



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**  
**Faculdade de Administração e Finanças**  
**Programa de Mestrado em Ciências Contábeis**

**Aline de Almeida Filgueiras**

**Impacto do sistema de controle gerencial de empresas internacionalizadas:  
estudo de caso Marcopolo S.A.**

Rio de Janeiro  
2008

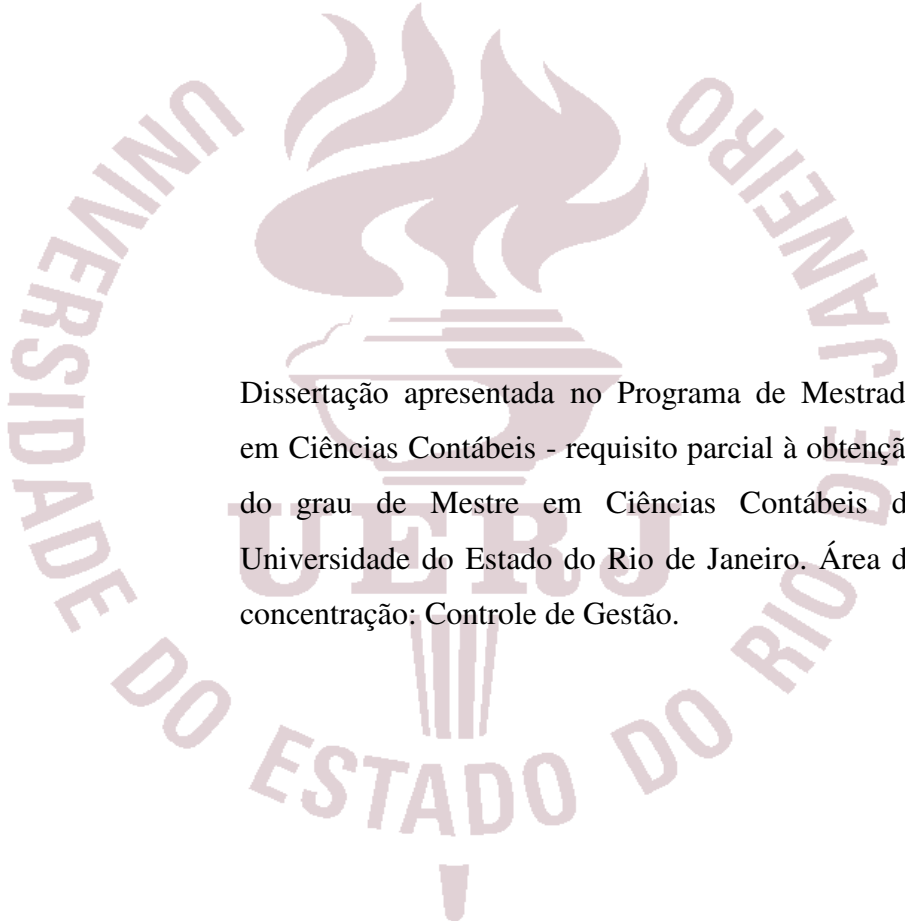
# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Aline de Almeida Filgueiras**

**Impacto do sistema de controle gerencial de empresas internacionalizadas:  
estudo de caso Marcopolo S.A.**



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

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro  
2008

F478i Filgueiras, Aline de Almeida.  
Impacto do Sistema de Controle Gerencial de Empresas Internacionalizadas:  
estudo de caso Marcopolo S.A. / Aline de Almeida Filgueiras. Rio de Janeiro,  
2008.  
xii, 122 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes.  
Dissertação apresentada ao curso de Mestrado (Ciências Contábeis) –  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, Faculdade de Administração  
e Finanças, Rio de Janeiro, 2008.

1. Controle Gerencial. 2. Internacionalização. 3. Empresa Marcopolo. I.  
Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade  
de Administração e Finanças. III. Título.

CDD 658.151

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

---

Assinatura

---

Data

**IMPACTO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS  
INTERNACIONALIZADAS: ESTUDO DE CASO MARCOPOLO S.A.**

Aline de Almeida Filgueiras

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Rio de Janeiro, 30 de abril de 2008.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (Orientador)

---

Prof. Dr. Celso José Campos

---

Prof. Dr. Fernando Padovani

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais, aos meus familiares e aos meus amigos.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de esforço constante, pois foi uma longa jornada que tive de passar para realizá-lo, e por este motivo quero agradecer aos que contribuíram para a realização dele.

A Deus, por tudo que és para mim.

A toda minha família, mas em especial aos meus pais, Edson e Dionisia, ao meu irmão e sua esposa, Sergio e Tatiana, pelas palavras de incentivos, pelo amor e pela paciência constante. Mas, quero agradecer em caráter especial a minha mãe, pois nos momentos de cansaço e desânimo, você sempre me instigou a prosseguir, e por isso consegui terminar este trabalho. Muito obrigada mãe!

Ao Professor Josir, uma vez que me incentivou e cooperou para que conseguisse elaborar este trabalho. Você é um exemplo de mestre, pois consegue transmitir o amor, respeito e conhecimento de uma forma simples, clara e cativadora.

Aos professores Celso Campos e Fernando Padovani, por participarem da banca examinadora, quero agradecer-lhes pelo conhecimento, observações e tempo que destinaram a esta dissertação.

Aos meus companheiros da turma de 2006 do mestrado pela amizade e companheirismo. Mas quero ressaltar que neste mestrado, tive a oportunidade de solidificar a amizade com minha amiga Luana, que é um exemplo de ser humano, e obtive mais três amigas que convivi nesses dois anos, e aprendi muito com elas, Giselle, Janaína e Savana. Portanto quero agradecer a vocês “meninas de Lyon”.

Aos professores do mestrado, pelos conhecimentos que me transmitiram.

Aos funcionários do mestrado, pela maneira que cuidam dos interesses do curso e dão suporte aos mestrandos.

Aos meus colegas de trabalho do Departamento de Revisão e Tomada de Conta (UERJ), pois enquanto estive com vocês sempre recebi incentivos para realizar o mestrado. Cabe destacar, que a Denize e o Ronaldo ajudaram-me muito na época que trabalhei no DRTC.

Aos colegas de trabalho da Eletronuclear que me apoiaram na fase final da elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos, que cooperaram com palavras e gestos de apoio para que eu a cada dia alcance meus objetivos, agradeço a todos, inclusive vocês são grandes incentivadores para que eu cresça como profissional e ser humano.

Ao meu primo Wagner Almeida, pois você é um exemplo para mim, enfim agradeço pela sua colaboração em todo período que cursei o mestrado.

Aos funcionários da empresa Marcopolo que responderam a esta pesquisa, e principalmente a Sr.<sup>a</sup> Méri Steiner que foi sempre prestativa e solícita em todos os meus pedidos.



## RESUMO

FILGUEIRAS, Aline de Almeida. **Impacto do sistema de controle gerencial de empresas internacionalizadas: estudo de caso Marcopolo S.A.** Orientador: Josir Simeone Gomes. Rio de Janeiro: UERJ/FAF, 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade).

O presente estudo procurou analisar o impacto do sistema de controle gerencial de empresas internacionalizadas e compará-lo com as características que um sistema de controle de uma empresa internacionalizada deve ter, segundo a literatura sobre o tema. Portanto, foi investigada a existência de modificações dos mecanismos de sistema de controle gerencial praticados por esta empresa e comparados com aqueles sugeridos pelos autores estudados nesta pesquisa. Para o alcance do objetivo aspirado nesta pesquisa, inicialmente realizou-se uma revisão de literatura sobre controle gerencial, processo de internacionalização, teorias de internacionalização e definido um plano de referência para nortear o estudo. Devido às características e propósitos desta pesquisa adotou-se o método de estudos de casos, por ser aquele que possibilita alcançar um maior nível de profundidade sobre o assunto e permite maior poder de análise de uma ou mais organizações, através da comparação destas com tipos ideais encontrados na literatura. O resultado obtido nesta pesquisa constatou que o sistema de controle de gestão em uso na empresa estudada atende, em diversos aspectos, aos fundamentos teóricos que nortearam este estudo. Desta forma apresenta pontos relacionados com aqueles vistos como relevantes na literatura estudada, evidenciando conhecimento acerca da importância de integração dos mecanismos de controle no alcance dos objetivos da organização no ambiente externo.

Palavras-chaves: Controle gerencial; Internacionalização; Marcopolo.

**ABSTRACT**

FILGUEIRAS, Aline de Almeida. **Impacto do sistema de planejamento e controle de empresas internacionalizadas: estudo de caso Marcopolo S.A.**

Orientador: Josir Simeone Gomes.

Rio de Janeiro: UERJ/FAF, 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade).

The present study looked for to analyze the impact of the management control system in internationalized companies and to compare it with the characteristics that a control system of an internationalized company must have, according to literature highlighted in this study. Therefore, it was investigated the existence of modifications on mechanisms of management control system practiced by this company and compared with those suggested by the authors studied in this research. Looking forward to reach the proposed objective of this research, initially it was realized a revision of literature on management control, process of internationalization, theories of internationalization and, after that, defined a plane of reference to guide the study. Because of the characteristics and intentions of this research the study of case method was adopted, for being the framework that makes possible to reach a bigger level of depth on the subject and allows greater accuracy when it was analyzed one or more organizations through the comparison of these procedures with the founded ideal types in literature. According to the result of this research, it was observed that the management control system in use in the verified company fits, in diverse aspects, to the theoretical beddings that guide this study. On this form the company presents points related with those who were seen as excellent in studied literature, evidencing knowledge concerning the importance of mechanisms of control integration to the reach the organization objectives in the external environment.

Keywords: Management control; Internationalization; Marcopolo.

## SUMÁRIO

### Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Tema e importância do estudo	1
1.2 Escopo do estudo	3
1.3 A necessidade das empresas brasileiras internacionalizarem-se numa economia global	4
1.3.1 A limitação da economia doméstica	5
1.3.2 A abertura de mercado no governo Collor	6
1.3.3 A oportunidade de aumentar seu <i>market share</i>	6
1.4 Organização do estudo	8

### Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução	10
2.2 Conceitos sobre controle gerencial	10
2.3 Abordagens atuais sobre controle gerencial	17
2.4 O controle de gestão sobre a influência do contexto social e organizacional	19
2.5 Classificação dos tipos de controle gerencial	22
2.6 Ferramentas utilizadas pelos sistemas de controle gerencial	24
2.6.1 Orçamento	26
2.6.2 Custo-Padrão	27
2.6.3 ABC ( <i>Activity Based Costing</i> )	28
2.6.4 Centros de Responsabilidade	29
2.6.5 Preço de Transferência	32
2.6.6 ROI ( <i>Return on Investment</i> )	33
2.6.7 EVA ( <i>Economic Value Added</i> )	33
2.6.8 <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.6.9 Capital Intelectual	35
2.6.10 Governança Corporativa	37
2.7 Processo de internacionalização de empresas	38
2.8 Teorias de Internacionalização	45
2.9 Impacto da internacionalização sobre sistemas de controle gerencial	56
2.10 Pesquisas atuais sobre o impacto da internacionalização no sistema de controle	60

gerencial de empresas brasileiras	
2.11. Plano de referência	66
<b>Capítulo 3 – METODOLOGIA</b>	
3.1 Introdução	67
3.2 Perguntas da pesquisa	68
3.3 Variáveis da pesquisa	68
3.3.1 Variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial	69
3.3.2 Variáveis relacionadas à internacionalização	69
3.4 Coleta e análise dos dados	70
3.5 Limitações da Pesquisa	71
<b>Capítulo 4 – DESCRIÇÃO DO CASO</b>	
4.1 Introdução	74
4.2 A empresa e sua expansão	74
4.3 Sistemas de controle gerencial	77
4.4 Internacionalização da Marcopolo S.A	81
<b>Capítulo 5 – ANÁLISE DO RESULTADO</b>	
5.1 Introdução	88
5.2 Análise das variáveis do sistema de controle gerencial	88
5.3 Análise das variáveis de Internacionalização	93
<b>Capítulo 6 – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</b>	
6.1 Considerações finais	99
6.2 Sugestões para pesquisas futuras	102
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	104
<b>ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	111

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Evolução dos Fluxos de IDE Brasileiros, 1980-2006	7
Figura 2 - Vinculação do sistema de controle com o contexto social e organizacional	21
Figura 3 - Gerenciando a Estratégia: quatro processos	35
Figura 4 - Estrutura corporativa da Marcopolo	87
Gráfico 1 - Entrada em mercados internacionais	42
Quadro 1 - Tipos de controles organizacionais	24
Quadro 2 - Elementos de um sistema de controle	25
Quadro 3 - Algumas características das organizações internacionais	45
Tabela 1 - Produção mundial consolidada por empresa – (un)	77
Tabela 2 - Comparativo da empresa Marcopolo com pesquisas anteriores	102

## **Capítulo 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 Tema e importância do estudo**

O estudo sobre a internacionalização de empresas tem ganho cada vez mais importância, devido não somente à tendência geral de globalização, mas também ao crescente movimento de empresas brasileiras do contexto nacional para o global, dada uma série de mudanças ambientais e culturais.

No final do século XX, o ambiente socioeconômico mundial passou por várias mudanças. Dentre as quais se destacam a abertura dos mercados financeiros ao redor do mundo, as melhorias nas telecomunicações, a aceleração das mudanças tecnológicas e a globalização dos mercados. Economias, governos e empresas atuaram simultaneamente como impulsionadores e limitadores deste processo de globalização, através de políticas de desregulamentação de determinados mercados, introdução de novas tecnologias ou medidas protecionistas.

Dentro desta nova realidade, para as empresas tornarem-se mais competitivas e manterem expectativas de lucratividade, estruturas empresariais mais flexíveis, com estratégias que possibilitem buscar novos mercados e clientes, são condições indispensáveis. A constante melhora de qualidade de produtos e serviços, bem como investimentos em capital intelectual e boas práticas de governança corporativa, são alguns exemplos de estratégias adotadas.

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

O fenômeno da globalização e as profundas e rápidas transformações da economia brasileira determinam novos paradigmas de controle. Portanto, o controle gerencial no ambiente internacional torna-se um tema importante nas organizações, quando estas decidem

alçar horizontes além fronteiras nacionais, uma vez que possivelmente efetuarão modificações no sistema de controle gerencial.

Exatamente neste contexto acreditamos haver uma importância singular em pesquisar o assunto. Em particular, o estudo do processo de internacionalização das empresas e suas influências nos padrões de controle de gestão ainda carecem de investigações mais aprofundadas.

O trabalho foi motivado, justamente, pelo interesse de aprofundar o conhecimento do sistema de controle gerencial, atual e numa grande empresa internacionalizada que esteja em total expansão, crescimento e desenvolvimento. Essa expansão inclui as políticas da empresa de ingresso e investimento em novos mercados em nível internacional.

Diante do exposto, e baseado na importância da existência do sistema de controle gerencial para as empresas e utilização dos mesmos, como coadjuvante das funções e atividades principais, as quais se realizam com a finalidade de atingir suas metas e objetivos estratégicos, acompanhou-se um caso concreto, estabelecendo-se para a pesquisa desta dissertação. Para o atendimento deste objetivo se faz necessário:

- Desenvolver um quadro referencial da literatura sobre controle gerencial;
- Identificar a existência de mecanismos de controle que fazem parte dos sistemas de controle gerencial;
- Estudar os sistemas de controle da empresa;
- Verificar se houve modificação nos sistemas de controle gerencial após internacionalização;
- Analisar se as modificações implementadas contribuíram para uma maior eficácia e eficiência dos sistemas de controle gerencial das empresas envolvidas;
- Analisar, em termos de proximidade ou afastamento, a prática observada nas empresas, com a literatura sobre controle gerencial.

As limitações de recursos e, principalmente de tempo, restringiram a pesquisa a um único estabelecimento. E, mesmo sem poder generalizar as conclusões em face da metodologia escolhida, o estudo de caso, destaca-se a importância do estudo que:

- busca contribuir para o conhecimento do sistema de controle gerencial de uma grandes empresas brasileira internacionalizada, cujo desempenho operacional e econômico-financeiro é de fundamental relevância para toda a sociedade;

- avalia o grau de proximidade ou afastamento do seu sistema de controle gerencial em relação ao que é recomendado pela literatura sobre o assunto;

## **1.2 Escopo do estudo**

Este estudo investigou, por meio da metodologia de estudo de caso, se ocorreram mudanças nos sistemas de controle gerencial da empresa estudada durante o processo de internacionalização, sendo estudadas as suas causas. A justificativa para a pesquisa baseada no estudo de caso na área de contabilidade e sistemas de controle é, atualmente, largamente reconhecida. Geralmente, quanto maior o porte da empresa, maior é a distância entre a alta administração e as pessoas que, em conjunto ou individualmente, executam as operações do dia-a-dia da organização. Conseqüentemente, um mecanismo de controle é necessário para unir estes extremos; neste sentido o controle gerencial funciona como uma base de serviço construtivo e de defesa para a administração.

As respostas às questões apresentadas adquirem importância em diversos contextos. No plano da própria empresa busca entender para melhorar o que está acontecendo.

Uma revisão da literatura fez-se necessária para que se pudessem identificar conceitos relevantes tais como: sistema de controle gerencial, teoria de internacionalização, processo de internacionalização e impacto no sistema de controle gerencial de empresas internacionalizadas, bem como definir o plano de referência.

Procurou-se conhecer as principais modificações ocorridas do sistema de controle gerencial da empresa após internacionalizar-se, ou seja, identificando meios utilizados para controlar a organização no ambiente externo.

O estudo compreendeu o impacto do sistema de controle gerencial da empresa quando se iniciou o processo de internacionalização. Neste sentido, controle gerencial é visto como sendo alterado devido à internacionalização, uma vez que a organização deverá utilizar mecanismos e procedimentos que aumentem a probabilidade da ocorrência de comportamentos dirigidos ao alcance dos objetivos da organização.

Foi investigada a existência de mecanismos de controle que são considerados básicos para o exercício da função de controle numa empresa internacionalizada.

Foi investigada a existência de modificações de controle após a empresa ter ampliado suas relações comerciais, ou seja, num cenário de mudanças sociais, culturais e legais.



Assim, o estudo procurou verificar a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o sistema projetado para a empresa e o quadro de referência que norteou esta pesquisa.

### **1.3 A necessidade das empresas brasileiras internacionalizarem-se numa economia global**

O processo de internacionalização de nossas empresas só ganhou força à medida que o Brasil superou com êxito o duplo desafio que teve de enfrentar na década de 1990: o de se inserir na economia globalizada e o de fazer a transição da instabilidade para a estabilidade. O sucesso na superação desse duplo desafio contribuiu para a redução da forte oposição existente inicialmente em parcelas significativas da sociedade à globalização de um modo geral e à inserção do Brasil na economia globalizada em particular.

Dessa época aos dias de hoje, muita coisa mudou, e com exceção de alguns poucos que ainda se opõem radicalmente à globalização, normalmente com base em posições ideológicas e dogmáticas, prevalece a crença de que não existe a alternativa inserir-se ou não na economia globalizada. Pensar numa estratégia de desenvolvimento autárquica ou isolacionista nas condições predominantes neste início de século beira a loucura e a insanidade.

A questão que se coloca é como se inserir de forma positiva e digna na economia globalizada. O embaixador Rubens Ricupero, com a clareza e o brilho que lhes são peculiares, abordou essa questão como se observa no trecho a seguir:

[...] aspecto merecedor de atenção é a prova de que as variedades virtuosas de inserção são superiores também em outros termos além da capacidade de produzir desenvolvimento econômico sustentado no tempo. Da mesma forma, elas deram origem a sociedades mais igualitárias e coesas, com menor índice de disparidades, politicamente estáveis. Como se baseiam na incorporação constante de tecnologia, estiveram necessariamente associadas a esforço de aprimoramento da educação e de promoção de cultura. Em tais modelos, os componentes de eficiência econômica, distribuição dos benefícios da prosperidade, elevação do nível da educação e da cultura, participação na vida democrática, formam as peças

interdependentes de um sistema em que cada um desses aspectos tende a reforçar os outros. Em contraste, a inserção perversa, além de perpetuar o atraso econômico, destila toda uma coleção de venenos sociais: concentração da riqueza e da renda, exclusão e marginalidade, instabilidade política, retardamento educacional, frustração das possibilidades de desenvolvimento cultural. A maneira pela qual se efetivará a inserção é, por conseguinte, o fator decisivo na determinação não apenas do êxito econômico, mas de muitos dos atributos que farão de qualquer formação social uma experiência mais ou menos satisfatória de construção humana.

Tomar consciência de que internacionalizar-se é uma possibilidade concreta não é, porém, uma decisão fácil, principalmente em se tratando de empresas de um país do chamado Terceiro Mundo. Portanto, não foi fácil para as pioneiras de grande porte. Nem está sendo fácil para as de pequeno e médio porte, que descobriram essa possibilidade com alguns anos de atraso em relação às primeiras.

### **1.3.1 A limitação da economia doméstica**

A internacionalização é um fenômeno global, inexorável, e tende a tornar-se uma via de mão dupla. Investimentos no exterior é um elemento central da projeção internacional de qualquer país. Governo e empresas têm um interesse natural em trabalhar conjuntamente em prol do sucesso de empreendimentos fora do Brasil.

Para garantir a inserção sustentável das empresas brasileiras no mercado global, são necessárias não apenas políticas públicas para promoção da internacionalização, mas também mais articulação do governo brasileiro na promoção, no apoio e na defesa dos investimentos de empresas brasileiras no exterior.

Com o estreitamento das relações entre os países, à busca por novos mercados consumidores e plataformas de produção tem se tornado uma tendência cada vez mais forte e presente nas estratégias competitivas de empresas multinacionais.

Nesse cenário, o mercado externo desponta como um dos mais promissores, pois busca-se uma combinação de crescimento, estabilidade e potencial. As empresas brasileiras, com raras exceções, não têm uma forte tradição naquilo que diz respeito à internacionalização (Rocha, 2003). No entanto, a abertura do mercado brasileiro em 1991, a estabilidade

econômica que começou a vigorar na segunda metade da década de 90, assim como diversos outros fatores, fizeram com que os empresários brasileiros se vissem em um ambiente cada vez mais competitivo, o que tem gerado uma mudança nas formas de gestão empresarial e uma visão cada vez mais voltada para outros mercados que possam ser explorados (Barreto e Rocha, 2003).

### **1.3.2 A abertura de mercado no governo Collor**

O primeiro plano de estabilização econômica implantado pós-democratização (1985) foi o Plano Cruzado. Posteriormente, se seguiram o Plano Cruzado II, o Plano Bresser e o Plano Verão, todos durante o governo José Sarney e malsucedidos, levando o país para uma situação de hiperinflação (acima de 1.500% ao ano).

A eleição do presidente Fernando Collor de Mello, em 1990, através de eleições diretas, após três décadas de regime militar, teve como principal pauta política o controle da inflação. Medidas heterodoxas buscando este fim foram adotadas nos primeiros dias de governo, o chamado Plano Collor I, e o resultado imediato foi uma forte retração na liquidez da economia, resultando em acentuada retração da atividade econômica e a frustração nos níveis inflacionários, que não alcançaram os patamares esperados, estando sempre acima de 10% (Rodrigues, apud Almeida 2006).

O Plano Collor II veio em 1991. Provocou novamente fortes impactos no setor econômico público e privado, sem, contudo, lograr a redução da inflação. Os resultados anteriores se repetiram.

Rodrigues (apud Almeida 2006) afirma ainda que o conjunto de medidas adotadas com a implantação destes planos, com destaque para a abertura de mercado estimulada pela redução de tarifas alfandegárias e o início do processo de privatizações, entre outros, teve como conseqüências a entrada expressiva de empresas multinacionais em diversos segmentos do mercado e a reestruturação produtiva nas empresas nacionais, que passaram a atuar em um cenário muito mais competitivo. Isto tudo em um contexto de expressivo aumento das transações econômicas entre países – um dos aspectos da globalização.

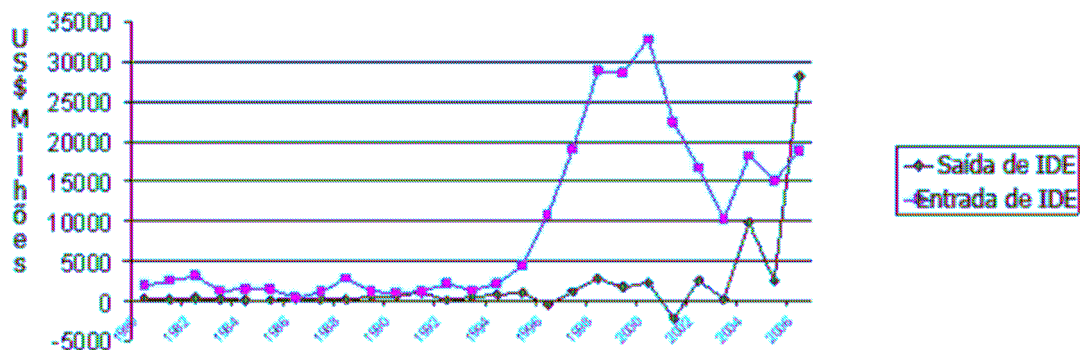
### **1.3.3 A oportunidade de aumentar seu *market share***

As maiores empresas multinacionais brasileiras (MNEs) fizeram do país o segundo maior investidor externo entre os países em desenvolvimento em termos de fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) em 2006, de acordo com um novo estudo publicado em conjunto pela Fundação Dom Cabral (FDC) e pelo Columbia Program on International Investment (CPII), da Columbia University, em Nova York.

As principais conclusões do levantamento são:

- As 20 principais multinacionais do país (Top 20) têm US\$56 bilhões<sup>1</sup> em ativos no exterior, o equivalente a mais da metade do estoque de IDE brasileiro.
- As Top 20 produzem e vendem bens e serviços que valem aproximadamente US\$30 bilhões e empregam 77mil pessoas no exterior.
- Cerca da metade têm o foco na sua região, América Latina, onde estão representadas no maior percentual de países.
- A internacionalização das empresas brasileiras aumentou rapidamente durante os últimos anos, abastecida principalmente por empresas que atuam com exploração de recursos
- naturais; estas empresas representam cerca de dois terços dos ativos no exterior das 20 maiores empresas. A CVRD lidera o ranking de multinacionais, que também inclui vários
- grupos industriais, empresas de construção pesada e de alta tecnologia como Embraer e Itautec.
- Apesar da concentração geográfica do Investimento Direto no Exterior (IDE) brasileiro, um número crescente de empresas, incluindo várias pequenas e médias, estão se tornando multinacionais.

Figura 1 - Evolução dos Fluxos de IDE Brasileiros, 1980-2006



Fonte: Banco Central do Brasil

Entretanto, a participação das empresas transnacionais de países em desenvolvimento vem aumentando expressivamente ao longo do tempo, com destaque para as firmas do leste asiático. Esse fato reflete o reconhecimento por parte das empresas da necessidade de um portfólio de ativos localizados em vários mercados para se manterem competitivas em nível mundial, frente ao acirramento da concorrência internacional.

Os fluxos anuais de IED do Brasil têm crescido mais nos últimos 15 anos conforme se pode observar na figura 1. As empresas brasileiras que desejam aumentar seu *market share* deverão tornar-se internacionalizadas, a fim de aumentarem suas lucratividades.

#### **1.4 Organização do estudo**

A escolha desse tema para objeto de estudo deve-se ao fato de ter sido feito um estudo anteriormente deste tema, que resultou na apresentação do artigo O Impacto da internacionalização no sistema de controle gerencial – caso da empresa Marcopolo S.A., apresentado no 1º Congresso Transatlântico de Contabilidade, Auditoria, Controle de Gestão, Gestão de Custos e Globalização e X Congresso Internacional de Custos, Lyon, França (2007). O desenvolvimento deste trabalho permitiu maior ensejo na busca de entender o processo de internacionalização da empresa, bem como analisar se o sistema de controle gerencial teve alterações após a internacionalização.

O estudo foi organizado da seguinte maneira:

**CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO** buscou-se introduzir o assunto delineando a proposta, os objetivos, a importância e limitações da pesquisa.

**CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA** procurou-se mostrar os principais conceitos sobre sistemas de controle gerencial e destacar a influência do processo de internacionalização de empresas sobre estes sistemas, a partir de uma revisão da literatura, onde a intenção é mostrar o estado da arte e fornecer base para a construção do plano de referência da pesquisa. É feita breve revisão histórica do assunto e, a seguir, são apresentadas as visões modernas do controle gerencial e algumas pesquisas realizadas no Brasil sobre esse tema. Ao final é apresentado o plano de referência da pesquisa.

**CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA** explicita a metodologia adotada, determinando o método de procedimento escolhidos, formulando as questões da pesquisa, definindo conceitualmente as variáveis selecionadas e descrevendo a coleta de dados e a pesquisa de campo.

CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA, nele são apresentadas as informações que caracterizam a empresa quanto à expansão da organização, o sistema de controle gerencial e a internacionalização da empresa.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA, nesse capítulo é feita à análise do sistema de controle de gestão em uso na empresa e sua comparação com os aspectos de um sistema de controle de gestão numa empresa internacionalizada, indicado como adequado pela literatura sobre o tema.

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

## **Capítulo 2 - REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Introdução**

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma revisão da literatura pertinente ao controle gerencial em empresas internacionalizadas, dando-se também enfoque as teorias de internacionalização, e estendo-se pelas pesquisas já realizadas no Brasil sobre o impacto da internacionalização nos sistemas de controles gerenciais de empresas brasileiras. Considerando a relevância do entendimento do que vem a ser o controle de gerencial para fins de um estudo sobre sistema de controle de gestão em empresas internacionalizadas, portanto a revisão da literatura é iniciada com a revisão de conceitos de sistema de controle gerencial, posteriormente o processo de internacionalização, e por último o impacto da internacionalização no sistema de planejamento e controle da empresas, bem como se verifica pesquisas realizadas no Brasil sobre este tema.

### **2.2 Conceitos sobre controle gerencial**

O controle quer seja muito ou pouco formal, é imprescindível para garantir que as atividades de uma empresa estão sendo cumpridas de modo idealizado pelos administradores da organização. Portanto, este controle tem a função de cooperar com a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, adequados com as necessidades identificadas pelos clientes.

Muito embora haja indícios de que os conceitos sobre controle de gestão já eram utilizados há muitos séculos atrás, foi no início do século XX que estes conceitos tornaram-se amplamente conhecidos através dos trabalhos de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916), principalmente o primeiro e o último, ambos engenheiros, cujos trabalhos repercutem até hoje e influenciaram de forma marcante a gestão e o estudo das organizações de todo o mundo, durante mais de meio século. (Gomes e Salas, 2001)

Segundo Gomes e Amat (2001), Henry Fayol, em sua obra *Administração Industrial e Geral*, partia do princípio que existem leis imutáveis que regem os sistemas de controle: prever, organizar, mandar, organizar, coordenar e controlar. O considerado pai da

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

Em seu trabalho, Administração Científica, Frederic Taylor associa as idéias de Fayol à experiência prática, desenvolvendo sua doutrina nos trabalhos realizados na Bethlehem Steel Company. O taylorismo logrou bastante êxito e norteou, durante muito tempo, a gestão das principais organizações norte americanas.

Os pontos básicos de suas idéias foram: introdução de incentivos financeiros e separação das tarefas de planejamento entre o responsável e o executor, supressão do individualismo e a espontaneidade no trabalho e, principalmente, a consideração dos sentimentos do trabalhador como dados científicos.

A teoria desenvolvida era normativa e prescritiva, com concepção atomística do homem-apêndice de máquina ou ocupante do cargo. Dentro desse enfoque, o homem era motivado apenas por recompensas e sanções salariais. Em ambas as abordagens, controle de gestão é considerado como controle operacional e financeiro, direcionando a atuação para aspectos físicos, ligados a atividades e não às pessoas. “As pesquisas sobre a motivação e o ambiente de trabalho da empresa eram ignorados pela administração empresarial clássica, em que a empresa se apresentava como uma máquina bem lubrificada e orientada em uma só direção através de uma trajetória maquinal e mecânica” (Hubel , 1994, p.19).

Outro autor que também ofereceu uma grande contribuição para o estudo de controle de gestão foi o economista e sociólogo alemão Max Weber (1922), que estudou o poder nas organizações. Esse autor distinguia três tipos de poder: a autoridade carismática, o poder baseado na tradição e o poder burocrático, este último gerado através de um contrato jurídico, baseado na aceitação de normas legal-rationais que objetivavam o alcance da eficiência e deu origem ao, hoje tão debatido, controle burocrático.

A tese de doutorado de Gomes (1983) foi utilizada já que apresenta de forma sucinta as abordagens clássicas sobre controle gerencial. Estas foram desenvolvidas por Anthony (1965), Lorange e Morton (1974), Hofstede (1978) e Flamholtz (1979).

O plano de referência de Anthony é, até hoje, uma das estruturas teóricas mais utilizadas na área de controle de gestão. Para esse autor, controle de gestão é o processo pelo



qual os administradores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados eficaz e eficientemente. Nessa abordagem, controle de gestão diz respeito à combinação de atividades de planejamento e controle e é concernente à satisfação das motivações individuais.

Dentro desta perspectiva racional, Anthony propõe um modelo pragmático do processo de controle. Em seus trabalhos se observa um esforço importante direcionado para o desenho da estrutura de controle por centros de responsabilidade e em suas extensões. Para este autor, o controle requer a definição de indicadores (ou unidades de medida) ligados às variáveis-chaves e às responsabilidades de cada unidade. Em função deste aspecto e através da definição de objetivos, do desenho de um sistema de informação contábil e mediante o processo de planejamento e elaboração de orçamentos e a posterior análise dos desvios, se assegura que cada responsável se oriente para o alcance dos objetivos globais da organização.

Nesse plano de referência, Anthony procura visualizar um sistema total que englobe todas as operações da companhia. O volume de recursos envolvidos em cada decisão é visto como uma variável importante do sistema, causando impacto sobre os resultados da organização, implicando em maior ou menor envolvimento das pessoas no processo. O sistema de controle de gestão é desenvolvido a partir de: a) estudo da estrutura organizacional, focalizando centros de responsabilidade e b) processo de controle, organizado de acordo com as diversas fases do processo, dispostas em ordem cronológica-planejamento e programação, orçamento e avaliação de desempenho.

O framework de Anthony (1965), muito embora seja concernente a indivíduos, não leva em conta o sistema de valores dessas pessoas quando assume que os elementos aceitam passivamente a necessidade de controle, como se fossem compelidos por uma motivação racional, de modo a manter a empresa sempre organizada, a partir da observação dos procedimentos e padrões originados de práticas bem-sucedidas monetariamente.

Pressupondo estes diferentes níveis de decisão, os componentes do processo de controle de gestão encontram-se separados, mostrando que os objetivos e políticas decididos a nível estratégico são tomados como entradas para o processo de controle de gestão facilitar o alcance desses objetivos - os gerentes de linha são o ponto focal neste processo. O objetivo do sistema é o *goal congruence*.

As principais implicações para o design de sistemas de controle de gestão, segundo esse autor, seriam: 1) a função central do sistema de controle é a motivação; 2) o sistema deve ser desenhado de tal forma que possa servir de guia para o administrador tomar decisões e agir de modo consistente com os objetivos da organização; 3) planejamento estratégico, controle

gerencial e controle operacional tendem a corresponder a uma hierarquia em qualquer das diversas dimensões; 4) controle de gestão é visto como uma função de linha; 5) o dinheiro é o denominador comum como medida de avaliação; 6) o sistema pode ser desenhado tanto para empresas privadas como para empresas públicas, não sendo indicado para pequenas empresas.

O Plano de referência de Lorange e Morton (1974) aborda o propósito fundamental do sistema de controle de gestão é ajudar a administração na consecução dos objetivos da organização através de uma estrutura formal que possibilite: 1) a identificação das variáveis de controle pertinentes; 2) o desenvolvimento de bons planos de curto prazo; 3) o registro do grau de desempenho atual dos planos de curto prazo ao longo do conjunto de variáveis de controle; e 4) o diagnóstico dos desvios. O processo de controle de gestão é dividido dentro do processo de identificação da variável de controle, o processo esquemático de direção de curto prazo e o processo de acompanhamento de desempenho de curto prazo.

Na abordagem de Lorange e Morton (1974) identifica-se uma idéia de funcionamento do sistema de controle de gestão. A preocupação é com: (a) a necessidade dos sistemas de controles serem modificados para refletirem a evolução dos padrões organizacionais (tais como organizações divisionalizadas) a padrões mais complexos (tais como para estruturas multidimensionais); (b) o uso de variáveis não monetárias como uma parte regular do sistema de controle formal e (c) a ligação entre planejamento, controle e operações.

Neste plano de referência de Lorange e Morton, a escolha das variáveis de controle é feita com base no impacto causado por variáveis independentes - estrutura organizacional, pessoal, tecnologia e forças ambientais externas-, conferindo à organização a possibilidade de adaptação a mudanças ocorridas no contexto social externo. A ênfase recai sobre o ambiente e as demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional, salientando que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais.

Não existe uma melhor forma de controlar. Tudo vai depender das características ambientais relevantes para a organização - “se, então”. Uma vez que as principais implicações para o projeto de sistemas de controle são: 1) Devido às mudanças ocorridas no contexto social externo não se pode separar o sistema de controle de gestão do sistema formal de planejamento; 2) A instabilidade do contexto social faz com que as medidas baseadas em unidades monetárias se tornem insuficientes como variáveis de controle; 3) O aumento na diversificação das atividades de grandes empresas cria as mais complexas formas de organização que passam a operar em um contexto social turbulento e em diferentes tipos de negócios, requerendo sistemas de controle de gestão bastante flexíveis.

Na abordagem de Hofstede (1967), no desenvolvimento de seu plano de referência Hofstede rejeita o modelo cibernético de controle como um modelo de controle de gestão. Como alternativa, sugere o processo homeostático que, embora seja composto de elementos cibernéticos, não considera a divisão do trabalho entre unidades controladas e controladoras. Controle é visto como um sistema em si mesmo. Para Hofstede, a implantação de um sistema de controle de gestão homeostático vai requerer mudanças significativas na filosofia de controle da empresa, por se basear em uma visão mais ampla de um processo sócio-psicológico bastante diferente dos sistemas tradicionais. O controle rígido dá lugar a um sistema de controle baseado em grupos semi-autônomos, onde são realçados: 1) os objetivos das pessoas e não da organização -considerando-se, sempre, a possibilidade de coalizão; 2) as medidas das realizações devem considerar outros argumentos - a essência do processo passa a ser a negociação - e; 3) o feedback sobre a informação não é usado - procura-se corrigir o processo já que os resultados não são passíveis de modificação - (*sunk costs*). A essência dessa abordagem está centrada em variáveis políticas, como negociação, valores e aspectos julgamentais.

Em um outro trabalho, Hofstede (1983), a partir do modelo básico de Thompson e Tuden (1959) e ampliado por Hedberg e Jönsson (1978) e Earl e Hopwood (1980), desenvolve um plano de referência para organizações sem fins lucrativos (*nonprofit*). Nesta obra, esse autor analisa os sistemas de controle de gestão através da abertura da organização a nível de suas atividades, obedecendo à seguinte classificação: 1) Ambigüidade dos objetivos; 2) Possibilidade de mensuração dos resultados; 3) Conhecimento sobre o efeito das intervenções e, 4) Repetitividade da atividade.

A ambigüidade dos objetivos relacionados às atividades é o critério mais crucial para o projeto do sistema de controle de gestão de uma organização, devido à: 1) existência de conflitos de interesses e/ou valores entre aqueles que têm alguma coisa a ver com a atividade - as pessoas têm percepções diferentes; 2) falta de conhecimento acerca da relação entre meios e fins, na qual a atividade representa o meio. (Exemplo: um objetivo de alto nível poderia ser reduzir o desemprego. A diferença de crenças se a atividade proposta irá de fato reduzi-lo pode torná-lo inalcançável ou até aumentá-lo); 3) mudanças rápidas no ambiente - turbulência ambiental - que força a existência de novos objetivos ou torna os objetivos anteriores obsoletos, sem sugestão de novos objetivos. (Exemplo: O surgimento de uma nova legislação pode requerer novos objetivos, mas, ao mesmo tempo, muitas forças dentro da organização podem se opor às mudanças requeridas). Percebe-se, assim, que os objetivos não ambíguos só

existem para atividades para as quais inexistam conflitos de interesses e/ou valores entre os elementos da organização.

Para Hofstede (1983), o controle de gestão pressupõe que os resultados de uma atividade possam ser identificados e comparados a alvos que foram fixados e que a informação possa ser usada para redirecionar os esforços despendidos na atividade, quando necessários. O problema é que muitas atividades apresentam resultados que só podem ser definidos em termos qualitativos e em termos vagos. Nestes casos, somente os inputs (recursos alocados à atividade) podem ser medidos, mas não os resultados.

O conhecimento acerca dos efeitos das intervenções administrativas leva em conta que a tecnologia da atividade deve ser entendida pelos administradores já que um sistema de controle de gestão eficaz pressupõe que os esforços alocados a uma atividade possam ser redirecionados se o resultado não alcançar os alvos fixados. Há uma irreduzível incerteza em muitas políticas de decisão que não podem ser quantificadas dentro de uma perspectiva de risco. Finalmente, a repetitividade da atividade diz respeito à forma como as atividades provêm um efeito aprendido que facilita o controle (Exemplo de atividades repetitivas seria o orçamento para operações correntes, e de atividades não repetitivas seriam programas únicos, investimentos, campanhas etc).

Assim, Hofstede constrói sua tipologia de controle de gestão baseada em atividades, comportando os seguintes tipos de controle: 1) Se os objetivos são ambíguos, o único tipo de controle é político (A ambigüidade é um fator crucial nos sistemas de controle.); 2) Se conseguimos resolver a ambigüidade, mas os resultados não podem ser mensurados e nem podemos usar medidas substitutas, o único tipo de controle possível é julgamental; 3) Se os resultados são mensuráveis, as atividades não são repetitivas e os efeitos das intervenções não são conhecidos, o controle é intuitivo; 3.1) Se as atividades forem repetitivas o tipo de controle é por tentativa e erro; 4) Se os efeitos das intervenções são conhecidos, mas a atividade não é repetitiva, o controle é técnico e, 5) Se os efeitos das intervenções são conhecidos e as atividades são repetitivas, temos o controle rotineiro.

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

Para Eric Flamholtz (1979), a deficiência dos sistemas de controle de gestão pode ser causada pelo entendimento inadequado da natureza do controle organizacional ou pela falta de conhecimento acerca do que seja um sistema de controle eficaz.

Nesta abordagem, o controle de gestão é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros de uma organização formal.

O sistema de controle é definido como uma série de mecanismos projetados para aumentar a probabilidade de que as pessoas irão se comportar de modo a alcançarem os objetivos da organização. Como se observa, não se trata de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização. Idealmente, o objetivo do sistema de controle é promover uma identidade entre os objetivos dos membros da organização (indivíduos, assim como grupos) e os objetivos da organização como um todo. Infelizmente, a congruência total dificilmente é alcançada. Assim, o objetivo do sistema é aumentar o grau de *goal congruence*.

Dentro desta abordagem, a eficácia de um sistema de controle pode ser avaliada à luz de seu intento em criar condições favoráveis ao *goal congruence*. Se o sistema projetado, alternadamente conduz ao *goal congruence* e a conflito de objetivos, ele é ineficaz ou menos eficaz do que poderia ser. A eficácia de um sistema de controle pode ser avaliada através dos critérios utilizados no projeto que conduzam ao alcance da congruência entre os objetivos.

Necessariamente, esses critérios teriam que satisfazer a: validade, confiabilidade e relevância comportamental.

Validade comportamental se refere ao modo pelo qual um sistema de controle conduz ao comportamento a que ele se propõe conduzir.

Confiabilidade comportamental diz respeito à forma pela qual um sistema de controle, repetidamente, produz o mesmo comportamento, indiferentemente de ser o comportamento intencional ou não.

Relevância comportamental: Para ser eficaz, um sistema de controle deve identificar todos os comportamentos ou objetivos relevantes que são requeridos pela organização. Se o sistema não identifica todos os objetivos relevantes e procura controlá-los, então as pessoas podem simplesmente não canalizar seus esforços favoráveis a comportamentos desejáveis porque estes não são controlados.

A falta de consideração adequada a estes aspectos no projeto dos sistemas de controle pode acarretar conseqüências comportamentais disfuncionais.

Nas décadas de 80 e 90, as empresas atuavam num ambiente imprevisível e com constantes mudanças. Além disso, as organizações encontram-se num contexto social com crescente hostilidade e pressão por parte da concorrência. As empresas desenvolveram atividades cada vez mais complexas, em função de maior dimensão, descentralização e dispersão geográfica de diferentes unidades organizacionais. Aspectos não financeiros como inovação, qualidade, flexibilidade e penetração de mercado passaram a ser críticos para o êxito.

O controle de gestão das organizações tomou nova forma, uma vez que o controle passa a ser o resultado da combinação complexa de fatores formais e não formais, tanto internos como externos à própria organização. Segundo Macintosh (1994):

A premissa básica é a de que há importantes ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial, e que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho.

O controle gerencial se tornou chave para assegurar a manutenção de vantagens competitivas das organizações. O objetivo era promover mecanismos que antecipassem e facilitassem a adaptação às mudanças no ambiente. A literatura de controle gerencial buscou compreender a relação existente entre o sistema de controle gerencial e os contextos social, competitivo e organizacional.

### **2.3 Abordagens atuais sobre controle gerencial**

Controle é um conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la na trilha a fim de atingir os objetivos, portanto, é um processo pelo qual a alta administração influencia outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas. Controle, para os fins deste estudo, é um processo capaz de influenciar o comportamento dos membros de uma organização, através de ações que aumentem a probabilidade de ocorrência de resultados que satisfaçam aos objetivos dos seus diversos tipos de colaboradores (*stakeholders*).

Para Gomes (1983), o processo de controle gerencial é aquele que possibilita um efeito de aprendizado, de modo que a organização possa corrigir seus erros e reforçar seus pontos fortes na busca de seus objetivos. A filosofia básica do processo de controle gerencial é o *goal congruence*, isto é, deve auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações

compatíveis com os interesses de todas as partes envolvidas com ela. Quanto maior a incerteza, assim como a discricionalidade, mais difícil se torna o controle.

O controle gerencial deveria ser capaz de proporcionar a unidade na diversidade, por meio da comunicação e da coordenação durante o processo de consecução das metas de curto prazo e objetivos de longo prazo, considerando a organização como um todo. (Maciarelo e Kirby, 1994)

Drury (2004), controle é o processo de acompanhar as atividades de uma empresa de modo a garantir que elas estejam consistentes com os planos e que os objetivos sejam alcançados.

Para Anthony e Govindarajan (2002), o controle gerencial é "o processo que os administradores usam para assegurar que os membros da organização implementem as estratégias". Estes autores distinguem controle gerencial de planejamento estratégico e controle operacional, estando o controle situado em uma posição intermediária. O planejamento estratégico relaciona-se com a definição de metas e objetivos que englobam toda a organização no longo prazo. Em contrapartida, o controle operacional relaciona-se com as atividades que asseguram que as tarefas imediatas sejam realizadas. O controle gerencial faz a ligação entre esses dois níveis.

As atividades de controle gerencial, conforme Anthony e Govindarajan (2002), incluem: (1) planejar o que a organização deve fazer; (2) coordenar as atividades de várias partes da organização; (3) comunicar a informação; (4) avaliar a informação; (5) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e (6) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Portanto, tem-se que a finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da empresa sejam atingidos.

O controle gerencial é fundamental para dar suporte à realização dos objetivos estratégicos. Cada vez mais, entretanto, as organizações e os gerentes devem perseguir estratégias duplas simultaneamente; devem competir hoje ao preparar-se para o amanhã, balanceando a parte operacional e a financeira norteando objetivos com demandas organizacionais e objetivos estratégicos a longo prazo. (Abell, 1999; Markides e Charitou, 2004 apud Nixon e Burns, 2005)

Controle gerencial pode ser então entendido como o processo de guiar organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente caracterizado por mudanças. A partir dessa concepção, controle gerencial cumpre um papel organizacional de possibilitar que

gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na direção de estratégias adotadas (Anthony; Govindarajan, 2002 apud Frezatti, 2007).

Gomes e Amat (2001):

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

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

#### **2.4 O controle de gestão sobre a influência do contexto social e organizacional**

Para Gomes e Amat (2001) existe na atualidade, uma série de fatores coincidentes que promovem e justificam a realização de mudanças estratégicas e organizacionais e, paralelamente, nos sistemas de controle.

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

Ainda segundo Gomes e Amat (2001), por um lado, através da vinculação do orçamento anual com a estratégia a longo prazo se assegura que os diferentes centros de responsabilidade atuam separadamente para alcançar seus objetivos particulares cujo alcance, permitirá alcançar os objetivos globais. Igualmente, através da adaptação do sistema de controle às necessidades de informação da administração, pode facilitar a tomada de decisões estratégicas.

Então, a necessidade de adaptação dos sistemas de controle às mudanças ocorridas no meio ambiente de modo a se poder dispor de um planejamento estratégico que possibilite o aperfeiçoamento contínuo da posição competitiva e do desenvolvimento das organizações.

O planejamento estratégico figura como uma das principais ferramentas administrativas no sentido de mapear cenários futuros, assim como em gerenciar informações



vitais para a efetividade da organização num contexto competitivo. Planejar é mais uma forma de minimizar as contingencialidades acerca da empresa, atuando de maneira pró-ativa frente ao ambiente hostil no qual elas estão inseridas.

De acordo com Gomes e Amat (2001), o processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração do resultado nos mesmos moldes. Esta informação pode fazer referência à evolução do contexto social global, à evolução do setor e à evolução da própria organização. De posse da informação relevante, coletada e selecionada pelo sistema de informações, é possível a tomada de decisões – tentar antecipar o que pode acontecer – e a avaliação do comportamento de cada responsável – análise do que efetivamente ocorreu. O controle pode ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda a organização se orienta conjuntamente na direção dos objetivos da administração.

De acordo com Macintosh (1994), as organizações atuavam no ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente se adaptar ao mesmo. Portanto, a estratégia deveria ser um plano que mostrasse como a empresa competiria em seu ambiente, incluindo mecanismos de coordenação e controle necessários para implementação do plano.

Na perspectiva estratégica, Atkinson (1998) afirma que a contabilidade e o controle gerencial precisam estar articulados com as estratégias escolhidas pelas empresas visando o sucesso da organização. Neste sentido, as medidas de desempenho proporcionariam ações orientadas para a melhoria da posição competitiva da organização.

Na perspectiva organizacional, Berry et al (1995) define que o controle diz respeito a todos na organização (presidentes, gerentes ou indivíduos). O controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que influenciam o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, com intuito de direcioná-las aos objetivos traçados pela alta administração. Assim pode-se compreender que o sistema de controle é influenciado pelas características da organização e do contexto social ao qual a organização está inserida. As características da organização são definidas pela dimensão, relações interpessoais, grau de centralização e formalização das atividades. Enquanto o ambiente externo, o grau de dinamismo do mercado e a concorrência moldam o contexto social.

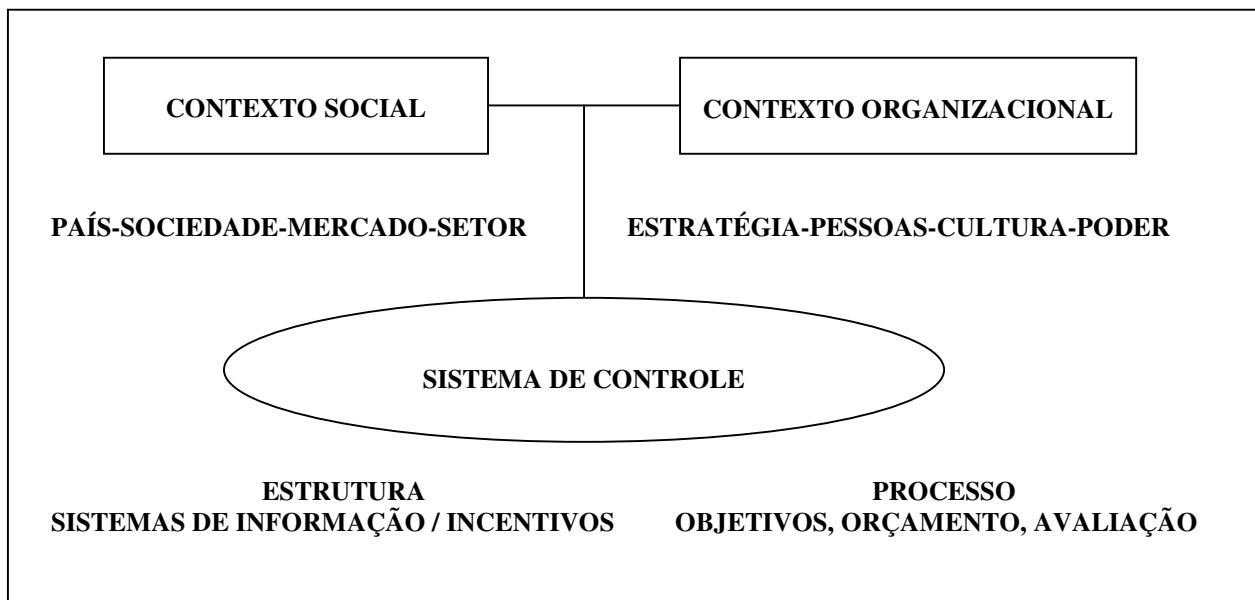
O sistema de controle de gestão deve considerar as culturas da organização e do meio ambiente, uma vez que os mesmos refletem e influenciam no desenho do sistema de controle.

O desenho de um sistema de controle eficiente e interativo deve espelhar crenças, valores, expectativas das pessoas ou grupos que com a organização se relacionam.

O controle estratégico refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estão orientados à manutenção e à melhora contínua da posição competitiva da organização. Para tanto, a geração de informação acerca do contexto social e competitivo ocupa lugar de destaque. Tendo em vista que as alterações do contexto social e competitivo são cada vez mais contínuas, imprevisíveis e ameaçadoras mais necessárias se torna promover a criação de mecanismos que facilitem a antecipação e a adaptação às mudanças.

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

Figura 2 – Vinculação do sistema de controle com o contexto social e organizacional



Fonte: Amat e Gomes (1995)

Ferreira e Otley (apud Almeida 2006) vêem Sistemas de Controle Gerencial “como processos e mecanismos formais e informais usados pelas organizações para mensurar,

controlar e gerenciar seus desempenhos, para implementar estratégias e, principalmente, para atingir a totalidade de seus objetivos.”

Chenhall (apud Ferreira & Otley, 2005) define Sistemas de Controle Gerencial como o uso sistemático da contabilidade gerencial para atingir algum objetivo, abrangendo também o uso de outras formas de controle tais como controles pessoais ou culturais.

## 2.5 Classificação dos tipos de controle gerencial

A preferência por um ou outro sistema de controle deverá decorrer, portanto, das características da organização e do contexto social. Dentre as características organizacionais, consideram-se as mais determinantes a sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade. Quanto ao contexto social, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência.

Com base nestas observações e considerando as possíveis combinações entre os elementos integrantes de um sistema de controle, é proposta a classificação dos sistemas de controle de Gomes e Amat (2001).

Percebe-se, através destas várias abordagens, que é grande o número de variáveis determinantes do sistema de controle gerencial a ser utilizado por uma organização. Deste modo, Gomes e Amat (2001) propõem diferentes tipos de controle com base na dimensão da organização (pequena ou grande), no contexto social (local ou internacional), na estrutura (centralizada ou descentralizada) e na formalização do sistema (limitada ou elevada).

Figura 2: A tipologia de controle.

	Contexto local	Contexto internacional	
Pequeno porte	<b>Familiar</b>	<i>Ad-hoc</i>	Limitada formalização
Grande porte	<b>Burocrático</b>	<b>Por resultados</b>	Elevada formalização
	Centralizada	Descentralizada	

Fonte: Adaptado de Gomes e Amat (2001)

Gomes e Amat (2001) o controle familiar é utilizado em empresas cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social permitam um controle mais informal, com ênfase nas relações pessoais. A limitada descentralização, característica desta forma de controle reduz a necessidade de controles. O controle de gestão está baseado na utilização de

mecanismos de controle informais, na liderança do gerente (que pode ser o proprietário), na centralização das decisões, na delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança. Este modelo de empresa é muito condicionado às características do líder. Assim, os estilos de liderança podem variar desde os extremamente centralizadores, até os que trabalham em equipe, dirigindo a empresa com orientação para os resultados. Tal tipo de controle encontra limitações quando a empresa se volta para um ambiente de maior competição, aumenta sua dimensão ou surgem ameaças à figura do líder. Seu maior risco é a fidelidade ao líder sobrepujar os requerimentos de eficácia e inovação necessários aos tempos atuais.

Segundo Gomes e Amat (2001) o controle burocrático é comum de ser encontrado em ambientes estáveis e pouco competitivos. Baseia-se em regras e normas rígidas, com predomínio de medidas financeiras, com uma forte estrutura funcional, com limitado grau de autonomia. Como consequência, tende a gerar e manter uma cultura organizacional avessa à mudança. É próprio da administração pública.

O controle por resultados é largamente utilizado em contextos sociais muito competitivos e é fortemente baseado em controles financeiros. Nestes tipos de organizações é feita a opção pela descentralização através do desenvolvimento de centros de responsabilidade que são avaliados com base nos resultados apresentados. Esta descentralização aumenta o grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade e, portanto, a necessidade de controle. Geralmente associado a empresas de grande porte, obriga-se, por isto, à formalização dos procedimentos, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle. Da mesma maneira que o controle burocrático, dá grande ênfase ao controle financeiro, entretanto, neste caso, ele é mais abrangente e não se limita aos registros contábeis. Isto se explica pelo tipo de cultura existente nestas organizações, mais profissionais. Os sistemas de controle utilizados encontram-se fortemente baseados na estratégia traçada pelos responsáveis pelos centros, nas diretrizes emanadas da alta direção e nos incentivos ligados aos resultados alcançados pelos centros. (Gomes e Amat, 2001)

Por último, segundo Gomes e Amat (2001) o controle *ad-hoc* baseia-se na utilização de instrumentos não formais que promovam o autocontrole. São próprios de ambientes dinâmicos e complexos, valendo-se de estruturas descentralizadas. Embora possam utilizar medidas financeiras, estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamentos por não possuírem características repetitivas e cujos

fatores críticos não são de caráter financeiro. Exemplos podem ser encontrados nas empresas de alta tecnologia, centros de pesquisa e desenvolvimento ou departamentos de marketing.

Quadro 1: Tipos de controles organizacionais

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

Fonte: Gomes e Amat (2001).

## 2.6 Ferramentas utilizadas pelos sistemas de controle gerencial

Na ausência de um sistema motivando os funcionários para a obtenção dos objetivos da organização, provavelmente atuarão e tomarão 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. Estes sistemas substituem o controle pessoal com um sistema mais formalizado.

Gomes e Amat et al (apud Pereira 2006) afirmam que “a contabilidade de gestão é um sistema de informação que fornece dados para a administração (financeiro e não-financeiro) que podem ser utilizados tanto a priori como a posteriori, na forma das decisões estratégicas e no controle da atuação de cada responsável e unidade”. A contabilidade de gestão permite avaliar a contribuição econômica das diferentes atividades que são realizadas pela empresa e, portanto, facilitar o processo de decisão que possibilite o aperfeiçoamento contínuo desta contribuição. A informação que é produzida pela contabilidade de gestão acerca do resultado da empresa e de cada uma de suas unidades é fundamental para determinar as políticas mais adequadas para melhorar seu desempenho (aumento do preço de vendas, redução de custos,

realização de investimentos, etc). Igualmente, a contabilidade de gestão permite avaliar a qualidade da atuação de cada responsável a partir da comparação dos alvos fixados com os resultados reais.

Para Gomes e Amat (2001), 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.

O sistema de controle de gestão passa a desempenhar um papel importante de verificar se as estratégias traçadas pela organização estão sendo cumpridas, e este procedimento visa facilitar o processo de decisão que possibilite melhores tomadas de decisão.

Quadro 2: Elementos de um sistema de controle

<b>Sistema de Controle</b>	
<b>Estrutura de controle</b>	<b>Processo de controle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de controle</li> <li>• Sistema de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento</li> <li>• Avaliação do resultado</li> <li>• Decisões corretivas</li> </ul>

Fonte: Gomes e Amat (2001)

De acordo com Kaplan (1994), os sistemas de controle gerencial sofreram alterações na tentativa de controlar os trabalhadores para tentar mantê-los informados. Os empregados tornaram-se responsáveis de melhorar os processos e as informações sobre a qualidade, tempo e custos dos processos passaram a ser informadas para auxiliá-los nas suas tarefas e não mais para controlá-los.

Segundo Flamholtz (1979), o objetivo do sistema de controle é promover identidade entre os objetivos dos membros da organização (indivíduos e grupos) e da organização como um todo. Sua intenção não é a de controlar o comportamento das pessoas de maneira pré-determinada, mas influenciá-las a tomar decisões e ações que são consistentes com os objetivos da companhia.

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

Alguns instrumentos de controle e avaliação de desempenho empregados no processo de controle gerencial são: orçamento, custo-padrão, centros de responsabilidade, preços de transferência, ABC (*Activity Based Costing*), ROI (*Return on Investment*), EVA (*Economic Value Added*), BSC (*Balanced Scorecard*), capital intelectual e governança corporativa. As características destes são apresentadas abaixo.

### **2.6.1 Orçamento**

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

Lunkes (2003), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

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

Atkinson (2000), o orçamento é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda identificar problemas de coordenação.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o orçamento é um dos instrumentos mais utilizados pelas empresas no seu processo de planejamento e controle, pois traduz o plano estratégico, auxilia a coordenação das diversas atividades da organização, define responsabilidades dos executivos, delimita os gastos autorizados e informa o desempenho esperado.

O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa com necessidade de alocação de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações. (Tavares, 2000)

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos 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)

Para Anthony e Govindarajan (2002), o orçamento tem as seguintes características:

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

### **2.6.2 Custo-Padrão**

Segundo Martins (2003) o custo-padrão é entendido como sendo o custo ideal de fabricação de um determinado item, isto é, o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva. Há três tipos básicos de custo-padrão: ideal, estimado e corrente.

Segundo Leone (2000) o custo-padrão tem por objetivo estabelecer uma meta planejada, a fim de servir de parâmetro para comparações o custo efetivamente realizado. Desse modo haverá identificação dos possíveis desvios.

Os 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)

O custo-padrão está relacionado à quantidade e ao custo dos insumos empregados na produção de bens ou na prestação de serviços. Isto é, as quantidades e os custos reais dos insumos são comparados com esses padrões.



A definição dos padrões requer o emprego das habilidades de todos os responsáveis pelos preços dos insumos e pelo seu uso eficaz. Os dados históricos podem ser úteis no estabelecimento dos padrões.

### **2.6.3 ABC (*Activity Based Costing*)**

Martins (2003), o Custeio Baseado em Atividades é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos.

O custeio baseado em atividades (ABC) utiliza as atividades como objetos fundamentais de custo. Através da verificação dos custos destas, os custos são alocados aos produtos, serviços ou clientes.

O chamado custeio ABC (*Activity Based Costing*) é um método de custeio que está baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos.

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.

Já a atribuição dos custos, alocados inicialmente às atividades, aos produtos é efetuada com o uso dos direcionadores de atividades, que são indicadores de quanto os produtos consomem das atividades.

Tanto os direcionadores de recursos quanto os direcionadores de atividades, embora tenham finalidades diferentes, são denominados direcionadores de custos.

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 – essa etapa é feita através da atribuição direta do custo ou, quando impossível esta, através da utilização dos direcionadores de recursos;
- Atribuições dos custos das atividades aos produtos através da utilização dos direcionadores de atividades.

Conforme Cogan (1999) o ABC estará em condições de apresentar resultados mais precisos, sempre que “a organização utilizar grande quantidade de recursos indiretos em seu

processo de produção e tenha significativa diversificação em produtos, processos e clientes”. Por outro lado, o ABC em sua forma mais detalhada pode não ser aplicável na prática, tendo em vista que o número excessivo de informações gerenciais pode tornar o sistema muito complexo e inviabilizar sua utilização.

#### **2.6.4 Centros de Responsabilidade**

Conforme Anthony e Govindarajan (2002), um centro de responsabilidade é uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades.

O centro de responsabilidade tem como objetivo cooperar na implementação das estratégias traçadas pela administração das organizações.

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

##### *Centro de Custo*

Anthony e Govindarajan (2002), centros de custos são centros de responsabilidade nos quais as entradas, ou despesas, são medidas em termos monetários, mas cujas saídas não o são. Há dois tipos de centros de despesas: disciplinados e discricionários.

Custos disciplinados podem ser estimados em volumes “corretos” e “apropriados” com razoável grau de precisão.

Custos discricionários são custos para os quais não é possível fazer estimativas acuradas: os custos incorridos dependem de julgamento dos valores que são razoáveis nas circunstâncias.

##### *Centro de Receita*

Nos Centros de receitas, as saídas são avaliadas em termos monetários, mas nenhuma tentativa formal é feita para relacionar as entradas com as saídas.

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

##### *Centro de Lucro*

É um centro de responsabilidade avaliado pelo lucro auferido, ou seja, a diferença entre as receitas e as despesas.

Os centros de lucro foram usados como instrumento importante de controle gerencial nas décadas de 1970, 1980 e 1990.

Anthony e Govindarajan (2002) citam algumas vantagens na adoção de centros de lucro:

- As decisões operacionais podem ser mais rápidas, pois muitas delas não necessitam ser feitas pelo escritório central;
- A qualidade de decisões pode ser melhorada, pois dependem de executivos que estão mais próximos ao ponto afetado por elas;
- Os executivos da alta administração podem ficar desobrigados das tomadas de decisões rotineiras, podendo assim, concentrar-se em assuntos mais importantes;
- A conscientização de lucro pode ser aumentada. Os executivos responsáveis pelos lucros estarão constantemente procurando maneiras de aumentá-los;
- A avaliação de desempenho é ampliada. A lucratividade é um parâmetro mais completo do que os parâmetros de avaliação separada de receitas e despesas. Avalia os efeitos dos atos dos executivos tanto nas receitas como nas despesas;
- Limitados apenas por poucas restrições do escritório central, os executivos são mais livres para aplicar imaginação e iniciativas próprias;
- Um centro de lucro constitui um excelente campo de treinamento para gerentes gerais. Como um centro de lucro é similar a uma empresa independente, seu executivo responsável é treinado na administração de todas as áreas funcionais. O centro de lucro também proporciona um excelente meio de avaliação do potencial dos executivos para posições mais altas na administração;
- Se uma empresa tem uma estratégia de diversificação, a estrutura de centros de lucro facilita o trabalho de especialistas e peritos de diferentes tipos de atividades. Pessoas bem treinadas na administração de certo tipo de atividade, por exemplo, podem ser designadas para trabalhar exclusivamente nessa atividade, caso esta seja uma unidade separada;
- Centros de lucro proporcionam à alta administração informação a respeito da lucratividade dos componentes da empresa;
- Centros de lucro estão sujeitos a pressões para melhorar seu desempenho competitivo.

Contudo, Anthony e Govindarajan (2002) citam algumas dificuldades na instalação de centros de lucro:

- À medida que as decisões são descentralizadas, a alta administração pode perder algum controle. Confiar em relatórios de controle não é tão eficaz como o conhecimento pessoal das operações. Com centros de lucro, a alta administração deve alterar sua atitude para com o controle. Em vez de comando pessoal, deve confiar, numa considerável extensão, em relatórios de controle gerencial;
- Gerentes gerais competentes podem não existir numa organização funcional, pela falta de oportunidades suficientes para que os executivos desenvolvam capacidade de gerência geral;
- Unidades organizacionais, que anteriormente cooperavam entre si, podem passar a competir umas com as outras, com desvantagem geral. Um aumento dos lucros de um executivo pode diminuir os lucros de outro. A diminuição da cooperação pode manifestar-se na forma de má vontade para revelar pormenores de vendas a outra unidade da organização, ainda que essa outra unidade seja mais qualificada relativamente a esses pormenores, ou má vontade para não tomar decisões que tenham conseqüências indesejáveis nos custos de outras unidades, ou para liberar pessoal e equipamentos que, do ponto de vista da empresa como um todo, seriam usados com mais vantagem numa outra unidade;
- Os desentendimentos podem aumentar. Pode ocorrer desacordo a respeito de preços de transferência, de apropriação de custos gerais, e de direito a receitas geradas pelos esforços de duas ou mais unidades conjuntamente;
- Pode haver ênfase indevida na lucratividade a curto prazo em detrimento da lucratividade a longo prazo. Na ânsia de apresentar altos lucros correntes, o executivo de um centro de lucro pode reduzir os esforços de pesquisa e desenvolvimento, programas de treinamento ou trabalho de manutenção. Essa tendência é especialmente aparente quando a rotação dos executivos de centros de lucro é relativamente alta. Nestas situações, os executivos passam a acreditar que seus atos não afetam sua lucratividade própria até serem transferidos para outras posições;
- Não existe sistema completamente satisfatório para assegurar que cada centro de lucro, ao melhorar seus próprios lucros, esteja melhorando os lucros da empresa;
- Se, em média, a administração do escritório central tem acesso a melhores informações do que um executivo de centro de lucro, pode ser mais baixa a qualidade das decisões;

- A divisionalização pode acarretar custos adicionais porque pode exigir executivos, pessoal e registros adicionais e pode resultar em duplicação de tarefas nos centros de lucro.

#### *Centro de investimento*

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

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

Os gerentes locais têm responsabilidades descritas para o centro de lucro, e também têm responsabilidade e autoridade para decidir sobre o capital de giro e os ativos físicos investidos no centro, temos os centro de investimentos. A avaliação do seu desempenho é feita principalmente pelo retorno sobre investimento.

Seu sucesso é, portanto, medido não só por seu lucro, como também pelo relacionamento deste lucro com seu capital investido.

### **2.6.5 Preço de Transferência**

Num sistema descentralizado, as empresas enfrentam grandes dificuldades na elaboração de método satisfatório para contabilizar produtos e serviços transferidos de um centro de responsabilidade ou unidades de negócios para outro.

Os preços de transferência são os montantes cobrados por um segmento de uma organização pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização. (Horngren, 2004)

Fainguelernt (apud Rodrigues et al., 2003), a necessidade de estabelecer preços de transferência surge das relações comerciais internas entre os diferentes centros de responsabilidade ou unidades de negócios, através da compra ou venda de produtos ou serviços, já que estas transações afetarão a atuação e o resultado obtido por cada unidade. Portanto, quanto maior o número de transações realizadas internamente nas unidades, mais dependente se torna à avaliação de desempenho do emprego dos preços de transferência.

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

Para Anthony e Govindarajan (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.

Bernardi (2004) explica que a descentralização pode ocorrer em vários níveis e formas, por meio de filiais, empresas independentes, divisões, departamentos e usualmente dá início a um processo de transações internas de troca de mercadorias, produtos e serviços, que, se não bem equacionadas, normalmente geram sérios problemas internos, cujo relacionamento operacional desde o início precisa ser integrado. Portanto, o preço de transferência é utilizado com objetivo de possibilitar a transferência de bens e serviços, entre as divisões, sem que sua autonomia seja prejudicada.

### **2.6.6 ROI**

Para Horngren (2004), o retorno sobre investimento (ROI) é resultado (ou lucro) dividido pelo investimento exigido para obter aquele resultado ou lucro.

Betten et al (2000) afirmam que consiste na “expressão mais simples de medida de retorno de investimento”, sendo uma taxa determinada a partir de dados contábeis.

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

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

### **2.6.7 EVA**

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

O EVA é uma medida que representa o lucro residual, isto é, o valor pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o custo do capital utilizado para realizar aquele resultado, depois de considerar o custo de capital.

Mouristen et al (apud Pereira 2006), o EVA é uma medida de performance que enfatiza o valor agregado pelo resultado da firma acima do custo de capital.

Para Drucker (2004), ao mensurar o valor agregado acima de todos os custos, inclusive o custo de capital, o EVA mede, com efeito, a produtividade de todos os fatores de produção.

### **2.6.8 *Balanced Scorecard***

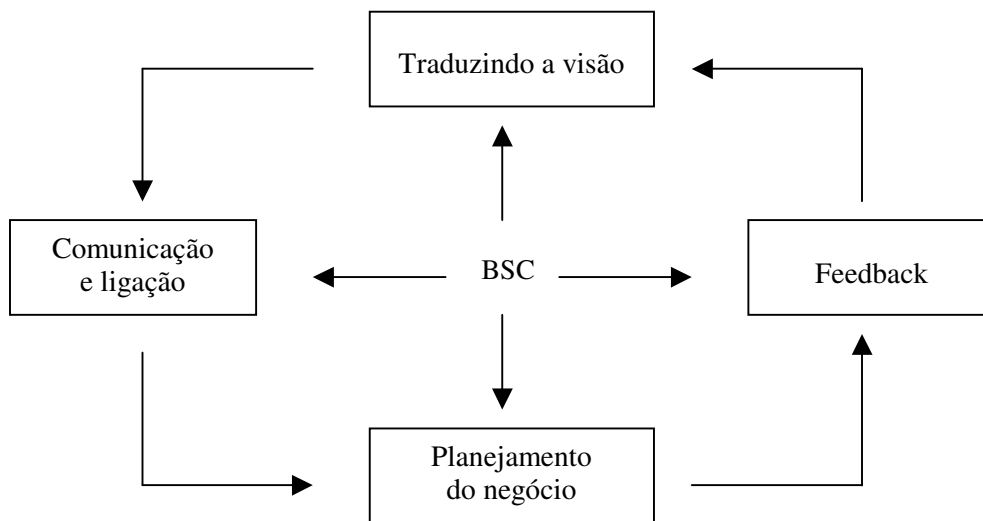
Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gerenciamento estratégico, ao invés de um sistema de medição. Os objetivos e as medidas do BSC são derivados da visão e estratégia da empresa. Esses focalizam o desempenho organizacional subdividido em perspectivas diferentes: financeira, cliente, processos internos e, aprendizagem e crescimento. 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.

Atkinson (2000) o *Balanced Scorecard* remedia esse defeito nos sistemas de mensuração e de controle financeiro. Ele retém as medidas financeiras do desempenho passado, mas acrescenta, também medidas de três perspectivas adicionais: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Segundo Pinto (2005) o pilar fundamental do BSC é o mapa estratégico, que consiste na ilustração do alinhamento ou encadeamento dos objetivos da entidade, dentro das perspectivas, em direção 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.

Kaplan e Norton (1997) definem quatro processos gerenciais para implementação do BSC, conforme ilustra a figura 3.

Figura 3. Gerenciando a Estratégia: quatro processos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A utilização desta ferramenta favorece a implementação de sistemas de controle gerencial nas empresas cujos desempenhos de curto e longo prazo serão progressivamente determinado por três elementos: as idéias, a informação e o capital de investimento. As organizações devem manter um equilíbrio do seu enfoque no retorno das idéias, no retorno da informação e no retorno do investimento.

### 2.6.9 Capital Intelectual

Nas últimas décadas tem crescido o número de empresas que apresentam valor de mercado muito superior ao retratado no balanço. Essa diferença é atribuída, na maioria das vezes, aos ativos intangíveis da empresa, grupo do qual faz parte o Capital Intelectual.

Lopez e Ibarra (2000) definem o capital intelectual como o conhecimento que pode ser convertido em lucro, mas que não é refletido nas Demonstrações Contábeis tradicionais. Compreende invenções, idéias, experiência geral, projetos, programas computacionais, processos, etc.

Brooking (1996) conceitua capital intelectual como “uma combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.



Para Stewart (1998) capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. É constituído por todo o arcabouço intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, utilizados para a geração de riqueza na empresa.

Edvinsson e Malone (1998) mencionam que o “capital intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa”.

Os autores utilizam os mesmos elementos para definir o capital intelectual: conhecimento, valor não refletido nas demonstrações contábeis e gerador de benefícios futuros.

Edvinsson e Malone (1998) afirmam ainda que o Capital Intelectual é um passivo, considerando-o como um empréstimo feito pelos empregados, como uma fonte de recursos.

Para caracterizar o capital intelectual, os autores mencionam duas formas básicas:

- a) Capital humano: É toda a capacidade, conhecimento, expertise, poder de inovação, experiências individuais e habilidades dos empregados e gerentes, mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa.
  - b) Capital estrutural: Compreende a infra-estrutura, o arcabouço, o empowerment, que apóiam o capital humano, subdividindo-se em capital organizacional e capital de clientes.
- Capital organizacional: Investimento da empresa em sistemas, instrumentos, filosofia operacional, que agilizam o fluxo do conhecimento pela organização, bem como em direção às áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição; capital de inovação, que é a capacidade de renovação; e o capital de processos, que é constituído por processos, técnicas semelhantes às normas ISO 9000 e a programas direcionados aos empregados.
  - Capital de clientes: Valor do relacionamento com os clientes. Segundo os autores, o capital de clientes sempre esteve presente, oculto sob a denominação de *goodwill*. Quando uma empresa é vendida por um valor maior que o contábil, a diferença significa o reconhecimento que a empresa possui junto à sua carteira de clientes. Para mensurar esse relacionamento do capital de clientes, bastaria aplicar o valor presente líquido descontado do lucro médio por cliente ao longo dos anos de relacionamento.

Diante desse cenário, a contabilidade encontra desafios no que concerne à mensuração desses elementos, já que o valor da empresa não é mais representado por seus ativos físicos,

muito pelo contrário, grande parte das empresas tem um intangível muito mais valioso do que os bens físicos.

A importância do Capital Intelectual vem se intensificando com o processo de globalização devido ao avanço da tecnologia, muitos estudiosos vêm apontando esse período como a “Era do Conhecimento”, caracterizada pela valorização do ser humano, já que só ele detém o conhecimento.

Para Silva e Fonseca (2007) a evidenciação do Capital Intelectual pode ser uma alternativa para a contabilidade atenuar as deficiências de informações sobre os recursos do conhecimento, principalmente, no que se refere à demanda de informação externa por parte de acionistas e investidores.

#### **2.6.10 Governança Corporativa**

Para Martinewski (2003), governança corporativa não é propriamente um instrumento de controle gerencial, mas muitas pesquisas são conduzidas na área no sentido de procurar entender os melhores mecanismos de governança corporativa.

Shleifer e Vishny (1997), governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento.

La Porta et al. (2000), governança corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) apresentou a seguinte definição:

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

A governança corporativa permite um nível de transparência das informações contábeis nas empresas, uma vez que monitora a aplicação das práticas contábeis e da responsabilidade social da organização perante aos *stakeholders*. Portanto, as percepções e conhecimentos das necessidades dos usuários estão intimamente relacionados à qualidade da

informação e com a capacidade que estas têm de criar valor aos seus usuários. A evidenciação se identifica com os próprios objetivos da contabilidade, a qual se vale daquela ao comunicar aos usuários informações relevantes para tomada de decisões.

## **2.7 Processo de internacionalização de empresas**

A maior contribuição para a internacionalização das empresas foi o processo de globalização dos mercados, sendo ao mesmo tempo causa e efeito deste fenômeno. Apesar de não ser novo, o processo de globalização está mais veloz e intenso.

A partir da Segunda Guerra Mundial a economia mundial foi modificada profundamente, uma vez que o surgimento de mercados globais provocou uma transformação nos negócios, que tiveram como maior influência o desenvolvimento nos sistemas de comunicação e que resultaram na globalização da competição, considerada uma das mais poderosas forças que afetou as empresas (Porter, 1999).

As empresas brasileiras, com raras exceções, não têm uma forte tradição naquilo que diz respeito à internacionalização. (Rocha, 2003) No entanto, a abertura do mercado brasileiro em 1991, a estabilidade econômica que começou a vigorar na segunda metade da década de 90, assim como diversos outros fatores, fizeram com que os empresários brasileiros se vissem em um ambiente cada vez mais competitivo, o que tem gerado uma mudança nas formas de gestão empresarial e uma visão cada vez mais voltada para outros mercados que possam ser explorados. (Barreto e Rocha, 2003)

Segundo Alem e Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização das empresas envolve duas instâncias principais: o atendimento de mercados externos via exportações e o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais, seja para a implantação de unidades produtivas.

O cenário internacional apresenta oportunidades e ameaças para as empresas que procuram competitividade em mercados globais e fronteiras nacionais. Embora estas empresas defrontem-se com novos problemas, diferentes do seu próprio mercado, mesmo assim beneficiam-se desta 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, Hoskisson, 2002).

Tendo identificado novas oportunidades em qualquer parte do mundo, os concorrentes globais têm substituído os locais (Keegan, 2005). 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, são as forças que impulsionam a globalização e a internacionalização das empresas (Govindarajan e Gupta, 2001). Diante destas tendências, os administradores, em empresas específicas, tomam decisões que resultam em maiores fluxos internacionais de capital, bens e/ou conhecimento (Govindarajan e Gupta, 2001), envolvendo a decisão sobre produtos, mercados, modo de entrada e velocidade da expansão devido à imperiosa adoção de uma estratégia global em oposição à estratégia doméstica (Porter, 1999).

O comércio e as políticas de liberalização do mercado ao redor do mundo nas duas últimas décadas ampliaram as oportunidades de novos mercados, investimento e fontes de suprimento das empresas multinacionais. Esta crescente abertura das fronteiras nacionais para o comércio internacional e investimento se traduziu em maiores níveis de competitividade, pressionando as empresas domésticas, que foram forçadas a competir contra as empresas internacionais (Condo, 2000).

Para Melin (1992), 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.

As principais diferenças entre os processos de estratégia de internacionalização e os demais processos de estratégia encontram-se em duas dimensões. Em primeiro lugar, a empresa transfere produtos, serviços ou recursos através das fronteiras nacionais, o que implica em selecionar que país ou países as transações vão ocorrer. Em segundo lugar, a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo.

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

Maciariello e Kirby (1994), por sua vez, chamam a atenção para a importância da estratégia que a organização adota para a sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores-chaves de sucesso relevantes para aquela estratégia. Somente após a determinação destes fatores é possível decidir sobre o grau de autonomia, assim como o sistema gerencial apropriados para o controle desta operação. As diferentes estratégias de internacionalização podem influenciar os sistemas de controle gerencial.

Hitt et al (2001) afirma 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: muitas empresas iniciam suas expansões internacionais exportando bens e serviços para outros países. A exportação não requer as despesas de estabelecer uma operação em outros países, mas exige que o exportador crie alguns canais de marketing e distribuição dos seus produtos e serviços. Usualmente, as empresas de exportação fazem acordos comerciais com empresas no país importador. Uma das desvantagens de exportar inclui o aumento do preço de venda para o consumidor final no país importador, em função da adição dos custos de transporte, tarifas alfandegárias, impostos de importação e a margem de lucro do importador. Normalmente as empresas exportam para países próximos às suas instalações devido ao menor custo de transporte e em função de haver maior similaridade com entre vizinhos. Os pequenos negócios são provavelmente os que mais utilizam a exportação como modo de entrada. Um dos maiores problemas que eles enfrentam são relacionados às taxas de câmbio, já que usualmente não possuem assessoria de especialistas nesta matéria.
- b) Licenciamento: permite a uma empresa estrangeira comprar os direitos de fabricar e vender produtos e serviços dentro do seu país ou grupo de países. O licenciador normalmente recebe um *royalty* por cada unidade produzida ou vendida. O licenciado assume o risco e faz o investimento monetário nas instalações de manufatura, marketing e distribuição de bens e serviços, proporcionando redução de custo na expansão internacional. Trata-se de uma forma simples de entrada em novos mercados. Como vantagem adicional, as empresas que utilizam este modo de entrada ficam menos expostas às instabilidades político-econômicas nos mercados externos. Como desvantagem, o licenciamento oferece pequenas alternativas de controle sobre a manufatura ou marketing dos seus produtos e serviços em outros países, gerando a

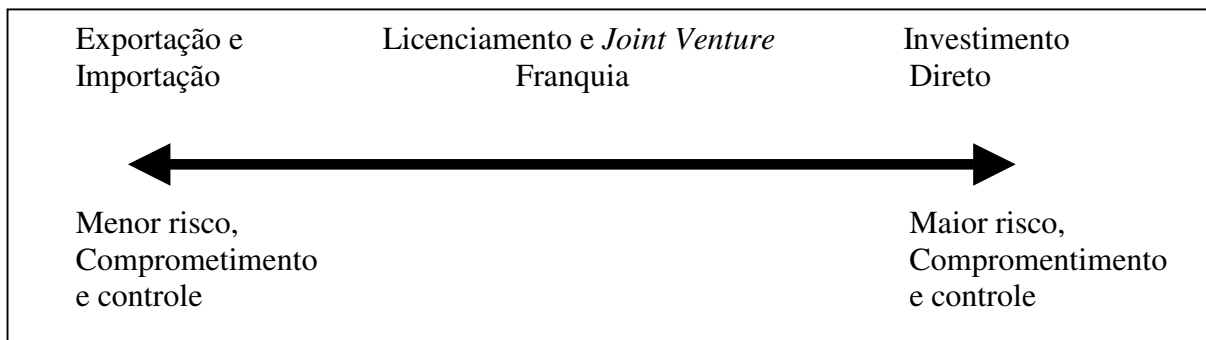
possibilidade de desconexão entre os volumes licenciados e efetivamente produzidos e vendidos.

- c) Alianças estratégicas: nos últimos anos têm adquirido popularidade como primeiro canal da expansão internacional. Elas permitem às empresas compartilhar os riscos e os recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Adicionalmente, possibilitam o desenvolvimento de competências essenciais que podem contribuir para o desenvolvimento da competitividade futura da empresa. A maioria das alianças estratégicas é estabelecida com empresas do país-alvo 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. Isto pode ajudar muito a empresa a obter competitividade do seu produto. Em retorno, o parceiro estratégico no país-alvo pode encontrar acesso a produtos e serviços inovativos e com alta tecnologia. Cada parceiro estratégico traz conhecimento e recursos à parceria.
- d) Aquisições: proporcionam acesso rápido a um novo mercado, sendo consideradas a forma mais rápida e a maior alternativa de expansão internacional. Embora as aquisições possam representar uma forma rápida de acesso, elas possuem várias desvantagens, relacionadas a seguir: o custo pode ser elevado, pois frequentemente envolvem renegociação de débitos vencidos; negociações para fechamento das aquisições podem ser complexas e longas; os processos regulatório e legal no país de destino são bastante complexos, necessitando de informação apropriada para a sua conclusão. Outro aspecto importante a ser levado em consideração pela empresa adquirente, é em como assumir o controle da empresa adquirida, sempre respeitando a diferença cultural entre os dois países.
- e) Estabelecimento de uma nova subsidiária: é o processo de internacionalização mais complexo e com o maior custo, mas pode ter a vantagem da obtenção do maior controle pela empresa, e, se obtido sucesso, pode ser a opção com maior possibilidade de obter resultados acima da média. Isto pode ser especialmente verdade se a empresa possui fortes capacidades intangíveis. Os riscos são bastante altos em função dos custos da criação de uma nova operação em um país estrangeiro. A empresa pode adquirir o conhecimento sobre o novo mercado contratando pessoas nascidas no país-alvo, possivelmente de empresas competidoras ou consultorias. Além disto, a empresa possui controle sobre a tecnologia, marketing e distribuição dos seus produtos e serviços (Hitt, Ireland; Hoskisson, 2001). A implantação de uma subsidiária

totalmente nova no exterior, chamada pela literatura internacional de *Greenfield Operation* (Operação nos campos verdes), é a forma natural de expansão para empresas com grande vantagem competitiva, as quais querem reproduzir a estrutura de produção e tecnologia das suas operações já existentes nas quais já possuem os recursos necessários.

A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país-alvo, sendo este tipo de decisão afetado por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica que varia conforme o gráfico 1 (Nickels & Wood, 1999).

Gráfico 1 - Entrada em mercados internacionais.



Fonte: Nickels & Wood (1999).

As mudanças que aconteceram nos últimos anos conduziram as organizações a um contexto social mais aberto, internacional e dinâmico no qual a crescente competição e as constantes mudanças trouxeram, inevitavelmente, grande influência aos sistemas de controle gerencial. De acordo com Otley (1994), as principais mudanças ambientais foram:

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

Como uma consequência para as companhias, entre outras, a velocidade de mudanças trouxe uma dificuldade crescente em se prever o futuro. De acordo com Otley (1994), o coração de qualquer sistema de controle consiste em um modelo de previsão que é usado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação; qualquer redução na capacidade para prever as consequências de mudanças reduz a capacidade de organização para controlar seu destino.

Tais mudanças têm as mais variadas origens - tecnológica, social, política -, porém elas têm como uma característica comum afetar uma maior parte da população a cada tempo. Além disso, também trouxeram mudanças éticas. Agora, as expectativas são criadas em uma escala global; a atmosfera local está longe de ser a única - e em alguns casos, a principal - influência do que é considerado desejável ou apropriado.

As fontes tradicionais de valores morais foram interrogadas, mas, por outro lado, não foi considerada nenhuma outra referência coerente ou articulada. Em que pese o ambiente globalizado, o resultado final do processo se tem traduzido através de um mundo cada vez menos previsível, e no qual o controle organizacional tem ficado cada vez mais complexo.

Gomes (1998) demonstrou que o reflexo da maior incerteza é que decisões e comportamentos têm pouco de um caráter rotineiro o que o torna difícil de estruturar e analisar sob condições racionais e lógicas. Outra implicação é que um modelo limitado e insuficiente da previsão fica relativamente disponível a uma relação à priori entre o resultado desejado com os recursos necessários e as decisões mais apropriadas para adquiri-los. Como resultado, há uma maior dificuldade no desígnio de planejamento, na avaliação do comportamento e na fabricação de decisões corretivas.

Sob o ponto de vista de Otley (1994), “a consequência das mudanças rápidas para as organizações é expressa nas idéias de competição global e na necessidade das companhias de se tornarem companhias mundiais para sobreviver”. Outra consequência é o modo de lidar com as mudanças. Como as mudanças foram mais rápidas, as organizações têm dedicado menos recursos a uma administração efetiva de suas operações, e cada vez mais recursos para adaptar suas operações às novas circunstâncias. Em circunstâncias normais, esta adaptação exige um planejamento cada vez mais preciso para prever as consequências decorrentes das mudanças ocorridas. Assim, a atitude mais apropriada é desenvolver uma habilidade de reação imediata às consequências das mudanças, assim que elas apareçam. A “administração de mudanças” foi uma habilidade de administração necessária, porém, não é uma atitude discreta limitada por períodos de estabilidade, mas recorre a um contexto de mudança contínua.

A segunda grande mudança no contexto empresarial, de acordo com Otley, é o significativo movimento de redução do tamanho das unidades empresariais - em parte explicada através das mudanças tecnológicas -, assim como a tendência das companhias em concentrarem seu campo de atuação em determinada área, evitando divergir sua atenção a atividades colaterais de importância menor.



De acordo com (Canals, 1994; Bartlett E Ghoshal, 1992; Dymont, 1987), na literatura são apresentadas as seguintes classificações de empresas internacionalizadas:

- 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. Desta forma, 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.

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

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

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

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

Quadro 3: Algumas características das organizações internacionais

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

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

## 2.8 Teorias de Internacionalização

A escolha do modo de entrada é de absoluta importância no processo de internacionalização. Os modos de entrada em mercados internacionais referem-se aos arranjos institucionais que permitem que uma empresa entre com seus produtos, tecnologia, recursos humanos, ou quaisquer outros recursos no mercado de um país estrangeiro. Existem diferentes teorias que buscam explicar a escolha de determinado modo de entrada em um mercado estrangeiro.

A literatura específica apresenta duas correntes teóricas sobre a internacionalização das empresas: as econômicas e as comportamentais. Barreto (1998), sob o enfoque econômico se desenvolveu as teorias do comércio internacional e a visão macroeconômica do processo de internacionalização. Está fundamentada, principalmente, no conceito de custo de transação. O enfoque da administração comportamental analisa o processo pelo qual uma

firma ingressa no mercado internacional e a influência das atitudes, percepções e expectativas dos seus executivos. Neste trabalho, serão discutidas três teorias comportamentais: o modelo de Uppsala, teoria das redes e modelo I-M. Mas também quatro teorias econômicas: internalização, paradigma eclético da produção internacional, modelo do ciclo de vida do produto e o modelo da visão da firma baseada em recursos.

### *Modelo de Uppsala*

Na década de 70, na Universidade de Uppsala na Suécia, sucedida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, 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). Hilal e Hemais (2003) observaram que o impacto mais importante trazido pela nova linha de pensamento, foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional, onde 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.

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 em momentos esporádicos. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro.

Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial). Supõe-se que a expansão da empresa será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras”.

No modelo Uppsala, desenvolvido por Johanson Vahlne, a internacionalização é um processo de ajustes incrementais decorrentes das condições da empresa e do ambiente. Cada

estágio indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Há os seguintes estágios de envolvimento internacional:

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

Em 1990, o modelo foi revisto. Desta, surgiram os padrões de comprometimento e de conhecimento do mercado. O primeiro é o compromisso de aplicar recursos no exterior, enquanto o segundo é o entendimento do funcionamento das operações no mercado estrangeiro. Johanson e Vahlne colocam que esses padrões são operacionalizações do modelo de internacionalização. E que há outros indicadores para esses padrões, como o volume do investimento no mercado ou a força dos vínculos com os mercados, 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. “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 conseqüência de um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da firma e de seu ambiente” (Johanson e Vahlne, 1977).

No entanto, o modelo foi criticado por ser pouco apropriado a estágios mais avançados do processo de internacionalização. Forsgren (1989), também se tem argüido que o modelo do processo [modelo de Uppsala] fala de aspectos importantes nos estágios iniciais da internacionalização quando a falta de conhecimento e recursos de mercado ainda são fatores restritivos.

Quando a firma já tem atividades em diversos países, esses fatores deixam de ser um problema. Nessa situação, a firma pode alocar recursos para atividades internacionais baseada em condições reais de mercado ao invés de em resposta ao desconhecido. (Johanson e Vahlne, 1990)

#### *Teoria das redes ou Networks*

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe a tona o conceito de networks, quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a

produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras. O processo de internacionalização é visto como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional (Hilal e Hemais 2002).

Outro ponto abordado pelos autores foi a importância das *networks* nos negócios internacionais. Eles mostraram como os relacionamentos estariam associados a redes que se desenvolvem como consequência da interação entre as empresas. Os relacionamentos se desenvolveriam por meio da interação, e assim as partes construiriam mútua confiança e conhecimento, gerando, forte comprometimento.

Segundo Johanson e Vahlne (1990), cada empresa estaria engajada em determinada rede de relacionamentos abrangendo diferentes firmas – compradores, competidores, fornecedores em vários estágios da cadeia de suprimento, distribuidores, agentes e consultores assim como agentes reguladores e outros órgãos públicos. As diferentes *networks* poderiam ser mais ou menos internacionais de acordo com a extensão das conexões com outros países e poderiam ser também mais ou menos extensas. A entrada no mercado externo poderia ser o resultado de iniciativas de interação de outras empresas de diferentes redes em algum outro país. A extensão do modelo do processo de internacionalização levando-se em consideração o aspecto da *network* deveria consequentemente ter os conceitos de comprometimento, conhecimento, atividades atuais e decisões de comprometimento como multilaterais, ao invés de unilaterais.

Johanson e Vahlne (1990) defenderam a importância das *networks* para a internacionalização das empresas, considerando que tais redes poderiam se estender muito além das fronteiras de cada país. Desta forma, a extensão das redes internacionais poderia ter implicações diretas no processo de internacionalização. Também para estes autores, os relacionamentos das empresas poderiam ser usados como pontes para outras *networks*. Assim, a internacionalização pode surgir através da exploração das vantagens de pertencer a uma *network*.

#### *Modelo I-M*

O modelo relacionado à inovação, descrito por Andersen (1993 e 1997) como o modelo I-M, surgiu nos anos 80, tendo como base a teoria de Uppsala. Ele aborda o processo de internacionalização em termos de adoção de inovação de forma incremental e o padrão

gradual do processo de internacionalização pode ser atribuído à falta de conhecimento pela firma, principalmente “*experiential knowledge*” e às incertezas associadas com a decisão de se internacionalizar .

Andersen (1993) revisa quatro modelos de internacionalização relacionados à inovação do final dos anos 70 e início dos anos 80, onde a decisão de internacionalizar é considerada como uma inovação para a empresa. As firmas atingem a internacionalização por meio de estágios seriados da adoção (5 ou 6 estágios, dependendo da vertente analisada), onde o último representa mais experiência e envolvimento do que os anteriores, caracterizados por estados psicológicos diferentes (proativo e reativo). As indicações precisas de relações entre as etapas são basicamente argumentos intuitivos e a seqüência a ser percorrida dependerá das assunções referentes às iniciativas do processo (puxadas ou empurradas), visto que a internacionalização pode começar quando surgem agentes de mudança internos que catalisam o processo como também pode ser iniciada por estímulos externos tais como pedidos inesperados de clientes internacionais ou incentivos do governo (ações reativas).

Para o modelo de Inovação, a internacionalização ocorre numa seqüência determinada de estágios em rumo aos mercados que apresentem maior distância psicológica. Entende-se por distância psicológica a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros.

Em outras palavras, a distância psicológica é uma medida da dificuldade que o vendedor tem em perceber as necessidades do comprador, ou a dificuldade que o comprador experimenta para compreender a oferta do vendedor. O conceito de distância psicológica é mais amplo que o de distância cultural, por incluir elementos estruturais (sistemas administrativos e legais) e as diferenças de linguagem.

Andersen (1993) relacionou os estágios do processo de escolha de mercado externo dos modelos de internacionalização relacionados à inovação.

De forma adaptada estes são:

- Estágio 1: não há atividade de exportação nem interesse em desenvolvê-los;
- Estágio 2: empresa reconhece a existência de oportunidades de exportação e as questões associadas a esta atividade;
- Estágio 3: não há exportação, mas há intenção em explorar atividades exportadoras;
- Estágio 4: exportações esporádicas para países próximos psicologicamente próximos;

- Estágio 5: se resultados confirmarem expectativas busca-se tornar exportações parte da estratégia de crescimento da empresa;
- Estágio 6: as exportações já fazem parte da estratégia de negócio da empresa e explora a possibilidade de exportar para países mais distantes psicologicamente;
- Estágio 7: gestão decide sobre a alocação de recursos entre mercado doméstico e exterior.

É importante ressaltar que cada um dos estudos relacionados à inovação apresenta os estágios diferentemente. Um estudo pode ser mais detalhado, e conseqüentemente ter um número maior de estágios.

#### *Teoria da internalização*

A teoria da internalização foi desenvolvida no contexto de empresas multinacionais. Conforme Barretto (2001), nesta abordagem as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo.

Em artigo pioneiro, Coase (1937) criticou a teoria econômica neoclássica, analisando de forma dinâmica o processo de internacionalização da firma. O autor afirmava que a produção era coordenada por trocas de mercado ou dentro da firma, sendo que o limite da expansão da firma encontrava-se no momento em que os custos de estruturar mais uma transação dentro da firma se tornassem iguais aos custos de usar as trocas de mercado. Entretanto, quando os custos de mercado fossem maiores do que o custo de organizar outra firma, a escolha para a expansão da firma seria a internalização. A idéia principal destacada pelo autor nesta teoria era de que a troca administrada por uma empresa envolvia custos de transação menores do que a troca de mercado, incrementando, então, a eficiência da organização.

A teoria desenvolvida por Coase (1937) serviu como base para outros autores. A partir dos fundamentos da teoria de internalização propostos por Coase, Buckley e Casson (1976) explicaram o crescimento das firmas com base na internalização de mercados.

Buckley (1983) enfatizou a importância da integração vertical e horizontal. Para ele, a firma procuraria a integração vertical para superar barreiras de entrada e evitar incertezas de mercado, e buscaria a integração horizontal para conseguir economias de escala e gerar novos conhecimentos. O autor acreditava, ainda, haver uma tendência de as firmas internalizarem quando o volume de trocas entre elas fosse considerável.

Dando continuidade a esta linha de pensamento, Casson (1983) apresentou em um estudo o relacionamento entre o crescimento da firma e o monopólio de algum produto com demanda crescente. Para ele, este crescimento diminuiria consideravelmente quando o mercado local se tornasse saturado. Desta forma, a empresa precisaria buscar novos mercados e expandir para outra localização, ou desenvolver novos produtos para continuar crescendo. O autor acreditava também que, se as imperfeições de mercado fossem uma fonte de custos de transação, elas poderiam ser minimizadas através da internalização da produção.

Uma das principais contribuições dos autores é a abordagem em relação à forma de expansão da firma em mercados internacionais. Ao contrário do que as teorias comportamentais predizem sobre o padrão de crescimento das firmas que se inicia pela exportação, passando pelo licenciamento quando o mercado cresce, chegando ao investimento direto, Buckley e Casson (1976) defenderam que, em um mercado em expansão, nem sempre a escolha do modo de entrada passaria por esta evolução e que diversas exceções poderiam ocorrer.

Segundo os autores, se um mercado fosse pequeno e estável, não haveria motivações para a substituição da exportação por outra forma de internacionalização. Outro exemplo de não ocorrência do padrão, sugerido pelos autores, seria quando uma firma permanecesse na fase de licenciamento, se o mercado fosse de tamanho médio; ou quando passasse de exportação diretamente para investimento direto, se o mercado fosse muito grande.

Buckley e Casson (1976) acreditavam que a escolha da forma de como atender o mercado estaria associada à estrutura de custos e ao padrão de crescimento do mercado. Afirmaram ainda que, em um mercado em expansão, onde dois ou mais modos de atendimento fossem possíveis, o investimento direto nunca precederia o licenciamento, o licenciamento nunca precederia a exportação e o investimento direto nunca precederia a exportação.

#### *Teoria do paradigma eclético da produção internacional*

O Paradigma Eclético da Produção Internacional foi desenvolvido por John Dunning no final da década de 1970, com a finalidade de delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma, com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica. O Paradigma Eclético tinha por objetivo explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, identificando e avaliando os fatores que influenciariam a decisão de produzir no exterior.



A teoria de produção internacional era até então baseada principalmente em duas teorias, a neoclássica de disponibilidade de fatores, estendida para produtos intermediários e a teoria de imperfeições de mercado. Segundo Dunning (1988), as empresas se engajavam na produção internacional quando possuíam alguma vantagem competitiva em comparação com empresas de outras nacionalidades e que poderiam ser mais bem exploradas por empresas externas do que por produção doméstica, e quando fosse mais lucrativo internalizar do que vender ou licenciar para outras empresas. Assim, a razão para a produção internacional seriam imperfeições dos mercados internacionais.

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

A crença de Dunning (1988) era de que, quando uma empresa decidisse iniciar a produção internacional deveria possuir alguma vantagem sobre seus concorrentes. Desta forma, a firma iria internalizar a produção se percebesse ser esta a melhor solução, em vez de ceder seus direitos a outras empresas. Ainda assim, deveria haver também o interesse econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros, podendo então obter vantagens econômicas em locais diversos. Estes três pontos possíveis de formação de vantagens, formam, portanto, as colunas do Paradigma Eclético (O-L-I): vantagem de propriedade (*ownership* - O), vantagens de localização (*location* - L) e vantagens de internalização (*internalization* - I).

Dunning (1988) definiu as vantagens de propriedade como aquelas específicas de alguma empresa em particular. Seriam as vantagens competitivas que uma empresa teria em relação aos concorrentes, permitindo tirar vantagem de oportunidades de investimentos a qualquer momento. Estas vantagens, segundo Dunning, poderiam ser acesso privilegiado a algum ativo, patentes, economias de escala, diversificação, entre outros.

As vantagens de localização foram definidas por Dunning como as vantagens específicas de países atrativos para investidores externos. Estas vantagens existiriam sempre que houvesse ganhos transacionais resultantes de administração comum de atividades em vários lugares como oportunidade de alavancagem, redução de risco e taxa de câmbio favorável.

Por último, as vantagens adquiridas através de internalização seriam determinadas pelo autor como todos os benefícios derivados da produção internalizada da empresa, que permitiriam à empresa se desviar de mercados externos e de custos transacionais associados. Seriam formadas essencialmente pelos benefícios de operar dentro de hierarquias ao invés de mercados.

As empresas partiriam para a produção internacional quando possuíssem alguma vantagem competitiva frente às empresas de outras nacionalidades para servir mercados específicos.

Também seria necessário, segundo o autor, que fosse mais benéfico para a empresa possuir estas vantagens e usá-las do que vendê-las ou alugá-las. Desta forma a internalização seria mais vantajosa do que a externalização.

#### *Modelo Ciclo de Vida do produto*

Vernon (1966) procurou explicar os investimentos diretos norte-americanos em países estrangeiros, e como a forma e padrão de exportação, importação e produção no exterior poderia se modificar de acordo com o ciclo de vida dos produtos.

Para Vernon (1966), as empresas em qualquer país desenvolvido do mundo não seriam diferentes de qualquer outra empresa em outro país desenvolvido, em termos de acesso a conhecimento tecnológico e capacidade de compreensão de princípios científicos. Entretanto, o autor acreditava que o igual acesso a conhecimento não significava a mesma probabilidade de aplicação deste conhecimento, havendo uma grande diferença entre a probabilidade de igual aplicação do princípio do conhecimento científico e a aplicação deste princípio a um produto comercial. Para ele, a consciência de oportunidades e a aplicação destas oportunidades variariam de um empreendedor para outro. Esta conscientização e aplicação estariam associadas às condições do mercado em que o gestor atuasse, e isto faria com que o conhecimento de mercado fosse inseparável do processo de decisão sobre o uso da oportunidade.

Assim sendo, as inovações seriam estimuladas pela demanda do mercado doméstico. Os produtos ou tecnologias passariam, durante seus ciclos de vida, por três fases: introdução, crescimento e maturação. Desta forma, de acordo com cada fase do produto uma estratégia diferente deveria ser utilizada pela firma.

A primeira fase do produto – introdução – normalmente seria vivida em países desenvolvidos industrialmente e caracterizada pela tecnologia sempre em desenvolvimento,

ampliação do mercado, vantagens advindas de inovações tecnológicas, grandes recursos destinados a pesquisa e desenvolvimento, alta demanda e altas barreiras de entrada.

A explicação para isso, de acordo com Vernon, seria de que nesta primeira fase o produto precisaria de flexibilidade para se adaptar aos consumidores e às possíveis críticas que pudessem surgir. Desta forma, a proximidade do mercado consumidor para uma pronta resposta era importante. Nesta fase, também, o produto possuiria um alto grau de diferenciação e uma posição monopolística, o que significaria que a elasticidade-preço da demanda seria comparativamente pequena. Sendo assim, os fabricantes não precisariam se preocupar em transmitir estes altos custos para os consumidores.

A segunda fase indicada por Vernon, o crescimento, seria marcada normalmente por uma demanda estrangeira. A tecnologia, em fase de ajustamento, começaria a ser difundida e o processo de produção passaria ser em massa. As barreiras de entrada, nesta fase, poderiam ser superadas pelos concorrentes e a produção começaria a se difundir em outros países desenvolvidos.

Na maturação do produto, a economia de escala e atenção para redução de custos seriam preocupações presentes e cruciais para os gestores. Conforme Vernon (1966) explicou, a produção se tornaria mais padronizada e a tecnologia mais estável, eficiente e menos flexível.

Desta forma, a produção seria normalmente transferida para países em desenvolvimento, em busca de baixos custos, com mão-de-obra barata, pois não haveria mais necessidade de qualificação para desenvolvimento de novas tecnologias. Esses países se tornariam plataformas de exportação, exportando os produtos para os países desenvolvidos com um preço mais acessível. Os produtos padronizados tornar-se-iam atraentes para países emergentes, que começariam a competir com localizações competitivas de produção. Vernon considerava que, apesar da projeção de um padrão de exportação originado em um país em desenvolvimento comportar custos consideráveis de informação, a presença de um mercado internacional bem definido, baseado em preço acessível, provavelmente, diminuiria este problema.

De acordo com o modelo, empresas de países em desenvolvimento tendem a criar as suas subsidiárias em outros países também em desenvolvimento. Não é, todavia, o que vem se observando atualmente. Empresas de países emergentes, principalmente China, Brasil e Índia vêm instalando subsidiárias em países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Trata-se de um modelo prescritivo, determinista, onde, de forma seqüencial, as empresas completam o ciclo de internacionalização. No entanto, nos dias atuais, o ciclo de vida dos produtos encontra-se cada vez menor e tal seqüência lógica não é mais percebida no processo de internacionalização das empresas, mesmo para países em desenvolvimento.

Ademais, a entrada no mercado internacional não apenas deriva dos processos de inovação, mas sim de outros aspectos externos (oportunidades, ambiente) e internos (recursos) e da interação entre estes. Uma outra crítica ao modelo refere-se à não menção dos modos de entrada por meio do licenciamento, alianças estratégicas e aquisição, prendendo-se apenas à exportação e às instalações de subsidiárias próprias.

#### *Modelo da visão da firma baseada em recursos*

Enquanto os modelos anteriores baseavam-se, principalmente, na perspectiva do mercado, a RBV (*resource-based view*) analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que esta detém. As firmas detêm recursos idiossincráticos que as tornam únicas devido à heterogeneidade e imobilidade dos recursos que levam à vantagem competitiva sustentável se forem raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (Barney, 1991).

De acordo com Grant (2001), as empresas devem elaborar suas estratégias baseadas na exploração das capacidades geradas pelos seus recursos que melhor respondam às oportunidades externas. Em 1984, Wernerfelt já propunha uma matriz de recursos indicando a importância dos recursos para cada mercado ou produto como ferramenta de análise no crescimento da firma, inclusive para entrada em mercados internacionais.

Diante da importância da temática para a administração estratégica, representado inclusive pelo volume de publicações, diversos autores envidaram esforços ao estudarem concomitantemente a RBV e os processos de internacionalização das empresas (Fahy, 1996; 1998; Griffith; Harvey, 2001; Dhanaraj; Beamish, 2003; Sharma; Erramilli, 2004). Neste contexto, capacidades dinâmicas globais (Teece; Pisano, Shuen, 1997) são alcançadas mediante o adensamento da dificuldade em imitar à combinação dos recursos, incluindo a coordenação de relacionamentos interorganizacionais em uma base global, resultando assim em vantagem competitiva para a empresa (Griffith; Harvey, 2001). Dentre os componentes principais dessas capacidades estariam: (1) o desenvolvimento de uma coerente sistemática global enquanto há o reconhecimento de fatores únicos em cada país para viabilizar a customização nas estratégias locais; e (2) a adaptação, integração e reconfiguração de ativos

internos e externos para alcançar oportunidades no mercado global (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Sharma e Erramilli (2004) propõem uma plataforma teórica baseada no RBV capaz de explicar modos de exportação, produção e marketing em novos países, baseados em quatro conceitos: a probabilidade de estabelecimento da vantagem competitiva nas operações de produção em um novo país, a probabilidade de estabelecer vantagem competitiva em operações de marketing em um novo país, a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de produção aos parceiros dos países hospedeiros e a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de marketing aos parceiros dos países hospedeiros. O modelo cobre as exportações indiretas, exportações diretas via intermediários do país hospedeiro, exportação direta via canais próprios, contratual, produção por meio de *joint venture*, *joint venture* de marketing e subsidiária própria.

À realidade brasileira, percebe-se que os pilares calcados essencialmente da expansão dos recursos e habilidades competitivas para comercialização e produção no país hospedeiro são raros, uma vez que a exportação é o modo de entrada principal das empresas do país (Alem; Cavalcanti, 2005). No entanto, talvez as decisões de modos de entrada não se restrinjam à condição de vantagem competitiva e habilidades de transferência de competências, mesmo porque tais variáveis estão em constante interação com o ambiente nacional do país estrangeiro, onde não só internamente podem estar as fontes de superioridade e sucesso nas operações estrangeiras (Porter, 1989b; Wild; Wild; Han, 2006), mas no macroambiente e ambiente industrial.

## **2.9 Impacto da internacionalização sobre sistemas de controle gerencial**

Para Flamholtz (1979) a necessidade de um sistema de controle em organizações com operações distribuídas geograficamente é maior que uma de mesmo porte localizada em apenas um local. O sistema de controle facilita a integração ao assegurar que os objetivos sejam atingidos (performance da companhia como um todo) e permitir a coordenação das unidades (descentralização das operações diárias).

As condições de incerteza na quais os gestores estão envolvidos, principalmente em empresas internacionalizadas, proporcionam um desafio aos mecanismos de controle gerencial. Assim, uma resposta adequada para esta nova realidade é o desenvolvimento da

habilidade de reagir prontamente às conseqüências da mudança, tão logo ela se torne aparente. Nesse sentido, “a administração da mudança passa a ser uma habilidade gerencial constantemente necessária” (Otley, 1994).

Anthony e Govindarajan (2002), “a maioria das práticas para controlar operações no exterior é similar às usadas para controle das operações no país”. Embora, existem divergências de ordem técnicas e culturais que podem afetar o sistema de controle ou, por outro lado, influenciar a maneira como ele é usado.

Os autores dos estudos sobre controle gerencial em empresas internacionalizadas tratam de forma semelhante o tema. São destacadas questões financeiras (câmbio e preços de transferência), questões culturais e questões estratégicas.

As operações internacionais podem ser organizadas em centros de custo, centro de receita, centro de lucro ou centro de investimento, como qualquer operação em seu país de origem. Entretanto, as operações no exterior que constituem um centro de custo ou um centro de receita para fins de controle, constituem freqüentemente um centro de lucro para fins contábeis, dada às necessidades de ordens legais e tributárias.

Anthony e Govindarajan (2002), afirmaram que outras considerações devem ser incluídas na definição do preço de transferência de operações no exterior, além das observadas no âmbito doméstico, tais como:

- Tributação – refere-se às diferenças entre as taxas de imposto de renda existentes entre os diversos países;
- Regulamentos governamentais – podem restringir a liberdade de a organização determinar os preços de transferência que maximize seu lucro global;
- Controles de câmbio – podem limitar os montantes de importação de certas mercadorias devido a variações nos preços;
- Acumulação de recursos – uma empresa pode desejar acumular recursos em um país e não em outro;
- Sociedades em cota de participação (*joint ventures*) – realizar este tipo de parcerias com empresas no exterior pode restringir a liberdade da organização em virtude da resistência da parceria estrangeira em incorrer em eventuais prejuízos.

Essas considerações são importantes, pois a maneira como o preço de transferência é constituído irá, conseqüentemente, afetar a avaliação de desempenho das unidades operacionais instaladas no exterior. Neste caso, está sendo abordada a avaliação com base em resultados financeiros.

O problema do câmbio diz respeito ao fato de que as operações de uma organização multinacional ocorrem em diversas moedas, sendo que o valor de cada moeda na qual a organização transaciona sofre variações em relação ao valor da moeda da matriz. Estas variações agregam complexidade ao processo de avaliação de performance das subsidiárias e de seus administradores. São três os problemas relacionados à flutuação das taxas de câmbio:

- os ganhos/perdas relacionados à conversão das demonstrações;
- os ganhos/perdas relacionados a operações feitas em moeda estrangeira para pagamento/recebimento futuro em moeda nacional;
- a eventual exposição da subsidiária em virtude de ser primordialmente importadora ou exportadora.

De acordo com autores que abordam este tema (Anthony e Govindarajan, 2002), é importante ficar atento às complexidades geradas pela questão cambial para avaliar o desempenho das unidades no exterior e seus respectivos executivos. As questões mais relevantes são:

- devem os executivos das subsidiárias ser responsáveis pelo impacto das flutuações das taxas de câmbio em seus resultados ?
- deve ser utilizada a moeda local na avaliação de desempenho ?
- deve ser feita distinção entre os efeitos dos diferentes tipos de exposição às taxas de câmbio ao avaliar o desempenho de executivos de uma subsidiária? Como fazê-lo?

No entanto, existe uma concordância para que a uma unidade localizada no exterior não deva ser responsabilizada pelos resultados obtidos da conversão das demonstrações para a moeda da empresa do país de origem. No entanto, isto não significa que seja inviável a utilização de outros mecanismos de avaliação de desempenho.

As diferenças culturais existentes entre os países devem-se considerar na implantação do sistema de controle gerencial. Considerando que pessoas de diferentes origens têm preferências e reações diversas a controles gerenciais, ainda que essas diferenças possam não afetar o desenho dos sistemas de controle, elas podem ter uma grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema é usada.

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

Para Merchant (1998), o controle de uma organização multinacional é muito mais complexo do que o de uma organização doméstica por cinco motivos.

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

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

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

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

Por último, o quinto motivo é o problema cambial.

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

Os sistemas de controle das organizações multinacionais são adaptações dos sistemas usados domesticamente pela matriz, modificados para atender as exigências legais e as necessidades administrativas dos países onde opera. Em geral, a ênfase é dada ao resultado gerado pela operação de cada país, apesar da determinação dos preços de transferências internacionais não estarem sob o controle da administração local. O controle de gestão de uma multinacional tipicamente é feito usando um sistema contábil uniforme para todas as unidades, cuja função principal é facilitar a consolidação dos resultados pela matriz. As



prioridades são estabelecidas de tal forma que a geração de informações que ajudem a administração local a controlar e melhorar sua posição estratégica.

O administrador de uma organização global precisa tomar decisões que envolvem toda a cadeia de valor agregado, desde a pesquisa e desenvolvimento até a distribuição, com uma estratégia integrada e mundial. Portanto numa organização global, a informação estratégica necessária deve cruzar as fronteiras nacionais.

Ainda de acordo com Dymont (1987), uma organização global deve ser administrada de forma centralizada e os gerentes de produto devem ter autoridade mundial. O retorno de uma unidade específica pode, inclusive, ser negativo, e, mesmo assim, justificar novos investimentos em função de sua contribuição ao resultado global. Resumindo, os resultados locais, embora sejam importantes não devem ser a principal medida de desempenho, pois dão pouca indicação quanto ao atendimento das estratégias globais.

O ponto chave para o sistema de controle gerencial de uma organização global é a definição de (poucos) objetivos críticos que deverão ser alcançados no próximo ano e aqueles que deverão ser alcançados posteriormente. Não devem ter formato padronizado, sendo diferentes para cada país em que a organização opera; quando atingidos, devem ser renovados. O controle financeiro necessita de um padrão mundial de classificação contábil, projetado para facilitar a consolidação dos resultados da matriz da corporação.

Além dessas, o adequado controle da organização global necessita de informações relativas ao atendimento da legislação (fiscal, societária, trabalhista) nos diversos países em que atua, informações táticas (por exemplo, câmbio, tendências) e informações sobre o desempenho gerencial (a contribuição para o alcance do resultado global).

## **2.10 Pesquisas atuais sobre o impacto da internacionalização no SCG de empresas brasileiras**

Esta seção tem como objetivo demonstrar pesquisas recentes sobre possíveis alterações que ocorreram no sistema de controle gerencial de empresas brasileiras no processo de internacionalização.

O I Simpósio Internacional de Administração e Marketing e III Congresso de Administração da ESPM, ocorrido em 27/07/2006, teve como debate o seguinte tema Os Desafios das empresas brasileiras no processo de internacionalização, portanto o palestrante Michel Alaby, argumentou a respeito do novo paradigma empresarial: nova relação

capital/trabalho, baseada na produtividade, redução de custos, economia de escala, especialização, custos financeiros mais baratos, resistência a choques com a diversidade das culturas locais, que é o grande problema em relação aos países de cultura oriental, igualdade com os concorrentes, maior apoio ao comércio, entrada em novos mercados, acesso a recursos naturais, mão-de-obra especializada ou não, novas tecnologias e marcas disponíveis. Afirmando veementemente que para uma empresa se tornar globalizada, é preciso liderança da direção, desenvolvimento de raciocínio global, compromisso com o empreendedorismo global, abertura para novas idéias e correção dos erros, capacidade para aprender novas habilidades e velocidade nas decisões. Um fator a destacar no discurso de Alaby é o porquê das empresas brasileiras devem ir para fora?

O palestrante entender que é: para competir; para fazer crescer a demanda doméstica e das exportações por estratégias corporativas; para buscar acesso a novos mercados; para buscar novas tecnologias, capacitar, ter novos recursos naturais, desenvolver marcas e melhorar a posição financeira.

Este discurso exprimir a importância do processo de entrada das empresas brasileiras no mercado internacional, inclusive cita algumas medidas que as organizações realizaram a fim de se tornarem estrategicamente competitivas no exterior.

No Brasil, principalmente, na era Collor verifica-se que as firmas brasileiras foram impulsionadas a internacionalizar-se a fim de manterem-se competitivas, uma vez que a partir desse período houve uma abertura da economia à importação de produtos estrangeiros, ou seja, o mercado nacional foi invadido por diversas empresas estrangeiras proporcionando um ambiente amplamente competitivo e turbulento.

Portanto, a seguir algumas descrições de pesquisas atuais sobre o tema da dissertação.

### ***Caso da Cia Vale do Rio de Doce***

A Companhia Vale do Rio Doce é maior mineradora diversificada das Américas, com cerca de US\$ 79,2 bilhões de dólares de valor de capitalização em mercado (CVRD, 2007). A Companhia Vale do Rio Doce é uma das maiores empresas globais da indústria de mineração e metais. A Cia. Vale também é importante produtora global de concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas.

O estudo realizado por Gilberto Braga e Josir Gomes (2003) apresentou os seguintes resultados:

- A privatização da CVRD em 1997 acentuou a sua atuação e gestão internacionalizada. Houve uma redefinição organizacional, centralização dos instrumentos de gestão, introdução de novos instrumentos de mensuração gerencial e melhora tecnológica nos sistemas de informática;
- Foi criada uma área de Planejamento e Gestão, cuja macrofunção é participar da elaboração e do acompanhamento da execução do plano estratégico da companhia. A diretoria de Planejamento e Gestão se estruturou em três diretorias executivas: (i) planejamento estratégico e orçamento; (ii) gestão de desempenho e (iii) análise de investimento;
- Implantou um comitê de auditoria dando atenção para a política de governança corporativa, a adesão aos comitês de transparência das bolsas de valores e adoção de práticas contábeis internacionais;
- Aspecto relacionado com preços de transferência presentes na CVRD quer sob o viés tributário, quer sob o de custos, aparentemente encontram-se equilibrados;
- A CVRD adotou um novo planejamento estratégico, com metas de longo e curto prazo e um redesenho societário e organizacional. O autor constatou que o sistema de controle gerencial teve alterações, uma vez que a existência de um planejamento estratégico global de longo prazo ganhou nova dimensão a partir de 1997, mesma época da privatização da empresa, e modificou a estratégia voltada para mercados específicos e de curto prazo usada anteriormente. Os controles gerenciais, como consequência desse fato, tornaram-se mais flexíveis e integrados, podendo ser mais facilmente moldáveis às mudanças do cenário competitivo;

### ***Caso da Praxair***

A Praxair Inc. é uma das 3 maiores empresas do mundo no segmento de gases industriais. Além de grande fornecedora de gases, a Praxair ainda é responsável por projetos de engenharia e pelo desenvolvimento de novas tecnologias que viabilizam a melhor utilização de seus produtos no negócio do cliente - acabamentos de superfícies, revestimentos, construção de usinas de processamento de gases, gasodutos, tanques criogênicos e tudo mais que for necessário para a melhor utilização de seus produtos.

A pesquisa realizada por Gomes et al. (1999), obteve os seguintes resultados:

- Adequou o sistema de controle gerencial através do estabelecimento de uma estratégia coordenada em todos os países onde opera. O sistema de controle foi modificado com

intuito de seguir uma estratégia única global, acumulando, gerindo e distribuindo recursos de capital intelectual, materiais e financeiros de, ou para, todas suas unidades no mundo e de forma a obter vantagens competitivas em decorrência de sua estrutura internacionalizada;

- A empresa organizou grupos para gerir sistemas de informações de atuação global, são eles: GSS – Sistema de Suprimentos Global criou a Integração global de projetos de engenharia e logística; GPE – Sistema de Compras Global integra uma rede mundial de fornecedores; a Vice Presidência de Recursos Humanos gere o capital intelectual em termos mundiais;
- O Orçamento Financeiro é o principal mecanismo de controle financeiro, e por este são acompanhadas as metas a serem atingidas pelas divisões mundiais;
- A empresa tem uma Gestão do Capital Intelectual, é uma gerência do RH que exerce papel importante na estratégia global da empresa, uma vez que o intercâmbio de informações, conhecimentos e experiências é a grande vantagem competitiva da Praxair;
- Os autores concluíram que a Praxair é uma empresa internacionalizada, pois adotou uma estratégia global para lidar com as ameaças e oportunidades de negócios, introduziu uma série de mudanças em seu sistema de controle gerencial de modo a se beneficiar de sua imensa estrutura mundial aumentando assim, sua vantagem competitiva;

### ***Caso da Embraer***

A Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. foi fundada pelo governo em 1969. No início dos anos 90, ocorreu a privatização em 1995 que mudou completamente a realidade da Embraer que logo foi obrigada a tornar-se mais enxuta devido aos problemas financeiros enfrentados. É importante destacar que o governo continua exercendo influência na gestão da Embraer mesmo após a privatização.

A pesquisa realizada por Gomes et al. (2002), obteve os seguintes resultados:

- A empresa possui várias unidades operacionais em vários países sendo a maioria delas ponto de venda e apoio ao atendimento ao cliente. Portanto, o grau de descentralização da empresa ainda é pequeno. Praticamente todas as decisões de caráter operacional passam pela avaliação dos diretores;

- O modelo de parceria compreende a terceirização da produção dos projetos desenvolvidos pela empresa;
- A Embraer realiza o monitoramento de diversas questões legais, sociais, culturais, econômicas, demográficas, tecnológicas e de mercado;
- A implementação de um sistema *Enterprise Resource Planning* - ERP iniciada em 1998 (SAP) propiciou uma maior agilidade nos processos de planejamento e acompanhamento dos objetivos organizacionais;
- O modelo de gestão apresenta coerência entre o planejamento estratégico e o acompanhamento de resultados, além disso, o sistema de controle da está dividido em dois grandes níveis: controle estratégico e controle organizacional;
- A mudança do modelo de gestão baseada em orçamentos para uma gestão focada em objetivos estratégicos (através de planos de ação) proporcionou uma melhor coordenação dos esforços na implementação de sua estratégia. Contudo novas alternativas tenham sido estudadas, tais como o EVA e o *Balanced Scorecard*;
- O confronto das características do sistema de controle gerencial da Embraer com a literatura sobre controle gerencial apresentada permitiu verificar a mudança de seu sistema de controle burocrático para uma sistema de controle gerencial por resultados, após sua privatização e maior internacionalização;

### ***Caso da Odebrecht***

Em 1945, o engenheiro Norberto Odebrecht fundou em Salvador, na Bahia, sua empresa individual que, posteriormente, transformou-se na Construtora Norberto Odebrecht.

Em 1980, a empresa iniciou sua atuação internacional, com a construção da hidrelétrica Charcani, no Peru, e do sistema hidrelétrico de Colbún-Machhicura, no Chile. Cabe ressaltar que, em 2002, 67% do faturamento da empresa, já era proveniente de serviços prestados no exterior.

A pesquisa realizada por Rodrigues e Gomes (2006), obteve os seguintes resultados:

- Existem cinco diretorias superintendentes no Brasil, duas estão segregadas por região e três por setor ou atividade (energia, plantas industriais e EIT – empreendimento, imobiliário e turismo). Já no exterior existe, normalmente, uma diretoria superintendente para cada país onde a empresa atua;

- As unidades de negócios da Odebrecht são constituídas com base no conceito de resultado, e por isso essas unidades são descentralizadas a fim promover a estratégia de crescimento sadio, equilibrado e continuado;
- A empresa desenvolveu a “Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO”, que é considerada a referência cultural comum que orienta a atuação de todos os colaboradores da empresa (líderes e liderados). A TEO é constituída dos seguintes itens: princípios fundamentais, conceitos essenciais, critérios operacionais, plano de ação e programa de ação.
- A estratégia utilizada pela Odebrecht é transnacional, e por isso desenvolveu um estilo de controle que fosse familiar e confortável, cuja busca de simplicidade resultou em maior sofisticação e flexibilidade organizacional.
- O processo de internacionalização afetou positivamente o sistema de controle gerencial, pois os diferentes contextos vividos pela empresa permitiram o aprimoramento e flexibilização dos seus instrumentos de controle, tais como: novas políticas de preços de transferência, mecanismos que minimizam problemas originados por diferenças cambiais, descentralização das decisões e capacitação multidisciplinar dos empresários em função das diferenças culturais.

### ***Caso da Petrobrás***

A Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás, foi criada em 1953 que estabelecia o monopólio da União Federal sobre as atividades integrantes da indústria do petróleo. Embora hoje, sua principal atividade é a criação de uma infra-estrutura de exploração, produção e abastecimento relacionado à indústria de óleo, gás e energia, devendo atuar em um mercado desregulamentado, aberto e altamente competitivo.

No que se refere à internacionalização, a primeira menção da Petrobrás foi feita ainda nos anos 50. A partir de 1972, a Petrobrás formalizou a sua atuação no exterior com a criação da Petrobrás Internacional S.A. – Braspetro, outorgando-lhe poder de decisão inclusive sobre os acordos já firmados.

A pesquisa realizada por Gomes et al. (2002), obteve os seguintes resultados:

- O novo modelo de estrutura organizacional tem quatro áreas de negócio: E&P (Exploração e Produção), Abastecimento, Gás & Energia e Internacional; duas de apoio: Financeira e Serviços; e as unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente;

- A Petrobrás pode ser definida como uma empresa global, uma vez que não possui unidades produtoras nacionais independentes;
- A Petrobrás criou com a Petrobrás Internacional – Braspetro, seu próprio representante independente. Deste modo, percebe-se que o processo de internacionalização ainda não causou impacto nos sistemas de controle gerencial da Petrobrás, tendo em vista que a responsabilidade de desenvolver, gerenciar e controlar as atividades internacionais ficam a cargo da Braspetro;
- Houve várias mudanças nos seus sistemas de controle, passando de empresa burocrática para uma empresa por resultados, na qual a descentralização por centros de responsabilidade com níveis de autonomia cada vez maior se tornou uma realidade. Entretanto, tais mudanças foram motivadas por fatores que, ainda, não estão relacionados com a internacionalização.

## **2.11 Plano de referência**

Nesta seção delinea-se o plano de referência a partir do qual foram definidas as perguntas da pesquisa a que este estudo se propõe. Com base nas literaturas sobre controle gerencial, teoria de internacionalização e impacto do sistema de controle gerencial no processo de internacionalização apresentadas anteriormente.

Sobre controle gerencial foram abordados os seguintes aspectos:

Perspectiva organizacional: aspectos relacionados à estrutura organizacional.

Perspectiva estratégica: aspectos relacionados aos objetivos organizacionais e ao planejamento estratégico.

Medidas financeiras e não financeiras de controle.

Além destes, foram abordados os seguintes aspectos sobre internacionalização:

Modos de entrada no exterior: fases da internacionalização

Classificação de empresas internacionalizadas: se a empresa é uma exportadora, multinacional, global ou transnacional;

Complexidades geradas pela internacionalização: podem ser ocasionadas por maior dimensão geográfica, diferenças culturais ou variações cambiais.

## Capítulo 3 – METODOLOGIA

### 3.1 Introdução

Esta pesquisa se enquadra na categoria de estudo exploratório, subtipo exploratório-descritivo combinado, entendendo-se como exploratórios-descritivos combinados “... aqueles estudos exploratórios que procuram descrever completamente um determinado fenômeno. A preocupação pode ser com uma unidade de comportamento, como no estudo de um caso, para a qual análises empíricas e teóricas são feitas... Os procedimentos de amostragem são flexíveis e pouca atenção é geralmente dada ao caráter representativo sistemático” (Tripodi et al, apud Martinewski 2003).

Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi necessário preservar as características e significados dos eventos da vida real. O emprego do método de estudo de caso como estratégia de pesquisa ocorreu em função da sua melhor adequação para coletar e analisar as provas empíricas desejadas.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Yin (2001) afirma que a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa justifica-se quando uma pergunta do tipo "Como" ou "Por que" está sendo feita sobre um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Para Vergara (2004) é o meio de investigação circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Ressalte-se que, muito embora o estudo de caso seja comumente apresentado como um método de pesquisa específico para estudos exploratórios, Yin (2001) esclarece que estudos descritivos e causais também podem ser realizados por meio dessa técnica. Para esse autor, isso é possível porque a forma de coleta de dados deve adaptar-se aos objetivos e às especificidades de cada estudo. Acrescenta, ainda, que, quando utilizado o método do estudo de caso, o objetivo do pesquisador é realizar generalização analítica e não estatística.



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

A razão principal para a condução deste tipo de pesquisa originou-se da carência de verificações empíricas desta natureza. Para tanto, foram aplicadas abordagens qualitativas, já que é necessário explorar um fenômeno ainda pouco conhecido. Portanto, o estudo de caso apresentou-se como o método mais indicado, por ser aquele que possibilita alcançar um maior nível de profundidade sobre o assunto e permite maior poder de análise da organização, através da comparação desta com tipos ideais encontrados na literatura.

### **3.2 Perguntas da pesquisa**

Esta pesquisa tem por objetivo responder às seguintes perguntas:

1. Qual o impacto da internacionalização no sistema de planejamento e controle da empresa objeto de estudo?

A resposta a esta questão deverá ser obtida verificando-se alterações no sistema de planejamento e controle, ou seja, adoção de sistemas mais sofisticados de controle gerencial após a internacionalização da empresa, tomando-se por base as informações extraídas dos dados obtidos na pesquisa.

2. Qual o grau de proximidade ou afastamento do sistema de controle de gestão utilizado pela empresa objeto desse estudo, em relação ao que é apresentado pela literatura como um sistema de controle de gestão adequado, considerando as características estruturais e o ambiente após o processo de internacionalização da empresa?

A resposta a esta questão deverá ser dada a partir da comparação dos dados colhidos e analisados durante a pesquisa com o plano de referência apresentado no capítulo anterior.

### **3.3 Variáveis da pesquisa**

A coerência das questões apresentadas com o que é efetivamente pesquisado é fundamental. Dessa forma, para fins de manter uma ligação lógica entre esses elementos, são definidas a seguir as variáveis da pesquisa e suas formas de operacionalização. As variáveis da pesquisa foram classificadas em dois grupos: as relacionadas ao sistema de controle

gerencial e aquelas relacionadas à internacionalização. Esta classificação das variáveis em categorias teve como finalidade alcançar a sistematização dos dados.

### **3.3.1 Variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial**

#### **Perspectiva organizacional**

- Desenho da estrutura organizacional;
- Distanciamento entre o topo e a base;

#### **Perspectiva estratégica**

- Avaliação do processo de definição dos objetivos e metas organizacionais;
- Identificação do mecanismo de comunicação dos objetivos estabelecidos aos membros da organização;
- Identificação do mecanismo de avaliação do nível que os objetivos organizacionais estão sendo atingidos;

#### **Instrumentos de controle gerencial**

- Organização em centros de responsabilidades ou unidades de negócios;
- Identificação dos instrumentos de controle gerencial (financeiros ou não financeiros) utilizados pela empresa;
- Identificação de modificações dos instrumentos de controle;

#### **Avaliação de desempenho**

- Verificação do processo de avaliação de desempenho;
- Verificação da relevância da avaliação de desempenho para a remuneração e incentivos financeiros dos funcionários e executivos

### **3.3.2 Variáveis relacionadas à internacionalização**

### **Processo de internacionalização**

- Início do processo de internacionalização;
- Motivos para a internacionalização;

### **Classificação de empresas internacionalizadas**

- Classificação da empresa no processo de internacionalização;
- Estratégias utilizadas no processo de internacionalização;

### **Complexidades da internacionalização**

- Impacto da internacionalização sobre os instrumentos de controle;
- Dificuldades e problemas encontrados;
- Mudanças no processo de internacionalização.

A operacionalização das variáveis através das definições e conceitos apresentados na revisão da literatura procurou delimitar as informações que serão anotadas no decorrer das entrevistas, de uma forma a possibilitar um confronto mais adequado dos dados obtidos na pesquisa com os componentes definidos no plano de referência.

### **3.4 Coleta e análise dos dados**

Tendo em vista o grau de profundidade da análise que se pretende realizar, optou-se pela aplicação de questionário (ANEXO) através de entrevistas pessoais conduzido por via correio eletrônico. A escolha por este método de coleta de dados se justifica por várias razões, dentre as quais podem ser destacadas:

- a utilização exclusiva de um roteiro de entrevistas sem o auxílio de um questionário impossibilitaria a sistematização das respostas, assim como, poderia acarretar a perda de informações importantes sobre o assunto, tornando mais difícil a análise posterior dos dados;
- a utilização exclusiva do questionário sem a presença do entrevistador não garantiria, ao nível desejado, a correta interpretação das questões por parte dos entrevistados,

com um possível reflexo na fidedignidade das respostas, além de impossibilitar o controle exercido tanto sobre a apresentação dos estímulos (perguntas) quanto no registro das reações (respostas).

Além das entrevistas, foram utilizadas as seguintes fontes para coleta de dados:

- dados e informações de materiais coletados do artigo *O Impacto da internacionalização no sistema de controle gerencial – caso da empresa Marcopolo S.A.*, uma vez que este artigo foi o objeto de estudo do tema de pesquisa desta dissertação;
- *site* institucional, artigos em revistas e jornais de negócios com informações sobre os sistemas de controle gerencial;
- documentos disponibilizados pela empresa.

As entrevistas foram registradas por meio eletrônico; entretanto, não foram feitas suas transcrições. Os entrevistados foram dois funcionários que responderam por via correio eletrônicos. O primeiro entrevistado foi o Sr. Paulo José Guarese, gerente de marketing, e o outro entrevistado José Carlos Secco, assessor de imprensa.

A escolha dos entrevistados almejou obter uma visão mais polarizada do sistema de controle de gestão em uso na empresa objeto dessa pesquisa, no sentido de captar tanto uma percepção do ponto de vista do executivo quanto dos funcionários.

Com base nas informações coletadas, o caso fora estruturado em forma narrativa, sendo as análises realizadas à luz do plano de referência objetivando responder as questões da pesquisa.

### **3.5 Limitações da Pesquisa**

Qualquer estudo apresenta deficiências e o pesquisado deve reconhecer isso para o leitor, para que este possa julgar a validade deste.

O método de estudo de caso apresenta como principal limitação a dificuldade de generalização dos resultados encontrados, tendo em vista o número reduzido de observações que são efetuadas. Generalização se refere à utilidade de determinado constructo teórico fora de seu domínio de observações práticas. Apesar de nenhum tipo de generalização ser uma solução ideal em pesquisas das ciências sociais, isto não significa que não possa ser feita.

Baskerville (2004), o processo de generalização é possível criar três tipos de casos. O caso-base apresenta os fundamentos básicos para a pesquisa. Um caso-geral é um caso

abstrato, teórico que retrata um subconjunto de características relevantes do caso-base. O terceiro é o caso-objetivo, que é a aplicação das conclusões do caso geral em algum ambiente novo.

O processo de generalização ocorre em dois estágios. O 1º estágio envolve a criação do caso-geral a partir do caso-base. Este processo pode ser indutivo ou dedutivo. No modelo dedutivo, o caso-geral é formulado antes da observação do caso-base, e as observações do caso-base confirmam a teoria. No modelo indutivo, o caso-base é analisado em busca de características relevantes. O caso-geral é formulado a partir desta análise.

Os critérios para se avaliar a efetividade de um caso geral são confiabilidade e validade. Por confiabilidade se refere ao grau de observações feitas por pesquisadores que estudam o mesmo fenômeno com objetivos similares que resultam em resultados parecidos. Validade se refere ao grau que uma observação mede aquele se propõe a medir. Em outras palavras, validade significa que uma teoria, modelo ou conceito descreve verdadeiramente a realidade.

O 2º estágio da generalização é contrastar com a realidade as teorias do caso-geral através da criação do caso-objetivo. Para que seja bem sucedido, o caso-objetivo deve compartilhar de forma consistente as características predicadas no caso geral. Entretanto, neste estágio podem surgir melhorias ou ajustes ao caso-geral devido a pequenas diferenças entre as experiências do caso-objetivo e o que é esperado no caso geral.

Tendo em vista que se trata de um estudo exploratório no qual foi empregado o referido método de pesquisa, que é o recomendado na literatura sobre pesquisa social, os resultados encontrados limitam-se à empresa estudada, não podendo ser generalizados para outras empresas.

Embora tenham sido empregadas as táticas recomendadas para reduzir o julgamento subjetivo do investigador na coleta de dados, ou seja, a utilização de múltiplas fontes de evidências, portanto as entrevistas não parecem ser capazes de abordarem todos os aspectos relevantes, pois sempre dependerão das percepções do entrevistador e dos entrevistados.

O estudo ainda apresentou limitações relacionadas à insuficiência de disponibilidade de tempo dos entrevistados, e por isto a entrevista foi feita via correio eletrônico, desta forma prejudicando melhores explicações das questões apontadas pela entrevistadora. Por fim, dado o estágio em que se encontra a literatura, a diversidade de abordagens, e os aspectos subjetivos de alguns conceitos desenvolvidos, não se pode garantir que as observações

realizadas tenham sido capazes de cobrir todos os pontos importantes requeridos por estudos desta natureza.

De modo mais específico, a aplicação da metodologia apresentou as seguintes limitações:

- Não disponibilidade de tempo suficiente para a entrevista, uma vez que a empresa encontra-se numa fase de transição da tecnologia de informação;
- Algumas informações não foram disponibilizadas por serem consideradas confidenciais e estratégicas;
- Subjetividade na identificação dos instrumentos de controle da empresa e dos indicadores de desempenho efetivamente empregados.

## **Capítulo 4 – DESCRIÇÃO DO CASO DA MARCOPOLO S.A**

### **4.1 Introdução**

Neste capítulo são apresentadas as informações obtidas durante as entrevistas realizadas junto à empresa pesquisada, tendo em vista as perguntas de pesquisa anteriormente formuladas.

O capítulo está dividido em três partes. Na primeira parte é apresentada a expansão da empresa, quanto ao seu crescimento no ramo de atividade, patrimônio e desempenho econômico. Na segunda parte é apresentado o sistema de controle gerencial da empresa. Na última parte é apresentada a internacionalização da empresa.

Os dados obtidos foram coletados através de entrevistas realizadas com utilização de um roteiro estruturado e consulta a documentos fornecidos pelos entrevistados ou obtidos no *site* da empresa.

Neste capítulo não foram feitas análises nem comentários sobre os resultados obtidos, o que ocorrerá no capítulo seguinte.

### **4.2 A empresa e sua expansão**

A empresa Marcopolo S.A., fundada em 1949 em Caxias do Sul/RS, líder no mercado nacional na fabricação de carrocerias de ônibus e uma das principais fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo. A empresa tem vasta experiência em internacionalização através de Investimentos Diretos no Exterior acumulados ao longo de 15 anos em 5 países, sendo 2 na América do Sul, 1 na América do Norte, 1 na Europa e 1 na África. Atualmente seus planos de expansão estão direcionados para a Rússia e Índia.

A produção da empresa é vendida no Brasil, e exportada para mais de oitenta países. A atual capacidade de produção é de 110 ônibus/dia, com um quadro funcional composto por 9.636 empregados no Brasil e 2.033 no exterior. A Marcopolo é uma das maiores fabricantes mundiais de ônibus e é a maior no Brasil, com mais de 40% de participação de mercado. Em 2007, obteve uma receita líquida de R\$ 2.129,2 milhões e produziu 17.807 unidades em todo o mundo.

A Marcopolo S.A. é uma empresa de capital privado que atua no segmento automotivo desenvolvendo, projetando e produzindo carrocerias para ônibus e miniônibus completos. Com sede na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, conta com três unidades fabris no Brasil - duas em Caxias do Sul, e uma em Xerém, Duque de Caxias, no Rio de Janeiro. Além disso, também pertence à empresa a MVC Componentes Plásticos, líder nacional na produção de componentes plásticos para os setores automotivos, de construção civil e infra-estrutura, e com unidades em São José dos Pinhais, PR, Catalão, GO, e Monterrey, no México.

Embora exportasse desde 1961, foi a partir dos anos 90 que a Marcopolo intensificou suas vendas no mercado externo. A efetiva internacionalização da empresa através de Investimentos Diretos no Estrangeiro- IDE se inicia em 1990 com o ingresso nos Países da Comunidade Européia via Portugal, com instalação da fábrica em Coimbra – Marcopolo Indústria de Carrocerias S.A. com capacidade de produção de 250 unidades por ano. Trata-se de uma “*sole venture*”, isto é, uma operação 100% Marcopolo. Como se tratou de uma primeira experiência de internacionalização, ocorreram alguns problemas relativos à adequação do produto ao mercado e à falta de mão-de-obra especializada. Atualmente, o sistema de produção foi reestruturado assim como a linha de produtos e a expectativa para 2006 é que se alcance a fabricação de 400 unidades.

Em 1997 é inaugurada a Fábrica em Rio Cuarto, Córdoba, Argentina. Denomina-se Marcopolo Latinoamérica S.A. e possui área construída de 12 mil m<sup>2</sup> e capacidade de produção de 1.250 ônibus/ano. Possui 35% de *market share*. Foi hibernada em 2001 em virtude da crise naquele país com a conseqüente desvalorização de sua moeda. Não há planos de reabrir a fábrica no momento em que pese o fato de as vendas estarem retornando.

Posteriormente, em 2000, é inaugurada a Fábrica POLOMEX S.A. em Águas Calientes - México, 100% Marcopolo. Após uma operação conjunta bem sucedida com a Daimler Chrysler, foi proposta pela mesma uma *joint-venture* com sua participação em 26% no capital. Concretizada a *joint-venture*, a Daimler Chrysler convidou a POLOMEX a transferir-se para a fábrica da Daimler Chrysler em Monterrey – México. Esta unidade constitui a operação internacional mais bem sucedida da Marcopolo. Produziu 1.423 unidades em 2001, 1.964 em 2002, 1.687 em 2003, 2.102 em 2004 e 2.361 até setembro de 2005. Possui capacidade de fabricar 4 mil ônibus/ano e destina-se aos mercados da América do Norte (NAFTA) , Central e Caribe.

No ano de 2001 a empresa internacionalizou-se em dois países: Colômbia e África do Sul. Naquele país, a fábrica localiza-se em Bogotá e se chama Superpolo S.A, pois se trata de



uma associação 50/50 com a empresa Superbus do grupo Colombiano FANALCA. Também é uma operação internacional muito bem sucedida. Produziu 375 unidades em 2001, 1.134 em 2002, 1.475 em 2003, 1.665 em 2004 e 1.493 até setembro de 2005. Sua capacidade instalada é de 2.000 unidades/ano. Há planos de em 2006 iniciar nova fábrica com capacidade para 15 ônibus/dia ou 4.000/ano. O mercado-alvo dessa fábrica são os países do Pacto Andino além do Panamá.

Na África do Sul foi comprada a fábrica da Volvo em Johannesburg e é uma operação 100% Marcopolo. Denomina-se Marcopolo South Africa (PTY) LTD e é mais uma operação internacional bem sucedida. A fábrica possui razoáveis perspectivas de crescimento e capacidade atual de 700 carrocerias/ano para o Cone Sul África que, apesar de não ser um Mercado Comum Oficial, abrange Camarões, Angola, Namíbia, Zâmbia, Zimbábue, Uganda e Zaire.

Em 2002 a empresa celebrou um contrato de transferência (venda) de tecnologia para a IVECO (FIAT) na empresa CBC (Changzou Bus Company). Ressalte-se que isto não foi Investimento Direto no Exterior da empresa Marcopolo. Sua finalidade foi a montagem de micros, urbanos e *High decker*. Ressalte-se que a China é o maior mercado mundial de ônibus, com demanda de 70.000 ônibus/ano. A empresa tem planos para montadora em *joint-venture* e também de fabricação de componentes. A sua meta é operação via globalização – GLOBAL SOURCING FROM CHINA.

A sexta subsidiária da Marcopolo fora do Brasil começou a operar em setembro de 2006 na Rússia, assinou com a Ruspromauto, maior montadora russa de veículos, os contratos de constituição de uma *joint venture* na Rússia, com o objetivo principal de montar ônibus rodoviários, para atender ao mercado da Rússia e o de exportação. O investimento foi de aproximadamente U\$\$ 6,5 milhões, e deve gerar uma receita de US\$ 15 milhões a US\$ 20 milhões. A nova unidade produzirá modelos rodoviários para ocupar parte do mercado hoje abastecido por veículos usados importados da Europa, em especial da Alemanha, na faixa de 5 mil unidades por ano, além das 300 a 500 produzidas no país.

Na Índia, a empresa Marcopolo está criando uma parceria com o grupo Tata, um dos maiores conglomerados industriais do país e líder no mercado de ônibus. O esforço da Marcopolo será simplificar seus modelos, uma vez que as especificações exigidas na Índia são simples, pois a durabilidade do veículo é de apenas três anos, tornando o custo do ônibus um terço do preço do modelo brasileiro. Dessa unidade sairão os ônibus que serão exportados

para o Oriente Médio, um mercado que a Marcopolo, impulsionada pelo novo modelo de internacionalização, pretende reconquistar.

Tabela 1 - Produção mundial consolidada por empresa – (un)

	2007	2006	2005	2004	2003
<b>NO BRASIL</b>					
Marcopolo	12.764	10.576	11.301	11.494	10.723
Empresas Ligadas (Ciferal/Neobus)	4.701	3.243	3.123	3.085	2.368
Eliminações KD's Exportados	(3.524)	(3.244)	(3.586)	(2.990)	(2.409)
<b>TOTAL BRASIL</b>	<b><u>13.941</u></b>	<b><u>10.575</u></b>	<b><u>10.838</u></b>	<b><u>11.589</u></b>	<b><u>10.682</u></b>
<b>NO EXTERIOR</b>					
México	2.587	2.898	3.200	2.102	1.687
Portugal	166	190	224	176	119
Rússia	15				
África do Sul	331	314	300	406	399
Colômbia	767	1.693	1.894	1.665	1.475
<b>TOTAL EXTERIOR</b>	<b><u>3.866</u></b>	<b><u>5.095</u></b>	<b><u>5.618</u></b>	<b><u>4.349</u></b>	<b><u>3.680</u></b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b><u>17.807</u></b>	<b><u>15.670</u></b>	<b><u>16.456</u></b>	<b><u>15.938</u></b>	<b><u>14.362</u></b>

Fonte: Marcopolo (Dezembro/07)

### 4.3 Sistemas de controle gerencial

Em relação à estrutura organizacional da empresa, quando de sua fundação tratava-se a mesma de uma empresa familiar, cujos proprietários eram 4 irmãos (a razão social da empresa era o nome de um deles acrescentado do sufixo “e Cia”). Inicialmente suas atividades assemelhavam-se a de uma oficina e a produção era totalmente artesanal, pois não havia chassis de ônibus. Em 1967 o fundador desligou-se da sociedade e em 1968 a empresa altera sua Denominação Social para Marcopolo S/A devido ao sucesso do ônibus homônimo lançado no VI Salão do Automóvel em homenagem ao navegador Veneziano.

Em 1970 compunham a Diretoria três sócios que atualmente possuem 64% das ações Ordinárias da empresa. Alguns fundos de pensão investem na empresa, como por exemplo, o fundo Bradesco Templeton e o fundo de pensão dos funcionários do Banco Central – Centrus.

O organograma da empresa é formado por 5 unidades de negócio, sendo que a mais recente é o Mondeo (banco – para financiamento aos compradores de ônibus), e as 4 anteriormente existentes (Carrocerias de Ônibus, Volare, Plásticos e Peças & Componentes –

este último subdivido em MVC e Sincro). A empresa também possui áreas prestadoras de serviço que são:

- Administrativo-Financeiro;
- Desenvolvimento Organizacional (Recursos Humanos );
- Aquisição & Logística;
- Estratégia e Desenvolvimento de negócios.

As empresas controladas, Marcopolo International Corp. (MIC) e Ilmot International Corporation S.A., têm desempenhado importante papel na expansão dos negócios internacionais. Suas principais atribuições são: (i) comercializar produtos da empresa e de terceiros; (ii) manter, coordenar e ampliar a rede mundial de representantes comerciais para venda de produtos; (iii) prestar serviços de assistência técnica e pós-vendas; (iv) viabilizar a participação em feiras e exposições; (v) encaminhar a homologação de produtos em diversos países; (vi) captar recursos para investimentos em participações societárias no exterior; (vii) centralizar as captações e administrar recursos financeiros internacionais; e (viii) mitigar riscos políticos e cambiais da corporação.

As atividades comerciais do Banco Moneo iniciaram em julho de 2005. O Banco está autorizado a atuar nas carteiras de investimento, arrendamento mercantil e crédito, financiamento e investimentos. Atualmente são oferecidos os produtos: Crédito Direto ao Consumidor (CDC), Finame e Finame Leasing, capital de giro e desconto de títulos, avais e fianças. Com o crescimento das operações, notadamente as de repasse de recursos do Finame, no exercício de 2007 o Banco Moneo obteve lucro líquido de R\$ 8,2 milhões (R\$ 6,5 milhões em 2006). O patrimônio líquido evoluiu de R\$ 55,9 milhões em 2006 para R\$ 63,7 milhões no final de 2007. As operações de crédito registradas no ativo do Banco, em dezembro de 2007, totalizavam R\$ 294,4 milhões (R\$ 127,8 milhões em 2006). Adicionadas as operações de avais e fianças concedidas, no valor de R\$ 45,3 milhões (R\$ 25,3 milhões em 2006), as operações de crédito totalizavam R\$ 339,7 milhões (R\$ 153,1 milhões em 2006), um crescimento de 121,9%.

Para cada unidade de negócio (à exceção do banco Mondeo) há um Diretor de Vendas ou um Gerente de Vendas e para as unidades fabris há a figura do supervisor. O *Controller* é um cargo de *staff* e não está subordinado a nenhuma função de linha. A empresa é centralizada em relação às decisões estratégicas e à elaboração de planos e metas e descentralizada em relação as suas operações. O estatuto não define as funções dos diretores,

somente as atribuições do Conselho de Administração. A empresa tem Comitês Executivos, como por exemplo: Estratégia e Inovação, Avaliação de Riscos, RH, Ética, e entre outros.

O Conselho de Administração define a missão, os princípios, o código de conduta e os objetivos organizacionais. Os orçamentos são elaborados por cada unidade e submetidos ao Conselho de Administração para ratificação ou retificação. As metas são estabelecidas pelo Conselho, tais como: lucro líquido desejado, margem de contribuição, participação de mercado, despesas fixas, o faturamento e em qual cotação de dólar deve ser baseado o orçamento (já que as exportações importam em mais de 50% do faturamento da empresa).

As metas da organização são definidas por um planejamento anual baseado nas informações de mercado, cenários econômicos e sinais vitais da economia. Mas também as metas são estabelecidas pela definição de produto, plano de produção e planejamento orçamentário.

O corpo funcional toma conhecimento das informações sobre a missão, estratégias e planos da organização no âmbito nacional e internacional por intermédio das reuniões das diretorias e também gerenciais. Outra forma de disseminação da cultura organizacional é o código de conduta, que é aplicado e adotado em todas as operações da companhia.

A empresa comunica e avalia se as estratégias e planos estão sendo alcançados através de reuniões de metas e resultados, e mensalmente é comunicado o resultado aos colaboradores. Além disso, a cada três meses é reavaliado o plano através de métricas do *balance score*.

As metas da empresa são estabelecidas com métricas a fim de orientar e controlar os resultados, logo, os colaboradores trabalham alinhados com as estratégias da empresa. Os funcionários são preparados para atingir as metas traçadas pela administração, e por este motivo há um programa chamado EFIMAR eficiência Marcopolo através do mesmo todo o colaborador interage e como consequência atinge os objetivos que a empresa deseja. Portanto são realizadas reuniões de “alinhamento” informando e treinando para atingir os objetivos.

Cada unidade de negócio é considerada como um centro de resultado e possui seu balanço próprio, ou seja, como se fossem empresas independentes. Os custos fixos das áreas prestadoras de serviço e da Diretoria são rateados proporcionalmente à cada unidade de negócio em função do volume de vendas.

A política de preços de transferência é única entre todas as empresas do grupo sejam controladas ou subsidiárias não controladas. Por exemplo, a empresa MVC Componentes plásticos vende 40% de sua produção para a própria Marcopolo e 60% para clientes externos

ao grupo e o preço praticado é o mesmo em todas as negociações sendo baseado no preço de mercado.

A empresa está implementando o sistema SAP, e devido à migração do sistema de Tecnologia de Informação, então todas as áreas estão envolvidas neste grande projeto de TI.

O fluxo de caixa é controlado por cada unidade no Brasil e no Exterior além de utilizar o custeio variável para fins de controle gerencial. Não é utilizado o custeio ABC.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é utilizado na empresa como medida de verificação de desempenho não financeiro além daquelas de natureza financeira. As gratificações e participações nos lucros são definidas utilizando a metodologia do BSC e a distribuição de ações será implementada também embasada na metodologia desta ferramenta de avaliação. Os itens qualidade, satisfação do cliente, e outros não financeiros possuem pesos que são atribuídos para comporem juntamente com os itens financeiros como variáveis na avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*.

O custo-padrão é utilizado como forma de controle e também como medida de avaliação de desempenho. A empresa possui a mão-de-obra em homem-hora para suas etapas de produção assim como a matéria-prima em termos ideais e faz as devidas comparações com o despendido em termos reais.

O Capital Intelectual para a organização é considerado um fator importante porque o produto da Marcopolo demanda intensamente de mão-de-obra qualificada e motivada. Além disso, o CI é importante também no desenvolvimento de novas tecnologias de produto, e por este motivo o capital intelectual é fundamental para a empresa.

Os constantes aperfeiçoamentos no modelo de Governança Corporativa adotado pela Marcopolo conduziram à formalização da distinção entre as funções e responsabilidades do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é constituído por seis membros, dos quais três são externos e independentes, um eleito pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e outro pelos controladores. O Conselho Fiscal é composto de quatro membros, um indicado pelos acionistas minoritários, um pelos acionistas detentores de ações preferenciais e dois pelos controladores. As competências de cada órgão estão definidas no Estatuto Social reformulado em 23 de março de 2006. Para auxiliar, opinar e apoiar na condução dos negócios o Conselho de Administração passou a contar com o Comitê Executivo, criado em março de 2006, a partir da reformulação do Estatuto Social, bem como criou os comitês, de: (i) Auditoria e Riscos; (ii) Recursos Humanos e Ética; e (iii) Estratégia e Inovação, com

funções técnicas e consultivas que não aquelas previstas para o Comitê Executivo. No início de cada ano, o Conselho de Administração estabelece uma agenda em que são definidos os temas a serem discutidos ao longo do período. A Companhia dispensa tratamento equânime a todos os acionistas. Na divulgação de informações, utiliza elevados padrões de transparência, buscando ampliar o saudável relacionamento com seus investidores. Como política, adota ações harmônicas com as melhores práticas de boa governança, especificamente com as do Nível 2 da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) ao qual aderiu em 2002. Na prestação de contas e na apresentação das demonstrações da situação patrimonial e de resultados, os relatórios financeiros são preparados observando-se rigorosos padrões técnicos, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com base nas disposições da Lei das Sociedades por Ações e nas normas e pronunciamentos da CVM e do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON). Para aprimorar as informações prestadas ao mercado em geral e aos acionistas estrangeiros em particular, as Demonstrações Financeiras serão também divulgadas conforme padrões estabelecidos pelo *International Financial Reporting Standard* (IFRS). Em decorrência de obrigações impostas pelo regulamento do Nível 2 da Bovespa, no início de cada exercício, a Companhia divulga o calendário anual de eventos corporativos e estimula a presença ativa de acionistas nas assembleias gerais. Em 2007, realizou reuniões com a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais (APIMEC) em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Porto Alegre. Trimestralmente são realizadas teleconferências, e os executivos freqüentemente estão presentes em encontros denominados “*small & mid cap day*”, organizados por bancos de investimentos e instituições vinculadas ao mercado de capitais. O relacionamento da Marcopolo com seus acionistas e potenciais investidores é feito pela área de Relações com Investidores. Em 2007, foram recebidos analistas do país e do exterior e realizados inúmeros contatos telefônicos. A reformulação do site da Companhia trouxe mais conteúdo e melhoria na navegabilidade para consultas às Demonstrações Financeiras, Fatos Relevantes e demais Informações nele divulgadas.

#### **4.4 Internacionalização da Marcopolo S.A**

A Marcopolo iniciou atividades internacionais ainda em 1961, com a primeira exportação de ônibus para um cliente no Uruguai. Nesses 46 anos, a empresa forneceu cerca

de 30 mil ônibus para o mercado externo, além de outros 30 mil fabricados em suas unidades no exterior.

No início das exportações, há 46 anos, as operações da Marcopolo eram concentradas no mercado doméstico e as exportações, realizadas para atender clientes estrangeiros de maneira esporádica. A prioridade era suprir a demanda local. Com a estabilização do mercado brasileiro, sem perspectiva de crescimento significativo, a Marcopolo direcionou esforços na comercialização de seus produtos no exterior. Nas décadas de 70 e 80, a empresa abriu escritórios e representações em importantes mercados da América Latina, África, Oriente Médio e Europa.

A partir da segunda metade dos anos 80, a implantação da filosofia japonesa de administração, deu origem ao Sistema Marcopolo, a partir do qual foi formada uma nova cultura organizacional. Nela, o colaborador passou a participar ativamente das ações da companhia e contribuir com sugestões e melhorias, interagindo na tomada de decisões empresariais. O sistema Marcopolo acabou se tornando referência nacional e mundial.

O programa de internacionalização da Marcopolo iniciou-se a partir da metade da década de 90, teve como principal objetivo expandir as atividades da empresa para além do mercado brasileiro, principalmente para mercados com grande potencial e que adotassem o modal ônibus como meio de transporte de massa. Essa ação deveria resultar no crescimento dos seus negócios, na consolidação da marca como um dos líderes mundiais na fabricação de ônibus e na valorização de suas ações.

O mercado interno não apresentava perspectivas de grande crescimento, portanto a empresa decidiu pela estratégia da internacionalização. Nesta estratégia de Internacionalização foram desenvolvidas três bases fundamentais:

- Internacionalização propriamente dita.
- Verticalização.
- Tecnologia própria.

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

Os processos de exportação passam primeiramente por exportações de produtos:

- CBU – *Completely Built Up*
- CKD – *Completely Knocked Down*

- SKD – *Semi Knocked Down*
- PKD – *Partial Knocked Down*

Nesse processo de internacionalização ocorreram algumas dificuldades, pois surgiram às barreiras de importação, que passou a impor impostos elevados, pois os países importadores queriam industrializar-se. Por esta razão os países começam a aceitar redução dos impostos de importação, desde que os produtos importados fossem montados no país. Desta forma, estabeleceram-se contratos de venda de tecnologia para empresas locais que operam no segmento e os produtos passam a ser exportados em CKD ou SKD. Após esta fase, os governos locais pressionam para que haja uma nacionalização progressiva (*Local Content*), com percentuais crescentes.

Posteriormente, a Marcopolo a fim de manter-se atuante no mercado externo altera o modelo de processo de internacionalização inicial que era exportação de sistemas e componentes para montagem final no país de destino para o modelo de produção unidades independente da operação brasileira, no que se refere ao fornecimento de peças. Isso se deve à valorização do real, que tornou pouco competitivo o primeiro modelo baseado na produção no Brasil, com custos atrelados ao real.

O processo de internacionalização teve dois períodos distintos, mas igualmente importantes para o sucesso do plano. No primeiro, de 1997 a 2003, para crescer a companhia adotou a estratégia de abertura de novas unidades de montagem e finalização dos ônibus fornecidos pela controladora. Foram abertas fábricas no México, Colômbia e África do Sul. Nesta fase, os ônibus eram manufaturados em grande parte nas fábricas brasileiras e exportados de diferentes formas (kits), de acordo com as exigências de cada país/cliente. Com o aumento das vendas, o contínuo treinamento de mão-de-obra e algum desenvolvimento de fornecedores locais (o foco inicial foi o de exportar CKDs desde o Brasil), a Marcopolo gradativamente conquistou esses mercados. Hoje, em seu ramo, é líder na África do Sul, México e Colômbia.

Principalmente devido às mudanças na economia brasileira e à valorização do real, a partir de 2003, a empresa viu-se forçada a rever a estratégia, adequando-a ao novo momento econômico. Passou, então a incrementar de forma importante a manufatura nos países onde mantém unidades operacionais e a nacionalização de componentes, reduzindo a exportação de partes e peças brasileiras. Começava aí o segundo período, no qual a empresa, ao invés de abrir novas unidades fabris com foco principal em montagem a partir de kits enviados do



Brasil, passou a uma etapa mais complexa, onde a manufatura deveria ser mais completa, abrangendo a fabricação local de partes e peças.

Dessa forma, os investimentos em cada nova fábrica (e também nas já existentes) foram aumentados, bem como aumentadas também as horas de engenheiros e técnicos nos trabalhos de desenvolvimento e adequação das linhas de montagem. Em suas *joint ventures* pelo mundo, a Marcopolo é o parceiro ao qual cabem as atividades de desenvolvimento de produtos e tecnologia de manufatura e os parceiros locais, principalmente, cabe instalações fabris, rede comercial e atividades financeiras.

Este modelo teve como primeiro *case* a transferência de tecnologia para a produção de três modelos de ônibus na China, a partir de 2001, e também está sendo aplicado nas recentes *joint ventures* firmadas em 2006, na Rússia e na Índia.

O motivo principal da ida da empresa para mercados internacionais deve-se ao fato da impossibilidade de crescimento no mercado doméstico a partir de um determinado momento em virtude de ter se tornado líder no mercado nacional. (seus concorrentes são: Neobus em Caxias do Sul, Comil em Erechim, Busscar em Joinville e Caio e Irizar em Botucatu). Nesse sentido, pode se citar como “pré-requisito” da internacionalização a compra dos concorrentes Carrocerias Eliziário de Porto Alegre em 1970, Nimbus de Caxias do Sul em 1977 e a Ciferal de Duque de Caxias em 1997 (que levou o CADE a não mais permitir a compra de empresas concorrentes pela Marcopolo) que levou à sua posição de liderança de mercado (mais 50% de participação doméstica) e conseqüentemente necessitar de expandir-se em mercados internacionais.

O motivo da escolha de Portugal como primeiro país para se fazer a internacionalização foi o fato de a Europa ser o “berço da tecnologia” nesse setor econômico (as empresas Volvo, Mercedes, FIAT, Van Hool são européias) e a idéia era possuir um centro tecnológico avançado para trazer esses conhecimentos ao Brasil. Essa estratégia não foi aproveitada em sua totalidade e, em virtude de condições relativas ao Câmbio em determinados momentos, foi mais vantajoso enviar os ônibus semi-desmontados do Brasil para serem concluídos em Portugal. Atualmente, uma nova linha de produtos foi apresentada numa feira na Bélgica e a expectativa é que a unidade torne-se mais lucrativa.

O motivo da ida para a Argentina foi a criação do Mercosul, porém a crise econômica que abalou o país alguns anos depois paralisou as atividades daquela unidade. O mercado argentino voltou a reagir forte a partir de 2007, inclusive as vendas retornaram, porém a empresa não tem planos de reabrir a fábrica.

O México, por sua vez, anteriormente ao IDE naquele país em 2000, já havia comercializado com a Marcopolo no período de 1992 a 1996 cerca de 4.000 ônibus através de uma empresa mexicana com contrato de cessão de tecnologia através do sistema CKD (*Completely Knocked Down*). Esta empresa, na época da “crise tequila” no México, não cumpriu o contrato e a Marcopolo encerrou suas operações de exportação naquele país. Por demanda do próprio empresariado do México, a Marcopolo inaugurou a fábrica em Águas Calientes em 1998 para encarroçar com chassis Mercedes. Fruto dessa parceria nasceu à proposta por parte da Mercedes da *joint-venture*. Isso resultou posteriormente na transferência da fábrica de Águas Calientes para Monterrey em virtude do custo do transporte dos chassis desta cidade para aquela. Detém atualmente 35% do mercado Mexicano e faturamento em torno de US\$ 100 milhões. A Polomex é a operação internacional mais bem sucedida da Marcopolo com uma produção de 1.423 unidades em 2001, 1.964 em 2002, 1.687 em 2003, 2.102 em 2004, 3.200 em 2005, 2.898 em 2006, e 2.587 em 2007. Todos os erros cometidos na Argentina e Portugal foram corrigidos no México.

O sucesso da *joint venture* no México influenciou a ida para a Colômbia onde foi feita nova parceria com o Grupo Colombiano FANALCA para revitalizar a obsoleta fábrica Superbus que foi transformada em Superpolo. Também é uma parceria muito bem sucedida com planos de expansão.

A ida da empresa para a África do Sul foi em parte decorrência da inadequação da carroceria “rural” aos padrões de fabricação da Volvo, que vendeu a fábrica para a Marcopolo que, por sua vez, adaptou sua tecnologia aos padrões locais sem problemas. Devido ao desequilíbrio cambial Rand/dólar prejudicou o crescimento em 2005 e em 2006. Embora no ano de 2007, com montagens 100% em CKD, a produção voltou a crescer.

Na China, a empresa celebrou um contrato de transferência (venda) de tecnologia para a IVECO (FIAT) na empresa CBC (Changzou Bus Company). Ressalte-se que isto não foi Investimento Direto no Exterior da empresa Marcopolo. Sua finalidade foi à montagem de micros, urbanos e *High decker*. Ressalte-se que a China é o maior mercado mundial de ônibus, com demanda de 70.000 ônibus/ano. A empresa tem planos para montadora em *joint-venture* e também de fabricação de componentes. A sua meta é operação via globalização – GLOBAL SOURCING FROM CHINA. A empresa obteve recentemente uma licença para fabricar peças e outros componentes no país sem a necessidade de contar com o apoio de um sócio local. A idéia da Marcopolo é reduzir custos de produção em países com mão-de-obra

mais barata. A fábrica chinesa é a primeira de uma série de três centros de manufatura que a empresa espera construir no exterior ainda neste ano

A Marcopolo reformulou e intensificou a estratégia de internacionalização. O plano atual de expansão abrangeu a Rússia (*joint-venture* com o grupo Ruspromauto) e a Índia (*joint-venture* com o grupo Tata). Esses 2 países juntos produzem um percentual considerável dos ônibus consumidos no mundo.

Na Rússia, a fabricação de ônibus do modelo Andare 850 iniciou-se em abril de 2007 na fábrica de Golitsino. Após longo e demorado processo de homologação dos veículos, que devem satisfazer a todas as normas da Comunidade Européia e um surpreendente número de normas russas, foram entregues as primeiras 15 unidades. Em outubro, foi iniciada a fabricação do modelo Andare 1000, devendo as primeiras unidades serem faturadas em março de 2008. Ao longo do exercício decidiu-se instalar uma filial da *joint-venture* na cidade de Pavlov, onde serão fabricados microônibus urbanos (marca REAL, em homenagem à moeda brasileira). Foram montados dois protótipos e produzidas as primeiras 15 unidades, destinadas à cidade de São Petersburgo. Apresentados na feira de Moscou. No período, foram contratados e treinados 313 funcionários. Dentro da nova estratégia, os modelos fabricados já utilizam cerca de 50,0% dos componentes adquiridos localmente.

Na Índia, a *joint venture* “TATA MARCOPOLO MOTORS LIMITED”, que se localizará em Dharwad, deverá ser a maior e mais importante operação no exterior quando em plena atividade. Os primeiros modelos de ônibus foram definidos, inclusive o urbano “*low entry*”, que será utilizado, em 2010, nos “*Jogos da Commonwealth*”, em Nova Délhi. O início da produção de ônibus para o transporte urbano e escolar se iniciará no 4T08. Cerca de 50 técnicos especializados da Marcopolo trabalham atualmente no projeto em regime de dedicação exclusiva. A TATA alocou outros 20 funcionários também altamente qualificados.

A implementação e consolidação nesses países é de três anos para que se alcance a meta de participação de mercado de 10% mundial. Atualmente a Marcopolo é a nº 1 do mundo em unidades físicas. Atualmente, há também a perspectiva de operações pequenas na Nigéria, no Irã e no Egito.

**Figura 4 - Estrutura corporativa da Marcopolo**

Fonte: Marcopolo

## **Capítulo 5 – ANÁLISE DO RESULTADO**

### **5.1 Introdução**

Neste capítulo é feita a análise das informações obtidas durante as entrevistas realizadas junto à empresa pesquisada e avaliado o sistema de controle gerencial e a internacionalização da empresa em termos de proximidade ou afastamento da literatura sobre o assunto. Essa análise está organizada por variáveis da pesquisa.

### **5.2 Análise das variáveis do sistema de controle gerencial**

A estrutura organizacional da Marcopolo é formada pelo Conselho de administração, diretores executivos, gerências, coordenadores e colaboradores. A empresa possui um comitê executivo, responsável pela definição das estratégias da empresa. Mas, os gerentes têm uma boa autonomia previamente definida dentro dos padrões estabelecidos pela empresa. Embora durante a entrevista apontou-se que a empresa possui um controle centralizado, pois a Marcopolo tem uma série de negócios que tem orientação e controle através do conselho de administração diretoria executiva.

O sistema de controle usa muitos indicadores de curto e de longo prazo, possuindo padrões e modelos pré-concebidos. A estrutura organizacional adotada pela empresa é a funcional com forte centralização das atividades. Os fatores que assegurar que a estratégia global está sendo implementada com êxito é o crescimento e a lucratividade. O sistema de controle garante ou contribui para a estratégia global da organização baseado em indicadores de crescimento, participação de mercado, qualidade e gestão.

Segundo a literatura, o controle por resultados é largamente utilizado em contextos sociais muito competitivos e é fortemente baseado em controles financeiros. Nestes tipos de organizações é feita a opção pela descentralização através do desenvolvimento de centros de responsabilidade que são avaliados com base nos resultados apresentados. Esta descentralização aumenta o grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade e, portanto, a necessidade de controle. Geralmente associado a empresas de grande porte, obriga-se, por isto, à formalização dos procedimentos, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle. Enfatiza o controle financeiro, entretanto, este controle é mais abrangente e

não se limita aos registros contábeis. Isto se explica pelo tipo de cultura existente nestas organizações, mais profissionais. Os sistemas de controle utilizados encontram-se fortemente baseados na estratégia traçada pelos responsáveis pelos centros, nas diretrizes emanadas da alta direção e nos incentivos ligados aos resultados alcançados pelos centros.

Assim pode-se afirmar que a Marcopolo não se classifica totalmente como controle de gestão por resultados, pois o controle das unidades de negócios é orientado pelo Conselho de Administração da diretoria executiva, ou seja, não há autonomia das unidades de negócios, pois a empresa centraliza a operacionalização das unidades de negócios através do conselho de administração, e desta forma centraliza o controle da Marcopolo. Este é um ponto que a organização diverge com a literatura de controle gerencial.

O Conselho de Administração define a missão, os princípios, o código de conduta e os objetivos organizacionais. As metas da organização são definidas por um planejamento anual baseado nas informações de mercado, cenários econômicos e sinais vitais da economia. Mas também as metas são estabelecidas pela definição de produto, plano de produção e planejamento orçamentário.

A empresa divulga aos funcionários as informações sobre a missão, estratégias e planos da organização tanto no âmbito nacional e internacional por intermédio das reuniões das diretorias e também gerenciais. Além disso, a organização utiliza o código de conduta como disseminador da cultura organizacional. O código de conduta tornou-se um instrumento aplicável, e, portanto é adotado em todas as operações da companhia.

A Marcopolo comunica e avalia se as estratégias e planos estão sendo alcançados através de reuniões de metas e resultados, e mensalmente é comunicado o resultado aos colaboradores. Além disso, a cada três meses é reavaliado o plano através de métricas do balance score. As metas da empresa são estabelecidas com métricas a fim de orientar e controlar os resultados, logo, os colaboradores trabalham alinhados com as estratégias da empresa. Os funcionários são preparados para atingir as metas traçadas pela administração, e por este motivo há um programa chamado EFIMAR eficiência Marcopolo através do mesmo todo o colaborador interage e como consequência atinge os objetivos que a empresa deseja. A empresa realiza reuniões de “alinhamento” informando e treinando para atingir os objetivos traçados pela organização.

Ao analisar as etapas seguidas pelo controle gerencial da Marcopolo, pode verificar que a empresa está de acordo com as atividades de controle gerencial, conforme Anthony e Govindarajan (2002), incluem: (1) planejar o que a organização deve fazer; (2) coordenar as

atividades de várias partes da organização; (3) comunicar a informação; (4) avaliar a informação; (5) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e (6) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Portanto, tem-se que a finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Segunda literatura, o emprego de instrumentos de controle e medidas que avaliem o desempenho dos gestores são essenciais para a gerência das organizações, pois possibilitam direcionar as decisões de planejamento e controle de acordo com as metas e objetivos estabelecidos pela alta administração. Verificou-se que a empresa utiliza ferramentas de controle gerencial (financeiros ou não financeiros) apresentadas pela literatura de controle de gestão.

A empresa informou que o orçamento é utilizado como instrumento de planejamento, meio de controle financeiro e de comunicação de metas. Os orçamentos são elaborados por cada unidade e submetidos ao Conselho de Administração para ratificação ou retificação. As metas são estabelecidas pelo Conselho, tais como: lucro líquido desejado, margem de contribuição, participação de mercado, despesas fixas, o faturamento e em qual cotação de dólar deve ser baseado o orçamento (já que as exportações importam em mais de 50% do faturamento da empresa).

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxos de caixa e posição financeira.

A empresa controla o fluxo de caixa por cada unidade no Brasil e no Exterior, além de utilizar o custeio variável para fins de controle gerencial.

Quanto aos custos, constatou-se que o custo-padrão é utilizado como forma de controle e também como medida de avaliação de desempenho. A empresa possui a mão-de-obra em homem-hora para suas etapas de produção assim como a matéria-prima em termos ideais e faz as devidas comparações com o despendido em termos reais.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002) um centro de responsabilidade é uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades. Nesse sentido a empresa define e compreende esse conceito de forma adequada, uma vez que

cada unidade de negócio é considerada como um centro de resultado e possui seu balanço próprio, ou seja, como se fossem empresas independentes. Os custos fixos das áreas prestadoras de serviço e da diretoria são rateados proporcionalmente a cada unidade de negócio em função do volume de vendas.

Verificou-se que o centro de responsabilidade adotado pela empresa é condizente com o que sugere a literatura, no sentido de que o centro de lucro é um centro de responsabilidade avaliado pelo lucro auferido, ou seja, a diferença entre as receitas e as despesas.

Quanto à política de preços de transferência é definida pela controladoria da empresa assim todas as unidades controladas ou subsidiárias não controladas deveram submeter-se a política adotada pela controladoria da empresa. O preço de transferência adotado pela empresa é baseado no mercado. Assim verifica-se que a Marcopolo coaduna-se com a literatura, Bernardi (2004) explica que a descentralização pode ocorrer em vários níveis e formas, por meio de filiais, empresas independentes, divisões, departamentos e usualmente dá início a um processo de transações internas de troca de mercadorias, produtos e serviços, que, se não bem equacionadas, normalmente geram sérios problemas internos, cujo relacionamento operacional desde o início precisa ser integrado. Portanto, o preço de transferência é utilizado com objetivo de possibilitar a transferência de bens e serviços, entre as divisões, sem que sua autonomia seja prejudicada.

A Marcopolo tem utilizado o ROI e EVA como instrumentos financeiros de avaliação a fim de obter medida de lucratividade da empresa.

O BSC é empregado na empresa como medida de verificação de desempenho não financeiro além daquelas de natureza financeira. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é um sistema de gerenciamento estratégico, ao invés de um sistema de medição. Os objetivos e as medidas do BSC são derivados da visão e estratégia da empresa. O BSC focaliza o desempenho organizacional em 4 perspectivas diferentes: financeira, cliente, processos internos e, aprendizagem e crescimento. A Marcopolo tem gratificações e participações nos lucros que são definidas pela metodologia do BSC e a distribuição de ações é embasada na metodologia desta ferramenta de avaliação. Portanto, a empresa enquadra-se as perspectivas no desempenho organizacional como: qualidade, satisfação do cliente, e outros não financeiros possuem pesos que são atribuídos para comporem juntamente com os itens financeiros como variáveis na avaliação de desempenho.

Para Stewart (1998) capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Constatou-se que o Capital Intelectual



para a organização é considerado um fator importante, uma vez que o produto da Marcopolo demanda intensamente de mão-de-obra qualificada e motivada. Assim, o CI é importante também no desenvolvimento de novas tecnologias de produto, e por este motivo o capital intelectual é considerado fundamental para a empresa.

Segundo a literatura a governança corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores). Quanto a governança corporativa, a empresa está de acordo com literatura, pois divulga informações utilizando elevados padrões de transparência, buscando ampliar o saudável relacionamento com investidores. Adota ações harmônicas com as melhores práticas de boa governança, especificamente com as do Nível 2 da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) ao qual aderiu em 2002. Isto é evidenciado pelo fato da Marcopolo fazer em cada início de exercício divulgar o calendário anual de eventos corporativos e estimula a presença ativa de acionistas nas assembleias gerais.

### 5.3 Análise das variáveis de Internacionalização

O principal motivo da internacionalização deve-se ao fato de continuar crescendo, pois a Marcopolo não poderia se limitar ao mercado nacional que em meados de 90 estava estagnado. Com isso, a empresa definiu mercados internacionais com grande potencial de crescimento e utilização de sistemas de transporte coletivo, e desta forma procurou atuar em cada um deles. Nota-se que a organiza, ao coaduna com Barreto e Rocha (2003), a abertura do mercado brasileiro em 1991, pois a estabilidade econômica que começou a vigorar na segunda metade da década de 90, assim como diversos outros fatores, fizeram com que os empresários brasileiros se vissem em um ambiente cada vez mais competitivo, o que gerou uma mudança nas formas de gestão empresarial e uma visão cada vez mais voltada para outros mercados que possam ser explorados.

Johanson e Vahlne (1977), conforme o modelo de Uppsala, o modo de entrada das empresas no exterior mostra que as empresas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro. Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial).

Mas também se constatou que a Marcopolo atendeu ao modelo I-M, que é o modelo de Inovação, pois essa teoria define que a internacionalização ocorre numa seqüência determinada de estágios em rumo aos mercados que apresentem maior distância psicológica. Entende-se por distância psicológica a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros. Em outras palavras, a distância psicológica é uma medida da dificuldade que o vendedor tem em perceber as necessidades do comprador, ou a dificuldade que o comprador experimenta para compreender a oferta do vendedor. O conceito de distância psicológica é mais amplo que o de distância cultural, por incluir elementos estruturais (sistemas administrativos e legais) e as diferenças de linguagem.

Andersen (1993) relacionou os estágios do processo de escolha de mercado externo dos modelos de internacionalização relacionados à inovação.

De forma adaptada estes são:

- Estágio 1: não há atividade de exportação nem interesse em desenvolvê-los;
- Estágio 2: empresa reconhece a existência de oportunidades de exportação e as questões associadas a esta atividade;
- Estágio 3: não há exportação, mas há intenção em explorar atividades exportadoras;
- Estágio 4: exportações esporádicas para países próximos psicologicamente próximos;
- Estágio 5: se resultados confirmarem expectativas busca-se tornar exportações parte da estratégia de crescimento da empresa;
- Estágio 6: as exportações já fazem parte da estratégia de negócio da empresa e explora a possibilidade de exportar para países mais distantes psicologicamente;
- Estágio 7: gestão decide sobre a alocação de recursos entre mercado doméstico e exterior.

A internacionalização, assim como escolha dos modos de entrada da empresa foi feita de forma incremental. Isso significa que primeiro a empresa escolheu mercados próximos, tanto geograficamente quanto culturalmente, começando por modos de entrada baseados em exportação, para depois adotar modos de entrada contratuais e, finalmente, aqueles baseados em investimento, como preconizados pelos modelos Uppsala (Johanson e Vahlne, 1990) e modelo I-M (Andersen, 1993).

Ao longo da descrição do processo de internacionalização da Marcopolo, verificou-se que a empresa encontra-se no estágio 4 “referente ao Modelo de Uppsala e no estágio 6 referente ao modelo I-M, visto que o modo de internacionalização da organização ocorreu da seguinte forma:

- Primeira fase – conhecimento do mercado internacional com a fábrica de Portugal.
- Segunda fase – desenvolvimento de modelo exportador de sistemas e peças para montagem nas unidades estrangeiras (México, Colômbia, em especial).

Terceira fase – unidades focadas nos mercados locais e com o desenvolvimento de produtos e fornecedores locais. Dependência pequena das operações brasileiras. (Rússia e Índia)

A análise feita sob esse aspecto revelou que a empresa objeto dessa pesquisa apresenta uma série de sinais que são listados pela literatura como processo de internacionalização destes dois modos de entrada no mercado externo. Pois gradativamente, a empresa abriu operações nestes mercados-chave e foi ampliando sua produção e presença internacionais. Hoje conta com 11 fábricas em sete países.

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

O modo de entrada utilizada pela empresa para operacionalizar no mercado estrangeiro foi distinto nos países, devido às características de cada mercado e à paridade entre o real e as moedas internacionais. A Marcopolo utilizou diferentes modelos, dentre os mais recentes, Rússia e Índia, foram com a formação de *joint venture* e o desenvolvimento de fornecedores locais, com baixa participação das unidades brasileiras no envio de componentes.

O principal modo de exportação utilizado pela Marcopolo era a exportação direta através de agência ou subsidiária, o que significava que o canal de comercialização encontrava-se no país alvo e era próprio da empresa. Isso fica explícito na estratégia de trabalhar com representantes locais, exclusivos da empresa. As exportações variavam também em seu formato, ou seja, poderiam ser feitas em CBU, em que o ônibus era exportado completamente montado, em PKD, em que a carroceria do ônibus era enviada faltando apenas o motor e o chassi, em MKD, em que a carroceria era exportada em módulos, e em CKD, em que a carroceria era enviada totalmente desmontada. Uma vez que a Marcopolo decidiu exportar carrocerias em outro formato que não em CBU, tornava-se necessário adotar modos de entrada contratuais, onde parceiros locais ficavam responsáveis pela montagem dos ônibus.

Em relação à classificação das empresas internacionalizadas proposta por Dymont (1987), verificou-se que a Marcopolo S.A classifica-se como transnacional, pois consolidou o processo de internacionalização ao fazer *joint-venture* com empresas locais nos mercados da Índia e da Rússia. A organização apresenta características de uma empresa transnacional, visto que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. Assim como tem uma receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional englobando todos os envolvidos na organização.

Para Flamholtz (1979) a necessidade de um sistema de controle em organizações com operações distribuídas geograficamente é maior que uma de mesmo porte localizada em apenas um local. O sistema de controle facilita a integração ao assegurar que os objetivos sejam atingidos (performance da companhia como um todo) e permitir a coordenação das unidades (descentralização das operações diárias). Analisou-se que a Marcopolo está de

acordo com a literatura, visto que o processo de internacionalização tornou mais complexo o sistema de controle da empresa e a expectativa é que a implementação do sistema SAP venha resolver grande parte dessas dificuldades de gerenciamento decorrentes da expansão em mercados estrangeiros.

A meta da Marcopolo é alcançar 10%, embora essa meta esteja sendo revista, pois a empresa optou por sacrificar sua participação de mercado pela lucratividade – através da redução de custos e aumento de preços.

Uma vez cedida à tecnologia de montagem e fabricação dos componentes, as empresas licenciadas passam a conhecer totalmente a tecnologia do segmento em operação. Daí nasce então o grande risco de já ter desenvolvido competidores em potencial, que após término dos Contratos de Licença, passam a serem proprietários da tecnologia. Uma vez que conhecem o produto, o design, as especificações técnicas, os processos de montagem e fabricação de componentes, os preços, marketing, a estratégia de vendas – enfim, conhecem o produto integralmente.

Criou-se então uma grande dificuldade porque a qualquer momento as empresas locais poderiam competir com a tecnologia da Marcopolo. Então, a única saída para essa difícil situação foi estabelecer-se no país alvo, via *joint-venture* ou independentemente.

Nos últimos dez anos, a Marcopolo, por intermédio da abertura de novas unidades em diferentes países, cresceu a receita líquida em 6 vezes, quase triplicou o número de unidades de ônibus produzidas e aumentou o valor das ações em mais de 600%.

Esse sistema de produção permitiu que a empresa atendesse aos pedidos de clientes em prazos curtos e com a especificação desejada, o que se tornou no seu grande diferencial. Esse “*know-how*” para produzir em uma mesma linha de montagem ônibus urbano rodoviários, com mais de 40.000 itens diferentes e em prazos únicos em todo o mundo, consolidou a empresa no cenário internacional.

A partir do Brasil, a Marcopolo desenvolveu unidades de montagem final de seus ônibus em diversos países, encurtando ainda mais o tempo para a entrega do produto e reduzindo custos. A empresa desenvolveu diferentes modelos para exportação, com unidades totalmente montadas (inclusive chassis), carrocerias totalmente montadas e sem chassis (SKD) e parcialmente montadas ou desmontadas (CKD).

Durante vários anos, esse modelo foi a mola propulsora para a primeira fase do crescimento da empresa, que pulou de pouco mais de R\$ 300 milhões de receita líquida, em 1997, para R\$ 1,06 bilhão em 2001. As exportações e os negócios originados no exterior

também passaram a representar de pouco mais de 25% para mais de 50% da receita da empresa. Com este modelo, a Marcopolo atingiu, em 2005, R\$ 1,709 bilhão de receita líquida.

A valorização do real passou a ser uma ameaça aos negócios da empresa porque o produto passou a perder competitividade. No início de 2005, a Marcopolo foi obrigada a majorar seus preços em dólar no mercado internacional, devido ao aumento dos insumos e também à elevação do Custo Brasil. A saída para a empresa foi rever a sua estratégia e aumentar o índice de nacionalização nos componentes dos veículos fabricados fora do Brasil. Ao invés de produzir nas unidades brasileiras, exportar e fazer a montagem final no país de destino, a empresa optou por desenvolver parceiros locais e também fornecedores para reduzir o custo de produção e ser competitiva internacionalmente.

Para isso, a Marcopolo fechou importantes *joint ventures* com parceiros com forte presença em seus mercados de atuação e desenvolveu fornecedores locais. Com essa estratégia, já estão em andamento as novas operações na Rússia e na Índia que vão permitir, em médio prazo, a duplicação dos volumes atuais de produção.

Em 2006, a Marcopolo realizou duas importantes *joint ventures* que ampliaram suas atividades internacionais. Na Rússia, a expectativa é produzir cerca de 200 ônibus até o final de 2007. Na Índia, a *joint venture* entre a Marcopolo e a Tata Motors já conquistou um contrato para o fornecimento a partir deste ano de mais de 500 veículos de alto valor agregado e a nova fábrica deverá entrar em operação no segundo semestre de 2008.

As principais vantagens na internacionalização da empresa é que passou a ter: marca conhecida internacionalmente, maior produção, presença internacional com parcerias fortes em mercados estratégicos, aumento de produção e de receita.

Já as principais desvantagens no processo de internacionalização são: desenvolvimento de parceiros locais para atuar firmemente nos mercados, desenvolvimento de fornecedores internacionais X produção verticalizada, formação de mão-de-obra e de executivos para atuação em plantas no exterior.

O relacionamento com os concorrente é percebido de forma diferente no país e no exterior posto que no Brasil as empresas são colegas e em outros mercados ela é uma multinacional. Há um esforço de aproximação dos concorrentes internacionais para também ter um bom relacionamento como já é feito no nosso país. Há a tentativa de se criar associações internacionais de fabricantes (há a FABUS no Brasil ).

Os problemas de origem cultural não têm uma regra geral e variam muito de acordo com o país. Verifica-se uma dificuldade maior em países de cultura árabe em virtude das

diferenças impostas pela religião em relação a sexo, álcool, etc. Há o cuidado de fazer uma “preparação” através de aulas/treinamentos sobre comportamento ao executivo que for viajar para determinados países para que o mesmo não cometa gafe. Tem que haver uma preocupação maior em países africanos com a delicada questão do racismo. Na Índia há o problema da carne bovina, que é difícil de encontrar.

Nesse sentido, as funções estratégicas no exterior são ocupadas por executivos brasileiros que passam em média de 3 a 5 anos no local, quando são substituídos por outros. Nas quatro unidades no exterior há de 2 a 4 Gerentes Brasileiros, sendo 2 em Portugal e na África do Sul, 3 na Colômbia e 4 no México. Os cargos ocupados são de General Manager, Chief Operation Officer – COO e Sales Manager.

Por último, o câmbio atrasou bastante os planos da empresa em direção à internacionalização com a queda do dólar/euro a partir de 2003 que reduziu a operação externa de 65% para 53% que impactou fortemente a lucratividade da empresa.

O modelo antigo das fábricas no exterior apenas montava os veículos com componentes enviados do Brasil, pois a Marcopolo não tinha interesse em firmar sociedades ou parcerias com empresas locais. Mas, o modelo atual as unidades internacionais passam a produzir elas próprias os componentes ou a comprá-lo de fornecedores locais. A existência de sócio local com boa participação de mercado torna-se indispensável para o negócio.

## Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

### 6.1 Considerações finais

Essa pesquisa colheu informações sobre o sistema de controle de gestão da empresa objeto da pesquisa e as analisou, com o objetivo de responder às seguintes questões:

1. Qual o impacto da internacionalização no sistema de planejamento e controle da empresa objeto de estudo?
2. Qual o grau de proximidade ou afastamento do sistema de controle de gestão utilizado pela empresa objeto desse estudo, em relação ao que é apresentado pela literatura como um sistema de controle de gestão adequado, considerando as características estruturais e o ambiente após o processo de internacionalização da empresa?

Quanto à primeira pergunta, conforme as informações coletadas na pesquisa indicam que a empresa tem um sistema de controle voltado para atendimento de uma estrutura funcional, centralizada com tipo de controle por resultados. A Marcopolo em decorrência do crescimento das atividades no exterior teve que alterar o sistema de controle gerencial. A empresa passou a ter como meta a formação de executivos para atuarem no Brasil e no exterior. Com isso, novos cargos foram criados e os programas de treinamento e de formação de mão-de-obra intensificaram-se. Os expatriados, funcionários brasileiros trabalhando no exterior também tiveram especial atenção no programa de treinamento.

A empresa possui plano estratégico que se baseia nas seguintes variáveis aliadas as estratégias da organização: informações de mercado, cenários econômicos, sinais vitais da economia, definição do produto, plano de produção e planejamento orçamentário. A Marcopolo nos últimos 12 anos teve um crescimento acelerado implantando unidades em diferentes mercados onde a cultura, idioma, sistema de governo e fatores diferentes que forçaram a criação de um sistema de controle claro e que se pode auditar. Portanto, a empresa criou o sistema de *balance score*, que é um plano formal de controle que auxilia na formulação e avaliação dos efeitos das estratégias, ou seja, verifica metricamente o alcance dos objetivos organizacionais. As metas estratégicas são planejadas e alinhadas com o raciocínio estratégico. A vantagem principal é que possui um sistema de métricas que dão corpo e consistência aos resultados.



A empresa tem bom nível de comunicação e mensalmente é dado a conhecer aos colaboradores através de reuniões de metas e resultados e a cada três meses é reavaliado o plano através de métricas do *balance score*.

Devido ao processo de internacionalização houve maior complexidade dos negócios da empresa, desta forma exigiram-se adaptações e alterações nos sistemas de controle gerenciais, motivo pela qual a empresa está investindo na implantação do sistema SAP que possui um alto valor de aquisição somado a custo de treinamento de pessoal para utilizá-lo.

Com relação à segunda questão, analisando o sistema de controle de gestão utilizado pela empresa em termos de proximidade ou afastamento em relação ao que é apresentado pela literatura como um sistema de controle de gestão adequado, considerando as características estruturais e o ambiente após o processo de internacionalização da empresa, corrobora-se o que diz a literatura quanto às características de empresas globais que atuam no mercado internacional, ou seja, a empresa teve de alterar o seu sistema de controle gerencial para operar no mercado externo.

As informações coletadas na pesquisa indicam que a empresa tem um sistema de controle voltado para atendimento de uma estrutura funcional, centralizada com tipo de controle por resultados. O sistema de contabilidade financeira e contabilidade gerencial são importantes para o controle de gestão, visto que geram relatórios evidenciando o posicionamento das operações da empresa. A organização utiliza instrumentos de controle e avaliação de desempenho como: orçamento, ABC, ROI, EVA, *Balanced Scorecard*, Capital Intelectual, Governança Corporativa.

A empresa utiliza o orçamento como instrumento de controle geral atrelado as estratégias e metas organizacionais, com o objetivo de alinhar as estratégias e metas da empresa, ou seja, a organização planeja-se para atingir as metas globais de acordo com o orçamento traçado.

Os incentivos por desempenho são atrelados às condições e parâmetros de desempenho, de maneira tal que os permita funcionar, efetivamente, como promovedores da congruência de objetivos pessoais e organizacionais.

Em relação à classificação das empresas internacionalizadas proposta por Dyment (1987), empresas domésticas, empresas multinacionais, empresas globais e empresas transnacionais. Foi verificado que a Marcopolo S.A encontra-se no terceiro estágio, pois está consolidando o processo de internacionalização ao fazer *joint-venture* com empresas locais nos mercados da Índia e da Rússia.

Em relação à classificação ao modo de entrada no mercado internacional, verificou-se que a empresa se encontra no último estágio, proposta pela Escola Nórdica de Uppsala e pelo modelo I-M, uma vez que inaugurou unidades na Índia e na Rússia, e, portanto, consolidando esta posição de ter unidades de produção no exterior.

Nota-se que o modelo antigo de internacionalização estagnou-se após 15 anos de sucesso, e por esse motivo a empresa não estava conseguindo competir com outros fabricantes, e com isso perdendo espaço no mercado externo. A necessidade da implementação de um novo modelo foi vital para manter-se competitiva no mercado global. Houve a necessidade de reformular o modelo para atender as seguintes estratégias da organização: descentralização do processo de fabricação, redução de custos (frete, impostos e taxa cambial) e crescimento da participação do mercado externo.

No modelo anterior de internacionalização, as fábricas apenas montavam os veículos com componentes enviados do Brasil, e a única missão dos executivos brasileiros era transmitir aos empregados locais o conhecimento de ônibus que saíam do Brasil em partes.

No modelo atual de internacionalização, as unidades internacionais passam a produzir elas próprias os componentes ou a comprá-los de fornecedores locais, tornando o sistema mais complexo, uma vez que para montagem da fábrica na Rússia, ou seja, a implantação de uma fábrica dentro do novo modelo consiste na transmissão tecnologia de produto e processo. Foram expatriados funcionários brasileiros por um período de três meses. A função deste grupo foi recrutar e treinar uma equipe completa de engenheiros, compradores, inspetores de qualidade, técnicos para desenvolver fornecedores locais e controladores de softwares de gestão.

A estagnação do mercado doméstico pode ser uma das molas propulsoras de internacionalização de uma empresa a fim de que a mesma se mantenha competitiva e continue a crescer pela prospecção de novos mercados, e que esse processo exige alterações nos sistemas de planejamento e controle da empresa para que a mesma se transforme de um empreendimento doméstico em uma corporação transnacional. No processo de internacionalização, o sistema de controle gerencial deverá acompanhar a modificação na trajetória dessas organizações, atuando como instrumento capaz de motivar, coordenar e orientar suas partes para o alcance das novas metas gerais estabelecidas.

Dessa forma, pelas razões apresentadas, quando se comparam os achados do presente estudo com as características relacionadas anteriormente no plano de referência deste trabalho, quanto às modificações ocorridas no sistema de controle de uma empresa devido ao

processo de internacionalização, conclui-se que o sistema de controle de gestão em uso na empresa estudada predomina as características apontadas como eficazes no plano de referência que fundamentou este estudo.

A tabela abaixo evidencia uma comparação dos resultados obtidos pelas pesquisas realizadas a fim de verificar diferenças quanto às possíveis modificações ocorridas no sistema de controle gerencial após a internacionalização.

Tabela 2 – Comparativo da empresa Marcopolo com pesquisas anteriores

	<b>Vale do Rio Doce</b>	<b>Praxair</b>	<b>Embraer</b>	<b>Odebrecht</b>	<b>Petrobrás</b>	<b>Marcopolo</b>
Perspectiva Organizacional	Redefiniu a estrutura organizacional	Criação de sistemas de informações	Implantação do SAP	Criação da TEO	Criação de 4 áreas de negócio	Criação do Conselho de Administração
Perspectiva Estratégica	Criação de área de Planejamento e gestão	Criação de estratégica única e global	Criação de planos de ação	Criação da TEO	Criação da Braspetro	Criação da EFIMAR
Controle	Flexíveis e integrados	Fechado	Centralizado	Descentralizado	Centralizado	Centralizado
Principais Instrumentos de controle	Implantação de Governança Corporativa	Orçamento é o mecanismo de controle	<i>EVA e Balanced Scorecard</i>	Nova política de preço de transferência	Centros de responsabilidade	Orçamento e <i>Balanced Scorecard</i>

Elaborada pela autora

## 6.2 Sugestões para pesquisas futuras

Do ponto de vista do interesse da pesquisa, a investigação sobre o controle gerencial na Marcopolo como uma empresa internacionalizada pode ser continuada no futuro. No início de 2005, a Marcopolo foi obrigada a majorar seus preços em dólar no mercado internacional, devido ao aumento dos insumos e também à elevação do Custo Brasil. Por este motivo, as mudanças estratégicas ocorridas a partir de 2006 com o novo modelo de internacionalização da Marcopolo se constituíram marco vital no processo de internacionalização.

Atualmente a empresa está vivendo a fase de consolidação de seu reposicionamento estratégico. Portanto, os resultados já apurados e estudados são importantes e confirmam os propósitos desta dissertação, mas a continuação da trajetória empresarial certamente produzirá novos reflexos e novas opções de pesquisa, tanto no campo dos sistemas de controle gerencial, quanto da internacionalização de empresas.

No elenco de temas relevantes a serem monitorados, destaca-se como mais importantes: o fator câmbio e a imprevisibilidade do desempenho da economia doméstica. Essas duas variáveis são sensíveis para o desempenho dos fabricantes de bens de capital,

inclusive o de carrocerias. Essa visão reforça o posicionamento estratégico de crescimento via internacionalização, sem utilização de insumos do Brasil.

Tal impacto sugere que, com o delimitador temporal, outros campos correlatos de interesse da administração empresarial devem se constituir em assuntos importantes para novas pesquisas específicas, tais como: a gestão e a política de recursos humanos; capital intelectual; avaliação do desempenho empresarial; governança corporativa; e, análise de relatórios gerenciais.

Outro ponto a ser destacado para pesquisas futuras é o fato da empresa Marcopolo está inserindo-se estrategicamente nos países das economias dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China). Atualmente percebe-se que os últimos investimentos no exterior realizados pela Marcopolo foram na China, Rússia e China.

Tendo em vista se tratar de uma área de conhecimento, em que a dinâmica das mudanças sociais, organizacionais e culturais, dentre outras, configura-se em um complexo relacionamento dessas variáveis, o qual impõe a necessidade constante de revisão de conceitos, entende-se que será de grande valia os esforços despendidos em futuras pesquisas sobre os problemas levantados neste estudo, para todos aqueles que de alguma maneira são afetados pela forma como são geridas as empresas internacionalizadas, e, nesse sentido, sua importância extrapola as fronteiras dos interesses acadêmicos e empresariais alcançando toda a sociedade.

O número de pesquisas sobre o controle de gestão nas empresas brasileiras internacionalizadas, ainda é reduzido, e considerando a abrangência desse tema, portanto espera-se que outros pesquisadores realizem estudos dessa natureza.

**BIBLIOGRAFIA**

ALABY, M. **Os Desafios das empresas brasileiras no processo de internacionalização.** In: Simpósio Internacional de Administração e Marketing I e Congresso de Administração da ESPM III, [s.l.], 2006

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez-2005.

ALMEIDA, W. A. **Sistema de controle de gestão em uma instituição do setor financeiro brasileiro: estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. In: **Journal of International Business Studies**, v.24, n.2, p.209-231, 2nd Quarter, 1993.

ANTHONY, R. N. & GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial.** São Paulo, Editora Atlas, 2002.

**BCB** – Banco Central do Brasil Disponível em < <http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 24/01/2008

BARRETO, A.S.P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior.** Tese de Doutorado em Administração – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

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).

BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BETTEN, R.; ROTONDARO, C.; KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A.; ASSAF NETO, A. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, G. **Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o Caso da Companhia Vale do Rio Doce**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Ibmec Educacional S. A., Rio de Janeiro, 2003.

BROOKING, Annie, **Intellectual Capital**. Core asset for the third millenium enterprise. International Thomson Business Londres: Press, 1996.

CONDO, A. **Internationalization of firms based in developing economies**. D.B.A., Harvard University, [s.l.] 2000.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_ **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

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

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. In: **Journal of International Marketing Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-312, Spring, 1988.

DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. **The Journal of Business Strategy**, v.7, n.4, p.20-6, spring 87.

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.

FLAMHOLTZ, E.G. Organizational control systems as a managerial tool. In: **California Management Review**, v. XXII n. 2, pp. 50-59. Winter, 1979.

\_\_\_\_\_ Toward a psycho-technical systems paradigm of organizational measurement. **Decision Science**, p.71-84, 1979b.

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

Fundação Dom Cabral (FDC) e pelo Columbia Program on International Investment (CPII), da Columbia University. **A Decolagem das Multinacionais Brasileiras.** Nova York, 2007

GOMES, J. S. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras.** Tese de doutorado. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1983.

\_\_\_\_\_ Control managerial in the era of the globalization. **Report Fourth International Management Control Systems Research Conference.** July 8, 1998, Anais do Congresso. Reading – Inglaterra.

GOMES, J. S.; MATOS, F. F. J. ; ROSA, W. C. C.; PALMEIRO, M. A. ; GABEIRA NETO, L. J. . Management Control in Internarionalized Brazilian Firms: The Case of Praxair Inv. **Adm Made**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 135-149, 1999.

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

GOMES, J. S.; SILVA, A. H. C.; PESSANHA, D. S. S.; PESSANHA, P. R. G. FERREIRA . **Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Embraer.** In: ENANPAD XXVI 2002, 2002, Salvador. ENANPAD 2002, 2002. p. 247-247.

GOMES, J. S.; RODRIGUES, A.; BUFONI, A. L.; GOMES, N. G. M. **O Controle Gerencial de uma Empresa Estatal Brasileira Internacionalizada: O Caso da Petrobrás.** In: ENANPAD XXVI 2002, 2002, Salvador. ENANPAD 2002, 2002. p. 245-245.

GOMES, J. S.; RODRIGUES, A. Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A.. **Revista Contemporânea de Contabilidade** (Florianópolis), v. 01, p. 75-96, 2006.

GOMES, J. S.; FILGUEIRAS, A. A.; SEQUEIRA, F. S. **O Impacto da internacionalização no sistema de controle gerencial – caso da empresa Marcopolo S.A.** In: Congresso Transatlântico de Contabilidade, Auditoria, Controle de Gestão, Gestão de Custos e Globalização 1º e Congresso Internacional de Custos X, 2007, Lyon.

GOVINDARAJAN, V. e GUPTA, A. K. **Fixando uma direção no novo ambiente global.** In: FINANTIAL TIMES. Dominando os Mercados Globais. 1. ed. São Paulo: Editora Makron, 2001.

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization.** South-Western College Publishing. 2001.

\_\_\_\_\_ IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** 1. ed. Thomsom: São Paulo, 2002.

HOFSTEDDE, G. H. **The game of budget control.** Assen: Koninklijke Van Gorcum, Holland, 1967.

\_\_\_\_\_ The poverty of management control philosophy. **Academy of Management Review**, p. 456-461, 1978.

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

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

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L. e STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial.** 12. ed., [S.N.T] 2004



**IBGC** – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15/11/2007

JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. In: The internalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v.8, n.1, p. 23-32, 1977

\_\_\_\_\_ VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. In: **International Marketing Review**, v.7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KAPLAN, R. S. Management accounting: development of new practice and theory. **Management Accounting Research**, n.5, p.247-260, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management**. 5. ed., Prentice Hall Internacinal Editions, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_ Marketing Global. 7. ed., Editora Prentice Hall, São Paulo, 2005.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 3-27, October, 2000.

LEONE, G. S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, João Rogério. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial** – Tese de Doutorado, UFSC, 2003

MACIARIELLO, J A. & KIRBY, C J. **Management control systems: using adaptive systems to attain control**. 2. ed, New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

**MARCOPOLO S.A** – site institucional da empresa Disponível em <  
<http://www.marcopolo.com.br>>

MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras Estatais e privatizadas: estudo de casos.** Tese de doutorado em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases.** Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NIXON, W. A. J. e Burns, J. Management control in the 21st century. **Management Accounting Research** 16, 2005

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

PINTO, A. Balanced scorecard para projetos. **Revista MundoPM**, n. 2, ano 1, 2005

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva das Nações.** In: PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. da. **Capital Intelectual e Tomada de Decisão: uma estreita relação** In: Congresso ANPCONT I, 2007, Gramado. Gramado: ANPCONT, 2007.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO

Prezado(a) Senhor(a),

sou aluna do curso do mestrado de ciências contábeis da UERJ, e esta entrevista visa coletar dados para meu trabalho final de dissertação do curso, por isso, quero informar-lhe que as respostas desta entrevista serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos.

Desde já agradeço sua cooperação!

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado:

Função:

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

Senhor(a) entrevistado(a),

cabe ressaltar que a entrevista está englobando algumas áreas da empresa, portanto se alguma pergunta não referir-se a sua área de atuação, então desconsidere a pergunta, e apenas responda NCA (Não Corresponde a Área).

**1. Como a empresa está organizada, por favor, descreva a estrutura organizacional nos últimos anos?**

Conselho de administração /CEO / diretores executivos/gerencias/ coordenadores/ colaboradores.

**2. Como estão organizadas as camadas gerenciais da empresa no âmbito nacional e internacional? Os gerentes têm bastante autonomia?**

Os gerentes têm uma boa autonomia previamente definida dentro dos padrões estabelecidos pela empresa.

**3. Como são gerados as estratégias e os planos adotados pela organização?**

A Marcopolo possui um comitê executivo, responsável pela definição das estratégias da empresa.

**4. Quem são os responsáveis pelo processo de estabelecimento das estratégias e planos da organização? (esclarecer o papel dos funcionários nesse processo)**

Como mencionado antes, o comitê dispõe sobre a atuação e as atividades da empresa, quer no mercado nacional como no exterior. No caso da internacionalização, é definido um gestor para o projeto, que passa a ser responsável pela execução do mesmo, seguindo as estratégias definidas.

**5. Como o corpo funcional toma conhecimento das informações sobre a missão, estratégias e planos da organização no âmbito nacional e internacional?**

Por intermédio das reuniões das diretorias e também gerenciais. Outra forma de disseminação da cultura Marcopolo é o seu código de conduta, que é aplicado e adotado em todas as operações da companhia.

**6. A empresa comunica e avalia se as estratégias e planos estão sendo alcançados? Como são feitas essas avaliações?**

A empresa tem bom nível de comunicação e mensalmente é dado a conhecer aos colaboradores através de reuniões de metas e resultados e a cada três meses é reavaliado o plano através de métricas do balance score.

**7. Como são definidas as metas da organização?**

Há um planejamento anual baseado nas informações de mercado, cenários econômicos, sinais vitais da economia, definição de produto, plano de produção planejamento orçamentário.

**8. Qual tipo de informação é utilizado na definição das metas, ou seja, ela é baseada em informações de dados históricos ou no planejamento estratégico?**

(Vide o item 7) Ambos. De dados históricos e também de ações definidas no planejamento estratégico.

**9. Qual a capacidade de flexibilização das metas a fatores externos?**

A empresa sempre está atenta as mudanças de cenário no mundo dos negócios de ônibus. Exemplo: com a valorização do Real houve uma mudança radical na área de componentes se fez necessário que as unidades controladas pela empresa no exterior de forma urgente deverão desenvolver os componentes no mercado onde atua para ter competitividade.

**10. Qual finalidade das metas para administração?**

Importante estabelecer metas com métricas a fim de orientar e controlar a empresa. Assim os colaboradores trabalham alinhados com as estratégias da empresa.

**11. Como os funcionários são preparados para atingir as metas traçadas pela administração?**

Reuniões de “alinhamento” informando e treinando para atingir os objetivos. Há um programa chamado EFIMAR eficiência Marcopolo através do mesmo todo o colaborador interage e como consequência atinge os objetivos que a empresa deseja.

**12. A empresa em decorrência do crescimento das atividades teve que alterar o sistema de controle gerencial em algum momento? Explique.**

Sim. Devido ao crescimento internacional, a Marcopolo passou a ter como meta a formação de executivos para atuarem no Brasil e no exterior. Com isso, novos cargos foram criados e os programas de treinamento e de formação de mão-de-obra

intensificados. Os expatriados, funcionários brasileiros trabalhando no exterior também tiveram especial atenção.

**13. Por quais motivos a organização decidiu implantar o atual sistema de controle gerencial?**

A empresa nos últimos 12 anos teve um crescimento acelerado implantando unidades em diferentes mercados onde a cultura /idioma/sistema de governo fatores estes muito diferentes entre si forçando a criação de um sistema de controle claro e que se pode auditar.

**14. Quando foi implantado o atual sistema de controle gerencial da empresa? Como foi desenvolvido? Quem foram os responsáveis pela implantação?**

Nos últimos dez anos. Sistema de balance score. Pela diretoria executiva com ênfase na controladoria.

**15. Quais as principais vantagens do atual sistema de controle gerencial em relação ao antigo sistema?**

Há metas planejadas e alinhadas com o raciocínio estratégico. A vantagem principal é que possui um sistema de métricas que dão corpo e consistência aos resultados.

**16. O sistema de controle é flexível?**

Sim e precisa ser, pois as variáveis de mercado e de economia estão muito presentes nestes últimos tempos

A empresa tem que estar sempre atenta para estabelecer algumas mudanças que o caso exigir a fim de manter o negócio bem oxigenado.

**17. Qual a contribuição da contabilidade financeira e gerencial para o exercício de controle de gestão?**

Importante apoio no desenvolvimento do exercício gerando relatórios que permitam posicionamento do negocio em si.

- 18. Além das informações geradas pela contabilidade da empresa, quais as outras fontes de informações que são disponibilizadas à organização como, por exemplo, sobre concorrentes, fornecedores, tendências de consumo, tendência do mercado, satisfação de clientes, economia, sociedade.**

Clipping desenvolvido pelo Marketing com o suporte da assessoria de imprensa sobre os temas citados acima.

- 19. Quais informações são efetivamente demandadas pela administração para o exercício do controle de gestão?**

Foram citadas no item 18

- 20. Quais têm sido as alterações ocorridas no sistema de controle de gestão em face da dinâmica das mudanças organizacionais e ambientais?**

O sistema está sendo revisto em função dos 11 negócios que a empresa tem fora do País.

- 21. O sistema de controle é estratégico e garante o desenvolvimento e sobrevivência da organização? Quais são as carências na área de controle de gestão?**

- 22. O sistema de controle usa muitos indicadores de curto e/ou de longo prazo?**

Sim.

- 23. Há padrões e modelos pré-concebidos?**

Sim.



**24. O quanto de novos mecanismos de controle podem ter sido introduzidos devido à globalização?**

Principalmente aos itens de custos e recursos.

**25. De que forma o sistema de controle garante ou contribui para a estratégia global da organização?**

Em base de indicadores: crescimento, participação de mercado, qualidade, gestão.

**26. Quais são os fatores que podem assegurar que uma estratégia global está sendo implementada com êxito?**

Crescimento e lucratividade

**27. Já houve erros de estratégia detectados pelo sistema de controle?**

**28. A empresa possui um controle centralizado ou descentralizado? Explique.**

Centralizado. A empresa tem uma série de negócios que tem orientação através do conselho de administração diretoria executiva.

**29. A empresa é organizada por centros de responsabilidade (centros de custo, de receita, de lucro ou investimento) ou unidades negócio? Caso a resposta for afirmativa, descreva o tipo, função e autonomia desses centros de responsabilidade.**

**30. A empresa emprega preços de transferência entre as unidades para controlar os fluxos interno de bens e serviços?**

Sim.

- 31. Quais são as políticas adotadas de preço de transferência (baseada no custo, no mercado, negociado e administrado)? Quem são os responsáveis pela estipulação dos preços de transferência?**

Controladoria da empresa define esta política..depende o mercado é estabelecido a política.

- 32. Existe algum processo formal de acompanhamento das atividades realizadas nas unidades de negócio? Que instrumentos de controle e avaliação de desempenho são utilizados? (Orçamento, ABC, ROI, EVA, Balanced Scorecard, Capital Intelectual, Governança Corporativa, etc.)?**

Todos os que estão citados no item acima.

- 33. Qual a importância do orçamento para a organização? Justifique.**

É obvio que deveremos estar alinhado com o orçamento, pois nos indica os gastos permitidos... os investimentos a ser realizados e controles gerais para a saúde da empresa

- 34. Qual a importância do sistema de custeio ABC para a organização? Justifique.**

- 35. Qual a importância do EVA para a organização? Justifique.**

- 36. Qual a importância do *Balanced Scorecard* para a organização? Justifique.**

- 37. Qual a importância do Capital Intelectual para a organização? Justifique.**

Muito importante porque o produto da Marcopolo demanda intensamente de mão-de-obra qualificada e motivada. Também no desenvolvimento de novas tecnologias de produto e processo o capital intelectual da empresa é fundamental.

- 38. Qual a importância da Governança Corporativa? Justifique.**

A Governança Corporativa garante transparência nas ações da companhia, quer com o mercado assim como com os acionistas. A governança é fator diferencial inclusive na valorização dos papéis da marcopolo na Bolsa de Valores.

- 39. Existe algum programa de incentivos financeiros associados ao processo de avaliação desempenho? Caso exista, como funciona este programa? (âmbito nacional e internacional)**
- 40. A remuneração dos funcionários e executivos está atrelada ao processo de avaliação de desempenho? (âmbito nacional e internacional)**
- Sim.
- 41. Existem benefícios para incentivar o desempenho dos funcionários? Em caso afirmativo, são eles extrínsecos, intrínsecos ou ambos? (âmbito nacional e internacional)**
- 42. Qual a relação entre a avaliação de desempenho e os benefícios? (âmbito nacional e internacional)**
- 43. Como a organização avalia/mede/mensura a contribuição efetiva da sistemática e avaliação de desempenho e concessão de incentivos aos funcionários para a concretização dos objetivos globais da organização? (âmbito nacional e internacional)**
- 44. A empresa elabora relatórios sobre a avaliação de desempenho das unidades de negócio? Caso a resposta seja afirmativa, por favor, explique como eles são elaborados. (âmbito nacional e internacional)**
- 45. De que forma esses relatórios sobre a avaliação de desempenho são divulgados aos funcionários? (âmbito nacional e internacional)**

**46. Com qual frequência a organização realiza reuniões para debater os resultados apresentados nos relatórios sobre a avaliação de desempenho? (âmbito nacional e internacional)**

Mensalmente e com fechamento a cada trimestre.

**47. Quando a empresa começou a internacionalizar-se? Como aconteceu esse processo de internacionalização?**

Em meados da década de 90. Os motivos foram que, para continuar crescendo, a Marcopolo não poderia se limitar ao mercado nacional (naquele momento estagnado). Com isso, definiu mercados internacionais com grande potencial de crescimento e utilização de sistemas de transporte coletivo e procurou atuar em cada um deles. Gradativamente, a empresa abriu operações nestes mercados-chave e foi ampliando sua produção e presença internacionais. Hoje conta com 11 fábricas em sete países.

**48. Quais os principais fatores que levaram a empresa internacionalizar-se?**

Mencionado acima.

**49. Quais as principais vantagens e desvantagens na internacionalização da empresa?**

Vantagens: marca conhecida internacionalmente; maior produção, presença internacional com parcerias fortes em mercados estratégicos, aumento de produção e de receita.

Desvantagens: Desenvolvimento de parceiros locais para atuar firmemente nos mercados, desenvolvimento de fornecedores internacionais X produção verticalizada, formação de mão-de-obra e de executivos para atuação em plantas no exterior.

**50. Qual foi a estratégia utilizada pela empresa a fim de entrar no mercado externo?**

Primeiro pela exportação de ônibus completos. Depois pela exportação de kits pra montagem final de veículos nos mercados de destino e, por último, a abertura de unidades fabris nos mercados com o desenvolvimento de fornecedores locais.

**51. Qual foi o modo de entrada utilizada pela empresa para operacionalizar no mercado estrangeiro?**

**52. Em todos os países a empresa utilizou o mesmo modo de entrada? Explique.**

Não. Devido às características de cada mercado e à paridade entre o real e as moedas internacionais, a marcopolo utilizou diferentes modelos. Os mais recentes, Rússia e Índia, foram com a formação de *joint venture* e o desenvolvimento de fornecedores locais, com baixa participação das unidades brasileiras no envio de componentes.

**53. Explique os períodos e fatos mais importantes ao longo do processo de internacionalização da empresa.**

Primeira fase – conhecimento do mercado internacional com a fábrica de Portugal.

Segunda fase – desenvolvimento de modelo exportador de sistemas e peças para montagem nas unidades estrangeiras (México, Colômbia, em especial)

Terceira fase – unidades focadas nos mercados locais e com o desenvolvimento de produtos e fornecedores locais. Dependência pequena das operações brasileiras.

**54. Quais são os países onde a empresa possui alguma atividade comercial?**

**55. Agora, conte sobre as características deste país onde a organização atua (constituição da empresa/negócio, nível de autonomia, parcerias, concorrência, escritório comercial, *joint venture*).**

**56. De que forma isto ocorreu (país, serviço oferecido, características do negócio, etc.)? Que estratégias foram utilizadas?**

**57. A empresa encontrou algum tipo de problema em função das diferenças culturais (valores, crenças, costumes, as práticas de negócios, as regras, leis, idiomas, etc.)? Como tentou superá-los?**

**58. Quais as principais as vantagens e desvantagens encontradas em cada país onde a empresa atua?**

**59. Explique sobre as estratégias utilizadas pela empresa no processo de internacionalização de suas atividades?**

**60. A empresa teve problemas em algum país durante o processo de internacionalização?**

**61. Quais foram esses problemas? E como a empresa conseguiu superá-los?**

**62. Qual país a empresa teve maior dificuldade no processo de internacionalização?**

**63. Existe algum departamento na empresa que gerencia a estratégia de internacionalização da empresa?**

Sim, departamento de novos negócios/estratégia.

**64. A empresa em algum momento alterou o seu processo de internacionalização? Caso a resposta seja positiva, por favor, explique.**

Sim. O modelo inicial com a exportação de sistemas e componentes para montagem final no país de destino foi alterado para o de unidades independentes da operação brasileira no que se refere ao fornecimento de peças. Isso deveu-se à valorização do real, que tornou pouco competitivo o primeiro modelo baseado na produção no Brasil, com custos atrelados ao real.

**65. Ocorreram algumas modificações ou alterações no sistema de controle gerencial devido à internacionalização da empresa? Caso a resposta seja afirmativa descreva essas mudanças.**

Não.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)