas no controle gerencial 2 .....	126
Quadro 18 - Processo de internacionalização.....	127
Quadro 19 – Motivação da internacionalização .....	128
Quadro 20 – Participação da internacionalização no faturamento das empresas.....	128
Quadro 21 – Utilização de ERP e BI .....	130
Quadro 22 – Utilização do <i>e-commerce</i> .....	130
Quadro 23 – Ferramentas tecnológicas utilizadas .....	131

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Aspectos técnicos de um sistema de Controle Gerencial.....	32
Figura 2 - Dimensões do sistema de controle gerencial.....	33
Figura 3 - Modo de entrada, no caso de expansão.....	61
Figura 4 - Distribuição geográficas das empresas de cosmético pesquisadas.....	73

## LISTA DE ABREVIÇÕES

ABC - *Activity Based Costing*

ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BI - *Business Intelligence*

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Social

BSC - *Balanced Scorecard*

CRM - Customer Relationship Management

DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos

DW – Data Ware House

*E-COMMERCE* - Comércio eletrônico

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EUA - Estados Unidos da América

ERP - *Enterprise resource planning*

EVA - Economic Value Added

FDC - Fundação Dom Cabral

GC - Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

PT - Preço de transferência

ROI - *Return On Investment*

SAC – Setor de Atendimento ao Cliente

SCG - Sistema de controle gerencial

SCM - *Supply Chain Management*

TI - Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	16
1.1 <b>Controle Gerencial</b> .....	16
1.2 <b>Ferramentas utilizadas pelos sistemas de controle gerencial</b> .....	30
1.3 <b>TI - Tecnologia da Informação</b> .....	49
1.4 <b>Processo de internacionalização de empresas</b> .....	57
1.5 <b>Panorama da internacionalização de empresas brasileiras</b> .....	68
1.6 <b>O controle gerencial em empresas internacionalizadas</b> .....	69
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	71
2.1 <b>Classificação da Pesquisa</b> .....	71
2.2 <b>Fontes primárias e secundárias de coleta de dados</b> .....	74
<b>3 ESTUDOS DE CASOS</b> .....	78
3.1 <b>O setor de cosméticos</b> .....	78
3.2 <b>O Boticário</b> .....	80
3.3 <b>A Realgems do Brasil</b> .....	92
3.4 <b>Fábrica Nacional de Perfumes</b> .....	98
3.5 <b>Racco Cosméticos</b> .....	102
3.6 <b>Niely do Brasil</b> .....	107
3.7 <b>Age do Brasil - Akakia</b> .....	113
3.8 <b>ADCOS Cosméticos</b> .....	117
<b>4 ANÁLISE DOS CASOS</b> .....	121
4.1 <b>Características</b> .....	121
4.2 <b>Controle gerencial</b> .....	122
4.3 <b>Ferramentas utilizadas no controle gerencial</b> .....	124
4.4 <b>Internacionalização</b> .....	126
4.5 <b>Tecnologia da Informação</b> .....	129
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	132
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	135
<b>ANEXO A</b> - Questionário aplicado na pesquisa.....	144
<b>ANEXO B</b> - Raio X das empresas.....	155
<b>ANEXO C</b> – Controle Gerencial.....	156
<b>ANEXO D</b> – Ferramentas de Controle .....	157
<b>ANEXO E</b> – Internacionalização .....	158
<b>ANEXO F</b> – Ferramentas tecnológicas .....	159

## **INTRODUÇÃO**

Empresas podem ser consideradas organismos vivos, pois estão em constantes transformações. O ambiente, o mercado e os concorrentes, fornecedores e clientes, as instituições e o governo, empregados e sindicatos, todos influenciam de alguma forma as atividades realizadas pelas empresas. De uma maneira resumida, essas empresas pertencem aos seus proprietários que definem os objetivos e metas institucionais. Como os proprietários não podem exercer todas as atividades da empresa, contratam funcionários que realizarão determinadas tarefas recebendo alguma recompensa pelo trabalho. De acordo com o porte da empresa, algumas responsabilidades de gerenciamento de atividades terão que ser delegadas também. Mas a descentralização pode afastar a empresa dos objetivos definidos pelos proprietários. Assim, é necessário que controles sejam estabelecidos para garantir que as normas preestabelecidas pelos proprietários sejam respeitadas.

O controle permite que a organização possa, além de acompanhar a realização das atividades e a correção dos eventuais desvios, realimentar todo o processo de gestão se melhorando a cada dia (FREZATTI et al, 2009).

### **Sistema de controle gerencial**

O Sistema de Controle Gerencial é uma ferramenta de gestão que tem a responsabilidade de fazer com que os objetivos pessoais dos funcionários da empresa estejam alinhados com os objetivos da organização, considerando, inclusive, o contexto social. A ausência de um sistema orientando e motivando os funcionários na obtenção dos objetivos da organização permitirá que eles tomem decisões que satisfaçam suas necessidades pessoais, e não necessariamente os da organização. Logo, os sistemas de controle gerenciais são fundamentais para coordenar atividades e influenciar decisões dos integrantes da organização.

Os controles gerenciais possuem variadas classificações, podendo ser formais ou informais, qualitativo ou quantitativo, possuir perspectiva organizacional ou estratégica, ser familiar, burocrático, por resultado ou ad-hoc, centralizado ou descentralizado, etc, dependendo da estrutura organizacional da empresa.

Para avaliar o desempenho dos empregados, e buscar a direção dos objetivos institucionais, o controle gerencial deve implementar medidas financeiras e não financeiras. Dentre as ferramentas de controle financeiras destacam-se o orçamento, o custo-padrão, o

custeio Baseado em Atividades, o ROI, o EVA, etc. Dentre as ferramentas de controle não financeiras destacam-se a Governança corporativa, o *Benchmarking*, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Capital Intelectual. Muitas vezes, a implantação de controles gerenciais exige a utilização de ferramentas tecnológicas. A tecnologia da informação, através da automação dos processos, torna possível o controle mais ágil, produtivo e eficaz. Em algumas situações, sobretudo em grandes instituições, é quase impossível realizar o controle gerencial sem o auxílio de computadores.

A tecnologia da informação oferece uma gama de soluções que permitem realizar o controle da organização. Sistemas integrados de gestão (ERP), aplicações de suporte a tomada de decisão (BI) e até mesmo técnicas de inteligência artificial (*Data Mining*) podem ser utilizadas como auxiliares no controle gerencial da empresa.

### **Internacionalização**

É fundamental para a empresa definir estratégias que garantam sua continuidade de forma próspera. E, à medida que elas se desenvolvem, novas oportunidades aparecem. As mudanças no mercado, promovidas principalmente pela evolução tecnológica e pela revolução dos meios de transporte e de comunicação, levam as empresas a um contexto social mais ágil, aberto, internacional e dinâmico. A globalização dos mercados vem reduzindo as fronteiras e abre inúmeras possibilidades de parcerias comerciais. A internacionalização é uma alternativa utilizada pelas empresas, tanto para expansão comercial, buscando no exterior novas possibilidades, como para fortalecimento da imagem no mercado interno.

As empresas atuam de diferentes formas no exterior, de acordo com seus objetivos e oportunidades. A literatura é repleta de classificações de empresas internacionalizadas, formas de internacionalização e atuação perante o mercado internacional.

Quanto ao:	Classificações	Fonte/Autor
Forma de internacionalização	Exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma nova subsidiária	Hitt et al, 2001
Mercado de atuação das empresas	Mercado doméstico, de Exportação, Internacional, Multinacional e Global ou Transnacional.	(Keegan, 1995)
Classificação da empresa	Exportadora, multinacional, global ou transnacional	Canals(1994), Bartlett e Ghoshal, (1992) e Dymont (1987).
Tipologia dos empreendimentos	Clássico, Aventureiro, Puxado, Empurrado e Científico	Fernandes e Seifert Jr (2007 <i>apud</i> Pinto, 2009).
Correntes teóricas	Enfoque econômico Enfoque comportamental	Barreto (1998).

Quadro 1 - Classificações de empresas internacionalizadas

A atuação de uma empresa no mercado internacional é repleta de incertezas. Dentre as dificuldades apontadas pela literatura estão desde questões culturais (idioma, costumes, tradições...) como financeiras (mercado, taxas de câmbio, preços de transferência...). A distância geográfica aparece como um dificultador, que prejudica a ação e o acompanhamento das atividades dos administradores no Brasil. As empresas buscam na tecnologia da informação soluções que permitam encurtar essas distâncias. A *internet*, as redes sociais, as mensagens eletrônicas e os aplicativos *online* integrados facilitam o acompanhamento das atividades independente da distância geográfica.

### Definição do problema de pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi verificar se os sistemas de controle gerencial e o processo de internacionalização das empresas brasileiras estão em consonância com a literatura sobre o assunto.

Esta pesquisa procurou identificar também que soluções tecnológicas estão sendo utilizadas para auxiliar no controle gerencial das empresas e qual sua participação no processo de internacionalização.

## O desenvolvimento do trabalho

Este trabalho teve origem em um artigo apresentado para a disciplina Controle Gerencial, no mestrado em Ciências Contábeis na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Naquele trabalho foram comparados os processos de internacionalização de três empresas brasileiras do setor de cosméticos: Natura, Boticário e Contém 1g. Porém o uso exclusivo de fontes secundárias de informações (artigos publicados sobre cada empresa) restringiu o escopo da pesquisa. O artigo foi aprovado e apresentado no XIV Encontro AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración), em Coimbra/Portugal, e despertou interesse para realização desta dissertação, utilizando fontes primárias de informação.

Esta é uma pesquisa exploratória, qualitativa, pela subjetividade dos dados obtidos, dedutiva, pois partiu de uma estrutura teórica para a realidade, que utilizou o método de estudo de casos múltiplos com pesquisa de campo.

Após diversos estudos, buscando identificar empresas do setor de cosméticos, de capital inteiramente nacional, internacionalizadas e que aceitassem participar da pesquisa, chegou-se a uma relação com sete empresas.

Nome da Empresa	Descrição Posição de destaque	Sede Cidade / UF
Realgems do Brasil	Maior fabricante de cosméticos para hotelaria do país	Curitiba Paraná.
Fabrica Nacional de Perfumes	Segunda maior rede de franquias de Cosméticos e Perfumaria do país. Detentora da marca Água de Cheiro	Lagoa Santa Minas Gerais
Racco Cosméticos	Empresa de cosmético com milhares de consultoras e mais de 600 distribuidores por todo o país	Curitiba Paraná
Niely Cosméticos	Líder nacional em unidades vendidas de coloração creme. Fabricante da linha Niely Gold, Cor&Ton e Permanente Afro.	Nova Iguaçu Rio de Janeiro
ADCOS Cosméticos	Pioneira na comercialização de fotoprotetores com tonalizante e nos dermocosméticos.	Serra Espírito Santo
AGE do Brasil	Distribuidora de produtos Disney no Brasil. Detentora da rede de franquias de cosméticos Akakia	Palhoça Santa Catarina
O Boticário	Um dos líderes do setor e a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo (quase 3mil lojas).	Curitiba Paraná

Quadro 2 - Empresas da pesquisa

As empresas foram convidadas formalmente a participar da pesquisa através de ofício da coordenação do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado, contendo questões abertas e fechadas, seguindo a seqüência dos temas adotada no referencial teórico. As entrevistas aconteceram pessoalmente nas sedes da empresas e por telefone/email.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos:

Capítulo 1 – Introdução – onde se busca introduzir o assunto com a descrição resumida dos objetivos e a metodologia da pesquisa.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura - onde se busca o embasamento teórico sobre Controle Gerencial, Internacionalização de empresas e tecnologia da informação.

Capítulo 3 - Metodologia – onde é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, tipos e planos, além da descrição dos processos de coleta e análise dos dados.

Capítulo 4 - Descrição dos casos – onde são apresentadas, para cada uma das empresas participantes desta pesquisa: a história, a missão, os objetivos e valores institucionais, as características da gestão, o sistema de controle gerencial, o processo de internacionalização e a estrutura de tecnologia de informação.

Capítulo 5 - Análise dos Casos – onde são comparadas as características, o sistema de controle gerencial, o processo de internacionalização e a estrutura de tecnologia de cada empresa.

Capítulo 6 - Considerações Finais e Sugestão para Pesquisas Futuras – onde são respondidas as perguntas da pesquisa e apresentada sugestões para continuação dos estudos.

# 1 REVISÃO DE LITERATURA

## 1.1 Controle Gerencial

De acordo com a definição de um dos principais dicionários da língua portuguesa, o Aurélio, a palavra “controle” significa “fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas”. Ou seja, controle tem por fim assegurar que as atividades produzam resultados satisfatórios, condizentes com os padrões estabelecidos (FERREIRA, 2009).

Os controles são fundamentais para a gerência e para a administração e protegem a organização de comportamentos indesejados. Flamholtz (1996), menciona as principais funções do controle, que são: motivar os funcionários a tomar decisões coerentes com os objetivos organizacionais, reunir o trabalho das diferentes unidades, fornecer dados sobre os resultados e o desempenho, e além de favorecer e facilitar a implementação de planos estratégicos. Atkinson et al. (2000, p.94), diz que o controle é “um conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha a fim de atingir seus objetivos”.

O controle, quer seja muito ou pouco formal, é indispensável para garantir que as atividades de uma empresa estão sendo cumpridas de modo idealizado pelos administradores da organização. O controle pode ser empregado como um mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção de rumo, no caso de resultados indesejados. Deve ser permanente, realizado pela gerência e por todos que fazem parte dela (GOMES e SALAS, 2001, p.22 a 24).

O controle realizado pela empresa é de suma importância, pois as organizações conseguem um acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos seus membros, se estão consistentes com os planos traçados e se os objetivos estão sendo atingidos. O controle existe para que toda organização funcione em ordem, para garantir o sucesso como empreendimento, para que os planos estratégicos sejam executados de acordo com o planejado e para que não se perca a competitividade perante os concorrentes (DRURY, 2004).

O controle permite que a organização, além de acompanhar a realização das atividades, realmente todo o processo de gestão. Para exercer o controle, num sentido geral, deve-se verificar o que foi ou o que está sendo feito, comparar com o que deveria ser,

identificar eventuais divergências e tomar as medidas necessárias para a correção dos desvios (FREZATTI et al, 2009).

O controle eficaz é aquele que não deixa espaço para comportamentos impróprios. A automação dos procedimentos, através de ferramentas eletrônicas, é forte aliada na redução de problemas de controle, pois computadores são projetados por humanos para desempenhar funções necessárias e as realizam com grande consistência (ALVES, SILVA e FONSECA, 2008).

A TI (tecnologia da informação) é uma poderosa ferramenta para a efetiva implantação da gestão de processos de negócio, principalmente das atividades repetitivas e de controle. Através da automação dos processos é possível tornar sua execução mais ágil e produtiva, otimizando os investimentos e trazendo para os usuários maior disponibilidade de tempo para gerenciar suas atividades.

O controle gerencial tem como objetivo guiar as organizações para alcançar as estratégias traçadas pelos gestores em um ambiente caracterizado por mudanças (AGUIAR e FREZATTI, 2007). O controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os demais membros da empresa para implementar as estratégias da organização. O controle gerencial tem como função principal auxiliar à obediência das estratégias adotadas. Isso envolve interações entre indivíduos no sentido de tornar os objetivos pessoais de cada um, compatíveis com os objetivos da organização. O processo de controle gerencial, apesar de sistemático, não é mecânico, uma vez que envolve relacionamento entre indivíduos (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008). O computador e a tecnologia auxiliam nesse processo, como ferramentas de apoio.

Diversos autores apresentam abordagens conceituais sobre o tema controle gerencial: Flamholtz (1979), Hofstede (1983), Gomes e Salas (2001), Horngren (2005), Govindarajan, (2008), entre outros. Porém a origem pode estar identificada em Martinewski (2003, p. 26):

Independentemente da forma como o estudo de controle gerencial é sistematizado, parece, entretanto, incontestável que a primeira abordagem que, efetivamente, se tornou referência na área de controle gerencial foi o trabalho de Anthony (1965).

### **1.1.1 Sistema de Controle Gerencial**

Até muito recentemente, as organizações desenvolviam-se em contextos sociais estáveis, nos quais o processo de decisão era muito simples. Isso não exigia instrumentos de controles sofisticados. Os sistemas de controle de gestão nasceram nessa época onde o

produto fabricado normalmente possuía um ciclo de vida alto, a pressão competitiva era menor, as estruturas naturalmente centralizadas e com alta dependência da mão de obra. A gestão era direcionada para o controle de custos de produção em empresas industriais (GOMES e MARTINEWSKI, 2001). Porém, com o passar dos tempos, as organizações caminharam para um contexto social aberto, sem fronteiras e onde as mudanças passam a fazer parte do cotidiano. A competição passou a ser global e muitas empresas tiveram que se tornar internacionais para sobreviver. A automação passou a ser condição fundamental para manutenção da competitividade e redução dos custos. Esses aspectos trouxeram mudanças profundas nos sistemas de controle gerencial.

A globalização, a queda das barreiras comerciais e a velocidade frenética das inovações tecnológicas, que despejam diariamente novidades que influenciam o sucesso do negócio (*Internet, e-commerce, Business Intelligence, Data Warehouse...*), fazem com que as organizações enfrentem cada vez mais incertezas. A imprevisibilidade, as rotineiras mudanças no contexto social e a crescente complexidade das atividades são motivos de preocupações que passaram a fazer parte do dia a dia das empresas. (BOUÇAS e GOMES, p.6, 2010).

Assim, tornou-se necessário a adoção de uma perspectiva mais ampla de controle. O controle organizacional teve que se atualizar, passando a ser exercido através de diferentes mecanismos que tratam de motivar, orientar e influir para que os comportamentos individuais e organizacionais fossem alinhados. O controle deixou de ser realizado exclusivamente pela gerência e passou para todas as pessoas que fazem parte da organização. Passou a ser realizado também permanentemente e não apenas posteriormente. Deixou de se limitar apenas aos aspectos técnicos se adequando à cultura da organização e às pessoas que fazem parte dela. Passou a não se centrar exclusivamente nos resultados, se preocupando mais com o aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos. E passou a ser realizado com auxílio de ferramentas eletrônicas (GOMES e MARTINEWSKI, 2001).

Em um Sistema, várias partes trabalham juntas visando um objetivo em comum. Em um Sistema de Informação não é diferente, porém o objetivo é um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações. Em um Sistema de Informação bem construído, suas principais vantagens são: Otimização do fluxo de informação permitindo maior agilidade e organização; Redução de custos operacionais e administrativos e ganho de produtividade; Maior integridade e veracidade da informação; Maior estabilidade; Maior segurança de acesso à informação. Informações de boa qualidade são essenciais para uma boa tomada de decisão.

Um Sistema de Informação não precisa ter essencialmente computadores envolvidos, basta ter várias partes trabalhando entre si para gerar informações. Ele pode ser tanto manual

quanto baseado em TI, ou uma mescla dos dois. Porém dificilmente um sistema de informação grande sobrevive sem estar informatizado, o que por si só não elimina o fator humano no processo. É a interação dos componentes da TI com o componente humano que faz com que um Sistema de Informação tenha funcionalidade e utilidade para a organização.

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

Segundo Horngren, et al. (2005, p.220):

O sistema de controle gerencial é um meio de agrupar e usar informações para auxiliar e coordenar as decisões de planejamento e controle no gerenciamento de uma organização e para direcionar o comportamento de gerentes e funcionários.

Os sistemas de controle gerenciais se subdividem em:

- Formais: atuam por meio de procedimentos, regras, medidas de desempenho e planos de incentivo.
- Informais: estão intimamente ligados à cultura organizacional, incluindo aspectos como lealdade, compromisso mútuo entre os integrantes da organização e valores compartilhados, estabelecendo normas implícitas sobre o comportamento desejável de gerentes e funcionários.

O processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a manutenção do resultado nos mesmos moldes. O controle gerencial pode ser considerado a partir de duas perspectivas, direcionadas ao desempenho: estratégica e organizacional.

- Perspectiva organizacional - trata de assegurar que toda a organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração. O controle diz respeito a todos os indivíduos que de alguma forma são afetados pelas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Enfim, o controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionados a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, com intuito de direcioná-las aos objetivos traçados pela alta administração (BERRY et al, 1995 apud FILGUEIRAS, 2008).

- Perspectiva estratégica - trata de facilitar a adaptação estratégica da organização a seu ambiente ou contexto social. As organizações agem sobre seu ambiente através de planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se a ele. Sendo assim, a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma organização pretende competir em seu

ambiente, incluindo em seu processo de funcionamento mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano (MACINTOSH, 1994).

Um sistema de controle, portanto, deve estar atento às modificações do contexto social trabalhando tanto no processo de identificação das alternativas estratégicas, quanto na implantação delas (GOMES e SALAS, 2001).

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.

O controle gerencial é considerado um dos elementos do processo de estratégia das organizações. Ele representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias. Pode ser entendido também como o processo de guiar as organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente incerto (MINTZBERG et al, 2006).

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 o primeiro é o processo pelo qual se decide a adoção de novas estratégias (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Existe uma série de fatores que promovem e justificam a realização de mudanças estratégicas e organizacionais nos sistemas de controle (GOMES e SALAS, 2001). Um sistema deve adequar-se às características do meio ambiente e, como conseqüência, à estratégia da empresa. O sistema de controle deve tanto contribuir para a formulação de alternativas estratégicas como no processo posterior da implantação dessas alternativas, para facilitar a atuação dos administradores com as diretrizes globais.

### Planejamento estratégico

O planejamento estratégico figura como uma das principais ferramentas administrativas no sentido de mapear cenários futuros, bem como gerenciar informações vitais para a efetividade da organização num contexto competitivo. Planejar é uma das formas de minimizar contingências, atuando de maneira antecipada frente ao ambiente de incertezas.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Percebe-se que há necessidade de alinhamento da estratégia com a política de tecnologia de informação da organização. Porém para que esse alinhamento ocorra é necessário que a estratégia de negócio esteja bem definida e que a área de TI participe de sua elaboração (Lima, 2007).

#### Estrutura organizacional e social

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

Gomes e Salas (2001), destacam três elementos que compõem o processo de controle: o próprio sistema de controle, o contexto organizacional e o contexto social. As organizações atuais estão enfrentando um grau cada vez maior de incerteza sobre seu futuro. De um lado, encontra-se em um contexto social com um quadro de mudanças contínuas e imprevisíveis e com crescente hostilidade e pressão por parte da concorrência. De outro lado, as organizações estão desenvolvendo atividades cada vez mais complexas em função da maior dimensão, descentralização e dispersão geográfica das diferentes unidades organizacionais. Todo este estado de coisas tem impactado de forma significativa o funcionamento das organizações e em particular os sistemas de controle.

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

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

No desenho de um sistema de controle gerencial merecem fundamental atenção a cultura organizacional, a estrutura da empresa, o ambiente externo e a estratégia às mudanças do mercado.

### 1.1.2 Estratégia em função do mercado

Hitt et al (2002), baseado no modelo de Porter (1985), definiram a estratégia de unidades de negócio como a posição atual da empresa no seu setor de atuação em comparação com os seus principais concorrentes. Essas estratégias podem ser do tipo:

- 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 não supérfluos. 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.

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

Nos dias de hoje, a forte competitividade obriga as estratégias que combinam a diferenciação com a liderança de custos. A associação dessas duas estratégias poderá ser um fator crucial para a sustentação da vantagem competitiva, sobretudo nos mercados globalizados (HITT et al, 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.

O quadro a seguir apresenta um resumo dos tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas empresas no sistema de controle gerencial:

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

Quadro 3 - Características de um sistema de controle em função da estratégia

Fonte: Gomes e Salas (2001, p.111).

Quando existe apenas um grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico há a combinação das duas estratégias anteriores, visando atender muito bem ao alvo determinado, na chamada estratégia de enfoque. Nesse caso, mesmo que organização não atinja baixo custo ou diferenciação (do ponto de vista do mercado como um todo) ela atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu específico alvo estratégico (OLIVEIRA, 2001).

A Tecnologia da Informação tem fundamental importância no alcance dos objetivos da estratégia de mercado escolhida pela organização, seja auxiliando na redução de seus custos, seja permitindo diferenciar seus produtos. O uso de recursos computacionais em substituição às tarefas manuais (automatização de procedimentos) permite a redução dos custos dos produtos finais. Por outro lado, *softwares* específicos permitem que a empresa crie produtos e serviços exclusivos, que podem ser facilmente distinguidos dos existentes da concorrência, facilitando a diferenciação.

### 1.1.3 Tipos de Controles

Segundo Gomes e Salas (2001, p. 55 e 56) os controles organizacionais podem ser classificados de acordo com a dimensão (pequena ou grande) e o contexto social (local ou internacional) em que as organizações se encontram inseridas.

As empresas de pequena dimensão têm em geral menor formalização dos seus sistemas e instrumentos de controle, já as de maior dimensão têm maior formalização. Quanto

ao contexto, as empresas de atuação mais local têm possibilidade de maior centralização, uma vez que o ambiente tende a ser menos dinâmico e, portanto, a centralização é possível. Em contextos internacionalizados, há maior descentralização, como forma de enfrentar a imprevisibilidade e turbulência.

Para os autores esses controles se caracterizam da seguinte forma:

O controle familiar é utilizado em empresas em que a menor dimensão ou a estabilidade do contexto social facilitam um controle mais informal. A estrutura destas empresas é centralizada e marcada pelas características do líder. Quando há delegação de autoridade, esta é baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promove lealdade e confiança. Este tipo de controle não atribui muita importância aos sistemas de controles formais.

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

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

O controle ad-hoc, próprio de ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade que dificultam a formalização de procedimentos de controle, se desenvolve em estruturas bastante descentralizadas, embora com limitada utilização de medidas financeiras (GOMES e SALAS, 2001, p.60)

A centralização ou descentralização é uma classificação que evidencia o poder da tomada de decisões na organização. Se estes forem distribuídos pela organização, então se caracteriza a descentralização. Quanto mais descentralizada for a organização, maior é a confiança da administração nos níveis hierárquicos. Observa-se que, na medida em que a empresa cresce, a descentralização é preferida.

Em organizações com controles descentralizados, a tomada de decisão tende a ser mais lenta, pois envolve diversas áreas. Contudo pode ser mais completa e eficaz, uma vez

que as realidades das diversas áreas envolvidas são conhecidas e avaliadas, antes de decidir. (DIEHL, BOOSE e OTT, 2009)

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

Duas organizações que operam num mesmo segmento e mesma localidade podem fazer uso de diferentes sistemas de controle gerencial, uma vez que estes não são os únicos fatores a influenciar os desenhos dos sistemas. O contexto social em que operam devem ser compreendidos de forma mais ampla do que a simples localização geográfica ou segmento de mercado em que a unidade atua (CANAN e FONSECA, 2006).

Para um melhor entendimento, o quadro a seguir apresenta um resumo das principais características dos tipos de sistemas de controle.

Tipos	Controle			
	Familiar	Burocrático	Por Resultado	Ad Hoc
Dimensão	Pequena	Grande	Grande	Regular
Contexto Social	Geralmente estável, muito dinâmico, pouco complexo, dependente do líder	Pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo	Dinâmico, muito hostil e complexo.	Relativamente hostil, bastante complexo
Estratégia	Traçada pelo líder	Curtíssimo prazo. Atenção voltada para as operações	Formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado	Pouco formalizada, flexível e a longo prazo
Estrutura organizacional	Muito centralizada. Personalista com necessidade de supervisão direta.	Centralizada. Delegação sem autonomia funcional	Descentralizada, centros de responsabilidade	Elevada descentralização, organização matricial.
Formalização das atividades	Limitada	Elevada	Grande	Pouca
Estilo de gerência	Personalista	Burocrática. Normas e regulamentos.	Preços de transferência e orçamento profissional	Empreendedora
Cultura organizacional	Paternalista, baseada na fidelidade do líder	Paternalista	Voltada para resultados	Baseada no individualismo, busca de consenso.

Quadro 4 - Características dos tipos de controle organizacionais

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

#### 1.1.4 Estrutura organizacional

A estrutura de uma organização é um meio para ajudar seus dirigentes a conquistarem seus objetivos. Para alguns autores os objetivos derivam da estratégia da organização, assim a

estratégia e a estrutura devem estar intimamente relacionadas. Segundo ROBBINS (2002), a estrutura deve seguir a estratégia.

A estrutura organizacional adequada de um sistema de controle gerencial precisa estar em sintonia com o ambiente na qual a organização está inserida, ou seja, precisa considerar também as características da informação e as técnicas necessárias para que os gestores influenciem o comportamento dos funcionários na direção das estratégias traçadas pela empresa (AGUIAR e FREZATTI, 2007). Ela representa um sistema formal implantado na organização para controlar os membros das organizações a fim de assegurar que as atividades organizacionais estão sendo realizadas (VASCONCELLOS, 2008).

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a empresa alguns aspectos:

- identificação das tarefas necessárias;
- organização das funções e responsabilidades;
- informações, recursos e feedback aos empregados;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos, e
- condições motivadoras.

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

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

Na estrutura divisionalizada, a preferência deve recair no controle por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados à eficácia, dada a sua maior descentralização e orientação para o mercado (GOMES e SALAS, 2001). É utilizada por empresas que estão inseridas em ambientes mutáveis de média a alta instabilidade (DAFT, 1999).

A estrutura matricial combina o uso de controle por resultados e controle ad-hoc, 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.

Na estrutura por processos as atividades da empresa devem ser vistas não em termos de funções ou departamentos mas sim por processos-chave. A geração de um produto ou serviço é composta pela realização de um ou mais processos sequenciais e interligados. A tendência é a migração das estruturas funcionais em estruturas por processos (DAVENPORT, 1994).

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

### **1.1.5 Centralização versus Descentralização**

Centralização e descentralização é uma classificação que evidencia como está estruturado o poder de tomada de decisão da empresa. Seus níveis podem influenciar as características do sistema de controle, pois quanto maior for a descentralização mais difícil e dispendioso se torna o controle, e quanto maior a centralização maior será a concentração do poder e o tempo para a tomada de decisão. A descentralização contribui para tornar as decisões mais rápidas, fazendo com que o gestor de cada centro de responsabilidade ou de cada unidade, possa tomar decisões ágeis, baseadas em fatos locais. A administração geral da empresa ganha maior liberdade de ação deixando de se envolver com problemas e decisões do dia-a-dia e passando a se preocupar com as decisões estratégicas da empresa de médio e longo prazo.

Atkinson et al (2000, p. 613) destacam que:

Muitas empresas centralizadas estão impossibilitadas de responder efetivamente ou rapidamente aos seus ambientes; então, a centralização é mais cabível nas empresas que se adaptam melhor em ambientes estáveis.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007, 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.

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 (WARREN et al, 2008).

A descentralização tende a ser mais bem sucedida quando a decisão de um gestor não afeta a performance do outro gestor em outra unidade de negócio, isto é, os segmentos ou subunidades são relativamente independentes entre si.

Kotler (1997, p.8), ao se referir à descentralização, afirma que:

A descentralização é um sistema melhor desde que a empresa tenha gerentes altamente qualificados e os sistemas essenciais já instalados, especialmente no tocante à definição de metas para o mercado global, formulação de estratégias e incentivos gerenciais.

Nas organizações centralizadas predominam os elementos racionais e extremamente burocráticos, o que têm impossibilitado a resposta rápida e precisa frente às mutações do ambiente social. Essa ‘reserva de poder’ dos níveis superiores da administração é cabível e até mesmo justificável em organizações participantes de contextos estáveis e com pouca diversidade.

No entanto, a maior parte das organizações sofre com mudanças rápidas no ambiente externo e necessitam adequar-se, de forma igualmente ligeira, aos novos paradigmas do mercado.

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

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

<b>Tópicos</b>	<b>Estrutura Centralizada</b>	<b>Estrutura Descentralizada</b>
Sistema de Controle	Pouco sofisticado. Mecanismos informais. Normas rígidas	Muito sofisticado. Mecanismos formais. Controle financeiro.
Indicadores de controles	Qualitativo. Nem sempre orientado a resultados	Quantitativos. Orientado a resultados.
Sistema de Informação	Orientado ao resultado global. Pouco orientado ao controle de resultados	Orientado à tomada de decisões e ao controle da atuação dos responsáveis.
Processo de Planejamento	Inexistente ou intuitivo. Quando ocorre pode ter caráter burocrático	É fundamental para 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 centralização

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

Uma razão essencial da descentralização reside no fato de que os gerentes das subunidades estão mais bem informados do que a alta gerência e podem, responder mais rápido as mudanças. Porém, essa divisão pode resultar em uma onerosa duplicação de atividades que são comuns em mais de um departamento descentralizado. (JIAMBALVO, 2009, p. 344).

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 (AGUIAR E FREZATTI, 2007). O mesmo ocorre com os sistemas informatizados. Em uma empresa centralizada é freqüente o uso de soluções tecnológicas menores e muitas vezes desintegradas. Já em organizações descentralizadas torna-se fundamental a implementação de uma ferramenta tecnológica mais robusta e que permita a gestão integrada de todas as variáveis envolvidas.

Sistemas informatizados facilitam a descentralização, uma vez que o processo decisório passa a ser suportado por ferramentas automatizadas. Porém não se pode afirmar que a informatização das atividades da empresa resulte na descentralização do poder.

### **1.1.6 Centros de Responsabilidade**

Um centro de responsabilidade pode ser definido como unidade de empresa da qual um gerente é responsável pelo controle na forma de custo, receita, lucros ou retorno sobre investimento (ATKINSON, 2000). O centro de responsabilidade, que pode ser uma divisão, um setor ou um departamento, tem como objetivo cooperar na implementação das estratégias traçadas pela administração das organizações (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Warren et al (2008) definem três tipos de centro de responsabilidade, porém Atkinson (2000) inclui também o Centro de Receita.

Nos Centros de Custo as entradas, ou custos, são medidas em termos monetários, cujas saídas não o são (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008). Em um centro de custo, o gerente de unidade tem responsabilidade e autoridade para controlar os custos incorridos (WARREN et al, 2008).

Nos Centros de Receita os participantes controlam as receitas, mas não o custo de produção ou aquisição de um produto ou serviço que estes vendam, ou o nível de investimento no centro de responsabilidade (ATKINSON, 2000).

Nos Centros de Lucro o resultado é avaliado pelo lucro auferido, ou seja, a diferença entre as receitas e as despesas. Em um centro de lucro, o gerente de unidade tem responsabilidade e autoridade para tomar decisões que afetam as despesas e as receitas, e conseqüentemente os lucros (WARREN et al, 2008).

Nos Centros de Investimento os gerentes e seus funcionários controlam receitas, despesas, e nível de investimento. A unidade descentralizada pode ser considerada como um negócio independente (ATKINSON, 2000). Os gerentes possuem autoridade para tomar decisões que afetam, além dos custos e lucros, também os ativos investidos no centro (WARREN et al, 2008). A avaliação do seu desempenho é feita principalmente pelo retorno sobre investimento, ou seja, o seu sucesso é medido não só pelo lucro, mas também pelo relacionamento deste com o capital investido.

Quanto mais complexo o centro de responsabilidade maior será a dependência em relação a um sistema informatizado. É quase impossível controlar um centro de responsabilidade de uma empresa de médio ou de grande porte sem o auxílio de um sistema informatizado. Os inúmeros cálculos e a diversidade das operações exigem que recursos computacionais sejam aplicados para a correta e eficiente apuração do centro de responsabilidade.

## **1.2 Ferramentas utilizadas pelos sistemas de controle gerencial**

Os sistemas de controle gerencial passaram, nas últimas décadas, por diversas mudanças para tentar controlar os trabalhadores e/ou mantê-los mais informados. As organizações procuraram desenvolver sistemas de controle capazes de avaliar o desempenho dos seus funcionários, em todos os níveis organizacionais.

A finalidade dos sistemas de avaliação de desempenho é ajudar a organização cumprir sua estratégia. As organizações devem formular critérios para avaliar se a estratégia definida está sendo cumprida ou não e, caso seja necessário, tomar as providências cabíveis para correção dos rumos traçados originalmente. Avaliar o desempenho dos gestores é fundamental para a organização, pois possibilitam direcionar as decisões de planejamento e controle de acordo com as metas e objetivos estabelecidos pela alta administração. 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 (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

A ausência de um sistema motivando os funcionários na obtenção dos objetivos da organização permitirá que eles tomem decisões que satisfaçam suas necessidades e objetivos pessoais, e não necessariamente os da organização. Logo, os sistemas de controle são necessários para coordenar atividades e influenciar decisões dos integrantes da organização.

A crescente descentralização, a imprevisibilidade das mudanças no contexto social e a necessidade de envolvimento pessoal nas organizações têm dado origem a uma importância cada vez maior do processo de controle como instrumento de motivação e identificação, assim como de aprendizado individual e organizacional.

A literatura é repleta de classificações sobre sua estrutura dos sistemas de controle gerencial, porém a maioria dos autores se concentra nas características da informação, nos aspectos técnicos e no uso do sistema de informação.

As características da informação incluem os seguintes aspectos: escopo, tempestividade, nível de agregação e nível de integração (CHENHALL & MORRIS, 1986 *apud* FREZATTI et al, 2009). Uma quinta variável, acrescentada na literatura posteriormente, seria o custo para se obter a informação (FERREIRA e OTLEY *apud* ALMEIDA, 2006).

- Escopo pode ser: estreito, com informações cujo foco é voltado para eventos internos, quantificadas em termos financeiros e cujo horizonte de tempo é direcionado para o passado ou amplo, com informações voltadas tanto para eventos internos quanto externos, quantificadas em termos financeiros e não-financeiros e direcionadas tanto para o passado quanto para o futuro.

- Tempestividade se refere à frequência e à velocidade dos relatórios. Alta tempestividade será obtida quando os relatórios forem fornecidos em pequenos intervalos e com pequena defasagem.

- Nível de agregação diz respeito a informações por área funcional, período de tempo ou modelos de decisão.

- Nível de integração refere-se a informações sobre as atividades de outros departamentos dentro da empresa e sobre o impacto de decisões de um departamento sobre o desempenho de outros departamentos.

- Custo da Informação refere-se a necessidade de avaliar o custo de obter a informação. Muitas vezes, principalmente em organizações pequenas e familiares, a criação de um sistema de avaliação complexo pode representar um custo muito mais alto do que os riscos de não existir tal sistema.

Os aspectos técnicos subdividem as características das informações em tradicionais e contemporâneas (FERREIRA e OTLEY, *apud* ALMEIDA, 2006).

- As características contemporâneas apresentam informações de escopo amplo, com alta tempestividade, não integradas e não agregadas. Enfatizam o desenvolvimento mais acurado do custo dos produtos com foco mais amplo na avaliação do desempenho de processos de produção e incluem atividades e processos para resultados estratégicos.
- As características tradicionais apresentam atributos inversos, mais tradicionais, como orçamento, relatórios de resultado por departamento, análise custo-volume-lucro, técnicas de custeio, etc.

Aspectos Técnicos de um Sistema de Controle Gerencial	
Chenhall e Langfield-Smith (1998)	
Tradicionais	Contemporâneas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas orçamentários para planejamento</li> <li>- ROI</li> <li>- Relatórios de resultado por departamento</li> <li>- Custo-Volume-Lucro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Benchmarking</i></li> <li>- Técnicas Baseadas em Atividades – ABC</li> <li>- Medidas de desempenho Balanceadas</li> <li>- Medidas de desempenho baseadas em Equipe</li> <li>- Planejamento Estratégico</li> </ul>
Ferreira e Otley (2006)	
Tradicionais	Contemporâneas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento Estratégico</li> <li>- Orçamento</li> <li>- Técnicas de custeio</li> <li>- Análise lucratividade produto</li> <li>- <i>Tableau de bord</i></li> <li>- Lucro Residual</li> <li>- ROI</li> <li>- Custo-Volumê-Lucro</li> <li>- Pesquisa Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard</li> <li>- Orçamento Baseado em Atividades</li> <li>- Custeio Baseado Atividades</li> <li>- Custeio Alvo</li> <li>- Análise Lucratividade Cliente</li> <li>- EVA</li> <li>- Análise do Ciclo de vida do produto</li> <li>- <i>Benchmarking</i></li> </ul>

Figura 1 - Aspectos técnicos de um sistema de Controle Gerencial  
Fonte: Adaptado de Frezatti et al (2009).

Ferreira e Otley (apud Almeida, 2006) mencionam que o **uso da informação** do sistema de controle gerencial compreende a maneira pela qual os gestores utilizam a informação, podendo ser classificado como: diagnóstico, interativo e disfuncional (SIMONS, 1990 apud FREZATTI et al, 2009).

- O uso diagnóstico ocorre quando o sistema de controle gerencial cumpre seu papel tradicional de monitorar o desempenho organizacional e corrigir os desvios que ocorram em relação às metas de desempenho.
- O uso interativo, por sua vez, ocorre quando o sistema de controle gerencial é utilizado para monitorar as incertezas estratégicas e para permitir diálogo entre gestores e subordinados.

- O uso disfuncional é quando o sistema de controle gerencial for direcionado para outras finalidades que não aquelas previstas pelo uso diagnóstico ou pelo uso interativo.

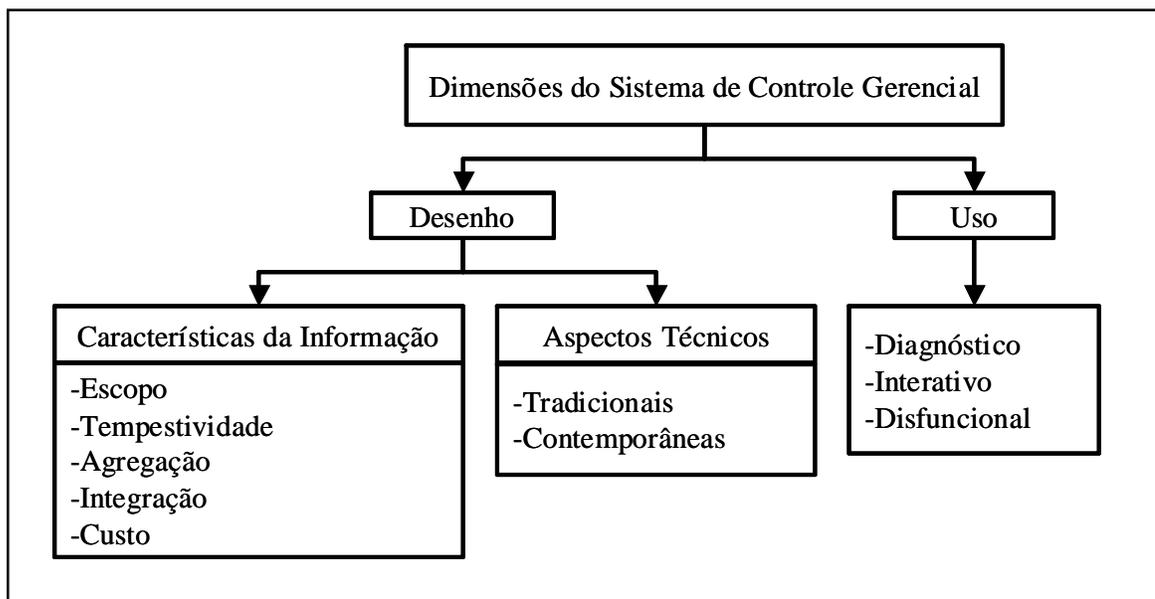


Figura 2 - Dimensões do sistema de controle gerencial  
Fonte: Adaptado de Frezatti et al. (2009).

A multiplicação das variáveis envolvidas no processo de tomada de decisão exige a utilização de ferramentas tecnológicas de suporte. Segundo Moscove (2002, p.15), todos os aspectos da contabilidade foram fundamentalmente mudados pela informática. Os relatórios financeiros, a contabilidade gerencial, a auditoria e a tributação todos são afetados pela informatização. Com o controle gerencial e o conseqüente processo de tomada de decisão não foi diferente. Existe uma serie de aplicações disponíveis no mercado que automatizam parte do processo, levantando informações e facilitando a análise das variáveis.

Podemos classificar os instrumentos de controle e avaliação de desempenho empregados no processo de controle gerencial como:

Medidas financeiras: Orçamento, Custo-padrão, Custeio Baseado em Atividades – ABC, ROI (*Return On Investment*), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), EVA (*Economic value added*), etc.

Medidas não financeiras: Governança corporativa, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard* (BSC), Capital Intelectual.

### 1.2.1 Orçamento

O orçamento consiste em realizar estimativas de valores financeiros para um determinado período. Na medida em que os desempenhos reais acontecem é feita a comparação com o orçamento, e implantadas ações corretivas sobre as diferenças apuradas.

Um orçamento é um plano futuro da administração para um determinado período que pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros. Os orçamentos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxos de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações são elaboradas referentes a períodos passados, elas podem também ser preparadas para períodos futuros (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997).

O orçamento é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda identificar problemas de coordenação (ATKINSON, 2000). É um dos instrumentos mais utilizados pelas empresas no seu processo de planejamento e controle, pois traduz o plano estratégico, auxilia a coordenação das diversas atividades da organização, define responsabilidades dos executivos, delimita os gastos autorizados e informa o desempenho esperado (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Os mesmos autores definem as seguintes características de um orçamento:

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

### 1.2.2 Custo-Padrão

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

O objetivo do custo-padrão é estabelecer uma meta que servirá de parâmetro para comparações com o custo efetivamente realizado. É o planejamento de um alvo a ser atingido, que permite identificar possíveis desvios.

Custos-padrão são parâmetros baseados em padrões projetados para a quantidade de recursos da atividade que devem ser consumidos por produto ou outra unidade de produção e o preço desses recursos (ATKINSON, 2000).

Segundo MARTINS (2006), há três tipos básicos de custo-padrão: ideal, estimado e corrente.

Objetivos do custo-padrão, segundo Padoveze (2007, p.345):

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

### 1.2.3 ABC (Activity Based Costing)

O sistema de Custeio Baseado em Atividades reduz as distorções provocadas pelo arbitramento dos critérios de rateio dos custos indiretos de fabricação aos diferentes processos e produtos, visto que ele utiliza as atividades necessárias à manutenção da produção como direcionador para a distribuição destes custos.

Segundo Hansen e Mowen (2003, p. 393).

Um sistema de Custeio Baseado em Atividades primeiramente rastreia os custos para as atividades e, em seguida, para os produtos e outros objetos de custos. A suposição subjacente é que as atividades consomem recursos, e os produtos e outros objetos de custos consomem atividades.

Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 223), definem o ABC como:

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

Para Martins (2006), o Custeio Baseado em Atividades (ABC) é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.

O custeio ABC está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Através da verificação dos custos destas, os custos são alocados aos produtos, serviços ou clientes. A atribuição dos custos às atividades, quando não puder ser efetuada diretamente, deve ser feita através da utilização dos direcionadores de recursos, que são indicadores da forma como as atividades consomem os recursos produtivos.

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

- Serve como uma ferramenta de controle e de gestão do processo produtivo;
- Aumento da precisão no custeio, melhorando o controle de custos;
- Evidencia os geradores de custos;
- Serve como ferramenta para definir o preço de produtos ou serviços;
- Auxilia na contabilidade estratégica de custo;
- Ferramenta para apoio à decisão estratégica;
- Informação para a gestão das atividades;
- Permite melhoria na tomada de decisão.

Porém o mesmo autor também apresentara algumas desvantagens da utilização do custeio ABC:

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

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

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

O custeamento por atividades (ABC) é um processo bastante complexo, pois envolve os seguintes procedimentos:

- Identificação das atividades exercidas por cada departamento da empresa;
- Mensuração da quantidade de recursos que são consumidos por uma atividade;
- Atribuições dos custos das atividades aos produtos através da utilização dos direcionadores de atividades.

Sempre que a organização utilizar uma grande quantidade de recursos indiretos em seu processo de produção e tiver significativa variedade de produtos, processos e clientes o custeamento por atividades apresentará resultados mais precisos. Por outro lado, o ABC em sua forma mais detalhada pode não ser aplicável na prática, sem a adoção de uma solução tecnológica avançada, tendo em vista que o número excessivo de informações gerenciais pode tornar o sistema muito complexo e inviabilizar sua utilização.

#### **1.2.4 ROI - Return On Investment**

O ROI é uma medida de lucratividade que determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis. Pode ser obtido pela divisão do resultado líquido (retorno do investimento) pelo ativo total (total investido) determinando assim a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis (HORNGREN et al, 2005).

O ROI é uma das principais ferramentas de avaliação de desempenho dos centros de investimentos. Possui como principal vantagem o fato de não concentrar a atenção dos gestores somente no lucro, mas também no ativo investido. (JIAMBALVO, 2009, p. 348).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Ativo Total}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Retorno do investimento}}{\text{Valor investido}}$$

### 1.2.5 EVA – Valor Econômico Agregado

O EVA (Valor Econômico Agregado) foi definido por Stewart, em 1991, no livro “*The Quest of Value*”, embora os fundamentos teóricos tenham sido estudados há cerca de quarenta anos atrás pelos ganhadores do Prêmio Nobel de Economia Franco Modigliani e Merton Miller. (ANDRADE 2005 *apud* DENBERG, 2010).

O EVA equivale à receita menos o custo econômico do investimento gerado por aquela receita (ATKINSON, 2000). Ao mensurar o valor agregado acima de todos os custos, inclusive o custo de capital, o EVA mede a produtividade de todos os fatores de produção (DRUCKER, 2004).

O uso de uma medida de desempenho como EVA solucionou problemas de superinvestimento e subinvestimento, normalmente utilizada para definição das gratificações. Sua base é o conceito conhecido como lucro residual. (JIAMBALVO, 2009). O lucro residual desse método de avaliação corresponde ao lucro das operações deduzido de todos os gastos envolvidos na geração daquele resultado, inclusive os custos da melhor oportunidade perdida pelos acionistas.

### 1.2.6 BSC - Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu nos anos 90, através de uma técnica desenvolvida por Robert Kaplan e por David Norton tendo como finalidade a mensuração do desempenho das ações tomadas pelos gestores para criar valor para os acionistas no futuro.

O nome *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio (balanço) entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e

ocorrências e entre perspectivas internas e externas com o objetivo de impulsionar o desempenho organizacional planejado (JIAMBALVO, 2009).

O BSC não é um simples sistema de medição, e sim um sistema de gerenciamento estratégico que tem como objetivo promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Enquanto os indicadores financeiros mostram o resultado das ações do passado, os indicadores não financeiros visam impulsionar os desempenhos financeiro e competitivo de longo prazo. Os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN e NORTON, 1997). O BSC remedia esse defeito nos sistemas de mensuração e de controle financeiro. Ele possui as medidas financeiras do desempenho tradicionais, mas acrescenta medidas de três perspectivas adicionais: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (ATKINSON, 2000).

O BSC deve estar alinhado as decisões administrativas, com as metas e estratégias da empresa e as unidades de negócio (JIAMBALVO, 2009). A base central do BSC é o mapa estratégico, que consiste na ilustração do alinhamento ou encadeamento dos objetivos da entidade, dentro das perspectivas, em direção das estratégias escolhidas. O mapa estratégico reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo (PINTO, 2005 *apud* FILGUEIRAS 2008).

No BSC a avaliação de desempenho possui quatro perspectivas (FREZATTI et al, 2009):

- Financeira - indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados e serve de meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas.
- Clientes - Entender os clientes e atender às suas necessidades é fundamental para garantir a sobrevivência no mercado competitivo. As empresas precisam identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais deseja atuar e, partindo daí, definir as suas metas de prazo, qualidade e de desempenho e serviço, para depois converter as metas em indicadores de desempenho.
- Processos Internos - esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente.
- Aprendizado e Crescimento - Desenvolver medidas para que a empresa possa aprender e crescer. Provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

Miranda (2001) propôs a introdução do ‘fornecedor’ como uma perspectiva adicional às quatro perspectivas de equilíbrio já existentes. Segundo o estudo, as novas formas de integração da empresa com sua cadeia de fornecedores, através de aplicações SCM (*Supply Chain Management*), justificam a proposta.

O BSC parte da visão e estratégia da empresa, onde são traçadas metas para as perspectivas. Para cada uma das metas são traçados indicadores para avaliar o seu desempenho. Esses indicadores são responsáveis pelo acompanhamento da estratégia. Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócio (KAPLAN e NORTON, 1997, p.156).

Mas existem muitas barreiras à implantação de uma metodologia de gestão baseada no BSC. A principal é se não existir na empresa uma cultura de gestão estratégica no quadro gerencial. A outra, é se não houver como automatizar, através de processos eletrônicos, a geração dos indicadores. Certamente, sem uma solução de TI não há como implementar o BSC em uma grande corporação.

### **1.2.7 Governança corporativa**

O grande crescimento das empresas e a complexidade das atividades diárias, aliada a necessidade de novos investimentos, fez com que as sociedades separassem o papel dos administradores dos dos sócios. Esse novo contexto de gerência provocou conflitos em que, de um lado, estão os proprietários com seus anseios e, de outro, os administradores com suas técnicas e teorias. A separação da propriedade e do poder foi o ponto de partida para os estudos que culminaram na Teoria da Agência, que mais tarde se tornaria a base para a criação de mecanismos de governança corporativa.

Assim, com o intuito de minimizar os conflitos e, também, reduzir a assimetria informacional, surge a governança corporativa, que consiste na implementação de mecanismos de fiscalização da administração: conselhos de administração, conselhos fiscais e auditorias independentes (BIANCHI, 2009). O conselho de administração é o mecanismo de controle interno mais freqüente nas grandes corporações (DE ANDRÉS, AZOFRA e LOPES, 2005 apud VENTURA, 2009).

A governança corporativa busca assegurar ao proprietário ou aos acionistas que seu empreendimento seja administrado de acordo com suas expectativas, principalmente quando

não participam diretamente de sua administração, pois possui mecanismos que asseguram a transparência administrativa da organização. Esse tema vem sendo discutido no Brasil e no mundo e está se tornando indispensável, pois percebe-se que as boas práticas de governança corporativa reduzem os conflitos então existentes.

Apesar de ter sido originada na década de 30, somente nos últimos 20 anos é que surgiu interesse mundial pela Governança Corporativa (FREZATTI et al, 2009). Na primeira metade dos anos 1990, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

A possibilidade de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados decorre fundamentalmente da existência de uma situação de separação entre propriedade e controle, em que os fornecedores de capital não participam diretamente das decisões corporativas. Assim, a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que minimiza os problemas de agência e seus custos (SHLEIFER e VISHNY, 1997 *apud* BIANCHI, 2009).

Segundo Solomon (2007, p.14) governança corporativa compreende:

O sistema de freios e contrapesos, tantos internos como externos às empresas, que assegura accountability para todos os stakeholders e que agem de maneira socialmente responsável em sua atividade de negócios.

O objetivo da governança corporativa é a criação de valor para o acionista. As empresas deixam de ser administradas exclusivamente pelos acionistas majoritários passando a aceitar interferências de outros investidores institucionais. (PADOVEZE, 2007).

Segundo este autor o objetivo da instalação da governança corporativa é a atuação coordenada de todos os investidores (majoritários e minoritários) nos seguintes papéis:

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

Diversos autores apontam mecanismos de controle, internos de externos, considerados na construção de ambientes de governança para reduzir conflitos de agência entre executivos e proprietário.

Para Frezatti et al (2009):

- Mecanismos internos: correspondem aos conselhos de administração e fiscal, Incentivo gerenciais, sistema de controle interno e código de conduta ética;
- Mecanismos externos: mercados de Capitais e Ambiente institucional do país.
- Para De Andrés, Azofra e Lopes, 2005 (apud Ventura, 2009):
- Mecanismos internos: Conselho de administração, vigilância mutua entre os empregados, a participação dos dirigentes na propriedade, o direito de voto dos proprietários nas assembléias gerais e outros.
- Mecanismos externos: o mercado de bens e serviços (que produz referencias quanto à eficiência dos gestores), a concorrência no mercado de trabalho dos dirigentes, o mercado de capitais (seja no monitoramento, seja nas ações diretas de tomada de controle).

Um dos mecanismos internos da Governança Corporativa é o Comitê de Inovação. O comitê é um grupo de profissionais, da própria empresa, que se reúne periódica e exclusivamente para avaliar, pensar e discutir as inovações estratégicas para a companhia. Tem como atribuições a definição da política tecnológica de longo prazo, tendências tecnológicas e a responsabilidade por P&D. O comitê analisa as propostas de inovação a fim de priorizar as idéias que se alinham aos objetivos da organização.

Entre outras questões um Comitê de Inovação possui as seguintes atribuições:

- Revisar os projetos relacionados com os negócios e inovações tecnológicas, assim como recomendar à empresa a introdução das referidas inovações;
- Revisar e propor oportunidades de mercado ou novos formatos de negócios a fim de fortalecer nossa estratégia de crescimento; e
- Revisar os planos de expansão.

Além de avaliar a viabilidade de idéias propostas o Comitê de Inovação coordena as atividades da implantação, ordenando a pauta de discussão, o fórum de idéias, promovendo estudos e acompanhando a implementação da idéia (ESCALFONI, FRANCO e BORGES, 2008).

### 1.2.8 Benchmarking

O conhecimento efetivo, bem como a gerência de tecnologias da informação, têm levado as organizações a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, aumentando de forma acentuada a competitividade nas últimas décadas. Desta forma, o *Benchmarking* surgiu como uma necessidade de otimização das organizações em um mercado altamente competitivo (SILVA e FONSECA, 2009, p. 75).

O *Benchmarking* é uma técnica de análise que compara a organização com seus principais competidores, que sejam reconhecidos como representantes das melhores práticas. A idéia é obter informações a respeito dos produtos, processos e estratégias utilizadas pelos concorrentes no mercado (ATKINSON et al, 2000).

O *Benchmarking* é um novo modo de se fazer negócios que força uma visão externa para assegurar a precisão da fixação de objetivos, configurando-se em uma nova abordagem gerencial, pois obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da empresa. Tal ferramenta requer trabalho em conjunto de maneira cooperativa, dirigindo a atenção para práticas empresariais que visam à manutenção da competitividade, ao invés de promover interesses individuais (CAMP, 2002).

O processo de *Benchmarking* tem, em geral, 5 estágios: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. A metodologia mais detalhada, descrita por Camp (2002), apresenta as seguintes etapas:

- Identificar empresas que possam ser comparadas;
- Definir método e coletar dados;
- Determinar a lacuna de desempenho;
- Projetar níveis de desempenho futuro;
- Comunicar descoberta dos marcos de referência e obter aceitação;
- Estabelecer metas funcionais;
- Desenvolver plano de ação;
- Implementar ações específicas e monitorar progresso;
- Recalibrar marcos de referência.

O *Benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e superar a concorrência. Está baseada na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares ou concorrentes. Faz uso de pontos de referências que funcionam em outras empresas em vez de criar algo novo. Parte do princípio

de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que pode existir no mercado alguém que faça melhor. É um processo contínuo e sistemático de pesquisa que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

Segundo a pesquisa Management Tools & Trends 2005, feita pela Bain & Company, o *Benchmarking* é a terceira ferramenta de gestão mais usada pelas empresas.

### **1.2.9 Capital Intelectual**

O Capital intelectual compreende invenções, idéias, experiência geral, projetos, programas computacionais, processos, etc. É uma combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças e investimentos nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas (Brooking, 1996).

O Capital Intelectual encontra-se diretamente relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na denominada Sociedade do Conhecimento e foram propiciados, principalmente, pelas revoluções nas áreas da tecnologia da informação e das telecomunicações que, por sua vez, também propiciam as condições atuais dessa nova sociedade (MARTINS e ANTUNES, 2007).

Diversos estudos apontam a importância do capital intelectual como vantagem competitiva. É fundamental para as organizações a busca por estratégias, métodos e técnicas tornando competitivo e lucrativo todo esse conhecimento acumulado. A maior dificuldade, no entanto, é em como medir o valor desse conhecimento e o quanto ele representa para o futuro da organização. É imprescindível que as empresas reconheçam, identifiquem e mensurem a importância do homem, da sua capacidade e do uso da informação dentro da organização. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Esses autores também caracterizam o capital intelectual de duas formas:

- Capital humano: É toda a capacidade, conhecimento, expertise, poder de inovação, experiências individuais e habilidades dos empregados, além dos valores, a cultura e a filosofia da empresa.
- Capital estrutural: É a infra-estrutura, os equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas e o relacionamento com os clientes.

Já Brooking (1996) classifica os elementos que compõem o capital intelectual da seguinte forma:

Quanto ao:	Classificações:
Ativo de Mercado	Potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis relacionados ao mercado: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição.
Ativo de Propriedade intelectual	Ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como <i>know-how</i> , Segredos industriais, <i>copyright</i> , patentes, <i>design</i> .
Ativo Humano	Benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
Ativo de Infra-Estrutura	Tecnologia, metodologias e processos empregados como cultura organizacional, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação ao risco, banco de dados de clientes.

Quadro 6 – Classificações do Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de BROOKING, 1996.

Barbosa e Gomes (2001) defendem que o Capital Intelectual é o conjunto de ativos/recursos intangíveis de uma empresa sendo formado por:

- Processos Facilitadores de Transferência e Aquisição de Conhecimento;
- Relacionamento com Clientes, Fornecedores e Mercado de Trabalho, e
- Conhecimento Acadêmico e Tácito de seus Funcionários;
- Capacitação em Pesquisa e Desenvolvimento.

Em pesquisa recente esses autores verificaram que os dois primeiros (processos facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento e relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho) são os ativos/recursos intangíveis mais associados a ações gerenciais relevantes e a indicadores/índices importantes. Já o ativo/recurso capacitação em P&D representa o de menor associação.

Na avaliação de uma empresa questões societárias, tributárias e trabalhistas sempre foram consideradas em primeiro plano. A aspectos importantes como a propriedade intelectual da empresa eram completamente renegados a segundo plano. Hoje, não se pode mais ignorar a importância da propriedade intelectual como um ativo empresarial valioso. Pela criação de novos produtos, serviços e tecnologias, a companhia ganha diferencial competitivo, aumentando consideravelmente a sua lucratividade. A marca, o nome fantasia da empresa, muitas vezes é o maior patrimônio de uma organização, sendo negociada a parte, independente dos demais ativos (instalações, maquinários, equipamentos e recursos humanos). Percebe-se que pequenas e médias empresas, seja por falta de informação ou de conscientização, ainda não fazem uma boa gestão destes bens e acabam perdendo boas oportunidades de negócio (MANARA, 2010).

O domínio das técnicas de BI (*Business Intelligence*) para extração e gerenciamento de informações para tomada de decisão é um ativo de grande valor para uma organização, embora poucas saibam como mensurá-lo. A implantação de ferramentas de computação, no apoio ao negócio, não substitui a importância do capital intelectual, muito pelo contrário: computadores são máquinas e *softwares* são programas que precisam ser operados por pessoas capazes tecnicamente. Se por um lado a tecnologia da informação vem facilitando a realização de tarefas freqüentes e rotineiras, por outro, vem especializando cada vez mais os usuários no conhecimento e uso dessas ferramentas. Desde a simples operação de um SIGE (Sistemas de Informações Gerenciais) à configuração e customização de uma solução ERP (*Enterprise resource planning*), todo dia aumenta a necessidade de especialistas capacitados e com conhecimentos profundos nas ferramentas e no negócio. Embora sejam pacotes vendidos livremente no mercado, encontrar profissionais capacitados e que conheçam as integrações da ferramenta com as demais áreas da organização não é tarefa das mais fáceis. Mesmo quando a empresa opta por não comprar no mercado uma dessas soluções prontas, e prefere desenvolver os sistemas necessários com recursos próprios, deve ter em mente o capital intelectual que irá formar e a dependência que terá desses profissionais.

### **1.2.10 Preço de Transferência**

Atualmente a filosofia que impera nas grandes corporações é a descentralização. A criação de unidades independentes, com poder de ação quase que isolada, faz com que as organizações enfrentem grandes dificuldades na elaboração de método satisfatório para contabilizar produtos e serviços transferidos de um centro de responsabilidade ou unidades de negócios para outro. Preços de transferência é o mecanismo de definição dos montantes cobrados por um segmento de uma organização pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização. (HORNGREN, 2005). É um conjunto de regras que a empresa usa para distribuir as receitas e os custos entre os centros de responsabilidade. Estas regras podem ser arbitradas ou baseadas nos preços praticados pelo mercado, no custo do produto (real ou orçado), na negociação entre as unidades, e administrados. (ATKINSON, 2000).

Para Anthony e Govindarajan (2002), um preço de transferência deve ser determinado de forma a cumprir os seguintes objetivos:

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

No caso de empresas internacionalizadas, quando a transferência do produto é feita para unidade no exterior, especial atenção deve ser dispensada a taxa de cambio e as políticas tributárias. Nesses casos, na maioria das vezes, os preços de transferência são acordados em moedas estrangeiras e, por isso, estão vulneráveis às oscilações das taxas cambiais (FISCHER e COLAUTO, 2009).

A tecnologia da informação, com a implantação de um sistema eletrônico de custos, facilita a determinação dos preços de transferência pela apuração dos custos real dos produtos, nas bases de dados das operações realizadas pela empresa, além de facilitar a pesquisa de preços praticados por concorrentes.

As políticas de preço de transferência mais utilizadas pelas organizações são, segundo Garrison, Noreen e Brewer (2007), Warren et al (2007) e Hansen e Mowen (2003):

1) O Preço de Transferência com base no mercado é aquele ao qual o produto ou serviço pode ser vendido a compradores externos (WARREN et al, 2007). Para essa política ser aplicada é necessário existir um mercado para o produto a ser transferido. Ou seja, se houver um mercado onde o produto que será transferido para a outra unidade possa ser livremente vendido a outros clientes o preço de transferência poderá ser o preço de mercado. Para isso o mercado deve ser perfeitamente competitivo, isento de interferências e onde os produtores não influenciam no preço dos produtos.

2) O Preço de Transferência com base no preço negociado é uma alternativa prática quando não existe um mercado completamente isento de influências por parte dos produtores (HANSEN; MOWEN, 2003). Nesse caso o preço de transferência será o preço acertado entre as divisões que compram e vendem o produto (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007). Para existir um estímulo a unidade compradora o valor negociado deve ser necessariamente menor que o preço de mercado. Os mesmos autores apontam vantagens na aplicação dessa política de preços de transferência:

- a) preserva a autonomia das divisões; e

b) os gerentes divisionais normalmente possuem melhores informações a respeito dos custos e benefícios potenciais do que os demais gerentes da empresa. A solução também é interessante para aproveitar a capacidade ociosa da empresa e reduzir custos de distribuição, em função da transferência interna do produto. Além de consumir tempo e recursos consideráveis a negociação entre os gestores de cada unidade pode permitir um bom resultado individual, mas não trazer o melhor resultado para a empresa como um todo (ATKINSON et al, 2000).

3) O Preço de Transferência embasado no custo de produção emprega custos reais ou padrões (orçados) para seus cálculos. A grande desvantagem de se utilizar o custo real é que as ineficiências de uma unidade são transferidas para outra, sobre forma de custos. Nessa situação o melhor é utilizar o custo padrão, onde a unidade fornecedora, se ineficiente, acumulará sozinha os prejuízos dessas operações. Também é possível utilizar custos totais (custos de materiais diretos, a mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação) ou somente os custos variáveis (custos de materiais diretos, a mão-de-obra direta) para definir o preço de transferência. A principal vantagem desse método reside na facilidade e simplicidade de sua apuração (WARREN et al, 2007).

4) O Preço de Transferência Administrado é quando o gestor da empresa define arbitrariamente uma política de preços para as transferências internas. Embora pareça ser de fácil aplicação a definição centralizada viola o espírito da livre concorrência e da autonomia das unidades descentralizadas (ATKINSON et al, 2000).

A definição da política de preços e transferência deve evitar injustiças na organização. Existe correlação entre o conflito organizacional e os preços de transferência. O conflito ocorre quando há um alto grau de insatisfação dos gerentes com a política de preços e transferência, definida pela administração (COSENZA, ALEGRÍA e LAURENCEL, 2009).

### **1.2.11 Medidas de satisfação do cliente**

Com um mercado cada vez mais competitivo um indicador que ganha bastante importância é a satisfação do cliente. Além do esforço constante em conquistar novos clientes é fundamental para as organizações manter os atuais. A medida da satisfação ou insatisfação dos atuais cliente pode refletir diretamente no futuro da empresa. O indicador evidencia o controle de qualidade no atendimento direto ao cliente, bem como no comprometimento da produção na busca de produtos de qualidade com menor estrutura de

custos possível. Fatores como a pontualidade no atendimento, preço e qualidade dos produtos influenciam na imagem da organização.

Algumas empresas implementam um sistema simplificado de aferição, verificando as quantidades de reclamações (sobre produtos, serviços e atendimento), a quantidade de devoluções e a quantidade de entregas feitas no prazo (PEREIRA, 2008).

### **1.3 TI - Tecnologia da Informação**

Independente do planejamento estratégico, da estrutura organizacional e social, dos tipos de controle implementados e das ferramentas utilizadas pela organização, a tecnologia da informação é fundamental no controle gerencial. O surgimento do computador facilitou as tarefas rotineiras e repetitivas e encurtou as distâncias. *Softwares* começaram a ser desenvolvidos para tarefas operacionais e hoje, devido principalmente a uma capacidade quase que ilimitada de armazenar e processar informações, são utilizados em larga escala na tarefa de auxiliar a tomada de decisão.

A informação tornou-se um dos principais recursos estratégicos da organização. Mas para que possa ser utilizada de forma a gerar valor nas tomadas de decisão a informação precisa estar disponível. O volume de informações geradas diariamente exige a criação de mecanismos automatizados de armazenamento e pesquisa dessas informações.

A tecnologia da Informação (TI) engloba todas as formas de tecnologia utilizadas para criar, armazenar, trocar e usar informações em suas várias formas. O complexo que envolve a TI é formado por computadores (*hardwares*), programas ou sistemas (*softwares*), profissionais (*peoplewares*), Sistemas de Informação (SI), redes de comunicação, serviços, metodologias e equipamentos agregados (TURBAN et al, 2003).

A adoção da TI envolve planejamento, avaliação da relação custo/benefício gerada pelo sistema, bem como sua adequação à realidade organizacional. Assim, o conjunto de recursos de TI, ao abranger todos os setores de uma organização, demonstra um grande potencial para o aprimoramento dos procedimentos internos, pois reduz os custos da avaliação de desempenho e possibilita a tempestiva tomada de decisão (BUENO, 2003, p.49). A TI possibilita uma integração de todas as atividades da empresa aumentando a velocidade, a confiabilidade e a produtividade dos processos. Com ela pode-se eliminar, informatizar e automatizar procedimentos. A TI permite a difusão de informações que, trabalhadas por

pessoas e recursos computacionais, transformam-se em conhecimentos que podem ser usufruídos por toda a organização (DAVENPORT, 1998).

Nos últimos anos, tem crescido a expectativa e o questionamento acerca do papel da TI. De um lado, surgem dúvidas acerca dos resultados oriundos dos investimentos em TI. Por outro, há uma espécie de "encantamento" com as aplicações de TI que viabilizam mecanismos da chamada "economia globalizada", em especial os chamados *e-commerce* e *e-Business* (DRUCKER, 2000).

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais. A capacidade de manipular e ter disponível a informação é fator decisivo para a existência econômica das empresas. Hoje, a interligação das empresas faz com que um simples apertar de botão dispare ordens de compra, que gerarão ordens de transporte, emissão de duplicatas e o registro da entrada e saída dos materiais. Tudo ocorrendo simultaneamente, em empresas distintas, e geograficamente distantes (OLIVEIRA, 1999, p.06).

### 1.3.1 Sistemas de Informação

Sistemas de informação podem ser definidos como um conjunto de componentes inter relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações com a finalidade de controle e suporte à tomada de decisões em uma organização.

Os Sistemas de informação podem ser classificados de acordo com o nível hierárquico onde são tomadas as decisões a que dão suporte. Além dos três níveis da clássica divisão da empresa (estratégico, tático e operacional), os autores incluem uma camada adicional denominada 'nível de conhecimento'. Nesse nível da organização estariam engenheiros, advogados, cientistas, analistas de marketing, analistas financeiros e de controladoria, cujo trabalho consiste em criar novas informações e conhecimento (LAUDON e LAUDON, 1996).

Para Padoveze (2007, p. 8) o resultado de um sistema é a sinergia, significando que:

a ação conjunta de diversos componentes sistêmicos podem obter desempenho melhor do que aquele possível de se obter isoladamente.

A informação é um fator decisivo na gestão por ser um recurso importante e indispensável tanto no contexto interno como no relacionamento com o exterior. Quanto mais

fiável, oportuna e exaustiva for essa informação, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações da concorrência. Alcançar este objetivo depende, em grande parte, do reconhecimento da importância da informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para orientarem os problemas enraizados da informação.

A dependência das soluções de TI em algumas empresas é tamanha que muitas implementações ou mudanças organizacionais acabam sendo condicionadas à possibilidade de acompanhamento e/ou adaptação nos sistemas de informação.

Silveira (2001) classifica as mudanças na organização em dois enfoques:

- Organizacional: as mudanças na empresa são de natureza organizacional onde a TI teria influência secundária na decisão e teria que se adaptar (muitas vezes implementando uma nova solução de TI – pacotes);
- Tecnológico: que considera a TI como elemento de destaque e motivador na reestruturação, fazendo com que a organização se adapte à solução de TI.

Os casos estudados por Silveira (2001) mostraram que o enfoque organizacional é considerado prioritário para realização da mudança. Porém observou-se que a implantação de Sistemas de Informações pode ocupar diferentes níveis de relevância no processo vivido pelas empresas. O enfoque tecnológico (que coloca a implantação de SIs como motivador de mudanças) tem maior risco de não atingir bons resultados no processo de reestruturação da empresa do que a abordagem denominada organizacional (que parte de mudanças de natureza organizacional, utilizando SIs como ferramenta secundária e auxiliar).

### **1.3.2 ERP – Enterprise resource planning**

No final da década de 50, quando os conceitos modernos de controle tecnológico e gestão corporativa tiveram seu início, a tecnologia era baseada nos gigantescos mainframes que rodavam os primeiros sistemas de controle de estoques – atividade pioneira da interseção entre gestão e tecnologia. A automatização era cara, lenta e para poucos.

No início da década de 70, a expansão econômica e a maior disseminação computacional geraram os MRPs (*Material Requirement Planning* ou planejamento das requisições de materiais), antecessores dos sistemas ERP. Eles surgiram já na forma de conjuntos de sistemas, também chamados de pacotes, que conversavam entre si e que possibilitavam o planejamento do uso dos insumos e a administração das mais diversas etapas

dos processos produtivos. O MRP se transformou em MRP II (Manufacturing Resource Planning ou planejamento dos recursos de manufatura), que agora também controlava outras atividades como mão-de-obra e maquinário. Na prática, o MRP II já poderia ser chamado de ERP pela abrangência de controles e gerenciamento. Porém, não se sabe ao certo quando o conjunto de sistemas ganhou essa denominação.

Na década de 80 foram agregados novos módulos ao pacote de gestão ao ERP, com um enfoque menos industrial (chão de fábrica) e mais administrativo e de apoio à produção: finanças, compras e vendas e recursos humanos.

Na década de 90 a nomenclatura ERP ganharia muita força, principalmente pela evolução das redes de comunicação entre computadores e a disseminação da arquitetura cliente/servidor (microcomputadores ligados a servidores, com preços mais competitivos). Na segunda metade da década de 90 houve um *boom* nas vendas de pacotes de gestão. Começaram a surgir também empresas nacionais fornecendo soluções ERP. No final dessa década, o bug do milênio (receio de que os computadores falhassem em função da virada do ano 2000) fez com que muitas empresas tivessem que atualizar seus *softwares* (eles armazenavam a data com dois dígitos e isso poderia acarretar problemas) e isso acelerou a busca por soluções corporativas.

Os sistemas ERP (*Enterprise resource planning*) podem ser definidos como sistemas de informações integrados, adquiridos na forma de um *software* comercial, com a finalidade de dar suporte a maioria das operações de uma empresa. São geralmente divididos em módulos que se comunicam e atualizam uma mesma base de dados central, de modo que informações alimentadas em um módulo são instantaneamente disponibilizadas para os demais módulos. Os sistemas ERP permitem ainda a utilização de ferramentas de planejamento que pode analisar os impactos de decisões de manufatura, suprimentos, finanças ou recursos humanos em toda a empresa (LAUDON e LAUDON, 1996).

Sistema ERP é um pacote de *software* de negócios que permite automatizar e integrar a maioria dos processos de uma empresa (Deloitte Consulting 1998). O ERP serve a todos os departamentos de uma empresa e é capaz de interagir com outros sistemas da organização (TechEnciclopedia, 1999).

Entre as mudanças mais palpáveis que um sistema de ERP propicia a uma empresa é a diminuição do retrabalho. Os dados são alimentados no sistema apenas uma vez, normalmente no início do processo (cadastramento da solicitação de compra de mercadoria ou criação do projeto) e trafegam em tempo real em todos os departamentos (que fazem uso dessa informação). Uma informação sobre a venda de mercadoria, por exemplo, pode motivar, no

departamento de fabricação, a necessidade de disparar o pedido de compra de insumos. Tudo realizado com dados únicos, integrados e não redundantes.

### 1.3.3 Business Intelligence

O conceito de *Business Intelligence* (BI) se baseia em uma lógica de estruturação das informações gerenciais, visando a gerar valor ao negócio. Processos baseados em BI transformam dados, originados dos diversos departamentos da empresa, e até fora dela, em informação e conhecimento. Sua função é ajudar os gestores a tomar melhores decisões nos negócios, com informações mais precisas, atuais e relevantes. A chave do sucesso é converter dados em inteligência acessível que possa subsidiar o processo de tomada de decisão (BARBIERI, 2001, HALL 2004 *apud* LEITE 2009). Esses autores também define BI como a atividade de coletar e analisar informações, resultando em execução efetiva de novas estratégias. A chave do processo é converter dados em inteligência acessível que possa alavancar as operações e melhorar o processo de tomada de decisão. É fator crítico de sucesso para gestão de uma organização a habilidade em obter vantagem sobre todas as informações disponíveis (tarefa cada vez mais difícil em função do crescente aumento do volume de informações).

O BI fundamenta-se em diversos componentes e ferramentas. O primeiro deles é *Data Warehouse* (DW), definido por Inmon (2002) como sendo um grande banco de dados que congrega os dados relevantes para a organização. Um segundo componente é o *Data Mart*, que é um repositório com informações relacionadas a uma unidade de negócio, ou departamento, ou alguma informação segmentada da empresa. O *Data Mart* pode ser definido como um subconjunto do DW (abordagem *top-down*), ou alternativamente, o DW é um agrupamento de *Data Marts* (abordagem *bottom-up*), dependendo da estratégia de implantação de BI da empresa. Uma importante propriedade dessas bases diz respeito à forma como os dados são armazenados, que recebe o nome de multidimensional e permite que os dados sejam apresentados de uma forma intuitiva e que possam ser reconhecidos por diversos tipos de usuários nas diversas áreas da organização (KIMBALL, 1998). O BI é fundamental para a tomada de decisão sobre informações residentes em grandes bases de dados.

### 1.3.4 Data Mining

*Data Mining* é o processo de explorar grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou seqüências temporais detectando assim novos subconjuntos de dados.

Podemos definir *Data Mining* como a extração de padrões de conhecimento implícitos em grandes bases de dados. *Mining* caracteriza o processo de mineração: procura de informação preciosa de entre um grande volume de informação. Para alguns *Data Mining* é sinônimo de extração de conhecimento de dados, enquanto para outros é uma fase desse processo de descoberta de conhecimento, composto por um conjunto de fases iterativas: limpeza dos dados, combinação de dados que possam ser juntos, seleção dos dados, transformação dos dados, *Data Mining*, avaliação dos padrões encontrados e finalmente o conhecimento.

O *Data Mining* pode ser classificado tanto como descritivo (quando o objetivo é o de encontrar padrões que caracterizem os dados) como preditivo (quando se pretende utilizar a informação escondida em dados para realizar previsões) (JIAWAI e KAMBER, 2006 *apud* SILVA, 2009).

Aplicação	Descrição
Segmentação de marketing	Identifica as características comuns dos consumidores que compram o mesmo produto da empresa
Consumidor	Prevê quais consumidores são propensos a comprar produtos da concorrência e não mais os da empresa
Fraudes	Identifica quais transações são mais propensas a fraudes
Marketing direto	Identifica quais prospectos devem ser incluídos na mala direta da empresa para obter altas taxas de retorno
Análise das gôndolas	Compreende quais produtos ou serviços são comumente comprados em conjunto.
Análise de tendências	Revela a diferença entre um consumidor típico de um mês e de outro

Quadro 7 – Exemplos de utilização do *Data Mining*

Fonte: Pesquisa Datamation, Feb 1997

### 1.3.5 Internet e e-commerce

A *Internet* é um conglomerado de redes em escala mundial que interliga milhões de computadores permitindo o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. Criada com fins militares no final da década de 60, hoje faz parte da vida de milhões de

pessoas. De acordo com a *Internet World Stats*, 1,96 bilhões de pessoas tinham acesso à *Internet* em junho de 2010, o que representa 28,7% da população mundial.

Para as empresas a *Internet* deixou de ser um diferencial e passou a ser pré-requisito. A distância geográfica, empecilho que dificultava transações e parcerias internacionais, foi reduzida. Além de divulgar a marca e seus produtos as organizações utilizam a *Internet* como um canal de comunicação e relacionamento com clientes e fornecedores. Esse relacionamento pode ser uma simples troca de informações (email) como complexas operações de compra e venda (*commerce*).

O *e-commerce* (comércio eletrônico) é uma alternativa de comércio realizado eletronicamente, com o uso da *Internet*. O abalo gerado por este novo meio de comércio atinge tanto as organizações quanto a sociedade em geral e tem influenciado o comportamento, as expectativas, redefinindo e criando novos mercados e novas possibilidades. O *e-commerce* gera um forte impacto nos hábitos modernos de consumo, liberando fronteiras geográficas, reduzindo custos e forçando as empresas a traçar estratégias de fidelização de clientes e conquista de novos mercados (CORREA et al, 2006). Para as organizações modernas o *e-commerce* significa uma gigantesca ampliação do seu mercado, antes restrito a área geográfica de atuação.

### **1.3.6 O uso dos sistemas de informação**

Os sistemas de informação são utilizados em todos os segmentos da organização, desde as simples operações rotineiras até as complexas transações bancárias. Eles são fundamentais para o controle gerenciais. A complexidade dos negócios e o volume de transações tornam a automatização obrigatória para que se possa exercer o controle da organização. Diversos fornecedores de *softwares* estão oferecendo produtos, dos mais simples ao mais completos, permitindo que o controle gerencial possa ser auxiliado por uma ferramenta informatizada.

A seguir alguns exemplos atuais de uso de sistemas informatizados:

- O gerenciamento do estoques é um dos grandes desafios de uma empresa, uma vez que envolve custos da sua manutenção. Manter um estoque alto pode significar deixar de investir em ativos mais rentáveis (custo de oportunidade). Muitas empresas utilizam então a TI para eliminar ou reduzir seus estoques, através de sistemas de

reposição contínua, que enviam ordens de compra de uma nova mercadoria diretamente aos fornecedores assim que uma venda foi realizada, mantendo assim um estoque mínimo de acordo com a demanda do consumidor.

- O SCM Supply Chain Management (gerenciamento da cadeia de suprimento) integra fornecedores, distribuidores e consumidores em um processo coeso. São entidades físicas unidas por processos para fornecer mercadorias ou serviços para o consumo. Um sistema de informação torna eficiente o gerenciamento da cadeia de suprimento através da integração da demanda de planejamento, previsão, requisição de material, ordem de compra, inventário, serviços de transporte, recebimento, faturamento e pagamento.

- Sistemas de informação permitem também que as organizações analisem seus consumidores através de moldes, gostos e preferências. Isso permite o lançamento de campanhas eficientes de comunicação, com um marketing cada vez mais específico. Sofisticados softwares de Datamining encontram moldes em uma larga base de dados e interferem a partir delas, permitindo fazer previsões de um comportamento futuro.

- Os sistemas podem também ser utilizados estrategicamente também na formação de parcerias, que cruzam seus sistemas para criar sinergias únicas. Em uma parceria de informações, ambas as companhias podem juntar as forças para compartilhar informações, auxiliando as empresas a atingir novos consumidores, criar novas oportunidades para vendas e produtos alvo, podendo também compartilhar os investimentos em hardware e software (OLIVEIRA, 2001).

No controle gerencial a TI tem fundamental importância. Além de permitir o mapeamento dos processos da organização, auxilia no processo de tomada de decisões, através das mais diversas ferramentas de manipulação e cruzamento de informações. Hoje não há o que se falar de orçamento, controle de custos, descentralização, preço de transferência sem o apoio de *softwares* de gestão.

Um dos facilitadores da implantação dessas soluções tecnológicas é que as tradicionais empresas de *softwares* estão fornecendo soluções integradas. Ao vender uma solução de BI (*Business Intelligence*) ou de ERP (*Enterprise resource planning*) essas empresas oferecem também módulos que disponibilizam o *Balanced Scorecard* (BSC). Essa integração entre as diversas soluções simplifica e racionaliza procedimentos, pois os dados transacionais, das operações do dia a dia, são reaproveitados na solução. A ordem é integrar as soluções de TI da empresa para evitar o retrabalho.

Como exemplo podemos citar o interesse de grandes fornecedores de *softwares* pelo BSC:

- a Oracle, criou o Oracle Balanced Scorecard,

- a IBM desenvolveu o DB2 Olap Server, um kit que empacota o banco de dados da IBM com a ferramenta de BSC da Hyperion,
- a gigante SAP em seu pacote de soluções de gerenciamento chamado Strategic Enterprise Management (SEM) disponibilizou a funcionalidade BSC.
- a PeopleSoft possui o EPM (Enterprise Performance Management) que utiliza ferramentas de terceiros, como Cognos, Microstrategy, Hyperion, Business Objects, entre outras.

#### **1.4 Processo de internacionalização de empresas**

A Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945) mudou completamente os rumos da economia mundial. O desenvolvimento e a evolução dos sistemas de comunicação globalizou a competição e transformou os negócios tradicionais (PORTER, 1999).

Nos últimos anos, as mudanças no mercado, promovidas principalmente pela evolução tecnológica e pela revolução dos meios de transporte e de comunicação, conduziram as empresas a um contexto social mais ágil, aberto, internacional e dinâmico. A crescente competição, a concorrência acirrada e as constantes mudanças mercadológicas trouxeram grande influência aos sistemas de controle gerencial (OTLEY, 1994).

As principais mudanças ambientais, segundo este autor, foram:

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

O ritmo constante dessas mudanças no mercado faz com que as empresas tenham dificuldades em planejar, prever o futuro. Uma das funções da administração, e dos sistemas de controle gerencial, é justamente gerar um modelo de previsão que possa ser utilizado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação. Prever as mudanças no ambiente e planejar suas possíveis conseqüências é parte da função do administrador.

No Brasil, a abertura do mercado e a estabilidade econômica (que começou a vigorar na segunda metade da década de 90) fizeram com que as empresas brasileiras enfrentassem um ambiente mais competitivo. Isso provocou mudanças nas formas de gestão empresarial,

impulsionando na direção de uma visão mais voltada para outros mercados que possam ser explorados. (BARRETO e ROCHA, 2003)

Para as empresas que procuram competitividade em mercados globais o cenário internacional apresenta muitas oportunidades. Embora estas empresas encontrem novos problemas, diferentes do seu próprio mercado, elas se beneficiam da expansão global. Diferenças culturais e distâncias geográficas não mais constituem barreiras para os negócios e para a entrada em muitos mercados. A escolha de estratégias internacionais apropriadas permite que a empresa se transforme numa corporação global (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

A pressão da concorrência global, a saturação ou as baixas taxas de crescimento no mercado doméstico e as políticas governamentais também são exemplos de fatores que influenciam nas decisões para a expansão internacional de uma empresa.

O processo de internacionalização consiste em ampliar o mercado de atuação de uma empresa em direção ao exterior.

A internacionalização permite às empresas, entre outros aspectos:

- Captar novas tecnologias;
- Acessar recursos naturais e novos mercados para se beneficiar das economias de escala;
- Reduzir o risco do negócio por meio da diversificação de mercados fornecedores e consumidores;
- Adquirir e desenvolver novas competências, obtendo maior conhecimento das necessidades dos consumidores internacionais;
- Acessar capital de menor custo;
- Explorar a competitividade em custos e diferenciação de produtos;
- Conhecer melhor o cliente final, devido a proximidade;
- Proteger-se contra taxas de câmbio desfavoráveis;
- Contornar restrições estabelecidas por barreiras tarifárias e não-tarifárias, e
- Diversificar fontes de financiamento, para reinvestir na produção e na inovação.

Uma das vantagens da internacionalização é salvaguardar a empresa das oscilações de um mercado exclusivo. Assim, uma organização atuante em diferentes mercados sofreria menos impactos em função de um problema local. Esta questão pode ser comprovada recentemente com a crise mundial, que afetou diversos países de forma diferente. Pesquisa da

Fundação Dom Cabral (Ranking das Transacionais Brasileiras de 2010), mostra que o faturamento das empresas internacionalizadas brasileiras caiu 14,1%, com relação às operações internas, e 15,7% nas operações internacionais. O estudo mostra que no Brasil o impacto da crise mundial, embora existente, foi menor que no exterior.

Empresas que investem no exterior normalmente são maiores e mais produtivas. A mão-de-obra é mais bem remunerada e o tempo de permanência dos trabalhadores no emprego é maior.

Govindarajan e Gupta, (2001) definem que as forças que impulsionam a globalização e a internacionalização das empresas são:

- o crescente número de países adotando a ideologia do mercado livre,
- a transferência do processo de mudança do centro de gravidade econômico para os países em desenvolvimento,
- os avanços nas comunicações e
- as novas oportunidades de mercado, criadas por meio da abertura das fronteiras ao comércio, investimentos e transferência de tecnologias.

Os mesmos autores ainda defendem que, diante destas tendências, os administradores tomam decisões que resultam em maiores fluxos internacionais de capital, bens e/ou conhecimento, envolvendo a decisão sobre produtos, mercados, modo de entrada e velocidade da expansão.

A internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas. Ela determina o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, idéias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas (MELIN 1992 *apud* KOVACS, 2007).

Segundo Drucker (1999), para que as empresas possam enfrentar esse período de rápidas mudanças e total incerteza do século XXI elas devem fazer da competitividade global uma meta estratégica. Nenhuma delas pode esperar sobreviver, ou ter sucesso, se não estiver a altura dos padrões fixados pelos líderes em sua área de atuação, em qualquer parte do mundo.

É de suma importância a estratégia que a organização adota para a sua operação internacional. Somente após essa definição é possível decidir o grau de autonomia e o sistema gerencial apropriados para o controle, uma vez que diferentes estratégias de internacionalização podem influenciar nos sistemas de controle gerencial (MACIARIELLO e KIRBY, 1994).

Hitt et al (2001) afirmam que as empresas têm diferentes modos de atuação no mercado estrangeiro, dentre as quais destaca-se: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma nova subsidiária.

a) Exportação: é a forma mais usual de iniciar a expansão internacional. O envio de bens e serviços para outros países exige que o exportador crie alguns canais de marketing e distribuição dos seus produtos e serviços. Usualmente, as empresas de exportação fazem acordos comerciais com empresas no país importador. A desvantagem da exportação é que o preço de venda para o consumidor final no país importador costuma ficar mais alto, em função da adição dos custos de transporte, tarifas alfandegárias, impostos de importação e a margem de lucro do importador.

b) Licenciamento: é uma forma simples de entrar em outros mercados. A empresa (licenciadora) permite que outra empresa (licenciada), estrangeira, tenha o direito de fabricar e vender produtos e serviços dentro do seu país. O licenciador, normalmente, recebe um royalty por cada unidade produzida ou vendida. O licenciado assume o risco e faz o investimento monetário nas instalações de manufatura, marketing e distribuição de bens e serviços, proporcionando redução de custo na expansão internacional. A vantagem é que as empresas (licenciadoras) que utilizam este modo de internacionalização ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos. A desvantagem é que não há muitas alternativas de controle sobre a licenciada, principalmente quanto ao processo de manufatura ou marketing dos seus produtos e serviços em outros países.

c) Alianças estratégicas: é quando se permite às empresas compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais que podem contribuir para o desenvolvimento da competitividade futura da empresa. A maioria das alianças estratégicas é estabelecida com empresas do país-alvo cujo mercado a empresa quer ingressar. O parceiro estratégico conhece com mais detalhes e entende as condições legais, sociais, normativas, culturais e de competição do referido país. Em retorno, o parceiro estratégico no exterior pode encontrar acesso a produtos e serviços inéditos e com alta tecnologia. Cada parceiro estratégico traz conhecimento e recursos à parceria.

d) Aquisições: é considerada a forma mais rápida de expansão internacional. Consiste na compra de uma empresa, pronta e em funcionamento, no exterior. As desvantagens ficam por conta custo elevado (frequentemente envolvem renegociação de débitos vencidos), e da complexidade e demora dos processos de legalização no país de destino. Outro ponto de atenção é que ao assumir o controle da empresa deverá ser respeitada a diferença cultural entre os dois países.

e) Estabelecimento de uma nova subsidiária: é o processo de internacionalização mais complexo. Apesar do alto custo de se criar uma nova operação em um país estrangeiro, há a possibilidade da empresa adquirir conhecimento sobre o novo mercado, controlar a tecnologia, marketing e distribuição dos seus produtos e serviços. É a forma natural de expansão para empresas com grande vantagem competitiva, as quais querem reproduzir a estrutura de produção e tecnologia das suas operações já existentes nas quais já possuem os recursos necessários.

Como o processo de internacionalização das empresas brasileiras começou tardiamente, as empresas brasileiras tiveram que explorar suas singularidades e criatividade, para avaliar a melhor forma de inserção nos diferentes mercados. As exportações, apesar de muitas vezes indicarem o primeiro passo no caminho da internacionalização, não são condição prévia ou indispensável para outras modalidades de inserção.

Pesquisa realizada recentemente pela Fundação Dom Cabral (Ranking das Transacionais Brasileiras de 2010), mostra que apenas 3% das empresas já internacionalizadas não consideram opção de expansão internacional. Ou seja, 97% dos pesquisados pretendem continuar seu processo internacionalização. A forma apontada como preferencial para esse processo é a aquisição ou fusão com outra empresa do ramo (com 40% da amostra).

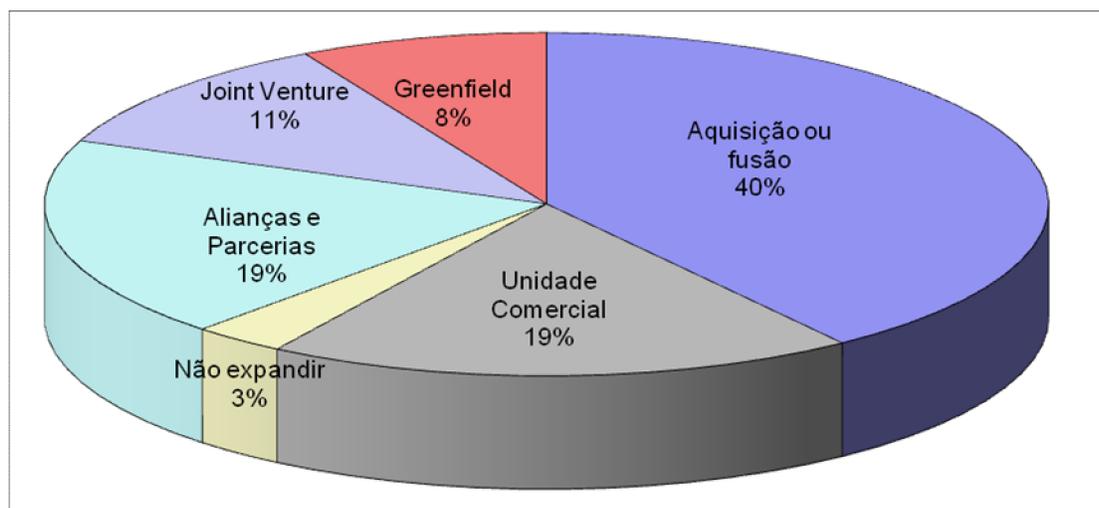


Figura 3 - Modo de entrada, no caso de expansão.

Fonte: Fundação Dom Cabral (2010).

Na literatura há diversas classificações de empresas internacionalizadas. De acordo com Canals (1994), Bartlett e Ghoshal (1992) e Dymont (1987):

- Empresa exportadora – fase inicial do processo de internacionalização, sendo que as unidades operacionais ficam, normalmente, no país de origem.
- Empresa multinacional – busca explorar as vantagens competitivas diversificando atividades em outros países. O objetivo seria a reprodução quase exata da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais.
- Empresa global – busca-se adotar estratégias coordenadas com todos os países onde opera. O objetivo é adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, sendo que suas atividades críticas devem se concentrar em um ou poucos países.
- Empresa transnacional – é uma empresa que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional que engloba todos os envolvidos na organização.

Já Keegan (1995) considera que as empresas atuam sobre os mercados de cinco formas:

- Mercado Doméstico: quando o alvo das empresas é apenas o seu próprio país. Normalmente ainda não encontrou espaço no mercado internacional ou desconhecem os caminhos externos.
- Mercado de Exportação: quando a empresa começa a vender seus produtos ou serviços para o exterior. É o primeiro estágio da internacionalização onde empresas passaram por um processo de adaptação (produtos, serviços, estruturas, cultura, conceitos...) e buscam ganhar experiência.
- Mercado Internacional: quando a empresa por conta própria, sem intermediários, se estabelece no mercado internacional.
- Mercado Multinacional: estágio onde as empresas conseguem se identificar com os consumidores de cada local onde estão estabelecidas. O relacionamento com o mercado internacional ocorre como se fossem empresas nativas.
- Mercado Global ou Transnacional: É quando a empresa atua no exterior e reconhece que existem, em cada país, fatores culturais universais independentes. Esses fatores específicos que irão delinear o uso e a forma dos seus produtos e serviços, de modo a representarem uma característica local.

### **1.4.1 Teorias de Internacionalização**

Definir o modo e a estratégia tem fundamental importância no processo de internacionalização. Basicamente há duas correntes teóricas sobre a internacionalização das empresas: as econômicas e as comportamentais (BARRETO, 1998).

O enfoque econômico está fundamentado no conceito de custo de transação. Fazem parte desta teoria a internalização, paradigma eclético da produção internacional, modelo do ciclo de vida do produto e o modelo da visão da firma baseada em recursos.

O enfoque comportamental analisa o processo pelo qual uma firma ingressa no mercado internacional e a influência das atitudes, percepções e expectativas dos seus executivos. Fazem parte deste enfoque o modelo de Uppsala, a teoria das redes e o modelo I-M.

Com o objetivo de reduzir o escopo deste trabalho e por se tratar pesquisa realizada com pequenas e médias empresas brasileiras, somente serão detalhadas as correntes teóricas comportamentais.

### **1.4.2 Modelo de Uppsala**

Na década de 70, na Universidade de Uppsala na Suécia, começaram a surgir diversos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997).

A grande novidade foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico. Na perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional a firma internacional é definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências (HEMAIS e HILAL, 2004).

Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, baseados no paradigma comportamental, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos. Como em uma escala evolutiva, as empresas iniciariam exportando para outros países via intermediários,

posteriormente estabeleceriam subsidiária de vendas e, somente quando possuíssem maturidade suficiente, começariam a produzir no país estrangeiro.

Com relação à escolha do país de destino, o modelo traz o conceito de distância psíquica, que pode ser compreendido como o grau de diferença (em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial) entre o país sede e o de destino. Estudos mostram que normalmente a opção das organizações é pelo país de menor distância psíquica, onde se sentem menos ‘estrangeiras’ e reduzem as incertezas.

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

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

Em 1990, o modelo foi revisto e surgiram os padrões de comprometimento e de conhecimento de mercado.

- O padrão de comprometimento é o compromisso de aplicar recursos no exterior.
- O padrão de conhecimento do mercado é o entendimento sobre o funcionamento das operações no mercado internacional.

Há também outros padrões como o volume do investimento no mercado, a força dos vínculos com os mercados e o grau de integração vertical.

Uma importante consideração quanto ao modelo de Uppsala é que ele rejeita uma visão estática, baseada na perfeita otimização das operações e recursos da empresa.

Segundo Johanson e Vahlne (1977):

Não acreditamos que ela [internacionalização] seja o resultado de uma estratégia de alocação ótima de recursos em diferentes países, pela qual são comparadas e avaliadas diferentes alternativas de se explorar os mercados externos. Em vez disso, vemos a internacionalização como a consequência de um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da firma e de seu ambiente.

### 1.4.3 Teoria das redes ou Networks

Em se tratando de internacionalização de pequenas empresas, uma abordagem que tem se tornado bastante freqüente é a que avalia a influência da rede de relacionamentos da empresa (teoria das redes ou *Networks*) no processo de internacionalização (PINTO, 2009).

As redes de relacionamento no exterior tendem a reduzir o risco envolvido no processo de internacionalização por suprir os novos empreendimentos com conhecimentos dos mercados e clientes. Esses laços de relacionamento, que poderiam ser inicialmente fracos, seriam fortalecidos com o passar do tempo, principalmente em casos de sucesso de projetos conjuntos e parcerias bem sucedidas (ROCHA et al., 2005), seguindo de forma similar a evolução preconizada pelo modelo de Uppsala.

No caso de organizações prestadoras de serviços, principalmente instituições de ensino superior, a internacionalização depende quase que exclusivamente da rede de relacionamentos dos profissionais envolvidos (DUARTE et al, 2009).

O termo *Network ing* pode ser definido como a estrutura organizacional caracterizada pela partilha de recursos e conhecimentos entre diferentes pessoas, localizadas em diversas partes do mundo. Tal conceito é muito similar ao processo de internacionalização das empresas, principalmente se os recursos e conhecimentos forem partilhados com organismos ou entidades internacionais.

A teoria das redes ou *Networks* é uma das correntes teóricas sobre internacionalização de empresas, com enfoque comportamental, sendo uma evolução do modelo Uppsala. Ela sustenta que a internacionalização é fortemente motivada pela percepção dos potenciais relacionamentos internacionais. A teoria também sustenta que a internacionalização não é um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional. Ela é um processo incremental de aprendizagem sucessiva por meio de etapas. À medida que se avança nas etapas aumenta o comprometimento com os mercados estrangeiros.

Cada empresa se conecta a determinada rede de relacionamentos abrangendo diferentes *stakeholder*: fornecedores, distribuidores, compradores, concorrentes, agentes, consultores e órgãos públicos. Essas *Networks* podem ser nacionais ou internacionais. A opção pelo mercado externo (internacionalização) pode ser resultado de iniciativas de interação com outras empresas de diferentes redes em algum outro país (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Os relacionamentos empresariais se desenvolvem por meio da interação entre as partes, e assim elas construiriam mútua confiança e conhecimento, gerando forte

comprometimento. A internacionalização pode surgir através da exploração das vantagens de pertencer a uma *network* (HEMAIS e HILAL, 2004).

#### 1.4.4 Modelo de Inovação

Modelo de Inovação, ou modelo I-M, é outra corrente teórica sobre internacionalização de empresas com enfoque comportamental, surgida nos anos 80, que também evoluiu do modelo Uppsala. Ela mantém o enfoque seqüencial e utiliza o conceito de distância psicológica (que é a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, elementos estruturais, legislação, diferenças de linguagem entre outros). Quando maior as diferenças ou as dificuldades encontradas maior é a distância psicológica.

O modelo de Inovação sustenta que a internacionalização ocorre numa seqüência de estágios em direção a mercados com maior distância psicológica. Parte-se do mercado com menor para o de maior distância psicológica. A falta de conhecimento da empresa sobre o mercado e às incertezas associadas com a decisão de se internacionalizar criam esse padrão gradual de internacionalização.

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

Estágio 1 - Não há relacionamento com mercados internacionais

Estágio 2 - A empresa começa a reconhecer oportunidades de exportação;

Estágio 3 - Há a intenção de entrar no mercado internacional através de exportações;

Estágio 4 - Começam as exportações esporádicas para países próximos psicologicamente;

Estágio 5 - Passa a tornar as exportações parte da estratégia de crescimento da empresa;

Estágio 6 - Começa a visualizar a possibilidade de exportar para países mais distantes;

Estágio 7 - Aloca recursos (unidades) em mercados no exterior.

### 1.4.5 Born Globals

Atualmente, um novo fenômeno vem desafiando os pressupostos básicos das escolas de internacionalização. As chamadas *born globals* são empresas que já nascem globais, sem necessidade de passar pelo processo evolutivo gradual defendido pelas escolas tradicionais da internacionalização. Dentre os fatores que tentam explicar o surgimento das *born globals* está a crescente inovação tecnológica, principalmente nas telecomunicações, e a redução dos custos dos transportes internacionais (PACHECO e FARIAS, 2007).

### 1.4.6 Estratégias coletivas para internacionalização

Pelas dificuldades de acessar mercados internacionais de forma individual, alguns autores, como Johanson e Mattsson (1988), Johnsen e Johnsen (1999), Overby e Min (2001) têm desenvolvido algumas teorias e modelos de internacionalização por meio de estratégias colaborativas. Estudos mostram que empresas que optam por alguma estratégia de cooperação possuem maior facilidade na superação dessas dificuldades. Isso acaba se transformando em uma vantagem competitiva se comparado com empresas que buscam a internacionalização de forma “isolada” (ALVARENGA e BALESTRIN, 2009).

A idéia principal da ação coletiva para a internacionalização surge diante da impotência, das PME (pequenas e médias empresas) em superar barreiras e atingir os mercados internacionais de forma individual. Uma estratégia de cooperação compartilha riscos e investimentos entre as empresas envolvidas, favorecendo o fortalecimento das PMEs (FENSTERSEIFER e VIEIRA, 2002 *apud* ALVARENGA e BALESTRIN, 2009). Enquanto as grandes empresas conseguem “ultrapassar etapas” da internacionalização e atuam com investimentos próprios e direto, as PMEs internacionalizam-se de acordo com as oportunidades detectadas. Em alguns casos não há estratégia definida, e a internacionalização se apóia nas oportunidades, nos relacionamentos e nas parceiras internacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Segundo Anderson (2000), não se pode considerar somente as questões econômicas ou comportamentais, no processo de internacionalização. O empreendedor exerce papel fundamental no processo, não se limitando ao raciocínio lógico, mas sendo influenciado por suas características pessoais.

## 1.5 Panorama da internacionalização de empresas brasileiras

Segundo o ministério das Relações Exteriores, no BrasilTradeNet, portal dedicado ao exportador, o Brasil assiste, neste início de século, a uma notável expansão de seus investimentos nos mercados internacionais. E essa tendência tende a aumentar nas próximas décadas. País tradicionalmente receptor de capital estrangeiro, o Brasil passou a figurar entre os 20 principais países investidores, em termos de estoque de investimentos nacionais no exterior. Em 2006, pela primeira vez, o fluxo de investimentos brasileiros no exterior superou os investimentos estrangeiros no Brasil. Nota-se também importantes alterações nas características dessa internacionalização, tanto em termos de número e setores de atuação, quanto em relação à dimensão das empresas brasileiras investidoras, cada vez mais diversificadas.

Embora o Brasil tenha iniciado tardiamente no processo de internacionalização, observa-se uma expansão sem precedentes dos investimentos no exterior. No espaço latino-americano, o País assumiu, em conjunto com o México, posição de protagonista no processo de internacionalização de empresas, tendo seus investimentos produtivos no exterior atingido valor total de US\$ 20 bilhões em 2008. Além disso, importantes modificações vêm ocorrendo em termos de dimensão, setor de atuação e número de empresas brasileiras investidoras, o que tem levado diferentes autores a falar em fases ou em etapas no processo de internacionalização do capital produtivo brasileiro.

Em um primeiro momento, a internacionalização brasileira se concentrou nas grandes empresas do setor petrolífero, nas instituições financeiras e na indústria de construção. Posteriormente houve maior participação de empresas com faturamento inferior a R\$ 500 milhões. A partir dos anos 90, as reformas econômicas que induziram à abertura, à desregulamentação e à privatização no Brasil, deram início a uma profunda reestruturação na indústria nacional. As empresas foram obrigadas a se renovar e a promover a internacionalização como forma de sobreviver à competitividade internacional. No início deste século houve uma aceleração dos investimentos brasileiros no exterior. A valorização do real, a liquidez nos mercados financeiros internacionais e o aprimoramento do mercado doméstico de capitais permitiram um cenário favorável à internacionalização que prossegue de forma sólida, apesar das crises dos últimos anos.

O atual processo de internacionalização que o Brasil vive é de extrema importância para seu desenvolvimento. As transnacionais brasileiras estão presentes em mais de 80 países, demonstrando a capacidade e o padrão de desenvolvimento do País.

## 1.6 O controle gerencial em empresas internacionalizadas

A literatura sobre controle gerencial (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1998; MACIARIELLO e KIRBY, 1994; MERCHANT, 1998, entre outros) trata da questão do controle gerencial de empresas internacionalizadas de maneira relativamente semelhante.

Os autores ressaltam a necessidade de observar as diferenças culturais existentes entre os países. Como a questão 'controle' é essencialmente comportamental, pessoas de diferentes origens reagem de forma diversas aos controles gerenciais estabelecidos. Embora o processo de se estabelecer um empreendimento nacional ou multinacional possuam similaridades, devem ser observadas as peculiaridades no controle gerencial quando da internacionalização, posto que se trata de ambiente diverso. As diferenças culturais podem não afetar o desenho dos sistemas de controle, mas possuem grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema é utilizada (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1998).

Segundo Merchant (1998), o controle de uma organização multinacional é muito mais complexo do que o de uma organização doméstica. Ele relaciona os principais motivos:

- Maior complexidade na estrutura da organização, incluindo a dimensão geográfica: requer que a organização adapte seu sistema de controle a cada cultura nacional.
- Assimetria informacional, uma vez que gerentes no exterior conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente (leis, gostos, costumes, riscos).
- Distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas: que dificultam o acompanhamento dos negócios estrangeiros pela administração central. A tecnologia da informação, principalmente a Internet, vem reduzindo essa dificuldade.
- Preços de transferência internacionais.
- Questões cambiais.

A grande maioria dos autores destacam que a determinação dos preços de transferência internacionais e o problema do câmbio são os fatores de maior impacto e de maior dificuldade no processo de internacionalização. Mesmo com a informatização dos procedimentos e a criação de sistemas capazes de calcular matematicamente vantagens e desvantagens de cada variável envolvida, a definição da política de preços de transferência e da taxa de câmbio exige uma decisão estratégica e o apoio da alta administração.

Anthony e Govindarajan (1998) apontam aspectos que devem ser considerados na determinação do preço de transferência:

- Tributação entre os diversos países;

- Regulação governamentais: reflexos nos preços de transferência;
- Controles cambiais, limitando a entrada de mercadorias no país;
- a acumulação de fundos em determinados países; e
- a existência de joint ventures com empresas no exterior que podem restringir a liberdade da organização em virtude da resistência da parceira estrangeira em incorrer em eventuais prejuízos.

Com relação ao câmbio o problema se agrava uma vez que as operações da empresa passam a ser realizadas em moedas diferentes e que sofrem variações diárias em relação a moeda da matriz. Essas flutuações cambiais complicam ainda mais a avaliação da performance e lucratividade das unidades no exterior, uma vez que devem ser desconsideradas do processo.

Merchant (1998) aponta a necessidade de observar o ambiente institucional de cada país onde será instalada a unidade. Entre outros aspectos deverão ser examinados:

- sistema legal, incluindo questões relativas a direitos de propriedade;
- regulação da atividade;
- obrigatoriedade do cumprimento dos contratos;
- estrutura sindical e as relações trabalhistas;
- condições de obtenção de financiamento;
- procedimentos e as normas contábeis vigentes.

Além do ambiente institucional, deve ser dispensada atenção para os riscos e incertezas no ambiente de negócios no país de destino: questões de natureza político-econômica (ambiente político, corrupção, criminalidade, inflação, influencia do governo na economia, nível de desenvolvimento, indicadores sociais) e questões sobre a mão-de-obra (disponibilidade, qualificação e mobilidade). Também é importante definir claramente a estratégia que será aplicada na internacionalização (como, quando e onde entrar, quais objetivos, qual a forma...).

Segundo Dymont (1987) as organizações globais tem necessidades de um sistema de controle gerencial mais complexo uma vez que o administrador precisa tomar decisões unificadas que envolvem toda a cadeia de valor (desde a pesquisa e desenvolvimento até a distribuição) com uma estratégia integrada e mundial. A avaliação da performance de uma unidade deve considerar sua importância no cenário mundial e não somente sua lucratividade em termos financeiros. O objetivo do sistema de controle gerencial dessas organizações deve ser verificar se as estratégias globais estão sendo implementadas com sucesso.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 Classificação da Pesquisa

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento desta dissertação. Diversos autores classificam a pesquisa acadêmica de diferentes formas.

Segundo COLLIS e HUSSEY (2005) a metodologia refere-se à maneira de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados.

Os autores 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 será desenvolvida do geral para o específico ou vice-versa;
- O resultado da pesquisa – se tenta resolver um determinado problema ou faz uma contribuição geral para o conhecimento.

Quanto ao objetivo esta pesquisa está classificada como exploratória, pois teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito. (COLLINS e HUSSEY, 2005).

Quanto ao processo esta pesquisa é qualitativa, pela subjetividade dos dados obtidos e pela busca do entendimento entre as variáveis de pesquisa e a revisão de literatura. O processo foi conduzido sob a forma de estudo de casos, onde uma situação real do mundo dos negócios é experimentada por uma determinada organização ou pessoa, em um certo momento, envolvendo um problema, uma decisão, um desafio, ou uma oportunidade a ser considerada (GOMES, 2006). Optou-se por utilizar o estudo de casos, pois através da comparação de diferentes casos chega-se a um estudo mais convincente (YIN, 2005).

Quanto à lógica, esta pesquisa pode ser considerada dedutiva uma vez que inicialmente procurou desenvolver uma estrutura conceitual e teórica para depois, através de estudos de casos múltiplos, verificá-la.

Quanto ao resultado, trata-se de uma pesquisa conduzida de maneira a aumentar o conhecimento de questões gerais por meio da pesquisa bibliográfica e de entrevistas realizadas com os gestores das empresas analisadas.

Já Beuren & Raupp (2008) apresentam outra classificação dos critérios básicos da pesquisa:

- Quanto aos fins (objetivos) a pesquisa poder ser: exploratória, descritiva ou explicativa;
- Quanto aos meios utilizados na investigação (procedimentos) a pesquisa pode ser: pesquisa de levantamento, bibliográfica, documental, participante e experimental ou estudo de caso.

Como esta pesquisa procurou descrever características de um determinado fenômeno (ou de determinada população), ela pode ser classificada, quanto aos fins, como exploratória. Quanto ao meio foi adotado o método de Estudo de Casos múltiplos com pesquisa de campo.

Segundo Yin (2005), é possível um estudo de caso bem sucedido quando pesquisada apenas uma única empresa. Porém, o autor destaca que sempre que, houver oportunidade, deve-se optar pela realização de estudo de casos múltiplos, pois além de permitir a comparação entre os envolvidos, produz-se um estudo mais global, mais robusto e conseqüentemente mais convincente.

### **2.1.1 O motivo da escolha das empresas para o estudo de caso**

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. Naquele trabalho foi comparado o processo de internacionalização de três empresas brasileiras do setor de cosméticos (Natura, Boticário e Contém 1g) utilizando exclusivamente fontes secundárias de informações, principalmente artigos individualizados publicados sobre cada processo de internacionalização. O trabalho consolidou essas informações e apontou a motivação, as dificuldades, as mudanças internas necessárias e as estratégias utilizadas por essas empresas na internacionalização. O trabalho foi aprovado e apresentado no XIV Encontro AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración), em Coimbra/Portugal, e despertou interesse para realização desta dissertação.

Há no país mais de 1.755 empresas especializadas em Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Inicialmente foi feita pesquisa em diversas revistas e sites especializados na área de cosméticos com objetivo de identificar as maiores e mais importantes empresas do ramo. Também foram levantadas informações em publicações, jornais, feiras, congressos e

eventos do mundo dos cosméticos. Foram selecionadas 57 empresas que atuam no segmento de cosméticos no Brasil.

O segundo passo foi excluir as empresas que não possuíam capital exclusivamente nacional. Essas informações foram obtidas nas páginas da *internet* de cada uma das empresas. O resultado foi uma relação com 21 empresas.

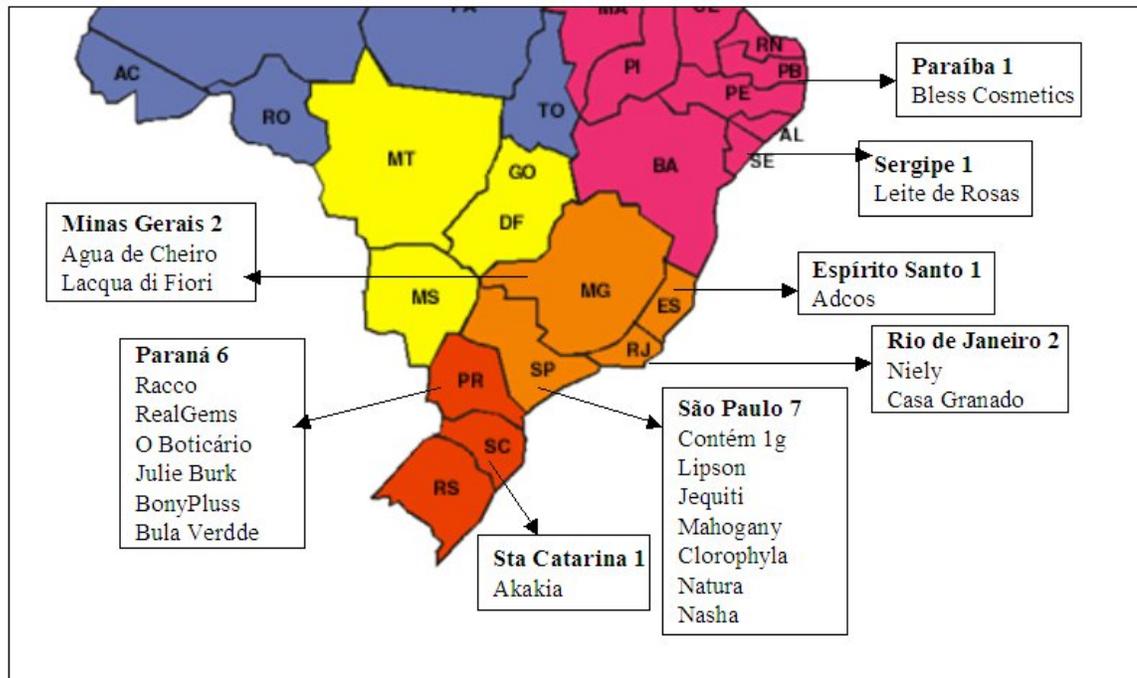


Figura 4 - Distribuição geográficas das empresas de cosmético pesquisadas

Embora essas empresas fossem formadas por capital nacional não estava claro se realizavam atividades no exterior. Assim foi feito o primeiro contato telefônico com objetivo de identificar, dessa relação, as empresas internacionalizadas. As seguintes empresas foram descartadas da pesquisa pois não puderam ser classificadas como internacionalizadas, uma vez que comercializam seus produtos exclusivamente em território nacional: Bula Verde, Casa Granada, Chlorophylla Cosméticos, Jequiti (Grupo Silvio Santos), Julie Burk, Mahogany e Leite de Rosas.

Restaram então 15 empresas para as quais foram postadas correspondências registradas com um ofício solicitando a colaboração com a pesquisa.

<b>Empresa de Cosméticos</b>	<b>Data de envio do ofício</b>
Adcos Cosméticos	03/NOV/2010
Água de Cheiro - FENAPE	03/NOV/2010
Age do Brasil - AKAKIA Cosméticos	03/NOV/2010
Bless Cosmetics	17/NOV/2010
Bony Plus Ltda	03/NOV/2010
Contém 1G	03/NOV/2010
Lacquadifiori – Sofcon Ltda	03/NOV/2010
Leite de Rosas	03/NOV/2010
Lipson Cosméticos	12/NOV/2010
Mahogany	03/NOV/2010
Nasha - Phytoervas	03/NOV/2010
Niely do Brasil Industria Ltda	12/NOV/2010
O Boticário	12/NOV/2010
Racco Cosméticos	03/NOV/2010
Realgems do Brasil	03/NOV/2010

Quadro 8 - Empresas convidadas a participar da pesquisa

Além dessas empresas, foi tentado contato com a Natura S. A., gigante do ramo de cosméticos no Brasil. Após dezenas de telefonemas e emails, o setor de Relacionamento com a Comunidade Acadêmica da empresa retornou informando que autorizava a realização da pesquisa mas exclusivamente com as informações disponíveis em sua página da *internet*, descartando qualquer hipótese de entrevista individualizada.

Uma semana após o envio das correspondências, as empresas foram novamente contatadas por telefone para agendamento da entrevista presencial. Apesar de todo empenho e das garantias sobre o uso acadêmico das informações apenas sete empresas aceitaram participar da pesquisa, são elas:

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Descrição Posição de destaque</b>	<b>Sede Cidade / UF</b>
Realgems do Brasil	Maior fabricante de cosméticos para hotelaria do país	Curitiba Paraná.
Fabrica Nacional de Perfumes	Segunda maior rede de franquias de Cosméticos e Perfumaria do país. Detentora da marca Água de Cheiro	Lagoa Santa Minas Gerais
Racco Cosméticos	Empresa de cosmético com milhares de consultoras e mais de 600 distribuidores por todo o país	Curitiba Paraná
Niely Cosméticos	Líder nacional em unidades vendidas de coloração creme. Fabricante da linha Niely Gold, Cor&Ton e Permanente Afro.	Nova Iguaçu Rio de Janeiro
ADCOS Cosméticos	Pioneira na comercialização de fotoprotetores com tonalizante e nos dermocosméticos.	Serra Espírito Santo
AGE do Brasil	Distribuidora de produtos Disney no Brasil. Detentora da rede de franquias de cosméticos Akakia	Palhoça Santa Catarina
O Boticário	Um dos líderes do setor e a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo (quase 3mil lojas).	Curitiba Paraná

Quadro 9 - As empresas selecionadas para a pesquisa

## 2.2 Fontes primárias e secundárias de coleta de dados

Na coleta dos dados desta pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias:

As fontes primárias são as que têm uma relação física direta com os fatos analisados, como o relato ou o registro da experiência de uma pessoa (RICHARDSON, 1999). Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com funcionários das empresas pesquisadas.

As fontes secundárias são as que não possuem relação direta com o acontecimento, tendo sido registradas através de um elemento intermediário (RICHARDSON, 1999). Nesta pesquisa, foram utilizadas reportagens sobre as empresas, entrevistas com membros das diretorias constantes de jornais, revistas, páginas oficiais das empresas na *internet*, artigos acadêmicos publicados, dissertações e teses de doutorado.

### **2.2.1 Composição do roteiro de entrevista**

Foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado, separado em blocos, contendo questões abertas e fechadas, de modo a permitir que o entrevistado compartilhasse o máximo de informações possíveis. O roteiro seguiu a seqüência dos temas adotada no referencial teórico.

Parte I – Dados gerais da empresa - Nesse bloco de questões desejávamos conhecer melhor as características da empresa e como está a estrutura organizacional.

Parte II – Ferramentas de controle – Nessa parte desejávamos saber quais ferramentas de controle gerencial são utilizadas pela empresa e como elas funcionam.

Parte III – Internacionalização - Aqui desejávamos conhecer o processo de internacionalização da empresa (qual foi o primeiro contato internacional, qual a motivação, dificuldades, em que fase se encontra o relacionamento com o exterior, como são avaliadas as unidades no exterior e se os sistemas que são utilizados no Brasil tiveram que ser adaptados).

Parte IV – Tecnologia da Informação – Nesse bloco desejávamos conhecer como a TI vem ajudando nos controles gerenciais da empresa e no processo de internacionalização. Também buscamos saber se são utilizadas ferramentas tecnológicas como SIG, ERP, BI, DW, e-commerce, CRM e SCM e o quanto elas são importantes para a empresa.

### 2.2.2 As entrevistas realizadas

Na maioria dos casos as entrevistas foram realizadas na sede da empresa, por profissional indicado pela alta administração e com conhecimento sobre a história, sobre as transformações ocorridas no tempo e sobre a linha estratégica da empresa. Questões que não puderam ser respondidas de imediato, na entrevista, foram sanadas através de contatos telefônicos posteriores e/ou correspondência eletrônica (*email*). O quadro a seguir demonstra as entrevistas iniciais realizadas para esta pesquisa:

EMPRESA	Entrevistado	Tipo da entrevista	Data da realização
Realgems do Brasil	Dra Evelise Ramos – Analista de Faturamento	Pessoalmente	04/nov
Água de Cheiro	Dra Simone Sousa – Supervisora da Contabilidade	Pessoalmente	18/nov
Racco Cosméticos	Dra Andréa Fett – Gerente da Controladoria	Pessoalmente	25/nov
Niely Cosméticos	Sr Paulo Fernandes – Diretor de Exportação Sr Marcelo Diuana - Controller	Pessoalmente Por telefone	03/dez 07/jan
ADCOS Cosméticos	Christiano Zandona – Gerente de TI	Por telefone	29/nov
AGE do Brasil - Akakia	Bianca Kuhnen – Gerente Financeira	Por telefone	30/nov
O Boticário	Viviana Moreira, gerente de marketing e comércio na área internacional e Simone Klostermann, gerente de planejamento empresarial.	Por telefone	03, 06, 09 e 10/dez

Quadro 10 - Entrevistas realizadas na pesquisa

As entrevistas realizadas pessoalmente ocorreram nas sedes das empresas. Em média, foram necessárias duas horas em cada entrevistas. Em uma das entrevistas foi utilizado um gravador, porém percebeu-se que o entrevistado não se sentia completamente a vontade e decidiu-se abandonar o seu uso.

### 2.2.3 Dificuldades encontradas

Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, qualquer pesquisa de abrangência nacional terá a distância geográfica como um dos seus dificultadores. Embora a grande maioria das empresas do setor esteja concentrada na região sul/suldeste poucas estavam sediadas no estado do Rio de Janeiro. Isso prejudicou a realização de múltiplas entrevistas presenciais, que tiveram que ser complementadas com ligações telefônicas e envio de correspondências eletrônicas (*email*).

A segunda grande dificuldade encontrada foi encontrar as pessoas que pudessem responder a pesquisa. Para que a pesquisa pudesse alcançar seus objetivos procurou-se o

contato com profissionais que pudessem responder pela empresa e que detivessem conhecimento do controle gerencial e das políticas estratégicas da empresa. Como essas empresas possuem diversas fábricas e filiais no Brasil é comum que estes administradores estejam freqüentemente viajando ou ocupados em freqüentes reuniões. Encontrar um espaço em suas agendas, em uma época em que a produção está focada nas vendas natalinas, foi tarefa bastante complexa. A abrangência da pesquisa, que envolveu áreas distintas (controle gerencial, internacionalização e tecnologia da informação) exigiu que as entrevistas fossem realizadas com profissionais de diversas áreas da empresa. Isso fez com que alguns administradores delegassem a seus subordinados, normalmente responsáveis pela gerencia de alguns setores (contabilidade, financeiro, área internacional, tecnologia ou administrativo) o atendimento a esta pesquisa. Esse fator pode ter gerado respostas viciadas, em função da provável distância entre o desejo do administrador e o entendimento dos gerentes.

A terceira grande dificuldade foi a resistência das empresas em participar da entrevista. Percebeu-se uma resistência maior na exposição de seus controles do que na divulgação de informação financeiras.

Essa dificuldade está ligada ao receio em admitir falhas, estratégias deficientes, administração meramente familiar e pouco profissional e desorganização gerencial. Uma das empresas se recusou a colaborar alegando não estar com seus controles gerenciais minimamente estruturados (embora tenhamos deixado claro que essa situação enriqueceria a pesquisa). Outra, alegou ser muito centralizada e que seus controles dependem exclusivamente da vontade do sócio-presidente.

Parte dessa resistência pode ser explicada pela falta de motivação para que as empresas participassem da pesquisa. Embora tenhamos deixado claro que ao final do trabalho todos participantes receberiam cópias dos resultados e que isso possibilitaria conhecer melhor o setor, as empresas não se motivaram. Essas empresas deveriam buscar a pesquisa acadêmica como uma alternativa para melhorar seus processos internos. Tal situação pode até ser explicada por se tratar de pesquisa que utilizou também empresas de pequeno porte, pouco estruturadas, com administração extremamente familiar, onde o controle gerencial foi desenvolvido internamente, sem auxílio de terceiros.

De um lado temos as grandes empresas, estruturadas e profissionalizadas, que não vem motivação na pesquisa acadêmica por não visualizarem retorno que isso pode significar. Por outro tempo as pequenas e médias empresas que até gostariam de receber os resultados mas possuem o receio de demonstrarem a precariedade de seus controles e a falta de uma administração profissional.

### 3 ESTUDOS DE CASOS

#### 3.1 O setor de cosméticos

Refrescar-se com perfume é um hábito tão antigo que se perde no tempo. Foi registrado pela primeira vez no Antigo Egito, onde as essências eram queimadas como oferendas aos deuses (a origem da palavra perfume vem de "fumus" ou fumaça). Hoje, sofisticou-se, tornou-se uma indústria poderosa. No Brasil, onde a princípio só era usado pelas damas da Corte, democratizou-se.

Produto raro, importado da Europa, no início do século 19, o perfume era privilégio da nobreza brasileira. Suas propaladas virtudes e a química no preparo faziam crer que, além de agradável ao olfato, era benéfico à saúde. Com o tempo, ganhou o direito de ter um fabricante oficial da Corte: a Casa Granada. Atualmente, o país é o quinto colocado em venda de perfumes do mundo (SCHEINBERG, 2010).

Pesquisa realizada pelo IBGE no mês de agosto de 2010 mostrou que o comércio varejista brasileiro registrou uma alta de 2,0% no volume em relação ao mês anterior. Com isso, o setor completa quatro meses consecutivos de taxas positivas em volume de vendas que, entre agosto de 2009 e agosto de 2010, teve volume de vendas de 10,4% . Um dos responsáveis pelo crescimento vendas no varejo foi o setor de perfumaria e cosméticos, que aumentou cerca de 2,6% em relação a julho de 2010 e, juntamente com os artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria, ocupa a sexta participação (7,4%) na taxa global de vendas do varejo. Em relação a agosto de 2009, o acumulado soma 12,5%. O comportamento da massa, dos salários e do crédito, somados à essencialidade dos produtos, é o fator que explica o desenvolvimento do setor (IBGE, 2010).

Até os anos 60, a mulher cumpria um papel de submissão financeira em relação ao marido. Sua entrada no mercado de trabalho modificou as relações de consumo e mercado. Como o público-alvo primário do setor de cosméticos é predominantemente feminino, o volume consumido passou a aumentar. O sistema de venda direta da Avon revolucionou não só o mercado de perfumes, mas também o movimento feminista, uma vez que gerou oportunidades de trabalho e renda para muitas donas de casa. A fórmula, que alia praticidade, confiança nas vendedoras e baixo custo, acabou sendo copiado por diversas outras empresas.

Já na década de 90, o mercado brasileiro de cosméticos viveu um momento de franca expansão e se democratizou entre consumidores de todas as classes. Se por um lado as

mulheres das classes A e B começam a perceber que era possível encontrar produtos brasileiros de qualidade (na medida em que a tecnologia das empresas nacionais evoluiu); por outro, as consumidoras das classes C, D e E passaram a se preocupar com a beleza e o bem-estar, que deixaram de ser vistos como futilidades e passaram a ser importantes na busca pelo sucesso tanto profissional quanto pessoal. Isso permitiu o surgimento de empresas destinadas a atender esse público de baixa renda, mas de volume considerável. Algumas empresas cresceram com produtos destinados a nichos específicos, como desodorante e cremes para peles negras e xampus e condicionadores para cabelos crespos.

Mesmo assim, conforme dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), a classe B lidera o consumo de produtos de higiene e beleza no país, com participação de aproximadamente 41% nas vendas.

Porém, o interesse em cuidar da aparência deixou de ser um privilégio exclusivamente das mulheres. Se antes eram as esposas ou namoradas que compravam produtos cosméticos para seus maridos e namorados, agora a situação mudou. Os próprios homens já escolhem seus produtos, de acordo com suas necessidades, verificando seu tipo de pele ou de cabelo. Há cerca de 10 anos, um a cada 100 homens brasileiros usavam algum tipo de cosmético para retardar o envelhecimento. Hoje, esse número mudou para um a cada quinze.

Dados da Abihpec - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - revelam que, nos últimos cinco anos, o mercado brasileiro de cosméticos masculinos avançou mais de 200%, atingindo um faturamento de cerca de R\$ 1,6 bilhão em 2006. Hoje, os perfumes masculinos representam 25% do mercado nacional.

Mundialmente, os cosméticos movimentaram US\$ 333,50 bilhões em 2008, segundo o último levantamento disponibilizado pela Abihpec. O Brasil é o terceiro maior mercado de cosméticos, com um volume de US\$ 28,77 bilhões no período, atrás apenas do Japão e dos Estados Unidos. O faturamento nos últimos 13 anos saltou de R\$ 4,9 bilhões, em 1996, para R\$ 21,7 bilhões, em 2008. Em relação às exportações, os produtos para cabelos são os primeiros colocados no ranking, com US\$ 161.496, seguidos por sabonetes (US\$ 156.149) e higiene oral (US\$ 150.756).

Ainda segundo a Abihpec, o Brasil é o primeiro mercado em desodorante e o segundo em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, produtos para cabelos, proteção solar, perfumaria e banho. Em 2008, o superávit na balança comercial atingiu US\$ 182 milhões, com crescimento de 11% sobre 2007.

O crescimento de 7,1%, em 2008, da indústria de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria pode ser explicado pelos seguintes fatores:

- participação crescente da mulher no mercado de trabalho,

- adesão cada vez maior dos homens aos produtos de beleza,
- implantação de novas tecnologias aplicadas à produção,
- reajustes de preço menores que a inflação,
- constantes lançamentos de novos produtos, que estimula o consumo,
- a eterna busca pela beleza e juventude.

Segundo o DEPEC (Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos), a forte relação das vendas com o nível de renda e de emprego da população é um dos fatores de risco do setor, além da forte concorrência setorial, sobretudo das pequenas empresas, que representam 30% do faturamento. O risco cambial e a informalidade também são alguns dos problemas. Há ainda as falsificações e o contrabando no segmento de perfumaria.

O setor também é bastante influenciado pela sazonalidade. Por estarmos em um país tropical, onde as pessoas possuem o hábito de banhos diários, o consumo de xampus, condicionadores, óleos, e sabonetes tende a cair nos meses mais frios. Segundo o Gerente Comercial da Niely, Paulo Fernando: *“os meses JJA (junho, julho e agosto) são os de menor faturamento, pois são os meses mais frios.”*

Hoje, o país conta com mais de 1.755 empresas especializadas em Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, porém as vendas diretas (de porta em porta) são responsáveis por 60% do comércio de perfumes no país.

### **3.2 O Boticário**

O Boticário é uma das principais empresas de cosméticos do Brasil. Constituída há mais de 34 anos, é uma sociedade organizada por cotas de responsabilidade limitada, com capital exclusivamente nacional. A empresa, considerada a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, é referência mercadológica no segmento e cresce através da inovação e do profissionalismo administrativo.

O Boticário possui um histórico de inovações, e sua trajetória mostra que não apresentam obstáculos às mudanças. A empresa inovou os canais de distribuição de cosméticos no Brasil, com a criação de uma rede de lojas exclusivas, em uma época em que os produtos de seu setor eram vendidos em grandes lojas de departamentos ou de porta em porta (FORBES, 2001).

Pelo terceiro ano consecutivo, o Boticário está entre as 10 empresas de maior prestígio do Brasil, em um ranking de 100 organizações que fazem parte do anuário da revista Época

Negócios. A marca alcançou a 7ª posição na percepção dos 15 mil brasileiros ouvidos pela pesquisa, levando em consideração quesitos como admiração, confiança, inovação, produtos e serviços, responsabilidade social e ambiental, e tradição (ÉPOCA, 2010).

### 3.2.1 História, Missão, Visão e Valores

Em 1977, Miguel Kringsner, e três amigos, fundaram a Hudson José Botica Comercial Farmacêutica Ltda: uma farmácia de manipulação, no centro de Curitiba/PR. Os sócios (dois dermatologistas e dois farmacêuticos) se revezavam nas tarefas diárias. Com as vendas limitadas pelo próprio mercado, eles resolveram diversificar a produção e oferecer aos seus clientes uma linha própria de xampus e cremes hidratantes. Como na época as importações de cosméticos eram limitadas e não havia grande concorrência de mercado, a empresa prosperou.

Em 1978, foi lançado o primeiro desodorante colônia feminino, Acqua Fresca, que se tornou o segundo desodorante colônia mais vendido no mundo.

Em 1979, foi inaugurada a segunda loja Boticário, no Aeroporto Afonso Pena, que permitiu levar a marca para todo o país. O local, escolhido estrategicamente, fez com que os produtos fossem distribuídos como presentes e ‘lembranças de viagem’ em diversas cidades brasileiras. Funcionários das empresas aéreas e passageiros passaram a agir inconscientemente como disseminadores dos produtos. Em pouco tempo, começaram a aparecer investidores interessados em abrir lojas e comercializar os produtos O Boticário em suas cidades de origem.

Em 1980, para dar vazão aos interessados e permitir a expansão da rede, O Boticário deu início ao processo de *franchising*, inaugurando sua primeira loja franqueada, em Brasília. A empresa é reconhecida como pioneira no sistema de franquias do Brasil.

Em 1982, foi inaugurada a fábrica do Boticário, no município de São José dos Pinhais, no estado do Paraná.

Em 1984, deu início ao processo de internacionalização através de exportações para Portugal.

Em 1986, devido ao sucesso nas vendas, abriu a sua primeira loja franqueada internacional naquele país.

No final de 1986, com nove anos de existência, a empresa já possuía mais de 750 franqueados e 12 distribuidores. Em 1988, o número de franqueados subiu para 1.070.

Até 1998, o crescimento do Boticário foi acontecendo de forma natural, sem muito planejamento, assim como a grande maioria das empresas familiares brasileiras. Porém, para continuar crescendo, foi necessário uma reestruturação da estratégia e, conseqüentemente, dos controles. Nessa época, o Boticário entrou em uma fase mais profissional, com estratégias claras e definidas.

Em 2000, o setor de cosméticos brasileiro iniciou um crescimento incomparável, saltando de um volume líquido de vendas de R\$ 6,6 bilhões para quase R\$ 13 bilhões em 2004 (ABIHPEC, 2005). A empresa aproveitou o momento favorável e consolidou sua expansão comercial investindo no *franchising*.

Em 2008, durante a crise econômica mundial, o Boticário continuou investindo fortemente: na ampliação de sua fábrica, inaugurando o Laboratório de Biologia Molecular, implantando o modelo de governança corporativa – BSC - e inaugurando o Centro de Distribuição em Registro (SP).

Só em 2009, a empresa inaugurou 150 lojas, somando 2.810 pontos distribuídos por todo o Brasil. O resultado fortaleceu a posição de maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo. Segundo o presidente da empresa, Sr. Artur Noemio Grynbaum: “Estamos satisfeitos com os resultados obtidos neste ano e otimistas para 2010”.

Ainda em 2009, O Boticário ficou entre as “10 Empresas de Maior Prestígio no Brasil”, de acordo com o ranking estabelecido pela revista Época Negócios (ÉPOCA, 2009).

No exterior, o Boticário está presente em países como Portugal, Estados Unidos, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela, Moçambique, Colômbia e Paraguai.

No código de conduta do Boticário podemos encontrar:

Missão: “Obtermos competência para criar produtos e serviços de beleza e bem-estar, traduzidos em valores percebidos pelos clientes, bem como conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade da empresa”.

Visão: “conectar as pessoas aos ideais de beleza, sendo a marca preferida, com rentabilidade e crescimento acima do mercado”.

Valores: “Ética, valorização das pessoas, valorização das relações, criatividade, cuidado e atenção aos detalhes, entusiasmo pelos desafios e pelas realizações, foco no foco do cliente”.

### **3.2.2 A empresa**

O grupo O Boticário está sediado em São José dos Pinhás, município vizinho à cidade de Curitiba, no estado do Paraná. Sua fábrica está instalada em uma área de mais de 34 mil m<sup>2</sup>. No Brasil, possui 59 unidades próprias e quase 3 mil lojas franqueadas. No exterior, possui 73 pontos exclusivos (lojas ou quiosques) e 587 pontos de distribuição nos Estados Unidos, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela, Moçambique, Colômbia e Paraguai.

Tem cerca de 1.870 funcionários diretos, 915 franqueados, e gera aproximadamente 16 mil empregos indiretos.

O portfólio da marca conta com mais de 600 itens, divididos entre perfumaria, maquiagem, cuidados para o corpo, cuidados faciais, protetores solares, desodorantes, sabonetes e xampus. Seu faturamento em 2009 ficou em torno de R\$ 3,5 bilhões.

Sob a orientação do Sr Artur Grynbaum, presidente da empresa, as entrevistas foram realizadas em dois blocos:

As questões sobre o processo de internacionalização foram esclarecidas pela Srta. Viviana Moreira, economista, gerente de marketing e comércio na área internacional, e que atua na empresa há mais de dois anos. Ela nos atendeu prontamente na manhã do dia 03, além do dia 08 de dezembro de 2010, dia do nascimento de seu primeiro filho.

As questões sobre o controle gerencial, estratégias e tecnologia da informação foram esclarecidas pela gerente de planejamento empresarial, Sra. Simone Klostermann, economista, com pós-graduação em gestão empresarial, gestão estratégica e gestão financeira, e com mais de 10 anos de dedicação a empresa. Mesmo com sua agenda atribulada, a Sra. Simone nos atendeu nos dias 06, 07, 09 e 10 de dezembro de 2010.

### **3.2.3 Controle Gerencial**

Para o Boticário, o ano de 1998 pode ser considerado um marco importante no seu desenvolvimento e em seu sistema de controle gerencial. Até então o crescimento da empresa ocorria naturalmente à medida que as oportunidades iam aparecendo. Essa evolução de forma não muito estruturada e sem grandes planejamentos começou a dificultar o gerenciamento do próprio negócio. A empresa foi crescendo naturalmente: novas unidades

foram abertas, novos parceiros, mais empregados, novos negócios. Porém, não houve um planejamento de como tudo isso deveria acontecer.

Muitas lojas da rede eram mistas e não revendiam exclusivamente os produtos Boticário, dificultando a padronização da imagem e dos procedimentos. As regras para os franqueados não eram uniformes e dependiam de cada contrato assinado. A empresa chegou a possuir uma agência de publicidade dentro de seus quadros. A própria estrutura hierárquica funcional estava baseada em um modelo que apenas evoluíra do original. Era necessário pensar de forma mais estratégica: que caminho a empresa deseja seguir, o que pretende ser, quais os planos sobre o negócio. Era necessário elaborar o primeiro planejamento estratégico da empresa.

Assim, foram contratados facilitadores para auxiliar na condução de um grupo que redesenhou os processos da empresa. O trabalho envolveu todas as áreas da empresa e implantou processos e controles mais profissionais. Dentre as transformações ocorridas no período, destacam-se: a alteração da antiga estrutura funcional em matricial por processos, a revisão da estrutura hierárquica (número de diretorias), a alteração no sistema de distribuição (passando a vender direto para os franqueados), a padronização do sistema de vendas (equipe visitava as lojas para instruir e verificar os procedimentos), a estruturação do processo de expansão da rede (regras claras e unificadas para o franqueado) e a definição da estratégia de marketing publicitário (direcionadas para revistas femininas de circulação nacional).

Como todas as mudanças estruturais, estas também não agradaram a todos, e o quadro de funcionários também foi revisto. Foram contratados novos profissionais, que trouxeram novas equipes, novas idéias e um ritmo de trabalho mais profissional. O processo de contratação de recursos humanos também foi reformulado.

Todas essas mudanças não ocorreram de uma vez só, sendo necessários vários anos até sua total implantação. Em 1992, por exemplo, foi consolidada a primeira edição do Manual de Operações, que abordava temas como treinamento, operações, promoções e eventos. No manual, encontram-se as orientações necessárias para a abertura do estabelecimento, o layout das lojas, a disposição dos produtos, entre outras. Nesse ano também começaram as exigências quanto à padronização visual para a rede de lojas, principalmente quanto à exclusividade para os pontos de venda. Uma inspetoria de vendas de campo foi criada para verificar se os franqueados estavam cumprindo as determinações do franqueador.

Essas mudanças deram um salto qualitativo da empresa e permitiram conquistar a excelência nos processos, a investir permanentemente em infraestrutura de produção, pesquisa, inovação, logística e na qualidade dos produtos e suas embalagens (Campelo, 2002).

Atualmente, a estrutura hierárquica do Boticário é formada pelo Conselho de Administração, pelo presidente executivo (auxiliado pela auditoria independente) e por seis diretores de área. Algumas dessas diretorias possuem gerências-executivas, que podem ser subdivididas em gerências ou coordenações. Somente o presidente executivo e o presidente do conselho de administração possuem participação societária.

O conselho administrativo foi criado no final de 2007 e acumula, entre outras, as funções de um conselho fiscal. O conselho, que se reúne mensalmente, é composto pelo seu presidente (sócio fundador), pelo presidente executivo da empresa (que representa os sócios) e por outros cinco membros.

Semanalmente são realizadas reuniões entre o presidente-executivo da empresa e seus diretores. A reunião é organizada por temas (comercial, vendas, marketing, produtos...) e tem caráter deliberativo, evitando que seja meramente a comunicação de situações da empresa. O material de leitura é distribuído com antecedência para que todos possam ter ciência do que deverá ser decidido. Nesses encontros são formados os seguintes comitês: comitê de produto, comitê de inovação e comitê de pessoas.

O comitê de produto discute os produtos que serão lançados, os problemas de abastecimento, proposta de valores e análise dos 4p (produto, preço, promoção e praça). Trata de todos os itens que serão lançados nos próximos 24 meses.

O comitê de inovação discute e apresenta as inovações para o dia a dia da empresa. Em 2007, a empresa implantou uma política de inovações, onde funcionários e franqueados são estimulados a apresentar suas idéias, registrando-as no portal de intranet da empresa. O comitê de inovação escolhe anualmente as três melhores idéias, e seus criadores, além do prêmio financeiro, são convidados para um almoço com o presidente, recebem placa comemorativa e tem seu nome eternizado com a plantação de uma árvore nos jardins da empresa.

O comitê de pessoas é reunido sempre que há necessidade de discutir assuntos relacionados aos recursos humanos: movimentação de pessoal, quadro de funcionários, questões salariais, etc.

Mensalmente ocorre também a reunião de Comunicação de Assuntos Corportativos – CAC. Nesse encontro, diretores e gerentes apresentam seus resultados e tendências de alcance das metas. Cada gerente tem a obrigação de repassar as informações para sua equipe.

O Boticário possui uma estrutura funcional, mas com ligações matriciais. Os funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns, onde a coordenação, o controle e as decisões são centralizados e a comunicação é vertical. Porém, há uma segmentação por processos, fazendo uma ligação matricial.

A empresa possui um centro de responsabilidade por processo, não por departamento. Fazem uma leitura dos custos e receitas de forma integrada, e não fracionada por departamentos.

A definição das metas da organização começa no conselho de administração, que estabelece as referências para o crescimento. A empresa constrói um plano de negócio, estabelecendo o percentual futuro de crescimento e incluindo essas expectativas nos orçamentos. As metas são definidas para diretorias e não para as gerências. Há a possibilidade de se realizar ajustes de tendências, acertando os valores que foram anteriormente definidos. Normalmente, se sobrar recursos, este deve ser realocado dentro da própria gerência.

A empresa elabora orçamentos anuais e plurianuais (três anos), sendo subdivididos em:

O orçamento básico: para as questões de manutenção das atividades, custos e despesas operacionais normais do dia a dia da empresa.

O orçamento incremental: ligado a área estratégica e destinado as iniciativas especiais (por projeto ou produto). A intenção é avaliar o custo e a rentabilidade da novidade por um período (normalmente dois anos), antes que os valores passem a fazer parte do orçamento normal da empresa. Nesse grupo de orçamento estão os esforços de marketing (por produto ou campanha = orçamento de investimento), as iniciativas de criação ou aprimoramento de processos da empresa, e a manutenção da infra-estrutura tecnológica e fabril.

Para a empresa, o orçamento tem média importância em seus controles. Embora seja utilizado como grande referência (uma linha mestra do dia a dia), nada deixa de ser feito por causa das metas estabelecidas. Segundo a gerente Simone Klostermann: “fico contente que no grupo Boticário não utilizamos o orçamento com limitador das iniciativas e oportunidades de mercado”.

Porém, como 60% da remuneração variável dos funcionários de nível de gerência estão atrelados aos resultados corporativos, todos procuram ver a empresa como um todo. Na prática, um funcionário depende do resultado dos outros. Um mal resultado fica registrado no banco de talentos e prejudica a ascensão funcional.

A política de preços de transferência dos produtos da matriz para as unidades possui regras iguais para lojas próprias e franqueadas. A diferença fica por conta dos impostos locais, que podem ser diferentes. A intenção é avaliar a rentabilidade de forma igual e justa.

Embora a empresa possua mecanismos contábeis de apuração exata dos custos por produto, os cálculos são feitos inversamente, partindo do preço de venda que o produto pode alcançar nas prateleiras para o custo. A definição leva em consideração o tipo do produto, sua

capacidade de vendas, giro, concorrentes e rentabilidade. A sistemática, chamada de custo objetivo por produto, usa o valor que teria que ser agregado em cada fase, da seguinte forma:

Margem 1 = receitas das vendas

Margem 2 = margem 1 menos os impostos e as devoluções

Margem 3 = margem 2 menos o frete, os custos fabricação e os esforços de marketing (até aqui a identificação é por produto)

Margem 4 = margem 3 menos as despesas administrativas ligadas ao negócio (folha de pessoal, material expediente)

Margem 5 ou Lucro operacional = margem 4 menos as despesas administrativas não ligadas ao negócio

O Boticário implantou um sistema onde, uma vez por ano, todo franqueado responde um questionário fazendo uma autoavaliação e avaliando o serviço da empresa como um todo. O questionário serve para apuração do IAF – Índice de Avaliação do Franqueado. O franqueado avalia sua sustentabilidade e a rentabilidade de seu negócio. Na avaliação entram também questões como a disponibilidade de capital de giro, inadimplência, movimentação de estoques, falta de produtos, atendimento ao cliente, obrigações contratuais, entre outras. O IAF é utilizado para premiar os melhores franqueados.

Em relação aos concorrentes, O Boticário assume uma postura de diferenciação, procurando oferecer um produto diferenciado para o cliente.

A empresa também utiliza como ferramenta de controle o ROI (*Return On Investment*). A apuração do indicador é efetuada no lançamento dos novos produtos e também quando este precisa ser repaginado, considerando os valores adicionais que foram investidos. Porém, na definição da manutenção ou não de um determinado produto não entram somente avaliações numéricas. A preocupação com a canibalização de outros produtos da marca é uma preocupação que supera qualquer índice de ROI positivo. Para a empresa, a rentabilidade de um produto não é mais importante que o posicionamento da marca.

Desde 2009, a empresa vem implantando o EVA - (Valor Econômico Agregado ). Uma empresa de consultoria está auxiliando na estruturação das bases de informações. A controladoria elabora o EVA e o encaminha para a diretoria, para iniciar a implantação do conceito na empresa. Segundo Simone Klostermann, “É mais uma métrica que vem somar ao modelo de gestão”.

A empresa mantém um Portal de Serviços que, de acordo com o perfil do usuário (funcionário, gerente, diretor, franqueado), oferecer determinadas aplicações. Para os funcionários: contracheque online, banco de horas, solicitação de férias, regularização de cartão ponto, gestão da carreira (fazer reflexão sobre a carreira), divulgação de vagas internas,

radar online, etc. O portal apresenta também as definições sobre todos os cargos da empresa, quais as suas competências necessárias e as suas atribuições.

Esse portal também permite acesso à Sala de Colaboração, uma versão otimizada do BSC - *Balanced Scorecard*. O BSC foi implantado na empresa em 2008, e, naquela época, eram utilizadas apenas ferramentas da Microsoft Office: o Excel e o Power Point. Em 2009, foi adquirida e customizada, em parceria com o fornecedor, a ferramenta batizada de ‘Sala de Colaboração’. Nela é feito o planejamento de todos os projetos da empresa (o que vai se fazer, quais os objetivos estratégicos e quais as metas). Todos os usuários envolvidos no recorte executivo têm acesso às informações. A ferramenta compara os valores previstos com os efetivamente realizados, gerando as tendências e permitindo a correção dos desvios. Todas as informações ficam no histórico. As dificuldades de sua implantação ficaram por conta da mudança da cultura de projeto para uma cultura de objetivos da empresa. Nessa situação, mais importante do que um projeto economicamente rentável está o resultado global para a empresa.

Antes da implantação do BSC, não havia referência para se negar um projeto. Tudo dependia do feeling dos envolvidos. Às vezes, um projeto, embora economicamente rentável, se distancia de objetivos maiores: aproximando um consumidor que não interessa a empresa (oportunista), afastando o público *target* e levando a uma concorrência indesejada. Na sala de colaboração é possível avaliar se o projeto está fortalecendo a empresa ou não.

A governança corporativa é feita através do conselho de administração. Há comitê de inovação, código de conduta e ética, inclusive para os franqueados.

A empresa também faz alguma coisa de *Benchmarking*, porém não com tanta frequência. Como é líder no mercado e desenvolveu controles de gestão bastante eficazes, acaba oferecendo muito mais soluções do que aproveitando de novidades dos concorrentes.

O Ativo de mercado, potencial que a empresa possui em decorrência das conquistas do mercado (marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição) é o capital intelectual mais importante para a empresa. E, embora tenham noção dos valores e da importância deles, não tem necessidade de mensurá-los.

### **3.2.4 Processo de internacionalização**

O Boticário começou seu processo de internacionalização, há mais de 26 anos, exportando produtos para Portugal. Na época havia uma grande sinergia, tanto de mercado

como cultural, e o Brasil tinha muita visibilidade em Portugal. A marca já era reconhecida no País, principalmente pela ligação étnica-cultural. As novelas brasileiras mostravam um Brasil de alegria, oportunidades, preocupação ecológica e beleza. A principal motivação da empresa na internacionalização era a de se tornar marca global, além de buscar novas oportunidades de mercado.

Somente em 1986 foi aberta a primeira loja franqueada em Portugal. Ao contrário de muito que foi dito, tanto na imprensa como em artigos acadêmicos, demonstrando a inabilidade do Boticário na operação Portugal (problemas de linguagem, cores, apoio ao franqueado) a empresa admite que houve apenas problemas relacionados à gestão local. De fato, se este problema ocorre, todos os demais parecem secundários. O Boticário contratou renomada empresa internacional para assessorá-los, assumiu a operação das lojas, reestruturou a rede e está revertendo a situação já com bons resultados. Segundo a empresa o mérito dessa retomada é puramente administrativo, uma vez que o mercado português passa por um momento econômico bastante complicado. Hoje são 34 lojas em funcionamento no País. Para a empresa Portugal é um ponto estratégico, principalmente pelas semelhanças étnico-culturais, e é o único país onde mantém unidades próprias.

Toda essa experiência fez com que o antigo sistema de franquias internacionais do Boticário evoluísse para um contrato mais amplo. Nesse novo formato o parceiro internacional tem autorização para comercializar e ser representante do Boticário no País. Em algumas localidades há autorização para que os produtos Boticário sejam vendidos em lojas multimarcas, especializadas de cosméticos.

Em 1998, motivado pela oportunidade do mercado, o Boticário começou a distribuir seus produtos também no Japão. A distância geográfica e a necessidade de adequar os produtos em função da rigorosa legislação foram as maiores dificuldades vencidas.

Em 2004, iniciaram os estudos para criação de uma parceria que levaria a implantação da primeira loja O Boticário nos Estados Unidos. O local escolhido foi a cidade de Newark, relativamente próxima a Nova Iorque, e tinha como público-alvo o grande contingente de brasileiros e seus descendentes ali residentes. Esse novo modelo de negócio, que possuía o risco do desconhecido mercado, ultrapassava o modelo de franquia existente, permitindo maiores benefícios e independência nas decisões. A parceria permitiu ao proprietário da loja americana uma maior autonomia financeira, gerencial e no planejamento de marketing. As dificuldades encontradas ficaram por conta das barreiras legais do mercado (regras rígidas instituídas pelo FDA - Food and Drugs Administration – Ministério da Saúde americano) e da complexidade em registrar os produtos. Naquele ano, dos 550 produtos vendidos pelo

Boticário no Brasil apenas 100 conseguiram entrar no mercado americano. (RIBEIRO e MELO, 2007)

Em 2005 O Boticário iniciou a distribuição de seus produtos pela América-Latina, começando pela Venezuela. O mercado Venezuelano, muito ligado à beleza, recebeu bem os produtos. Assim, o modelo de distribuição evoluiu e foram inauguradas 3 lojas franqueadas. As dificuldades ficaram por conta do ambiente institucional do País. A legislação local exige que até mesmo as promoções de produtos nas vitrines das lojas necessitem de inscrição em um órgão governamental. A remessa de valores para o Brasil também sofre entraves burocráticos.

Também em 2005 foram abertas duas lojas franqueadas na Arábia. O parceiro comercial também distribui os produtos em lojas multimarcas de cosméticos. As principais dificuldades encontradas ficam por conta da distância psíquica, mas sevem de aprendizagem para o objetivo de se tornar uma empresa global. A cultura árabe é bastante diferenciada. O comerciante árabe possui outra forma de olhar o mercado: as transações e as negociações são diferentes.

A empresa é constantemente procurada por parceiros internacionais (pujança da marca), porém existe um mapeamento dos interesses. É questão estratégica para a empresa o direito de exercitar ou não essas parcerias internacionais. Em primeiro lugar há a necessidade de conhecer o mercado (tamanho, concorrentes, canais de distribuição...) e somente após isto que se inicia a busca por parceiros para distribuição. A estratégia de entrada no mercado costuma ser bastante prudente, iniciando com um sistema de distribuição em lojas multimarcas, para testar a aceitação dos produtos antes da abertura de uma loja própria.

Atualmente há no exterior 73 pontos exclusivos (lojas ou quiosques) e 587 pontos de distribuição em Países como Portugal, Estados Unidos, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela, Moçambique, Colômbia, Paraguai. As operações República Dominicana e Cabo Verde foram descontinuadas foi por motivos estratégicos. O mercado internacional representa 2% do faturamento bruto da empresa.

O Boticário faz uma seleção criteriosa dos produtos que podem ser enviados para o mercado internacional. Há casos em que para comercializar perfumaria o país exige pequenas adaptações na fórmula, como a redução do teor alcoólico.

A empresa faz também um monitoramento constante dos parceiros no exterior. Além de estar sempre atento ao mercado e aos concorrentes, traça estratégias de preços que permitam o sucesso do parceiro.

Segundo Viviana Moreira “*procuramos posicionar a marca entre o premium e o massivo!*”.

A unidades internacionais também são constantemente avaliadas. Mais do que a simples rentabilidade da unidade o sistema considera o fortalecimento da marca. A avaliação chega a verificar o funcionamento, a padronização e a disposição dos produtos em cada loja. Segundo Viviana Moreira: “*O objetivo não é só exportar, mas sim construir marca.*”

A empresa classificou da seguinte forma as dificuldades encontradas no relacionamento internacional:

1º) Assimetria informacional: uma vez que gerentes no exterior conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente (leis, gostos, costumes, riscos).

2º) Preços de transferência internacionais. Se não tiver preço que permita o vendedor final lucrar, melhor mudar a estratégia de mercado.

3º) estrutura da organização e dimensão geográfica: requer que a organização adapte seu sistema de controle a cada cultura nacional.

4º) Questões cambiais, que em algumas situações obriga a empresa a tomar ações e ajustes de preços internacionais.

5º) Distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas: que dificultam o acompanhamento dos negócios estrangeiros pela administração central.

### **3.2.5 Tecnologia da Informação**

A tecnologia da informação é muito forte e presente no Boticário. Há vários *cases* diferenciais de mercado implantados na empresa. A equipe de TI da empresa é responsável pela criação de soluções inovadoras. Dentre os produtos desenvolvidos está o *software* de gestão das lojas (*front office*). A aplicação permite toda contabilização das entradas e saídas de mercadorias, o gerenciamento dos estoques, faturamento e se interliga com as bases centrais para unificação dos dados da empresa.

Em 2005 a empresa adquiriu e implantou o *software* ERP da empresa alemã SAP/R3 com todos os módulos fabris, operacionais e administrativos. A implantação, realizada em *big-bang*, quando o sistema é implantado de imediato em toda a empresa, levou oito meses para maturação. A empresa considera o *software* ERP importante para a consolidação das bases internas, porém insuficiente para tomada de decisão.

Em 2007 foi criado um ambiente de colaboração, para estimular a divulgação e integração entre os funcionários. A sala de colaboração tem características de uma rede social interna (intranet ou fórum), onde são discutidas as inovações e propostas da empresa. A base

de conhecimento possui diversos filtros, permitindo a localização e o acompanhamento dos diversos projetos da empresa. Esse ambiente virtual foi desenvolvido pela equipe de TI interna e possui integração com a ferramenta de ERP (alimenta inclusive o orçamento da empresa).

Desde de 2001 a empresa utiliza ferramentas de BI (*Business Intelligence*) para tomada de decisão. O *Data Warehouse* foi customizado com técnicas de geoprocessamento, permitindo saber o local exato onde os eventos estão acontecendo.

Em 1999 foi desenvolvido pela empresa e implantado o *e-commerce*. Atualmente o sistema encontra-se em atualização para a web 2.0.

O CRM (*Customer Relationship Management*) da empresa foi implantado em 2005 e encontra-se em processo de melhoria de sua utilização. A aplicação ajuda a empresa a manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando as informações de forma inteligente.

As unidades do Boticário no exterior utilizam uma versão de sistema diferente das lojas brasileiras. Segundo Daniel Knopfholz, que trabalha no Boticário em Portugal: “Os sistemas de front-office das lojas fora do Brasil não os mesmos do Brasil. O modelo de tributação é diferente, bem como muitas vezes o modelo comercial”. A consolidação das informações é realizada periodicamente, pois cada unidade internacional envia para a matriz no Brasil os dados unificados sobre suas operações.

### **3.3 A Realgems do Brasil**

A Realgems do Brasil Indústria de Cosméticos Ltda é uma empresa familiar, organizada por cotas de responsabilidade limitada, de capital inteiramente nacional e que atua há mais de 26 anos no setor de cosméticos. A Realgem's do Brasil é composta por três empresas distintas que formam um grupo sólido e competitivo dentro do mercado nacional.

- Terra Brasilis, que atende as grandes redes de hotéis do país;
- Florence, especializada em sabonetes de luxo;
- Princess Florence, que produz e comercializa no Brasil e exterior

### 3.3.1 História, Missão, Visão e Valores

Fundada em 1989, hoje é a maior e melhor empresa fabricante de cosméticos para hotelaria do Brasil. Segundo consta na página da empresa na *internet*: “A Realgem’s mantém compromisso com a qualidade, mas também com a beleza, o encanto, a felicidade e a realização de nossos consumidores”.

A Realgem’s não se intimida em investir em tecnologia, inovação e bom atendimento. Hoje possui o que de melhor existe em tecnologia européia e domina todos os processos que envolvem seus produtos, desde a fabricação das embalagens e decoração até o produto final. Além disso, a Realgem’s confia sua produção aos mais capacitados profissionais do mercado. Por isso, hoje é considerada pelo mercado hoteleiro como a número 1 em amenities (produtos de toalete, fornecidos por hotéis e pousadas, como mini sabonete, xampu, condicionador, hidratante, espuma para banho, pente e kit dental).

Com 26 anos de experiência no mercado brasileiro, é referência na qualidade do atendimento, com profissionais altamente capacitados e produtos desenvolvidos e fabricados no mais criterioso padrão de excelência.

Recentemente, a empresa iniciou uma nova fase em sua história, adotando o nome de **PRINCESS COSMÉTICOS**, para se adequar as expectativas e anseios dos consumidores, tornando-se uma empresa sólida e de sucesso em sintonia com as tendências, mantendo a mesma transparência e solidez.

A missão da Realgems é oferecer soluções inovadoras com qualidade diferenciada, superando expectativas e proporcionando bem-estar.

Sua visão pretende ser a melhor e maior empresa fabricante de cosméticos, sabonetes e acessórios para hotelaria, reconhecida pela excelência em criar soluções diferenciadas e inovadoras que proporcionem o desenvolvimento e satisfação de seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Possui os seguintes valores institucionais: Comprometimento, Confiabilidade, Empreendedorismo, Ética, Fé, Inovação, Qualidade e Responsabilidade Sócio-Ambiental.

### 3.3.2 A empresa

O grupo Realgems, está instalado em três plantas, todas no estado do Paraná, seus produtos estão disponíveis em mais de 500 pontos de vendas no Brasil e no exterior (Angola e Peru). É uma empresa familiar e bastante centralizada, onde seus sócios ocupam os altos postos da administração e estão presentes em quase todas as decisões da empresa.

O presidente Jorge Carvalho de Oliveira e seu filho, Felipe de Carvalho, exercem as principais funções executivas e administrativas da empresa. A centralização das decisões é considerada um dos fatores de sucesso e crescimento da empresa. A administração forte e presente define desde as estratégias industriais, comerciais e de marketing como a margem de lucros dos produtos.

A empresa possui um quadro enxuto com 35 funcionários, fruto de uma recente reorganização e da política de centralização da empresa. Seu faturamento em 2009 ultrapassou os R\$ 4 milhões. Possui mais de 250 itens em seu portfólio de produtos, acompanhando homens e mulheres desde a infância até a maturidade, com *design* inovador e arrojado.

Na empresa a entrevista foi agendada com o diretor Felipe de Carvalho, que prontamente nos recebeu e designou para nos atender a analista de faturamento Evelise Ramos, graduada em ciências contábeis, com três anos na empresa e que vem implantando uma série de controles gerenciais. A entrevista foi realizada na manhã no dia 04 de novembro de 2010, na sede da empresa no bairro Tarumã e Curitiba, Paraná. Durante a entrevista a funcionária mostrou grande conhecimento não só de sua área de atuação como de todo processo organizacional da empresa.

### 3.3.3 Controle Gerencial

Há três anos, em função da descoberta de problemas internos, a empresa sentiu a necessidade de reestruturação. O crescimento rápido, a pouca estruturação, a grande centralização com administração voltada exclusivamente para a vontade dos sócios deixaram lacunas em seus controles e permitiu desvios financeiros pelos próprios funcionários. A empresa percebeu que precisava se profissionalizar e iniciou um processo de reestruturação que continua até hoje e tem data prevista para conclusão no final do ano. Nessa reorganização

optou por melhorar seus antigos controles internamente, sem auxílio de contratação terceirizada. Nota-se que a contratação de nossa entrevistada, a analista do faturamento, veio motivada pela necessidade de implantar controles mais rígidos na empresa, evitando desvios. A literatura é repleta de casos em que o sistema de controle gerencial é desenvolvido pela alta administração ou pela contratação de empresas especializadas. No caso da Realgems o corpo funcional, motivado pela manutenção do emprego, pela melhoria na qualidade de vida e pelo crescimento da empresa, vem sugerindo novos controles e mudanças internas. A administração, ciente de que há necessidade de mudança, apóia as iniciativas.

A empresa contratou um especialista para desenhar a estrutura hierárquica, porém nota-se que a antiga estrutura, baseada nos familiares diretos, continua em atividade. Embora haja 4 diretorias formalmente constituídas a centralização familiar continua predominando. Os funcionários são agrupados de acordo com tarefas comuns onde predomina o controle familiar e orientado a eficiência. A literatura define esse tipo de estrutura como funcional, onde o sistema de controle gerencial é utilizado de forma limitada como mecanismo de controle. Essa estrutura é mais adequada em ambientes estáveis; em empresas onde os processos de coordenação, controle e decisão são centralizados (DAFT, MARCIC e ARAIZA, 2006).

As mudanças no sistema de controle gerencial já começam a ser realizadas. Foi implantada, este ano, uma política de reuniões mensais onde cada setor apresenta seus resultados. Está previsto para janeiro/2011 a elaboração do planejamento estratégico da empresa. Começam também a estruturar seus centros de responsabilidade, iniciando como centro de custos.

Em relação aos concorrentes a empresa adota a estratégia de diferenciação, sem tanta preocupação com o custo.

O sistema de controle gerencial da Realgems pode ser considerado extremamente familiar e centralizado. A empresa passa por uma reestruturação dos seus controles em função de problemas identificados há 3 anos. Apesar do esforço muitas atividades ainda são controladas manualmente e influenciadas diretamente pelos sócios. Grande parte das atividades da empresa são gerenciadas com auxílio do sistema EVEREST Gestão Empresarial, da ACOM SOFTWARE. O Sistema é uma ferramenta completa e flexível de ERP, que engloba todas as áreas de uma empresa. O EVEREST funciona com módulos específicos para cada área de atuação, mas que são totalmente integrados. Essa integração possibilita a redução nos conflitos por inconsistência dos dados, uma vez que as alterações nos conteúdos das variáveis - que representam os indicadores de controle - são automaticamente refletidas em toda a organização.

A empresa elabora orçamento mensal de custos e está previsto para 2011 um orçamento de receitas e investimentos. O orçamento de vendas existentes é global, não identificado por produtos nem por unidades da federação. Embora haja metas definidas com base nos orçamentos não há a definição clara de penalidades caso o centro de custo não cumpra o estipulado. A elaboração do orçamento é feita com auxílio do EVEREST e o acompanhamento de sua execução precisa ser transportada para planilhas em excel. O orçamento também é utilizado para calcular as bonificações dos setores.

A empresa utiliza o Custeio Baseado em Atividades, fornecido pelo EVEREST. Não fazem uso do Custo Padrão, ROI e EVA. Não há ferramentas de BSC implantadas, mas relatórios gerenciais para a diretoria são produzidos em excel. Em termos de governança corporativa a empresa está criando um comitê de inovação e se utiliza da participação direta dos proprietários nas decisões da empresa e da vigilância mútua entre os empregados, que permitiu identificar falhas no passado.

O *Benchmarking* da empresa é realizado basicamente no exterior, com a participação dos sócios em feiras internacionais. Nesses eventos a diretoria adquire produtos que possam ser melhorados e desenvolvidos pela empresa.

A política de preços de transferência é administrado, onde o gestor da empresa define arbitrariamente os preços para as transferências internas. Planilhas e excel auxiliam na elaboração dos preços.

A empresa utiliza medidas de satisfação do cliente como forma de se auto-avaliar. Além do site e do blog na internet a empresa disponibiliza um serviço de atendimento aos clientes (0800). Controla diariamente a pontualidade no atendimento com relatórios e ligações telefônicas realizadas pela área comercial. Possui equipe interna para avaliar a qualidade dos produtos e recebe um feedback dos distribuidores através de uma convenção anual. Controla rigidamente a quantidade de reclamações e de devoluções de produtos. Elabora relatório periódico acompanhando as entregas feitas no prazo pelas transportadoras. Parte dessas informações são alimentadas no sistema EVEREST e parte consolidadas em planilhas excel.

O ativo humano (*know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes e *design*) é o capital intelectual mais valorizado pela empresa, seguido dos ativos de mercado, ativos de infra-estrutura e ativos de propriedade intelectual. A empresa consegue mensurar a marca, através das propostas de investimentos, e o segredo industrial, porém essas informações não são evidenciadas nas demonstrações financeiras.

Nota-se claramente a influência direta e onipresente dos sócios no controle gerencial e em todas as decisões da empresa. Segundo a entrevistada Evelise Ramos: “se faltasse o presidente, a administração seria bastante dificultada”.

### 3.3.4 Processo de internacionalização

A Realgems começou seu processo de internacionalização participando de feiras internacionais onde a marca pôde apresentar seus produtos. Desde de 2008 exporta diretamente para o Peru. Este ano começaram a exportar também para Angola. Nos dois casos o interesse partiu dos clientes, que procuraram o stand da empresa em feira realizada em São Paulo. A empresa aponta como maior dificuldade do processo a necessidade obterem financiamentos e créditos para exportação no Brasil. Para gerenciar a linha de exportação não precisou mudar sua estrutura hierárquica. A empresa terceirizou o serviço com um ex-funcionário, indicado pela administração. A empresa não comercializa nenhum produto diferenciado no exterior e também não precisou fazer grandes adaptações aos produtos exportados. Hoje as exportações representam 4% de seu faturamento bruto.

### 3.3.5 Tecnologia da Informação

A Realgems é uma empresa em informatização. Embora muitos setores se encontrem informatizados, muitas planilhas ainda precisam ser geradas para atender as necessidades de tomada de decisão dos diretores.

Como sistema de informações gerenciais a Realgems utiliza o ‘EVEREST Gestão Empresarial’ produzido pela ACOM Sistemas. O Sistema EVEREST é uma ferramenta completa e flexível de ERP, que engloba todas as áreas da empresa. O sistema funciona com módulos específicos para cada área de atuação, mas que são totalmente integrados. Essa integração possibilita a redução nos conflitos por inconsistência dos dados, uma vez que as alterações nos conteúdos das variáveis - que representam os indicadores de controle – são automaticamente refletidas em toda a organização. Com isso, pode-se evitar que diferentes gerências operem com significados variados sobre os eventos que incorrem sobre a empresa.

A empresa implantou o EVEREST, em *big-bang*, no ano de 2002, com os seguintes módulos: financeiro, compras, contábil, industrial, vendas e transporte. As demais áreas possuem outras soluções tecnológicas de suporte. A administração considera alta a importância do ERP na gerencia da empresa, porém parte dos relatórios necessários para tomada de decisão são gerados em planilhas excel. As decisões não podem ser tomadas

exclusivamente com dados gerados pelo Sistema de Informações Gerenciais e precisam ser complementados em relatórios.

Em junho/2010 foi implantado o *e-commerce* permitindo a venda de todos os produtos da empresa pela *internet*. Apesar do pouco tempo de funcionamento a solução já é responsável por 1,5% do faturamento bruto. A empresa não utiliza técnicas de BI, CRM nem SCM.

### **3.4 Fábrica Nacional de Perfumes**

#### **3.4.1 História, Missão, Visão e Valores**

A Água de Cheiro foi fundada por Elizabeth Pimenta, descendente de uma família composta por fazendeiros e políticos, em 1976. Sua primeira loja foi inaugurada em setembro daquele ano, no elegante bairro Savassi, em Belo Horizonte. A loja vendia suas colônias embaladas com saquinhos de feltro. O sucesso das vendas foi tão grande que a loja foi obrigada a fechar momentaneamente suas portas, em dezembro, por falta de estoques.

Em 1979, o irmão de Beth Pimenta, Ricardo Pimenta, fundou a RCP Indústria e Comércio Ltda para a fabricação de saches, velas perfumadas e sabonetes de glicerina para a rede de lojas. Começaram assim a nascer as primeiras empresas que garantiriam o fornecimento exclusivo e padronizado às lojas Água de Cheiro.

Em agosto de 1980, foi fundada a Distribuidora de Colônias Ltda., com o objetivo de dar suporte à abertura de novas lojas exclusivas por todo o país. Isso facilitou o crescimento da empresa com a implantação de diversas no estado de Minas Gerais e algumas em outros estados.

Em 1981, quando já havia 65 lojas Água de Cheiro no país, foi criada a Fanape - Fábrica Nacional de Perfumes Ltda., com o objetivo de suprir essas lojas com os produtos exclusivos. A partir dessa data, com o controle de fabricação e de distribuição, a empresa conheceu um crescimento nacional.

Em 2000 foi inaugurada a sede da empresa, no município mineiro de Lagoa Santa, ocupando uma área de 31 mil m<sup>2</sup>. A nova sede foi fundamental na história da empresa, pois reuniu todos os escritórios administrativos, o depósito de matéria-prima, a fábrica propriamente dita, o setor de almoxarifado, estoque e distribuição em mesmo local,

possibilitando uma melhor administração, comunicação e otimização dos processos da empresa.

Em 2007, quando o crescimento da rede estava estagnado, 80% da empresa foi vendida para a Bretas, uma rede de supermercados de Minas Gerais.

Em setembro de 2009, a franquia mineira foi totalmente adquirida pela holding Globalbras, dando início a um agressivo processo de expansão. Segundo o diretor comercial da Água de Cheiro, Alexandre Kalid, em entrevista ao Diário de Pernambuco, 02/dez/2010: “As vendas de cosméticos sobem acima da média da nossa economia e a Globalbras viu nessa marca uma grande oportunidade de crescer”.

A empresa iniciou então uma nova fase em sua história. A entrada de novos sócios modificou os controles gerenciais plenamente familiares por outros mais profissionais. A nova administração além de sistematizar os processos internos, promoveu a mudança da logomarca da empresa, estimulou a expansão e criou um novo projeto arquitetônico para as lojas.

Para sua evolução, crescimento e conquista do mercado a Água de Cheiro possui como crenças e valores: a vontade de crescer e aprender, o trabalho com orgulho, prazer e entusiasmo, a determinação para superar obstáculos, a liderança reconhecida pela equipe, a credibilidade, a tolerância zero com baixo comprometimento, a capacidade de tomar decisões difíceis, a gestão com método e resultados, a ética e a postura pessoal e profissional baseada na preservação da confiança mútua.

### **3.4.2 A empresa**

Hoje, os produtos Água de Cheiro, fabricados pela Fanape - Fábrica Nacional de Perfumes Ltda., em Belo Horizonte, são distribuídos para as 30 lojas próprias e mais de 465 franqueadas. É a segunda maior rede de franquias de Cosméticos e Perfumaria do país. Seu faturamento de 2009 ficou em torno de R\$ 36 milhões. Possui atualmente 420 funcionários distribuídos entre fábricas, áreas administrativas e lojas próprias.

A empresa produz mais de 250 itens, incluindo linhas de perfumaria, maquiagem, corpo, cabelos, desodorantes, sabonetes, banho, *splash*, entre outros. Seu mix de produtos de qualidade são direcionados para os públicos masculino, feminino, infantil e adolescente. Todo produto lançado pela Água de Cheiro tem como base uma extensa pesquisa realizada junto a consumidores das principais capitais brasileiras.

A Água de Cheiro aposta no trabalho de profissionais altamente qualificados, na definição de uma política forte e agressiva no sistema de franquias, no reforço do relacionamento com franqueados, na redefinição do seu posicionamento, que passa pela revitalização das embalagens, da frascaria e do layout das lojas, e na entrada em diversificados nichos de mercado.

A entrevista na Água de Cheiro foi realizada nos dias 17 e 18 de novembro de 2010 com a supervisora de contabilidade, Simone Sousa, graduada em contabilidade e com 17 anos de dedicação à empresa. Devido a sua agenda repleta de responsabilidades, as entrevistas foram complementadas através da troca de mensagens eletrônicas.

### **3.4.3 Controle Gerencial**

O sistema de controle gerencial vem passando por um processo de profissionalização, desde a entrada da Globalbras em 2009. A empresa optou por rever seus processos ao invés de contratar empresa especializada.

Sua enxuta estrutura hierárquica é formada por presidente assessorado diretamente por 5 diretores presidentes: um de indústria, dois administrativos-financeiros e dois comerciais. Nenhum dos responsáveis pela administração são sócios da empresa. Apesar da profissionalização nota-se que a centralização continua predominando. Os funcionários são agrupados de acordo com tarefas comuns onde predomina o controle orientado a eficiência. A literatura define esse tipo de estrutura como funcional, onde o sistema de controle gerencial é utilizado de forma limitada como mecanismo de controle. Essa estrutura é mais adequada em ambientes estáveis e em empresas onde a coordenação, o controle e as decisões são centralizados.

A empresa está estruturada sobre a forma de centros de custos, onde o gerente da unidade tem responsabilidade e autoridade para controlar os custos e despesas incorridas. Reconhece que não pratica plenamente o acompanhamento e avaliação das atividades dos centros de responsabilidades mas se planeja pra organizá-los no próximo ano.

Em relação aos concorrentes a empresa adota a estratégia de liderança de custos, procurando fornecer bens e serviços ao menor custo, através de ganhos de experiência, da produção em grande escala e do controle rígido dos custos operacionais.

A política orçamentária da Água de Cheiro também encontra-se em estruturação. A empresa não fez orçamento para 2009. Em 2010 foi preparado orçamento anual de custos e de

receitas. A empresa utiliza o excel para elaboração e acompanhamento do orçamento. Embora haja metas previstas no orçamento a empresa não definiu nenhuma penalidade pelo seu não cumprimento.

Não são utilizadas ferramentas como Custo ABC, EVA, ROI, BSC na empresa, porém o custo padrão dos produtos é calculado e utilizado como meta. A governança corporativa é realizada através da política de incentivos gerenciais, da participação direta dos proprietários nas decisões da empresa e da implantação do código de conduta ou de ética. O *Benchmarking* de produtos é utilizado, porém não há costume de observar as melhores práticas em termos de processo de controle gerencial.

A política de preços de transferência é definida com base no preço negociado, onde o preço é acertado entre as divisões que compram e vendem o produto. Porém há casos em que o próprio gestor da empresa define os preços para as transferências internas. O excel é utilizado para a criação das tabelas que permitem essas definições.

A empresa tem consciência da importância do capital intelectual. Seus maiores valores são os ativos de infra-estrutura, tecnologias, metodologias e processos empregados, cultura organizacional, sistemas de informação, métodos gerenciais, banco de dados de clientes. Apresenta em suas demonstrações os valores das patentes.

#### **3.4.4 Processo de internacionalização**

O processo de internacionalização da empresa encontra-se suspenso. No passado houve uma unidade na Arábia, mas foi descontinuada. A nova administração, que iniciou os trabalhos em 2009, está priorizando a consolidação no mercado nacional.

#### **3.4.5 Tecnologia da Informação**

A Água de Cheiro implantou em 2007 um sistema de informação gerencial da Sênior Sistemas. O *software* escolhido foi o ERP Sapiens Gestão Empresarial que atende a diversos segmentos de negócios nas áreas administrativa, financeira, comercial, industrial, logística, recursos humanos, além de atender áreas específicas. O Sapiens também permite o

acompanhamento do processo de avaliação de fornecedores. Quesitos como pontualidade, qualidade e preço são apurados pelo sistema.

A empresa não utiliza técnicas de BI, *e-commerce*, CRM e SCM.

### 3.5 Racco Cosméticos

#### 3.5.1 História, Missão, Visão e Valores

A Racco Cosméticos Ltda é uma empresa familiar, organizada por cotas de responsabilidade limitada, de capital inteiramente nacional e que há mais de 23 anos atuando no setor de cosméticos. A empresa foi fundada em 1987 na cidade de Curitiba-PR, com o propósito de criar e fabricar cosméticos inseridos nos padrões e normas internacionais de qualidade. Suas modernas instalações permitem a fabricação de produtos de beleza e de tratamento cosmético para os públicos feminino, masculino, jovem e infantil.

A fábrica da Racco está localizada na Cidade Industrial de Curitiba (CIC), em uma área total de 40.000 m<sup>2</sup>, é equipada com máquinas italianas e inglesas que possuem uma capacidade de produção de 2,5 milhões de unidades/mês, chegando a 10 milhões de unidades/mês.

No Brasil, a Racco é uma das poucas indústrias de cosméticos que mantém um laboratório amplo e moderno de análise físico-químico e microbiológica, um departamento de pesquisa e desenvolvimento que acompanha as tendências cosméticas mundiais, bem como um departamento de marketing e *design* voltado para o desenvolvimento de embalagens diferenciadas, modernas e inovadoras que promovem a estabilidade e economia do produto para o consumidor.

A Racco tem como **missão** proporcionar o crescimento pessoal, profissional e financeiro às equipes de campo através do desenvolvimento de relacionamentos duradouros. Também deve garantir no ambiente interno e externo, elevado nível de motivação, engajamento, prazer e orgulho de fazer parte da Família Racco. A busca permanente do aprimoramento da qualidade do serviço prestado é dever de todos os funcionários da Racco, atuando como um pólo irradiador de produtos dando assim sustentabilidade ao “Relacionamento”.

Pretende em sua **visão** ser símbolo de inovação e ousadia no segmento de cosméticos para antiidade, anticelulite, ter o maior Sistema Brasileiro de Relacionamento através do Sistema Racco de Marketing e contribuir para o bem-estar da sociedade desenvolvendo, dando oportunidades, unindo as famílias em torno de sua causa.

Seus **valores** pregam a humanização (estímulo ao crescimento profissional), a inovação (estímulo a criatividade), a ética (respeito às leis e procedimentos definidos pela empresa), o comprometimento (satisfazendo as necessidades das pessoas) e o trabalho em equipe (compartilhando responsabilidades).

A Racco baseia-se em pesquisas cientificamente comprovadas, utilizando a mais avançada tecnologia disponível e não utiliza ingredientes cuja segurança e eficácia ainda não tenham sido comprovadas através de testes. A Racco respalda os produtos vendidos através de Consultoras de Beleza com uma garantia de 100% de satisfação.

### 3.5.2 A empresa

A Racco Cosméticos possui duas unidades no Brasil (matriz e filial) e uma unidade própria nos Estados Unidos da América. Conta com milhares de Consultoras e mais de 600 distribuidores espalhados por todo o país. Possui parceiros comerciais em Angola, Portugal, EUA, Bolívia e Paraguai. A empresa é voltada totalmente ao desenvolvimento humano e por isso mantém um canal efetivo de relacionamento com seus mais diversos públicos, seguindo os preceitos da beleza e da saúde que vão além das aparências.

A empresa possui aproximadamente 450 funcionários e seu faturamento em 2009 ficou próximo aos R\$ 160 milhões. Produz e comercializa cerca de 320 produtos divididos em linhas como: Ciclos d' Racco, Rosto, Solar, Corpo, Erva Doce, Nutriplus, Cabelos, Fibra Life, Vida, Maquiagem, Infantil, Perfumaria Feminina e Perfumaria Masculina.

A entrevista foi realizada com a gerente de controladoria, Andréa Fett, graduada em contabilidade e direito, com duas pós-graduações e mais de 3 anos de dedicação à empresa. Durante a manhã do dia 26 de novembro de 2010, na sede da empresa, a funcionária respondeu plenamente o questionário e demonstrou profundo conhecimento das atividades operacionais e gerenciais da empresa.

### 3.5.3 Controle Gerencial

Há aproximadamente um ano e meio a empresa vem reestruturando seu sistema de controle gerencial. A intenção é aumentar o grau de profissionalização e controles e dar maior transparência das atividades realizadas. Essa reestruturação está sendo desenvolvida pela empresa e conta com apoio de parceiros (Price Waterhouse, Fundação Don Cabral, etc). Sua estrutura hierárquica é composta pelo presidente, que é sócio da empresa, um diretor corporativo e 14 gerentes de área. Familiares dos sócios trabalham na empresa, porém sem cargos executivos. Duas filhas do presidente são responsáveis pela unidade nos Estados Unidos.

Sua estrutura divisionalizada, permite maior descentralização, adota controle por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados à eficácia. A empresa está organizada por centro de custos e despesas, onde o gerente de unidade tem responsabilidade e autoridade para controlar os custos incorridos (WARREN et al, 2008). A área de processo estruturou indicadores mensais, trimestrais e anuais em todas as instâncias, que são apresentados em um placar de performance. Seu sistema de controle gerencial está fortemente aliado a uma ferramenta de BSC. Há monitores (telas de LCD) mostrando o funcionamento dos principais processos da empresa.

Em relação aos concorrentes a empresa adota a estratégia de diferenciação, procurando oferecer aos seus clientes um produto que alie qualidade e bom atendimento.

A RACCO vem desenvolvendo e aprimorando por conta própria seu sistema de controle gerencial. Esse trabalho é complementado com auxílio de parceiros externos: Price Waterhouse, Fundação Don Cabral... O sistema de controle gerencial é completamente dependente das soluções tecnológicas implantadas.

O sistema ERP foi implantado em todos os setores, gerando uma base de dados com todas as transações realizadas na empresa. A partir dessa base de dados a empresa desenvolveu uma ferramenta de BSC, onde é possível monitorar todo processo produtivo, além das áreas comerciais e administrativa. O BSC atual é uma customização feita pela área de TI da empresa das informações existentes na base ERP. A adaptação permite a geração automática de relatórios em produtos da própria Microsoft, como planilhas (excel) e apresentações (power point). Os gerentes tem acesso as informações em diversos painéis de LCD, espalhados pela empresa em diversos locais estratégicos.

O uso do BSC pela empresa foi impulsionado por utilizar indicadores não financeiros, quando os controles anteriores apenas estavam baseados em dados financeiros. A maior

dificuldade encontrada em sua implantação foi com o próprio quadro de funcionários da empresa que julgavam ser apenas uma tela bonita com informações de pouca utilidade. A empresa possui um grupo gerencial que acompanha os principais indicadores, fazendo análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) mensalmente. Para a Racco o BSC permite transparência, qualidade e foco com base na análise e harmonizou todo o sistema de controle gerencial da empresa.

A empresa elabora orçamentos trimestrais, anuais e plurianuais (5 anos), tanto de custo como de receitas e de investimento. A elaboração é auxiliada pela ferramenta de ERP que compara valores orçados e realizados permitindo um acompanhamento pontual dos valores. A empresa utiliza o orçamento para definição de todas as suas metas. Como as bonificações são baseadas nos resultados o orçamento torna-se fundamental para a gerencia da empresa. A penalização pelo não cumprimento das metas é bastante profissional, alcançando inclusive os familiares dos sócios, quando necessário. A empresa acredita que o maior motivo da utilização do orçamento é sua facilidade de entendimento. Segundo Andréa Fett: “todos estão acostumados a fazer orçamentos familiares em casa, o que facilita sua utilização”.

A empresa utiliza tanto o custo padrão (custo médio) como o Custeio baseado em Atividades (custo ABC). Esses indicadores são obtidos pelo *software* ERP que realiza todo o roteiros, análise e metodologia de absorção dos custos. Da mesma forma é utilizado o ROI, embora não seja uma das principais ferramentas.

O EVA é considerado uma das mais importantes ferramentas de controle gerencial pela empresa. Embora não esteja totalmente implantado o objetivo é que os ganhos dos gerentes (bonificações) estejam atrelados ao EVA.

A empresa utiliza as seguintes ferramentas de gestão corporativa: participação direta dos proprietários nas decisões da empresa, vigilância mutua entre os empregados, política de incentivos gerenciais, código de conduta ética e acredita que a concorrência no mercado de trabalho não interfere na conduta dos atuais gerentes. Três empresas de consultoria funcionam como uma espécie de conselho fiscal da área tributária. As empresas contratadas emitem pareceres distintos, permitindo a comparação entre eles.

O *Benchmarking* é realizado através da rede de relacionamento, uma vez que parte das consultoras também presta serviços para outras empresas do ramo. A Racco mantém parceria com a ABVD (Associação Brasileira de Vendas Diretas) para buscar informações sobre as melhores práticas de mercado.

Sobre a política de preços e transferência a entrevistada alegou que as informações são sigilosas, não podendo responder as questões.

A empresa adota diversas medidas para avaliar a satisfação de seus clientes. O SAC (Setor de Atendimento aos Clientes) pesquisa o motivo de um cliente não ter voltado a comprar com a empresa. Na maioria das vezes a alegação é que não foi encontrado um revendedor. A empresa realiza medições e acompanha a qualidade dos produtos, a pontualidade no atendimento e as quantidades de reclamações, entregas em atraso e devoluções. Esses indicadores alimentam o BSC da empresa fornecendo um mapa gerencial. A remuneração dos diretores regionais é influenciada diretamente por esses indicadores e eles são orientados a descobrir os reais motivos de cada situação. A empresa implementou também um indicador de variedade dos produtos que permite acompanhar o volume de venda de cada produto em determinada região.

A Racco acredita que sua rede de relacionamentos (segundo a literatura, ativo de mercado) é seu maior capital intelectual. Não tem como mensurar esse ativo, logo, não estão evidenciadas nas demonstrações financeiras da empresa. Segundo Andréa Fett: “abriríamos mão da fábrica pela rede de relacionamentos”.

#### **3.5.4 Processo de internacionalização**

Contrariando diversos autores que pregam que a internacionalização é feita em escalas evolutivas a Racco iniciou seu processo abrindo uma unidade de vendas internacional, nos Estados Unidos da América. A unidade, gerenciada pelas filhas do presidente da empresa, foi fruto das necessidades de expandir seus negócios e da vontade de ser conhecida no mercado internacional. A abertura da unidade no exterior motivou a rede de relacionamento. Atualmente, além da unidade nos EUA, possui parceiros comerciais em Angola, Portugal, Bolívia e Paraguai.

Por ser um país onde a pobreza é um dos maiores problemas vender perfumes pode aparentemente não ser um bom negócio. Mas a rede entende que mais do que vender produtos ela está gerando oportunidades para que, através da rede de relacionamentos as pessoas possam melhorar sua qualidade de vida.

A empresa não precisou contratar recursos para suas operações internacionais. As filhas do presidente que possuem formação em ‘mercado internacional’ assumiram as operações. Não houve necessidade também de adaptação dos produtos destinados ao exterior, apenas os rótulos foram atualizados para o país de destino. Também não houve necessidade de atualização dos controles gerenciais nem no sistema de controle gerencial. As unidades

internacionais são avaliadas com a mesma metodologia das distribuidoras nacionais. A maior complexidade relatada, quanto a internacionalização, está relacionada com a cultura de cada país e sua dimensão geográfica.

Atualmente o mercado internacional responde por 10% do faturamento bruto da empresa.

### **3.5.5 Tecnologia da Informação**

A Racco é uma empresa bastante informatizada. Seu sistema ERP, Microsoft Ax, abrange todas as áreas da empresa: industrial, comercial, administrativo, marketing, financeiro e contábil. A aplicação é uma solução abrangente de gestão que trabalha de forma similar e integrada com produtos da Microsoft Office. O Microsoft AX facilita as negociações locais e internacionais através da consolidação e padronização de processos, fornecendo visibilidade dentro da empresa e simplificando a conformidade.

A solução foi comprada em 2007 e vem sendo customizada pela equipe de TI da empresa (analistas e programadores). Está previsto para 2012 uma nova versão com melhorias para a gestão. O aplicativo integra todos os módulos evitando o retrabalho, suportam as operações internacionais e é considerado fundamental para a empresa.

A implantação do ERP foi por fases, permitiu a unificação das bases e a utilização de técnicas de BI. O setor de TI da empresa, desde 2008, faz uso do *dataWarehouse* gerando informações para tomada de decisão dos administradores da empresa.

Em 2004 a Racco iniciou a implantação do CRM concluído em 2008. A solução é considerada de alta importância para a empresa.

A Racco iniciou em 2005 no *e-commerce*, oferecendo todo seu mix de produtos. A solução foi comprada e adaptada pela equipe interna de TI e hoje representa 10% do faturamento bruto da empresa.

## **3.6 Niely do Brasil**

A Niely do Brasil Indústria e Cosméticos Ltda é uma empresa nacional, familiar, organizada em cotas de responsabilidade limitada, de capital inteiramente nacional e que atua

há mais de 25 anos no setor de cosméticos. A trajetória da NIELY é um exemplo de como é possível empreender num mercado relativamente novo, o de produtos específicos para negros.

A empresa tem três linhas de grande sucesso em todo o Brasil.

- A linha Niely Gold, que é a mais completa linha de Tratamento do Brasil, com maior número de itens pós-shampoo por versões, destinadas as classes B e C.
- Cor & Ton, que é a linha de coloração creme, líder em volume de vendas há dois anos, de acordo com pesquisa Nielsen , destinadas as classes B e C.
- Permanente Afro, linha com shampoo, creme relaxante, condicionadores, neutralizantes, , com público formado basicamente pela classes D.

### **3.6.1 História, Missão, Visão e Valores**

O ex-office-boy Daniel de Jesus, de 50 anos, filho de um ascensorista e de uma dona de casa, começou produzindo produtos de limpeza, para as indústrias de Nova Iguaçu. A produção começou em 1981 numa casa alugada, onde funcionava uma pequena fábrica. Porém, sem recursos para enfrentar a concorrência e atingir locais distantes resolveu aproveitar o investimento realizado e diversificar a produção. Suas vizinhas em Nova Iguaçu reclamavam de não ter nada bom e barato para lavar os cabelos. Contratou então dois químicos e lançou os primeiros xampus e condicionadores. Com uma linha especial para cabelos crespos e preços baixos o volume das vendas disparou e em poucos meses ele abandonou os produtos de limpeza e fundou a Niely (em homenagem a sua filha Danielle, que acabara de nascer) (EXAME, 2010).

Em 1987, com o sucesso dos produtos destinados as classes C e D, iniciou as vendas em outros estados. Em 1999 começou a enviar os produtos para o exterior.

Em 2000 a empresa criou uma linha de coloração para cabelos que em nove anos ultrapassou concorrentes internacionais de porte, como a francesa L'Oreal e Procter & Gamble.

Em 2009 passou a ocupar o 1º lugar em unidades vendidas de coloração creme (Jornal o Estado de São Paulo, 20 de setembro de 2009).

### 3.6.2 A empresa

A Niely está instalada em quatro plantas distintas: o escritório administrativo e comercial, a fábrica dos produtos, a fábrica de embalagens e o centro de distribuição. A empresa tem uma grande preocupação com seu parque industrial e evita a terceirização de atividades. No total as plantas representam uma área construída de 108 mil m<sup>2</sup>. Recentemente adquiriu um terreno de 530 mil m<sup>2</sup> onde espera centralizar todas as operações da empresa.

A Niely optou por um sistema gerencial centralizado, com o máximo dos recursos para a produção sob o seu domínio. É o caso, por exemplo, das embalagens, onde frascos e suas tampas são produzidas internamente (com polietileno e polipropileno – sopro e injeção). Como o volume da produção está crescendo muito a empresa não quer ficar reféns de fornecedores que, eventualmente, podem não dar conta das encomendas de embalagens, por estarem comprometidos com outras empresas. O primeiro ponto a favor da verticalização da produção foi ter conseguido reduzir custos com ela. Embora vejam várias vantagens na terceirização, possuem a verticalização no seu DNA, e nunca parou de investir nela. Em 2008 adquiriram quatro novas máquinas de sopro e duas de injeção, com um investimento de cerca de R\$ 7 milhões.

A empresa possui aproximadamente 2.200 funcionários e seu faturamento em 2009 ficou próximo dos R\$ 430 milhões. Produz e comercializa cerca de 250 produtos divididos nas linhas Niely Gold, Cor & Ton, Permanente Afro, além de óleos e desodorantes. Os produtos da Niely são vendidos em milhares de estabelecimentos espalhados por todo país: farmácias, drogarias, mercados, lojas de conveniência, lojas de cosméticos, atacadistas, varejistas...

A entrevista foi realizada, na sede da empresa em Nova Iguaçu, com o gerente de comercio exterior, Sr. Paulo Fernando C Bravo, economista pós graduado em marketing com 8 anos de dedicação a empresa. Durante a tarde do dia 02 de dezembro de 2010 o funcionário mostrou profundo conhecimento sobre seu setor de atuação e completo entendimento das estratégias e políticas da empresa.

### 3.6.3 Controle Gerencial

O sistema de controle gerencial implantado na empresa tem mais de 8 anos e está passando por uma reestruturação. A empresa contratou a Deloitte para consultoria da gestão empresarial para auxiliar na profissionalização da gestão. O sistema atual é fruto da evolução natural dos controles anteriores. Apesar do porte, a empresa mantém a estrutura familiar, centralizada na pessoa do presidente. Sua hierarquia é formada pelo presidente (sócio majoritário), um diretor-geral (pequena participação societária), um diretor comercial (de vendas) e diversos gerentes de área (jurídico, compras, vendas, marketing, controladoria, comércio exterior...).

A empresa possui 6 gerências macroregionais: norte, nordeste, centroeste, RJ+MG+ES, São Paulo e Sul. Cada macroregião possui um gerente responsável (administrador local) e outros 3 ou 4 gerentes de área.

A empresa é comandada pelo presidente que acompanha todas as ações importantes. Segundo o gerente de comércio exterior, Sr. Paulo Fernando C Bravo: “o presidente da empresa sempre foi e sempre será um vendedor. É o que ele mais gosta de fazer”.

Anualmente o presidente estabelece metas de crescimento, que são calculadas e distribuídas pela diretoria comercial para todos os setores da organização. A diretoria comercial é responsável por fazer o plano de crescimento de acordo com as definições da presidência. Cada gerência tem que cumprir as metas estabelecidas, controlando vendas, custos e investimentos (centros de responsabilidade).

Nas metas estão consideradas as sazonalidades e as características de cada região. O gerente nacional de vendas acompanha o cumprimento das metas de cada macroregião. O não atendimento, embora raro, pode refletir nas gratificações dos gerentes e até mesmo em demissão.

A estrutura organizacional implantada é a de estrutura funcional, onde os funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns, onde a coordenação, o controle e as decisões são centralizados e a comunicação é vertical.

As gerências macroregionais são responsáveis pela venda na região. Não há estoques regionais. O setor de vendas de cada macroregião comanda o pedido das mercadorias à central e o produto sai direto do centro de distribuição para o destinatário. Dessa forma não há necessidade de cálculo dos preços de transferência. Da mesma forma, as transferências da fábrica de embalagens para a fábrica dos produtos cosméticos não são influenciadas pelos custos, que segundo a empresa são menores que os de mercado. O setor comercial até

controla os custos, mas a opção por manter uma fábrica de embalagens foi estratégica, para não depender fornecedores externos.

No início, devido ao público alvo formado por classes C e D, Niely assumiu, com relação aos concorrentes, a estratégia de liderança de custos. Com o lançamento de produtos destinados a um público mais exigente (linha Niely Gold e Cor & Ton) a empresa mudou de estratégia, procurando oferecer produtos diferenciados para o cliente (diferenciação).

Segundo o controller da empresa, Sr. Marcelo Diuana, não se pode considerar que a Niely faz os orçamentos. A empresa de consultoria contratada está auxiliando para que no próximo ano os orçamentos sejam feitos de forma mais profissional e que possam ter um acompanhamento eficaz.

Como ferramentas de controle gerencial a empresa utiliza o custo padrão e ROI. O custo ABC e o EVA não são utilizados. Também não há ferramenta de BSC implantada na empresa.

#### **3.6.4 Processo de internacionalização**

Embora realize exportações regulares está claro que o foco da Niely é o mercado nacional. As oportunidades internacionais surgem pelo interesse de distribuidores, que conhecem a marca e vislumbram a oportunidade de bons negócios. Atualmente menos de 1% do faturamento total da empresa é originário do mercado internacional.

O primeiro passo na internacionalização da Niely foi em 2000, com a realização de exportações esporádicas para Portugal. Em 2007 iniciaram uma experiência com uma joint-venture em Portugal, na cidade do Porto, fundando a Niely Luso-Brasileira. A empresa considera Portugal a porta de entrada para os outros países, pois de lá eles começam a ser disseminados também para a África, para a Espanha. Os sócios portugueses, que possuíam 7 lojas de produtos cosméticos, ficaram responsáveis pela revenda dos produtos Niely em Portugal. Porém, a fórmula de sucesso brasileira, baseada na multiplicidade e variedade de distribuidores e parceiros comerciais, não foi seguida em Portugal. Os produtos ficaram limitados as lojas exclusivas da Niely Luso e não alcançaram o público em geral. O sucesso não veio e o negócio foi encerrado em 2009.

Hoje os produtos da Niely são exportados para os Estados Unidos, Japão, México e Peru. Há parcerias comerciais na África (Angola e Moçambique). Dentre as motivações para atuação no mercado internacional está a possibilidade de expansão comercial (aumento nas

vendas), a procura por clientes por parcerias internacionais e a fixação da imagem institucional da empresa no exterior.

PAÍS	Tipo de internacionalização	Motivo da escolha do País	Principais dificuldades encontradas
Angola e Moçambique	Licenciamento	Língua, país emergente, com pouca produção mas crescimento econômico	Distância e o custo do frete
Japão	Exportação	Procura dos clientes	Exigências legais
EUA	Exportação	Procura dos clientes	Sem dificuldades, operação feita pela tradyng company
México	Exportação	Procura dos clientes	Relacionamento com o cliente
Peru	Exportação	Procura dos clientes	Legislação e documentação

Quadro 11 - Motivação e dificuldades na internacionalização da Niely

Para o processo de internacionalização a empresa utilizou soluções internas. Em 2003, foi criada uma gerencia (inicialmente de exportação e posteriormente de comércio exterior) que assumiu as funções de relacionamento com o exterior. A contratação do nosso entrevistado, gerente de comércio exterior, foi motivada pela necessidade de estruturar a gerência e organizar o processo de internacionalização.

Dos 250 itens produzidos pela empresa apenas os mais novos (uns 10 itens de desodorante) não são ainda exportados. Com exceção da rotulagem, a empresa não precisou fazer adaptação nos seus produtos destinados ao mercado internacional.

Dentre as maiores dificuldades na internacionalização estão as questões cambiais. Com a flutuação da moeda e as alterações nas taxas cambiais a empresa se vê obrigada a atualizar semestralmente sua tabela de preços. Essa incerteza para o comprador é um dificultador das vendas. Há dois anos, na crise financeira, a empresa passou por situações complexas em função de ter que alterar a tabela de preços dos produtos. A segunda maior dificuldade fica por conta da assimetria informacional, uma vez que os gerentes no exterior conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente (leis, gostos, costumes e riscos).

### 3.6.5 Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação não uma grande prioridade para a Niely. Cerca de 80% a 90% de suas aplicações e dados estão em ambiente de microinformática. A empresa possui equipe própria de desenvolvimento de sistemas, mas também adquire produtos de fornecedores variados.

A empresa comprou em 2009 o *software* ERP Protheus 10 fornecido pela Microsiga/TOTVS. A implantação, que se deu por fases, incluía os módulos de Compras, Vendas, Financeiro, Faturamento, Cobrança, Contábil, Industrial e Recursos Humanos. Paralelamente, complementando o ERP, foi comprado o *software* SAGA WMS para gerenciar de maneira automatizada as diversas operações físicas dos armazéns, depósitos e centros de distribuição.

Desde 2002 a Niely utiliza o *software* de BI Análises, desenvolvido pela Sadig, para extrair e distribuir análises gerenciais. O aplicativo fornece uma visão consolidada e detalhada de todas as operações comerciais da empresa. Recentemente, percebendo a necessidade de expandir a análise para as áreas de marketing e SAC adquiriu o *software* Painéis, também da Sadig. Com ele é possível criar visões personalizadas e de rápido entendimento. A aplicação permite visualizar informações, inclusive pela *internet* (Acessos Web), sobre volumes, faturamentos e margens de todas as linhas de produtos, clientes e canais de venda na Niely. A solução permite que os diversos gerentes comerciais tenham informações que os possibilitem tomar decisões mais assertivas e no tempo adequado, potencializando resultados. Segundo Ilbert Almeida, supervisor de TI da Niely: “Com a ajuda das análises e relatórios gerenciais extraídos da solução podemos prever cenários futuros”.

A empresa utiliza a *internet* para divulgação de seus produtos e para relacionamento com clientes e fornecedores. A comunicação via correio eletrônico já é superior às ligações telefônicas e facilitam o contato com clientes/distribuidores em outras partes do mundo (China, por exemplo, principalmente pelo fuso horário).

Na página da Niely não há opção de comércio eletrônico (*commerce*). A empresa também não utiliza soluções de CRM e SCM.

### **3.7 Age do Brasil - Akakia**

#### **3.7.1 História, Missão, Visão e Valores**

Age do Brasil Indústria e Comercio Ltda., foi fundada pelo empresário Guilherme Jacob, no município de São José, na Grande Florianópolis no início de 2002. Os primeiros passos da empresa foram dados com um cliente potencial chamado SSR, cliente este que faz

parte do Grupo Silvio Santos. A linha Disney Baby e Disney Kids, passou a ser produzido pela indústria representando 60% do volume de produção atualmente.

A rigorosa observação dos padrões de qualidade exigidos na produção de cosméticos e produtos de higiene infantil vem garantindo a empresa todos os certificados exigidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e rendeu à empresa a melhor nota do país em auditoria realizada pela Disney, que vistoria cada uma das fábricas que utilizam sua marca em todo o mundo. A certificação da Disney inclui o atendimento a requisitos que vão desde a sinalização no interior da fábrica até a certeza de que a empresa atua de maneira socialmente responsável. Os produtos da Age do Brasil são destinados a clientes como Miss Victoria, Grupo Jequiti e Hypermarchas.

Em 2004, a AGE do Brasil inaugurou sua nova instalação na área industrial da Pedra Branca, com aumento de 80% na capacidade de produção e 100% em seu faturamento.

Em 2005 com a economia crescendo e o setor ainda em alta, foi adquirida a linha de franquias chamada Cosmética Italiana com 40 lojas pelo Brasil, onde passou a ser analisado o mercado de *Franchising*.

Ainda em 2005 é lançada, durante a Feira da Associação Brasileira de *Franchising*, a Akakia Cosméticos. Em apenas cinco anos foram abertas mais de 140 pontos de vendas, tornando a Akakia a franquia de cosméticos que mais cresceu no Brasil em 2007 (Fonte: Anuário Pequenas Empresas Grandes Negócios, página 41 – 2007/2008). Todas as lojas são padronizadas com uma estrutura moderna e arrojadas. Atualmente, existem pontos de venda no Distrito Federal e em 18 estados: Acre, Alagoas, Ceará, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe. No total são 122 lojas franqueadas.

Visando sempre se fixar no mercado através da qualidade, a Age do Brasil tem uma política continuada de investimentos em pesquisa, desenvolvimento, capacidade instalada, treinamento e tecnologia. É a única empresa do seu porte que possui laboratório próprio de desenvolvimento, de controle de qualidade e de microbiologia.

Além de estar sempre buscando o crescimento, se preocupa com o meio ambiente, a empresa investe em tratamento de água, separação de lixo tóxico de não tóxico, reciclagem de lixo, coleta feita por empresas autorizadas pelos órgãos competentes e reflorestamento.

A empresa defende valores como a busca constante por qualidade superior em tudo que faz e produz, o comprometimento com resultados, o trabalho em equipe, o apoio total ao franqueado. Sua missão é tornar a vida das pessoas mais saudável, fazendo-as se sentirem

mais bonitas, bem consigo mesmas e conseqüentemente mais felizes. Tem como visão dar a contribuição para transformar o nosso Planeta em um lugar cada vez melhor para se viver.

### **3.7.2 A empresa**

Hoje a Age do Brasil possui uma única unidade no Brasil, em uma área de 5 mil m<sup>2</sup>, no município de Palhoça, em Santa Catarina. Conta atualmente com um quadro de 167 funcionários distribuídos entre setores administrativos, comerciais e na fábrica. Seu faturamento em 2009 ficou próximo aos R\$ 20 milhões. Realiza esporadicamente exportações para Angola. Possui uma marca própria de perfumes, a Akakia, e vende parte da produção para clientes como Miss Victoria, Grupo Jequití e Hypermarchas. A empresa produz cerca de 350 itens de cosméticos diferenciados (sendo que 200 são vendidos sobre a marca Akakia).

As entrevistas na Age do Brasil foram realizadas com a gerente financeira, Bianca Kuhnen, que há 7 anos trabalha na empresa.

### **3.7.3 Controle Gerencial**

O sistema de controle gerencial da Age do Brasil é bastante familiar e centralizado. O principal diretor está presente em quase todas as decisões da empresa. Sua estrutura hierárquica é composta por dois diretores e 10 gerentes de área. Um dos diretores é o proprietário da empresa e assume 90% das atividades da gestão. Os funcionários estão agrupados de acordo com suas habilidades técnicas (gerências) e a coordenação e controle são centralizados e a comunicação é vertical (estrutura funcional).

Como centro de responsabilidade a empresa implantou o centro de custos, onde cada gerência é responsável pelas despesas e custos incorridos. Embora haja acompanhamento das atividades nos centros de custos não há um processo tão estruturado.

Com relação aos concorrentes a Age do Brasil assume a postura de liderança de custos, procurando oferecer bens ao menor custo, através da produção em escala.

O sistema de controle gerencial da Age do Brasil é baseado na autoridade do sócio diretor. A fórmula, apesar de criticada por muitos autores, vem gerando bons resultados na vendas. A empresa não realiza com freqüência orçamentos, custo padrão, custeio ABC, ROI

e EVA. A contabilidade é terceirizada mas a folha de pagamento é calculada e gerada internamente. A empresa não avalia capital intelectual, não possui governança corporativa, o *Benchmarking* é feito pelo sócio-diretor, e apenas um dos clientes, de grande porte, realiza uma avaliação dos produtos.

### **3.7.4 Processo de internacionalização**

O processo de internacionalização da Age do Brasil também é bastante embrionário. Em 2008 um cliente Angolano procurou a empresa, se encantou com os produtos e abriu uma franquia internacional. “Ele quis levar a loja para Angola e a gente deixou, mas no momento nosso foco não é o mercado internacional”, garante Guilherme, diretor da empresa. Ainda assim, a empresa está adequando seus produtos de acordo com a legislação internacional para que não haja barreiras comerciais em nenhum país do mundo. “A língua oficial de lá é a portuguesa. Todavia, desde este momento, passamos a colocar alguns produtos, em embalagem adaptadas para o português, espanhol e inglês”, diz o diretor.

O principal executivo da empresa diz que a Akakia recebe freqüentemente sondagens do exterior, mas acredita que o momento de exportar sistematicamente ainda não chegou. “EUA, Japão, Europa e América Latina já nos procuraram, mas esse tipo de operação tem de ser feita com cautela”, e conclui afirmando que deseja primeiro marcar presença mais fortemente no Brasil antes de intensificar as exportações. Hoje a Age do Brasil realiza apenas exportações esporádicas para Angola.

### **3.7.5 Tecnologia da Informação**

A Age do Brasil comprou seus sistemas de informações operacionais em 2002. Já em 2009 implantou por fases o ERP da Consistem. O *software* de Gestão Empresarial (ERP) é um sistema integrado, modular e extremamente flexível, idealizado para atender empresas e indústrias. A aplicação é 100% WEB e modular, e permite o gerenciamento das informações em nível departamental e de forma corporativa. Foram implantados os seguintes módulos: que possui os módulos Financeiros, Compras, Vendas, Contábil e Industrial. O módulo de

RH não foi adquirido e a Age segue utilizando o sistema de folha de pagamento da empresa Sênior Sistemas.

A empresa não utiliza BI, CRM nem SCM. Uma unidade franqueada da Akakia está começando a implantar *e-commerce*, mas restrito a sua área de atuação.

### **3.8 ADCOS Cosméticos**

#### **3.8.1 História, Missão, Visão e Valores**

A Adcos Indústria e Comércio Ltda foi fundada há dezessete anos no município de Vitória no Espírito Santo. Sua história de sucesso começa há cerca de 30 anos, com a farmacêutica Ada Balliana da Mota, que ao concluir o curso de Farmácia e Bioquímica, em Vitória-ES, partiu para estudar no exterior. Em Paris Ada se especializou em virologia, no Hospital San Vincent, e cursou o mestrado da Universidade Paris Descartes, realizando pesquisas com pomadas, géis oleosos, permeação cutânea e a cosmética de tratamento. Foi nesse meio acadêmico que Ada vislumbrou seu caminho profissional.

De volta ao Brasil, no início dos anos 80, Ada associou-se à também farmacêutica Maria Helena Ottoni, para a criação, em Vitória, da Farmaderm, farmácia de manipulação que hoje possui oito unidades no Estado. Paralelamente Ada mantinha seu trabalho de difusora do conhecimento na área, trocava idéias com dermatologistas e outros profissionais afins sugerindo uso de novos princípios ativos e apresentando novidades em Cosmetologia. “Foi assim que surgiu a Adcos”, conta a empresária, que hoje se desligou da rede de farmácias para concentrar-se apenas na indústria.

A Adcos é uma empresa focada no desenvolvimento de cosméticos de tratamentos na área de estética, dermatologia e fisioterapia e está comprometida com a excelência empresarial e com a qualidade de vida. Possui como missão incentivar e desenvolver a pesquisa em parceria com a comunidade científica, de modo a obter produtos e serviços inovadores, seguros e eficazes.

A Adcos dispõe de uma equipe técnica composta por farmacêuticos e químicos especializados em cosmetologia e dermofarmácia com trabalhos premiados no Brasil e exterior. Conta ainda com uma equipe de gestão com profissionais altamente qualificados com vasta experiência no segmento. Suas linhas de produção e armazenagem têm capacidade

para dois milhões de unidades por ano e a fábrica está preparada para crescer de forma sustentável.

Os produtos Adcos são formulados com princípios ativos inovadores, em sintonia com o avanço do mercado global, dentro dos processos tecnológicos internacionais. Uma empresa brasileira com qualidade equiparada aos laboratórios mais sérios e respeitados do mercado mundial.

Além de atuar em todo o território nacional com mais de 200 pontos de venda, a Adcos também possui distribuição em Portugal.

### **3.8.2 A empresa**

A Adcos está instalada em uma área de 10 mil m<sup>2</sup>, no município de Serra, na Grande Vitória. Suas instalações são recém-construídas e foram concebidas dentro de modernos layouts industriais. Nela, uma equipe de farmacêuticos e bioquímicos atua em pesquisas permanentes de novos produtos e no controle da qualidade de produção.

Possui 46 franquizados nos diversos estados da federação. Alguns franquizados possuem mais de uma loja, em sua área de atuação. Sua linha de produtos está presente em mais de 200 pontos no Brasil.

Conta atualmente com um quadro de 150 funcionários distribuídos entre a parte administrativa e a fábrica. Produz um mix de 230 produtos cosméticos, divididos em duas grandes linhas: a cliente (de uso direto pelo consumidor final), e a linha profissional (aplicada em ambiente profissional, como dermatologistas, esteticistas e fisioterapeutas).

Seu faturamento em 2009 ficou próximo aos R\$ 34 milhões. A estrutura hierarquia da empresa é formada pelo presidente, um conselho administrativo e dois diretores. Somente o presidente tem participação societária.

O contato com a empresa foi feito através do diretor administrativo Ricardo Maeski. Ele indicou o gerente de TI, Christiano Zandona, MBA em Controladoria e Finanças, com seis meses de serviços prestados à ADCOS para responder o questionário. Devido a distância geográfica e dificuldades de deslocamento as respostas ao questionários foram enviadas por correio eletrônico no dia 29/11/2010 e confirmadas através de duas ligações telefônicas posteriores.

### 3.8.3 Controle Gerencial

O sistema de controle gerencial da Adcos é bastante familiar e centralizado. Foi projetado por consultores externos contratados pela empresa há mais de 5 anos. Na empresa está implantada uma estrutura funcional, onde os funcionários são agrupados de acordo com suas tarefas comuns e onde a coordenação, controle e decisões são centralizadas. A comunicação é vertical. A empresa implantou centro de custos.

Com relação a estratégia de mercado a empresa procura oferecer um produto diferenciado para o cliente (diferenciação).

A empresa elabora mensalmente orçamentos de custos, receitas e de investimento. Embora haja metas definidas com base nos orçamentos não é clara a política de penalidade pelo seu não cumprimento. A empresa acredita que o orçamento melhora na gestão da empresa. O sistema ERP implantado auxiliar na elaboração e acompanhamento dos orçamentos.

A empresa utiliza o Custo Padrão, o custeio ABC, ROI e EVA. Não se utilizam de *Benchmarking* e nem possuem ferramentas de BSC.

Dentre as medidas de satisfação dos clientes adotadas estão as medições da qualidade dos produtos, a quantidade de reclamações, a quantidade de devoluções e a quantidade de entregas efetuadas no prazo.

O ativo humano (*know-how*, segredos industriais, copyrigh e patentes) é o capital intelectual mais valorizado pela empresa, porém não há contabilização e nem evidenciação desses ativos intangíveis nas demonstrações financeiras.

### 3.8.4 Processo de internacionalização

A internacionalização da Adcos está em um estágio bastante embrionário. Em 2007 a empresa foi procurada por técnicos (dermatologistas, esteticistas e fisioterapeutas) que conheceram os produtos Adcos e se interessaram em desenvolver um trabalho em Portugal. Devido ao nicho diferenciado de mercado e ao perfil do público de seus produtos, o modelo escolhido foi a distribuição.

Porém nota-se que o mercado internacional ainda não é prioridade para a Adcos. As operações com esses parceiros internacionais representam menos de 1% do faturamento da empresa.

### **3.8.5 Tecnologia da Informação**

A ADCOS considera que a TI tem um papel muito importante nos controles gerenciais porque é responsável por manter as informações acessíveis e a integridade dos dados de forma a prover tais informações para a tomada de decisões em tempo hábil a atender as necessidades da corporação. A empresa considera a TI muito importante para a internacionalização, porque provê infraestrutura necessária para administração, identificação de mercados potenciais, apoio no processo de comercialização e decisório.

As soluções de TI da ADCOS (sistemas de informação gerencial e sistemas de informação operacional) foram comprados em 2006 de fornecedores de *software*. A empresa adquiriu o sistema ERP da Mega Sistemas com os módulos financeiro, compras, vendas, contábil, recursos humanos e gerenciamento da fábrica. A ADCOS considera o ERP implantado fundamental para a gestão de seus processos. Em 2005 foi implantado o CRM, também de alta importância para a empresa e sua integração com o ERP ainda está em desenvolvimento. A ADCOS utiliza a técnica de BI *Data Warehouse* para geração de informações estratégicas para tomada de decisão.

## 4 ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo serão comparadas as informações das empresas pesquisadas. Embora possuam portes e características diferentes a comparação possibilita algumas conclusões.

### 4.1 Características

As sete empresas estudadas surgiram de maneira similar. A grande maioria delas foram fundadas entre 1976 e 1987. Todas são sociedades em quotas de responsabilidade limitada, formadas por familiares e amigos empreendedores que no passado resolveram investir em uma idéia. Algumas surgiram já com o formato atual, a maioria passou por adaptações em sua estrutura. A Niely, por exemplo, começou fabricando produtos de limpeza e, em função da oportunidade no mercado, migrou para cosmético. O mesmo aconteceu com O Boticário, que começou suas atividades como farmácia de manipulação e aproveitou as limitações do setor de cosméticos e a baixa concorrência, na época, para mudar de atividade.

A mão do ‘dono’ permanece presente na maioria das empresas, seja acompanhando os trabalhos seja definindo as regras e os controles. Nota-se a presença fortíssima dos sócios nas menores empresas. Quanto maior o faturamento menor a participação do sócio. Em uma das empresas a estrutura hierárquica foi moldada para abrigar os parentes diretos do sócio majoritário.

As empresas analisadas escolheram cidades menores, fora do eixo Rio – São Paulo, para instalarem suas fábricas. Normalmente são espaços grandes com milhares de m<sup>2</sup> e que procuram centralizar todas as operações da empresa. A Niely, por exemplo, está instalada em um terreno de 108 mil metros quadrados, onde estão os estoques, os escritórios e as fábricas. A preocupação com a distribuição dos produtos é notória. O Boticário, por exemplo, instalando sua primeira loja no aeroporto Afonso Pena, em São José dos Pinhás – PR, permitiu que passageiros fizessem a divulgação dos produtos pelo país.

EMPRESA	Ano da fundação	Centralização	Familiares na administração	Local da Fábrica	Parque industrial
O Boticário	1977	Médio	Sim	São José dos Pinhas-PR	34mil m <sup>2</sup>
Realgems	1982	Alto	Sim	Curitiba-PR	Não informado
Água de Cheiro	1976	Médio	Não	Lagoa Santa-MG	31mil m <sup>2</sup>
Racco	1987	Médio	Sim	Curitiba-PR	40mil m <sup>2</sup>
Niely	1986	Médio	Sim	Nova Iguaçu-RJ	108mil m <sup>2</sup>
Age do Brasil	2002	Alto	Sim	Palhoça-SC	5mil m <sup>2</sup>
Adcos	1993	Não informado	Não informado	Serra-ES	10 mil m <sup>2</sup>

Quadro 12 – Características das empresas

O mix de produtos não apresenta grandes variações, revelando que as empresas concentram suas forças em determinados produtos ao invés de buscar atender todas as necessidades do mercado. A forma de colocação dos produtos no mercado alterna entre lojas (próprias e franqueadas), distribuição (em lojas multimarcas, supermercados, drogarias...) e rede de relacionamento ou consultoras (vendedoras de porta em porta).

O faturamento, a quantidade de funcionários, o número de pontos de vendas (onde os produtos podem ser encontrados), o mix de produtos e a forma como são vendidos não possuem similaridade.

EMPRESA	Mix de Produtos	Forma de venda	Pontos de Venda	Faturamento em 2009	Funcionários
O Boticário	600	Lojas	3.000	R\$ 3,5bi	1.870
Realgems	250	Distribuição	500	R\$ 4milhões	35
Água de Cheiro	250	Lojas	495	R\$ 36milhões	420
Racco	320	Rede de relacionamento	600	R\$ 160milhões	450
Niely	250	Distribuição	Milhares	R\$ 430milhões	2.200
Age do Brasil	350	Lojas e Distribuição	122	R\$ 20milhões	167
Adcos	230	Distribuição	200	R\$ 34milhões	150

Quadro 13 – Porte das empresas

O Anexo B – Raio X das Empresas contém um detalhamento maior das características básicas de cada empresa analisada.

## 4.2 Controle gerencial

As sete empresas estudadas desenvolveram recentemente o seu sistema de controle gerencial. A grande maioria buscou auxílio de parceiros, consultores externos ou facilitadores de processos. Todas as empresas informaram que seus sistemas de controle estão em constante evolução, demonstrando que controles e gestão exigem constantes mutações e aprimoramentos. A maioria das mudanças realizadas nos sistemas são benfeitorias e ajustes,

necessários à evolução normal da empresa e da tecnologia. Somente O Boticário informou ter feito, há mais de 13 anos, uma grande transformação em seus controles gerenciais.

Percebe-se nas empresas menores a predominância do controle familiar, onde o contexto social permite uma maior informalidade nos controles. A estrutura destas empresas é centralizada e marcada pelas características do líder. A delegação de autoridade, quando existe, é baseada na amizade pessoal com os sócios da empresa. Este tipo de controle não atribui muita importância aos sistemas de controles formais. A Água de Cheiro, embora possa ser classificada como empresa de familiar, devido ao seu porte, possui controle por resultados. Porém, esse tipo de controle ainda está em fase de implantação, fruto da recente reestruturação pela qual passa a empresa.

<b>EMPRESA</b>	<b>Nível do sistema de controle</b>	<b>Tempo de implantação</b>	<b>Auxílio na elaboração</b>	<b>Tipo de Controle</b>	<b>Faturamento em 2009</b>
O Boticário	Maduro	13 anos	Facilitadores	Resultados	R\$ 3,5bi
Realgems	Em criação	3 anos	Sem auxílio	Familiar	R\$ 4milhões
Água de Cheiro	Profissionalização	2 anos	Empresa especializada	Resultados	R\$ 36milhões
Racco	Reestruturando	1,5 anos	Apoio de parceiros	Familiar	R\$ 160milhões
Niely	Reestruturando	8 anos	Consultoria	Burocrático	R\$ 430milhões
Age do Brasil	Necessitando de revisão	5 anos	Não Informado	Familiar	R\$ 20milhões
Adcos	Sem informação	5 anos	Consultores externos	Familiar	R\$ 34milhões

Quadro 14 – Sistema de Controle Gerencial

O tipo de estrutura influencia o sistema de controle gerencial, em função da forma adotada pelas empresas. A maioria das empresas pesquisadas continua organizada através de uma estrutura funcional, onde os empregados são agrupados de acordo com suas habilidades e tarefas comuns. Essa estrutura é típica de ambientes estáveis e em empresas onde os processos de coordenação, controle e decisão são centralizados.

O setor de cosméticos brasileiro é bastante competitivo. Segundo a Abihpec, há no país mais de 1.755 empresas especializadas em Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Cada uma dessas empresas produz e comercializa centenas de produtos. Logo, é natural que as empresas procurem oferecer produtos diferenciados para o cliente. As empresas procuram desenvolver produtos com características exclusivas, baseados na qualidade e procurando a lealdade do cliente à marca. Isso, muitas vezes, justificam preços mais elevados.

É comum também, conforme HITT et al (2002), em mercados globalizados, a combinação das estratégias. É o que acontece na Niely, que optou por utilizar as estratégias de diferenciação e liderança em custos, de acordo com a linha de produtos, para manutenção da vantagem competitiva.

Apesar da grande centralização, predominante da administração familiar, todas as empresas pesquisadas estão organizadas por centros de responsabilidade. Nota-se que a independência dos gerentes muitas vezes é limitada pela vontade do sócio. Predomina organização por centro de custos, principalmente com o objetivo de controlar melhor as despesas de cada departamento ou gerencia. A exceção fica por conta do Boticário, organizado por centro de processo.

A definição da política de preços e transferência é um dos assuntos mais reservados. Algumas empresas pesquisadas se recusaram a fornecer essas informações. Fica claro que em muitos casos é o próprio dirigente, sócio da empresa, que define os valores, com pouco ou nenhum estudo financeiro.

<b>EMPRESA</b>	<b>Estrutura organizacional</b>	<b>Estratégia de mercado adotada</b>	<b>Centro de Responsabilidade</b>	<b>Política de Preços e Transferência</b>
O Boticário	Por processos	Diferenciação	Centro por processo	Margem de produtos
Realgems	Funcional	Diferenciação	Centro de Custos	Alta Administração
Água de Cheiro	Funcional	Liderança em custos	Centro de Custos	Setor Comercial e Custos
Racco	Divisionalizada	Diferenciação	Centro de Custos	Não informou
Niely	Funcional	Custos e diferenciação	Centro investimento	Não informou
Age do Brasil	Funcional	Liderança em custos	Centro de Custos	Não informou
Adcos	Funcional	Diferenciação	Centro de Custos	Não informou

Quadro 15 – Estrutura, Estratégia e Preços e Transferência

Maior detalhamento sobre as características do sistema de controle gerencial de cada empresa analisada podem ser visualizadas no anexo III – Controle Gerencial.

### 4.3 Ferramentas utilizadas no controle gerencial

O quadro a seguir demonstra a utilização das ferramentas de controle gerencial nas empresas pesquisadas. As informações sobre as ferramentas de controle gerencial utilizadas pela Niely não foram fornecidas.

EMPRESA	Orçamento			Custo Padrão	Custo ABC	ROI	EVA	BSC
	Custos	Receitas	Investimento					
O Boticário	Sim	Sim	<b>Sim</b>	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Realgems	Sim	Sim	<b>Não</b>	Não	Sim	Não	Não	Não
Água de Cheiro	Sim	Sim	<b>Não</b>	Sim	Não	Não	Não	Não
Racco	Sim	Sim	<b>Sim</b>	Não <sup>1</sup>	Sim	Sim	Sim	Sim
Niely	Não <sup>2</sup>	Não <sup>2</sup>	<b>Não<sup>2</sup></b>	Não	Não	Não	Não	Não
Age do Brasil	Não	Não	<b>Não</b>	Não	Não	Não	Não	Não
Adcos	Sim	Sim	<b>Sim</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

<sup>1</sup>A Racco realiza a apuração do custo médio padrão.

<sup>2</sup>O controller informou que não se pode considerar a atual previsão como um orçamento.

#### Quadro 16 – Ferramentas utilizadas no controle gerencial 1

Analisando o quadro 17, pode ser percebido que empresas de menor porte se utilizam de ferramentas mais simples de controle gerencial: Orçamentos, Custo ABC e custo padrão. Já as empresas de maior porte optam por ferramentas mais complexas: ROI, BSC e EVA. O mesmo pode ser afirmado quanto a organização por centro de responsabilidades, onde empresas maiores preferem se organizar por centro de investimento.

Essas escolhas podem ser justificadas pelo nível informatização dos controles dessas empresas. As de maior porte, por possuírem capacidade de investimento em ferramentas tecnológicas mais complexas, como soluções ERP, optam por controles mais sofisticados, que exigem altas taxas de tratamentos dos dados. Já as empresas menores, que utilizam sistemas eletrônicos menos complexos, acabam por implantar ferramentas de controles gerenciais mais simples, utilizando planilhas eletrônicas na grande maioria dos casos. Como exemplo podemos citar a Realgems, que apesar de ter implantado o ERP Everest continua precisando consolidar os dados para tomada de decisão em planilhas excel.

Parece também que ferramentas de controles mais complexas, como o BSC, dependem muito do modelo tecnológico adotado pela organização. Uma empresa que não priorizou a interligação das bases de dados e que continua com aplicações isoladas poderá ter muitas dificuldades em implantar um BSC. Já as empresas que se estruturaram em volta de um *software* ERP robusto possuem grandes possibilidades e facilidades de implantação do BSC. A afirmação se justifica pelo volume de dados exigidos para implantar um BSC e pela necessidade de atualização imediata dessas informações, que somente são alcançados com investimento em tecnologia.

O *Benchmarking* é uma técnica que permite comparar a organização com seus principais concorrentes. A idéia é obter informações a respeito dos produtos, processos e estratégias utilizadas pelos concorrentes no mercado. Em todas as empresas pesquisadas, que informaram realizar *Benchmarking*, percebe-se a intenção em obter informações sobre produtos ou por estratégia de vendas. Nenhuma das empresas informou fazer *Benchmarking* ou buscar as melhores práticas para processos.

O Boticário, por exemplo, não vê no *Benchmarking* uma estratégia para obter informação sobre as melhores práticas. Por ser líder no mercado notou que ao trocar informações apenas estava beneficiando os concorrentes e pouco aproveitando das informações dos terceiros.

EMPRESA	Governança Corporativa	<i>Benchmarking</i>	Satisfação ao Cliente	Capital intelectual mais importante
O Boticário	Sim	Não	Sim	Ativo de Mercado
Realgems	Sim	Sim	Sim	Ativo Humano
Água de Cheiro	Sim	Sim	Sim	Ativo Infra-estrutura
Racco	Sim	Sim	Sim	Ativo de Mercado
Niely	-	Não	Sim	-
Age do Brasil	Não	Parcial	Sim	Não Avaliou
Adcos	Não	Não	Não	Ativo Humano

Quadro 17 – Ferramentas utilizadas no controle gerencial 2

Maior detalhamento sobre as ferramentas utilizadas no sistema de controle gerencial de cada empresa analisada podem ser visualizadas no anexo IV – Ferramentas de Controle Gerencial.

#### 4.4 Internacionalização

O processo de internacionalização das empresas pesquisadas também não apresenta grandes similaridades. Cada empresa escolheu a melhor alternativa de acordo com as oportunidades e necessidades. A revisão da literatura mostrou que as empresas iniciaram seu processo de internacionalização sondando mercados, seja através de exportações esporádicas, seja participando de feiras e congressos internacionais. Porém, três das empresas pesquisadas saltaram a fase de sondagem e/ou exportações esporádicas se internacionalizaram abrindo lojas (próprias ou franqueadas) no exterior. Esse fato pode ser explicado pelo perfil do empreendedor que, segundo Anderson (2000), não considera somente as questões econômicas ou comportamentais no processo de internacionalização.

<b>EMPRESA</b>	<b>Abertura da empresa</b>	<b>Internacionalização</b>	<b>Primeira experiência</b>	<b>Situação atual do processo de internacionalização</b>
O Boticário	1977	1984	Exportação eventual	Loja própria, franqueada e distribuição.
Realgems	1982	2008	Feiras internacionais	Exportação
Água de Cheiro	1976	1997	Loja Franqueada	Suspensão
Racco	1987	-	Loja Própria	Loja própria e licenciamento
Niely	1986	2000	Exportação eventual	Exportação e licenciamento
Age do Brasil	2002	2008	Loja Franqueada	Exportações esporádicas
Adcos	1993	2007	Distribuição	Distribuição

Quadro 18 - Processo de internacionalização

O processo de internacionalização também se mostra um caminho sem volta. Passado o impacto de administrar as dificuldades das primeiras exportações ou da abertura da primeira unidade no exterior, raramente a empresa recua, deixando de atuar no exterior. Das empresas pesquisadas, apenas uma, suspendeu o processo de internacionalização. A Água de Cheiro possuía em 1997 uma unidade franqueada na Arábia Saudita mas o processo teve que ser descontinuado. O processo de internacionalização na empresa está suspenso, aguardando a reestruturação com a profissionalização da gestão da empresa.

Dentre as principais motivações para internacionalização das empresas aparece “a necessidade de expansão comercial”. Esse fato está de acordo com a revisão da literatura que a classifica este motivador como um dos maiores impulsionadores para internacionalização.

Porém, do grupo pesquisado, três empresas (Adcos, Realgems e Age do Brasil) relataram que seu processo de internacionalização não foi motivado por ação da própria empresa e sim por interesse do cliente/parceiro internacional. Destaca-se que em dois casos os investidores vieram de um mesmo país (Angola) e o processo aconteceu no mesmo período (2008). Provavelmente nessa época Angola passava por um momento em que havia grande demanda desse tipo de produtos. No caso da Age do Brasil, que administra a rede de franquias AKAKIA, um investidor gostou da loja brasileira se propôs a montá-la em Angola. “Ele quis levar a loja para Angola e a gente deixou, mas no momento nosso foco não é o mercado internacional”, garantiu Guilherme Jacob, diretor da empresa.

Atualmente, cinco das sete empresas pesquisadas destinam seus produtos para o país africano.

EMPRESA	Motivação	Início do processo	Primeiro país
O Boticário	Se tornar marca global	1984	Portugal
Realgems	Foram procurados pelo cliente	2008	Angola
Água de Cheiro	Não informado	1997	Arábia Saudita
Racco	Necessidade de expansão comercial	Não informado	EUA
Niely	Necessidade de expansão comercial	2000	Portugal
Age do Brasil	Foram procurados pelo cliente	2008	Angola
Adcos	Foram procurados pelo cliente	2007	Portugal

Quadro 19 – Motivação da internacionalização

Apesar da internacionalização, nota-se que o comércio exterior não é a prioridade das empresas pesquisadas. As vendas no exterior ainda são modestas e apenas complementam o faturamento das empresas. A exceção fica por conta da Racco que já possui 10% de seu faturamento oriundo de operações internacionais.

A escolha do destino, nas relações internacionais, obedece o defendido pelos autores na revisão da literatura, iniciando pelos países de menor distância psíquica. Seis das sete empresas pesquisadas estão presentes em Angola. O país, de língua portuguesa, vem passando por reformulações pós-guerra e seu desenvolvimento é crescente. Se por um lado há carência de produtos básicos de higiene pessoal há o surgimento de uma classe média disposta a consumir produtos de qualidade.

Outro país que aparece frequentemente nos destinos das empresas pesquisadas é Portugal. A escolha está embasada na menor distância étnica-cultural, principalmente na facilidade que o idioma representa.

Nota-se que empresas de um porte maior, e com processos mais estruturados, seguem o enfoque econômico da internacionalização, avançando por países de maior distância psíquica. O Boticário e a Niely atuam na Arábia Saudita e no Japão, mercados completamente diferentes do ocidental e com grandes diferenças culturais, financeiras e tecnológicas.

EMPRESA	Faturamento 2009	Faturamento exterior	Países relacionados na internacionalização
O Boticário	R\$ 3,5bi	2%	EUA, Portugal, Angola, Moçambique, Venezuela, Colômbia, Paraguai, Arábia Saudita e Japão
Realgems	R\$ 4milhões	4%	Peru e Angola
Água de Cheiro	R\$ 36milhões	0%	Arábia Saudita
Racco	R\$ 160milhões	10%	EUA, Angola, Portugal, Bolívia e Paraguai.
Niely	R\$ 430milhões	1%	Europa, Angola, Moçambique, EUA, Peru e Japão
Age do Brasil	R\$ 20milhões	1%	Angola
Adcos	R\$ 34milhões	Menos de 1%	Portugal

Quadro 20 – Participação da internacionalização no faturamento das empresas

Maior detalhamento sobre o processo de internacionalização de cada empresa analisada podem ser visualizadas no anexo VI – Internacionalização.

## 4.5 Tecnologia da Informação

As empresas pesquisadas utilizam fortemente a tecnologia da informação para auxiliar no controle gerencial e no processo de internacionalização.

Percebeu-se que ferramentas de controle gerencial como Orçamento, EVA, BSC, Custo ABC, ROI, capital intelectual, preços e transferência e medidas de satisfação do cliente são quase impossíveis de serem utilizadas sem o apoio de soluções tecnológicas. A complexidade das operações, a seqüência lógica das etapas e o grande volume de dados tornam a automação fundamental para implementação de controles gerenciais.

Todas as empresas pesquisadas utilizam sistemas de informações integrados, ERP, com a finalidade de dar suporte a maioria das funções operacionais e estratégicas. A maioria dessas aplicações ERP permite a geração e o acompanhamento dos orçamentos, a apuração dos custos reais dos produtos (ABC, Custo Médio, absorção) e se interligam, enviando informações, com ferramentas de BSC. Não há unanimidade na escolha dos fornecedores do *software* ERP: há desde empresas estrangeiras (a holandesa SAP) como nacionais (Totvs, Everest, Microsiga...).

Já quanto à internacionalização não foi notado nenhum grande impacto da tecnologia ou de soluções informatizadas no processo. Claro que o uso de mensagens eletrônicas (email), *internet*, redes sociais e sistemas integrados facilitam o acompanhamento das metas das unidades internacionais. Mas não se vê no processo de internacionalização um grande impacto ou influência da tecnologia da informação. Nenhuma das empresas pesquisadas, por exemplo, alegou como dificuldade na internacionalização o fato de o país de destino estar avançado ou atrasado tecnologicamente. Também nenhuma empresa relatou ter que modificar substancialmente seus sistemas eletrônicos em função da entrada em um país estrangeiro. As alterações normalmente se limitam a adequação da moeda (câmbio) e da legislação tributária local.

Nota-se claramente que quanto maior o faturamento da empresa maior o nível de informatização dos processos.

Nota-se também a predominância do uso de planilhas eletrônicas (excel da Microsoft) como ferramenta de apoio para diversas atividades. Essas planilhas eletrônicas deixaram de ser utilizadas somente para formatação e apresentação dos dados. Atualmente elas são utilizadas para consolidação das informações originárias de diferentes fontes (ERP, BSC, mercado, *internet*, base de dados antigas...).

Poucas empresas utilizam técnicas de BI para apoio na tomada de decisão, porém todas foram unânimes em admitir que mesmo estando informatizadas precisam transportar os dados para planilhas eletrônicas para consolidação e apresentação dos resultados. Duas empresas relataram que o uso da ferramenta excel como solução de apoio para tomada de decisão é fundamental para a empresa.

EMPRESA	Faturamento em 2009	Nível de informatização	Solução ERP	Implantação do ERP	Ferramentas de BI	Uso de Planilha
O Boticário	R\$ 3,5bi	Alto	SAP/R3	2005	Sim	Baixo
Realgems	R\$ 4milhões	Baixo	Everest	2002	Não	Alto
Água de Cheiro	R\$ 36milhões	Médio	Sapiens	2007	Não	Médio
Racco	R\$ 160milhões	Alto	Microsoft Ax	2007	Sim	Baixo
Niely	R\$ 430milhões	Alto	Protheus Totvs	2009	Sim	Alto
Age do Brasil	R\$ 20milhões	Baixo	Consistem	2009	Não	Alto
Adcos	R\$ 34milhões	Alto	Mega Sistemas	2006	Sim	Médio

Quadro 21 – Utilização de ERP e BI

Percebe-se que a dependência do uso de planilhas eletrônicas é maior quando a empresa não possui um *software* de BI e que quanto maior o grau de informatização da empresa menor a necessidade das planilhas eletrônicas de apoio.

Nas técnicas de BI nota-se a predominância do DW (*Data Warehouse*) como ferramenta para geração de informações para tomada de decisão. Nenhuma empresa relatou estar utilizando *Data Mining*, *Data Mart*, Redes Neurais, *softwares* de regressão linear ou algoritmos de inteligência artificial.

Empresa	Faturamento em 2009	Data de implantação	Importância para a empresa	Percentual do faturamento
O Boticário	R\$ 3,5bi	1999	Baixo	?
Realgems	R\$ 4milhões	2010	Médio	1,5%
Água de Cheiro	R\$ 36milhões	Não possui	Não possui	Não possui
Racco	R\$ 160milhões	2005	Alta	10%
Niely	R\$ 430milhões	Não possui	Não possui	Não possui
Age do Brasil	R\$ 20milhões	Não possui*	Não possui	Não possui
Adcos	R\$ 34milhões	Não possui	Não possui	Não possui

\*A Age do Brasil (AKAKIA) possui um franqueado que começou a realizar vendas pela *internet*

Quadro 22 – Utilização do *e-commerce*

Todas as empresas pesquisadas utilizam a *internet* como forma de divulgação de seus produtos e como alternativa para relacionamento com o cliente. O *e-commerce* vem sendo utilizado ainda de maneira muito limitada. Muitas empresas não priorizam a venda pela *internet* por não acreditar no retorno. A exceção fica por conta da Racco que em apenas 5

anos da implantação da primeira versão do seu *e-commerce* já totaliza 10% do faturamento em operações realizadas pela *internet*.

EMPRESA	Faturamento em 2009	Solução tecnológica				
		ERP	BI	<i>commerce</i>	CRM	SCM
O Boticário	R\$ 3,5bi	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Niely	R\$ 430milhões	Sim	Sim	Não	Não	Não
Racco	R\$ 160milhões	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Água de Cheiro	R\$ 36milhões	Sim	Não	Não	Não	Não
Adcos	R\$ 34milhões	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Age do Brasil	R\$ 20milhões	Sim	Não	Não	Não	Não
Realgems	R\$ 4milhões	Sim	Não	Sim	Não	Não

Quadro 23 – Ferramentas tecnológicas utilizadas

Percebeu-se que quanto maior o faturamento da empresa maior o investimento em soluções tecnológicas mais modernas. As exceções ficam por conta da Niely que não possui *e-commerce* e nem soluções de CRM e SCM e da Realgems, com seu sistema de vendas pela *internet* que já contabiliza 1,5% do faturamento da empresa.

Maior detalhamento sobre as ferramentas de tecnologias utilizadas por cada empresa analisada podem ser visualizadas no anexo VI – Ferramentas tecnológicas.

## 5 CONCLUSÃO

Percebeu-se com esta pesquisa que, independente do porte ou de seu faturamento, as empresas de cosmético brasileiras continuam com uma gestão bastante familiar e centralizada. Em quase todas as empresas pesquisadas a administração é marcada pela presença do sócio majoritário que determina metas de crescimento, influencia na gestão, acompanha os principais projetos e toma as decisões estratégicas. Nesse sentido, quanto menor a empresa maior é a influência dos sócios no cotidiano de suas operações. Porém, todas as empresas pesquisadas estão organizadas por centros de responsabilidades, onde predomina o centro de custos. Provavelmente a intenção é atribuir aos gerentes responsabilidades que propiciem a redução de custos e despesas.

Conclui-se que os sistemas de controle gerencial das empresas pesquisadas estão em freqüente evolução. As empresas estão sempre aprimorando seus controles e buscando novas ferramentas. Na maioria dos casos pesquisados a empresa busca auxílio de parceiros (facilitadores, consultorias e empresas especializadas).

Uma outra conclusão da pesquisa é quanto ao uso das ferramentas de controle gerencial. O orçamento continua sendo a forma de controle mais utilizadas pelas empresas, em função da facilidade de elaboração, assimilação e acompanhamento dos resultados. Percebeu-se que empresas de menor porte se utilizam de ferramentas de controle mais simples, sem a necessidade de grandes investimentos. Já as empresas de maior porte optam por ferramentas mais complexas, principalmente o BSC. O mesmo acontece com relação a organização por centro de responsabilidades, onde empresas maiores se estruturam, normalmente, por centros de investimento.

Parte dessas escolhas pode ser justificada pelo nível de informatização dos controles da empresa. Empresas maiores investem mais em tecnologia e com isso tem acesso a ferramentas e técnicas de gestão mais modernas.

Outra conclusão importante diz respeito ao auxílio da tecnologia da informação no controle gerencial e no processo de internacionalização. A conclusão é que ferramentas de controle gerencial como Orçamento, EVA, BSC, Custo ABC, ROI, capital intelectual, preços e transferência e medidas de satisfação do cliente são impossíveis de serem utilizadas sem o apoio de soluções tecnológicas. Quanto maior o porte da empresa maior a dependência por soluções tecnológicas. O grande volume de dados a serem tratados em cada um das ferramentas de controle gerencial exige o uso de computadores.

Já quanto ao processo de internacionalização não foi notado nenhum grande impacto ou auxílio da tecnologia da informação no processo. Nota-se que o uso de mensagens eletrônicas (email), *internet*, redes sociais e sistemas integrados facilitam a gestão de toda a empresa e, por conseqüência, das operações internacionais. Também não foi relatada a necessidade de grande mudanças nos sistemas eletrônicos da empresa em função das operações no exterior.

Todas as empresas pesquisadas utilizam sistemas ERP. Esses sistemas possuem módulos integrados que alimentam e acessam uma base única de dados, dando suporte a maioria das funções operacionais e estratégicas. Normalmente no pacote ERP estão incluídas ferramentas de controle de custos (custo padrão, ABC, custeio por absorção) e orçamentos (de custo, de receitas e de investimento), porém seu uso depende da necessidade de gestão da empresa.

Por fim, quando se comparam os achados do presente estudo com as características relacionadas ao plano de referência teórico que fundamentou este trabalho, conclui-se que o sistema de controle de gerencial em uso nas empresas e o processo de internacionalização estão alinhados com a revisão de literatura. Ou seja, teoria e prática estão em alinhadas. Porém duas considerações devem ser feitas com relação aos modelos que pregam a evolução incremental (ou em etapas) da internacionalização:

A maioria das escolas de internacionalização, de abordagem comportamental, prega que ela acontece em um escala evolutiva: as empresas começariam com exportações esporádicas, evoluindo para uma linha de exportações regulares, distribuição de produtos, realização de parcerias e, somente quando atingido um determinado grau de maturidade, abririam filiais no exterior.

Notou-se, na pesquisa, a forte presença do enfoque econômico, onde as empresas aproveitam as oportunidades independente de estarem ou não em determinado estágio da cadeia evolutiva. Três das empresas pesquisadas saltaram a fase de sondagem e/ou exportações esporádicas e se internacionalizaram abrindo lojas (próprias ou franqueadas) no exterior.

A outra questão é escolha do país de destino: segundo a qual as empresas, motivadas pela necessidade de conhecer novos mercados, por questões de sobrevivência no mercado interno e como estratégia para expansão comercial, fazem a opção pela internacionalização. No grupo pesquisado, três empresas relataram que seu processo de internacionalização não foi uma escolha da própria empresa. Não havia a intenção de buscar novos mercados no exterior. O cliente/parceiro internacional procurou a empresa e realizou as ações necessárias para levar os produtos.

Apesar de serem internacionalizadas o percentual das operações do exterior no faturamento dessas empresas é relativo baixo, na maioria dos casos inferior a 2%. Isso pode ser explicado pelo fato da internacionalização ter sido uma oportunidade de negócio e não uma opção estratégica da empresa.

Da mesma forma a realização das vendas eletrônicas. Em nenhuma das empresas pesquisadas o *e-commerce* apresentou percentuais significativos. Muitas empresas não possuem a possibilidade de compra de seus produtos pela *internet*. Tal fato pode também ser explicado pelo tipo de produto vendido (cosméticos), que necessita ser visualizado e/ou sentido pelo cliente.

Durante a realização desta pesquisa foram identificados alguns aspectos que merecem ser aprofundados, através da realização de novas pesquisas sobre o tema estudado.

Como cinco das sete empresas pesquisadas comercializam seus produtos em Angola, sugere-se a realização de pesquisas verificando as causas da escolha do país africano.

Como muitos sistemas eletrônicos influenciam a forma de trabalho das organizações, sugere-se também a realização de pesquisa que permita avaliar os impactos da implantação de um sistema ERP na estrutura da empresas e nos sistemas de controle gerencial.

Para finalizar propõe-se também a realização de futuras pesquisas, complementando este estudo, com a inclusão de novos casos que não puderam aqui avaliados devido ao tempo e as dificuldades apontadas no capítulo de metodologia.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. Disponível em: <[http://www.abihpec.com.br/noticias\\_texto.php?id=210](http://www.abihpec.com.br/noticias_texto.php?id=210)> Acesso em: 22 maio 2010.

ADCOS.COM. Disponível em:< <http://www.adcos.com.br/>> Acesso em: 20 out.2010.

AGUADECHEIRO.COM. Disponível em: <<http://www.aguadecheiro.com.br/>> Acesso em: 18 out. 2010.

AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. In: Congresso ANPCONT, 1, 2007, Gramado. *Anais...*São Paulo: ANPCONT, 2007. CD-ROM.

AKAKIA.COM . Disponível em:< <http://www.akakia.com.br/>> Acesso em 05/10/2010.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. *O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões*. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, 2005.

ALMEIDA, W. A. *Sistema de controle de gestão em uma instituição do setor financeiro brasileiro: estudo de caso*. 2006. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ALVARENGA, SORAIA DE BARROS E BALESTRIN, ALSONES. *Coletivas para internacionalização de pequenas e médias empresas*. ESO2311. XXXIII Encontro Anual da ANPAD, São Paulo, 2009.

ALVES, C. O. A.; SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. Implicações da Adoção do Modelo de Merchant na Avaliação do Uso da TI para Controle Gerencial do Serviço Público – Análise do Portal Comprasnet. *Contabilidade Vista & Revista*, Papulha, BH, v 19, n. 1, p 83-108, jan/março 2008.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Basinskoke, v.24, n.2, p.209-231, 2nd Quarter, 1993.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, Armonk, NY, v.30, n.1, p.63-92, spring. 2000.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo, Editora McGraw Hill, 2008.

ATKINSON, ANTHONY A [et al]. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, JOSÉ G. P.; GOMES, JOSIR. S. *Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras*. In: ENANPAD, XXV, 2001. Campinas. *Anais...* Campinas-SP: ANPAD, 2001. CD-ROM.

BARRETO, A.S.P.; ROCHA, A. *A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior*. In:

ROCHA, A. (Org.). *Novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. cap. 2. (Coleção Estudos Coppead).

BARRETO, A.S.P. *Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e Networks no investimento direto no exterior*. Tese (Doutorado em Administração) – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

BIANCHI, M. et al. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENCONTRO ANUAL DA ANPAD entre 1999 e 2008. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/viewFile/11329/6702>> Acesso em: 10 ago 2010.

BOTICARIO.COM . Disponível em: <<http://internet.boticario.com.br/portal/site/internetbr/>> Acesso em: 01out. 2010.

BOUÇAS, ANGELA S. E GOMES JOSIR S. *Sistemas de Controle Gerencial em Empresas brasileiras internacionalizadas: o caso de uma empresa de material elétrico*. Revista Universo Contábil, FURB, Blumenau, v. 6, n. 2, p. 06-26, 2010. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/viewFile/1182/1275>> Acesso: acesso em 12 nov.2010

BRAGA, Cláudio V. *Rede neural e regressão linear: comparativo entre as técnicas aplicadas a um caso prático na Receita Federal*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmec, Ibmec, Rio de Janeiro, 2010.

BROOKING, ANNIE, *Intellectual Capital. Core asset for the third millenium enterprise*. International Londres: Thomson Business, 1996.

BUENO, WILSON C. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CAMP, ROBERT C. *Benchmarking O caminho da Qualidade*. São Paulo, Pioneira, 2002.

CAMPELO, Karen Barreto. *Mudança Estratégica: o caso da expansão de O Boticário*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

CANAN, I.; FONSECA, A. C. P. D. *Sistemas de controle gerencial: estudo de caso nas empresas Bunge e Amaggi*. Revista Capital Científico, Guarapuava - PR v.4 n.1 jan./dez. 2006. Disponível em: <<http://web01.unicentro.br/revistas/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/637/839>> Acesso em 09/07/2010

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 339 p.

CORREA, RAFAEL FELIX et al. O impacto do e-commerce na sociedade. *Revista de Informática Aplicada/Journal of Applied Computing* ,Vol. II - n0 02 - jul/dez 2006.

COSENZA, J.P.; ALEGRÍA, A.I.Z. e LAURENCEL L.C. Relação entre preços de transferência e conflito organizacional em empresas descentralizadas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 12, n. 3, p. 14 – 27, set/dez 2009.

COSMÉTICA a sério - Adcos eleva conceito de produto cosmético no Brasil, conquista classes A-B e ganha espaço internacional. Publicado na Revista Gestão Empresarial – Publicação Trimestral do grupo Brasil de empresas de contabilidade. Abril/Maio/Junho de 2008. Ano 3. Número 8.

DAFT, R. L. *Teoria e projeto das organizações*. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

\_\_\_\_\_; MARCIC, D e ARAIZA, J. G. M. *Introducción a la administración*. 4. ed. México: Thomson, 2006.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. *Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DELOITTE CONSULTING. *ERP's Second Wave: maximizing the value os ERP-Enabled Processes*. Relatório de pesquisa publicado pela Deloitte Consulting. 1998

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

DIEHL, C.A.; BOOSE, E.S.S. e OTT, E. *Características de controle organizacional de empresas da região do Sul do Brasil*. In: CONGRESSO DO CURSO MESTRADO DA USP, 2009, . Anais... 2009,. São Paulo: USP, 2009. 1 CD-ROM.

DRUCKER, P.: O futuro já chegou. *Revista Exame*, ano 34, n.6, edição 710, p.112-126, janeiro/2000.

\_\_\_\_\_. *Peter Drucker na prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

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

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

DUARTE, ROBERTO G et al. *O papel dos relacionamentos interpessoais no processo de internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES)*. ESO2227, XXXIII Encontro Anual da ANPAD, São Paulo, setembro/2009.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.  
EXAME. Revista exame, edição de 27 maio 2010.

ESCALFONI, RAFAEL E. L., FRANCO, CARLOS A.S., BORGES, MARCOS R.S. *Apoiando o Desenvolvimento Colaborativo de Idéias com o B2i: Banco de Idéias Inovadoras*. V Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos, 2008. Disponível em: <[http://www.sensesconsultoria.com/publicacoes/SBSC08\\_3500a204.pdf](http://www.sensesconsultoria.com/publicacoes/SBSC08_3500a204.pdf)> Acesso em: 11 set. 2010

ÉPOCA. Revista Época Negócios. Editora Globo. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/> 2010> Acesso em 11 dez. 2010.

ÉPOCA. Época Negócios 100 – WSCOM matéria de 03/12/09. Editora Globo. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/> 2009>. Acesso em 04/10/2010

FERREIRA, A., e OTLEY, D. *Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system*. Working Paper Series, Social Science Research Network, 2006. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=896228>> Acesso em 16 ago 2010.

FERREIRA, AURÉLIO B. De HOLANDA. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2009.

FILGUEIRAS, Aline A. *Impacto do sistema de controle gerencial de empresas internacionalizadas: estudo de caso Marcopolo S.A.* Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

FISCHER, I.S.; COLAUTO, R.D.; *Análise do impacto da variação cambial no preço de transferência e no resultado do período: o caso da Fiat Automóveis S/A*. Revista Universo Contábil, FURB, Blumenau, v. 5, n. 2, p. 71-86, 2009. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/viewFile/1404/960>> Acesso em 03/10/2010

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

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

FORBES - Revista Forbes do Brasil, Edição de 17 de janeiro de 2001

FREZATTI, FABIO; PACE, EDUARDO S. U.; AGUIAR, ANDSON B. *Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto*. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 1, p. 1-21, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_831.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_831.pdf)> Acesso em 08 ago 2010.

FREZATTI, FABIO; ROCHA, WELINGTON; NASCIMENTO, ARTUR R.; JUNQUEIRA, EMANUEL. *Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, RAY H., NOREEN, ERIC W., BREWER, PETER C. *Contabilidade Gerencial*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

- GOMES, JOSIR. S. e SALAS, J. M. A. *Controle de gestão: uma Abordagem Contextual e Organizacional*. 3. ed São Paulo. Ed. Atlas,. 2001.
- GOMES, JOSIR. S. e MARTINEWSKI, A. L. *Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: algumas evidências em empresas do setor de serviços*. In: XXV Encontro Nacional da ANPAD, 2001, Campinas. Anais do XXV ENANPAD 2001.
- GOVINDARAJAN, V. e GUPTA, A. K. *Fixando uma direção no novo ambiente global*. In: FINANTIAL TIMES. Dominando os Mercados Globais. São Paulo: Editora Makron, 2001.
- HANSEN, D. R., MOWEN, M. M. *Gestão de custos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HITT, M.A.; IRELAND, R. DUANE, HOSKISSON, ROBERT E. *Administração estratégica*. Thomsom: São Paulo, 2002.
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C.A. (Org.). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- HOFSTEDE, G. H. The cultural relativity of organizational practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, v. 14, no. 2, p.75, 1983.
- HORNGREN, CHARLES T.; DATAR, SRIKANT M. ; FOSTER, GEORGE. *Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- IBGE. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br/home/> 2010 >. Acesso em: maio / jun. 2010
- INMON, W. H. *Como construir o Data Warehouse*. Rio de Janeiro : Campus, 2002.
- JIAMBALVO, JAMES. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 8, no. 1, p. 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_.; MATTSON, G. *International marketing and internationalization process*. In: TURBULL P. Research in international marketing. London: Croom Helm, 1986.
- \_\_\_\_\_.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.
- JORDAN, H; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. *O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 5 ed. Lisboa: Áreas Editora, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 8.ed.Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KEEGAN, W. J. *Global marketing management*. 5. ed. São Paulo : Prentice Hall Internacionol Editions, 1995.
- KIMBALL, R. *Data Warehouse toolkit: técnicas para construção de Data Warehouses dimensionais*. Tradução Mônica Rosemberg. São Paulo : Makron Books,1998.

KOTLER, P. Pensar globalmente, atuar localmente. *HSM Management*, Barueri, n.2, p. 6- 12, mai./jun. 1997.

KOVACS, ERICA P.; OLIVEIRA, BRIGITTE R.; MORAES, WALTER FERNANDO ARAÚJO. *O Processo de internacionalização de empresas pernambucanas à luz do modelo Uppsala: indícios de um modelo exógeno de internacionalização*. 4º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Porto Alegre. 2007.

LAUDON, KENNETH C. e LAUDON, Jane P. *Management information system*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

LEITE, FABIANO L. C.; DINIZ, EDUARDO H.; JAYO, MARTIN. *Utilização de Business Intelligence para operacionalização de agências bancárias: um estudo de caso*. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 8, n. 2, artigo 2. 2009. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>> Acesso em 06 ago 2010

LIMA, Rcardo Roberto. *Planejamento estratégico alinhado com a tecnologia da informação*. II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte e Nordeste de Educação Tecnológica, João Pessoa, 2007.

MACINTOSH, N. B. *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

MACIARIELLO, J A. e KIRBY, C J. *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

MANARA, CECILIA. *Capital intelectual ajuda as pequenas*. Diário Comércio, Indústria & Serviços. Clipping INPI 2010. Disponível em: <[http://www.dci.com.br/noticia.asp?id\\_editoria=4&id\\_noticia=339790](http://www.dci.com.br/noticia.asp?id_editoria=4&id_noticia=339790)> Acesso em: 10 set.2010

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, ELISEU; ANTUNES, MARIA THEREZA POMPA. *Gerenciando o capital intelectual: uma proposta baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras*. REAd (Revista Eletrônica de Administração/UFRS) – Edição 55 Vol 13 Nº 1, 2007. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/14473/8392>> Acesso em: 20 ago 2010.

MARTINEWSKI, A. L. *Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras estatais e privatizadas: estudo de casos*. Tese (Doutorado em Administração) - UFRJ/COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

MERCHANT, K. A. *Modern management control systems: text & cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. *Panorama geral de internacionalização de empresas*. Brasiltradenet, 2010. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br/Internacionalizacao/frmPanoramaGeral.aspx>> Acesso em 11 set.2010

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, LUIZ CARLOS; SILVA, JOSÉ D. G.; CAVALCANTI, ROSA F. V.; AQUINO, ELIANE M.; FELLOWS, CLARISSA P. *Olhando para Fora da Empresa: Combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para Considerar o Fornecedor na Medição de Desempenho.* EnANPAD, XXV, 2001. Campinas. Anais. Campinas-SP: ANPAD, 2001. CD-ROM.

MOSCOVE, STEPHEN A., SIMKIN, MARK G., BAGRANOFF, NANCY A. *Sistemas de informações contábeis.* São Paulo: Atlas, 2002.

NIELE.COM . Disponível em:< <http://www.niely.com.br/>> Acesso em 03/10/2010.

OLIVEIRA, JAYR FIGUEIREDO. *Uma reflexão dos impactos da tecnologia da informação no Brasil: a visão da sociedade das empresas e dos sindicatos.* São Paulo: Érica, 1999.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial.*, 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Robson R. *Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: os casos das escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro.* Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, LUIZ C. A.; PINOCHET, LUIS H. C.; BERTOLIN, ANA P. G.; PEREIRA, HEITOR J. *A Tecnologia da Informação como Instrumento do Posicionamento Estratégico.* ESO1236. XXV Encontro Anual da ANPAD, Campinas-SP. 2001.

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

PACHECO, Henrique F.; FARIAS, Isabel de A. *A diversidade geográfica das born globais: o caso da Brasileira Automatos.* VI WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. Anais... Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2007.

PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.* 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

PEREIRA, MÁRIO C. C. *Empresas de serviços contábeis: condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora.* *Revista Pensar Contabil*, 2008.

PINTO, MARCELO MACHADO BARBOSA. *A internacionalização deeEmpresas do setor de vestuário: um estudo sobre uma empresa de moda praia no Brasil.* ESO2367, XXXIII Encontro Anual da ANPAD, São Paulo, setembro/2009.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva das nações.* In: PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RACCO.COM . Disponível em:< <http://www.racco.com.br/>> Acesso em 10out.2010

RAULOB, Savana M. *Controle gerencial em empresas internacionalizadas: caso Petrobrás Uruguay Distribución.* Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

REALGEMS.COM . Disponível em:< <http://www.realgems.com.br/>> Acesso em: 15out.2010

RIBEIRO, FERNANDA C. F.; MELO, PEDRO L R. *O Processo de internacionalização da rede de franquias 'O Boticário' no mercado Norte-Americano*. Workshop sobre internacionalização de empresas. FACEF. No 3, Vol. 10, 2007.

Disponível em:< <http://www.facef.br/revistas/index.php/facefpesquisa/article/view/106>>. Acesso em: 10dez.2010.

RICHARDSON, JARRY ROBERTO. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROCHA, ANGELA et al. *Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software*. Encontro Anual da ANPAD 2005, 29., CD-ROM. Brasília, 2005.

SCHEINBERG, GABRIELA. Perfumes : as essências da natureza. *Revista Galileu*. 2010.

Disponível em: <[http://galileu.globo.com/edic/116/rep\\_perfumes.htm](http://galileu.globo.com/edic/116/rep_perfumes.htm)>. Acesso em: 01out.2010

SILVA, Cristina Isabel Moreira. *Análise do impacto visual da montra no comportamento do consumidor utilizando ferramentas de Data Mining*. Dissertação (Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, 2009.

SILVA, ANDERSON SOARES; FONSECA, ANA CAROLINA P.D. *Controle gerencial por meio do Benchmarking: o caso de uma organização de Ciência e Tecnologia da Marinha do Brasil*. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, UFMG, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, 2009.

Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/viewFile/615/413>> Acesso em 28 set.2010

SILVEIRA, MARCO A. P. *Os sistemas de informação e as novas formas organizacionais*. ADI875, XXV Encontro Anual da ANPAD, Campinas-SP, 2001.

SOLOMON, J.E. *Corporate governance and accountability*. 2.ed. New York: Wiley, 2007

TECHENCICLOPEDIA. Disponível em:< <http://techweb.com>> Acesso em 22/05/2010.

TURBAN, E.; RAINER, R. K. e POTTER, R. E. *Administração da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VALLE, BENJAMIM DE MEDEIROS. *Tecnologia da Informação no Contexto Organizacional*. *Ciência da Informação*. Brasília, DF, V.25 p. 7 a 11, jan a abril 1996.

VASCONCELLOS, EDUARDO. *Internacionalização competitiva*. São Paulo : Atlas, 2008.

VENTURA, ELVIRA C. F. *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: Editora Banco Central do Brasil, 2009.

WARREN, CARL S.; REEVE, JAMES M.; FESS, PHILIP E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

YIN, ROBERT K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A - Questionário aplicado na pesquisa



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### DADOS RELATIVOS AO ENTREVISTADO

Nome:

Cargo:

Grau de instrução:

Tempo na empresa:

#### PARTE I – Dados gerais da empresa

- 01) Razão Social da empresa:
- 02) Email:
- 03) Telefone:
- 04) Faturamento bruto em 2009:
- 05) Quantidade de funcionários:
- 06) Unidades no Brasil:
- 07) Unidades no Exterior:

Nessa parte do questionário estamos interessados em obter informações sobre a forma como se encontram estruturadas as responsabilidades das diversas funções dentro da empresa na administração das unidades operacionais.

- 01) Há quanto tempo foi implantado o atual sistema de controle gerencial da empresa?
- 02) De que forma foi desenvolvido o projeto do sistema de controle gerencial atual:
  - ( ) Foi projetado por consultores externos contratados pela empresa
  - ( ) Foi projetado pela própria empresa
  - ( ) Outros, favor especificar:

- 03) Descreva sucintamente como está desenhada a estrutura hierárquica (organograma) da empresa:

04) Qual o tipo de estrutura organizacional implantada na empresa?

estrutura funcional - funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns, onde a coordenação, o controle e as decisões são centralizados e a comunicação é vertical.

estrutura divisionalizada – Maior descentralização, adota controle por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados à eficácia.

estrutura matricial - combina o uso de controle por resultados e controle ad-hoc. Possuem poucos níveis hierárquicos, a autoridade é descentralizada, o controle vertical é mínimo com predominância do controle horizontal.

Outros, por favor, especifique

05) Caso a empresa esteja estruturada em centros de responsabilidade, qual o conceito de centro utilizado?

Centro de despesas;

Centro de Custos;

Centro de Lucros;

Centros de Investimentos;

Outros, por favor, comente:

06) Como a empresa trata as transferências de produtos/serviços de uma unidade para outra? Por favor, comente

07) Existe algum processo formal de acompanhamento (avaliação) das atividades realizadas nos centros de responsabilidades? Em caso positivo, poderia comentar os critérios utilizados?

08) Considerando que as empresas assumem estratégias diferentes em relação ao mercado. Favor assinalar a alternativa que mais se aproxima da estratégia da empresa em relação aos concorrentes:

Liderança de custos: procura fornecer bens e serviços ao menor custo, através de ganhos de experiência, da produção em grande escala e do controle rígido dos custos operacionais.

Diferenciação: procura oferecer um produto diferenciado para o cliente.

Estratégia de enfoque: foca exclusivamente no atendimento ao cliente (quando há um único comprador)

Outros, por favor, comente:

## PARTE II – Ferramentas de controle

Por favor, assinale quais as ferramentas de controle gerencial são utilizadas atualmente pela empresa.

=====

Orçamento - Em caso positivo, por favor comente:

1) Quais são os tipos de orçamentos existentes:  de custos  de receitas  de investimento  outros

2) Qual a periodicidade:  mensal  semestral  anual  plurianual

3) Qual o grau de importância para a empresa:  Fundamental  Alto  médio  baixo

4) Há metas estabelecidas com base no orçamento?  sim  não

5) Há algum tipo de penalidade quem não cumprir o orçamento?  sim  não. Em caso afirmativo, por favor, comente.

6) Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração do orçamento? Qual?

7) Há algum sistema eletrônico que acompanhe a execução do orçamento? Qual?

8) Qual o principal motivo para utilização desses indicadores?

=====

Custo Padrão

Em caso positivo, por favor comente:

1) Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do custo padrão? Qual?

2) Qual o principal motivo para utilização desse sistema?

=====

Custeio Baseado em Atividades (custo ABC)

Em caso positivo, por favor comente:

1) Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do custo ABC? Qual?

2) Qual o principal motivo para utilização desse indicador?

=====

ROI (Return On Investment)

Em caso positivo, por favor comente:

- 1) Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do ROI? Qual?
- 2) Qual o principal motivo para utilização desse indicador?

=====

EVA (Valor Econômico Agregado)

Em caso positivo, por favor comente:

- 1) Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do EVA? Qual?
- 2) Qual o principal motivo para utilização desse sistema?

=====

BSC (Balanced Scorecard)

Em caso positivo, por favor comente:

- 1) Há algum sistema eletrônico que auxilie na elaboração e acompanhamento do BSC? Qual?
- 2) Qual o principal motivo para utilização desse sistema?
- 3) Precisou contratar empresa especializada para o desenvolvimento do sistema?
- 4) Como é avaliado se as metas (expectativas) estão sendo alcançadas?
- 5) Quais foram as principais dificuldades e barreiras encontradas?
- 6) Quais são suas principais vantagens e desvantagens percebidas?

=====

Governança Corporativa

Em caso positivo, por favor comente:

Quais dos mecanismos a seguir são utilizados pela empresa para auxiliar no acompanhamento das ações dos administradores?

- conselho de administração
- conselho fiscal
- participação direta dos proprietários nas decisões da empresa
- comitê de Inovação
- vigilância mutua entre empregados
- Política de incentivo gerenciais
- sistema de controle interno
- código de conduta ou de ética
- ambiente institucional do país.
- mercado de bens e serviços (que produz referencias quanto à eficiência dos gestores),
- concorrência no mercado de trabalho dos dirigentes,
- mercado de capitais (seja no monitoramento, seja nas ações diretas de tomada de controle).

=====  
 Benchmarking

Em caso positivo, por favor comente.

=====  
 Preços de transferência

Em caso positivo, por favor comente:

Qual a política de definição dos Preços de Transferência utilizada pela empresa?

- Preço de Transferência com base no mercado – utiliza o valor de mercado, como se o produto ou serviço fosse vendido a compradores externos
- Preço de Transferência com base no preço negociado - o preço é acertado entre as divisões que compram e vendem o produto
- Preço de Transferência embasado no custo de produção - emprega custos reais ou padrões (orçados) para seus cálculos.
- Preço de Transferência Administrado - o gestor da empresa define arbitrariamente uma política de preços para as transferências internas.

3) Existe algum sistema computadorizado que auxilie na avaliação de Preços de Transferência?

Em caso positivo, por favor, especifique:

=====  
 Medidas de satisfação do cliente

Em caso positivo, por favor comente:

1) Quais indicadores utilizados para medir a satisfação do cliente:

- pontualidade no atendimento
- preço de mercado
- qualidade dos produtos
- quantidades de reclamações
- quantidade de devoluções
- quantidade de entregas feitas no prazo
- outros. Quais: \_\_\_\_\_

=====

Capital Intelectual

Em caso positivo, por favor comente:

1) Por favor, ordene de 1 a 4 (sendo 1 o mais importante e 4 o de menor importância) os ativos de maior importância para a organização:

- Ativo de mercado – potencial que a empresa possui em decorrência das conquistas do mercado: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição
- Ativo Humano – know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design.
- Ativos de Propriedade intelectual – expertise, criatividade, conhecimento, habilidades dos funcionários
- Ativos de Infra-estrutura - Tecnologias, metodologias e processos empregados (cultura organizacional, sistemas de informação, métodos gerenciais, banco de dados de clientes...)

2) Há alguma forma de mensuração do capital intelectual da empresa? Qual ?

3) Estas informações estão evidenciadas nas demonstrações financeiras?

=====

Outras ferramentas, por favor comente.

### PARTE III – INTERNACIONALIZAÇÃO

1) Qual foi a primeira atividade de internacionalização realizada pela empresa?

- Feira e eventos internacionais – participação com stands, promovendo a marca
- Exportação - envio de bens e serviços para outros países
- Licenciamento – autorização para que outra empresa (licenciada) fabrique ou venda seus produtos
- Alianças estratégicas - permite compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais.
- Abertura de unidade própria no exterior – quando se abre uma filial no exterior

2) Favor relacionar as três principais motivações para a empresa atuar no mercado internacional?

Categoria	Motivação
-----------	-----------

1<sup>a</sup>

2<sup>a</sup>

3<sup>a</sup>

3) Atualmente em qual(is) estágio(s) pode ser classificada o grau de internacionalização da empresa?

- Não existe qualquer relacionamento com mercado internacional
- Feira e eventos internacionais – participação com stands, promovendo a marca
- Exportações esporádicas - não existência de atividades regulares de exportação
- Exportação regulares
- Licenciou empresas internacionais para venda no exterior
- Possui franqueados que realizam venda no exterior
- Possui unidade própria de venda no exterior
- Possui de unidades de produção e venda de produtos no exterior.

4) Por favor, preencha o quadro abaixo informando cada país que a empresa se relaciona no exterior.

País	Tipo	Ano	Motivo	Dificuldades
------	------	-----	--------	--------------

Sendo:

Pais: informar o nome do País ou região (américa-latina, áfrica, oriente médio...)

Tipo: informar o tipo de operação realizada no país: congressos, exportação, unidade própria, franchising, licenciamento ou unidade de produção.

Ano: informar o ano do início da atividade

Motivo: informar o que levou a escolha desse País.

Dificuldades: informar a principal dificuldade encontrada no País.

5) Foi contratada alguma empresa para assessorá-los no processo de internacionalização? Se sim, qual foi o motivo?

6) A empresa comercializa algum tipo de produto exclusivamente no exterior (ou seja, que não seja vendido no Brasil)? Se sim, qual foi o motivo ?

7) Foi preciso fazer alguma alteração no produto/serviço para alcançar os mercados pretendidos?

8) Descreva sucintamente como foi o processo da internacionalização?

9) Qual percentual do faturamento bruto é originário de operações no mercado internacional?

10) A empresa teve que sofisticar o seu sistema de controle gerencial após a internacionalização?

11) O sistema de controle gerencial utilizado no Brasil é o mesmo utilizado no exterior?

12) Houve algum problema na definição de preço de transferência nas operações com o mercado internacional? Quais e como foram solucionados?

13) Houve algum problema com a definição das taxas de cambio nas operações com o mercado internacional? Quais e como foram solucionados?

14) Que mudanças ocorreram na estrutura organizacional da empresa em função da internacionalização?

15) Como são avaliadas as unidades internacionais?

16) Assinale de 1 a 5 (sendo 1 a maior e 5 a menor) no grau de complexidade percebido pela empresa no relacionamento internacional:

( ) estrutura da organização e dimensão geográfica: requer que a organização adapte seu sistema de controle a cada cultura nacional.

( ) Assimetria informacional: uma vez que gerentes no exterior conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente (leis, gostos, costumes, riscos).

( ) Distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas: que dificultam o acompanhamento dos negócios estrangeiros pela administração central.

( ) Preços de transferência internacionais.

( ) Questões cambiais.

## PARTE IV – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Considerando TI o complexo que envolve computadores (hardwares), programas e sistemas (softwares), profissionais (peoplewares), Sistemas de Informação (SI), redes de comunicação, serviços, metodologias e equipamentos agregados, favor responder os questionamentos a seguir:

1) Resuma, por favor, qual a importância da TI nos controles gerenciais da empresa?

2) Resuma qual a importância da TI no processo de internacionalização da empresa?

3) Por favor, assinale quais as ferramentas tecnológicas são utilizadas atualmente pela empresa:

=====

Sistemas de Informação Operacional - tratam das transações rotineiras da organização, normalmente possuem diversos módulos: faturamento, contabilidade, folha de pagamento, contas a receber, pesquisa e desenvolvimento...

1) Esses softwares foram?

desenvolvidos pela própria empresa

desenvolvidos sobre encomenda

comprados no mercado de um fornecedor de software.

2) Em que ano esses sistemas começaram a ser implantados?

3) Esses módulos são?

integrados  parcialmente integrados  independentes.

4) Esses sistemas suportam as operações/atividades internacionais?

Sim, totalmente  Sim, parcialmente  Não

5) As unidades no exterior utilizam o mesmo sistema das unidades no Brasil?

6) Qual o grau de importância para a empresa:  Fundamental  Alto  médio  baixo

=====

SIG - Sistemas de Informação Gerencial – permitem a tomada de decisão pelos gestores da organização, através do agrupamento dos dados das operações da empresa.

1) Essas aplicações foram?

- desenvolvidas pela própria empresa
- desenvolvidas sobre encomenda
- compradas no mercado de um fornecedor de software.

2) Em que ano esses sistemas começaram a ser implantados?

3) Esses módulos são?  integrados  parcialmente integrados  independentes.

4) Esses sistemas suportam as operações/atividades internacionais?

Sim, totalmente  Sim, parcialmente  Não

5) Qual o grau de importância do SIG para a empresa:  Fundamental  Alto  médio  baixo

6) No processo de tomada de decisão, qual o grau de dependência da organização do SIG:

Fundamental  Alto  médio  baixo

=====

ERP (Enterprise resource planning)

1) Qual o fornecedor do software?

SAP  Infor (Baan, SSA)  Totvs (Microsiga, RM)  DataSul  Oracle

Logix  Magnus  JDEdwards  Peoplesoft  Alterdata

2) Em que ano foi implantado?

3) Forma de implementação do ERP?

Big-bang  Small-Bangs por fábricas  Small-Bangs por divisões  Por fases

4) Quais módulos ERP foram adquiridos pela empresa?

Financeira  Compras  Contábil  Industrial  Vendas  RH

Manutenção  Marketing  Transporte  Serviços  Projetos  Outros

5) Qual o grau de importância do ERP para a empresa:  Fundamental  Alto  médio  baixo

=====

Business Intelligence (BI)

1) As ferramentas de BI são:  desenvolvidas pela própria empresa  desenvolvidas sobre encomenda  compradas no mercado de um fornecedor de software.

- 2) Em que ano foram implantados?
- 3) A empresa utiliza:  Data Warehouse (DW)  Data Mart  Data Mining
- 4) Qual o grau de importância do BI para a empresa:  Fundamental  Alto  médio  baixo

=====

e-commerce (comércio eletrônico)

- 1) As ferramentas de e-commerce são:  desenvolvidas pela própria empresa  desenvolvidas sobre encomenda  compradas no mercado de um fornecedor de software.
- 2) Em que ano foi implantado?
- 3) Qual percentual do faturamento bruto foi oriundo do e-commerce?
- 4) Qual o grau de importância do e-commerce para a empresa:
- Fundamental  Alto  médio  baixo

=====

CRM (Customer Relationship Management)

- 1) Em que ano foi implantado?
- 2) Qual o grau de importância do CRM para a empresa:  Fundamental  Alto  médio  baixo

=====

SCM (Supply Chain Management)

- 1) Em que ano foi implantado?
- 2) Qual o grau de importância do SCM para a empresa:  Fundamental  Alto  médio  baixo

O Senhor gostaria de acrescentar algum comentário adicional sobre as questões abordadas neste questionário?

MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO. SE DESEJAR, PODEREMOS LHE REMETER OS RESULTADOS DESTA PESQUISA.

## ANEXO B - Raio X das empresas

ITEM	O BOTICÁRIO	REALGEMS	FENAPE	RACCO	NIELY	AGE DO BRASIL	ADCOS
Principais marcas do grupo		Princess, Florence e Terra Brasilis	Água de Cheiro	Ciclos d' Racco, Erva Doce, Fibra Life	Niely Gold, Cor&Ton e Permanente Afro.	Akakia	
Conquistas	a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo	Maior fabricante de cosméticos para hotelaria do país	Segunda maior rede de franquias de Cosméticos e Perfumaria do país	Milhares de Consultoras e mais de 600 distribuidores por todo o país	Líder nacional em unidades vendidas de coloração creme	Distribuidora de produtos Disney. Rede de franquia de cosméticos Akakia	Pioneira na comercialização de fotoprotetores com tonalizante e nos dermocosméticos
Local da sede	São José dos Pinhais - PR	Curitiba - PR	Lagoa Santa - MG	Curitiba - PR	Nova Iguaçu - RJ	Palhoça - SC	Serra - ES
Tamanho da fábrica	34 mil m <sup>2</sup>	Não informado	31 mil m <sup>2</sup>	40 mil m <sup>2</sup>	108 mil m <sup>2</sup>	5 mil m <sup>2</sup>	10 mil m <sup>2</sup>
Fundação da empresa	1977	1982	1976	1987	1986	2002	1993
Faturamento bruto 2009	R\$ 3,5 bilhões	R\$ 4 milhões	R\$ 36 milhões	R\$ 160 milhões	R\$ 430 milhões	R\$ 20 milhões	R\$ 34 milhões
Número de funcionários	1.870	35	420	450	2.200	167	150
Tipo de venda no Brasil	Lojas próprias e franqueadas	Distribuição	Lojas próprias e franqueadas	Rede de relacionamento	Distribuição	Lojas e distribuição	Distribuição
Distribuidores no Brasil	3000	500	495	600	milhares	122	200
Distribuição no exterior	EUA, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela, Moçambique, Colômbia e Paraguai.	Angola e Perú	Não informou	Angola, Portugal, EUA, Paraguai e Bolívia.	Europa, Angola, Moçambique, EUA, Peru e Japão	Angola	Portugal
Mix de produtos produzidos	600	250	250	320	250	350	230

## ANEXO C – Controle Gerencial

ITEM	O BOTICÁRIO	REALGEMS	FENAPE	RACCO	NIELY	AGE DO BRASIL	ADCOS
Sistema de controle gerencial	Maduro	Está sendo criado internamente	Em processo de profissionalização	Reestruturando com auxílio de parceiros	Reestruturando	Necessitando de revisão	Familiar e centralizado
Elaboração	Auxilio de facilitadores	Desenvolvimento próprio	Empresa especializada	Apoio de parceiros	Não informado	Não informado	Consultores Externos
Tempo do atual sistema de controle gerencial	13 anos	3 anos	2 anos	1 ano e meio	8 anos	5 anos	5 anos
Estrutura hierárquica	Conselho Adm + Presidente + 6 diretores de área	Presidente + 4 diretores	Presidente + 5 diretores	Presidente + diretor + 14 gerentes	Presidente+ diretor-geral+ diretor comercial + gerentes de área	Dois diretores + 10 gerentes de área	Nao informou
Familiares na administração	Sim	Sim	Nao	Nem todos	Sim	Sim	Nao informou
Centralização das decisões	Média	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Nao informou
Estrutura organizacional	Por processos	Funcional	Funcional	Divisionada	Funcional	Funcional	Funcional
Centro de Responsabilidade	Centro por Processo	Centro de Custos	Centro de Custos	Centro de Custos	Centro de investimento	Centro de Custos	Centro de Custos
Definição da política de preços e transferência	Margens dos produtos	Alta administração	Setor comercial e custos	Não informou	Não informou	Não	
Estratégia em relação ao mercado	Diferenciação	Diferenciação	Liderança em custos	Diferenciação	Liderança em custos Diferenciação	Liderança em custos	Diferenciação

## ANEXO D – Ferramentas de Controle

ITEM	O BOTICÁRIO	REALGEMS	FENAPE	RACCO	NIELY	AGE DO BRASIL	ADCOS
Tipos de Orçamento	Custos, Receitas e Investimentos	Custos e vendas	Custos e Receitas	Custos, Receitas e Investimentos	Não <sup>2</sup>	Não	Custos, Receitas e Investimentos
Periodicidade	Anuais e Plurianual	mensal	Anual	Trimestral, Anual e Plurianual	Não <sup>1</sup>	Não	mensal
Custo Padrão		Não	Sim	Utiliza custo médio	Não	Não	Sim
Custo ABC	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim
ROI	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
EVA	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
BSC	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Governança Corporativa	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
<i>Benchmarking</i>	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Parcial	Não
Satisfação do Cliente	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Parcial	Não
Capital intelectual considerado mais importante	Ativo de Mercado	Ativo Humano	Ativos de Infra-estrutura	Ativo de Mercado, rede de relacionamento	Não	Não	Ativo Humano
Preços de Transferência	Margem por produto	Administrado	Administrado e preço negociado	Não informado	Não	Não	Não

<sup>1</sup> O controller da Niely informou que não se pode considerar a atual previsão como um orçamento.

## ANEXO E – Internacionalização

ITEM	O BOTICÁRIO	REALGEMS	FENAPE	RACCO	NIELY	AGE DO BRASIL	ADCOS
Primeira forma de internacionalização	Exportação eventual	Feiras internacionais	Loja Franqueada	Loja própria	Exportação eventual	Loja franqueada	
Data da internacionalização	1984	2008	1997	-	2000	2008	2007
Fase atual de internacionalização	Unidade própria, franqueada e distribuição	Exportadora	Suspensão	Unidade própria e licenciamento no exterior	Exportadora e licenciadora	Exportações esporádicas	Distribuição
Países relacionados	EUA, Portugal, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela, Moçambique, Colômbia e Paraguai.	Peru e Angola	Arábia Saudita	EUA, Angola, Portugal, Bolívia e Paraguai.	Europa, Angola, Moçambique, EUA, Peru e Japão	Angola	Portugal
Buscou ajuda especializada	Sim	Sim	Não informou	Não	Não	Sim	
Produtos tiveram que ser modificados	Sim, inclusive fórmulas	Não	Não informou	Rotulagem	Rotulagem	Não	Não
Principal motivação	Se tornar marca global.	Foram procurados pelo cliente	Não informou	Necessidade de expansão	Expansão comercial	Foram procurados pelo cliente	Foram procurados pelo cliente
Complexidade percebida na internacionalização	Assimetria informacional	Obter crédito para exportação	Não informou	Dimensão geográfica	Fatores cambiais	Nenhuma: o cliente assumiu o ônus	
% do faturamento bruto	2%	4%	0%	10%	1%	1%	< 1%

## ANEXO F – Ferramentas tecnológicas

ITEM	BOTICÁRIO	REALGEMS	FENAPE	RACCO	NIELY	AGE AKAKIA	ADCOS
Nível de Informatização	Alta	Baixo	Médio	Alta	Baixo	Baixo	Alta
Desenvolve produtos	Sim	Não	Não informado	Sim	Sim	Não	Sim
ERP	SAP/R3	EVEREST	Sapiens	Microsoft Ax	Protheus 10/Totvs	Consistem	Mega Sistemas
Importância do ERP	Fundamental	Média	Não informado	Alta	Alta	Não informado	Fundamental
Implantação	2005	2002	2007	2007	2009	2009	2006
Tipo	<i>Big-bang</i>	<i>Big-bang</i>	Não informado	Fases	Fases	Não informado	
Uso de planilhas de apoio	Baixo	Alto	Médio	Baixo	Alto	Alto	Médio
BI	2001	Não	Não	2008	2002	Não	Sim
<i>commerce</i>	1999	2010	Não	2005	Não	Não**	Não
Importância do <i>e-commerce</i>	Baixo	Médio	Não	Alta	Não	Baixo	Baixo
Vendas <i>e-commerce</i>	Não informado	1,5%	0%	10%	0%	0%	0%
CRM	2005	Não	Não	2004	Não	Não	2005
SCM	Sim*	Não	Não	Não	Não	Não	Não

\*Das lojas (franqueadas e próprias) com a matriz.

\*\* Uma loja franqueada está implantando processo de vendas pela *internet*.

