

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION**

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**CONTROLE GERENCIAL EM UMA EMPRESA  
INTERNACIONALIZADA: O CASO DA MODECOR  
MANAGEMENT CONTROL IN A INTERNATIONAL COMPANY:  
MODECOR CASE**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a  
ambas

**Autores**

**Maria Auxiliadora da Silva**

Mestranda em Ciências Contábeis - FAF/UERJ

**Josir Simeone Gomes, D.Sc.**

Professor da Faculdade de Administração e Finanças – FAF/UERJ

**Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009**

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION  
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**CONTROLE GERENCIAL EM UMA EMPRESA INTERNACIONALIZADA: O CASO DA  
MODECOR  
MANAGEMENT CONTROL IN A INTERNATIONAL COMPANY: MODECOR CASE**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a ambas

**RESUMO**

As contínuas mudanças no cenário competitivo motivam a busca de novas estratégias por parte das empresas para garantir a sua permanência no mercado. As transformações ocorridas no cenário político, econômico e social impactaram diretamente no ambiente de competição entre as organizações, incluindo o setor moveleiro. Com isso surge a necessidade das empresas do ramo adotar estratégias para se manterem competitivas. Uma estratégia que vem sendo adotada é a internacionalização. O presente artigo busca analisar uma empresa localizada na zona da Mata do Estado de Minas Gerais em sua inserção internacional focando as estratégias de operações. Essa análise deve considerar as práticas de operações da empresa em estudo confrontada com os conceitos teóricos da área. Trata-se de um estudo de caso, com um caráter exploratório.

**Palavras chave:** Controle Gerencial, Internacionalização, Indústria de Móveis.

## **1. INTRODUÇÃO**

A complexidade do mundo dos negócios tem proporcionado a reflexão sobre a capacidade de agregar valor competindo em diversas áreas e regiões. A ferramenta responsável por guiar as organizações nestes ambientes de mudança é o controle gerencial.

Hoje uma empresa precisa ter em suas estratégias corporativas ou de negócio uma clara visão do sistema de controle gerencial, pois este pode ser fonte de sustentação para toda a dinâmica organizacional. O controle é uma função administrativa que tem por objetivo medir e avaliar o desempenho da organização, propondo as medidas corretivas quando necessário. A evolução tecnológica aliada aos próprios conhecimentos de gestão propiciou um avanço considerável em como as estratégias podem ser mais bem implementadas ou mesmo, como torná-las um diferencial competitivo. Entretanto, expandir as atividades para novos mercados requer um estudo que considere as características do mercado alvo e a adequação da empresa à nova realidade operacional, suas atividades e estrutura organizacional

A internacionalização é o processo de expansão através do qual uma organização realiza investimentos em outros países através da criação de unidades de negócios, seja na forma de representantes comerciais, filiais, escritórios, fábricas ou controladas. Entretanto, o início do processo de internacionalização é um desafio para empresas brasileiras. É necessário analisar as vantagens e desvantagens envolvidas neste processo e não somente a parte relativa à comercialização de produtos ou serviços.

A complexidade do processo de internacionalização é discutida por meio das atividades da cadeia de valor e das possíveis decisões tomadas durante o processo de internacionalização.

A defasagem tecnológica, a escala e o desconhecimento sobre mercados internacionais são fatores que ainda dificultam as ações de internacionalização de empresas brasileiras.

A pergunta chave que promoveu este estudo de caso é saber qual o motivo levou a empresa Modecor Indústria e Comércio Ltda. a se internacionalizar?

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi verificar os efeitos do processo de internacionalização no controle gerencial da empresa.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Controle estratégico**

O tema controle de gestão tem experimentado uma considerável expansão ao longo dos anos. Segundo Gomes & Amat (2001, p. 31) diversos estudos têm chamado a atenção para a crise existente na área de contabilidade de gestão, devido a vários fatores que tem dificultado a sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize a tomada de decisão, por parte dos mais variados usuários, internos e externos às organizações.

Para se entender o controle estratégico é necessário saber o que é controle organizacional. Em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Controlar é fazer com que algo aconteça como foi planejado.

Para GOMES (2001, p. 31) o sistema de controle de gestão pode operar não só para a organização como um todo, mas também para um segmento, um projeto ou um recurso, ou ainda algum aspecto de interesse organizacional. O sistema de controle gerencial é ferramenta responsável por guiar as organizações em ambientes de mudança. Ela é utilizada pelos administradores para determinar e programar as estratégias das organizações.

Para controlar a organização, os administradores devem entender claramente os resultados de uma ação em particular e somente então poderão determinar se os resultados previstos estão ocorrendo e fazer com que aconteçam as mudanças

necessárias para garantir os resultados desejados. Recentemente SOLÉ E FIOLETTI (1999), examinaram os fundamentos do controle de gestão a partir da teoria “simoniana” que, segundo eles, está fundamentada na premissa filosófica da distinção entre fatos e valores, postulado maior do positivismo lógico. Os autores concluem com três concepções do controle de gestão: convergência de resultados individuais, que corresponde à gestão pelos fatos; convergência de valores comuns, que remete à gestão por valores; e a convergência de objetivos, que reconhece e considera essas duas lógicas, mas não faz nem a soma, nem a síntese, articulando-as em uma relação dialética. O que na prática cotidiana equivale a três etapas gerais: medir o desempenho, comparar o desempenho medido com as metas e os padrões adotados e tomar a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem.

O controle administrativo deve ter por prioridade obter a unidade na diversidade, por meio do uso da comunicação e da coordenação durante o processo de consecução das metas de curto prazo e objetivos de longo prazo na organização como um todo.

Drucker (1975) destaca que o controle é um instrumento da administração, visando o acompanhamento do trabalho e não do trabalhador. Os sistemas de controle devem ser formulados de tal maneira que sejam capazes de promover a unidade de propósito através da utilização dos diversos esforços individuais dentro de uma organização. O controle gerencial atuará de forma integrada e coordenada, tornando-se um instrumento de gestão capaz de auxiliar a administração a influenciar positivamente o comportamento humano na consolidação dos objetivos individuais em prol das estratégias globais da organização.

Em resumo, o controle é definido como um processo de busca de redução da incerteza.

## **2.2 Necessidade do controle de gestão**

Segundo Gomes e Salas (2001, p.13) o tema controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de cinquenta. Ao longo de todo esse período e principalmente durante a década de setenta, pode-se perceber o surgimento de novas abordagens que, valendo-se de uma perspectiva mais ampla do conceito de controle, passaram a incorporar conhecimentos oriundos de outras áreas (psicologia, sociologia, antropologia e economia).

Controle de gestão consiste em: “... estabelecer metas, atribuir responsabilidades para obtenção de um resultado, comparar o que ocorreu verdadeiramente com o que se esperava e tomar as atitudes corretivas, se necessário” para Dymont (1987, p.20-26), de acordo com a definição de Games e Salas (2001, p.23),

“O controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma”.

Pelo fato de ser um dos conceitos centrais da análise organizacional, o controle foi definido e conceituado por diversos autores (ANTHONY, 1988; TANNENBAUM, 1968; ETZIONI, 1965), como o processo através do qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações. O controle gerencial encaixa-se entre a formulação da estratégia e o controle de tarefas. A formulação da estratégia é o momento em que a organização determina sua missão e seus objetivos.

Atualmente as empresas vêm enfrentando bruscas mudanças no mercado em que atuam, o que as leva à necessidade de evoluírem das práticas gerenciais existentes para uma abordagem contemporânea acerca de suas necessidades reais. Para isso, os gestores precisam conhecer os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças externas de sua empresa para implementar ações que permitam o acompanhamento das novas tendências a fim de alcançar seus objetivos. A finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos (Anthony e Govindarajan, 2006, p.34).

O crescimento de uma empresa depende dentre outros fatores do desenvolvimento de gestão eficaz e pró-ativa. Neste sentido, a gestão deve estar voltada não somente a responder às mudanças de mercado, mas também a oferecer ao mercado um diferencial. Esse diferencial pode ser em preço, qualidade, inovação, agilidade, flexibilidade, atenção às pessoas e à sociedade. Segundo Pereira e Guerreiro (2005) as organizações têm implementado mudanças profundas nos negócios e conseqüentemente nas suas práticas de controle gerencial devido ao novo ambiente econômico e social. A pequena empresa é de fundamental importância nesse contexto porque propicia o desenvolvimento econômico e social do país e da região onde atua. Se não receber incentivos necessários e orientações claras e seguras para gerir seus negócios, não sobrevive. Neste sentido, o controle de gestão e a gestão da qualidade fornecem bases para que a empresa seja gerida de forma eficaz e por conseguinte produza resultados positivos.

Os sistemas são construídos a partir da estratégia e dos objetivos da organização, por isso mesmo são de caráter único a cada uma destas. Portanto, sistemas de controles gerenciais ao se diferenciarem de empresa para empresa, vários erros podem ser cometidos, se forem adotados princípios e generalizações aplicáveis a uma atividade, em outros tipos de controle em que esses princípios e generalizações não são adequados. Assim, tais controles têm como finalidade, assegurar que o pessoal não se comporte ou proceda de maneira indesejável na busca por atender a objetivos específicos. É recomendável que o controle ocorra em cada uma das etapas de gestão, verificando se os objetivos foram alcançados e assegurando que as organizações cumpram suas finalidades.

Froehlich, e Neumann (2006) consideram que as estratégias de operações constituem fator importante na determinação da vantagem competitiva das empresas.

O controle busca reduzir zonas de incerteza, atuando não somente sobre o comportamento, como compreendido pelos autores clássicos, mas sobre toda a gama de aspectos que possam influenciar o grau de incerteza existente, percebido por diversos autores como crescente nas organizações contemporâneas.

Entretanto, expandir as atividades para novos mercados requer um estudo que considere as características do mercado alvo e a adequação da empresa à nova realidade operacional, suas atividades e estrutura organizacional. A evolução tecnológica aliada aos próprios conhecimentos de gestão propiciou um avanço considerável em como as estratégias podem ser mais bem administradas ou mesmo, como torná-las um diferencial competitivo.

### **2.3 Indicadores de qualidade como ferramenta do controle de gestão**

Nos últimos anos se tem falado da crise da contabilidade de gestão e da necessidade de se adotar novos enfoques que permitam superar suas limitações. Segundo Amat & Gomes (2009), o sistema de controle de gestão pode operar não só para a organização como um todo, mas também para um segmento, um projeto ou recurso, ou ainda algum aspecto de interesse organizacional. Os elementos essenciais do processo de controle de gestão passam a ser os planos e relatórios de performance, a identificação e diagnose dos problemas e a elaboração de diretrizes para a ação corretiva. No controle de gestão, o conhecimento dessas questões é de vital importância no desenho dos sistemas de controle para o alcance da satisfação máxima de todos os envolvidos e não somente dos detentores de cargos de mando na organização.

As diversas mudanças no contexto empresarial têm levado as empresas a repensarem a forma de mesurar seu desempenho organizacional, as novas estratégias e a nova realidade competitiva exigindo novos sistemas de mensuração (ECCLES, 2000). As estratégias da empresa devem ser divulgadas por toda empresa para um alcance conjunto

dos objetivos, permitindo a implementação de estratégias de longo prazo voltadas para o sucesso competitivo. Takashina e Flores (1996:1-20) afirmam que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o

estabelecimento de metas e o seu desdobramento porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Os indicadores são ferramentas importantes que auxiliam no acompanhamento e alcance das estratégias. Um sistema de indicadores deve também, traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Deve haver um equilíbrio entre as medidas de resultado (as conseqüências dos esforços do passado) e as medidas que determinam o desempenho futuro.

Segundo Kardec et al (2002a, p.58), avaliar faz parte do processo de aprendizagem das empresas, sendo extremamente importante para a obtenção do diferencial competitivo que define a liderança e mesmo quem vai continuar atuando no mercado. O que se busca é “perceber a realidade da organização, de uma maneira a fazer uma análise crítica e promover o aprendizado e a efetivação das ações de melhoria”. Conforme o autor citado a análise dos indicadores utilizados deve proporcionar à empresa a obtenção de informações ampliadas de como o seu produto está posicionado, objetivando então um gerenciamento estratégico da qualidade de seu produto, como ferramenta para ampliar as oportunidades da empresa em distinguir-se no mercado. Além de serem um instrumento de avaliação e exatamente por isto, os indicadores também são instrumentos de gestão. A gestão implica capacidade de operar sobre dimensões-chave de sistemas e de processos distintos, modificando seus estados e seus rumos (ALBORNOZ et al, 1997).

As idéias: medida, qualitativo e quantitativo leva a perceber que indicadores nada mais são do que unidades que permitem medir – caso de elementos quantitativos, ou verificar – caso de elementos qualitativos, se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas e possibilitam conhecer melhor os avanços em termos de resultados ou de impactos. Um indicador é, portanto primordialmente, uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão.

Para eleger indicadores deve-se ter uma concepção precisa das organizações e sistemas a serem gerenciados, fato este que pode apresentar diferentes níveis de facilidade ou complexidade. Portanto, diferentes tipos de indicadores existem para que adequações a organizações, a objetivos, a metas e à missão possam ser efetuadas, permitindo medir diferentes tipos de atividade ou atingir objetivos diversos.

Importante aspecto a ser observado é que, para que os indicadores sejam ferramentas úteis, devem ser produzidos com regularidade, visando à formação de séries temporais e permitindo visualizar as tendências no tempo e nos dados, além de possibilitar comparações internacionais. Para Sutter (2002), múltiplos indicadores podem ser utilizados por uma organização: uns para resolver problemas conjunturais, outros para assegurar que os procedimentos internos sejam aplicados; outros, ainda, para levantar aspectos econômicos da organização, qualidade de seus produtos, satisfação de sua clientela.

Organização que avalia e gerencia estudos e projetos e fornece consultoria, utilizam maciçamente indicadores e entende que eles são: “Especificação quantitativa e qualitativa para medir o atingimento de um objetivo” (FINEP, 2002). A OCDE, organização internacional com reconhecidas e adotadas publicações sobre o assunto, em uma definição clássica (OCDE, 2001), especifica que indicadores são “[. . .] uma série de dados definidos para responder perguntas sobre um fenômeno ou um sistema dado”. A International Standart Organization (ISO) estabelece que indicadores são: “Expressão (numérica, simbólica ou verbal) empregada para caracterizar as atividades (eventos, objetos, pessoas), em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor” (ISO, 1998, p. 3).

Sutter (2002) propõe quatro critérios para escolha de indicadores de desempenho. O primeiro refere-se à *pertinência*, o segundo refere-se ao *caráter operacional*, no qual

um indicador deve ser fácil de estabelecer, o terceiro critério cita o *caráter* consolidável (agregável) que se refere ao fato de que um indicador deve ser confiável, e o último aspecto diz respeito ao caráter econômico, que significa que um indicador deve ser calculável monetariamente ou ser útil à prevenção.

## 2.4 Internacionalização

A internacionalização é o processo de expansão através do qual uma organização realiza investimentos em outros países através da criação de unidades de negócios, seja na forma de representantes comerciais, filiais, escritórios, fábricas ou controladas. Entretanto, o início do processo de internacionalização é um desafio para empresas brasileiras. Segundo Proença & Ramos (2008) é necessário discutir as vantagens envolvidas neste processo e não somente o estágio de internacionalização.

As empresas podem iniciar suas atividades no exterior através de exportações com utilização de intermediários, já que representa o menor comprometimento de recursos. Gradualmente, acumula conhecimento e desenvolve competências para avançar estágios até chegar na instalação e desenvolvimento de centros de negócios no exterior.

Para os autores da escola de Uppsala, a internacionalização começa com a atividade de exportação, evoluindo para a formação de alianças estratégicas e *joint ventures* com empresas estrangeiras. Para Proença & Ramos (2005) o estágio mais avançado se materializa na construção de unidades fabris no exterior, aquisição de empresas em outros países e/ou a realização de fusões com empresas estrangeiras com participação significativa no capital por parte da empresa nacional.

### 2.4.1 Processos de internacionalização

Uma primeira abordagem, sobre internacionalização pode ser estudada a partir do trabalho de Johanson e Vahlne (1977), que analisaram a internacionalização como um processo de aprendizagem que se desenvolve segundo diversos estágios. Esse enfoque com contribuições adicionais feitas por diversos estudiosos, especialmente dos países escandinavos, vem a ser conhecido mais tarde como Escola Nórdica (HILAL; HEMAIS, 2001).

Uma segunda abordagem discute especialmente as decisões de empresas multinacionais e considera o efeito conjunto de seus investimentos em diversos mercados nacionais. Nesse caso, a internacionalização é vista como o resultado de decisões racionais a partir dos objetivos da corporação e de diversas condições ambientais, sendo conhecida como paradigma eclético (ANDERSON; GATIGON, 1986; DUNNING, 1988).

Segundo a Escola Nórdica, a internacionalização ocorre como processo em que se destaca uma seqüência de etapas, do início das atividades de exportação até a instalação de plantas industriais no exterior. A lógica desse comportamento decorre da necessidade de gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre os mercados e as operações no exterior e, ainda, do aumento do comprometimento com os negócios internacionais.

Dentro de uma lógica de estágios de internacionalização, Andersen (1993) identifica quatro possibilidades:

- Estágio 1: Sem atividades de exportação regular;
- Estágio 2: Exportação por intermédio de representantes (agentes);
- Estágio 3: Estabelecimento de uma subsidiária no exterior;
- Estágio 4: Instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de arranjos sob forma de *joint ventures*.

Essa proposta é importante por permitir entender as etapas iniciais da internacionalização que antecedem a instalação de uma unidade de produção no exterior. Além disso, permanece a idéia central do conceito, que destaca a importância da aprendizagem e da experiência acumulada para a expansão dos negócios

internacionalmente, sem depender do tipo de decisões tomadas e da fase de internacionalização da empresa.

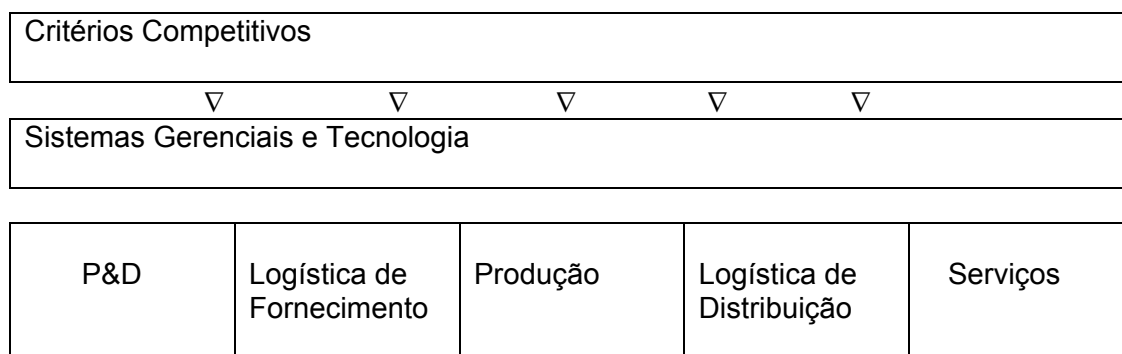
O paradigma eclético discute especialmente o problema da instalação de unidades de negócio em outros países, enfrentado por empresas multinacionais (ANDERSON; GATIGON, 1986; DUNNING, 1988). Ele se baseia na teoria econômica e considera as decisões de investimentos diretos em outros países como uma questão de escolhas racionais (BARRETO, 2002; KUTSCHKER; BÄURLE, 1997).

Para a determinação das alternativas de entrada de um empresa em outro país é preciso considerar também os objetivos da empresa quanto a seguir uma estratégia multidoméstica, em que os produtos e ações de marketing são diferentes para os diversos mercados ou uma estratégia global, quando a oferta tende a ser padronizada (PORTER, 1986a).

Hill et al. (1990) consideram que existem três alternativas para instalar empresas em outros países: o licenciamento, a associação sob forma de *joint venture* e unidades de negócios totalmente controladas pelo investidor. Segundo Paiva, E. L. & Hexsel, A. E.; (xxx), o processo de escolha entre as três opções deveria ocorrer com base no controle desejado, nos recursos a serem comprometidos e na avaliação do risco de o conhecimento tecnológico da empresa ser disseminado.

A Escola Nórdica (MELIN, 1992) pressupõe decisões sequenciais ao longo da cadeia de valor, detalhando de forma mais específica as atividades de serviços, logística de distribuição e produção. Inicialmente, Porter (1986b) desenvolveu a noção de cadeia de valor, identificando atividades primárias e secundárias. De Toni e Forza (1992) adaptaram essa proposta para a gestão de operações numa visão de internacionalização, propondo a cadeia de valor de operações, CVO.

**Figura 1: Cadeia de Valor de Operações**



Fonte: adaptada de Porter (1986b) e De Toni e Forza (1992).

No paradigma eclético de internacionalização, a cadeia de valor da corporação é avaliada de forma conjunta, definindo-se de forma integrada a coordenação e a configuração das atividades dispersas em diferentes mercados nacionais.

Segundo Almeida & Lara (2005) a escolha de uma estratégia de internacionalização não irá depender somente da capacidade competitiva da organização; ela deve estar associada às características culturais, econômicas e geopolíticas da nação de origem e do país de destino. Neste sentido, Stoner e Freeman (1995) indicam que as empresas devem se preocupar, em âmbito econômico, com os padrões de desenvolvimento econômico, infra-estrutura, crescimento e saturação do mercado, níveis de inflação, taxas de câmbio e balança de pagamentos, dentre vários outros, bem como estar atenta aos tipos de controle de exportações, importações e investimentos estrangeiros.



Ainda na visão de Almeida & Lara (2005) no nível cultural, os hábitos de compra dos consumidores, os valores empresariais e nacionais e a maneira de fazer negócios merecem especial atenção por parte da empresa que deseja se internacionalizar. Por sua vez, a empresa deve também considerar os fatores políticos que afetam o ambiente de negócios em um país-alvo. A eficácia da burocracia governamental, a soberania, o sistema legal, a política externa e as atitudes em relação aos negócios e ao investimento externo acabam sendo empecilho para o processo de internacionalização.

As atividades como P&D, fornecimento, produção, distribuição e serviços variariam desde uma configuração e coordenação locais até coordenação e configuração globais. Por exemplo, a rede de fornecedores pode ser localizada no próprio país da empresa. As atividades secundárias, como sistemas gerenciais e tecnologia, são influenciadas pelas decisões acerca de coordenação e configuração tomadas nas atividades primárias, por exemplo, P&D.

No estágio inicial de internacionalização, há uma identificação de duas condições básicas: forte competitividade no país de origem e busca de menor distância psíquica no mercado alvo. Nesse caso, a análise de como empresas brasileiras está buscando a internacionalização leva a alguns temas específicos como, por exemplo, a busca de inserção global de empresas que não são de grande porte. Yip et al. (2000) e Karagozoglu e Lindell (1998) apontam como dificuldades para as PME's com processos de internacionalização os seguintes aspectos: desconhecimento do desconhecido, escassez de recursos e de competências para enfrentar os problemas potenciais e dificuldades em obter informações sobre mercados internacionais.

A internacionalização dos mercados, embora não seja um fenômeno recente em países desenvolvidos, está ganhando destaque muito grande no Brasil (Batista Jr., 128:1998). Porém, apesar desta necessidade, as empresas brasileiras ainda engatinham no mercado global (Cyrino & Oliveira Jr, 2002). Konigsberg (1997) faz a distinção entre motivos que consideram válidos e não válidos para uma expansão internacional. Os motivos mais comuns para a internacionalização de franquias, segundo o autor, são: "a) viabilidade do mercado externo; b) saturação do mercado local; c) proximidade geográfica; d) iniciativa de um interessado externo; e) razões particulares do franqueador; f) possibilidade da entrada imediata de caixa; g) prevenção contra a concorrência".

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho é um ensaio teórico-empírico, do tipo exploratório desenvolvido através de um estudo de caso utilizando pesquisa bibliográfica para embasar e analisar as decisões estratégicas adotadas pela empresa em questão na busca do mercado internacional, utilização do site da empresa ([www.modedor.com.br](http://www.modedor.com.br)), documentos disponíveis da própria empresa e um questionário entrevista com o diretor comercial da empresa respondido diretamente ao entrevistador.

As perguntas do questionário buscaram obter um conjunto objetivo de informações sobre o processo, as vantagens e as barreiras que envolveram os caminhos em busca da atuação no exterior.

O método qualitativo ou exploratório foi escolhido, conforme Goode & Hatt (1979), por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerar hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores. Triviños (2006) aponta que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Conforme definido por (GIL, 1996. p.45), pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal propiciar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. E, ao mesmo tempo o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível e na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Yin (1994) ressalta que esta metodologia é a melhor opção quando o problema de pesquisa apresenta questões relacionadas a “como” ou “por que” sobre eventos contemporâneos que o pesquisador não possui muito controle.

Já que o processo de internacionalização de empresas brasileiras é um fenômeno recente e não há muitos trabalhos explorando modelos, datando estes apenas do final da década de 60, motivadas por incentivos fiscais e creditícios concedidos por governos (Goulart, Brasil e Arruda, 1996). Neste trabalho, buscou-se entender as formas como ocorreu a internacionalização da empresa MODECOR IND. COMERCIO LTDA. Instalada na cidade de Tocantins – MG, assim como os principais motivos que incentivaram esta empresa a explorar o mercado externo. Foi estabelecido como critério para escolha da empresa a ser pesquisada, ser brasileira e ter atuação fora do Brasil.

Serão discutidos o processo, as vantagens e as barreiras que envolveram os caminhos da empresa em questão na busca da atuação no exterior.

#### **4 . ANALISE DO CASO MODECOR INDÚSTRIA E COMERCIO LTDA.**

Os dados foram analisados por meio das descrições feitas pela empresa estudada. Por se tratar de um estudo exploratório com número reduzido de análise (uma empresa), não se fizeram necessários instrumentos auxiliares para tabulação dos dados. O caso foi estruturado em forma narrativa, utilizando-se das informações obtidas na coleta de dados. Neste momento foi fundamental explorar a riqueza dos detalhes que uma entrevista em profundidade pode proporcionar. Após esta etapa, realizaram-se as análises do caso à luz da revisão da literatura apresentada.

##### **4.1 Histórico da empresa**

A MODECOR Indústria e Comércio Ltda. foi fundada em 31 de dezembro de 1991, com sede na cidade de Tocantins, MG – Brasil foi constituída pela sociedade de três irmãos, para atuar no setor da indústria, comércio e exportação de móveis. Durante os primeiros anos sua atuação se restringiu ao mercado regional expandindo gradativamente para conquista do mercado nacional. A empresa iniciou suas atividades em um galpão que contava com 450m<sup>2</sup>. Depois de 15 anos de sua criação ela conta com 20 000m<sup>2</sup> de área coberta e área total de 200 000m<sup>2</sup>, grande parte destinada a preservação do Meio Ambiente. Hoje conta com um maquinário italiano moderno computadorizado, garantindo a qualidade dos móveis que produz.

A empresa expandiu suas atividades atingindo uma estrutura com ampla área administrativa, arejada com total infra estrutura para melhor atender seus clientes, fornecedores e amigos. Conta ainda com o setor de expedição onde todos os produtos são estocados para ser transportado aos clientes por meio de seus caminhões e parceiros, o setor tubular, o setor de estofados, o setor de madeira, onde ocorre a transformação da matéria prima em produtos com *design* avançado.

Com respeito à responsabilidade sócio-ambiental a empresa oferece apoio à escola “Curumirim”, os funcionários contam com refeitório, quadra de tênis, salão de jogos e campo de futebol. Investimento em reflorestamento com plantio de árvores nativas, frutíferas e eucalipto, tratamento de efluente, cromagem totalmente autorizada.

Atualmente, a empresa tem uma rede de representantes comerciais cobrindo todo o país e a exportação já atinge África do Sul, Angola, Venezuela, Uruguai, Argentina e França.

##### **4.2 Estrutura organizacional**

Sua estrutura organizacional conta com três diretorias constituídas pelos sócios proprietários: a comercial, de compras e financeiro e de produção e os setores de vendas, assistência técnica, cobrança, departamento financeiro e departamento de pessoal e os gerentes das seções de operação. Para efetuar as vendas no país a empresa trabalha com representantes comerciais em todo território nacional.

##### **4.3 Planejamento estratégico**

O planejamento é elaborado para um período de cinco anos, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos, com revisão anual, e esta ocorre sempre na primeira quinzena do mês de janeiro de cada ano. A empresa não adota de modo formal o controle orçamentário, e como indicador para avaliação dos objetivos/metras definidas alcançados utiliza-se da conciliação dos extratos bancários. As decisões são centralizadas nos proprietários e ajustadas de modo que possam permitir a eficácia e efetividade de se tomar medidas de ajuste ou que gerem mudanças de sentido e direção pela Alta Administração, dentro de um período de tempo adequado para aproveitar oportunidades ou para evitar perdas empresariais. Os parâmetros que norteiam o planejamento é o aumento das receitas e ampliação do mercado internacional. O estabelecimento das metas se dá informalmente por meio da negociação entre gerentes diretores e entre estes e os gerentes das seções.

As compras de maquinário são feitas em função da ocorrência da necessidade e existência de capital em caixa.

#### **4.4 Gestão de produção**

A Modecor Indústria e Comércio Ltda. produz móveis estofados em couro, tecidos e corino para sala de star e escritório, móveis tubulares para sala de jantar estrategicamente modelados para atender satisfatoriamente as exigências dos clientes do mercado interno e externo sempre buscando estar de acordo com sua missão: “Satisfazer na totalidade nossos clientes com produtos de alta qualidade, custos acessíveis, entregas rápidas excelência no atendimento e responsabilidade sócio-ambiental”.

Sua produção é comercializada em todos os estados do Brasil, utilizando da estratégia de vendedores representantes e exporta para África do Sul, Angola, França, Venezuela, Uruguai e Argentina.

#### **4.5 Política de recursos humanos**

A empresa conta com um total de duzentos e cinqüenta funcionários na produção, sendo que 60% dos funcionários tem ensino fundamental de primeira a quarta série e os demais completaram o ensino fundamental. O índice de rotatividade entre os operários é baixo, existindo funcionários que estão na empresa desde a sua criação. Sempre que o operário apresente necessidade ele é estimulado a participar de treinamento no SENAI.

#### **4.6 Internacionalização**

Tendo por objetivo mostrar a qualidade da sua produção e a busca por novos mercados os sócios sempre tiveram participação em feiras organizadas pelo setor moveleiro. Ocorreu em uma destas feiras o contato com compradores de outros países e a partir de então o presidente da empresa procurou informações junto ao “Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá”. Sob orientações do sindicato foi contratado um despachante que ficou encarregado de cuidar do processo de internacionalização quanto aos aspectos jurídico, fiscal e cambial.

A empresa motivada pela competitividade, buscando conhecimento, conquista de novos mercados, necessidade de reduzir custos no melhor aproveitamento de seus recursos inaugurou sua internacionalização em 2001 com a primeira comercialização com o Paraguai. Com a internacionalização houve aumento nas vendas, sem no entanto, modificar a estrutura da empresa. O mercado externo representa 7% do faturamento em relação a receita total da empresa.

Os fatores (idioma, costumes, práticas de negócios na área de internacionalização, leis) que caracterizam diferenças culturais constituíram a principal barreira a ser vencida para concretizar a internacionalização, além da taxa de cambio, burocracia e a instabilidade política do país de destino A empresa vem adequando o s produtos segundo as exigências dos costumes do país de destino, iniciando pela

obtenção da matéria prima dos fornecedores até a programação da máquina computadorizada para garantir a performance do *desaig* pedido. A empresa está investindo também no estudo de línguas para vencer dificuldades advindas do idioma.

#### **4.7 Questões relativas à crise internacional atual**

A atual crise financeira internacional vem afetando o orçamento da empresa com o aumento de preço da matéria prima, crescente aumento da concorrência na “lei da oferta e procura”, redução das vendas interna e externa, redução de investimento e redução do volume de compras. Na tentativa de manter o número de empregados minimizando o agravamento das questões sociais a empresa está prevendo para o planejamento que ocorrerá em janeiro de 2009, reduzir os investimentos, trabalhar mais a tomada de preços antes de efetuar compra de matéria prima e buscar conquistar novos clientes dentro e fora do país. Na opinião do entrevistado esta crise irá perdurar por 2009.

#### **4.8 Análise dos dados**

A estrutura organizacional centralizada e as estratégias tomadas em conjunto pelos sócios é característico de empresa familiar.

Considerando a definição de Gomes e Amat (2001,57), “numa empresa familiar, o controle de gestão encontra-se baseado na utilização de mecanismos de controle informais na liderança do gerente (normalmente o proprietário), na centralização das decisões, na delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança”.

Os objetivos são definidos e avaliados informalmente, a avaliação de desempenho da empresa é baseado em informações financeiras utilizando indicadores tradicionais ( lucro, faturamento, orçamento, financiamento e investimento).

A empresa se internacionalizou em resposta a procura de novos mercados e se beneficiando da política de incentivos oferecida pelo governo brasileiro. Entre as vantagens competitivas que o Brasil oferece para atuar globalmente, foram mencionadas as linhas de financiamento via Banco do Brasil (Proex) e BNDES (Exim), assim como a isenção de impostos na compra de insumos para exportação.

Por outro lado, a empresa mencionou algumas barreiras que dificultam o processo de internacionalização, tais como: falta de pessoal especializado com idiomas, cultura exportadora nos diversos setores participantes do processo, burocracia, estrutura dos portos, política cambial, protecionismo à exportação, assim como a concorrência com condições subsidiadas por países com grandes recursos financeiros.

No entanto para concretizar a internacionalização não houve necessidade de alterar a sua estrutura organizacional. Tendo ocorrido apenas pequenas adaptações estratégicas no setor de compras de matéria prima e na programação das máquinas possibilitaram atender as exigências do novo mercado. Por outro lado, a empresa mencionou algumas barreiras que dificultam o processo de internacionalização, tais como: Falta de pessoal especializado com idiomas, cultura exportadora nos diversos setores participantes do processo, burocracia, estrutura dos portos, política cambial, protecionismo à exportação, assim como a concorrência com condições subsidiadas por países com grandes recursos financeiros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Indústria de Móveis Modacor não está pensando em acumular conhecimento gradualmente para expandir-se no exterior, mas conquistar mercado e elevar sua competitividade. Dentre as motivações pelas quais a empresa se aventurou no mercado internacional podem ser citadas vantagens relacionadas à: pressão da competição, busca de faturamento com origem em outros mercados, benefícios fiscais e economia de escala, capacidade de produção, mercados domésticos saturados.

Pode-se observar que a MODECOR em virtude da internacionalização não teve necessidade de promover mudanças radicais em sua estrutura organizacional por ser uma empresa de controle familiar com uma estrutura organizacional centralizada nos seus três sócios diretores, facilitando dessa forma, um controle mais informal, com pequeno grau de delegação sem necessidade de forte controle. Segundo Anthony & Govindarajan (2006, p.387), um processo formal de planejamento estratégico não é necessário em pequenas empresas relativamente estáveis e mesmo que exista incerteza a respeito do futuro, a empresa tem a flexibilidade para se ajustar à modificação das situações.

A empresa pode ser classificada como exportadora em fase inicial de internacionalização e se enquadra dentro do modelo de Uppsala, uma vez que é uma empresa que busca novos mercados.

A diferença cultural entre os países está favorecendo o crescimento pessoal dentro da empresa, visto que membros da diretoria estão buscando o aprendizado de línguas estrangeiras, os operários diante da necessidade de operar máquinas mais modernas fazem curso de treinamento no SENAI.

Segundo foi observado na revisão de literatura os indicadores estão ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características de qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não, dentro de suas respectivas concepções. A aplicação de sistemas de indicadores de desempenho é de fundamental importância dentro do sistema de controle gerencial, como qualidade, finanças e estratégia entre outros. A possibilidade da Modacor vir a adotar formalmente este sistema, lhe permitiria enxergar problemas e dar-lhe a direção para a conquista de certas melhorias que podem ainda não terem sido percebidas assim como a produtividade e o custo que também interfere na competitividade da empresa. O mercado competitivo no qual a inovação significa não se deixar ficar para trás, a empresa alvo precisa não só atender as expectativas de seus clientes como também surpreendê-los. Para conhecer sua posição no mercado, decidir por qual caminho competir: se por preço, qualidade, ou ambos, necessariamente a empresa deverá ter controles formalizados nos três níveis, operacional, gerencial e estratégico. Este estudo não é representativo e não permite concluir ou generalizar questões ligadas a este processo. Daí surge a sugestão para realização de estudos comparativos envolvendo outras empresas que já adotam os processos de controle gerencial com utilização de indicadores, através de métodos quantitativos em uma amostra representativa para obter conclusões precisas. Sugerimos a tentativa de relacionar ganhos financeiros e organizacionais com a estratégia de atuação em mercados internacionalizados, para verificar qual o melhor posicionamento diante deste processo complexo da busca e atuação em diferentes mercados globais.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT, J. M.; Gomes, J. S.; **CONTROLE DE GESTÃO** - Uma Perspectiva Global.

ALMEIDA, R. M.; LARA, J. E.; **Estratégias de Internacionalização na siderurgia: o caso CST-USINOR-ARCELOR** . FACEF PESQUISA - v.8 - n.2 - 2005

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. **Modes of entry: a transactions cost analysis and propositions**. Journal of International Business Studies. Washington, v. 17, n. 3, p. 1-26, fall 1986.

ANDERSEN, O. **On the internationalization process of firms: a critical analysis**. Journal of International Business Studies. Washington, v. 24, n. 2, p. 209-231, Second Quarter 1993.

ANTHONY, R.N. **The management of control function**. Boston, Massachussets: The Harvard Business School Press., 1988

ANTONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2006.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA,A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002

BATISTA Jr, P. N. Mitos da Globalização. USP - **Estudos Avançados** 12 (32), São Paulo, 1998.

CYRINO, A. B. and OLIVEIRA Jr, M. M. Pesquisa Global Players: **Investigação sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil**. ENANPAD, ,2002

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN I. A. and MOFFETT, M. H. **International Business**. Orlando: The Dryden Press, 1996.

DALMORO, M.; Empreendedorismo Internacional: Internacionalização como uma Atividade Empreendedora. In: ENEAD 2006. Florianópolis – Santa Catarina. **Anais do ENEAD 2006**, 2006.

DE TONI, A.; FORZA, R. F. Manufacturing strategy in global markets: an operations management model. **International Journal of Operations & Production Management**. Bradford, v. 12, n. 4, p.7-18, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Uma era em descontinuidade**. Trad: Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

ECCLES, R. G. Manifesto da mensuração do desempenho. In\_\_\_ **Medindo o Desempenho Empresarial/** Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I. and MOFFETT, M. H.; **Multinacional Business Finance**. Massachusetts: Addison-Wesley Publis. Co., 1986.

ETZIONI, A. (1965). Organizational control structure. In: March, J. (ed.) **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally and Company.

FROEHLICH, C.; NEUMANN, L.; **Um Estudo de Caso numa Empresa Calçadista do Vale do Sinos (RS)**. ENANPAD 2006 – 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006 – Salvador/BA - Brasil

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOODE, W. J. and HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Nacional, 1979.

GOMES, J. S. e SALAS, J.; M. AMAT.; **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, J. S.; AMAT, J. M.; **CONTROLE DE GESTÃO: Um Enfoque Contextual e Organizacional**. Consultado em 6/12/2008 [http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=17](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=17)

GOULART, L.; BRASIL, H. V. e ARRUDA, C.; **Em FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005 – ISSN: 1678-765X. 62*

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma visão analítica**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas, SP, **Anais...** Campinas, SP: ANPAD, 2001.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. **An eclectic theory of the choice of international entry mode**, Strategic Management Journal. Chichester, v. 11, n. 2, p. 117-128, feb. 1990.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Ohio: South-Western College Publishing, 2001.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**, Journal of International Business Studies. Atlanta, v. 8, n. 1, p. 23-32, spring 1977.

KARDEC, A., ARCURI, R., CABRAL, N. **Gestão estratégica e avaliação do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002a.

KARDEC, A.; FLORES, J.; SEIXAS, E. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002b.

KONIGSBERG, A. S. **International Franchising**. New York, USA: Juris Publishing Inc, 1997

KUTSCHKER, M.; BÄURLE, I. **Three + one: multidimensional strategy of internationalization**, Management International Review. Wiesbaden, v. 37, n. 2, p. 103-125, Second Quarter 1997.

KARAGOZOGLU, N.; LINDELL, M. **Internalization of small and medium-sized technology based firms: an exploratory study**. Journal of Small Business Management, Milwaukee, v. 36, n. 1, p. 44- 59, jan. 1998.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process, **Strategic Management Journal**. Chichester, v.13, Special Issue, p. 99-118, winter 1992.

MENDES, D. A. P.; SILVA, C. E. V.; SILVA, J. A.; Gomes, J. S.; **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: O Caso do Bob's**, ENANPAD, 2002

Pereira, C.; GUERREIRO, R.; **Avaliação do processo de mudança da contabilidade gerencial sob o enfoque da teoria institucional: O Caso do Banco do Brasil**. Enampad. Brasília, 2005.

Proença, R. E., : Ramos, H. R.; O Processo de Internacionalização no Brasil: **Um Estudo Exploratório na Dedini**  
<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM19- O processo de internacionaliza%E7%E3o no Brasil.PDF>  
(acessado em 01/12/2008)

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E.; **Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas**.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986b

PORTER, M. E. **Competition on global markets**. 1. ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 1986a.

SHAPIRO, A. C. **Multinational Financial Management**. Massachusetts: Needham Heights, Allyn and Bacon, 1992.

SOLÉ, A. (1996). La decisión: production de possibles et d'impossibles. In: **Traité d'ergonomie**. Ouvrage collectif. Paris: Editions Octares Entreprises

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C.; X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 103p.

TANNENBAUM, A.S. **Control in organizations**. New York: Mcgraw Hill. (1968).

TRIVIÑOS, A. N. S.; **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2006.

Yin, R.; **Case Study Research**. London: Sage, 1994.

YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. **The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms**, Journal of International Marketing. Chicago, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.