

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION

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

**CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS
INTERNACIONALIZADAS: O CASO DEMILLUS S.A. INDÚSTRIA E
COMÉRCIO**

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

Autores

Adriane Fagundes Sacramento da Silva

Josir Simeone Gomes

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO - 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 EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS: O CASO
DEMILLUS S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO**

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

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial adotados por uma empresa líder de mercado no ramo de moda íntima. Para atender a este propósito, analisaram-se as possíveis modificações nos sistemas de controle gerencial em decorrência do processo de internacionalização. Com o intuito de testar o plano de referência extraído da revisão da literatura, realizou-se uma pesquisa exploratória através do método de estudo de caso, sendo que a principal coleta de dados teve como base entrevistas direcionadas ao diretor financeiro da empresa. Os resultados demonstraram características bastante peculiares no que tange ao seu processo de internacionalização, afastando-se em alguns aspectos, do referencial teórico apresentado na literatura clássica. Este estudo de caso apontou que a internacionalização impactou positivamente os sistemas de controle gerencial da empresa, traduzindo-se em uma experiência de aprendizado e melhoria nos seus sistemas produtivos. Estes resultados foram qualificados pela própria organização, como superiores aos próprios retornos financeiros advindos da internacionalização.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial, Internacionalização.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é, seguramente, uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse nas últimas décadas, o que pode ser comprovado pelas publicações e anais de congressos e periódicos nas áreas de administração e contabilidade.

Conforme apresentado por Kim e Neto (2007), vários autores (BUCKLEY E GHAURI, 1999; JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; WELCH E LUOSTARINEN, 1988) definiram o fenômeno da internacionalização como: a mudança de estado que implica em mudanças dinâmicas em uma organização; uma atitude em direção a mercados externos ou o desenvolvimento das atividades pelas empresas; processo de envolvimento em operações internacionais.

Neste mesmo trabalho, foram apresentadas algumas motivações para a internacionalização (LEMAIRE ET AL, 1997; GUIMARÃES, 1982; PENROSE, 1995; GRONHAUG E KVITASTEIN, 1992): necessidade criada pelas mudanças recentes no ambiente econômico mundial, decorrentes da globalização de economias e mercados; diferenças entre o potencial de crescimento das empresas nacionais e o ritmo de expansão dos seus mercados domésticos; saturação do mercado doméstico e a forte competição entre as empresas.

Este artigo analisou o caso de uma empresa brasileira exportadora, líder no ramo de atuação, que iniciou o seu processo de internacionalização na década de sessenta e mantém-se no mesmo estágio de internacionalização, contrastando com o gradualismo de desenvolvimento por estágios (exportação, licenciamento, abertura de subsidiárias, instalação de unidades produtivas) previsto na literatura clássica.

Alguns estudos (KRAUS, 2006) revelaram as limitações dos modelos importados para a explicação da realidade brasileira (principalmente no que tange ao fenômeno de internacionalização de empresas exportadoras brasileiras) face às diferenças existentes entre as histórias econômicas desses países e a história brasileira, bem como a preparação empresarial para o comércio internacional.

O estudo buscou compreender o processo de internacionalização da empresa, direcionada pelas duas questões de pesquisa que se seguem:

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Abordagens sobre Controle Gerencial

Para Anthony e Govindarajan (2002), o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas. Este processo inclui várias atividades, como planejar o que a organização deve fazer, coordenar as atividades de várias partes da organização, comunicar e avaliar a informação, de forma a posicionar-se sobre qual decisão deve ser tomada e influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

Estes autores ainda acrescentam que os sistemas de controle gerencial auxiliam a administração a conduzir a organização na direção de seus objetivos, devendo-se concentrar principalmente na execução da estratégia. Definem que a estratégia é um instrumento que baliza os sistemas de controle gerencial, diferindo de organização para organização. Para tal, os sistemas de controle devem ter uma preocupação constante na definição de comportamentos adequados à estratégia definida, objetivando assegurar que estas sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos.

Para Gomes e Salas (2001), o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da interrelação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma.

Para tanto, consideram imprescindível possuir um conjunto de sistemas e instrumentos que promovam a atuação das diferentes pessoas ou grupos a responderem aos desafios do contexto social e competitivo, de forma oportuna e guardando coerência com as diretrizes estabelecidas. A atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um sistema e na realização de um processo que permita influir decisivamente no comportamento das pessoas para que atuem de acordo com os objetivos negociados pela administração.

Conforme exposto por Gomes e Salas (2001), o conceito de controle gerencial é bastante amplo e guarda aspectos que devem ser considerados para o desenho e implantação do mesmo em cada empresa. Três aspectos devem ser destacados: o caráter estratégico que deve orientar o sistema de controle, a importância do contexto humano, organizacional e social em que opera a organização e o sistema de controle como instrumento fundamental dentro do processo de controle. A correlação e consideração de todos estes aspectos no desenho de um sistema de controle gerencial é decisivo para a implementação das estratégias em congruência com os objetivos definidos pela organização. Gomes e Salas (2001, p.53), argumentam:

As características de um sistema de controle dependerá das características de uma organização e de seu contexto social. (...) Só faz sentido discutir controle dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura em que ele existe, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular.

Os aspectos ora abordados serão analisados à luz da literatura apresentada por Gomes e Salas (2001). O caráter estratégico deve orientar o desenho do sistema de controle, facilitando a adaptação estratégica da organização em seu contexto social, referente ao desenho de instrumentos e exercícios de ações que estão orientados à manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização. Para tanto, a geração de informação acerca do contexto social e competitivo e particularmente da concorrência, devem ter como objetivo antecipar as mudanças que podem ocorrer.

As organizações atuais enfrentam um grau cada vez maior de incerteza sobre seu futuro. De um lado, encontram-se em um contexto social com um quadro de mudanças contínuas e imprevisíveis e com crescente hostilidade e pressão por parte da concorrência. Por outro lado, as organizações estão desenvolvendo atividades cada vez mais complexas em função da maior dimensão, descentralização e dispersão geográfica das diferentes unidades organizacionais. Todo este estado de coisas tem impactado de forma significativa o funcionamento das organizações e em particular os sistemas de controle. As organizações devem então estar atentas a este contexto social, ao acirramento da concorrência buscando sempre por oportunidades, principalmente em momentos de crise. Uma empresa que possui um bom sistema de controle gerencial, provavelmente estará muito mais apta a enfrentar todos estes desafios.

Um sistema de controle pode promover o desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional que permita a identificação de seus membros com a organização. Requer a existência de uma série de características, como elevada estabilidade de seus membros, determinada forma de dirigir a organização, condições de trabalho adequados, recursos materiais e humanos disponíveis, antiguidade da organização, dentre outros aspectos. O sistema de controle de gestão tem grande influência no alcance da identificação pessoal com a organização.

Gomes e Salas (2001) apresentam uma tipologia de controles organizacionais que captam as características da organização (com base na dimensão), o contexto social (local ou internacional), ao tipo de estrutura (centralizada ou descentralizada) e na formalização do sistema (limitada ou elevada). A tipologia de controle é representada da seguinte forma:

Quadro 1 – Tipologia de Controle Organizacional

DIMENSÃO	CONTEXTO SOCIAL	
	Local	Internacional
	Pequena	CONTROLE FAMILIAR - Centralizada - Formalização limitada
Grande	CONTROLE BUROCRÁTICO - Centralizada - Formalização elevada	CONTROLE POR RESULTADOS - Descentralizada - Formalização elevada

Fonte: adaptado de Gomes e Salas (2001, p. 56)

Os sistemas de controle gerencial influenciam o comportamento das pessoas, devendo fazê-las de maneira congruente, direcionada aos objetivos da companhia. O propósito central de um sistema de controle gerencial é assegurar, na medida do possível, aquilo que é chamado de *congruência de objetivos*. Neste contexto, os indicadores de controle são importantes para influenciar o comportamento dos responsáveis pelas unidades.

O desenho da estrutura de controle, seja para avaliação de desempenho da unidade ou dos executivos, tradicionalmente incorpora indicadores financeiros como orçamento, indicadores de rentabilidade, de financiamento, investimentos, endividamento, dentre outros. No entanto, a crescente relevância do contexto social e das variáveis não financeiras, está condicionando o desenho do quadro de indicadores de controle e do sistema de informação, a complementar com indicadores não financeiros (liderança comercial, satisfação de clientes, clima no trabalho, dentre outros), informações internas comparadas à concorrência (benchmarking) e informações externas que traduzam os aspectos relevantes do contexto social (dados relativos a fornecedores, competidores, distribuidores).

2.2 - Seleção das teorias sobre internacionalização para a análise deste artigo

Efetuada uma revisão da literatura, constatou-se que ainda que estejam surgindo novos trabalhos que versam sobre a internacionalização, ainda preponderam os clássicos trabalhos, citando como exemplo os da Escola Nórdica de Upsala, podendo ser classificados em duas linhas de pesquisa. Conforme Dib e Carneiro (2006) utilizando a classificação de Andersen & Buvik, (2002) e Räsänen (2003), estas podem ser assim resumidas e que serão objeto de estudo neste artigo:

- Abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos – dentro desse enfoque, prevaleceriam soluções pseudo-rationais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos;

- Abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental – nesse enfoque, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.

Em relação à primeira linha de pesquisa, foram selecionadas três teorias que estão entre as mais citadas e consagradas como influentes na literatura: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético, teorias estas que têm a firma como sua unidade de análise.

Autores como Schmitt Neto et al (2006) e Dib e Carneiro (2006) entendem que as teorias econômicas mais recentes, que procuram explicar o processo de internacionalização de empresas, utilizam as idéias básicas enunciadas por Williamson, que desenvolveu, em 1975, a teoria dos custos de transação. Esta teoria considera que as empresas organizariam as suas atividades segundo os mercados (com a contratação

externa de atividades) ou hierarquias (com a utilização da própria estrutura da empresa, internalização), optando por um outro conforme o custo de transação fosse favorável às alternativas. Schmitt Neto et al (2006) citando Barreto e Rocha (2003) encontra forte suporte na obra de Hymer, datada de 1976 para identificar três razões principais pelas quais as empresas decidem partir para o investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificar-se.

Conforme Dib e Carneiro (2006), a Teoria do Poder de Mercado considera que conforme as empresas aumentassem a concentração industrial e o poder de mercado através de sua participação em mercados domésticos (através de fusões, aquisições) chegariam a um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.

A Teoria da Internalização estuda a internacionalização sob a ótica de se deve ou não internalizar as atividades da empresa (usando uma análise supostamente racional de benefícios versus custos) determinando qual o modo de entrada em outro país minimiza os custos de transação da empresa. Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação (PEREIRA ET AL, 2006; DIB E CARNEIRO, 2006).

Ainda de acordo com Pereira et al (2006), 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.

Segundo Paiva e Hexsel (2005), a Teoria do Paradigma Eclético, oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988), baseia-se na teoria econômica, afirmando que o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização. Esta é vista como o resultado de decisões racionais a partir dos objetivos da corporação e de diversas condições ambientais.

De acordo com esta teoria, a internacionalização somente ocorre, quando a empresa reunir, simultaneamente, certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra, conhecimento – que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países – como recursos naturais, custos de mão-de-obra, carga tributária, infra-estrutura e tamanho do mercado (ALEM e CAVALCANTI, 2005; DIB E CARNEIRO, 2006; SCHMITT NETO ET AL, 2006).

Alem e Cavalcanti (2005) apresenta uma abordagem complementar, sobre as diferenças entre empresas multinacionais de países desenvolvidos daquelas de países em desenvolvimento, das quais envolvem, em grande medida, os diferentes tipos de recursos naturais, qualificação de mão-de-obra, diferentes níveis de capacitação tecnológica e políticas de governo. Esta abordagem baseia-se na obra de Dunning que classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como a busca de: i) recursos naturais; ii) comercialização; iii) acesso a novos mercados; e iv) ganhos de eficiência. Estes fatores criam as condições para que as grandes empresas multinacionais passem a distribuir as várias etapas de sua cadeia produtiva por países diferentes que possuam vantagens na produção daquela parcela específica. Nesse nível de internacionalização, as filiais deixam de ser meras “reproduções” das empresas matrizes, podendo se especializar em apenas uma fase específica do processo produtivo.

As abordagens “comportamentais” originaram-se dos chamados “modelos de estágios”, destacando-se o modelo originado na Universidade de Upsala, na Suécia, como uma linha de pesquisa em negócios internacionais separada da economia.

Também conhecidas como abordagem processual ou de internacionalização em estágios, estas são mais recentes que as abordagens econômicas, surgidas na década de 70. Um fato importante introduzido pela Escola de Upsala foi o modo de se fazer negócios internacionais, que além das vertentes econômicas, deveriam olhar sob o prisma e a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional, focando no desenvolvimento individual. A teoria do Empreendedorismo Internacional e a perspectiva de Networks são outros dois desenvolvimentos teóricos importantes e posteriores ao estabelecimento do Modelo de Uppsala (DIB E CARNEIRO, 2006; SCHMITT NETO ET AL, 2006; PEREIRA ET AL, 2006).

Schmitt Neto et al (2006) mencionam que um dos pressupostos da Escola Nórdica é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos no exterior, é uma consequência do seu crescimento. Dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, mas como passos de natureza incremental, apresentando aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. Destacam-se como alguns dos principais autores: Carlson, Hörnell, Johanson, Vahlne, Wiedersheim-Paul, sendo que dois dos mais importantes trabalhos da Escola foram as pesquisas de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e de Johanson e Vahlne (1977).

O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, considera que a incerteza em relação ao resultado de uma ação de internacionalização aumenta com a distância (MENDES ET AL, 2002).

O ponto focal do modelo de Uppsala é a “distância física” (substituída por muitos autores pelo termo “distância psicológica”). Esta é definida por Johanson e Vahlne (1977) como a soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, como a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura, desenvolvimento industrial, fluxo de comércio entre países, o que torna, em certos casos, um país mais próximo ao outro apesar da “distância física”. Esta poderia resultar na limitação de mercados para firmas vizinhas onde a proximidade geográfica implica em maior conhecimento sobre o mercado externo e maiores facilidades de obter informação. Estas afirmações foram retiradas de trabalhos realizados por pesquisadores da Universidade de Uppsala em firmas suecas na década de 70. Os autores concluíram que as firmas tinham propensão a realizar suas investidas iniciais em países com baixa distância psíquica da Suécia (como, por exemplo, Dinamarca, Noruega, Finlândia e Alemanha Ocidental) e, somente de forma gradual, tendiam a penetrar em mercados mais distantes (ALEM E CAVALCANTI, 2003; ANDERSEN E BUVIK, 2002; MENDES ET AL, 2002).

Este processo gradual, realiza-se a partir de um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos e aumenta seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, formando relacionamentos cujo retorno se dará na forma de conhecimento do mercado e implicará um empenho maior de recursos a cada etapa vencida (ALEM E CAVALCANTI, 2003; ANDERSEN E BUVIK, 2002; PAIVA E HESXEL, 2005).

Pereira et al (2006), Paiva e Hesxel (2005), Schmitt Neto et al (2006) embasados por Johanson e Vahlne (1977, 1990) e Andersen (1993), afirmam que a internacionalização é um processo de ajustes incrementais, seguindo uma seqüência de estratégias de entrada em mercados internacionais, bem como uma seqüência na seleção dos mercados-alvo, apresentando os seguintes estágios de envolvimento internacional:

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*.

Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala, a abordagem de Networks, considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas, considerando que o desenvolvimento de relações cooperativas com clientes, fornecedores e outros parceiros são críticas. Ainda que se encontre uma forte relação entre os dois modelos, o primeiro foca na experiência da firma no âmbito internacional, onde a firma seleciona o mercado considerando o país. Já o segundo, foca nas relações de negócio como um nível de análise, concentrando mais na experiência individual ou nos atores externos e atividades correntes da firma como as principais fontes de experiência, onde o estreitamento da relação vendedor/comprador pode fornecer um mecanismo apropriado para planejar e reduzir a incerteza em torno do processo de internacionalização (DIB E CARNEIRO, 2006; HADLEY E WILSON, 2003; ANDERSEN E BUVIK, 2002).

O modelo do Empreendedorismo Internacional, visa explicar a expansão internacional de novas empresas através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais. Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas, pois aquelas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente (DIB E CARNEIRO, 2006).

2.3 - Identificação das questões básicas sobre o processo de internacionalização

Conforme Dib e Carneiro (2006, p. 4), “a internacionalização de uma empresa é um fenômeno que pode ser caracterizado com base em várias dimensões”. Estes autores propuseram um estudo com base em Welch & Luostarinen (1988) e Chetty (1999) enfatizando aspectos como *por quê, o quê, quando, onde e como* as empresas se internacionalizam. As respostas a estes questionamentos foram dadas à luz dos modelos sobre internacionalização apresentados neste artigo.

Quadro 2 - Principais Respostas das Teorias / Questões Básicas do Processo de Internacionalização

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de Consolidação (<i>implícito</i>).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (<i>implícito</i>).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação, etc.) de acordo com s custos de transação no mercado externo.
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda, etc).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Momento inicial: saturação do mercado doméstico; Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (<i>implícito</i>).	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes Internacionais estabelecidas ou almeçadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
Empreendedorismo Internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

Fonte: Dib e Carneiro (2006, p. 10).

2.4 - Controle gerencial em empresas internacionalizadas

Otley (1994) diz que as condições de incerteza na qual os gestores estão envolvidos, principalmente em empresas internacionalizadas, proporcionam um desafio aos mecanismos de controle gerencial. O desenvolvimento da habilidade de reagir prontamente às conseqüências da mudança seria a resposta mais adequada para esta nova realidade e uma habilidade gerencial constantemente necessária.

Conforme Dymont (1987), o sistema de controle gerencial deve se adaptar para refletir uma mudança na definição da estratégia da unidade negócio. Se os antigos controles permanecem estáticos, as ações gerenciais podem perder a direção e as vantagens dos objetivos. Complementa que uma empresa global deve ser gerenciada muito diferentemente de uma empresa doméstica ou multinacional. O sistema de controle gerencial deve ser desenhado para adequar a estratégia global.

Maciariello e Kirby (1994) corrobora com as informações de Dymont (1987) ao mencionar sobre a importância da estratégia que a organização adota para a sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores chaves de sucesso relevante para aquela estratégia, bem como o sistema de controle gerencial apropriado para as atividades internacionais. Isso quer dizer que a forma como uma empresa se internacionaliza pode refletir diretamente em seu sistema de controle.

Uma primeira consideração a ser feita refere-se às diferenças culturais existentes entre os países, que podem afetar o projeto do sistema de controle gerencial e ter efeito profundo sobre a maneira como é usado (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2002).

Sobre este aspecto, Hofstede (1983) realizou uma pesquisa em diferentes filiais de uma grande empresa multinacional em diversos países, comprovando as diferenças de valores que tinham as filiais e sua influência na forma como eram administradas e controladas. Suas observações forma fundamentais na verificação das profundas divergências na administração destas, dependendo dos países nos quais estivessem localizados (GOMES E SALAS, 2001).

Anthony e Govindarajan (2002) destacam dois problemas que são típicos nas operações no exterior: preços de transferência e taxas de câmbio.

Os preços de transferência incluem as considerações sobre tributação, regulamentos governamentais, tarifas, taxas de câmbio, representando uma das principais diferenças de controle gerencial entre operações nacionais e as operações no exterior.

Já com relação às taxas de câmbio, as variações da moeda, em função das conversões, complicam a avaliação de desempenho de subsidiárias e de seus executivos. Com base nestes autores, a avaliação do desempenho econômico de uma subsidiária deve incluir as conseqüências positivas ou negativas das exposições econômicas advindas das conversões. No entanto, na avaliação de desempenho do executivo de uma subsidiária, devem ser removidos os efeitos das conversões de câmbio, mas devem ser responsáveis pelos efeitos da dependência das taxas de câmbio que resultam da exposição econômica.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa exploratória através de um estudo de caso. 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 e confrontadas com a literatura corrente. Isto porque o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características e significados dos eventos da vida real.

A base de informações utilizada para a seleção da empresa foi o site www.vitrinedoexportador.org.br. A partir dos dados disponibilizados por este site, foram contatadas várias empresas, considerando-se a sua importância no contexto nacional, sendo que a empresa DeMillus se disponibilizou a participar da pesquisa.

Foram utilizadas como coleta de dados as seguintes fontes:

- Entrevistas escritas concedidas pelo Diretor Financeiro da empresa;
- Site institucional na internet;
- Documentos disponibilizados pela empresa.

Primeiramente o caso foi estruturado em forma narrativa. Após esta etapa foi realizada a análise do caso à luz do plano de referência extraído da literatura.

As variáveis da pesquisa foram classificadas em dois grupos:

- Variáveis relacionadas ao sistema de controle gerencial
- Variáveis relacionadas à internacionalização

Esta classificação das variáveis em categorias e seus respectivos desdobramentos tiveram como finalidade alcançar a sistematização dos dados obtidos e reduzir alguns problemas originados pelo método de estudos de casos.

Os desdobramentos das variáveis da pesquisa foram os seguintes:

- **Variáveis Relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial**
 - Estrutura organizacional
 - Objetivos organizacionais
 - Instrumentos de controle gerencial
 - Avaliação de desempenho
- **Variáveis Relacionadas à internacionalização**
 - Fases da internacionalização
 - Estratégias e complexidades da internacionalização

O método e as variáveis de pesquisa empregadas, seguiram os mesmos critérios apresentados por outros trabalhos (RODRIGUES E GOMES, 2005 e 2006; PEREIRA E GOMES, 2006; MARTINEWSKI E GOMES, 2001; CARVALHO, 2008), afim de que pudessem gerar resultados comparativos e dar continuidade às pesquisas efetuadas com os mesmos propósitos.

No entanto, o método de estudo de caso apresenta como principal limitação a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, em face do número reduzido de observações obtidas. Além disso, a entrevista não é capaz de abordar com exatidão todos os pontos importantes, pois depende das percepções do entrevistador e do entrevistado e também da disponibilidade do entrevistado para a concessão de entrevistas exaustivas.

4. O CASO DEMILLUS

4.1 - A Empresa

A DeMillus é uma sociedade anônima, produtora de lingerie e moda íntima. Foi fundada em 1947 pelo empresário Nahum Manela (atual Presidente do Conselho de Administração) a partir de uma modesta oficina de produção de roupa íntima, em um sobrado no Centro do Rio de Janeiro.

Atualmente, a empresa possui duas plantas no Rio de Janeiro e uma terceira unidade no município de Santa Rita, na Paraíba. Ao todo, as três unidades somam uma área total de trezentos mil metros quadrados. A DeMillus possui quatro mil funcionários diretos, cerca de cento e dez mil revendedores autônomos, vários lojistas, além de representantes, colaboradores, fornecedores e parceiros dentro e fora do Brasil.

A empresa comercializa seus produtos em lojas localizadas em todo o Brasil (Lojas de Departamentos, Magazines, Atacadistas e Hipermercados) através de sete empresas de representações e ainda há uma comercialização para pequenas lojas através de atacadistas no estado de São Paulo. O canal de vendas domiciliares, através de revendedores autônomos, também é bastante difundido.

Em menos de dez anos de existência, a DeMillus conquistou a liderança, mantendo-a até hoje. É a empresa que mais vende lingerie no Brasil e é a maior empresa da América Latina. O faturamento bruto da DeMillus entre 2004 a 2008, pulou de cento e setenta e três milhões de reais para mais de trezentos e vinte milhões de reais (Revista Isto é Dinheiro de 02 de maio de 2008). A empresa lança cerca de cem produtos novos a cada ano. Possui mais de vinte por cento do mercado brasileiro, produzindo cerca de quarenta e quatro milhões de peças por ano. É uma empresa verticalizada, pois produz muito dos componentes necessários para a fabricação de seus produtos, como tecidos, rendas, elásticos e bordado e vários materiais acessórios, como argolas e reguladores de plástico, colchetes de metal, dentre outros. Importa produtos como rendas nobres e serviços que a empresa conceitua como “novidades” da indústria da moda.

A missão declarada pela empresa é *“vestir cada vez melhor! Oferecendo produtos que agregam conforto, satisfação, modernidade e beleza. Em total sintonia com os anseios dos nossos consumidores, com responsabilidade e consciência ecológica, para continuar vestindo cada vez melhor em todos os sentidos”*.

Em sintonia com a missão declarada, a DeMillus adota um controle de qualidade para seus produtos, incluindo funcionários treinados e especialistas, maquinários de alta tecnologia para leitura da cor, além de diversos testes que atestam a qualidade de tecidos e acessórios, contando com padrões de qualidades internacionais, atendendo tanto a exportação quanto ao mercado interno.

4.2 - O sistema de controle gerencial

A empresa adota um modelo de relacionamento com o cliente, no qual ele se torna parte fundamental para a criação e aperfeiçoamento das peças: muitas delas são criadas e aperfeiçoadas a partir de solicitações feitas ao SAC, o Serviço de Atendimento ao Cliente. Visando ainda cumprir a missão declarada da empresa, *“vestir cada vez melhor, oferecendo produtos que agregam conforto, satisfação, modernidade e beleza”*, a DeMillus acompanha as evoluções de modelagens, matérias-primas, maquinários e acabamentos, importa tecnologias e realiza pesquisas de tendências no exterior, nos principais pólos de moda do mundo.

A empresa adota uma estratégia de diversificação de produtos: além de produzir moda íntima feminina, agregou a produção de meias da marca Dantelle, linha infantil, moda íntima masculina (marca Zeus) e ainda comercializa cosméticos com a marca by DeMillus.

O controle de gestão da empresa também implementa ações visando a responsabilidade social e o meio ambiente. A DeMillus, possui dentro de seu quadro de funcionários, portadores de necessidades especiais, fornecendo toda a estrutura e treinamento para o desenvolvimento de suas funções. No que tange ao meio ambiente, possui um programa de tratamento e reutilização da água utilizada no tingimento dos tecidos e na fábrica que mereceu uma indicação pela FIRJAN, Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, como modelo de empresa na reutilização de água em suas operações industriais. Além disso, a empresa se preocupa com a separação do lixo orgânico, papéis e plásticos para reciclagem nos refeitórios, escritórios e na produção.

No que tange aos aspectos de controle de gestão das pessoas, a empresa desenvolve programas de treinamento de profissionais, escolinha de costura e, nos setores de produção, promove ginástica laboral para redução da fadiga e do estresse dos funcionários.

A empresa adota um modelo de gestão centralizado. Os objetivos são fixados pela diretoria, no entanto, cada uma delas envolve também as gerências abaixo. Os objetivos são mais direcionados para a área de vendas e produção, sendo amplamente divulgados; no caso da área administrativa ainda não o são. O planejamento estratégico é anual, finalizado no mês de dezembro de cada ano. No caso de projetos específicos, como implementação de uma nova unidade, o planejamento cobre um período maior.

Ainda que a empresa adote uma estrutura centralizada, os departamentos correspondem a centros de custos (responsabilizados pelos aumentos de despesas; não somente pelos valores, mas também pela alocação dos custos) e receitas (no caso da área comercial de vendas). Não é aplicado o conceito de “preços de transferência” entre as unidades, pois não ocorrem as “vendas internas”, face à não existência de apuração de lucros dos departamentos (conceito de centros de lucros). Ainda que a empresa produza muitos itens intermediários, estes não são vendidos ao mercado, são empregados apenas na produção interna.

A empresa adota o controle orçamentário de forma bastante simplificada, já que este é usado apenas para efeito comparativo entre os resultados do ano corrente com o do ano anterior. As diferenças relevantes são explicadas pelos responsáveis dos setores.

Como instrumentos de controle gerencial para avaliação de desempenho, a empresa declarou utilizar fluxos de caixa, demonstrativos de resultados gerenciais e estar em fase de implantação o demonstrativo de Origens e Aplicações, faltando ainda o aprimoramento da ferramenta. Como instrumentos não financeiros, a empresa adota indicadores na área de vendas, não só pela quantidade vendida, mas também pela fidelização dos clientes.

A empresa desenvolve um sistema de incentivos financeiros variáveis apenas para a área de vendas. O corpo de vendas é todo comissionado, com exceção da gerência. Além disto, existem muitas promoções em paralelo que possibilitam aos profissionais de vendas ganharem algo mais se cumprirem determinadas metas. No entanto, não há nenhum tipo de punição, caso tais metas não sejam atingidas.

4.3 - O Processo de Internacionalização

A empresa iniciou o processo de internacionalização na década de sessenta, devido à procura vinda do exterior de produtos da marca DeMillus, através das comunidades brasileiras existentes em vários países que criaram a demanda pelos produtos. A exportação aconteceu mais por interesse dos clientes do que por uma política da empresa, de forma que o planejamento e controle da atividade de exportação ficaram em segundo plano, visto que o foco da empresa sempre foi o mercado interno. No entanto, devido às dificuldades de logística, os sistemas de planejamento e controle de produção sofreram melhorias, em virtude dos mercados mais exigentes (como no caso de uma rede de lojas americanas voltada para públicos seletos). A importação de rendas e aviamentos definidos pelo cliente passou a ser necessária. Para obedecer ao rígido cronograma de entregas, as encomendas destes insumos passaram a ser cautelosamente acompanhadas, pois um pequeno atraso ou uma pequena diferença de elasticidade ou tonalidade, inviabilizaria o processo.

Ainda que a exportação tenha se iniciado na década de sessenta, ela se tornou mais forte e regular nos últimos trinta anos, devido a facilidades de transporte e comunicação. Atualmente, a empresa exporta para o Japão, Equador, Chile, Paraguai, Peru, Bolívia, Suriname, Costa Rica, Estados Unidos, Venezuela, África do Sul, Líbano, através de lojas e distribuidoras locais que revendem por conta própria. A exportação representa cerca de cinco por cento do faturamento da empresa. No entanto, a empresa declarou não possuir interesse de ampliar o processo de internacionalização, com abertura de escritórios comerciais ou unidades produtivas em outros países.

Considerando que os produtos produzidos e comercializados pela empresa sejam passíveis de gostos influenciados pelas tradições culturais dos países, a modelagem é modificada conforme é solicitada pelos clientes.

As exportações para os Estados Unidos representaram um grande aprendizado para a empresa, em função dos controles que tiveram que ser implantados como resultado da exigência do cliente, tais como: controle de cada fase da produção, imposição de auditorias de trabalho, auditorias ambientais, dentre outros. A empresa passou então a adotar a maior parte dos controles exigidos por este país para toda a produção da empresa, resultando em uma maior eficiência de todo o processo produtivo. A empresa avalia que o aprendizado foi mais importante do que o resultado financeiro.

Em termos de impacto nas operações, houve um investimento pesado em sistemas de controle de qualidade e de prazos e algumas contratações relevantes na área de seguros e transporte. A empresa não demandou contratação de consultorias (para serviços tributários, contábeis, dentre outros) para auxiliar no processo de internacionalização. No que tange aos sistemas financeiros, a empresa também sofreu algum impacto devido à implementação de uma nova moeda, devido às diferenças cambiais existentes entre os dias de faturamento e o de recebimento.

Quanto à atual crise mundial iniciada no presente ano de dois mil e oito, a empresa declarou estar se beneficiando do aumento do dólar, tomando como medida, a aplicação de descontos para incentivar a exportação. Já no caso das importações, a empresa ainda não sofreu impactos, mas já considera a necessidade de substituição por matéria-prima local.

5. ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA

5.1. Quanto às motivações para a internacionalização: análise do por quê, o quê, quando, onde

Quadro 3: Análise das motivações da internacionalização

		Teoria sobre internacionalização: Análise DeMillus
Por que internacionalizar?		<p><u>Teoria de Networks</u> A internacionalização da DeMillus ocorreu em virtude da demanda de clientes (colônias brasileiras residentes no exterior). Conforme esta teoria, as empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores.</p>
O Que Internacionalizar?		<u>Teoria da Internalização</u>

	<p>Pode-se considerar que qualquer produto ou serviço, tecnologia, <i>know-how</i> ou atividade poderia ser internalizado em outros países, desde que existam vantagens de custos de transação em fazê-lo. Este tende a ser o caso das indústrias com processos integrados verticalmente, como é o caso da DeMillus, que possui vantagens de custo por produzir grande parte de seus produtos intermediários.</p> <p><u>Teoria de Networks</u> Qualquer coisa poderia ser internacionalizada desde que esteja alinhado com os interesses das relações já estabelecidas ou a serem desenvolvidas. No caso da DeMillus, esta exporta os produtos conforme as solicitações dos clientes (modelagem, cores, dentre outros) e os padrões de qualidade exigidos.</p>
Quando internacionalizar?	<p><u>Teoria de Networks</u> As empresas se internacionalizam ou aumentam seu envolvimento internacional conforme sua rede de relacionamentos assim o demandasse. O processo de internacionalização da DeMillus ocorreu não por uma estratégia própria, mas quando os clientes externos mostraram interesse.</p>
Onde Internacionalizar?	<p><u>Teoria de Networks</u> Esta teoria prevê que a escolha do país se dará de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas. A DeMillus exporta para os países onde foram criadas redes de relacionamentos “puxados” por clientes representantes de colônias de brasileiros que demandavam estes produtos.</p>
Como Internacionalizar?	<p><u>Teoria do Empreendedorismo Internacional</u> O tipo de perfil do empreendedor é que fará adotar diferentes modos de entrada: exportação, licenciamento ou qualquer outro canal para alcançar consumidores. A intenção da DeMillus em se manter no primeiro estágio de internacionalização (exportação), sem pretensões futuras, contrasta com a teoria do desenvolvimento gradual previsto no modelo de Upsala.</p>

5.2 - Quanto às variáveis de pesquisa

Quadro 4: Resultados encontrados na DeMillus

Plano de Referência	Resultados encontrados na DeMillus
Abordagens sobre Controle Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura centralizada, ausência de política de preços de transferência. - Deptos classificados em centros de custo e receitas (Área de Vendas). - Os objetivos são definidos pela diretoria, com envolvimento das gerências. - Os objetivos são formalmente declarados, com exceção da área administrativa. - O Orçamento é usado para fins comparativos com o ano anterior. - São utilizados indicadores de desempenho financeiros (fluxos de caixa e demonstrativos gerenciais) e é rudimentar a utilização dos não financeiros. - Os incentivos financeiros variáveis são aplicados somente para a área de vendas (com exceção da gerência). - Tipo de controle organizacional: misto entre familiar e burocrático.
O processo de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - A estratégia da empresa é exportação; não há objetivos de abrir escritórios de representação ou unidades produtivas no exterior. - O processo de internacionalização requereu adaptar-se às exigências

	de gostos locais (modelagem) e qualidade dos clientes.
Impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - O principal impacto da internacionalização refere-se ao alto padrão de qualidade exigido do cliente (exportações para os Estados Unidos), o que exigiu investimentos pesados. Considerado como um impacto altamente positivo e traduzido em aprendizado para toda a empresa, disseminado para toda a produção. - Dificuldades operacionais relativas à logística também tiveram que ser superadas. - A influência do câmbio requereu mudanças nos sistemas financeiros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A DeMillus representa um modelo de empresa que aplica as abordagens contextuais e organizacionais presentes nas definições de controle de gestão: prima pela inovação e qualidade de seus produtos, atentando para as demandas de seus clientes e aos movimentos dos seus concorrentes nacionais e internacionais.

A empresa adota uma estratégia de diversificação de seus produtos: além de contar com a tradicional moda íntima feminina, incorporou outras linhas de produtos (meias, artigos masculinos e infantis, comercialização de cosméticos). Provavelmente a empresa obtém benefícios em termos de custos, tendo em vista a produção em grande escala da quase totalidade de seus produtos intermediários.

É notória a preocupação com o contexto humano e ambiental, demonstrada através do espaço dedicado a estas questões em seu site institucional, com ações em prol do bem estar e saúde de seus funcionários.

Quanto aos instrumentos de controle gerencial utilizados pela empresa, observou-se uma preponderância dos indicadores financeiros, baseados em demonstrativos gerenciais e fluxo de caixa. Ainda que a empresa não faça uso de ferramentas mais sofisticadas como o EVA (*Economic Value Added*), BSC (*Balanced Scorecard*), ROI (*Return on Investment*), dentre outros, a empresa, líder de mercado, apresentou um salto de cerca de oitenta e cinco por cento no seu faturamento nos últimos quatro anos.

Quanto ao seu processo de internacionalização, a DeMillus possui uma história que contrasta em alguns aspectos com o previsto na literatura clássica. A empresa iniciou o seu processo de exportação ainda na década de sessenta (antes mesmo da abertura de mercado ocorrida na história brasileira na década de noventa), mas por estratégia própria prefere manter-se neste estágio, tendo em vista o seu foco no cliente interno. Conforme o modelo de estratégias de ação das empresas produtoras exportadoras desenvolvido Loureiro e Santos (1991), a empresa adotou a macro-estratégia de internacionalizar-se sem investimento direto no exterior, com a estratégia de ação de exportação.

Outra constatação interessante neste estudo de caso é o fato de que a exportação tem um caráter passivo, já que o processo de internacionalização foi impulsionado por clientes brasileiros instalados em outros países que demandaram seus produtos. A motivação para a internacionalização aproxima-se das abordagens comportamentais (mais especificamente da Teoria de Networks), mas afasta-se das teorias embasadas nos efeitos da globalização, saturação dos mercados, ações dos concorrentes, dentre outros.

Os impactos da internacionalização nos sistemas de controle gerencial representaram para a empresa uma experiência de desafios e aprendizado. Os desafios decorrentes da necessidade de desenvolver mão-de-obra e tecnologia especializadas, logística eficiente para atender um cliente ávido por produtos de alto padrão de qualidade, traduziram-se em um grande aprendizado para a empresa que aproveitou-se dos ganhos advindos destas mudanças para estender para toda a sua produção industrial.

Como sugestão para novas pesquisas, propõe-se o estudo dos sistemas de controle gerencial de empresas internacionalizadas do mesmo setor da empresa em questão, com a aplicação da mesma metodologia, afim de que possam ser gerados resultados que possibilitem uma comparação entre as mesmas.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, A. C., CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, P. 43-76, DEZ. 2005.

ANDERSEN, O. & BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, 11, 347-363. 2002.

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

DIB, L. A., CARNEIRO, J. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. In: XXX Encontro ANPAD, Salvador, 2006.

DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. **The journal of business strategy**, v.7, n.4, p.20-26, Spring 1987.

CARVALHO, G. S. **A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso Sabó Ltda**. Tese de Dissertação do Mestrado em Ciências Contábeis, UERJ, 2008.

GOMES, J. S., SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo, Ed. Atlas, 3º ed., 2001.

HADLEY, R.; WILSON, H. I. M. The network model of internationalisation and experiential knowledge. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 697-717, 2003.

KIM, C. STEINER NETO, P. J. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Paranaenses e Agentes de Exportação**. In: XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

KRAUS, P. G. O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro. **Revista de Negócios**, v. 11, nº 2, 2006.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. A internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 23-34, Jan./Mar. 1991.

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

MARTINEWSKI, A. L., Gomes, J. S. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: Algumas Evidências em Empresas do Setor de Serviços**. In: XXV Encontro da ANPAD, Campinas/SP, set/2001.

MENDES, D. A. P., *et al.* **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: O Caso do Bob's**. In: XXVI Encontro da ANPAD, 2002, Salvador/BA.

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

PAIVA, E. L., HESXEL, A. E. **Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas.** *Rvista de Administração Contemporânea – RAC*, Rio de Janeiro, v. 9, nº 4, p. 73-95, 2005.

PEREIRA, A. J. P. *et al.* **Um Estudo Exploratório Sobre as Características do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas.** In: XXX Encontro ANPAD, Salvador/BA, 2006.

Revista Isto é Dinheiro, edição 553, 02 de maio de 2008.

<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/553/artigo87435-1.htm>, acessado em 15 de dezembro de 2008.

RODRIGUES, A., GOMES, J. S. Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A. **Revista Contemporânea de Contabilidade.** ano 03, v. 1, nº 5, p. 75-96 jan/jun/2006.

_____ **Um Estudo Exploratório sobre Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas do Setor de Serviços,** In: XXIX Encontro da ANPAD, Brasília, 2005.

SCHMITT NETO, J.C. ET AL. O Processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso em duas empresas catarinenses. **Revista. Cent. Cienc. Administrativa**, Fortaleza, v. 12, nº 2, p. 201-215, dez/2006.

Site institucional DeMillus

<http://www.demillus.com.br> , acessado em 04 de dezembro de 2008.