

Contabilidade de gestão em empresas internacionalizadas: algumas evidências de empresas brasileiras

Josir Simeone Gomes¹
André Luis Martinewski²

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar se a internacionalização das operações de uma empresa tem algum impacto sobre o sistema de controle gerencial. Para tanto, foram comparados os resultados obtidos em três estudos de caso de empresas brasileiras que internacionalizaram as suas atividades.

As premissas que nortearam o trabalho foram que à medida que aumenta o escopo geográfico das operações de uma empresa, a complexidade administrativa também cresce, exigindo a adoção de novos e mais sofisticados sistemas de controle. O processo se agrava no caso de empresas internacionalizadas que tenham realizado investimentos diretos em outros países, dada a necessidade de ampliação do escopo do controle sobre os recursos humanos e financeiros alocados externamente. Um único sistema de controle não pode se coadunar com as características culturais de diversos países, exigindo a utilização de mecanismos adicionais de controle para lidar com a nova situação dos negócios. Tais premissas encontram base no pensamento de Dymont (1987), segundo o qual a gestão de uma empresa globalizada deverá diferir significativamente de uma empresa doméstica e, mesmo, de uma multinacional, devendo o desenho do sistema de controle gerencial adequar-se a uma estratégia global.

1 Doutor em Administração e Professor Titular da UFRJ.

2 Mestre em Administração de Empresas pela UFGRS e Doutorando em Administração no COPPEAD/UFRJ.

As evidências coletadas nos casos examinados apontam que em algumas situações ou circunstâncias a esperada adequação do sistema de controle gerencial ao novo contexto, assim como a sua sofisticação, pode não ocorrer. Os resultados obtidos no primeiro caso sugerem que a exposição da empresa ao cenário internacional, além de desnudarem pontos negativos relativos ao "custo Brasil", indicam uma sensível melhora no desempenho econômico-financeiro, traduzido em relevantes reduções de custos de suas operações e no aumento da produtividade. Outro achado refere-se à simplicidade do sistema de controle utilizado pela empresa neste processo de internacionalização, quando comparado aos sistemas sofisticados recomendados pela literatura sobre controle gerencial, para ambientes globalizados, com acirrada concorrência internacional.

O segundo caso sugere que a opção pela internacionalização por parte da empresa, embora não tenha implicado em mudança significativa no sistema de controle gerencial, o que está, em alguns aspectos, em desacordo com as premissas básicas da pesquisa, apresenta muitos pontos importantes sobre o sistema de controle adotado pela empresa que a coloca bastante próxima das recomendações de diversos autores utilizados neste trabalho, na parte referente a empresas de serviços, principalmente a consideração adequada ao *capital intelectual*. Outro achado, é que, no caso da empresa estudada, ela conseguiu a ampliação dos negócios domésticos em decorrência de novos negócios realizados em outros países. Por se tratar de uma empresa de consultoria, onde a carteira de clientes é um fator importantíssimo no fechamento de novos negócios, a exposição internacional parece ter agregado valor ao negócio, por viabilizar novos projetos nacionais importantes que, antes da internacionalização, eram atendidos por firmas de consultoria estrangeiras.

No último caso, por fim, o grau de dificuldade e complexidade das operações foram acentuadas, impondo às áreas responsáveis pelo controle das atividades inerentes ao comércio exterior um cuidado maior. Observou-se que este caso exemplifica de forma bastante apropriada os aspectos relevantes referenciados na literatura sobre controle gerencial quanto a necessidade de uso de indicadores de controle mais abrangentes para lidar com a crescente complexidade atual. Segundo estes resultados, pode-se perceber a importância de se considerar como significantes as variáveis contextuais e organizacionais em complemento às usuais medidas financeiras, como forma de atender aos interesses dos diversos colaboradores da organização, de forma eficiente e eficaz.

Palavras-chave: contabilidade de gestão – controle gerencial – empresas internacionalizadas – sistema de controle

1 A GLOBALIZAÇÃO E O NOVO CONTEXTO SOCIAL

Gomes (1997) aponta que a maior parte dos sistemas de contabilidade de gestão utilizados atualmente foram desenvolvidos em condições muito diferentes das que observamos na atualidade. As técnicas contábeis usadas atualmente – sistemas de custos por absorção, orçamentos flexíveis – foram desenvolvidas em um contexto social de condições estáveis, de reduzida pressão competitiva, em estruturas centralizadas, com uma produção de artigos padronizados com um longo ciclo de vida e um alto componente de mão-de-obra e gastos fabricação. Nestas condições, a contabilidade de gestão se desenvolveu, basicamente, para ser aplicada em empresas industriais, enfatizando o controle de custos de produção.

Entretanto, as mudanças ocorridas nos últimos anos conduzem as organizações a um contexto social mais aberto, internacional e dinâmico em que a concorrência se intensifica e a mudança é permanente e acelerada o que, de forma inevitável, trouxe profundas implicações sobre os sistemas de controle gerencial. Para Otley (1994), as principais mudanças ambientais foram:

- o aumento da incerteza;
- o porte das organizações;
- concentração e alianças;
- o declínio da manufatura.

A rapidez com que as mudanças têm ocorrido trouxe como consequência para as empresas, dentre outras, uma crescente dificuldade em prever o futuro. Segundo Otley (1994, p. 291), o cerne de qualquer sistema de controle consiste de um modelo preditivo, o qual é usado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação; qualquer redução na capacidade de prever as consequências de mudanças, reduz a capacidade da organização controlar seu destino futuro.

Tais mudanças têm as mais diversas origens – tecnológica, social, política –, entretanto têm como característica comum afetar uma parcela cada vez maior da população. Além disso, têm levado a mudanças na ética. As expectativas, agora, são formadas em escala global; o ambiente local já não é a única – e em alguns casos, nem a principal – influência do que é considerado desejado ou apropriado. As fontes tradicionais de valores morais têm sido questionadas, sem serem, por outro lado, substituídas por outras referências coerentes ou articuladas. O resultado é o que o mundo está se

tornando cada vez menos previsível e o controle organizacional cada vez mais complexo.

No mesmo sentido, Gomes (1997) aponta que a maior incerteza tem como reflexo que as decisões e o comportamento tenham um caráter pouco rotineiro e que sejam difíceis de estruturar e analisar em termos racionais e lógicos. Outra implicação é que se passa a dispor de um modelo preditivo limitado e insuficiente a respeito da relação *a priori* do resultado desejado com os recursos necessários e as decisões mais apropriadas para consegui-lo. Como resultado, tem-se uma maior dificuldade na formulação do planejamento, na avaliação do comportamento e na tomada de decisão corretiva.

De acordo com Otley (1994), a conseqüência da rápida taxa de mudança, para as organizações, está expressa nas idéias de competição global e na necessidade das empresas se tornarem empresas de “classe mundial” se quiserem sobreviver. Outra conseqüência foram as formas de lidar com a mudança. Como as mudanças têm sido cada vez mais rápidas, as organizações têm dedicado menos recursos para gerenciar eficientemente suas operações correntes e cada vez mais recursos para adaptar suas operações às novas circunstâncias. Em situações normais, a condução da adaptação requer planejamento, o qual tem se tornado cada vez mais difícil pela dificuldade de prever as conseqüências da mudança. Assim, a resposta mais apropriada é o desenvolvimento da habilidade de reagir prontamente às conseqüências da mudança, tão logo ela se torne aparente. A “administração da mudança” continua sendo uma habilidade gerencial necessária, porém não é mais um evento discreto limitado por períodos de estabilidade, mas se refere a um contexto de mudança contínua (Otley, 1994, p. 292).

Como as mudanças desta natureza tendem a se tornar a regra, os mecanismos para a adaptação da organização não podem mais ser deixados a cargo de poucos gerentes sêniores responsáveis por desenvolver as estratégias que serão implementadas por outros; ao contrário, o processo de mudança organizacional deve se tornar parte das atividades operacionais normais da organização. Em resumo, a gerência sob condições de incerteza requer o envolvimento ativo de mais participantes da organização e mecanismos de controle necessariamente deverão envolver crescentes níveis de auto-controle e de responsabilidade do grupo (Otley, 1994, p. 292).

A segunda grande mudança no contexto dos negócios, de acordo com Otley (1994), é o significativo movimento na direção da redução do porte das unidades de negócio, não somente no que diz respeito a redução no número de pessoas empregadas – em parte explicado por mudanças tecnológicas –, mas também pela tendência das empresas em se concentrar no seu “core business”, evitando desviar sua atenção para atividades colaterais de menor

importância. Assiste-se, assim, a uma simultânea redução no número de gerentes intermediários e a um crescimento nas suas responsabilidades. A separação entre planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional, que sempre foi problemática, tornou-se inviável; uma integração muito maior entre estas funções se tornou necessária.

O movimento em direção à concentração das empresas em torno de seu "core business", está sendo complementado por uma pressão cada vez maior por alianças. Como os processos que não fazem parte do núcleo de competência de um organização estão sendo removidos, os produtos e serviços relacionados a estes precisam ser substituídos. Desta maneira, precisam ser buscados em fontes externas de algum tipo (terceirização, parceria), o que pode ser conseguido de maneira mais confiável através de alianças de longo prazo. Tal tendência é enfatizada por sistemas de organização da produção que incorporam a filosofia "just-in-time". Assim, conforme Otley (1994), o escopo de atividade do controle gerencial alargou-se, não estando mais confinado aos limites legais da organização. Há uma crescente monitoração e controle entre empresas ao longo da cadeia de suprimento (do inglês *supply chain*). "Onde a integração vertical foi dominante nos 60's e 70's, colaboração e alianças estão se tornando dominante nos 90's" (Otley, 1994, p. 293). Isto deverá levar a estilos de administração mais cooperativos e baseados em grupos, em contraste com os estilos competitivos e individualistas. Evidentemente, isto irá requerer novas práticas em controle gerencial; tais sistemas de controle muitas vezes terão que cruzar os limites legais da organização, assim como as fronteiras nacionais, a fim de gerenciar eficazmente os processos que transpõe tais limites.

Por fim, Otley (1994) aponta para a transferência da produção de produtos de baixo custo e baixa tecnologia para os países em desenvolvimento em busca de menores custos de mão-de-obra, permanecendo nos países desenvolvidos apenas a produção de produtos que requerem altos níveis de sofisticação tecnológica. Isto deverá levar a um relativo declínio da manufatura e a um crescimento de organizações de serviços nos países desenvolvidos. Para Otley (1994), o conhecimento e a habilidade em inovar e entregar produtos e serviços relativamente sofisticados estão se tornando o recurso econômico chave que propiciará a efetiva agregação de valor. As técnicas tradicionais de controle gerencial precisaram e precisam ser adaptadas para lidar com a redução da importância da mão-de-obra direta; tais técnicas foram desenvolvidas com base na manufatura e pouco atenção foi dispensada ao setor de serviços. As novas técnicas de controle deverão incluir o controle de trabalhadores baseados no conhecimento, onde o recurso chave é o tempo e o produto chave inclui inovação e atendimento às demandas dos clientes (Otley, 1994, p. 293).

No mesmo sentido, Gomes (1997) alerta que a globalização da economia mundial faz com que as atividades não programadas – atividades nas quais é difícil formalizar as tarefas e procedimentos necessários para o alcance de seu objetivo, determinar *a priori* os meios e recursos necessários e predizer qual será o resultado – sejam cada vez mais importantes, embora muito mais difíceis de lidar. O reflexo desta tendência é a menor importância atribuída às atividades industriais (tradicionalmente muito estruturadas) em comparação às atividades de serviços.

Resumindo, Gomes & Amat (1999) aponta que as variáveis-chaves de controle no novo contexto passam a ser a flexibilidade, a eliminação dos níveis hierárquicos intermediários, a aderência dos sistemas de contabilidade de gestão à cultura, estrutura, estratégia organizacional e contexto social, e a rapidez de resposta às mudanças. As características desejadas de um sistema de contabilidade de gestão passam a ser: estar orientado para o longo prazo, atribuir maior ênfase a dados futuros, a larga utilização de medidas não financeiras, o uso intensivo de *benchmarking* interno e externo, e fazer face à ambigüidade das decisões estratégicas.

Torna-se necessário, enfim, a adoção de uma perspectiva mais ampla de controle, na qual o controle organizacional é exercido através de diferente mecanismos que tratam de motivar, orientar e influir para que o comportamento individual e organizacional seja o mais conveniente para alcançar os objetivos a longo prazo dos membros da organização. Nesta perspectiva, o controle não é realizado apenas pela gerência mas, também, por todas e cada uma das pessoas que fazem parte da organização; é realizado permanentemente, e não apenas *a posteriori*; não se limita apenas aos aspectos técnicos de seu desenho, mas se adequa tanto à cultura da organização como às pessoas que fazem parte dela; e não se centra exclusivamente no resultado mas é utilizado de forma flexível, considerando o processo de controle como um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processo.

2 A LITERATURA SOBRE CONTROLE

Para Gomes (1983), o processo de controle gerencial é aquele que possibilita um efeito aprendido de modo que a organização possa corrigir seus erros e reforçar seus pontos fortes na busca de seus objetivos. A filosofia básica do processo de controle gerencial é o *goal congruence*, isto é, deve auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações congruentes com

os interesses de todas as partes envolvidas com ela. Quanto maior a incerteza, assim como a discrecionalidade, mais difícil se torna o controle.

Para alcançar estes objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização.

De acordo com Gomes e Amat (1999), o processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração do resultado nos mesmos moldes. Esta informação pode fazer referência à evolução do contexto social global, à evolução do setor e à evolução da própria organização. De posse da informação relevante, coletada e selecionada pelo sistema de informações, é possível a tomada de decisões – tentar antecipar o que pode acontecer – e a avaliação do comportamento de cada responsável – análise do que efetivamente ocorreu.

Para estes autores, o controle pode ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda a organização se orienta conjuntamente na direção dos objetivos da administração.

O controle estratégico refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estão orientados à manutenção e à melhora contínua da posição competitiva da organização. Para tanto, a geração de informação acerca do contexto social e competitivo ocupa lugar de destaque. Tendo em vista que as alterações do contexto social e competitivo são cada vez mais contínuas, imprevisíveis e ameaçadoras, mais necessário se torna promover a criação de mecanismos que facilitem a antecipação e a adaptação às mudanças.

Ainda, segundo estes autores, o controle organizacional, por outro lado, refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração. Os instrumentos e ações de controle, por sua vez, sofrem a influência de diversos aspectos que, quase sempre, não estão precisamente desenhados e determinados pela administração, tais como a cultura organizacional, o contexto social, entre outros. Tais influências devem ser consideradas quando se busca compreender o comportamento individual e organizacional.

A preferência por um ou outro sistema de controle deverá decorrer, portanto, das características da organização e do contexto social. Dentre as características organizacionais, consideram-se as mais determinantes a sua

dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade. Quanto ao contexto social, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência.

Com base nestas observações e considerando as possíveis combinações entre os elementos integrantes de um sistema de controle, é proposta a classificação dos sistemas de controle de Gomes e Amat (1999). O Quadro 1 resume a tipologia de controle.

Quadro 1

	contexto local	contexto internacional	
pequeno porte	familiar	<i>ad-hoc</i>	limitada formalização
grande porte	burocrático	por resultados	elevada formalização
	centralizada	descentralizada	

Adaptado de Gomes & Amat (1999, p. 56).

O controle familiar é utilizado em empresas cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social permitam um controle mais informal, com ênfase nas relações pessoais. A limitada descentralização, característica desta forma de controle, reduz a necessidade de controles. O controle de gestão está baseado na utilização de mecanismos de controle informais, na liderança do gerente (que pode ser 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. Este modelo de empresa é muito condicionado às características do líder. Assim, os estilos de liderança podem variar desde os extremamente centralizadores, até os que trabalham em equipe, dirigindo a empresa com orientação para os resultados. Tal tipo de controle encontra limitações quando a empresa se volta para um ambiente de maior competição, aumenta sua dimensão ou surgem ameaças à figura do líder. Seu maior risco é a fidelidade ao líder sobrepujar os requerimentos de eficácia e inovação necessários aos tempos atuais.

O controle burocrático é comum de ser encontrado em ambientes estáveis e pouco competitivos. Baseia-se em regras e normas rígidas, com predomínio de medidas financeiras, com uma forte estrutura funcional, com limitado grau de autonomia. Como consequência, tende a gerar e manter uma

cultura organizacional avessa à mudança. É próprio da administração pública.

O controle por resultados é largamente utilizado em contextos sociais muito competitivos e é fortemente baseado em controles financeiros. Nestes tipos de organizações é feita a opção pela descentralização através do desenvolvimento de centros de responsabilidade que são avaliados com base nos resultados apresentados. Esta descentralização aumenta o grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade e, portanto, a necessidade de controle. Geralmente associado a empresas de grande porte, obriga-se, por isto, à formalização dos procedimentos, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle. Da mesma maneira que o controle burocrático, dá grande ênfase ao controle financeiro, entretanto, neste caso, ele é mais abrangente e não se limita aos registros contábeis. Isto se explica pelo tipo de cultura existente nestas organizações, mais profissionais. Os sistemas de controle utilizados encontram-se fortemente baseados na estratégia traçada pelos responsáveis pelos centros, nas diretrizes emanadas da alta direção e nos incentivos ligados aos resultados alcançados pelos centros.

Por último, o controle *ad-hoc* baseia-se na utilização de instrumentos não formais que promovam o autocontrole. São próprios de ambientes dinâmicos e complexos, valendo-se de estruturas descentralizadas. Embora possam utilizar medidas financeiras, estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamentos por não possuírem características repetitivas e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro. Exemplos podem ser encontrados nas empresas de alta tecnologia, centros de pesquisa e desenvolvimento ou departamentos de marketing.

3 O CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

A literatura sobre controle gerencial (ver Anthony & Govindarajan, 1998; Maciariello & Kirby, 1994; Merchant, 1998, entre outros) trata da questão do controle gerencial de empresas internacionalizadas de maneira relativamente semelhante.

Inicialmente é ressaltada a necessidade de se levar em conta as questões relacionadas às diferenças culturais existentes entre os diversos países. O principal ponto levantado é que as pessoas de diferentes origens tem preferências e reações diversas a controles gerenciais. Isto ocorre porque a questão controle é, essencialmente, comportamental; quando grupos de funcionários percebem as coisas de maneira diferente ou reagem diferente-

mente às coisas, escolhas diferenciadas deverão ser feitas quando se trata de exercer controles. Na visão de Anthony & Govindarajan (1998), os processos de planejamento e controle de um empreendimento multinacional são similares a de um empreendimento doméstico, entretanto devem ser desenhados especificamente para atender o contexto multinacional. Para estes autores, embora as diferenças culturais possam não afetar o desenho dos sistemas de controle, elas podem ter uma grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema é usada.

Merchant (1998) aponta, também, para a importância da atenção ao ambiente institucional de cada país no qual a organização instala uma operação. O primeiro aspecto levantado diz respeito ao sistema legal, incluindo questões relativas a direitos de propriedade, regulação, acesso a soluções legais e a obrigatoriedade do cumprimento dos contratos; também devem ser examinadas a estrutura sindical e as relações trabalhistas. Outro aspecto importante é a organização do sistema financeiro e o porte do mercado financeiro, no sentido de verificar a viabilidade e as condições de obtenção de financiamento. Também é chamada atenção para as normas contábeis vigentes.

Além do ambiente institucional, Merchant (1998) chama a atenção para elementos relacionados ao ambiente de negócios. Dentre estes elementos são destacados os riscos/incertezas aos negócios de natureza político-econômica específicos de cada país (ambiente político, corrupção, criminalidade, “tamanho” do governo e sua influência na economia, nível de desenvolvimento, inflação), a disponibilidade e qualificação da mão de obra e a mobilidade desta mão-de-obra.

Maciariello & Kirby (1994), por sua vez, chamam a atenção para a importância da estratégia que a organização adota para a sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores-chaves de sucesso relevantes para aquela estratégia. Somente após a determinação destes fatores é possível decidir sobre o grau de autonomia, assim como o sistema gerencial apropriados para o controle desta operação.

Para Merchant (1998), o controle de uma organização multinacional é muito mais complexo do que o de uma organização doméstica por, pelo menos, cinco motivos. O primeiro motivo que acarreta uma maior complexidade é que as organizações multinacionais apresentam uma estrutura estabelecida em três dimensões; além das dimensões funcionais (produção, marketing) e por linha de produto, é acrescentada a dimensão geográfica. Isto requer que a organização adapte seu sistema de controle a cada cultura nacional (e, talvez, regional) na qual opera, conforme já apontado anteriormente. O segundo motivo é que a organização passa (ou pode passar) a

enfrentar o problema de determinação de preços de transferência internacionais. O terceiro motivo é a grande assimetria informacional que geralmente existe entre a gerência central e o pessoal dos negócios no exterior. Estes, em geral, conhecem melhor as peculiaridades de seu ambiente (leis, gostos, costumes, riscos). A alta assimetria pode limitar o uso de controles de ação (*action controls*) em função da dificuldade da administração central definir quando um julgamento é adequado ou não. O quarto motivo apresentado diz respeito às distâncias, diferenças de fusos horários e de idiomas, que dificultaria a freqüente visita dos negócios estrangeiros pela administração central; esta dificuldade estaria diminuindo como resultado da evolução da tecnologia da informação que tornou as comunicações mais rápidas e fáceis. Por fim, o quinto motivo é o problema cambial.

As questões relacionadas à determinação dos preços de transferência internacionais e o problema do câmbio ocupam a maior parte dos capítulos dedicados às organizações multinacionais na literatura sobre controle gerencial. No que diz respeito ao problema da determinação dos preços de transferência, Anthony & Govindarajan (1998) referem que, além dos problemas normalmente encontrados na determinação dos preços de transferência domésticos, vários outros aspectos devem ser considerados. Dentre estes incluem-se:

- questões tributárias, referente às diferenças entre as taxas de imposto de renda existentes entre os diversos países;
- regulamentos governamentais que podem restringir a liberdade da organização determinar os preços de transferência que possam maximizar seu lucro global;
- controles de câmbio que limitem os montantes de importação;
- a acumulação de fundos em determinados países;
- a existência de *joint ventures* com empresas no exterior que podem restringir a liberdade da organização em virtude da resistência da parceira estrangeira em incorrer em eventuais prejuízos.

O problema do câmbio, por sua vez, diz respeito ao fato de que as operações de uma organização multinacional ocorrem em diversas moedas, sendo que o valor de cada moeda na qual a organização transaciona sofre variações em relação ao valor da moeda da matriz. Estas variações agregam complexidade ao processo de avaliação de performance das subsidiárias e de seus administradores. São três os problemas relacionados à flutuação das taxas de câmbio: os ganhos/perdas relacionados a conversão das demonstrações; os ganhos/perdas relacionados a operações feitas em moeda estrangeira para pagamento/recebimento futuro em moeda nacional; e a eventual expo-

sição da subsidiária em virtude de ser primordialmente importadora ou exportadora.

Os principais autores utilizados na literatura parecem concordar que a administração de uma unidade localizada no exterior não pode ser responsabilizada pelos ganhos/perdas decorrentes, tanto da conversão das demonstrações, quanto das operações feitas por ela em moeda estrangeira. Isto, porém, não quer dizer que não devam existir mecanismos que meçam o desempenho dos gerentes destas unidades, em termos da qualidade de suas decisões.

Dyment (1987), por outro lado, chama a atenção para a diferença existente entre o conceito de empresa multinacional tradicional e o de empresa global. Segundo o autor, o primeiro refere-se a organizações que operam em diversos países com estratégias e estruturas organizacionais definidas localmente; em contraste, uma organização global é aquela que obtém vantagem competitiva através de uma estratégia coordenada que inclui todos os países nos quais opera. Esta distinção faz com que a questão do controle gerencial se torne mais complexa que o comentado até o momento. No mesmo sentido, Prahalad & Doz (1993) afirmam que o crescente domínio de diversos ramos industriais por um pequeno número de competidores globais implica em que as organizações multinacionais precisam desenvolver uma estratégia global em complemento às várias estratégias locais para serem bem sucedidas. Tal estratégia deve transcender as fronteiras dos mercados nacionais na determinação de modelos de fornecimento, estratégias de preços, desenhos de produtos, nível tecnológico e financiamento. A organização central precisa, não só, coordenar as operações das subsidiárias, mas, cada vez mais, influenciar a direção das estratégias das subsidiárias para que se conformem às necessidades de uma estratégia global.

Para Dyment (1987), os sistemas de controle das organizações multinacionais nada mais são do que adaptações dos sistemas usados domesticamente pela matriz, modificados para atender as exigências legais e as necessidades administrativas dos países onde opera. Em geral, a ênfase é dada ao resultado gerado pela operação de cada país, apesar das diferenças de mercado, da evolução tecnológica e, principalmente, apesar da determinação dos preços de transferência internacionais não estarem sob o controle da administração local. O controle de gestão de uma multinacional tipicamente é feito usando um sistema contábil uniforme para todas as unidades, cuja função principal é facilitar a consolidação dos resultados pela matriz. As prioridades são estabelecidas de tal forma que a geração de informações que ajudem a administração local a controlar e melhorar sua posição estratégica é a última das prioridades do sistema de informações.

Segundo este autor a organização global tem necessidades distintas da multinacional tradicional. A informação estratégica necessária deve cruzar as fronteiras nacionais ao contrário da informação estratégica usada pela filiais de uma multinacional, as quais geralmente se concentram no ambiente local, nos competidores locais e na economia local. O administrador de uma organização global precisa tomar decisões que envolvem toda a cadeia de valor agregado – da pesquisa e desenvolvimento até a distribuição – com uma estratégia integrada e mundial.

Assim, o sistema de controle gerencial requerido por uma organização global deve permitir à administração o controle da estratégia essencial da organização. A diferença em relação à estratégia de uma organização essencialmente doméstica ou de uma multinacional está nas características fundamentais; para estas organizações, o conceito de negócio é o de *portfolio* de negócios separados cujas estratégias são determinadas pelo seu *market share* e sua taxa de crescimento. Este conceito aplicado a uma organização global pode ser desastroso, tendo em vista que esta requer uma estratégia que interrelaciona o uso de todos os seus recursos. Para a ela, o fato de que uma unidade esteja apresentando um retorno sobre o investimento superior ao seu risco pode ser irrelevante quando comparado à contribuição que um investimento pode proporcionar ao resultado global, de longo prazo, da organização. O retorno de um unidade específica pode, inclusive, ser negativo e, mesmo assim, justificar novos investimentos em função de sua contribuição ao resultado global.

Para Dymont (1987), uma organização global deve ser administrada de forma centralizada e os gerentes de produto devem ter autoridade mundial. Resumindo, os resultados locais, embora sejam importantes na determinação dos tributos a serem pagos e na apresentação das demonstrações contábeis, não devem ser a principal medida de desempenho pois dão pouca indicação quanto ao atingimento das estratégias globais.

Segundo este autor, o ponto chave para o sistema de controle gerencial de uma organização global é a definição de [poucos] **objetivos críticos** – através de um processo que passa pela definição de sua *posição de excelência estratégica*, de minuciosas análises do ambiente, da competição e das habilidades da organização – que deverão ser alcançados no próximo ano e aqueles que deverão ser alcançados posteriormente. Estes **objetivos críticos** formam o núcleo do sistema de controle gerencial da organização. Não devem ter formato padronizado, sendo diferentes para cada país em que a organização opera; quando atingidos, devem ser renovados. O controle financeiro necessita de sistemas específicos, alguns disponibilizando informações diárias ou, mesmo, instantâneas (p.ex. fluxo de caixa, taxas de empréstimo e aplicação nos diversos países onde atua) de tal maneira que os controle

financeiros tradicionais, baseados em relatórios mensais, em geral, provêm pouca informação adicional e devem, na medida do possível ser reduzidos ou, até, eliminados. Além dessas, o adequado controle da organização global necessita de informações relativas ao atendimento da legislação (fiscal, societária, trabalhista) nos diversos países em que atua, informações táticas (p. ex. câmbio, tendências) e informações sobre o desempenho gerencial (a contribuição para o alcance do resultado global).

Em suma, o propósito do controle gerencial em uma organização global deve ser verificar se as estratégias globais estão sendo implementadas com sucesso. A falha em adotar um sistema de controle apropriado para uma estratégia global poderá levar a empresa a focar os elementos errados e, como consequência, não alcançar a vantagem estratégica desejada.

A adaptação dos processos de gestão ao ambiente global, entretanto, pode ser complexo e demorado. Bartlett (1993), em seu estudo sobre o processo de internacionalização ocorrido em empresas do setor farmacêutico, aponta que as crescentes pressões dos governos locais e dos competidores globais forçam as organizações a desenvolver e integrar suas habilidades gerenciais a nível local e global; acelerar as mudanças em ambos os *fronts* requer que estas múltiplas habilidades e perspectivas interajam flexivelmente. Em geral, acreditava-se que alterações na estrutura organizacional da empresa seriam a principal ação para adaptar o processo decisório, entretanto a sutileza e complexidade de um processo decisório multidimensional flexível parece difícil de ser obtida apenas através de mudanças na estrutura formal. De acordo com este autor, as empresas estudadas passaram por um processo gradual de mudanças nas pessoas, relacionamentos e processos, as quais foram introduzidas de uma maneira mais informal e menos traumática (do que uma reestruturação formal). Ao invés de focar sua atenção na estrutura em si, os administradores destas organizações parecem mais atentos à natureza do processo decisório que a mudança procurou atingir. Sem mudar a estrutura formal, estas organizações desenvolveram processos decisórios multidimensionais flexíveis que seus ambientes estratégicos exigiam. Bartlett (1993) conclui que um processo de adaptação ao ambiente global baseado na evolução da organização parece atingir os mesmos fins, porém ser menos traumático, do que um processo de adaptação baseado, primordialmente, na reestruturação formal da organização.

Outro problema no processo de adaptação dos sistemas de controle de empresas globalizadas é a tese de Prahalad & Doz (1993), segundo a qual a medida que as subsidiárias amadurecem e tornam-se autônomas em relação aos recursos estratégicos – tais como tecnologia, capital, gerência e acesso aos mercados – diminui, significativamente, a capacidade da organização central controlar as estratégias das subsidiárias. Esta incapacidade de exercer o

controle com base na dependência de recursos estratégicos, obriga a organização central a procurar mecanismos substitutos de controle. Para os autores, a criação de um sofisticado contexto organizacional – uma combinação de estrutura organizacional, sistema de informações, sistemas de avaliação e recompensa, um plano de carreira e o fomento a uma cultura organizacional comum – pode compensar a perda de controle sofrido pela organização central.

4 AS EMPRESAS ESTUDADAS

A fim de alcançar o objetivo estabelecido foram examinados os estudos de caso efetuados nas empresas Chadler Industrial da Bahia S. A., (Martiniowski & Gomes, 1999a), ABC Engenharia S. A. [nome disfarçado], (Martiniowski & Gomes, 1999b), e S. A. White Martins, (Gomes *et al.*, 1999).

O caso da Chadler Industrial da Bahia S. A.

Empresa dedicada ao beneficiamento de cacau, a Chadler é fornecedora de matéria-prima de vários dos principais fabricantes de chocolate do mundo. Empresa essencialmente exportadora desde a sua fundação, forçada a fechar sua fábrica na região metropolitana de Salvador em 1994, criou uma fábrica nos Estados Unidos a fim de se localizar mais próximo de seu mercado consumidor, além de aproveitar o acesso mais fácil à sua matéria-prima (facilidades de importação de cacau, que não existia no Brasil) e de facilidades de financiamento oferecidos pela localidade onde se instalou. Paralelamente a isto, a empresa observou uma série de outras vantagens na operação no exterior, em relação a operação no Brasil – a qual foi mantida através do aluguel de uma fábrica localizada no interior da Bahia. Dentre as vantagens, podem ser citadas a estrutura tributária mais simples, uma também simplificada legislação trabalhista, um custo de matéria-prima menor, custos de manutenção mais baixos e financiamentos para a produção e para investimento a custo baixo.

Como conseqüência da simplicidade das estruturas tributária e trabalhista, a empresa pode manter uma estrutura administrativa mais enxuta do que uma empresa de porte similar no Brasil, assim como proporciona uma contabilidade mais simples e com menor volume de lançamentos. Isto tudo se traduz em um menor volume de despesas administrativas. Os demais itens se traduzem em custos de produção menores, além de permitir investimentos

na produção que levem a uma maior produtividade, reduzindo ainda mais os custos.

O controle da empresa era exercido pelo Conselho de Administração, da qual participam três membros da família controladora, o qual define a estratégia, as decisões de investimento e o mix de produtos. Às diretorias das unidades operacionais cabem apenas decisões de caráter operacional. A empresa não possuía planejamento estratégico formalizado e não elaborava orçamentos anuais. Entretanto, percebia-se a existência de objetivos informais de curto e médio prazo. O controle das operações da empresa é feito, basicamente, através de relatórios contábeis e financeiros, sendo que a preocupação central da administração o nível de produção e dos custos. As fábricas não são divididas em centros de responsabilidades e a avaliação de desempenho é feita pelo nível de produção e pelos resultados obtidos. Não existe um sistema formal de incentivo e recompensa para gerentes e funcionários, sendo que os diretores recebem gratificações baseadas em avaliações informais.

Percebe-se que a empresa tem uma estrutura de controle *familiar* (Gomes & Amat, 1999), com ênfase nas relações pessoais. Não há formalização dos elementos de controle, sendo as informações financeiras o principal meio de controle. O controle da unidade estrangeira reproduz – sendo, inclusive, um pouco mais simplificado – o controle da operação nacional. Aliás, a simplicidade do sistema de controle é a sua principal característica, sendo isto possível principalmente em virtude do porte da empresa e do direto envolvimento dos proprietários na rotina da empresa.

O caso da ABC Engenharia S. A.

Empresa que atua no setor de gerenciamento de projetos – *project management* – sendo a maior do Brasil no segmento de projetos industriais. A internacionalização de suas atividades teve início no atendimento a uma demanda de um de seus clientes que iria iniciar a construção de uma fábrica na Argentina em 1993 – para atendê-la, a empresa abriu uma subsidiária neste país. A missão da empresa é atender às necessidades e às exigências de seus clientes por serviços especializados de gerenciamento para a implementação de projetos de qualquer natureza. Atendendo à sua missão a empresa pode atingir a plena satisfação do cliente e, a continuidade e o crescimento, permitindo a realização pessoal e profissional de seus funcionários e acionistas. Na execução de suas atividades devem ser atendidos os seguintes princípios:

- resultados: atendimento às metas do cliente (prazo, o custo, a segurança e a qualidade);
- moral: ambiente de trabalho (satisfação dos funcionários, à motivação, à preocupação com a educação e o treinamento e à busca da competência);
- ética: comportamento esperado dos membros da empresa (honestidade, lealdade, integridade e independência);
- estilo: forma de conduzir os trabalhos (dinamismo, flexibilidade, cooperação e participação).

O estatuto da empresa prevê a dedicação integral dos sócios à empresa. Os gerentes de projeto relacionam-se funcionalmente com as divisões a que estão vinculados e matricialmente com as áreas de Suporte e com as Gerências Administrativa e Financeira. A empresa não possui um planejamento estratégico formalizado; entretanto, são traçados objetivos e metas para um período de cinco anos, estabelecidos com base na experiência e na sensibilidade dos acionistas. O planejamento de curto e médio prazos é feito anualmente, detalhando os objetivos e metas mensais para o ano seguinte; além disso, apresenta os objetivos e metas genéricos para o segundo ano subsequente.

O processo de planejamento inicia-se em nível de diretoria, sendo os objetivos e metas comunicados formalmente aos setores da empresa para que apresentem suas propostas para o alcance das metas globais. Tais propostas são discutidas com a diretoria, sendo formalizadas ou revisadas; é um processo altamente interativo. Na metade do ano, os objetivos e metas são revisados e atualizados para o período restante do ano. Cada operação – ou projeto em andamento – é considerado um centro de resultado. O acompanhamento das atividades é feito através de relatórios contábeis, financeiros, de recursos humanos e de comercialização. A preocupação central é a performance da empresa e as metas de qualidade dos serviços prestados. Na avaliação de desempenho são levados em conta os resultados financeiros e os resultados para o cliente (em termos de qualidade percebida, prazo e custo). A abertura da subsidiária argentina, em que pesem os profundos estudos e análises efetuados, não acarretou qualquer modificação substancial no sistema de controle da empresa. A empresa adota a prática de distribuir 15 a 20% do lucro operacional líquido para seus funcionários; não há, entretanto, qualquer processo de avaliação de desempenho individual. A empresa não possui, também, um plano de carreira estruturado; isto se deve à própria natureza das atividades da empresa, a qual está sujeita a flutuações. Para aqueles funcionários que se destacam, entretanto, existe a possibilidade de virem a integrar a sociedade.

No estudo foi percebido que a empresa adota uma estrutura de controle *ad hoc* (Gomes & Amat, 1999), adequada para a atuação em um contexto social bastante competitivo. Observou-se um elevado grau de descentralização e autonomia conferida aos gerentes de projeto, próprios de uma empresa que apresenta elevado profissionalismo. Dado que é uma organização na qual as atividades tem um caráter não rotineiro, direcionadas à inovação, existe uma natural dificuldade de formalizar procedimentos e comportamentos. É atribuída, todavia, grande importância a indicadores financeiros relacionados aos projetos – tais como receita, custos e margem bruta – e ao cumprimento das metas estabelecidas pelo orçamento, a par da utilização de indicadores não-financeiros. Apesar do processo de internacionalização não ter afetado o sistema de controle da empresa, é importante notar que o mesmo se encontra, em muitos pontos, de acordo com o que prescreve a literatura referente ao controle gerencial de empresas prestadoras de serviços.

O movimento da empresa em direção ao exterior parece não ter sido um movimento estratégico, mas o aproveitamento de uma oportunidade de negócio. Uma consequência interessante do processo de internacionalização foi a ampliação dos negócios domésticos em decorrência de novos negócios realizados em outros países.

O caso da S. A. White Martins

Empresa que atua no setor de produção e distribuição de gases industriais e atividades correlatas, cobrindo os setores de soldagem, fabricação de equipamentos pesados e carbureto de cálcio. Líder absoluta do mercado brasileiro de gases industriais, é controlada pela Praxair Inc. Seu processo de internacionalização iniciou em 1992 com a aquisição de uma empresa produtora de gases industriais argentina. Atualmente, a White Martins é uma companhia holding que controla empresas espalhadas em quase todos os países da América do Sul, com um faturamento da ordem de 1,7 bilhões de dólares. A missão da empresa é ser reconhecida por parte dos clientes, acionistas e funcionários como a melhor do mundo em gases industriais.

A empresa adota um modelo de gestão estratégica baseado em processos. Este modelo se apoia no trabalho em equipe através de times multifuncionais, incentivando o fluxo de informações e permitindo mais agilidade no desenho de soluções focadas nas necessidades do negócio e dos clientes. Uma das consequências da adoção deste modelo é a reestruturação da empresa a qual realinhou suas prioridades por segmentos de mercado (p.ex.: alimentos, bebidas, metalurgia). Esta estratégia (denominada de Processo de Marketing Estratégico), baseia-se no conceito de abordagens diferenciadas de cada

mercado, privilegiando a criação de novos espaços competitivos de modo a identificar oportunidades de crescimento. Outro programa criado é o Programa de Excelência Operacional, o qual privilegia ações que aumentem a eficiência das operações – por exemplo, reduções de custo, de prazos de execução de projetos, otimização de compras.

O sistema de controle de gestão da empresa tem por objetivo facilitar a tomada de decisões estratégicas e seu acompanhamento posterior e assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais permitindo a descentralização das operações. O sistema utiliza indicadores que permitem prever e comparar a evolução dos negócios, enfatizando a rentabilidade, a liquidez, o retorno de investimento, a satisfação de clientes, além de indicadores de eficiência, como por exemplo, grau de utilização das plantas, nível de cobertura das plantas e níveis de qualidade dos serviços prestados. Apresenta, também, de forma sintética e integrada, as informações sobre os principais índices de evolução de cada unidade de negócios da organização, por clientes e por famílias de segmentos de negócios. O controle financeiro dá ênfase ao resultado, utilizando para tanto o orçamento operacional – que estabelece as metas e diretrizes trimestrais e anuais –, além do plano estratégico desenvolvido para cinco anos. As unidades de negócios são estruturadas em centros de lucro, investimentos e custos. É adotado o mecanismo de preços de transferência a fim de favorecer a autonomia de cada centro, assim como melhorar sua eficácia. Tais características conferem ao sistema de controle a estrutura típica de controle *por resultados* (Gomes & Amat, 1999). A organização possui um conjunto de incentivos, reconhecimentos e recompensas que prevê a participação nos lucros com base no alcance das metas de vendas e lucros, nas habilidades gerenciais (se for o caso), nas habilidades profissionais e nas relações interpessoais. Os critérios para a medição, avaliação e recompensa são formulados anualmente pela *holding*, a qual estabelece um conjunto de metas explícitas e quantificadas de forma financeira e não-financeira. A avaliação das unidades de negócio e de seus gestores é feita com base no resultado alcançado, o qual é comparado com o orçamento e as metas inicialmente estabelecidas.

A internacionalização da empresa e a maior complexidade das operações da empresa trouxeram a necessidade de reestruturação de áreas da empresa, visando agilizar os processos de importação e exportação. Uma das reestruturações foi a fusão das áreas de importação e exportação e a transferência da parte do pessoal destas áreas para o setor de compras. As operações, por sua vez, passaram a ser agrupadas por linha de produtos. Posteriormente, uma nova reestruturação foi efetuada, desta vez agrupando as operações por área de atuação.

5 ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

A análise dos sistemas de controle gerencial das empresas estudadas revela que no primeiro caso, apesar de ser um caso de investimento direto em uma unidade localizada no exterior, seu controle é exercido com base nos mesmos mecanismos – ou até mecanismos mais simples do que os – utilizados para o controle das operações nacionais, os quais já se caracterizam por serem bastante simples, o que afasta a empresa dos modelos sofisticados recomendados pela literatura sobre controle gerencial em ambientes globalizados com acirrada concorrência internacional (Dyment, 1987). Cabe referir que isto pode ser explicado pela estrutura societária e administrativa que prevê a participação direta dos proprietários nas decisões da empresa. Também contribui para esta situação, o fato de se tratar de uma unidade em fase de consolidação, o que a faz bastante dependente de recursos – neste caso, gerência – providos pela matriz (Prahalad & Doz, 1993). Outro achado interessante é a explicitação dos pontos negativos relativos ao “custo Brasil”, indicando uma sensível melhora no desempenho econômico-financeiro, traduzido em relevantes reduções de custos de suas operações e no aumento da produtividade.

O segundo caso sugere que a opção pela internacionalização por parte da empresa, embora não tenha implicado em mudança significativa no sistema de controle gerencial, que se apresenta em alguns aspectos, em desacordo com as premissas básicas da pesquisa de que a internacionalização implicaria em mudanças nos sistemas de controle (Dyment, 1987), apresenta muitos pontos importantes sobre o sistema de controle adotado pela empresa que a coloca bastante próxima das recomendações de diversos autores da área, na parte referente à empresas de serviços (ver por exemplo Anthony & Govindarajan, 1998), principalmente a consideração adequada ao *capital intelectual*. Uma das razões pelas quais o impacto da internacionalização sobre o sistema de controle foi nulo é o fato de que este movimento não pode ser caracterizado como sendo uma decisão estratégica da empresa; tratou-se, sobretudo, do aproveitamento de uma oportunidade surgida em um determinado momento. Esta constatação é reforçada pelo fato de que as operações da filial argentina encontram-se praticamente paralisadas. Outro achado, é que, no caso da empresa estudada, ela conseguiu a ampliação dos negócios domésticos em decorrência de novos negócios realizados em outros países. Por se tratar de uma empresa de consultoria, onde a carteira de clientes é um fator importantíssimo no fechamento de novos negócios, a exposição internacional parece ter agregado valor ao negócio, por viabilizar novos projetos nacionais importantes que, antes da internacionalização, eram atendidos por firmas de consultoria estrangeiras.

No último caso, por fim, o grau de dificuldade e complexidade das operações foram acentuadas, impondo às áreas responsáveis pelo controle das atividades inerentes ao comércio exterior um cuidado maior. Observou-se que este caso exemplifica de forma bastante apropriada os aspectos relevantes referenciados na literatura sobre controle gerencial quanto a necessidade de uso de indicadores de controle mais abrangentes para lidar com a crescente complexidade do presente. Cabe observar que, dos três casos estudados, este é o único que se caracteriza por ser uma organização de grande porte com unidades espalhadas por várias regiões do país e do continente, tendo que, conseqüentemente, possuir um sistema de controle gerencial bastante mais complexo do que os demais casos, que são empresas de porte pequeno ou médio (para os padrões brasileiros). É interessante notar, também, que o processo de adaptação dos sistemas do controle parece muito mais seguir o padrão de reorganizações da estrutura formal, do que o processo gradual de mudança de pessoas, relacionamentos e processos descrito por Bartlett (1993). Segundo os resultados colhidos, pode-se perceber a importância de se considerar como significantes as variáveis contextuais e organizacionais em complemento às usuais medidas financeiras, como forma de atender aos interesses dos diversos colaboradores da organização, de forma eficiente e eficaz.

6 SUMÁRIO

Através do estudo de três casos de empresas brasileiras internacionalizadas este trabalho objetivou confrontar a teoria com a prática. Conforme pode ser observado, os resultados obtidos, muito embora não possam ser generalizados, são coincidentes em muitos aspectos com pontos relevantes referenciados na literatura relativo ao caso da White Martins, encontrando-se bastante afastado no tocante aos casos da Chadler e da ABC. Por se tratar assunto ainda muito pouco explorado na área de controle gerencial, os achados deste estudo realçam a perspectiva de novas pesquisas na área de contabilidade e controle gerencial, principalmente aquelas que valendo-se de metodologia diferenciada, ofereçam a possibilidade de generalização dos dados.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Management control systems*. 9.ed. Boston: Irwin, 1998.

BARTLETT, Christopher A. Multinational structural change: evolution versus reorganization. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. *The internationalization of the firm: a reader*. London: Harcourt, 1993.

DYMENT, John J. Strategies and management controls for global corporations. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 7, n. 4, p. 20-26, spring 1987.

GOMES, Josir S. *Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras*. 1983. Tese (Doutorado) – COPPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, 1983.

----- . *Controle gerencial na era da globalização*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.

-----; AMAT, Joan M. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. et. al. *Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: o caso da Cia. White Martins*. Trabalho apresentado no Business Association of Latin American Studies Conference, New Orleans, 1999. Não publicado.

MACIARIELLO, Joseph A.; KIRBY, Calvin J. *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. 2.ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall, c1994.

MARTINEWSKI, André L.; GOMES, Josir S. *Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: o caso da Chadler Industrial da Bahia*. Trabalho apresentado no Business Association of Latin American Studies Conference, New Orleans, 1999a. Não publicado.

-----, ----- . *Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o estudo de caso da Pontal Engenharia S. A.* CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6, 1999, Braga. 1999b. CD-ROM.

MERCHANT, Kenneth A. *Modern management control systems: text & cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

OTLEY, David. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, London, v. 5, n. 314, p. 289-299, set./dez. 1994.

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