

## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O IMPACTO NOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO COM ORGANIZAÇÕES DAS ÁREAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL E TÊXTIL.

*Pedro Henrique Domingues Curvello*  
*Josir Simeone Gomes*  
*Universidade Unigranrio.*

### RESUMO:

O objetivo deste trabalho foi analisar o processo desenvolvido por quatro empresas internacionalizadas e o impacto sobre os sistemas de controle gerencial. Foram selecionadas duas empresas de pequeno/médio porte e duas empresas de grande porte, para assim ser possível identificar dificuldades e facilidades enfrentadas por organizações de acordo com seu tamanho no mercado. Os resultados obtidos sugerem que as empresas de médio/pequeno porte enfrentam mais dificuldades que as grandes corporações, pois não acompanham o que a teoria sugere. Em contrapartida, as grandes empresas se utilizam dos ganhos teóricos para obterem vantagem competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controle Gerencial; Internacionalização de empresas; Ambientes Internacionalizados; Globalização; Sistemas de Controle.

### ABSTRACT:

The objective of this work was to analyze the process developed by four internationalized companies and the impact on management control systems. Two small / medium-sized companies and two large companies were selected, in order to be able to identify difficulties and facilities faced by organizations according to their size in the market. The results suggest that medium / small companies face more difficulties than large corporations, since they do not follow what the theory suggests. In contrast, large firms use theoretical gains to gain competitive advantage.

**KEY WORDS:** Management control; Internationalization; Internationalized Environments; Globalization; Control System.

## 1. INTRODUÇÃO

É sabido que a globalização alterou o mundo em vários sentidos, pois este processo tende a diminuir os processos burocráticos impostos pelos limites territoriais. Se há alguns anos era trabalhoso se comunicar com alguém em outro continente, hoje em dia é possível fazê-lo em tempo real. Assim, com a comunicação facilitada a níveis nunca vistos antes, diversas empresas viram aí uma oportunidade de expansão de seus negócios.

Contudo, as benesses oriundas da globalização não impedem que empresas encontrem dificuldades ao tentarem ingressar em novos mercados. Questões ligadas à cultura, ao idioma, a maturidade do mercado e distância geográfica fazem parte do processo de adaptação da empresa ao novo mercado (ROCHA, 2004). Fora essas questões, cada segmento empresarial tem características

próprias e assim os Sistemas de Controle Gerencial podem ser guias na hora da empresa expandir sua atuação em mercados internacionalizados (LOPES; GOMES, 2013).

O presente estudo procura analisar o processo desenvolvido por quatro empresas que passaram por processos de internacionalização de suas atividades, sendo duas empresas de pequeno/médio porte e duas de grande porte. Foi analisado como tais empresas lidaram com os novos desafios que surgiram, especificamente relativos ao controle gerencial dentro do novo ambiente internacionalizado.

Procurou-se assim estudar as experiências de cada grupo de empresas. As empresas estudadas foram: Sensuale e Monthal Lingerie; Método Engenharia e Totvs.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção procura-se destacar as principais contribuições dos autores da área, levando em consideração principalmente os avanços que a literatura apresenta na área de controle gerencial e internacionalização.

### 2.1. Controle Gerencial

À luz dos estudos de Gomes e Salas (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 influenciam no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma”.

Para Anthony e Govindarajan (2008), controle gerencial é o processo em que os gestores comovem outros membros da organização, para assim implementar as estratégias da organização; e tem como função principal auxiliar a obediência das estratégias adotadas. Tais ações são de suma importância para que os funcionários atuem de acordo com as necessidades apontadas pela organização para o alcance de um determinado objetivo. Nesse contexto de alcance de objetivos, Dymont (1987), afirma que se faz necessário o estabelecimento de metas, a atribuição de responsabilidades para obtenção de um resultado, a comparação do que ocorreu com o que era esperado e a tomada de atitudes corretivas, caso seja necessário.

Gomes e Salas (2001) apresentam diferentes tipos de controle organizacionais, dependendo do tamanho da empresa (pequeno ou grande) e do contexto social em que atuam (local ou internacional):

- *Controle familiar*: empresa geralmente pequena, contexto social estável, favorecendo o controle mais informal, estrutura mais centralizada, baseada na confiança e na lealdade, em detrimento à eficácia e à inovação, vulnerável em ambientes mais competitivos;

- *Controle burocrático*: empresa de grande dimensão, atuando em 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 gerência burocrática e cultura gerencial paternalista;

- *Controle por resultado*: empresa de grande dimensão, contexto social dinâmico, muito hostil e complexo, estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado, estrutura descentralizada com centros de responsabilidade, grande formalização, coordenação através de preços de transferência e orçamento profissional e cultura voltada pra resultados;

- *Controle ad-hoc*: empresa de dimensão regular, contexto social relativamente hostil, bastante complexo, estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo, elevada descentralização,

organização matricial, elevada profissionalização, atividades desestruturadas, pouca formalização, gerência empreendedora, cultura baseada no individualismo e busca de consenso.

## 2.2. Controle Gerencial em ambientes internacionalizados

Para Rocha (2004) as pessoas são diferentes e a forma de reação que estas têm ante as tomadas de decisão da empresa também são diferentes, bem como, a reação em função das medidas tomadas relativas ao controle. Tais afirmações são entendidas como uma diferença cultural enfrentada por empresas que buscam a internacionalização de suas atuações. Porém, a diferença cultural não é a única barreira a ser transposta, como veremos a diante.

Os sistemas de controle podem ser aplicados em diferentes países por uma mesma organização. Para chegar ao sucesso as empresas têm, em geral, três tipos de problemas a serem enfrentados: diferenças culturais, preço de transferência e taxas de câmbio (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Para Arantes *et al* (2010), as diferenças e barreiras culturais mais comuns acabam sendo as seguintes:

- *Distância do poder* refere-se ao grau em que o poder é distribuído desigualmente e o quanto é centralizado.
- *Individualismo/coletivismo* referem-se ao grau no qual as pessoas definem a si mesmas como indivíduos ou como parte de um grupo maior.
- *Aversão à incerteza* refere-se ao grau no qual as pessoas se sentem ameaçadas por situações ambíguas.
- *Masculinidade/feminilidade* refere-se ao grau no qual valores dominantes enfatizam a assertividade e o materialismo (“masculino”) versus a preocupação com as pessoas e com a qualidade de vida (“feminino”).

O preço de transferência e taxa de câmbio são barreiras econômicas a serem enfrentadas. Para Anthony e Govindarajan (2008) a maneira como o preço de transferência for constituído irá afetar a avaliação de desempenho das unidades operacionais instaladas no exterior, por isso requer forte atenção do responsável por esse estágio. Já a taxa de câmbio tem poder de afetar os procedimentos relacionados aos fluxos de caixa da empresa.

## 3. METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa. Podemos afirmar que está produção é fundamentalmente um estudo de caso múltiplo. Para Gomes (2006, p.18) um estudo de caso é uma descrição de uma situação real do mundo dos negócios, experimentado por uma determinada organização ou pessoa, em um certo momento, envolvendo um problema, uma decisão, um desafio, ou uma oportunidade a ser considerada por alguém.

Nesse trabalho foi utilizado uma pesquisa exploratória e descritiva, pois o estudo procura abordar os processos de internacionalização das empresas selecionadas descrevendo e levantando dados pertinentes a cada uma das empresas. Quanto a natureza podemos definir como qualitativa, pois iremos examinar e refletir sobre as percepções para se obter um entendimento das atividades (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Os dados serão secundários pois há uma grande quantidade de estudos publicados que abordam o objeto centro desse trabalho, o processo de internacionalização de empresas de grande e pequeno porte.

## **4. O CASO DAS EMPRESAS DE PORTE MÉDIO**

Nessa seção serão apresentados os casos das empresas selecionadas para representar as de médio porte, sendo elas a Sensuale e a Monthal. Esses casos foram elaborados a partir de dados secundários oriundos dos estudos de Lopes e Gomes (2013), por isso as contribuições escolhidas para o presente trabalho estarão referenciadas ao longo do texto. Outra fonte de captação de informações é proveniente dos sítios institucionais das empresas.

### **4.1. Sensuale - Apresentação**

A empresa Sensuale está situada em Nova Friburgo, cidade essa da serra fluminense considerada o maior polo de roupa íntima do Brasil, e iniciou sua produção na década de 90, mais precisamente no ano de 1998. O produto considerado carro chefe comercializado pela empresa é lingerie sexy e tais produtos podem ser achados em mais de 1.200 pontos de venda nos 26 estados do Brasil, além da loja virtual situada em seu sítio. O faturamento anual proveniente do negócio gira em torno de 4,5 milhões de reais. Não existem familiares em sua administração e são 50 funcionários diretos prestando serviços, contando com um diretor. Os principais clientes da empresa são as lojas de *sexy shop* e butiques e os representantes da empresa costumam participar de ao menos duas feiras desse segmento por ano, onde fazem negócios e promovem a marca.

### **4.2. A Internacionalização da Sensuale**

Além de 26 estados brasileiros, os produtos comercializados pela Sensuale podem ser encontrados em 30 países, com pelo menos um país representado nos cinco continentes do mapa. Como exemplos, elencamos aqui alguns países: Alemanha, Angola, Bahrain, Canadá, Chile, Dinamarca, Emirados Árabes, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, EUA, Grécia, Ilhas Reunião, Israel, Itália, Japão, Kuwait, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, México, Nova Zelândia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Singapura, Suíça, Turquia e Ucrânia.

Diferente do que acontece com a maioria das empresas desse ramo quando iniciam o processo de internacionalização, a empresa não utilizou apenas de feiras de negócios internacionais para alcançar seu objetivo, prática comum da área. De acordo com Lopes e Gomes (2013), a estratégia utilizada foi contato exclusivamente via internet, sem obedecer uma estratégia previamente definida. Porém, mesmo sem realizar grandes estudos mercadológicos e também pesquisas, a empresa se destaca como exportadora de produtos do seu ramo de negócio, de acordo com os autores citados.

A grande motivação para expandir as fronteiras de negócio da Sensuale foi a expectativa de crescimento em outros mercados, para assim se fortalecer e resistir a períodos de baixa procura e queda de vendas dentro do mercado brasileiro. Inicialmente o grande alvo a ser conquistado eram os mercados dos países árabes como um todo. Como estratégia competitiva é adotada a ideia de diferenciação e de custos.

Como barreira de entrada no exterior é possível destacar fatores culturais ligados à comunicação. Especialmente no caso do mercado chinês, a dificuldade foi maior devido à mão de obra desse país ser muito barata e assim dificultar a concorrência de empresas provenientes do exterior. O setor têxtil costuma sofrer alterações para se adaptar aos distintos países, pois as medidas corporais variam muito de país para país, no entanto a Sensuale não alterou seus produtos sob a justificativa de que suas roupas são ajustáveis a vários tamanhos.

### **4.3. Sistemas de controle**

No que tange a controladoria, a Sensuale não conta com reuniões formais de planejamento estratégico. Além disso, o monitoramento e avaliação do desempenho da empresa é feito

exclusivamente através de vendas, sendo realizadas comparações com os resultados obtidos em anos anteriores (ARANTES, MOTTIN e GOMES, 2010). Além desse motivo, os autores consideram o Sistema de Controle Gerencial da empresa apenas de nível estável. Isso porque há características de um controle familiar com nível de descentralização médio.

A utilização do capital intelectual como ferramenta de controle não é utilizada de maneira perspicaz pela empresa. Apesar de oferecer treinamentos para seus colaboradores, a empresa não oferece recompensas aos mesmos e também não estipulou um código formal de conduta.

Tais características levam a crer que a contabilidade é utilizada mais para fins burocráticos e fiscais, deixando de lado a importância da mesma para fins gerenciais e estratégicos, o que é corroborado, por exemplo, pela inexistência até mesmo de um orçamento anual.

#### **4.4. Monthal - Apresentação**

A Monthal iniciou suas atividades em 1992 na cidade de Bom Jardim, região serrana do Rio de Janeiro, distante 20 km de Nova Friburgo. Seus produtos são intitulados de “lingerie linha noite” e a empresa se orgulha de ter sido a pioneira da linha *Homewear* no Brasil. A administração da empresa tem presença de familiares que com outros 65 funcionários e três diretores tocam os caminhos da Monthal.

Os principais clientes da Monthal são lojistas e também consumidores finais, que podem encontrar e comprar seus produtos diretamente nas suas cinco lojas físicas ou na loja virtual disponível no sítio da marca. A empresa costuma participar em média de até três feiras relacionadas à indústria têxtil por ano, para fazer networking.

#### **4.5. A Internacionalização da Monthal**

Além de marcar forte presença em todo território nacional, através de suas lojas próprias ou representantes da marca, a Monthal atua em dois mercados internacionais, são eles Itália e Estados Unidos da América. A forma de ingresso nesses países aconteceu através de feiras e representantes comerciais, já que alguns órgãos de apoio ao setor como a Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) transportam os compradores internacionais para feiras nacionais de exposição e também convidam as empresas brasileiras a participarem destes mesmos eventos, mas realizados no exterior; através dos revendedores, geralmente brasileiros, que viajam para fora do país e levam os produtos para serem comercializados (LOPES e GOMES, 2013).

As principais motivações para iniciar o processo de internacionalização foram a diversificação de mercado, o aprimoramento da qualidade de seus produtos e a legislação, vista como mais branda do que no Brasil por haver incentivos fiscais mais vantajosos.

Como barreira de entrada a empresa cita principalmente o câmbio desfavorável a crise mundial que assolava boa parte das economias internacionais no período do início do processo. Tais fatos fizeram com que a estratégia da empresa fosse principalmente investir no mercado interno e isso se nota no baixo nível de internacionalização de sua atuação. Um indicador disso é que os produtos não sofreram modificações para de adaptar ao mercado externo.

#### **4.6. Sistemas de controle**

A empresa conta com um Sistema de Controle Gerencial apenas de nível mediano, até por possuir característica de gestão e administração familiar. Outro agravante para tal nível é que a Monthal ainda se encontra em processo de descentralização gerencial. Apesar de a empresa não utilizar de instrumentos de controle relevantes, após uma consultoria externa foi implementado a

utilização de um *software* chamado ERP, que na prática auxilia a empresa a planejar o dia a dia de uma empresa, no que tange à sua gestão.

Para realizar o planejamento estratégico de suas ações a Monthal conta principalmente com seus diretores e gerentes. Esses recebem feedbacks dos vendedores. O monitoramento dessas estratégias adotadas é realizado através de planilhas contendo todos os passos necessários para a conclusão do objetivo que foi almejado.

O capital intelectual humano é muito valorizado pela Monthal e isso se deve ao fato da empresa ter preocupações com o desempenho de seus colaboradores e agir para que isso não torne uma preocupação. Então, são oferecidos cursos de preparação, metas de produção como recompensa, códigos formais de conduta e um bom relacionamento com o cliente.

Assim como no caso apresentado anteriormente, da empresa Sensualle, as características da Monthal indicam que a contabilidade da empresa é utilizada unicamente para fins fiscais, ou seja, os gestores não aproveitam as ferramentas disponíveis no mercado para gerar diretrizes estratégicas nos momentos de tomada de decisão.

## **5. O CASO DAS EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

Nessa seção serão apresentados os casos das empresas selecionadas para representar as de grande porte, sendo elas a Totvs e a Método Engenharia. Esses casos foram elaborados a partir de dados secundários oriundos dos estudos de Arantes, Mottin e Gomes (2010), por isso as contribuições escolhidas para o presente trabalho estarão referenciadas ao longo do texto. Outra fonte de captação de informações é proveniente dos sítios institucional das empresas.

### **5.1. Totvs**

A Totvs é uma empresa brasileira de tecnologia especialista no desenvolvimento de soluções de negócios para clientes de todos os portes. Seu funcionamento se dá através da criação de softwares, inovação, relacionamento e suporte à gestão. A empresa é a maior do setor de confecção de softwares de aplicativos sediada em países emergentes e além disso é a 8ª maior do mundo em tal setor.

Fundada há mais de trinta anos, seu objetivo inicial era desenvolver softwares para empresas de pequeno e médio porte. O sucesso foi tamanho que hoje em dia a companhia fornece soluções em 11 segmentos para todos os portes e tipos de empresa.

A Totvs foi a primeira do setor em toda a América Latina a abrir capital, na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Conta com mais de 24.200 mil clientes ativos, e também com o apoio de 9 mil participantes. Atualmente sua atuação é realizada em 41 países.

### **5.2. A Internacionalização da Totvs**

Os critérios para escolha dos países alvo para expandir a atuação da empresa foram definidos de acordo com a riqueza (PIB) do país/região, concentração das maiores empresas locais e a quantidade de canais ou integradores dos principais concorrentes. A empresa deixa claro que o foco são países emergentes da América Latina.

Os principais motivos que levaram a empresa a se internacionalizar são principalmente a possibilidade de extensão do Mercado, o aumento *de market share* para a Totvs S/A e retornos maiores que o mercado nacional costuma apresentar. Para isso, a estratégia adotada pela companhia foi a implementação de unidades próprias em países estratégicos, como HUBs regionais, implantação de

franquias e representantes para complementar a cobertura dos mercados principais e atingir mercados de menor expressão.

As principais barreiras enfrentadas pela empresa na internacionalização de sua atuação foram basicamente a necessidade de adaptação do produto, uma vez que os softwares deveriam ser produzidos na linguagem em outro idioma. Mas não foi só isso, a cultura local de cada país, capacitação de profissionais e o desconhecimento da empresa/marca pelos potenciais clientes locais também surgiram como dificuldades.

### **5.3. Sistemas de controle**

Os objetivos da empresa são definidos pelos diretores departamentais da matriz, que são considerados de alto valor hierárquico e estão geograficamente localizados no Brasil. Existe uma área da Totvs que é voltada para as unidades internacionais. Em cada unidade, existe uma equipe especializada no setor que tem capacidade de atender as exigências e demandas de cada mercado.

Um valor conquistado pela empresa no âmbito dos sistemas de controle foi a descentralização que acompanhou a empresa ao longo do seu processo de internacionalização. A estrutura organizacional passou a ser menos centralizadora e familiar. A comunicação interna da empresa passou a não ser mais apenas *top down*, mas também *bottom-up*. Ou seja, todos os colaboradores tinham espaço para fazer suas colocações, o que torna o ambiente da empresa mais democrático e até mesmo saudável.

O impacto principal da internacionalização da empresa sobre os sistemas de controle gerencial da Totvs S/A foi considerado baixo para os sistemas que não necessitavam de adaptações legais devido à legislação (ex: CRM e sistemas para gestão de serviços). Por outro lado, alto para sistemas que necessitavam adaptações legais (ex: Contabilidade/Financeiro).

Quanto aos itens de controle, a Totvs S/A sofreu uma modificação, relacionada aos sistemas operacionais informatizados. Suas alterações foram relacionadas à gestão contábil e financeira, seguindo a legislação local. Já os controles de custo e os medidores de desempenho mantiveram os padrões da matriz.

### **5.4. Método Engenharia**

Fundada em 1973 na cidade de São Paulo, a Método Engenharia é fruto de uma parceria entre amigos de faculdade, na época alunos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP). A intenção era abrir uma empresa para executar pequenos projetos de engenharia, mas com o passar do tempo a empresa se tornou uma das que mais evoluiu em seu mercado, apresentando taxas de crescimento acima da média de mercado e conquistando prêmios pela qualidade do serviço executado.

Durante a década de 70 a economia brasileira era estimulada pelo chamado “milagre econômico” e a empresa prestou muitos serviços à obras públicas, que nesse período eram muito numerosas influenciada pelo nacional-desenvolvimentismo da ditadura militar. Com isso, a jovem empresa cresceu rapidamente, mas logo viu a necessidade de se reinventar ao novo panorama econômico da década 80, que levou o fim das grandes obras públicas e impactou diretamente a empresa. Se antes os projetos de obras públicas chegavam em larga escala, nesse momento o panorama se alterou para uma situação pior.

O planejamento da empresa se converteu para dar foco em um planejamento que se baseasse em qualidade, produtividade e flexibilidade, seguindo três caminhos simultâneos, ou seja, o desenvolvimento tecnológico, o de recursos humanos e o de gestão. A partir disso, os funcionários da empresa conheceram conceitos voltados para profissionalização e produção industrial.

Com o novo planejamento em prática, a empresa revolucionou técnicas de engenharia civil e hoje conta com uma equipe de mais de 4.000 profissionais qualificados para atuar nos segmentos de Edificações, Obras Rápidas e Industriais, através das respectivas unidades de negócios: Método Engenharia, Método Fast e Potencial Engenharia.

### **5.5. A Internacionalização da Método**

Ao longo de sua história a Método realizou parcerias com diversas empresas estrangeiras, numa espécie de intercâmbio de conhecimentos e experiências. O conhecimento adquirido nesse processo teve relevante importância para o início da internacionalização de sua atuação. O primeiro país a ser desbravado foi o Uruguai.

A empresa montou uma unidade de suporte internacional que funcionava no Brasil e tinha colaboradores de diversas nacionalidades. Essa unidade internacional tinha como objetivo aliar as experiências e competência da Método com as contingências exigidas para atuação em cada país que a empresa estivesse atuando. O alvo a ser conquistado sempre foram os países latinos e em 2005 a empresa consolidou sua atuação no continente com a fundação da Método Argentina. A estratégia de internacionalização para o Mercosul foi vista com bons olhos pois fazia parte dos planos da empresa buscar mercados onde as especialidades da Método fossem requeridas dentro de países próximos.

A motivação que levou a Método a internacionalizar sua atuação foi a possibilidade de expansão de mercado, visando assim resistir melhor às variações dos ciclos econômicos. Para alcançar esse objetivo, nos países latinos foram observadas oportunidades como língua local, distância geográfica e também segurança jurídica e fiscal.

Ainda que a empresa tenha escolhido os mercados para onde se expandiria com base em características semelhantes à brasileira, foram encontradas algumas barreiras no caminho. Muitas dessas barreiras foram de aspectos culturais e processuais. Para driblar essas barreiras a empresa teve de desenvolver a habilidade de focar apenas no processo principal e assim gerar flexibilidade para que as unidades de negócio de cada país atuassem atendendo às características e contingências próprias de seu mercado.

### **5.6. Sistemas de controle**

A Método Internacional foi fundada para dar suporte à todas as outras unidades de negócios espalhadas pelo continente latino americano, mas isso não faz necessariamente da Método uma empresa descentralizada no que tange a tomada de decisões. Pelo contrário, a cúpula da empresa é centralizada e está concentrada no Brasil e é a partir de reuniões que aqui que chegam as diretrizes para as unidades de negócio internacional. Mas é importante notar que cada unidade de negócio internacional conta com seu próprio gerente e essas unidades são independentes entre si, respondendo apenas à central brasileira.

A empresa controla suas finanças no modelo de fluxo de caixa individual de cada unidade e não existe também um sistema de controle operacional informatizado único para todas as unidades de negócio. Isso porque, de acordo com a empresa, nesses âmbitos é necessário interagir localmente e se adaptar aos sistemas existentes de cada país que se deseje atuar. Mas no geral é possível afirmar que o fluxo de caixa se apresenta como a principal ferramenta de avaliação de desempenho de cada unidade.



## 6. CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi elencar os desafios e dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno e grande porte ao iniciarem seus processos de internacionalização. A partir disso, podemos afirmar que as empresas de menor porte vão contra algumas contribuições da teoria dessa área.

As empresas menores estudadas aqui não utilizaram, por exemplo, de ferramentas de controle sugeridas como boas práticas pelos teóricos da área. Isso pode ser explicado pelo alto conhecimento de seus gestores sobre a operacionalização da área específica em que atuam, mas também pela falta de conhecimento de ferramentas capazes de ajudá-los e otimizar seus trabalhos, por isso acabam se valendo muito do capital humano em estruturas funcionais (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Já as grandes empresas têm mais conhecimento sobre as ferramentas de controladoria e se valem disso para obter vantagem competitiva. A partir de uma estrutura descentralizada, investem em patentes, marcas, hardwares, softwares, bancos de dados, relacionamento com clientes e assim implementam uma estrutura que apoia a produtividade dos empregados, dando ênfase ao capital estrutural (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Um consenso é que as empresas de todos os portes acabam esbarrando em questões culturais, como idioma, legislação fiscal e tributária, do novo país em que estão se expandindo. A diferença é que empresas de maior porte acabam contendo mais recursos para minimizar esses problemas, pois têm a capacidade financeira de abrir unidades de negócios exclusivas para o novo mercado e assim investem na contratação de pessoas comuns à tais características, além de fazerem parcerias com empresas locais.

As motivações que levam ao processo de internacionalização são comuns à todas empresas pesquisadas, expansão de mercado visando aumento de lucro para poder seguir estável em momentos em que a economia brasileira não estiver ajudando seus negócios.

Uma diferença encontrada foi o planejamento para iniciar a expansão das fronteiras. Enquanto as grandes empresas se planejam e se equipam estruturalmente para esse processo, as empresas menores se valem de oportunidades surgidas ao acaso, em feiras e exposições, e assim valorizam mais o networking do que um planejamento adequado.

Deixamos de sugestão para futuras pesquisas a atualização dos dados utilizados nesse estudo, bem como o recolhimento de dados primários. Dessa forma, as contribuições serão mais precisas e atuais no espaço de tempo.

## 7. REFERENCIAL TEÓRICO

- ANTHONY, R.N.; Govindarajan, V. (2008): *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: McGraw Hill.
- ARANTES, B.R.; MOTTIN, A.; GOMES, J.S. (2010): O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas brasileiras: O caso da Método Engenharia e da Totvs S/A. *Contabilidade Vista & Revista*, V. 21, nº 4, p. 63-87.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005): *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- DYMENT, J. (1987): Strategies and management controls for a global corporations. *The journal of business strategy*, MCB UP Ltd, nº 4, V. 7, p. 20-26, <http://dx.doi.org/10.1108/eb039172>
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. (1998): *Capital intelectual: Descobrendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: MAKRON Books.
- GOMES, J.S. (2006): *O Método de Estudo de Caso Aplicado à Gestão de Negócios*. São Paulo: Ed. Atlas.

- GOMES, J.S.; SALAS, J.M.A. (2001): *Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- LOPES, R.S.S.; GOMES, J.S. (2013): O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor de indústrias têxtil brasileiro: Estudos de casos do segmento de moda feminina. *Revista Universo Contábil*, V. 9, nº 2, p. 6-26.
- ROCHA, A. (2004): *O constructo da distância psicológica: Componentes, mediadores e assimetria*. Rio de Janeiro: Mauad.



### **Pedro Henrique Domingues Curvello**

Turismólogo pela Universidade Federal Fluminense, estudante de mestrado em Administração pela Unigranrio. Atualmente é membro do Núcleo de Pesquisa em Turismo, da Unigranrio, e é editor assistente da Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo.



### **Josir Simeone Gomes**

Contador, Economista, Mestre e Doutor em Administração, Livre-Docente em Contabilidade, Pós-Doutorado na área de Controle de Gestão, curso de Especialização na Harvard Business School. Atuou como Sub-Reitor de Patrimônio e Finanças da UFRJ, Presidente do Conselho Curador da Fundação José Bonifácio, Professor Titular aposentado da UFRJ, Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis no ISEC-FGV, e UERJ, Diretor da COPPEAD/UFRJ, Diretor da Escola de Negócios da Universidade Santo Amaro e Coordenador de Cursos no IBMEC RJ. Atualmente, é Professor do Doutorado, Mestrado e Graduação da Universidade Unigranrio.