

Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A.

Autoria: Adriano Rodrigues, Josir Simeone Gomes

Resumo:

Este estudo se propõe a verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial da Construtora Norberto Odebrecht S.A. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória através do método de estudo de caso, sendo que a principal coleta de dados teve como base duas entrevistas em profundidade, uma com o *controller* e a outra com o gerente de negócios internacionais da empresa. Deste modo, o estudo explora a relação entre os sistemas de controle gerencial da empresa com o plano de referência extraído da revisão da literatura, buscando evidenciar as possíveis modificações em função do processo de internacionalização. Os resultados encontrados são coincidentes em muitos aspectos da literatura, em especial a proximidade dos instrumentos de controle previstos na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) com as abordagens apresentadas sobre controle gerencial. Além disso, ficou constatado que o processo de internacionalização afetou positivamente o sistema de controle gerencial da empresa.

1. INTRODUÇÃO

As práticas de controle gerencial nas organizações internacionalizadas podem possuir similaridades entre as operações executadas no exterior e as operações executadas no país de origem, tais como; preparação do orçamento, análise de variações, avaliação de desempenho, etc. Embora essas práticas sejam similares, é comum nesses casos que diferenças de cunho, principalmente, cultural interfiram no sistema de controle gerencial, além de ter grande influência sobre a maneira como ele é utilizado nos diferentes países (Anthony e Govindarajan, 2002).

Diante destas considerações, percebe-se que um sistema de controle gerencial estará sujeito a adaptações ou modificações quando uma organização empresarial resolve internacionalizar suas atividades. Dentro deste contexto, o presente estudo se propõe a verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial da Construtora Norberto Odebrecht S.A.

De modo mais específico, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- ← Analisar as possíveis modificações nos sistemas de controle gerencial em decorrência do processo de internacionalização da empresa pesquisada; e
- ← Explorar a relação existente, em termos de proximidade ou afastamento, entre os sistemas de controle gerencial da empresa pesquisada e a literatura sobre controle gerencial.

Cabe ressaltar que o estudo poderia ser feito com base em diversas abordagens sobre controle gerencial. No entanto, para os propósitos desta pesquisa, serão priorizadas aquelas que enfatizam a importância dos aspectos motivacionais e comportamentais dos sistemas de controle gerencial. Tais abordagens podem ser encontradas em Anthony (1965,2002), Flamholtz (1979), Maciariello e Kirby (1994), Macintosh (1994), Merchant (1998), Gomes (1983,1999), dentre outros autores.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, o estudo abordou os diferentes tipos de empresas internacionalizadas (Bartlett e Ghoshal, 1992; Canals, 1994; Dymont, 1987) e os

aspectos econômicos (Williamson, 1975; Dunning, 1988) e comportamentais (Johanson e Vahlne, 1990) deste processo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Principais abordagens sobre controle gerencial

É comum encontrar na literatura sobre controle gerencial uma variedade de definições referentes ao termo controle, tendo em vista as diferentes interpretações que os diversos estudiosos apresentam sobre este assunto. Deste modo, o que se pretende neste momento é realizar uma revisão das principais abordagens sobre controle gerencial, com o intuito de propiciar uma fundamentação adequada ao estudo proposto.

Em primeiro lugar, será utilizada a tese de doutorado de Gomes (1983) para apresentar de forma sucinta as principais abordagens sobre controle gerencial vigentes até o início da década de 80. Tais abordagens foram desenvolvidas por Anthony (1965), Lorange e Morton (1974), Hofstede (1975) e por Flamholtz (1979), sendo, também, conhecidas como abordagens clássicas de controle gerencial.

Para Anthony (1965), controle gerencial é o processo através do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização. Dentro desta perspectiva, Anthony propõe um modelo pragmático do processo de controle, desenvolvido a partir do estudo da estrutura organizacional e fortemente baseado no conceito de centros de responsabilidade e na avaliação de desempenho.

Pressupondo a existência de diferentes níveis de decisão, o objetivo do sistema de controle gerencial é o *goal congruence*, ou seja, fazer com que os objetivos das pessoas coincidam com os objetivos da organização. No entanto, não leva em conta o sistema de valores das pessoas quando assume que os elementos aceitam a necessidade de controle, como se fossem compelidos por uma motivação racional.

Ao formular este plano de referência, Anthony também pretendeu distinguir o processo de controle gerencial do processo de planejamento estratégico e do controle operacional existente nas organizações. Deste modo, do planejamento estratégico o controle gerencial deve buscar os objetivos da organização e as orientações para alcançá-lo, enquanto para o controle operacional deve fornecer parâmetros que certifiquem se as tarefas estão sendo conduzidas eficaz e eficientemente.

Mais do que classificações e níveis de decisões, Lorange e Morton (1974) preferem salientar o caráter orgânico do controle gerencial, em função de sua necessidade de adaptações e conformações a imposições ambientais externas e internas, ou seja, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Neste caso, o processo de controle gerencial é dividido dentro do processo de identificação da variável de controle, do processo esquemático de direção de curto prazo e do processo de acompanhamento de desempenho de curto prazo.

Ainda de acordo com Lorange e Morton, o sistema formal de planejamento de longo prazo possui influência direta sobre o sistema de controle gerencial, pois nele serão encontrados expectativas de mudança do ambiente externo. Além disso, a instabilidade do meio-ambiente faz com que as medidas baseadas em unidades monetárias se tornem insuficientes como variáveis de controle, enquanto a diversificação e complexidade das organizações requerem sistemas de planejamento e controle mais flexíveis. Assim, diferentemente da abordagem de

Anthony, não existe uma preocupação com a classificação de decisões, mas uma atenção direcionada ao funcionamento do sistema de controle gerencial.

Na abordagem de Hofstede (1975), a implantação de um sistema de controle gerencial requer mudanças significativas na filosofia de controle da empresa, por se basear em uma visão mais ampla de um processo sócio-psicológico bastante diferente dos sistemas tradicionais. A essência do seu plano de referência está centrada em variáveis políticas, como negociação, valores e julgamentos.

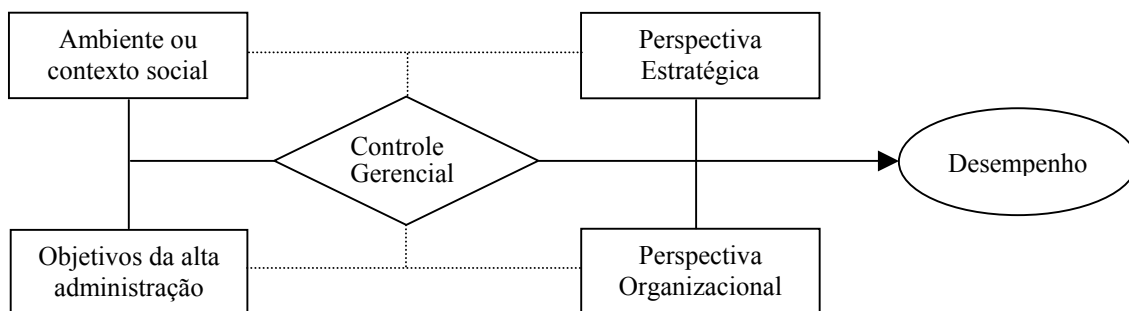
Desta forma, Hofstede rejeita o modelo cibernético de controle como um modelo de controle gerencial. Cabe ressaltar que a partir desta visão é comum se chegar a princípios gerais de controle que possam ser aplicados a diferentes situações, ou seja, o controle cibernético representa uma abordagem lógica e abstrata ao estudo dos sistemas de controle. Como alternativa Hofstede sugere o processo homeostático, que embora seja composto de elementos cibernéticos, não considera a divisão do trabalho entre unidades controladoras e controladas. Neste caso, o controle rígido de pessoas e atividades dá lugar a um sistema de controle baseado em grupos semi-autônomos, ou seja, direcionado ao autocontrole.

Já para Flamholtz (1979), o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização. Nessa abordagem a motivação de indivíduos ou grupos é o elemento-chave, não se tratando de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização.

O plano de referência de Flamholtz ao mesmo tempo em que enfatiza os aspectos comportamentais das pessoas envolvidas na organização destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial. Nesse sentido, ele demonstra que os sistemas de controle são mais probabilísticos do que determinísticos, ou seja, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence*. Neste Sentido, a falta de consideração adequada aos aspectos comportamentais proporciona consequências “disfuncionais” no comportamento das pessoas, tais como desvio de objetivos e distorção/manipulação das medidas de controle.

Já nas décadas de 80 e 90, percebe-se um maior interesse em entender a relação existente entre o contexto social e organizacional e os sistemas de controle gerencial. De acordo com Macintosh (1994, p.87) “a premissa básica é a de que há importantes ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial e que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho”.

Com base nesta concepção, o controle gerencial passa a ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu ambiente ou contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração. Sendo que ambas perspectivas devem ser direcionadas para o desempenho, conforme sintetizado na representação a seguir:



Adaptado de Macintosh (1994, cap.6, p. 87-109)

Macintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se ao mesmo. Assim, a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma empresa pretende competir em seu ambiente, incluindo os mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano.

Também sob a perspectiva estratégica, Atkinson (1998) afirma que a contabilidade e o controle gerencial precisam articular-se com as opções estratégicas escolhidas pelas empresas para se tornar um colaborador importante, visando o sucesso da organização. Neste sentido, as medidas de desempenho estratégico devem proporcionar ações que estejam orientadas para manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização.

Já sob a perspectiva do controle organizacional, Berry et al. (1995) abordam que o controle diz respeito a todos, quer se trate de um gerente na direção de um departamento, do presidente de uma multinacional tentando controlar suas empresas, ou apenas um indivíduo afetado pelas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Em fim, o controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, com intuito de direcioná-las aos objetivos traçados pela alta administração.

Dentro deste contexto, o que irá definir a adoção de um ou outro sistema de controle serão as características da organização e, também, do contexto social. Sendo que a dimensão da organização, as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização das atividades compreendem características da organização; enquanto o ambiente externo, o grau de dinamismo do mercado e a concorrência moldam o contexto social.

Percebe-se, através destas várias abordagens, que é grande o número de variáveis determinantes do sistema de controle gerencial a ser utilizado por uma organização. Deste modo, Gomes e Salas (1999) propõem diferentes tipos de controle com base na dimensão da organização (pequena ou grande), no contexto social (local ou internacional), na estrutura (centralizada ou descentralizada) e na formalização do sistema (limitada ou elevada). A tipologia de controle é representada da seguinte forma:

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

Adaptado de Gomes e Salas (1999, p.56)

O controle familiar é utilizado em empresas cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social facilitam um controle mais informal. Neste tipo de organização a gerência realiza um controle muito centralizado, onde não se atribui importância aos mecanismos formais e aos sistemas de controle financeiro. A delegação de autoridade é baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança.

O controle burocrático é próprio de ambientes pouco competitivos e de organizações de grande porte, centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. Baseia-se em regras e normas rígidas, com uma acentuada distância hierárquica entre os diversos níveis e uma cultura avessa à mudança. Ênfase nos mecanismos formais e nos controles financeiros.

O controle por resultados é mais comum em contextos sociais competitivos e baseia-se em controles financeiros. Possui um elevado grau de descentralização e a utilização ampla de centros de responsabilidade avaliados por resultados. Devido à grande dimensão deste tipo de empresa e ao maior grau de autonomia e responsabilidade, é comum o emprego de sistemas formais de procedimentos para facilitar o controle. Para tanto, mecanismos sofisticados de controle financeiro são utilizados.

Por fim, o controle *ad-hoc* baseia-se na utilização de mecanismos não formais que promovam o autocontrole. É comum em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, que dificultam a formalização dos procedimentos, como os encontrados em empresas de alta tecnologia, publicidade, consultoria, etc. Pode se desenvolver em estruturas bastante descentralizadas, mas com limitada utilização de medidas financeiras.

É importante observar que apesar desta distinção, pode-se encontrar em muitas organizações sistemas de controle gerencial com características de mais de um dos tipos de controle apresentados anteriormente. Como por exemplo, uma empresa com vários departamentos controlados de formas diferentes, ou seja, burocráticos (departamento contábil e jurídico), familiares (no caso de gestão centralizadora), por resultados (departamento de vendas) e *ad-hoc* (departamentos de P&D).

2.2 O processo de internacionalização de empresas

Para se discutir sobre internacionalização de empresas, torna-se necessário abordar várias linhas de pensamento nas quais suas fundamentações são originadas tanto da economia quanto da administração. De acordo com Barretto (1998), enquanto do ponto de vista econômico se desenvolveram as teorias do comércio internacional e a visão macro do processo de internacionalização, um enfoque alternativo foi dado no âmbito da administração, ao propor explicações sobre o processo pelo qual uma empresa ingressa no mercado internacional e a influência das atitudes, percepções e expectativas dos seus executivos (também conhecido como enfoque comportamental).

No que se refere à classificação das empresas internacionalizadas, normalmente, são apresentados os seguintes tipos (Bartlett e Ghoshal, 1992; Canals, 1994; Dymont, 1987):

- ← *Empresa exportadora* – Fase inicial do processo de internacionalização, sendo que as unidades operacionais ficam, normalmente, no país de origem.
- ← *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 através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais;
- ← *Empresa global* – O modelo multinacional demonstrou alguns problemas e no final dos anos 70 houve uma tendência oposta, na qual a empresa adotava estratégias coordenadas com todos os países onde operava. Desta forma, o objetivo é adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, sendo que suas atividades críticas devem se concentrar em um ou poucos países.
- ← *Empresa transnacional* – É 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 e Ghoshal, 1992, p.85). Sendo assim, a receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado que engloba todos os envolvidos na organização.

Para uma melhor compreensão desta classificação será apresentado no próximo tópico como as estratégias de cada um destes tipos de empresa internacionalizada podem influenciar seus sistemas de controle gerencial. Neste momento, serão abordados os dois enfoques do processo de internacionalização (o econômico e o comportamental).

Enfoque econômico

Esta corrente de pensamento do processo de internacionalização de empresas é fundamentada, principalmente, no conceito de custo de transação enunciado por Williamson (1975). As duas principais teorias de internacionalização proveniente do enfoque econômico são a “teoria da internalização” e o “paradigma eclético da produção internacional”.

A teoria da internalização estuda a internacionalização sob a ótica de se deve ou não internalizar as atividades da empresa. Sendo assim, esta teoria seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais, pois visa analisar qual o 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.

Partindo de 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: (1) as vantagens específicas da propriedade das firmas relativas à produção no exterior; (2) a propensão a internalizar mercados e (3) 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 atuando nos mercados internacionais através da produção no exterior. Dunning (1988) considerou ainda a necessidade de integração das teorias econômica e comportamental da firma para melhor entendimento da firma multinacional, em especial deveria se identificar e avaliar padrões sistemáticos de tais comportamentos.

Enfoque Comportamental

A principal escola desta corrente é a nórdica, especialmente da Universidade de Uppsala, que desenvolveu o modelo de Uppsala. 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 1 – não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio 2 – exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio 3 – estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;
- Estágio 4 – unidades de operações no exterior (produção, por exemplo).

De acordo com Johanson e Vahlne (1990, p.13), “essa seqüência 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 através das pesquisas que originaram este modelo, um desenvolvimento das operações internacionais através de passos pequenos até a realização de maiores investimentos em produção no exterior. Deste modo, uma empresa começa exportar para um país através de representantes, depois estabelece uma subsidiária de vendas e, por fim, começa a produzir efetivamente naquele país.

2.3 Impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial

Dentre os autores que tratam especificamente do controle gerencial em empresas internacionalizadas (ver Anthony e Govindarajan, 2002; Maciariello e Kirby, 1994; Merchant, 1998; entre outros), observa-se um tratamento de maneira relativamente semelhante ao tema. Em primeiro lugar, é destacada 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 uma grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema é usada. Isto ocorre porque pessoas de diferentes origens têm preferências e reações diversas a controles gerenciais, o que evidencia o caráter comportamental do controle.

Dentre os problemas de ordem técnica ou operacional nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior, Anthony e Govindarajan (2002) destacam a política de preços de transferência e as taxas de câmbio.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p.908-909), outras considerações devem ser incluídas na definição do preço de transferência de operações no exterior, além das observadas no âmbito doméstico, tais como:

- ← *Tributação* – refere-se às diferenças entre taxas de impostos existentes entre os países;
- ← *Regulamentos Governamentais* – podem restringir a liberdade da organização determinar os preços de transferência que maximize seu lucro global;
- ← *Controles de Câmbio* – podem limitar os montantes de importação de certas mercadorias devido a variações nos preços;
- ← *Acumulação de Recursos* – Uma empresa pode desejar acumular recursos num país e não em outro;
- ← *Sociedades em Cota de Participação (Joint Ventures)* – Realizar este tipo de parcerias com empresas no exterior pode restringir a liberdade da organização em virtude da resistência da parceria estrangeira em incorrer em eventuais prejuízos.

Estas considerações são importantes, pois afetando a maneira como o preço de transferência é constituído irá, conseqüentemente, afetar a avaliação de desempenho das unidades operacionais instaladas no exterior.

No que diz respeito aos possíveis problemas em virtude das taxas de câmbio, pois as operações de empresas internacionalizadas podem ser feitas em diversas moedas, existe uma concordância entre os autores (Anthony e Govindarajan, 2002; Maciariello e Kirby, 1994; Merchant, 1998) para que a uma unidade localizada no exterior não deva ser responsabilizada pelos resultados obtidos da conversão das demonstrações para a moeda da empresa do país de origem.

Dentre os problemas de ordem cultural freqüentemente encontrados destacam-se a língua, os costumes, as práticas de negócio, 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 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 relevante, observado por Maciariello e Kirby (1994), é a estratégia que a organização adota para a sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores-chaves 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 de 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 negócios separados cujas estratégias podem variar de um país para outro, utilizando para esta finalidade relatórios de controle voltados para 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 dos resultados da matriz da corporação.

Todavia, 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 da organização central controlar as estratégias das subsidiárias se reduz.

Já 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 auto-adaptável 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”. Deste modo, desenvolveram um estilo de controle que se tornou familiar e confortável, mas para muitas empresas a busca da simplicidade foi suplantada pela necessidade de maior sofisticação e flexibilidade organizacional.

Sendo assim, 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 o 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, 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.

3. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa exploratória através de estudo de caso. Conforme definido por Gil (1996, p.45), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Sendo assim, este tipo de pesquisa possibilitou aprimorar idéias e consolidar intuições.

O emprego do método de estudo de caso como estratégia de pesquisa ocorreu em função da sua melhor adequação para coletar e analisar as provas empíricas desejadas. Isso porque o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características e significados dos eventos da vida real. Além disso, como observa Yin (2001, p.32), o estudo de caso é adequado quando se tratar de uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Foram utilizados como coleta de dados as seguintes fontes:

- ← Duas entrevistas em profundidade (duração de 60 minutos cada), a primeira com o responsável pelos negócios internacionais e a segunda com o responsável pela controladoria da empresa (*controller*);
- ← Site institucional na Internet, artigos em revistas e jornais de negócios;
- ← Documentos disponíveis da própria empresa.

Em primeiro lugar o caso foi estruturado em forma narrativa, sendo explorada a riqueza dos detalhes que uma entrevista em profundidade proporciona. Após esta etapa, foi realizada a análise do caso a luz do plano de referência extraído da revisão da literatura. Cabe ressaltar que os principais direcionadores destas análises foram as duas questões de pesquisa, conforme a seguir:

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

4. O CASO DA CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.

4.1 A empresa e seus serviços

A Construtora Norberto Odebrecht, embrião do Grupo Odebrecht, foi fundada na Bahia em 1945 por Norberto Odebrecht, que deu continuidade à atuação paterna no ramo da engenharia e construção. Durante os primeiros anos, sua atuação se restringiu a Salvador e interior da Bahia. Nos anos 60, a empresa se expandiu para o Nordeste, aproveitando o desenvolvimento da região incentivado pelos investimentos da Sudene. Neste período, houve a construção de obras que necessitavam de logísticas complexas que ajudaram a capacitar as equipes da empresa para novos e maiores projetos. Já na década de 70, estendeu suas atividades para as

regiões Sudeste e Sul do Brasil onde teve grandes desafios como construções de metrô, usinas nucleares, emissários submarinos, aeroportos e grandes pontes.

Após 34 anos de atuação no segmento de engenharia e construção, a Odebrecht deu início, em 1979, ao processo de diversificação de suas atividades. Com este intuito adquiriu participação acionária na Companhia Petroquímica de Camaçari, Salgema, Poliolefinas S.A. e Unipar. Na década de 90, com o programa brasileiro de privatizações, adquiriu o controle de várias empresas químicas e petroquímicas e passou a atuar com participações em empreendimentos nas áreas de infra-estrutura, serviços públicos e celulose.

Cabe ressaltar que em 1981 foi criada a holding Odebrecht S.A., empresa que representa e consolida o grupo, com o objetivo de manter a unidade filosófica e propiciar o direcionamento estratégico do conjunto de empresas. A partir daí o Grupo Odebrecht passou a ter a seguinte estrutura:

| | | |
|---------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Negócios | Construtora Norberto Odebrecht S.A. | Prestação de serviços de projeto, suprimento, construção e gerenciamento em construção civil pesada e montagem eletromecânica. Prestação de serviços de engenharia especializada em petróleo e gás. |
| | Braskem S.A. | Produção de termoplástico, soda-cloro e matérias-primas para empresas químicas e petroquímicas. |
| Participações | Odebrecht Serviços de Infra-estrutura S.A. | Prestação de serviços públicos mediante concessão, com foco em operação de pontes e rodovias. |
| Empresas Auxiliares | Odebrecht Corretora de Seguros | Análise e administração dos riscos inerentes às atividades das empresas do grupo Odebrecht. |
| | Odeprev – Odebrecht Previdência | Entidade de previdência privada que opera planos para os integrantes do grupo Odebrecht. |
| | Fundação Odebrecht | Instituição sem fins lucrativos que promove e apóia programas com foco na educação de adolescentes. |

Sendo assim, é importante evidenciar que não se pretende estudar todo o Grupo Odebrecht, mas somente o caso da empresa “Construtora Norberto Odebrecht S.A.”, que possui 26.000 integrantes (funcionários) e é considerada a maior empresa da América Latina no setor de engenharia e construção. Atualmente, a empresa atua nos seguintes segmentos: barragens, hidrelétricas, termoeletricas, usinas nucleares, linhas de transmissão, edificações, rodovias, ferrovias, metrô, túneis, pontes, viadutos, aeroportos, portos, saneamento, irrigação, mineração, montagem, oleodutos, gasodutos, óleo e gás.

O setor público, de um modo geral, sempre foi o principal cliente da empresa, tendo em vista sua expressiva participação em construções de infra-estrutura. Entretanto, com as grandes privatizações no Brasil a partir da década de 90, houve um aumento considerável de clientes provenientes do setor privado, especialmente empresas que obtiveram concessões para explorar alguns serviços que antes eram realizados pelo setor público.

Tendo em vista sua atuação na construção civil pesada, é comum a empresa realizar investimentos de capital em proporção superior aos gastos com pessoal. Além disso, pode-se dizer que o tipo de serviço prestado pela empresa requer uma parcela de investimentos em recursos tangíveis superior a outros tipos de serviços (serviços profissionais, por exemplo). Por outro lado, os entrevistados identificaram como os principais intangíveis incorporados aos serviços prestados: a marca já consolidada da empresa, o atendimento personalizado aos clientes, os prazos de entrega das construções, a qualificação do seu pessoal, a inovação e produtividade.

Outra característica dos serviços prestados pela empresa é que eles não podem ser considerados como padrões, pois é comum o cliente participar ativamente nas diferentes etapas dos projetos, desde a elaboração do contrato até a conclusão da obra. Para tanto, o fluxo de produção/prestação dos serviços devem seguir os planos e programas de ação preparados pelos gestores da empresa.

4.2 O processo de internacionalização

Em 1980, a Odebrecht iniciou sua atuação internacional, com a construção da hidrelétrica de Charcani, no Peru, e do sistema hidrelétrico de Colbún-Machhicura, no Chile. Dentre os fatores que levaram a empresa internacionalizar suas atividades, destacam-se:

- ← Cultura empresarial voltada para o crescimento
- ← Criar imagem de empresa internacional

O primeiro passo do processo de internacionalização foi dado na América do Sul, pois a direção da empresa acreditava que nesta região seria possível minimizar choques culturais e facilitar a transferência de recursos humanos e materiais. No entanto, ao longo da década de 80, a empresa expandiu essa atuação para países da África (Angola, Moçambique e África do Sul) e outros países da América Latina (México e Equador, por exemplo). Já nos anos 90, marcados pelo aprimoramento e competitividade da empresa no mercado internacional, a Odebrecht passou a atuar nos Estados Unidos e países da Europa (Inglaterra, Alemanha e Portugal).

Atualmente, a Construtora Norberto Odebrecht está atuando nos seguintes países além do Brasil: Angola, Argentina, Colômbia, Chile, Equador, Estados Unidos, México, Peru, Portugal, República Dominicana e Venezuela. Cabe ressaltar que, em 2002, 67% do faturamento da empresa já eram provenientes de serviços prestados no exterior.

Em cada país onde a empresa atua existe um superintendente responsável por todos os contratos de prestação de serviço daquela região, que além de buscar parcerias locais também conta com o total apoio da empresa no sentido de enviar funcionários brasileiros para a realização das obras. De acordo com relato do entrevistado, a decisão de investir na prestação de serviços em um país não é impulsionada por um único projeto, mas “somente quando a empresa percebe a existência de um mercado para ser explorado por 50 anos”. O objetivo da empresa sempre foi operar em cada país como empresa local, mas com visão global. Para tanto, sempre são recrutados profissionais nativos que, aliados aos profissionais expatriados do Brasil, fortalecem o conceito de atuação local com visão global.

Tendo em vista a diversidade de regiões em que empresa passou a atuar, foi muito comum encontrar dificuldades originadas por diferenças culturais, idiomáticas, legislações, conflitos armados, dentre outros problemas. Para superar todas estas dificuldades, ainda de acordo com o entrevistado:

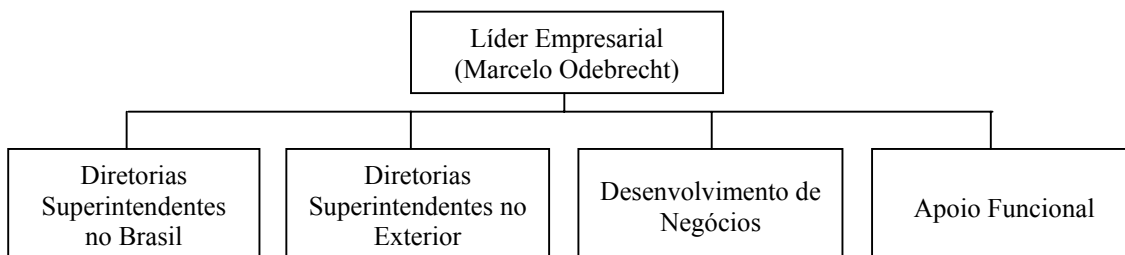
“O principal instrumento a favor da empresa foi a capacidade do brasileiro de se adaptar as mais diferentes realidades. A miscigenação do povo brasileiro é um fator muito importante no desenvolvimento de gestores e funcionários capazes de conviver com diferenças”.

Devido às particularidades dos serviços de construção pesada, a empresa encontrou dificuldades em alguns países, especialmente naqueles menos desenvolvidos, como escassez de recursos materiais e humanos. Diante desta limitação, a empresa teve que enviar grandes quantidades de suprimentos (comidas, bebidas, remédios, etc.) e criar estruturas (hospitais, alojamentos, etc.) que possibilitassem dar condições de trabalho aos seus profissionais.

Uma das principais estratégias internacionais que a empresa está colocando em prática no momento é a integração dos países da América do Sul. Esta estratégia visa criar uma infraestrutura que viabilize uma efetiva integração dos países desta região, a exemplo do que foi feito na Europa. Cabe ressaltar que o principal objetivo da empresa ao executar esta estratégia é atuar internacionalmente respeitando os interesses geopolíticos do Brasil.

4.3 O sistema de controle gerencial

Em linhas gerais, a empresa encontra-se organizada da seguinte forma:



Existem cinco diretorias superintendentes no Brasil, duas estão segregadas por região (Sul/Sudeste e Norte/Nordeste/Centro) e três por setor ou atividade (Energia, Plantas industriais e EIT – empreendimento, imobiliário e turismo). Já no exterior existe, normalmente, uma diretoria superintendente para cada país onde a empresa atua. O desenvolvimento de negócios e o apoio funcional dão suporte a toda estrutura no que diz respeito ao planejamento e desenvolvimentos de novos serviços, aspectos jurídicos e financeiros.

Cada superintendência é responsável por todos os contratos de prestação de serviços relacionados a sua área de atuação. Para tanto, cada projeto desenvolvido possui um diretor de contrato que é o responsável direto pela execução dos serviços estabelecidos entre a empresa e seu cliente. De acordo com o entrevistado “para cada contrato de prestação de serviço é constituída juridicamente uma empresa que terá como principal empresário o diretor de contrato, que por sua vez contará com o total apoio do seu diretor superintendente”.

A empresa considera como empresários parceiros todos aqueles que se encontram até o nível de diretor de contrato. Neste sentido, o líder empresarial e os superintendentes estabelecem os objetivos gerais e específicos da empresa e os comunicam aos diretores de contrato, que ficam encarregados de preparar o *plano de ação* e o *programa de ação*, considerados pelos entrevistados “como os instrumentos formais de comunicação e avaliação dos objetivos da organização” (mais adiante serão apresentados seus principais conteúdos).

Ainda de acordo com os entrevistados, a descentralização foi o caminho encontrado pela empresa, desde suas origens, para promover a estratégia de crescimento sadio, equilibrado e continuado. Isso porque esta estratégia favorece o contato permanente e direto com os clientes, possibilitando a percepção clara de suas necessidades. Nesse sentido, a idéia que caracteriza a marca Odebrecht é “uma grande empresa com espírito de pequena empresa”.

As unidades de negócios da Odebrecht são constituídas com base no conceito de centro de resultado, pois o empresário da pequena empresa conhecido como diretor de contrato é responsável por conciliar o que o cliente está disposto a pagar (receitas) e os gastos necessários para produzir os bens e serviços constantes na proposta (custos). Para controlar o fluxo interno de bens e serviços entre as unidades de negócios a empresa utiliza políticas de preços de transferência baseado na negociação entre as partes envolvidas. É comum nestas negociações utilizar a opção do valor de custo, por ser considerado em muitos casos como um

critério objetivo e justo. A empresa só interfere nestas negociações quando ocorre algum impasse.

Os principais relatórios de avaliação de desempenho, baseado em indicadores financeiros e econômicos, são os seguintes:

- ← Na unidade de negócio: demonstrativo de resultado gerencial (margem bruta e líquida), fluxo de caixa indireto, fluxo de caixa operacional e balanço patrimonial.
- ← Em nível corporativo: resultado líquido consolidado, geração líquida de caixa da operação corrente, balanço patrimonial consolidado (EBITDA) e indicadores de valor agregado e retorno (WACC, ROCE)

A empresa também utiliza relatórios que contemplam indicadores não financeiros, especialmente aqueles direcionados para sobrevivência, crescimento e perpetuidade. Estas metas têm o seguinte elenco mínimo obrigatório:

- ← Prazos de entrega;
- ← Inovação, produtividade e qualificação das pessoas;
- ← Relação com a comunidade, responsabilidade social e agressões ao meio ambiente;
- ← Indicadores de saúde e segurança.

No que diz respeito a incentivo financeiro aos gestores, existe um programa que tem como base de cálculo da distribuição o RIFCC (resultado internado ao final do ciclo completo) deduzida a TRR (taxa de remuneração do risco). O RIFCC, conceito desenvolvido internamente, é a geração líquida de caixa ao final do contrato e a TRR é um percentual que visa reconhecer o risco do capital investido no negócio, assim é estabelecido um piso de resultado abaixo do qual não existe distribuição. Além disso, a empresa está estudando a possibilidade de também utilizar um incentivo financeiro baseado no seu resultado global.

Outro aspecto muito importante do sistema de controle gerencial da empresa foi o desenvolvimento da “Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO”, que é considerada a referência cultural comum que orienta a atuação de todos os colaboradores da empresa (líderes e liderados). A TEO pode ser considerada o principal instrumento de controle gerencial da empresa, tendo em vista sua abrangência e nível de detalhamento. Entretanto, ela não é considerada uma “camisa-de-força” para tolher a iniciativa, a criatividade e o estilo das pessoas, mas visa criar condições que potencialize a capacidade gerencial de seus colaboradores. Em linhas gerais, a TEO é constituída dos seguintes itens:

- ← Princípios fundamentais: confiança nas pessoas, satisfação dos clientes, retorno aos acionistas, atuação descentralizada, parceria entre os integrantes, autodesenvolvimento das pessoas e reinvestimento dos resultados.
- ← Conceitos essenciais: descentralização, delegação planejada, tarefa empresarial, resultados e responsabilidade social.
- ← Critérios operacionais: Ser humano e seu desempenho, domínio dos negócios, educação para o trabalho, fornecimento de apoio, parceria e partilha, superação de erros, imagem da organização, saúde, segurança, qualidade de vida e meio ambiente.
- ← Plano de ação: Abrange o período de três anos e contempla basicamente objetivos gerais, cenários, estratégias, orçamentos e macro-indicadores de desempenho.
- ← Programa de ação: Abrange o período de um ano e contempla basicamente orçamentos, resultados relacionados com a sobrevivência (produtividade, liquidez, imagem, rentabilidade), resultados relacionados com o crescimento (inovação,

educação pelo trabalho, patrimônio tangível) e resultados relacionados com a perpetuidade (responsabilidade social, formação de novos e melhores empresários).

Também foi mencionado pelo entrevistado que a internacionalização afetou positivamente os instrumentos de controle gerencial, pois a exposição a diferentes contextos permitiu a empresa conhecer, utilizar e aprimorar novos instrumentos de controle, que estão previstos na “Tecnologia Empresaria Odebrecht – TEO”. Além disso, permitiu aos empresários uma capacitação multidisciplinar na medida em que diferentes contextos foram vividos e as experiências absorvidas.

5. ANÁLISE DO CASO

O quadro a seguir apresenta um sumário da análise do caso da Construtora Norberto Odebrecht. Para tanto, foram relacionados os três itens que compõem o plano de referência apresentado na revisão da literatura com os principais resultados encontrados:

| <i>Plano de Referência</i> | <i>Resultados encontrados na Construtora Norberto Odebrecht</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Abordagens sobre controle gerencial</i> | <ul style="list-style-type: none"> ← Estrutura descentralizada por centros de resultado. ← Preços de transferências negociados. ← Os objetivos são definidos de forma participativa. ← A comunicação e avaliação dos objetivos são formais. ← O plano de ação e o programa de ação contemplados na “TEO” são os principais instrumentos de controle gerencial. ← A avaliação de desempenho é formal e congruente com os objetivos da organização. Para tanto, são utilizados indicadores financeiros e não financeiros. ← O único incentivo financeiro aos gestores tem como base um indicador denominado RIFCC. ← O tipo de controle coincide com o controle por resultado. |
| <i>O processo de internacionalização</i> | <ul style="list-style-type: none"> ← Sua estratégia é transnacional. ← Apresenta subsidiária em nível avançado em diversos países. ← Foi utilizado o investimento direto como modo de entrada no mercado externo, visando minimizar os custos de transação. ← Encontra-se no último estágio do modelo de Uppsala. |
| <i>Impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial</i> | <ul style="list-style-type: none"> ← Aprimorou a flexibilização dos sistemas de controle gerencial. Tendo em vista as dificuldades originadas por diferenças culturais, especialmente as divergências entre legislações. ← Efetivou a descentralização das decisões. ← Possibilitou a criação de mecanismos que minimizam problemas originados por diferenças cambiais. ← Teve de superar impasses na definição de preços de transferência. |

A estrutura do sistema de controle gerencial da empresa aproxima-se da abordagem de Anthony (1965), tendo em vista a estrutura organizacional baseada no conceito de centros de responsabilidade e a existência de diferentes níveis de decisão. A avaliação de desempenho da

empresa apresenta convergência com as abordagens de Lorange e Morton (1974) e Flamholtz (1979), por serem preparados relatórios que contemplam indicadores financeiros/econômicos e indicadores não-financeiros/operacionais. Entretanto, a política de incentivo aos gestores direciona o comportamento das pessoas para resultados financeiros, pois está baseada na geração líquida de caixa prevista no indicador denominado RIFCC, o que pode gerar consequências disfuncionais no comportamento e nas decisões dos gestores.

Em linhas gerais, os conceitos previstos na Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, especialmente o plano de ação e o programa de ação, são coincidentes com a perspectiva estratégica (Macintosh, 1994; Atkinson, 1998) e com a perspectiva organizacional (Berry et al., 1995) do controle gerencial. Desta forma, enquanto o plano de ação propicia a empresa agir sobre seu ambiente o programa de ação apresenta os instrumentos que devem ser utilizados por todas as pessoas da organização para atingir os objetivos traçados. Além disso, de acordo com a classificação apresentada por Gomes e Salas (1999), o tipo de controle da empresa coincide principalmente com o controle por resultado.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, a estratégia utilizada pela Odebrecht é transnacional, pois no intuito de expandir em mercados tão diversificados a empresa teve de desenvolver um estilo de controle que fosse familiar e confortável, onde a busca da simplicidade resultou em maior sofisticação e flexibilidade organizacional. Atualmente, encontra-se no último estágio do modelo de Uppsala, com investimentos diretos em quase todos os continentes do mundo.

Por fim, pode-se dizer que o processo de internacionalização afetou positivamente o sistema de controle gerencial, pois os diferentes contextos vividos pela empresa permitiram o aprimoramento e flexibilização dos seus instrumentos de controle, tais como: (1) novas políticas de preços de transferência; (2) mecanismos que minimizam problemas originados por diferenças cambiais; (3) descentralização das decisões e (4) capacitação multidisciplinar dos empresários em função das diferenças culturais.

6. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A atuação internacional da Construtora Norberto Odebrecht é fruto, principalmente, de sua cultura empresarial voltada para o crescimento. Neste sentido, a empresa sempre buscou utilizar a descentralização das decisões para promover uma estratégia de crescimento sadio, equilibrado e continuado.

Diante de uma expansão nacional e internacional tão intensa, a empresa desenvolveu ao longo de sua história a capacidade de se adaptar em diferentes contextos e realidades. Para tanto, foi necessário desenvolver uma estrutura organizacional flexível e um processo gerencial ágil o suficiente para atender diferentes demandas. Desta forma, a empresa optou em criar seus próprios sistemas de controle sem a preocupação de utilizar instrumentos de controle já desenvolvidos (como EVA[®] e *Balanced Scorecard*, por exemplo), pois seu objetivo foi obter maior sofisticação e flexibilidade dos sistemas de controle favorecendo a simplicidade em detrimento de instrumentos considerados complexos.

Conforme os resultados obtidos na análise do caso, muito embora não possam ser generalizados, são coincidentes em muitos aspectos da literatura, em especial a proximidade dos instrumentos de controle previstos na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) com as abordagens sobre controle gerencial. Além disso, ficou constatado que o processo de internacionalização afetou positivamente o sistema de controle gerencial da empresa.

Como sugestão para novas pesquisas propõe-se o estudo do sistema de controle gerencial de outras empresas internacionalizadas, especialmente pesquisas que possibilitem generalizar os resultados encontrados, pois deste modo será possível consolidar os estudos interdisciplinares que relacionam controle gerencial e internacionalização de empresas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business School Press, 1965
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, A. **Strategic performance measurement and incentive compensation**. European Management Journal. v.16, n.5, p. 21-30, Oct. 1998.
- BARRETTO, A. S. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. Rio de Janeiro, Tese de Doutorado em Administração - COPPEAD/UFRJ, 1998.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and practices**. 6. ed. London: Macmillan Press, 1995.
- CANALS, J. **La internacionalizacion de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of International Marketing Business Studies, v.19, n.1, p.1-31, Spring 1988.
- DYMENT, John J. **Strategies and management controls for global corporations**. The journal of business strategy, v.7, n.4, p.20-26, Spring 1987.
- FINA, E.; RUGMAN, A. N. **A test of internalization theory: the Upjohn Company**. Management International Review, v.36, n.3, p.199-123, 1996.
- FLAMHOLTZ, E.G. **Organizational control systems as a managerial tool**. California Management Review, XXII (2), p. 50-59, Winter 1979.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1996.
- GOMES, J. S. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras**. Rio de Janeiro, Tese de Doutorado em Administração - COPPEAD/UFRJ, 1983.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The mechanism of internationalization**. International Marketing Review, v.7, n.4, p.11-24, 1990.
- LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. **A framework for management control systems**, Sloan Management Review, 1974.
- MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. **Management control systems: using adaptive systems to attain control**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

MACINTOSH, N. B. **Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach.** New York: John Wiley & Sons, 1994.

MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases.** New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **An approach to strategic control in MNCs.** In: BUCKLEY, P.J.; GHOURI, P.N. The internationalization of the firm.: a reader. London: Harcourt, 1993.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: The Free Press, 1975.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.