



# Impactos Ocasionados pela Internacionalização em Empresas Brasileiras: Um Estudo de Caso Múltiplo

## *Impacts of the Internationalization of Brazilian Firms: A Multiple Case Study*

Mary Wanyza Santos Denberg<sup>1</sup>, Josir Simeone Gomes<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi estudar o impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial em duas empresas brasileiras: a Lupatech S/A e a Di Solle Cutelaria. O quadro de referencial teórico utilizou a abordagem comportamental do controle gerencial, o ciclo de vida, a teoria institucional e o processo de internacionalização, assim como pesquisas sobre o tema, realizadas no Estado do Rio de Janeiro. A metodologia utilizada foi estudo de caso múltiplo por meio de pesquisa exploratória-descritiva. A coleta de dados utilizou entrevistas estruturadas aplicadas ao *Controller*, ao gerente de exportação e ao gerente comercial. As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2010. Foram coletados dados primários e secundários. Os resultados obtidos indicaram que a internacionalização implicou em mudanças importantes nos sistemas de controle gerencial das empresas, em consonância com diversos aspectos encontrados na literatura, assim como introduziu aperfeiçoamentos relevantes na administração das empresas no mercado doméstico.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial, Internacionalização, Di Solle Cutelaria Ltda, Lupatech S/A.

### ABSTRACT

*This article reports an exploratory study of the impacts caused by the process of internationalization on the management control systems of two Brazilian companies, Lupatech S / A and Di Solle cutlery. Structured interviews were applied to the Controller, export manager and commercial manager of the respective firms and data was also collected from secondary sources. Findings show that the internationalization process resulted in important changes in the managerial control of the companies studied consonant with various aspects emphasized in the literature and that the improvements associated with the international process were also relevant to the management of the companies in the domestic market.*

**Keywords:** Management Control System; Internationalization.

<sup>1</sup> Universidade do Estado do Rio de Janeiro - marywanyza@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Universidade do Estado do Rio de Janeiro - josirgomes@superig.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente ocorrem mudanças nas estruturas das organizações, decorrentes, na sua grande maioria, de aspectos comportamentais relacionados ao ambiente em que as empresas se encontram inseridas. Com o passar dos anos, a competição com mercados consumidores maduros, o aumento do número de empresas concorrentes e a aceleração na propagação de novos conhecimentos e tecnologias ocasionam alterações nas estratégias das empresas e contribuem para que as empresas procurem o mercado internacional.

A redução das barreiras comerciais na década de 1990, bem como a melhoria dos meios de comunicação e dos meios de transportes abrem caminhos para a internacionalização de empresas ao ampliar o leque de opções de localização de produção, assim como pela introdução de novos desafios.

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

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

Dentro deste contexto, Dymont (1987) afirma que a identificação do tipo de atividade internacional, que a empresa pretende realizar, é primordial para o bom funcionamento do sis-

tema de controle gerencial. Isso significa que a forma como uma empresa se internacionaliza pode refletir diretamente em seu sistema de controle. Para este autor, empresas globalizadas devem ser gerenciadas de modo bem diferente de empresas nacionais ou multinacionais. O sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender à estratégia mundial. Sobretudo nas organizações internacionalizadas, os sistemas gerenciais tendem a ser mais flexíveis em termos de adaptação à nova demanda.

Desta forma, surgiram novos paradigmas de controle. Em consequência a este fato, o tema de controle gerencial em ambiente internacionalizado ganha importância, uma vez que, possivelmente, os sistemas de controle gerencial sofrerão alterações decorrentes da decisão de a empresa atuar no mercado externo.

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

No entanto, objetivou-se responder a duas questões de pesquisa que se seguem:

1. Qual o impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial das empresas?
2. Existe relação, em termos de aproximação ou afastamento, entre os sistemas de controle gerencial da empresa e a literatura sobre sistemas de controle gerencial e internacionalização?

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: uma parte introdutória, o referencial teórico, a metodologia utilizada, a descrição e análise dos casos estudados, considerações finais e sugestões de novas pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Principais abordagens sobre controle gerencial

Entre as diversas abordagens sobre controle gerencial, procurou-se priorizar os aspectos comportamentais e motivacionais do controle.

De acordo com Gomes e Amat (2001, p. 23), “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.”

Gomes e Salas (2001) argumentam que o controle é fundamental para assegurar que o comportamento dos indivíduos vá de encontro aos objetivos traçados pela organização, além de contribuir para a manutenção e melhoria de sua posição competitiva e para a consecução de suas estratégias, planos, programas e operações.

Para o alcance destes objetivos, a administração assegura-se 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.

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

Para os autores acima, as considerações sobre comportamento destacam que o processo de controle gerencial, apesar de ser sistemático, não é mecânico, pois envolve interações entre indivíduos.

Macintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente mediante o planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se a ele. Sendo assim, a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma organização pretende competir em seu ambiente, incluindo em seu processo de funcionamento mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano.

Porém, nos dias de hoje, as empresas sobrevivem em um ambiente socioeconômico em constantes mudanças; por esse motivo, elas necessitam de sistemas de controles capazes de se adaptarem a este novo contexto. Existem diversos fatores que fazem com que as organizações adaptem seus sistemas de planejamento e controle e suas estratégias, como por exemplo,

o aumento da inovação tecnológica, saturação do mercado, crescimento limitado, aumento da concorrência com a entrada de novos países nos mercados domésticos, a internacionalização dos mercados.

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

De acordo com Frezatti et al (2009), o grande paradigma clássico da contabilidade e do controle gerencial é o paradigma econômico (teoria neoclássica da economia), pois com as vastas mudanças de cenários em que as empresas se encontram inseridas, os problemas de pesquisas apresentados não são respondidos apenas com a lógica do paradigma econômico. Dessa maneira, são necessárias as demais teorias sociais, para que se possa compreender e contribuir para o entendimento de que a realidade organizacional é mais complexa do que as premissas normalmente adotadas pelas variadas linhas de pesquisa, entre os quais, serão apresentadas as seguintes:

A **teoria da Contingência**, que tem como principal fundamento a não existência da estrutura organizacional única que seja aplicada a todas as organizações. O grau de incerteza a respeito de fatores internos e externos à organização conduz a um comportamento mais eficaz.

O modo pelo qual a Teoria da Contingência Estrutural foi construída está centrado em como a estrutura organizacional é modulada de maneira a satisfazer as necessidades dos ambientes e das tarefas daí decorrentes (Donaldson, 1998 como citado em Frezatti et al., 2009). As contingências podem apresentar-se sob diversas formas, como o tamanho da organização, a abrangência geográfica, as estratégias corporativas, a hostilidade do ambiente e o ciclo de vida dos produtos, sendo que todos os fatores citados anteriormente podem influenciar, em um determinado momento, as organizações.

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

de descentralização à medida que as operações se tornam mais complexas e haja diversificação no processo produtivo.

No início dos anos 1960, estendendo-se para os anos 1970, a ênfase se dá na interdependência técnica das organizações ao seu ambiente, com aprofundamento dos estudos da Teoria da Contingência Estrutural. Neste período, consideraram-se as organizações como reagentes a determinados acontecimentos. Desta forma, partiu-se da metade dos anos 1970 até o presente para uma ênfase na interdependência social e cultural das organizações e seu ambiente, entre elas a **Teoria Institucional**.

As origens da teoria institucional moderna podem ser encontradas no trabalho de Berger e Luckman (1967), em cujo trabalho intitulado "*Social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*" discutem como a realidade social é uma construção humana, originada da interação entre os diversos agentes nos processos sociais.

O processo pelo qual as ações são repetidas e assimiladas por todos os integrantes de uma determinada organização é definida como institucionalização, conforme afirmam Scott e Meyer (1991).

Meyer e Rowan (1977) discutiram que as sociedades modernas têm muitas regras institucionalizadas que fornecem a estrutura para a criação e a elaboração de organizações formais. Muitas dessas regras são consideradas como mitos, que são implementados e possuem uma imagem de ideais, mas que não são testados racionalmente.

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

À medida que as organizações se desenvolvem, tornando-se mais complexas, dado o crescimento de suas operações, surgindo a necessidade de delegação do controle pelo proprietário aos administradores para tal remunerados. A essência desse princípio é que levou às investigações que culminaram na chamada Teoria da Agência, que se iniciou baseada no estudo de Adolph Berle & Gardiner Means,

documentado em sua obra *The Modern Corporations and Private Property*, publicado em 1932 (Berle & Means, 1984).

A **teoria de agência** explica a relação entre dois ou mais indivíduos, na qual um é conhecido como agente ou aquele que toma as decisões e outro é conhecido como principal, cuja função é avaliar as informações, ou seja, as ações são realizadas pelos agentes enquanto a função utilidade, que importa em última instância, é a do principal (Hendriksen & Breda, 1999, p.139).

Pelo fato de essa relação ser uma interação social (principal e agente), há necessidade de ponderar a função utilidade do agente, pois é ele que determina as ações, tornando, assim, a relação complexa.

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

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

Diante deste contexto, Frezatti et al (2009) argumentam que, na área de controle gerencial, a teoria da agência tem sido utilizada para a compreensão e desenho do sistema de avaliação de desempenho gerencial e remuneração variável (Hornngren et al, 2004). Sendo assim, o desenvolvimento desses sistemas de controle gerencial tem por objetivo a contribuição para o aumento da congruência entre os objetivos da organização e os das pessoas que integram a organização. Uma visão mais interessante sobre a teoria da agência pode ser vista em Eisenhardt, K.M. (1989- a) e Lambert, R. A. (2007).

## 2.2 O processo de internacionalização de empresas

Segundo Rocha (2003), a internacionalização das empresas brasileiras teve seu início

no final da década de 1960, impulsionada pelos incentivos fiscais e creditícios concedidos pelo Governo. A partir da metade da década de 1990, com a abertura do mercado e o surgimento da globalização, ocasionando a entrada de concorrentes estrangeiros, passou a representar uma ameaça para muitas empresas brasileiras, estimulando-as a buscar novos mercados para diversificar risco, fortalecer-se e aprender. A seguir, é examinado o processo de internacionalização e sua influência sobre o desempenho de empresas brasileiras.

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

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

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

Diante deste contexto, as empresas passaram a perceber que a participação no mercado externo seria uma estratégia permanente para a sobrevivência de muitos mercados (Carvalho, 2008).

Há vários motivos que impelem as empresas a se tornarem internacionais. No entanto, a seguir serão relacionados os mais comuns (Porter, 1986; Czinkota et al., 1998; Kotler, 2000): (i) Estratégia de defesa – Ocorre quando uma empresa encontrada situada em um determinado país, com operação local, e tem seu mer-

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

Quanto à forma de entrar em novos mercados, os principais mecanismos são a proximidade cultural, geográfica ou mesmo por questões de oportunidade de mercado. Esses mecanismos são descritos a seguir (Keegan & Green, 1999): (i) proximidade cultural – muitas empresas adotam a estratégia de internacionalização com base na proximidade cultural com outros países. Por exemplo, para uma empresa situada no Brasil, pode ser mais barato e fácil estender suas operações para Portugal pelo fato de ambos os países falarem a mesma língua e terem comportamentos parecidos; (ii) Proximidade geográfica – uma empresa brasileira pode preferir atuar em países como Argentina e Chile pela proximidade geográfica, que pode implicar menores custos de transporte e locomoção de seus funcionários. Às vezes, a proximidade geográfica opera conjuntamente com a cultural. Novamente, é o caso de a empresa brasileira atuando no MERCOSUL, onde os países têm forte herança latina, tanto como o Brasil; e, (iii) por fim, uma empresa brasileira decide operar na China em razão de grandes oportunidades, e não de fatores como proximidade cultural e geográfica.

No que se refere à classificação das empresas internacionalizadas, encontram-se normalmente nas literaturas os seguintes tipos (Bartlett & Ghoshal, 1992; Canals, 1994; Dymont, 1987): (i) Empresa exportadora – Na fase inicial do processo de internacionalização, caracteriza-se pela concentração das atividades em um único país; (ii) Empresa multinacional – Pretende explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente, diversificando atividades em outros países. O objetivo da empresa multinacional seria a reprodução quase exata da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local por meio da sensibilidade e da receptividade às diferenças regionais; (iii) Empresa global – O modelo multinacional demonstrou alguns problemas e, no final dos anos 1970, houve uma tendência oposta, na qual a empresa adotava estratégias coordenadas com todos os países onde operava, no intuito de adquirir vantagem competitiva.

Desta forma, o objetivo passou a ser adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas mediante operações centralizadas em escala global, sendo que suas atividades críticas deveriam se concentrar em um ou em poucos países; (iv) Empresa transnacional – É a 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 empresa transnacional “busca eficiência, não pela eficiência em si, mas como meio de alcançar competitividade global” (Bartlett & Ghoshal, 1992, p.85). Sendo assim, a receptividade local e as inovações são vistas como resultados do processo de aprendizado, que engloba todos os envolvidos na organização.

Identificados os limitadores e impulsionadores da internacionalização e classificando os diferentes tipos de empresa que desenvolvem atividades em outros países, é necessário saber como se realiza o processo de internacionalização. Porém, com base na vasta literatura que versa sobre o tema, esse processo pode ser compreendido com base nas premissas teóricas apresentadas por intermédio de três correntes: a econômica; a comportamental ou organizacional e a estratégica.

### **Abordagem econômica ou eclética**

Esta corrente de pensamento do processo de internacionalização de empresas é fundamentada, principalmente, no conceito de custo de transação enunciado por Williamson (1985). As duas principais teorias de internacionalização provenientes do enfoque econômico são a “teoria da internalização” e o “paradigma eclético da produção internacional”.

A teoria da internalização estuda a internacionalização sob a seguinte questão: deve-se ou não internalizar as atividades das empresas? Sendo assim, esta teoria seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais, pois visa analisar qual modo de entrada em outro país minimiza os custos de transação da empresa. De acordo com Fina e Rugman (1996, p.200), “os teóricos da internalização sugerem que o investimento direto no exterior ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos”. Deste modo, a teoria da internalização considera que as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificação de ativos, criam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto como modo de entrada em um mercado externo, ou seja, internalizaria sua atividade no mercado externo.

Fundamentado nos princípios de economia, do conceito de custo de transação e da teoria da internalização Dunning (1988) fez surgir o paradigma eclético da produção internacional. Trata-se de um modelo conceitual para internacionalização que pretende explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional, com base em três tipos de vantagens: (i) as vantagens específicas da propriedade das firmas relativas à produção no exterior; (ii) a propensão a internalizar mercados; e (iii) a atratividade da localização da produção no exterior.

Estes três elementos (propriedade, internalização e localização) seriam fundamentais em cada decisão de produção de uma empresa que atua nos mercados internacionais por meio da produção no exterior. Dunning (1988) considerou ainda a necessidade de integração de duas teorias: a econômica e a comportamental, teorias estas que são necessárias para melhor entendimento da empresa multinacional, em

especial a identificação e a avaliação dos padrões sistemáticos de tais comportamentos.

### **Abordagem comportamental ou organizacional**

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

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

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

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

### **Abordagem Estratégica**

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

Na abordagem da RBV, esses recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas de determinada indústria, como resul-

tado das diferentes trajetórias experimentadas pelas firmas. Uma vez que esses recursos são de difícil replicação (aquisição ou substituição), cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas, que podem dar origem a um desempenho superior e sustentável até que empresas rivais obtenham conjunto de recursos equivalentes (Barney, 1991).

Um dos trabalhos considerados como de grande influência sobre os fundamentos da RBV é o de Edith Penrose, de 1959, que contribuiu com a formulação de importantes conceitos, tais como os de que: i) uma firma pode ser vista como uma coleção de recursos; ii) o caminho de crescimento de uma determinada firma pode ser otimizado, requerendo a combinação de recursos internos e externos à firma, numa sequência particular; iii) o processo de crescimento de uma firma é dependente de suas características de gestão, da sua experiência adquirida e da capacidade de aprendizado (Rugman & Verbeke, (2004).

Na RBV, recursos e competências são considerados como sendo os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da firma, a informação, o conhecimento, entre outros, controlados pela firma para implementar estratégias que permitam melhorar sua eficiência e eficácia (Barney, 1991).

## **2.3 Impacto da Internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial**

Atualmente, as empresas atuam em um contexto social mais internacionalizado, aberto e dinâmico. E isto faz com que essas empresas tenham maiores dificuldades em prever as mudanças no contexto social e em identificar qual seria o seu impacto, tornando difícil o planejamento e controle das atividades.

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

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

Desta forma, para que as empresas consigam sobreviver em um mercado cada vez

mais turbulento e complexo, estas empresas precisam desenvolver novas estratégias de produção, e isto pode resultar em novas formas de controle gerencial.

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

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

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

- Tributação – refere-se às diferenças entre taxas de impostos existentes entre os países;
- Regulamentos Governamentais – podem restringir a liberdade da organização para determinar os preços de transferências que maximizem seu lucro global;
- Controles de câmbios – podem limitar os montantes de importação de certas mercadorias devido a variações nos preços;
- Acumulação de recursos – uma empresa pode desejar acumular recursos num país e não em outro;
- Sociedades em cota de participação (conhecidas como joint ventures) – Rea-

lizar este tipo de parceria com empresas no exterior pode restringir a liberdade da organização em virtude da resistência da parceria estrangeira em incorrer em eventuais prejuízos.

Entre os problemas de ordem cultural frequentemente encontrados destacam-se o idioma, os costumes, as práticas de negócios, as regras, as leis, etc. Tais problemas irão variar de forma significativa de um país para outro, o que torna complicado tomar decisões sem atentar para as peculiaridades dos negócios locais e suas incertezas. Neste sentido, Merchant (1998) chama a atenção para o ambiente institucional de cada país no qual a organização venha a ter uma unidade instalada, ou seja, é importante conhecer o sistema legal do país (direitos de propriedade, obrigatoriedade de cumprimento de contratos, relações trabalhistas, etc.), a organização do sistema financeiro (condições de obtenção de financiamento, por exemplo), padrões contábeis vigentes e demais particularidades institucionais relevantes.

Outro aspecto de grande relevância, observado por Maciarello e Kirby (1994), é a estratégia que a organização adota para sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores-chave de sucesso para aquela estratégia. Desta forma, 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 Dymont (1987, p.20), “empresas globalizadas devem ser gerenciadas de modo bem diferente das empresas nacionais ou multinacionais. O sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender à estratégia mundial”. Isso implica em dizer que o tratamento dado a uma empresa multinacional tradicional pode não ser o mesmo do que uma empresa global. O controle gerencial requerido por uma organização global deve permitir à administração central coordenar a estratégia da organização em todos os países nos quais ela opera, enquanto numa organização multinacional o sistema de controle deve se adequar ao conceito de negó-

cios separados, cujas estratégias podem variar de um país para outro, utilizando para esta finalidade relatórios de controle voltados para a necessidade da administração local.

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

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

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

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

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

Para atendimento destes pré-requisitos, Bartlett e Ghoshal (1992) destacam que a administração de uma empresa transnacional deve,

em primeiro lugar, responder às mudanças ambientais com base nos vários recursos estratégicos disponíveis. E em segundo lugar, desenvolver uma coordenação flexível, que seja capaz de gerenciar a complexidade; e, por fim, criar mecanismos que desenvolvam na mente dos gestores e demais funcionários um maior comprometimento com os propósitos da organização.

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

O primeiro motivo que acarreta uma maior complexidade é que as organizações multinacionais apresentam a 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, quase sempre 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 de a 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 dificultariam a frequente 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.

## 2.4 Metodologia

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, e tem como objetivo explicar e fundamentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo, que envolve as questões relativas ao delineamento geral, às evidências para a utilização do método de estudo de caso e à metodologia proposta.

Conforme Cooper e Schindler (2003, p.68), um problema de ordem administrativa gera a necessidade de realização de uma pesquisa, no ambiente organizacional ou acadêmico. Sob esse enfoque, o objetivo do presente estudo é identificar os impactos ocasionados pela internacionalização no sistema de controle de gestão de duas empresas brasileiras: A Lupatech S/A e a Di Solle Cutelaria; portanto, a pesquisa exploratório-descritiva é a mais adequada por ter a finalidade de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno. O meio adotado foi o método de Estudo de Casos múltiplos com pesquisa de campo.

O processo de pesquisa foi conduzido sob a forma de estudo de caso, que, segundo explicação de Gomes (2006, p. 18), “é uma descrição de uma situação real do mundo dos negócios, experimentado por uma determinada organização ou pessoa, em um certo momento, envolvendo um problema, uma decisão, um desafio, ou uma oportunidade a ser considerada por alguém”.

Uma das vantagens, ao se adotar o estudo de caso, é a validação derivada da evidência empírica obtida por meio da análise dos estudos de caso previamente selecionados. É um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica, presente dentro de um único ambiente (Eisenhardt, 1989- b).

Com relação ao critério de seleção utilizado, tomou-se como base as premissas básicas: serem empresas brasileiras e atuarem em outro (s) país(es) além do Brasil. A escolha das duas empresas decorreu da aceitação das mesmas em

participar da pesquisa, dentre uma lista de 10 empresas industriais consultadas.

A pesquisa de campo foi realizada durante o mês de janeiro de 2010 e os dados foram obtidos por intermédio de contatos telefônicos, entrevistas aplicadas ao *controller*, gerente de exportação e gerente comercial com uso de questionários com perguntas semiestruturadas, além de consulta a relatórios internos, por meio de documentos e site institucional.

As limitações da pesquisa decorrem do método empregado, que não possibilita generalização dos resultados para além dos dois casos estudados, assim como a possibilidade de falseamento das respostas por parte dos respondentes, ocorrência comum em todas as situações de pesquisas desta natureza.

## 3 DESCRIÇÃO DOS CASOS

### 3.1 O Caso da Di Solle Cutelaria Ltda

A empresa iniciou suas atividades em 1996 numa área de 350m<sup>2</sup>, onde três amigos investiram suas indenizações trabalhistas na constituição da gaúcha Di Solle Cutelaria, com entrada no mercado interno apenas com 4 (quatro) produtos. Hoje possui uma área construída de 5.800m<sup>2</sup> em um terreno de 18.000m<sup>2</sup>, no bairro Várzea Grande em Gramado no Rio Grande do Sul.

Atualmente a Di Solle Cutelaria é segunda maior produtora de talheres do Brasil, sendo considerada uma das principais fabricantes de talheres do Brasil. Buscando sempre adaptar-se às necessidades do mercado nacional e internacional, a empresa com a significativa participação de mais de 200 colaboradores diretos, a empresa produz 25 linhas de talheres, facas e utensílios domésticos, apresentados em mais de 800 versões, produtos indicados tanto para o lar, quanto para clientes institucionais como hotéis, bares, restaurantes e similares.

Em 1997, a Di Solle Cutelaria iniciou sua atuação no mercado externo, exportando seus talheres para mais de 20 países nos cinco continentes. Dos principais mercados onde a empresa atua no exterior, destacam-se: Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, México, Paraguai,

Peru, República Dominicana, Uruguai, Venezuela, etc.

Entre os fatores que levaram a empresa a internacionalizar seus produtos, destacam-se:

- Cultura empresarial voltada para a motivação estratégica da empresa de crescer;
- Divulgação da marca Di Solle;
- Dificuldade de reconhecimento e penetração da marca no mercado interno;
- A existência de um mercado a ser explorado.

A conquista de clientes no exterior foi resultado de muita persistência, pois no início a empresa tentou exportar por meio de representantes, não obtendo muito êxito. Sendo assim um dos sócios, percorreu em torno de 25 países para divulgação de seus produtos, identificando assim novos canais de vendas como as redes varejistas, lojas de presentes e atacadistas, como por exemplo, a loja de departamentos Sears, localizada no México. Nos dias de hoje o principal canal de venda é a rede de representantes espalhada por todo o Mundo, e que trabalha com diversos distribuidores. Para tanto são recrutados profissionais nativos que fortalecem o conceito de atuação local com visão global.

Atualmente, marcada pelo aprimoramento e competitividade no mercado internacional, a Di Solle Cutelaria atua no Japão, Europa, África e nos Estados Unidos.

Cabe ressaltar que 25% faturamento da empresa é proveniente de exportação.

Tendo em vista a diversidade de regiões em que a Di Solle Cutelaria passou a atuar, foi comum encontrar dificuldades no processo de internacionalização, originadas por diferenças culturais: idioma, costumes, as práticas de negócios, legislações, entre outros problemas.

Em linhas gerais, a empresa estabeleceu as seguintes metas: crescer nos mercados onde já atua; explorar novos negócios; continuar o processo de internacionalização; e crescer por meio de soluções inovadoras.

A Di Solle Cutelaria realiza o monitoramento de diversas questões relevantes em que algumas variáveis-chaves, são monitoradas, como por exemplo: preços, movimentos do concorrente, projetos atuais e novos, capaci-

dade de produção, clientes e relacionamento com o meio ambiente.

O monitoramento dos concorrentes faz parte de um acompanhamento de dados imprescindíveis para o processo do planejamento estratégico da empresa; para tal, utiliza a ferramenta *benchmarking*.

A empresa tem uma forte preocupação com a satisfação do cliente. Por este motivo, desde 2009 foi implantando uma ouvidoria no intuito de saber quais são as reais necessidades do seu público-alvo e a abertura de captar sugestões para aprimoramento na qualidade dos produtos. A empresa possui um sistema formal de acompanhamento de desempenho, que tem um projeto chamado de rastreador, para detecção de uma possível perda de clientes.

A busca por altos níveis de excelência tem sido um dos objetivos da empresa, que se compromete a utilizar toda tecnologia que está a disposição no mercado. A Di Solle acompanha todo o desenvolvimento em termos de tecnologia, para oferecer aos seus clientes o que de mais inovador há em termos de produtos de altíssima qualidade.

Em 2004, a Di Solle implementou o sistema adquirindo 23 módulos do Sistema Enterprise Resource Planning -ERP Cigam, que gerenciam todos os setores da empresa, propiciando maior agilidade nos processos de planejamento e acompanhamento dos objetivos organizacionais.

Até 2003, a empresa não tinha planejamento estratégico e operacional, e a administração era feita com base nos conhecimentos de gestão dos sócios. O sistema de controle da Di Solle era marcado pela estrutura centralizada e pelo alto grau de formalização de controles. O orçamento desempenhava um papel fundamental no controle de gestão da empresa.

Em 2004, ocorreu a implementação do Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica. O desenvolvimento do Balanced Scorecard tem por objetivo tornar a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento.

O objetivo da empresa em implementar o Balanced Scorecard, foi sair dos indicadores tra-

dicionais (os financeiros), para outros indicadores de controle recomendáveis no processo de medição do desempenho empresarial (BSC, benchmarking, satisfação dos stakeholders, balanço social, sucesso na inovação e reconhecimento do capital intelectual).

A Di Solle Cutelaria considera o câmbio um fator determinante, no qual o seu risco precisa ser minimizado. A empresa constantemente verifica as oportunidades de mercado como, de acordo com as oscilações do câmbio.

Para entrar no mercado internacional, tem que se ter um preço competitivo e são necessárias análises do mercado, para tomada de decisão de exportar, informações estas necessárias para salientar se o mercado está favorável ou não.

Assim sendo, a empresa busca exportação para os países que possam lhe trazer vantagens financeiras e competitivas.

### 3.2 O Caso da Lupatech S/A

A empresa Lupatech S/A, é uma empresa líder no MERCOSUL na fabricação de Válvulas Industriais; fabricante de equipamentos para o setor de Petróleo e Gás e de conjuntos para a Cadeia Automotiva. Possui três segmentos de negócios: *Energy Products*, *Flow Control* e *Metallurgia*, e conta com aproximadamente 2.950 colaboradores; e obteve uma receita líquida no total de R\$ 128,2 milhões no 3º trimestre de 2009

A Lupatech S/A foi fundada em agosto de 1980 pelo administrador Nestor Perini, que abriu uma pequena empresa de microfusão (fundição para componentes da indústria) num galpão em Caxias do Sul, na Serra gaúcha, denominada de Microinox Microfusão de Aços Ltda., sob a perspectiva de desenvolver, por meio de um processo de alta complexidade, peças em aço.

Iniciou suas atividades internacionais no ano de 1984, por intermédio de exportação de componentes para máquinas industriais e processos de cortes metálicos de alta precisão. Sua entrada no mercado externo era por meio de distribuidores e revendedores.

Nesta época, para os gestores da empresa a exportação era apenas uma questão cultural, que foi sendo incorporada pelos funcionários aos poucos. Ao mesmo tempo, a empresa teve

que buscar, no mercado, profissionais especializados, dispostos a aceitar o desafio de competir em escala global para manter o nível de competitividade.

No ano de 1992, com base nos planos estratégicos de internacionalização da Companhia, adquiriu-se a Esferomatic – com sede na Argentina, Quilmes (Buenos Aires), é fabricante de válvulas-esfera focada no setor de petróleo e gás e Líder no mercado argentino. A intenção desta aquisição, foi para ganhar market share. Pois o Brasil era o principal mercado da Esferomatic.

Entretanto, diante das dificuldades encontradas, numa eminente mudança de regime cambial, esta participação na Esferomatic foi alienada em 1998, antevendo alterações cambiais e dificuldades de exportar da Argentina para o Brasil.

Em 1993 deu-se início à Divisão Steelinject, baseada em um provável contrato de transferência de tecnologia com uma empresa americana. A Steelinject é pioneira na América Latina na introdução do processo de moldagem por injeção de pós-metálicos e cerâmicos

No ano seguinte, acontece o primeiro financiamento da FINEP, para transferência de tecnologia adquirida da Parmatech Corporation, empresa estrangeira líder em processos de alta precisão. Mais dois financiamentos, em 1998 e 2002, viabilizaram a execução do projeto. O valor total investido foi de aproximadamente R\$ 7 milhões.

A Lupatech buscou trilhar um caminho de fortalecimento como empresa Inovadora. Na busca da perpetuação de seu crescimento, utilizou-se de seu Centro de P&D, e, com base nas pesquisas realizadas, aprimorou-se tecnologicamente no desenvolvimento de seus produtos e processos. Desta forma, a empresa registra e patenteia suas criações e possui um *portfólio* de produtos para exportação.

Para solidificar a sua atuação no exterior, entre os anos de 2002 e 2003, a Lupatech S/A constituiu a Lupatech North America, como resultado de uma *joint venture* da subsidiária Lupatech Investments com a sociedade norte-americana Ideal Controls. Essa unidade foi constituída nos EUA para operar comercialmente com todas as linhas de válvulas produzidas pela Valmicro e pela MNA e para fun-

cionar como uma central de distribuição e estocagem de válvulas no mercado externo. Em 2005, esta *joint venture* foi terminada. A Lupatech North America será liquidada e seus ativos e passivos provavelmente serão transferidos para a Lupatech Investments que, em 2006 foi transferida para Houston, no Estado do Texas, EUA, onde ela atua como escritório comercial, com foco principal nas vendas das nossas linhas de válvulas para o setor de petróleo e gás.

Entre 2004 e 2005, foram registradas patentes internacionais de forte impacto econômico, onde companhia gaúcha passou a ter uma experiência diferenciada no comércio internacional: com o conhecimento adquirido por meio das pesquisas, desenvolveu-se uma técnica de fundição que é inédita em todo o mundo. Decorrente desses investimentos, a companhia recebeu em torno de US\$ 1 milhão em *royalties* no final de 2005.

Dando prosseguimento à estratégia de crescimento por aquisições seletivas, em 20 de junho de 2006, foi adquirida a totalidade das ações da Itasa, fundição localizada na Argentina com elevado padrão tecnológico para a fundição de peças, em ligas metálicas com alta resistência à corrosão, principalmente para bombas e válvulas destinadas ao setor de Petróleo e Gás na América Latina.

Em 19 de dezembro de 2006 foi concluída a aquisição da totalidade do capital de duas sociedades localizadas na Argentina, a Válvulas Worcester de Argentina Sociedad Anônima, Industrial y Comercial e da Esferomatic S.A., hoje denominada Lupatech Esferomatic. Essas duas transações marcam a trajetória da Lupatech, pois se torna líder no mercado argentino de válvulas.

Dando continuidade às aquisições para exercer liderança de mercado na Argentina, em 12 de Novembro de 2007 foi anunciada a aquisição da Jefferson Sudamericana S.A., hoje denominada Lupatech Jefferson e de suas coligadas nos Estados Unidos, México e Brasil (escritórios de representação).

No mês seguinte, no dia 17 foi anunciada a aquisição, em conjunto com o Axxon Group (gestora de fundos de Private Equity cujo investidor âncora é o Natixis Private Equity, braço de investimentos privados do banco Natixis, instituição financeira líder na França), das cotas do capital da Delta Compresión SRL e Aspro do

Brasil Sistemas de Compressão para GNV Limitada, em conjunto denominadas "Aspro". Localizada em Escobar, Argentina, a Aspro é líder mundial no mercado de equipamentos e sistemas para compressão de GNV (Gás Natural Veicular), com exportações para quase 30 países nas Américas, na Europa e na Ásia. A participação da Lupatech na Aspro é de 50%.

Em 2008 a Lupatech se posicionou para aproveitar o crescimento da exploração do petróleo no Brasil e apostou em capitalização e desenvolvimento no mercado interno e externo. Em 07 de Julho de 2008 foi concluída a aquisição da Gavea Sensors, hoje Lupatech Monitoring Systems, que produz sensores à fibra óptica principalmente para o setor de petróleo e gás, sendo também utilizados para monitoramento de estruturas, com atuação crescente no setor elétrico e na indústria aeronáutica.

Por fim, a última empresa adquirida no exterior foi concluída em 19 de dezembro de 2008 com a aquisição integral da Norpatagonica S.R.L. (Norpatagonica), localizada na área de Neuquen, na Argentina, que atua há mais de 20 anos como prestadora de serviços no setor de petróleo e gás.

As unidades da Argentina e as empresas adquiridas pelo processo de integração, continuam com as estruturas de acordo com seu ambiente local.

A Lupatech atua internacionalmente e está exposta ao risco cambial decorrente de exposições de algumas moedas, principalmente com relação ao dólar dos Estados Unidos e ao Peso Argentino. O risco cambial decorre de operações comerciais e financeiras, ativos e passivos reconhecidos e investimentos líquidos em operações no exterior. A Administração estabeleceu uma política que exige que as empresas do Grupo administrem seu risco cambial em relação à sua moeda funcional. Para administrar seu risco cambial decorrente de operações comerciais, as empresas buscam equilibrar a sua balança comercial entre compras e vendas em moedas diferentes da moeda funcional.

A moeda de troca usada nas operações de Preços de Transferência é o dólar e o peso argentino. No entanto, a empresa não sobrecarrega os seus Preços de Transferências com essas variações.

A gestão de risco é realizada pela tesouraria central do Grupo, segundo as políticas aprovadas, exceto para as controladas em conjunto, as quais são compartilhadas com os demais acionistas controladores. A tesouraria do Grupo identifica, avalia e protege a Companhia contra eventuais riscos financeiros em cooperação com as unidades operacionais do Grupo. O Conselho de Administração estabelece princípios para a gestão de risco global, bem como para áreas específicas.

Em virtude da volatilidade das moedas, a empresa se protege através de *hedge* natural. O Grupo possui apenas operações de derivativos de *hedge* para proteção cambial em operações de captações em moeda outra que não a moeda funcional do Grupo. A empresa acredita que o câmbio não pode ser um impeditivo para a competitividade no mercado, por isso, é tratado com muito cuidado.

Assim sendo, a empresa buscará produzir no país em que o seu preço se tornará mais competitivo.

Atualmente, Lupatech S/A está presente em mais de 30 países, e a sua atuação no mundo cresce a cada ano. As atividades desenvolvidas no Brasil e no exterior desafiam seus gestores a adequarem suas políticas de gestão para os novos empreendimentos.

Para o gestor da Lupatech, Nestor Perini, empreender no Brasil é muito desafiador, pois, além da necessidade de comprar bem, produzir com qualidade e baixos custos, as empresas são constantemente afetadas por uma nova taxa de câmbio, uma nova taxa de juros (quase sempre a mais alta do mundo), uma nova restrição de crédito, um novo imposto ou a mudança da alíquota dele, uma nova Medida, etc, encontrando assim algumas barreiras no crescimento da Companhia e no processo de internacionalização.

No cenário atual, as empresas brasileiras procuram seus caminhos para se defender e manter posições nos mercados internacionais, apesar da crescente invasão chinesa. Investir em produtos customizados, no cliente e em suas necessidades é a principal estratégia da Lupatech, investir em desenvolvimento para inovar em tecnologia e fazer com que a produção seja focada nas necessidades dos clientes, para evitar que sejam simples commodities.

Em 2006, iniciou-se o processo de Integração de aquisições, adquirindo 16 empresas e, além disso, foram aplicados mais de R\$ 200 milhões na ampliação e modernização dos parques fabris, adequando-os às mais avançadas tendências de preservação do meio ambiente e na aquisição de máquinas e equipamentos para se tornar ainda mais competitiva.

Em 2009 iniciou-se a segunda fase desse processo de integração, na Controladoria, do qual a empresa adquiriu vários sistemas de ERP (Sistemas integrados). O resultado desse processo terá como consequência melhorias de produtividade, redução de custos e despesas e, conseqüentemente, ganhos de competitividade, que se refletiram já no orçamento de 2010.

Os orçamentos são elaborados pela Controladoria com a participação direta dos Diretores das unidades e submetidos ao Conselho de Administração para ratificação ou retificação. As metas são estabelecidas pelo Conselho administrativo e pela Diretoria Corporativa.

Em 2005, foi implantado o CPDL - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento - com o objetivo de desenvolver processos e produtos e buscar inovações tecnológicas, tanto no Segmento Flow como no Segmento Metal. O Centro conta com a participação de renomados professores universitários. Esta iniciativa gerou à Lupatech, patentes internacionais, como a tecnologia de injeção em pó, como a primeira empresa a desenvolver esta tecnologia na América Latina.

Com relação ao *EBITDA*, a Administração da Lupatech acredita que o *EBITDA* é uma medida prática para aferir seu desempenho operacional.

Com esse grande potencial de crescimento dos últimos anos, pela utilização da capacidade produtiva já instalada e pela demanda sinalizada, a empresa vivenciou um período de forte criação de valor, percebido pelas métricas do indicador EVA.

O ROI é usado na avaliação de investimento, ou seja, quanto que determinado investimento irá remunerar a empresa.

De acordo com a utilização do Benchmarking, com relação à competição, tem-se a preocupação voltada para os novos entrantes aqui no Brasil.

Os relatórios são elaborados pela Controladoria, e todas as análises e avaliação de de-

sempenho da unidade são efetuadas com base no orçamento.

Com relação ao preço de transferência, a Lupatech não tem política de preço pré-estabelecida. O preço praticado é determinado pelo Diretor de operações, e cada unidade inclui sua própria margem de lucro, ou seja, baseia-se no preço de mercado.

O Orçamento é utilizado como forma de controle de curto prazo e também como medida de avaliação de desempenho, quer dizer, é base para a remuneração variável de todos os gestores, pois a maior parte das metas são atreladas ao orçamento.

Em 24 de abril de 2006, a Lupatech S.A. celebrou o Contrato de Participação no Novo Mercado com a BOVESPA, reforçando o seu comprometimento com boas práticas de governança corporativa.

#### 4 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

Scott (1987) afirma que a primeira face da teoria institucional ocorre pela visualização da estrutura organizacional como um veículo adaptativo, moldado em relação às características e exigências dos participantes bem como às influências e pressões do ambiente externo. A Lupatech se encontra em período de reestruturação organizacional, pelo fato de ter expandido muito nos últimos anos, e na Di Solle esse processo ocorreu em 2003, quando teve que rever todos os seus processos de planejamento e controle, nos quais ocorreram mudanças internas no âmbito de toda sua estrutura organizacional, para adequação ao novo mercado que ela estava inserida. Essa mudança caracterizou o processo de institucionalização, definido por Meyer e Rowan (1997), como um fenômeno pelo qual as organizações estruturam-se a partir das exigências do seu ambiente, que pode ser explicado por meio de práticas isomórficas, refletindo assim em uma realidade socialmente construída.

Caldas e Wood Jr. (1999) relatam que no decorrer da existência organizacional ocorre uma tendência de as empresas assumirem formas e características semelhantes, uma vez que passam pelo processo de institucionalização, porém, ocorre uma tendência para a homogeneização. Em consonância com a literatura,

ambas as empresas, apesar de serem de setores e porte diferentes, possuem características parecidas, que têm as mesmas necessidades perante o ambiente: na utilização de algumas ferramentas de controle gerencial, como por exemplo, o *benchmarking*, e ambas tiveram a necessidade de adquirir sistemas integrados para propiciar maior agilidade nos processos e acompanhamento dos objetivos organizacionais.

A gestão de ambas as empresas é influenciada pelo ambiente externo, de acordo com as demandas. Dependendo das necessidades dos diversos *stakeholders*, novos procedimentos deverão ser adotados no intuito de nova modelagem a esse novo ambiente e a essas novas expectativas. Tais demandas são encaradas de modo positivo pelas empresas, por acreditarem que são desafios, e que resultam em aprimoramento e aperfeiçoamento dos processos já existentes. Esta forma de adequação vai de encontro à teoria contingencial, que é contemplada por incertezas ambientais que causam as mudanças na estrutura da organização, buscando constantemente conformidade com o meio ambiente (Reis, 2007).

De acordo com o modelo estruturado por Chenhall (2007), o Quadro 1 apresenta a relação entre algumas variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais, adequando-os às características das empresas estudadas.

De acordo com a literatura da Teoria da Agência, uma das formas de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção de um sistema de governança corporativa (Carvalho, 2008). As práticas da Lupatech estão condizentes com a teoria, pois se enquadram no nível mais elevado de governança "Novo Mercado", uma forma de suas informações serem transparentes, a fim de atender aos interesses dos diversos *stakeholders*. Já para Anthony e Govindarajan (2008), há dois modos de se lidar com os problemas dos objetivos divergentes e a assimetria de informações: monitoração e incentivos.

Dentro deste contexto, as duas empresas que atendem às expectativas, pois no caso da Di Solle é monitorado por intermédio do BSC e os funcionários recebem mensalmente incentivos pelos cumprimentos dos objetivos impostos pela empresa. Entretanto, na Lupatech, os cum-

Quadro 1 - Relação entre variáveis contingenciais e os sistemas de controle gerenciais da Di Solle e Lupatech.

Variável	Impacto da variável nos sistemas de controle gerenciais
Ambiente externo	- Conforme a pressão do novo ambiente em que a Lupatech se encontra, vários processos dos sistemas formais de controles adotados estão sendo revisados e dependendo novos instrumentos implantados . - A Di Solle passou por essas pressões no período compreendido entre 2003 e 2004, e a empresa passou por um intenso processo de reestruturação, passando a adotar novos sistemas de controles financeiros e operacionais.
Tecnologia	- a Lupatech efetua altos investimentos em desenvolvimentos de tecnologia de ponta, para ganhar vantagem competitiva perante seus <i>players</i> . Seu processo de expansão se deu por meio de capital de risco adquirido no mercado; A ferramenta utilizada para avaliação de desempenho organizacional ainda é o orçamento. - Na Di Solle, a busca por altos níveis de excelência é um dos objetivos da empresa, utilizando a perspectiva da Inovação para aumento de market share. Utiliza a ferramenta do BSC como forma de avaliar o desempenho operacional e financeiro.
Estrutura organizacional	- ambas as empresa utilizam estruturas descentralizadas, no entanto as decisões estratégicas da Di Solle são determinadas pelos sócios; e da Lupatech é centralizada pelo Conselho de administração e a Diretoria do Corporativo, e descentralizada em relação as suas operações. Ambos utilizam controles formais e utilização de métricas de <i>performance dos grupos</i>
Tamanho	- no caso da Lupatech, em conformidade com as 16 aquisições de unidades adquiridas, passou a ser empresa de grande porte, havendo a necessidade de implantação de sistemas integrados (SAP), e mais sofisticação em seu sistema de controle gerencial; - Já a Di Solle utiliza sistema integrado (SAP) e um sistema integrado de custo, para alcance da redução destes, para obtenção preços competitivos.
Estratégia	- ambas as empresas utilizam-se das estratégias de Liderança de custo e de Diferenciação, para manterem vantagens competitivas perante seus <i>players</i>

Fonte: elaborado pela autora.

primentos das metas são monitoradas por meio do plano orçamentário, e a empresa visa dar os incentivos como forma de manter os funcionários comprometidos com seus objetivos, e para se sentirem valorizados. Estes recebem uma remuneração variável de acordo com os objetivos alcançados das unidades de negócios, o PPR – programa de participação nos Resultados e a remuneração que é distribuída a cada cinco anos (retenção de talentos). Corroborando o tema, Jensen e Meckling (1976) afirmam que para evitar os conflitos de interesse, é necessário o alinhamento desses interesses, e consideram ser responsabilidade do principal criar mecanismos de incentivo e controle do comportamento do agente para que haja uma convergência dos respectivos objetivos. Tais incentivos podem ser positivos como prêmios de compensação, planos de incentivos, planos de desempenho ou negativos como demissões e penalidades contratuais.

De acordo com Rocha (2003), a partir da metade da década de 1990, ocorreu a abertura do mercado e o surgimento da globalização, ocasionando a entrada de *players* estrangeiros que passou a representar uma ameaça para muitas empresas brasileiras, estimulando-as a buscar novos mercados para diversificar riscos, fortalecer-se e adquirir *know how*, o que gerou mudança nas formas de gestão empresarial e uma visão cada vez mais voltada para outros mercados que possam ser explorados. Diante deste contexto, a Di Solle se internacionalizou em 1997, pela exportação de produtos (Alem & Cavalcanti 2005). Um dos principais motivo refere-se às dificuldades enfrentadas no mercado interno, pois não poderia se limitar ao mercado nacional, que em meados de 1990 estava estagnado. Além desse motivo, a Di Solle destacou mais três motivos que a levaram a se internacionalizar: (i) Cultura empresarial voltada para a motivação estratégica da empresa de crescer;

(ii) Divulgação da marca Di Solle; (iii) A existência de um mercado a ser explorado.

Porém, a Lupatech, iniciou suas atividades internacionais em 1984 face ao fato de ter um mercado internacional para seus produtos, no qual a empresa sempre teve investimentos em tecnologias para atender tanto o mercado interno quanto o externo; por esse motivo, a empresa montou um portfólio de produtos somente para exportação. Esses motivos estão em conformidade com a literatura (Dunning, 1998), que considera que as empresas são estimuladas a promover a própria internacionalização devido basicamente à comercialização, ao acesso a novos mercados, à necessidade de recursos naturais e aos ganhos de eficiência.

Johanson e Vahlne (1977), conforme o modelo de Uppsala, a inserção das empresas em outros países acontece mediante estágios evolucionários, em pequenos passos, ao invés de realizarem grandes investimentos. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro. Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial). No caso da Di Solle, verificou-se que se encontra no 2º. estágio de envolvimento internacional, enquanto que a Lupatech se encontra no último estágio da Escola de Uppsala, a qual mostra um comprometimento crescente de recursos com relação ao mercado.

A internacionalização, assim como a escolha dos modos de entrada de ambas as empresas foram feitas de forma incremental. Primeiramente, as empresas escolheram mercados próximos, tanto geográfica quanto culturalmente, começando por modos de entrada baseados em exportação, e depois, no caso da Lupatech, adotou modos de entrada contratuais e, finalmente, aqueles baseados em investimento como preconizados pelos modelos Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990)

Ao longo da descrição do processo de internacionalização da Lupatech, verificou-se que

a empresa se encontra no 4º estágio referente ao Modelo de Uppsala. A análise feita sob esse aspecto revelou que a Lupatech apresenta uma série de sinais que são listados pela literatura como processo de internacionalização. Pois gradativamente, a empresa abriu operações no mercado externo e foi ampliando sua produção e presenças internacionais. Hoje conta com cinco unidades de produção localizadas na Argentina e três centros (um centro para fins de comercialização nos - EUA, e mais dois escritórios de representação nos EUA e no México (Alem & Cavalcanti, 2005)

De acordo com as aquisições de unidades na Argentina, a Lupatech está em conformidade com o que diz a literatura, baseada em Dunning (1988), em que a principal motivação para esse tipo de procedimento é a *market seeking*, uma vez que a empresa buscou as vantagens de localização (próximo ao Brasil) e as sinergias de mercado e *resource seeking*, pois a mão de obra era mais barata, reduzindo o custo de produção.

Em relação à classificação das empresas internacionalizadas proposta por Dymont (1987), verificou-se que a Lupatech S.A classificou-se como transnacional, pois consolidou o processo de internacionalização ao adquirir unidade na Argentina e fazer *joint-venture* com empresas locais nos EUA para exportação de tecnologia. Já a Di Solle é classificada como exportadora pois se encontra em fase inicial do processo de internacionalização suas atividades operacionais das unidades fabris concentram-se, no país de origem, ou seja, no Brasil.

As principais vantagens na internacionalização das empresas estudadas foram as seguintes: (i) passou a ter marca conhecida internacionalmente, (ii) teve aumento de produção e receita (iii) revela presença internacional com parcerias fortes em mercados estratégicos. No caso da Lupatech, pode-se considerar mais uma vantagem, que foi o aumento de seu *market share*, pois as unidades adquiridas na Argentina eram *players* no mercado interno e externo.

As aquisições adquiridas no mercado Argentino foram baseadas na teoria dos custos de internacionalização, uma vez que os custos de mão de obra na Argentina são mais baratos que no Brasil, e, de acordo com esta teoria, considera que as falhas de mercado, tais como custos de

informação, oportunismo e especificação de ativos, criam as condições que levariam uma empresa a utilizar o investimento direto como modo de entrada em um mercado externo. (Fina & Rugman, 1996)

Apoiado na teoria de Recursos baseados em valor, Barney (1991) afirma que se os recursos que as empresas detêm forem de difícil replicação (aquisição ou substituição), cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas, que podem dar origem a um desempenho superior e sustentável até que empresas rivais obtenham conjunto de recursos equivalentes. Em conformidade com esta concepção, a Lupatech investe em um Centro de pesquisa de desenvolvimento, no intuito de desenvolver novas tecnologias, que são patenteadas internacionalmente. Sendo assim, a maior vantagem competitiva sustentável da empresa é a sua alta tecnologia. A Di Solle também investe em inovações no desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo: em 2008 lançou uma linha de talheres finos em Braille os talheres que não encostam na mesa, que foram apresentados para o mercado interno e externo, e patenteados até 2020, em todos os países; seu lançamento foi realizado nos Estados Unidos na House Wares, em Chicago.

Para Flamholtz (1979) e Dymont, (1987), a necessidade de um sistema de controle em organizações com operações internacionais é maior, do que para uma de mesmo porte localizada apenas no ambiente doméstico. Analisou-se que a Lupatech está de acordo com a literatura, visto que o processo de internacionalização tornou-se mais complexo com relação ao sistema de controle da empresa. Diante deste contexto, a empresa está implementando desde 2006 sistemas integrados - SAP - com intuito de resolver parte dessas dificuldades de gerenciamento decorrentes da sua expansão tanto no mercado interno quanto no externo. Mas, ainda utiliza os mesmos mecanismos que utilizava quando operava somente no mercado local. Esses mecanismos têm características bastante simples, mostrando que se a empresa não adotar modelos sofisticados, como recomenda a literatura sobre controle gerencial em um ambiente globalizado, pode ocasionar futuros problemas no âmbito da concorrência internacional agressiva (Dymont, 1987).

Enquanto que a Di Solle, apesar de operar somente como exportadora e suas atividades operacionais serem desenvolvidas somente em seu país de origem, utiliza instrumentos de controles de gestão contemporâneos. O *controller* da Lupatech comentou que, face à reestruturação, muitas mudanças deverão ocorrer internamente ainda em 2010, com relação à gestão do grupo. (SIM).

No caso da Lupatech, o controle de tomada de decisões estratégicas é de responsabilidade do Conselho de Administração e da Diretoria Corporativa (a família Perini tem 25% das ações ordinárias), e o sócio fundador faz parte do Conselho e da Diretoria. As unidades adquiridas no exterior, por enquanto, ainda são geridas pela matriz. De acordo com Prahalad e Doz (1993), a partir do momento em que as subsidiárias crescem e conseguem maior autonomia em relação aos recursos estratégicos, surge um problema no sistema de controle gerencial de empresas globalizadas, pois a capacidade de a organização central controlar as estratégias das subsidiárias se reduz, o que corrobora o entendimento de Dymont (1987).

Os problemas de origem cultural não têm uma regra geral e variam muito de acordo com o país. De acordo com os dados coletados, a Lupatech irá respeitar a cultura local das suas subsidiárias, ou seja, tanto na estrutura organizacional como no sistema de controle gerencial serão adaptados de acordo com cada país. Estes problemas ainda não foram levantados, pois, de acordo com o projeto de integração das unidades adquiridas de 2006 a 2009, somente em 2010 passará para a 2ª fase, momento este de consolidação e integração de todas as unidades. É neste período que podem ocorrer os possíveis problemas referentes a este nível.

Além disso, ambas as empresas consideraram importantes: o idioma, os costumes, as práticas de negócio e os padrões contábeis estando concernentes com o que Merchant (1998) apresenta na literatura. Desta forma, na Lupatech em termos de preparação dos funcionários, são oferecidos cursos para especialização e desenvolvimento dos mesmos, e também cursos de línguas como espanhol e inglês. Nesse sentido, as funções estratégicas no exterior são ocupadas por executivos brasileiros. Já a Di Solle

Cutelaria enfrentou diversas dificuldades originadas por diferenças culturais: idioma, costumes, as práticas de negócios, legislações, entre outros problemas, necessitando de apoio de consultorias e contratação de mão de obra especializada e treinamentos.

Apesar de a maioria das práticas utilizadas para controlar uma empresa no exterior seja semelhante às domésticas, Anthony e Govindarajan (2008) consideram dois problemas nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior: a política de preços de transferência e as taxas de câmbio.

Para a Di Solle Cutelaria, o câmbio é um fator determinante, cujo risco precisa ser minimizado. A empresa constantemente verifica as oportunidades de mercado como, as oscilações do câmbio. Para entrar no mercado internacional, é necessário ter um preço competitivo e são necessárias análises do mercado, para tomada de decisão de exportar, informações estas necessárias para salientar se o mercado está favorável ou não. Assim sendo, a empresa busca exportação para os países que possam lhe trazer vantagens financeiras e competitivas.

No entanto, a Lupatech está exposta ao risco cambial decorrente de exposições de algumas moedas, principalmente com relação ao dólar dos Estados Unidos e ao Peso Argentino. O risco cambial decorre de operações comerciais e financeiras, ativos e passivos reconhecidos e investimentos líquidos em operações no exterior. A Administração estabeleceu uma política que exige que as empresas do Grupo administrem seu risco cambial em relação à sua moeda funcional. Para administrar seu risco cambial decorrente de operações comerciais, as empresas buscam equilibrar a sua balança comercial entre compras e vendas em moedas diferentes da moeda funcional. A moeda de troca usada nas operações de Preços de Transferência é o dólar e o peso argentino. No entanto, a empresa não sobrecarrega os seus Preços de Transferências com essas variações. A gestão de risco é realizada pela tesouraria central do Grupo, segundo as políticas aprovadas, exceto para as controladas em conjunto, as quais são compartilhadas com os demais acionistas controladores. Em virtude da volatilidade das moedas, a empresa se protege por meio de *hedge* natural. O

Grupo possui apenas operações de derivativos de hedge para proteção cambial em operações de captações em moeda outra que não a moeda funcional do Grupo.

Os problemas encontrados nas empresas, no que tange ao controle em atividades no exterior, são os mesmos que os descritos por Anthony e Govindarajan (2008).

Ambas as empresas acreditam que o câmbio não pode ser um impeditivo para a competitividade no mercado, por isso, é tratado com muita cautela.

## 5.5 Síntese dos Resultados

Quanto à primeira pergunta da pesquisa, de acordo com as informações coletadas, evidenciou-se que:

Os principais impactos ocasionados pela internacionalização no sistema de controle de gestão da Di Solle Cutelaria se deram: (i) pelo aprimoramento da flexibilização do sistema, tendo em vista as dificuldades originadas durante o processo de entrada no mercado externo, originando assim as possibilidades de criação de mecanismos, que minimizam problemas originados por diferenças cambiais, acarretando em uma considerável melhora no desempenho operacional; (ii) pelo investidor pesado em tecnologia, para estar sempre inovando, e trazendo produtos diferenciados e com qualidade, para o público externo mais exigente, fazendo com que estivesse um passo à frente, perante aos seus *players*; (iii) pelo fortalecimento da marca e aumento da competitividade em outros países e internamente também; (iv) aquisição de um novo sistema integrado (SAP); (v) pela adoção de ferramentas contemporâneas de controle gerencial; (vi) pelo sistema de controle gerencial que sofreu alterações; (vii) pela melhora nos resultados de acordo com a avaliação de desempenho da empresa, após a sua entrada no mercado externo; e (viii) no âmbito geral, pelo processo de internacionalização, que afetou positivamente o sistema de controle de gestão adotado pela empresa.

Já a Lupatech resultou nos seguintes impactos: (i) adequação das estruturas de controle para avaliação de desempenhos; (ii) a reestruturação organizacional; (iii) busca de capital inte-

lectual dentro das unidades adquiridas. (iv) a adoção de outros instrumentos de controles. Ainda não formalizados, os controles estão sendo estruturados considerando outros índices financeiros e não financeiros para a caracterização de um sistema mais adequado; (v) devido ao processo de internacionalização, houve maior complexidade dos negócios; desta forma, exigiram-se adaptações e alterações nos sistemas de controles gerenciais, motivo pelo qual a empresa investiu na implantação do sistema SAP, que possui um alto valor de aquisição somado ao custo de treinamento de pessoal para utilizá-lo; (vi) Treinamentos e cursos para os executivos atuarem tanto no Brasil quanto no exterior; (vii) diante das barreiras encontradas como cultura, idioma, sistema de governo e diferentes fatores, forçaram a adoção de um novo sistema de controle gerencial.

Com relação à segunda questão, analisando o sistema de controle de gestão utilizado pelas empresas em termos de proximidade ou afastamento em relação ao que é apresentado pela literatura como um sistema de controle de gestão adequado, verificou-se que, apesar de os resultados obtidos na análise do caso não serem generalizados, em muitos aspectos, aproximam-se da literatura de controle de gestão.

Logo, após as análises das etapas seguidas pelo controle gerencial das empresas estudadas, constatou-se que as empresas estão de acordo com as atividades de controle gerencial, segundo Anthony e Govindarajan (2008), que incluem: (i) planejar o que a organização deve fazer; (ii) coordenar as atividades de várias partes da organização; (iii) comunicar a informação; (iv) avaliar a informação; (v) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e (vi) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Portanto, tem-se que a finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da empresa sejam atingidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Conclui-se que diante dos resultados dos últimos anos, as empresas desenvolveram ao longo de sua existência, a capacidade de adap-

tar-se em diferentes contextos e realidades, necessitando desenvolver uma estrutura organizacional flexível e um processo de gestão que fossem eficazes e eficientes, para atender a diferentes demandas. As empresas necessitaram da aquisição de sistemas gerenciais totalmente integrados, para que fosse possibilitada a comunicação entre as informações dos diversos setores.

Conclui-se que a internacionalização para as duas empresas estudadas foi considerada como um instrumento essencial para a sobrevivência no próprio mercado doméstico e não apenas como a busca de novos mercados no exterior.

A principal motivação para a internacionalização das empresas foi o aumento de competitividade, fator este essencial para que pudessem garantir as parcelas no mercado doméstico, já conquistadas.

Outra conclusão é que a Lupatech ficou estagnada no segundo estágio da Escola de Upsala durante muitos anos, e, somente depois de se fortificar e se preparar para o mercado, por meio de estudos e pesquisas, passou a dar seguimento ao seu processo de internacionalização.

Já a Di Solle encontra-se no primeiro estágio, porém, constatou-se que nas suas metas organizacionais, a empresa pretende aumentar o seu parque industrial, para atender a demanda dos mercados.

Outra conclusão é que a gestão de ambas as empresas foram influenciadas pelo ambiente externo, remodelando-as a esse novo ambiente e às novas expectativas. Por intermédio de abordagens dos fatores contingenciais, a literatura apresentada permitiu o destaque das variáveis que influenciam o desenho do sistema e que, quando percebidas, auxiliam os gestores em sua atividade gerencial de avaliação das unidades de negócios.

Os resultados obtidos possibilitaram avaliar o nível do impacto do processo de internacionalização sobre o sistema de controle gerencial, e classificá-lo como positivo.

Evidenciou-se também que a capacidade de adaptabilidade da organização decorrente do novo contexto em que as empresas se encontram inseridas comprovam que as empresas estudadas se utilizaram de novas estratégias, sejam elas em níveis internacionais ou em novos negó-

cios, ocasionando reflexos no desenho do sistema de controle gerencial, que, dependendo do interesse dos gestores, adota até um novo sistema.

Com relação à atual política de profissionalização dos empregados, constatou-se que as empresas, quando inseridas em novos mercados, buscam incessantemente atender a uma perspectiva de inovação, necessitando desta forma de funcionários mais capacitados e preparados.

Por fim, quando se comparam os achados do presente estudo com as características relacionadas ao plano de referencial teórico usado neste trabalho, conclui-se que no sistema de controle de gestão em uso nas empresas predominam as características apontadas como eficazes na revisão de literatura que fundamentou este estudo.

Durante a realização desta pesquisa vislumbraram-se alguns aspectos que merecem ser aprofundados, merecendo assim a realização de novas pesquisas sobre o tema aqui estudado.

Sugere-se a realização de pesquisas com a utilização de novas abordagens sobre controle gerencial, disponíveis na literatura, bem como a utilização de indicadores quantitativos e testes estatísticos.

Para finalizar, propõe-se também a realização de futuras pesquisas, por meio de estudo longitudinal do desenvolvimento das empresas, em particular, do controle de gestão pelas possibilidades de atribuir valores às variáveis organizacionais e às características do sistema de controle de gestão em diversos momentos do passado, preconizando assim a evolução, utilizando critérios de confiabilidade e validade que sejam aceitáveis cientificamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, A. B. & Frezatti, F. (2007). Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Contábeis*, Gramado, SC, Brasil, 1.
- Alem, A. C. e Cavalcanti, C.E. (2005). O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, p. 43-76.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1992). *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books.
- Berger, P. L. and Luckman, T. (1967). *Social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York, Anchor Books.
- Berle, A. A. & Means, G., C. (1984). *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*. São Paulo: Abril Cultural.
- Beuren, I. M. & Raupp, F.M. (2008), Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: I. M. Beuren (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Caldas, M. P. e Wood Jr, T. (1999). *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo. Ed. Atlas.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Carneiro, P. S. M. (2000). *Internacionalização das empresas brasileiras*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Carvalho, G.S. (2008). *A Influência da Internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda*. Dissertação de mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Chenhall, R. H. (2007). *Theorizing contingencies in management control systems research*. In Chapman, C. S.; Hopwood, A. G.; Shields, M.D. *Handbooks of management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (7. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Czinkota, M. R; Ronkainen, I. A.; Moffet, M. H.; Moynihan, E. O. (1998). *Global business* (2.ed.). Forth Worth: The Dryden Press.

- Di Solle Cutelaria LTDA. (2010). Recuperado em 2008 a 2010, de [www.disolle.com.br](http://www.disolle.com.br).
- Dunning, J. H. (1988, Spring). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Marketing Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dyment, J. J. (1987). Strategies and management controls for global corporations. *The Journal of Business Strategy*, 7(4), 20-26.
- Eisenhardt, K. M. (1989, Oct. A). Building theories from case study. *Research the Academy of Management Review*, 14(4).
- Eisenhardt, K. M. (1989, B). Agency Theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fina, E. & Rugman, A. N. (1996). A test of internalization theory: the Upjohn Company. *Management International Review*, 36(3), 199-123.
- Flamholtz, E. G. (1979). Organizational control systems as managerial tool. *California Management Review*, v.22, n. 2. Winter.
- Frezatti, F. et al. (2009). *Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Gazeta Mercantil Online. (2008). *Reportagem Di Solle produz talheres com linguagem em Braille*. Recuperado 2008 a 2010, de <http://indexet.investimentosenoticias.com.br/arquivo/2008/03/04/7/Di-Solle-produz-talheres-com-linguagem-Braile.html>.
- Gomes, J. S. e Amat, J. M. (2001). *Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional* (3ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. S. (2006). *O Método de Estudo de Caso Aplicado à Gestão de Negócios*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Gramadosite.com. (2008 a 2010). *Empresa gramadense Inova para conquistar o mercado*. Texto recuperado em 19 março, 2008, de <http://gramadosite.com.br/estilo/autor:redacao/id:15271/xcoluna:1/xautor:1>.
- Gramadosite.com. (2008 a 2010). *Di Solle ganha destaque na Revista Exame PME*. Texto recuperado em 16 agosto, 08 2008, de <http://gramadosite.com.br/estilo/autor:redacao/id:16525/xcoluna:1/xautor:1>.
- Gramadosite.com. (2009 a 2010). *Grandes estréias da Globo com a participação dos talheres Di Solle*. Texto recuperado em 15 janeiro, 2009, de <http://gramadosite.com.br/noticias/geral/id:17657/search:di%20solle>. Acesso em 2009 a 2010
- Hendriksen, E.S. & Van Breda, M. F. (1999). *Teoria da Contabilidade*. (5ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Horngren, C. T. Sundem, G. L. & Straton, W. O. (2004). *Contabilidade gerencial*. (12. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Jensen M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal Financial Economics*, pp. 305-360.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v.8, no 1, p. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Keegan, W. J. & Green, M. C. (1999). *Principios de marketing global*. Sao Paulo: Saraiva.
- Kobrin, S. J. (1991). An empirical analysis of determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 12, Summer Special Issue, 17-32
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. (10. ed.). São Paulo: Prentice-Hall.
- Lambert, R.A. (2007). Agency theory and management accounting. In C.S. Chapman, A. G. Hopwood, & M.D. Shields. *Handbook of management accounting research*, Oxford: Elsevier, 1, 247-268.
- Lupatech S/A - site institucional da empresa. Recuperado de <http://www.lupatech.com.br>.
- Maciariello, J. A., & Kirby, C. J. (1994). *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. (2. ed.). New Jersey Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. New Jersey: John Wiley.

- Merchant, K. A. (1998). *Modern management control systems: text & cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1997). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, (5), 289-299.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva. Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. (2.ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K. & Doz, Y. L. (1993). *An approach to strategic control in MNCs*. In: P. J. Buckley & P. N. Ghauri. *The internationalization of the firm: a reader*. London: Harcourt.
- Reis, L. G. (2007). *Análise das contribuições da teoria organizacional para o estudo da contabilidade gerencial*. In Congresso Internacional de Custos, 14, Lyon. Anais.
- Rocha, A. (2003). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Rugman, A. M. And Verbeke, A. (2004). A final word on Edith Penrose. *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.1, pp. 205-217.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, No. 4, 493-511.
- Scott, W. R. And Meyer, J. W. (1991). The rise of training programs in firms and agencies: an institutional perspectives. In *Research in organizational behavior* 13:297-326, Barry, M. S. and Cunnings, W. ed. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vasconcellos, E. et al. (2008). *Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.