
O Impacto da Cultura sobre o Sistema de Controle Gerencial: uma análise de empresas brasileiras adquiridas por capital estrangeiro

Raimundo Nonato Sousa Silva ¹

Walter Gassenferth ²

Fanny da Silva ³

•Artigo recebido em: 09.12.2007 •• Artigo aceito em: 23.03.2008 ••• Segunda versão aceita em: 9.04.2008

Resumo

Nas últimas décadas, começou-se a considerar o papel da cultura nacional no desenvolvimento de modelos e ferramentas gerenciais, e na aceitação de mudanças. Esse estudo propõe analisar a influência da cultura nacional no desenho e na atualização da estrutura organizacional e do sistema de controle gerencial de empresas brasileiras adquiridas por capital estrangeiro, a partir de dois casos estudados. O desenvolvimento internacional do país levou a um aumento contínuo e crescente dos investimentos estrangeiros no Brasil, tanto como a uma expansão e o investimento das organizações brasileiras no exterior. Para tanto, foi analisado o caso de duas organizações brasileiras privatizadas e adquiridas por empresas americanas. Uma delas foi, num segundo tempo, comprada por uma organização de origem mexicana. Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem que todas as componentes de um sistema de controle gerencial sofrem alterações depois de um processo de aquisição internacional. Sobretudo, o estudo revelou o papel da cultura nacional como fator de aceitação ou rejeição de um novo modelo de controle.

Palavras-chave: Controle Gerencial, Cultura, Aquisições Internacionais.

¹ Faculdades Ibmecc - Rio de Janeiro. Av. Presidente Wilson, 118 sala 1117. Centro, Rio de Janeiro - RJ. CEP 20030-020. Tel: 021 45034124, e-mail: nonato@ibmeccrj.br.

² Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro. Rua José de Figueiredo, 209. Barra da Tijuca, Rio de Janeiro - RJ. CEP 22793-170. Tel: 021 8113-0592, e-mail: wgassenferth@timbrasil.com.br / wgassen@quanticac.com.

³ Faculdades Ibmecc - Rio de Janeiro. Av. Presidente Wilson, 118 sala 1117. Centro, Rio de Janeiro - RJ. CEP 20030-020. Tel: 011 83778987, e-mail: fanny.dasilva@yahoo.com.br.

Nota: este artigo foi aceito pelo Editor Romualdo Douglas Colauto e passou por uma avaliação *double blind review*.

The Impact of Culture on Management Control System: an analysis of Brazilian companies acquired by foreign capital

Abstract

In the last decades, the role of the national culture begins to be considered in the development of models and management tools, and in the acceptance of changes. This study aims to analyze the influence of national culture in the drawing and the update of organizational structure and system of management control of Brazilian companies acquired by foreign capital, starting from two cases studied. Brazil's international development led to a continuous and increasing rise of the foreign investments in Brazil, as much as to an expansion of Brazilian's organizations investment abroad. In this study, the case of two Brazilian organizations privatized and acquired by American companies is analyzed. One of them was, in a second time, acquired by a Mexican origin organization. The results of this research suggest that all the components of a management system control suffer alterations after a process of international acquisition. Over all, the study is disclosing the role of national culture as a factor of acceptance or rejection of a new control model.

Keywords: Management Control, Culture, International Mergers.

1 Introdução

Nas últimas décadas, o ambiente econômico e financeiro mundial passou por grandes mudanças. A internacionalização dos mercados se fortaleceu, e estes tornaram-se mais dinâmicos. Essas evoluções tiveram um impacto nas organizações. Para se adaptar, sobreviver e crescer nesse novo contexto, as organizações precisaram tomar decisões rápidas e criativas. Assim, tornaram-se cada vez mais flexíveis, ou seja, desenvolveram uma certa agilidade em suas estruturas, em seus processos e também no uso de sua mão-de-obra. Para acompanhar essa evolução, vários governos optaram por privatizar grande parte das suas empresas estatais. Em paralelo, processos de fusão-aquisição multiplicaram-se, tanto entre organizações do mesmo país como em organizações de diferentes nacionalidades. Por isso, muitas organizações brasileiras foram adquiridas, seja após um processo de

privatização ou de fusão e/ou aquisição, sobretudo pelo capital estrangeiro. Assim, o controle acionário, antes brasileiro, tornava-se de outra nacionalidade.

Tais transformações criam a necessidade de uma redefinição da visão da organização, da sua estratégia e crenças básicas. De um ponto de vista interno da organização, tais mudanças levam à mudança e reflexão sobre a estrutura organizacional e sobre o sistema de controle gerencial. Estas ferramentas gerenciais são direcionadoras dos caminhos a serem seguidos pela organização e necessitam estar em conformidade com a visão e estratégia definidas. Por isso, os administradores precisam atualizar, desenvolver ou importar estruturas e sistemas de controle compatíveis com as novas condições da organização. As adaptações ou implementações de modelos são necessárias para assegurar o alinhamento de objetivos da organização. Neste contexto de mudança e de reflexão sobre a redefinição da organização, os administradores devem levar em conta variáveis internas e externas à organização. Uma delas é a cultura. O entendimento pelos administradores da influência da cultura tornou-se indispensável. Com efeito, as dimensões culturais exercem um papel importante ao moldar as práticas gerenciais (LOPES e VIEIRA, 2005). A cultura pode desempenhar um papel de variável de aceitação ou de resistência à mudança; e pode assim ser um possível inibidor do sucesso num processo de mudança.

Este estudo visa determinar se a cultura nacional interfere no processo de re-estruturação de uma organização. Para isso, pretende examinar a evolução das estruturas e dos sistemas de controle gerencial em empresas adquiridas por capital estrangeiro, seja por privatização ou por fusão e/ou aquisição, bem como examinar os valores culturais da sociedade na qual essas organizações estão inseridas, num objetivo de estabelecer uma relação causal entre a cultura e as mudanças eventualmente observadas.

2 Metodologia

Este artigo é fruto de uma dissertação de mestrado em administração que desenvolveu um estudo exploratório qualitativo, utilizando-se do método de abordagem indutivo (MARCONI e LAKATOS 2001), cuja aproximação dos

fenômenos caminha para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente). Segundo Dos Santos (2003), a indução ocorre como processo em três fases: Na primeira etapa, é feita a observação dos fatos ou fenômenos, a análise para descoberta e explicação das causas de sua ocorrência. Na fase seguinte, a da descoberta da relação, é feita a comparação para conhecer a relação entre fatos ou fenômenos. Na terceira fase generaliza-se o que existe de comum entre fenômenos iguais, inclusive daqueles que não foram observados.

De acordo com o tipo de pesquisa a ser realizado, esse trabalho utiliza o método do estudo de caso. Essa estratégia de pesquisa justifica-se pelos objetivos do estudo. Com efeito, o estudo de caso permite preservar as características e os significados dos acontecimentos reais. De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é apropriado por os tipos de pesquisas que visem responder perguntas do tipo “como” e “por quê”. Além disso, é a solução adequada quando o pesquisador não tem quase nenhum controle sobre as variáveis e os eventos. Sobretudo, o estudo de caso se aplica quando a pesquisa trata de um assunto atual, ao qual as empresas são confrontadas com a realidade.

Um pesquisador poderá realizar um estudo de caso simples, analisando as características de um caso específico; ou optar por um estudo de casos múltiplos. Um pesquisador pode recorrer a um estudo de caso múltiplo, quando seu objetivo é testar a replicação de resultados. Este método serve para verificar se é possível prever a obtenção de resultados similares aos obtidos em um caso, em outros casos. Dessa forma, pode-se procurar uma replicação literal ou teórica. O primeiro tipo de replicação corresponde à aplicação dos mesmos procedimentos a casos diferentes, isso para produzir resultados similares previsíveis. No caso de uma replicação teórica, os resultados são diferentes mas por razões previsíveis (YIN, 2003).

Particularmente, essa pesquisa utiliza um estudo de caso múltiplo. Duas situações reais serão analisadas através do estudo da aquisição de duas organizações, a fim de determinar as principais características das empresas adquiridas no Brasil. De um ponto de vista prático, será observado se a cultura influenciou as eventuais mudanças nos sistemas de controle gerencial.

A primeira empresa estudada foi a Embratel, que passou por duas aquisições sucessivas. Primeiro, foi privatizada pelo governo brasileiro. Durante essa venda, foi adquirida majoritariamente por uma organização americana. Alguns

anos depois, sofreu um processo de fusão-aquisição. Seu controle acionário foi comprado por uma outra empresa, de nacionalidade mexicana. A segunda empresa é a Celma, que foi também privatizada pelo governo brasileiro. O grupo americano General Electric e particularmente sua divisão GE Engine Service adquiriu o capital da organização. Essa mudança levou a uma mudança de razão social: a Celma passou a ser chamada de GE Celma.

Desse estudo de casos múltiplos espera-se uma possível replicação teórica. Por causa das particularidades organizacionais e das características culturais nacionais, as possíveis mudanças ocorridas nos sistemas de controle podem ser muito diferentes do que é esperado.

3 Sistema de controle gerencial

Gomes e Amat (1997) destacam quatro correntes teóricas no que diz respeito aos sistemas de controle gerencial. Ressaltam uma perspectiva formal, psicossocial, cultural e macrosocial. A primeira, os aspectos formais, levam em conta os instrumentos formais e explícitos dos sistemas de controle. Essas ferramentas visam garantir a eficácia e a eficiência da organização. Essa perspectiva integra também a teoria da contingência, segundo qual precisa-se levar em consideração as variáveis relativas ao ambiente externo. A perspectiva psicossocial, por sua vez, decorre das teorias de relações humanas, que levam em conta a influência das ações dos indivíduos e dos grupos, que têm seus próprios objetivos, no resultado da organização. Essa visão preconiza atribuir maior ênfase às pessoas, a fim de conciliar os objetivos pessoais e organizacionais, aumentando tanto a motivação como a capacidade de autocontrole das pessoas.

Anthony (1965) definiu o controle gerencial como o processo pelo qual os administradores se asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente de acordo com os objetivos da organização. De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), o controle é o processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e a obediência a elas, ou seja a influência sobre os membros da organização para que adotam as estratégias formuladas.

De um modo geral, o controle envolve o exercício do poder, da autoridade e de vários mecanismos burocráticos, culturais e informais (GERINGER e HERBERT, 1989 apud LU e LEE, 2005). Sua essência é gerenciar a tensão entre a inovação e o fato de atingir os objetivos fixados. Sobretudo, deve equilibrar o dilema organizacional básico entre o controle e a flexibilidade (SIMONS, 1995, apud Henri, 2006). O tipo de sistema de controle escolhido depende e é integrado na estrutura organizacional (TERRIEN e MILLS, 1955; CAPLOW, 1957; ANDERSON e MARKOV, 1961 apud OUCHI, 1997). Sobretudo, o controle pertence a uma parte da organização, que através desse instrumento, influencia o comportamento dos outros membros da empresa. Por envolver a interação entre os indivíduos, o controle não é mecânico. O objetivo é assegurar a congruência de objetivos e perspectivas de médio e longo prazo. Em toda organização, os funcionários possuem seus próprios objetivos. A questão é induzir essas pessoas a agirem de forma congruente com os objetivos da organização. No entanto, a obtenção de uma congruência perfeita é utopia (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

De acordo com Gomes e Amat (1999, apud MARTINEWSKI, 2003), um modelo de sistema de controle deve levar em conta três variáveis: o sistema de controle, propriamente dito, o contexto organizacional e o contexto social. O contexto organizacional reúne a estrutura da organização, a estratégia e a cultura organizacional. A estratégia desempenha um papel na coordenação e na eficiência do controle. A cultura organizacional permite uma maior ou menor identificação dos funcionários com a empresa. Os autores enfatizam ainda a presença de elementos mais ou menos formais no exercício do controle. Por isso, tanto o exercício como o resultado do controle podem decorrer em parte de elementos não determinados pela administração. A cultura organizacional e o contexto social do país são exemplos desse tipo de variável que desempenha um papel no comportamento individual e organizacional dos funcionários. Sobretudo, devido a crescente instabilidade e imprevisibilidade do contexto social e competitivo, é necessário criar mecanismos que facilitem a antecipação e a adaptação às mudanças.

Hofstede (1991) foca sobre o controle político e diz que este deve ser usado quando os objetivos da empresa e dos seus empregados são ambíguos. Nesse caso, existe uma forte dependência nas estruturas de poder e na capacidade da cúpula superior em reduzir a ambigüidade. Para transformar

essas ambigüidades em certezas internas e assim poder usar modelos de controle mais tradicionais, pode-se usar a hierarquia, regras e políticas fixas, um processo de negociação ou ainda consultores. A última solução corresponde a controlar a ambigüidade por crises. Os administradores deixam se instalar a situação de crise, o que cria um estado de stress, onde se reduzem às alternativas de solução. Essa redução permite dar a ilusão que a situação não é tão ambígua.

Os modelos estabelecidos por Hofstede (1991), Gomes e Amat (1999, apud MARTINEWSKI, 2003) destacam a necessidade de uma análise profunda da natureza de uma situação de controle, isso a fim de determinar o modelo de controle apropriado. Sobretudo, relevam que uma organização pode apresentar diferentes modelos, cada um aplicado a uma atividade particular.

Pode-se concluir que é impossível modelar um processo de controle gerencial que possa ser aplicado indistintamente a qualquer tipo de organização. Sobretudo, existe uma necessidade de flexibilidade dos sistemas utilizados para se adaptar às mudanças ambientais e à cultura organizacional.

4 Cultura nacional

Existem múltiplas definições da palavra cultura; cada pesquisador apresenta sua visão do conceito. No entanto, os autores Motta e Caldas (1997, apud SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2005) destacam duas categorias de definições. Alguns pesquisadores considerem a noção de cultura como a forma utilizada por uma sociedade para satisfazer suas necessidades materiais e psicossociais. Isso envolve o conceito de ambiente, que nesse caso, representa uma fonte de sobrevivência e crescimento. Por outro lado, a cultura representa o modo pelo qual uma sociedade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio-ambiente. Dessa forma, a cultura já é uma adaptação em si. A cultura nacional é um fator crucial na vida de toda pessoa. Influencia as suas ações, os seus pensamentos. Na definição de um ser humano, a noção de cultura desempenha um papel forte e instrumentaliza o seu modo de viver e pensar. Evoluindo ao longo dos anos, a cultura é transmitida ao ser humano de

geração em geração. Sobretudo, a cultura permite definir um grupo de indivíduos em relação a um outro grupo devido às características presentes em cada pessoa. Assim, como a unicidade de uma pessoa caracteriza-se pela sua personalidade, a unicidade de um grupo é determinada pela sua cultura (HOFSTEDE, 1991).

Em 1871, o antropólogo E.B. Tylor (1871) formulou a primeira definição do conceito cultura: o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos por membros de uma sociedade. Kluckhohn (1951, apud HOFSTEDE, 2001) defende a idéia de que a cultura consiste em formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, adquirida e transmitida principalmente por símbolos. Esses últimos representam as realizações distintivas de grupos humanos. O núcleo essencial da cultura consiste em idéias tradicionais, que sobreviveram aos longos dos anos, e especialmente nos valores relativos a essas idéias.

Robbins (2004) define a cultura como atitudes, crenças e valores de uma sociedade. Estes incluem as diferenças psicológicas individuais, tais como traços de personalidade e, evidentemente, os diversos sistemas sociais, políticos e educacionais da sociedade.

4.1 Cultura brasileira

DaMatta (1997, apud HILAL, 2006) ressaltou a existência de uma mistura entre cultura ocidental e não-ocidental, assim como entre valores modernos e tradicionais na sociedade brasileira. Denominou esse conjunto de ‘dilema brasileiro’, o que os brasileiros chamam de ‘realidade brasileira’. Existe uma mistura de raças, religiões e culturas. Assim, a palavra mais apropriada para descrever o ambiente brasileiro é mistura, mais do que diversidade. De acordo com DaMatta (1997), a cultura brasileira destaca-se através de uma série de elementos: festas populares, manifestações religiosas, literatura, desfiles carnavalescos e paradas militares, leis e regras, costumes e esportes. Todas essas variáveis criam um conjunto único e complexo: a cultura brasileira. Dessa mistura, o autor desenvolveu um sistema de análise da sociedade brasileira. A base do modelo é constituída por duas espécies de sujeito, o indivíduo e a pessoa, que estão situados em dois tipos de espaço social, a casa e a rua.

A palavra ‘indivíduo’ refere-se a todos os seres humanos sem distinção. A identidade social desses homens depende das suas próprias histórias, de suas vidas. Por outro lado, o termo ‘pessoa’ caracteriza os seres humanos que se sentem autorizados a se colocarem numa posição superior ao resto dos indivíduos. Definem-se por sua posição no ambiente familiar ou na hierarquia do grupo social. Em geral, destacam-se pelo uso da pergunta “Você sabe com quem está falando?”. Desse jeito, são titulares de direito, são alguns no contexto social, enquanto os indivíduos representam somente mais um na multidão (DAMATTA, 1997).

No que diz respeito aos conceitos de rua e de casa, a diferença se dá pela noção de propriedade. A rua corresponde a um espaço público, que não pertence a ninguém e onde não valem as leis e os princípios éticos. Assim, a convivência na rua depende de uma negociação constante entre iguais e desiguais (DAMATTA, 1997). Não existe hierarquia na rua, onde valem os princípios igualitários e individualistas do mercado ou o sistema legal. Os seres humanos são anônimos nesse espaço (DAMATTA, 1997, apud HILAL, 2006). A casa, por sua vez, representa um espaço privado onde estão os nossos que devem ser protegidos e favorecidos. Essa noção deve ser entendida no sentido amplo da palavra, ou seja, como um espaço social que envolve as instituições e as organizações. Nesse lugar, as relações entre os membros de uma família e os empregados ou entre os dirigentes e os subordinados instituem hierarquias de raça, classe, gênero e idade. A casa permite aos indivíduos definir suas identidades. Em determinadas situações, o espaço 'casa' abrange o espaço 'rua'. Nesse caso, tudo é resolvido de uma maneira pessoal e familiar. Por outro lado, ocorrem situações onde a rua domina sobre a casa, ou seja, prevalecem às leis e as regras em detrimento das relações pessoas. Isso provoca uma existência de uma dupla ética que opera simultaneamente e que determina os comportamentos diferentes que se aplicam à rua e a casa.

4.2 Cultura organizacional

A cultura nacional determina os valores e crenças das pessoas. Por isso, influencia os comportamentos de um indivíduo ou de grupo de indivíduos. A cultura organizacional beneficia-se desse sistema de valores e

crenças. Com efeito, os funcionários trazem nas organizações a sua própria cultura, ou seja, a cultura nacional. Desse jeito, a cultura organizacional é fruto da cultura nacional e dos valores desenvolvidos pela alta-administração da organização. Os valores de cada pessoa contribuem para estabelecer a cultura organizacional. Cultura nacional e cultura organizacional são assim dois conceitos complementares. Nos anos 1970, o Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais ou energia. Sobretudo, era um país superpovoado. No entanto, nenhum desses fatores impediu o Japão de obter um alto nível de crescimento, uma taxa baixa de desemprego e uma população saudável e bem remunerada. Desse jeito, tornou-se indispensável entender a cultura organizacional dessa sociedade, a fim de compreender a sua ascensão na economia mundial (MONTEIRO, VENTURA e CRUZ, 1999). A partir dessa época, marcou-se um novo dinamismo nos estudos sobre a cultura organizacional.

A cultura organizacional representa um fator central numa organização porque define a sua filosofia e os seus valores em adequação com o ambiente econômica e gerencial. A cultura é transmitida em todos os processos de uma organização: é presente desde a fase de recrutamento até o final da vida profissional do funcionário. Tomei e Braunstein (1993) ressaltam a importância e utilidade do processo de socialização dos novos membros para transmitir a cultura organizacional. Desse jeito todos os empregados estão em contato e podem se apropriar das crenças e os valores desenvolvidos pela empresa, além dos seus próprios valores anteriores.

4.3 Cultura e práticas gerenciais no Brasil

De um ponto de visto teórico, existem duas óticas antagônicas sobre a influência da cultura na gestão organizacional: a perspectiva convergente e a corrente divergente. A primeira promove a existência de um modelo melhor, único e válido para administrar todo tipo de organização e toda situação em uma organização. Essa visão se opõe a corrente divergente, segundo a qual existem divergências de modelos de gestão entre países diferentes, notadamente por causa da cultura. Essas diferenças implicam diferenças nos estilos de administrar (TANURE e CANÇADO, 2005).

Tosi e Greckhamer (2004), em seus estudos, apresentam as principais

influências externas e suas origens (geográfica, demográfica, tecnológica) dos sistemas de valores frequentemente encontrados na população. Na definição destes sistemas de valores, os autores utilizam as cinco dimensões desenvolvidas por Hofstede (2001) para caracterizar uma cultura nacional: a fuga à incerteza, a distância de poder, o individualismo-coletivismo, a masculinidade-feminilidade, a orientação em longo prazo e em curto-prazo.

Por sua vez, essas variáveis desempenham um papel forte na estrutura e no funcionamento dos sistemas sociais. Tosi e Greckhamer (2004) ressaltam a influência dos valores culturais nos sistemas econômicos, nos sistemas de controle social, na definição dos casamentos e da estrutura familiar. As dimensões culturais têm também um impacto nos sistemas educacionais e religiosos. Por fim, os sistemas sociais influenciam a estrutura e o funcionamento das organizações, sobretudo no que diz respeito ao desenho e a estrutura organizacional, aos sistemas de remuneração, às estratégias de motivação e as distinções sociais, entre outras.

O gerenciamento brasileiro pode ser definido função das características da sua cultura nacional. Valores culturais, como o coletivismo, o 'jeitinho', a informalidade, o protecionismo, o personalismo e a afetividade influenciam o tipo de gestão (TANURE e CANÇADO, 2005). Por exemplo, a resolução de um conflito não implica num confronto direto das partes envolvidas, mas são utilizadas fofocas e relações pessoais. O objetivo é evitar o confronto direto entre os indivíduos (TANURE, 2005 apud TANURE e CANÇADO, 2005). Essa atitude tem por origem a dimensão coletivista da sociedade brasileira.

Em geral, os funcionários apresentam o medo de serem demitidos se apresentar à situação real. Por isso, preferem não mostrar suas dificuldades e a realidade. Mas assim, acabam escondendo as falhas que aparecem somente na última hora, enquanto poderiam ser detectadas com antecipação. Desse jeito, prazos finais não são cumpridos (DUARTE, 2001 apud HANKE, 2004). Sobretudo, todas essas variáveis culturais brasileiras provocam um paradoxo na gestão. Os valores culturais implicam algumas contradições na organização. De acordo com Tanure e Cançado (2005), o exemplo mais ilustrativo é a convivência da flexibilidade com a concentração de poder. Enquanto os brasileiros sabem se mostrar flexíveis para se adaptar a novas situações, a hierarquia permanece forte.

No que diz respeito às práticas gerenciais, as técnicas e ferramentas organizacionais, a receptividade brasileira favorece a implementação de modelos estrangeiros, e principalmente, americanos ou japoneses. No entanto, a forte concentração de poder limita a adaptação dos modelos aos valores locais. Com efeito, essa variável cria uma certa incompatibilidade entre responsabilidade e autoridade na mesma pessoa. A responsabilidade é transferida à autoridade externa. Isso por causa do medo de assumir os riscos ligados as suas posições e decisões (TANURE, 2005 apud TANURE e CANÇADO, 2005). Dessa forma, criam-se possíveis incongruências entre a prática e as necessidades organizacionais. Pois, não levar em conta os fatores culturais e utilizar os modelos sem adaptações pode criar um distanciamento entre a realidade organizacional e os objetivos definidos pela administração (WOOD JR. e CALDAS, 1997, CARVALHO JR. e VERGARA, 1996, SERVA, 1990-92 apud SHIMONISHI e MACHADO-DASILVA, 2005).

5 Cultura nacional e sistema de controle gerencial

O controle e a estrutura são duas ferramentas indispensáveis na gestão de uma organização. Flamholtz (1996) afirma que a cultura é, de fato, o ponto de partida para o desenho do sistema de controle organizacional. O sistema de controle é um conjunto de medidas destinadas a influenciar o comportamento dos membros da organização a fim de ser congruente com os objetivos organizacionais. A eficácia e eficiência dessas ferramentas necessitam de sintonia com as características da estrutura organizacional, bem como com as dimensões culturais da organização e dos seus funcionários. Dessa forma, precisam alinhar-se com a cultura nacional.

A cultura gera comportamentos, preferências e reações diferentes nos indivíduos. Assim, age sobre a utilização da informação gerada pelo sistema de controle. A leitura, o significado e a compreensão diferirão, provocando possíveis divergências nas tomadas de decisões. Um mesmo dado poderá estar sujeito a duas interpretações, o que pode provocar dois tipos de tomadas de decisões e comportamentos diferentes. Isso implica que o sistema de controle possui uma componente comportamental (ANTHONY

e GOVINDARAJAN, 2002; MACIARELLO e KIRBY, 1994; MERCHANT, 1998 apud RODRIGUES e GOMES, 2005).

Dessa forma, precisa-se que a organização leve em conta suas componentes culturais, sejam organizacionais ou nacionais, para desenvolver ou atualizar seu sistema de controle. De acordo com a perspectiva divergente, parece que não existe um modelo único de controle adequado para toda organização. Esse ponto de vista é defendido por Birnberg e Snodgrass (1988, apud FONSECA, 1999) que indicam que a cultura consiste em uma variedade de elementos. Estes incluem valores, crenças e padrões de comportamento. Então, quando o sistema de controle gerencial é discutido em um contexto cross-cultural, ele acrescenta outra dimensão a análise. Membros de diferentes grupos culturais podem reagir diferentemente ao mesmo mecanismo de controle ou requerer diferentes mecanismos de controle para atingir o mesmo comportamento. Assim, não existe razão para acreditar que um único sistema de controle gerencial será apropriado para todos os grupos culturais.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), existem cinco fases sucessivas na definição do processo de controle: o planejamento estratégico, a elaboração do orçamento, a análise de relatórios de desempenho financeiro, a avaliação do desempenho e a remuneração dos executivos. Cada uma pode ser influenciada por variáveis culturais.

A cultura desempenha um papel no processo de formulação da estratégia. Em função de considerações culturais, essa etapa terá uma relevância mais ou menos forte no controle como um todo. Por exemplo, na sociedade americana, os indivíduos acreditam ter um certo controle sobre o ambiente e gostam de planejar o seu trabalho (ADLER e JELINEK, 1986, apud FONSECA, 2003). Dessa forma, necessita-se de uma formulação precisa da estratégia da organização (Fonseca, 2003).

Por outro lado, existem culturas onde o processo de planejamento estratégico perde sua relevância. É o caso das culturas latinas e árabes, que tendem a aceitar o passo natural das coisas. Em geral, os indivíduos dessas origens não tentam forçar ou influenciar o acontecimento natural dos eventos, o que se traduz na realidade por frases comuns do tipo “O que será, será” e “Se Deus quiser”. Assim, o trabalho será feito quando for feito (FONSECA, 2003). Procedimentos e prazos definidos já não são tão relevantes.

A estrutura organizacional reflete os valores culturais e a organização da sociedade. A contração de poder e o personalismo são as variáveis mais ativas na sua atualização (BARROS, 2003). Favorecem a adoção de uma estrutura funcional de forma piramidal nas organizações brasileiras, e desse jeito, a centralização das tomadas de decisões. Essa forma corresponde à realidade da sociedade brasileira. Isto leva a adoção de uma atitude passiva pelos liderados, que somente cumprem as ordens dos líderes e receiam tomar iniciativa e correr riscos (BARROS, 2003). Por isto, outros tipos de estruturas são, em geral, rejeitadas. Por exemplo, uma estrutura participativa como a estrutura matricial é de difícil adoção por envolver valores inconsistentes com a cultura nacional (NEWMAN e NOLLEN, 1996, apud BARROS, 2003).

Levando em conta as dimensões culturais brasileiras, segundo o referencial desenvolvido por Hofstede (2001) e as principais características de controle associadas a esses valores, é possível destacar os elementos seguintes. A sociedade brasileira apresenta uma forte distância de poder. Do ponto de vista do controle gerencial, isso significa uma grande centralização do poder e das tomadas de decisão nas organizações. Sobretudo, o sistema de controle tende a ser mais punitivo para os executivos, visando a produtividade e o desempenho. No que se refere aos gerentes, o controle será mais pessoal e flexível.

A alta fuga à incerteza, característica da cultura brasileira, propicia comportamentos e atividades regidos por o formalismo, a expertise e regras. O objetivo é a realização de tarefas. Em relação ao sistema de controle, essa dimensão cultural favorece um planejamento detalhado e feedback de curto-prazo. Preferem-se dados quantitativos para realizar a avaliação. A orientação coletivista, por sua vez, leva a tomadas de decisões em grupo. Assim, o processo de elaboração da estratégia poderá ser realizado de forma colegiada. Como o coletivismo enfatiza as relações pessoais ao invés das tarefas, a avaliação do desempenho será baseada na igualdade para grupo e a equidade para outros membros da organização. As avaliações de performance focalizam mais os benefícios dos grupos, do que os dos indivíduos (BARROS, 2003).

6 Análise dos casos

As duas empresas estudadas, a Embratel e a Celma, sofreram um processo de mudança de nacionalidade do seu capital acionário. Em ambos os casos, as organizações estatais foram privatizadas pelo governo brasileiro e adquiridas majoritariamente por empresas americanas. No caso específico da Embratel, ocorreu uma segunda aquisição alguns anos depois, por parte de uma empresa de origem mexicana. Assim, são estudados os processos de mudança de nacionalidade em duas organizações. Essa análise de caso visa responder as três perguntas seguintes:

- Ocorreram mudanças no sistema de controle gerencial das organizações cujo capital foi adquirido por uma empresa de nacionalidade estrangeira?
- Qual foi o papel desempenhado pelos valores, crenças e pressupostos culturais nas mudanças eventualmente observadas? Se existe uma influência da cultura no processo de mudança, quais dimensões culturais foram as mais ativas?
- No resultado do processo, a cultura foi inibidor de sucesso ou fator de aceitação?

A Embratel, empresa do grupo Telmex, oferece soluções completas de telecomunicações ao mercado brasileiro, incluindo telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de assegurar atendimento em qualquer ponto do território nacional através de soluções via satélites.

A Aircraft Engines, empresa do Grupo GE Transportation, é o maior fabricante mundial de motores para aeronaves de grande e pequeno porte - para usos comercial, militar, naval e industrial - além de oferecer serviços de reparo de motores. Na América Latina, é representada pela GE Celma (adquirida pela GE em 1996). A atuação da GE Celma está na prestação de serviços de revisão, reparo e testes de turbinas aeronáuticas e acessórios, atendendo a todas as grandes empresas aéreas do Brasil, além de um grande número de empresas aéreas internacionais.

6.1 Mudanças de controle

Os estudos de casos realizados nessa pesquisa permitem visualizar as alterações realizadas nos sistemas de controle gerencial das duas organizações após as mudanças. Nos três casos, ocorreram mudanças na estrutura e no controle da organização uma vez que aconteceu a introdução de uma nova nacionalidade no controle acionário majoritário. Particularmente, a introdução de um controle americano nas duas empresas introduziu uma descentralização da estrutura hierárquica, o que leva a uma maior autonomia das unidades de negócios nos processos e nas tomadas de decisão. A compra do capital acionário da Embratel pela Telmex, por sua vez, provocou um retorno a uma arquitetura altamente centralizada com uma organização confusa das unidades de negócios.

No que se refere ao controle, utilizou-se no estudo o referencial desenvolvido pelos autores Anthony e Govindarajan (2002), que propõe visualizar os sistemas de controle como um conjunto de cinco etapas. Pode-se observar que em todos os casos essas cinco fases foram afetadas pela mudança de nacionalidade de controle.

Levando em conta as aquisições realizadas por organizações americanas, observa-se uma descentralização do processo de elaboração dos planos estratégicos. Essa fase ganha em relevância, torna-se altamente estruturada e organizada, com o uso de metodologias predefinidas. Em ambos os casos, os gerentes tornam-se atores nas operações e na elaboração da estratégia. No que diz respeito ao processo orçamentário depois das aquisições americanas, essa fase ficou mais dependente da realização da primeira etapa de controle, ou seja, a definição dos planos estratégicos. Sobretudo, a participação dos subordinados na elaboração das metas e do orçamento acrescentou. Assim, o número de participantes nas tomadas de decisão ficou maior e, de uma forma geral, observou-se uma forte orientação para o grupo a respeito desse processo.

O controle também sofreu alterações na fase de análise dos relatórios de desempenho. Com efeito, os objetivos tornaram-se majoritariamente financeiros. Por isso, implementou-se grande número de indicadores como indicadores de vendas ou de performance de produtos, além dos indicadores de performance operacionais e financeiros já existentes. Em ambos os casos, as organizações conheceram uma mudança na ênfase do controle. As atividades

operacionais eram vistas em curto-prazo e as estratégicas em médio e longo-prazo, enquanto dominava uma visão em curto-prazo sob controle estatal.

A etapa de avaliação de desempenho conheceu grandes mudanças nas duas organizações. A aquisição do controle acionário por empresas de origem americana levou a uma orientação mais financeira e comercial. Passou-se a utilizar dados orçados para realizar comparações com os resultados obtidos. Novos instrumentos de avaliação foram implementados, em especial, a ferramenta de acompanhamento da implementação da estratégia: o *Balanced Scorecard*. A mudança mais importante refere-se à utilização forte do feedback. Antes da privatização, a administração fornecia pouco retorno aos membros da organização. Sob controle americano, as duas empresas desenvolveram fortemente essa ferramenta gerencial. Esse processo tornou-se contínuo e objeto de promoção.

A última componente do sistema trata da remuneração dos executivos. Em concordância com uma visão mais forte do grupo em todo o processo do controle, a base da remuneração mudou. Enquanto dependia do mérito individual antes da privatização, o desempenho do grupo é passa a ser mais reconhecido com a administração americana. Na Embratel, por exemplo, usa-se o critério da igualdade por o grupo e da equidade pelo resto dos membros. Sobretudo, observa-se um aumento das recompensas materiais. Nas duas empresas, incentivos financeiros passaram a ter impacto maior sobre a motivação dos funcionários, enquanto prevaleciam os incentivos não financeiros, como os eventos coletivos, antes da aquisição.

De um modo geral, os sistemas de controle gerencial aplicados antes e depois da aquisição são vistos como incentivadores pelos respondentes. No entanto, notam-se grandes mudanças nas ferramentas e na visão do controle uma vez que as organizações passaram ao controle americano. No caso específico da Embratel, o controle acionário majoritário mudou de novo de nacionalidade com a compra da organização pela Telmex. O estudo de caso permite observar as alterações feitas no controle da empresa após a mudança. O controle mexicano da Embratel marca-se pela centralização do processo de elaboração dos planos estratégicos. Os gerentes, que participavam das operações e da estratégia, tiveram suas atividades limitadas de novo às operações. A elaboração do orçamento, por sua vez, está totalmente centralizada no México. Existe um processo de difusão das metas de “cima para baixo”

como se utilizava antes da privatização. Sobretudo, as tomadas de decisão são concentradas somente em duas pessoas. O foco permanece nos objetivos financeiros para realizar os relatórios de desempenho. No entanto, alguns indicadores não são mais utilizados. De acordo com o respondente, a ênfase da organização está no “curtíssimo prazo”. As alterações na avaliação do desempenho em comparação com o modelo utilizado pelos americanos são o foco no indivíduo e não no grupo, e a limitação dos instrumentos de avaliação. No que se refere ao feedback, tornou-se uma ferramenta mais formal e com foco nos resultados financeiros. O controle da Embratel pelos mexicanos introduziu também um aumento das práticas punitivas, como punições e medidas disciplinares, enquanto as recompensas tornaram-se raras. Acabaram os incentivos não-financeiros, e os financeiros correspondem principalmente a movimentações verticais.

Esta primeira parte da análise permite responder a primeira pergunta de pesquisa, que visa determinar se a aquisição de empresas brasileiras por organizações de nacionalidade estrangeira provoca mudanças no sistema de controle gerencial. Tanto a aquisição da Embratel pela americana MCI como a compra da Celma pela americana GE, levaram a mudanças nos instrumentos e ferramentas do controle. Além disso, a primeira fase, ou seja, a elaboração da estratégia ganhou maior relevância, tornando uma etapa indispensável do processo. Sobretudo, todas as componentes do controle sofreram um impacto mais ou menos importante por causa da mudança de proprietário. Ocorreram também mudanças no sistema de controle da Embratel depois de ter sido comprada pela Telmex. Essas alterações foram muito diferentes das primeiras modificações realizadas pelos americanos. Parece que o sistema voltou a se aproximar de sua forma de antes da privatização, com um fortalecimento da concentração de poder e da centralização. Pode-se concluir que todos os processos de mudanças tiveram uma influência no sistema de controle. Assim, observam-se modificações na forma original do controle adotado pelas organizações.

6.2 Papel da cultura nas mudanças de controle

De acordo com Hofstede (2001), os valores culturais desempenham um papel na percepção e na utilização das ferramentas organizacionais.

Sobretudo, modelos gerenciais são desenvolvidos em função das necessidades locais, e assim incorporam dimensões da cultura nacional. Por isso, sistemas de controle de gestão adotados em empresas americanas refletem valores nacionais. Do mesmo jeito, o controle utilizado nas organizações mexicanas traduz as dimensões culturais fundamentais dessa sociedade. Hofstede (2001) e Barros (2003) caracterizam a sociedade americana do modo seguinte. Existe um baixo grau de distância de poder e o individualismo prevalece. Os americanos apresentam também uma baixa fuga à incerteza, uma orientação masculina e uma visão em curto-prazo. Em relação à sociedade mexicana, os autores destacam uma forte distância de poder, um forte coletivismo e uma alta fuga à incerteza. O México caracteriza-se por uma orientação masculina e uma visão em longo-prazo. A tabela seguinte resume as principais características das sociedades brasileira, americana e mexicana em função das cinco dimensões culturais desenvolvidas por HOFSTEDE (2001).

Quadro 1: Dimensões culturais do Brasil, Estados Unidos e México

Dimensão Cultural	Brasil	Estados Unidos	México
Distância do poder	Forte	Baixa	Forte
Individualismo vs. coletivismo	Coletivismo	Individualismo	Coletivismo
Masculinidade vs. feminilidade	Meio	Mais masculina	Mais masculina
A fuga à incerteza	Forte	Baixa	Forte
Longo prazo vs. Curto prazo	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) e Barros (2003)

As características culturais americanas propiciam uma estrutura descentralizada e uma fraca concentração do poder. O indivíduo é o fator central na organização, e não o grupo. Além disso, necessita-se de poucos procedimentos e regras. Os subordinados se beneficiam de uma confiança maior e intervêm no processo decisório. O desempenho determina a remuneração e as recompensas (Hofstede, 2001). Este tipo de estrutura pode ser observado na Embratel alguns anos depois de sua aquisição pela MCI e na GE Celma. No que diz respeito ao controle, pode se observar que várias ferramentas e visões do controle foram alteradas nas organizações brasileiras. No entanto, parece que nem todas foram aplicadas. De todas as mudanças realizadas no sistema de controle gerencial da Embratel depois da sua aquisição pela MCI

e no sistema da GE Celma, pode-se constatar que a maioria corresponde a uma aproximação com as técnicas aplicadas nas organizações e os valores culturais americanos.

Considerando o caso da Embratel, destacam-se os seguintes elementos: antes de sua privatização, a Embratel apresentava um controle em conformidade com os valores culturais da sociedade brasileira. A centralização e a hierarquia eram fortes e existiam relações paternalistas entre os gerentes e seus subordinados. Isso corresponde a uma forte distância de poder. Além disso, a lealdade à organização era muito alta e os gerentes eram somente envolvidos nas operações, o que se caracteriza como uma alta fuga à incerteza. A descentralização, a forma horizontal e uma fraca hierarquia implementadas depois da aquisição, são características de uma baixa distância de poder, como nos Estados Unidos. O aumento da participação dos funcionários nos processos decisórios e estabelecimento de relações pragmáticas significam também um baixo grau dessa dimensão cultural. No que se refere à fuga à incerteza, observa-se uma forte diminuição da lealdade dos funcionários, assim como um envolvimento dos gerentes na estratégia. Além disso, as demissões são determinadas em função do desempenho, como nas sociedades individualistas. Por fim, uma visão em curto-prazo é introduzida para as operações. No entanto, o estudo de caso mostra o uso de tomadas de decisão em grupo e de critérios como a igualdade por grupo e tomadas de decisão colegiadas. Esses valores são congruentes com uma orientação mais coletivista do que individualista. Essas observações são muito próximas da realidade vivenciada pela Celma depois da sua aquisição pela GE Engine Services. Isso demonstra que os americanos conseguiram implementar ferramentas de controle apropriadas ao seu sistema de valor cultural.

No que diz respeito aos valores culturais mexicanos, existe uma grande divergência com as variáveis americanas, mas parece se aproximar do sistema de dimensões brasileiro. De acordo com Hofstede (2001), a forte distância de poder leva a uma centralização forte e o líder é considerado como um pai. Além disso, o controle é mais autoritário e baseia-se nas relações pessoais e não nas competências. Essas características gerenciais são visíveis atualmente na estrutura e no controle da Embratel. Stephens e Geer (1995, apud Fonseca, 2003) ressaltam que os mexicanos não admitem erros e costumam ligar os resultados de uma fusão-aquisição à auto-estima. Eles são

capazes de filtrar informação contraditória através de sua própria percepção, definir prejuízos como fracasso pessoal e tentar impedir que outros aprendam com seus erros. Isso justifica em parte o recuo do uso do feedback, que se tornou uma atividade formal. A nova direção mexicana da Embratel adotou um sistema correspondente à cultura mexicana. Assim, o controle exercido na organização brasileira é conforme as dimensões culturais mexicanas.

Esta parte da análise permite responder a outra pergunta de pesquisa, ou seja, determinar o papel desempenhado pelos valores e crenças culturais nas mudanças observadas. Ao analisar a conformidade das alterações ocorridas com as variáveis culturais segundo o referencial de Hofstede (2001), é possível demonstrar uma influência da cultura nacional da empresa adquirente no controle implementado na organização brasileira. Seja no caso das aquisições por organizações de nacionalidade americana ou na compra realizada pela empresa mexicana, o sistema de controle das empresas brasileiras estudadas mostraram grandes mudanças de seus instrumentos e ferramentas, alinhando-se com o padrão cultural das empresas adquirentes.

A segunda constituinte dessa pergunta de pesquisa trata de destacar as dimensões culturais mais ativas no processo de mudança. De acordo com as observações levantadas no estudo de caso, destacam-se os papéis das dimensões distância de poder, fuga à incerteza, individualismo e a visão em longo-prazo. Tentando estabelecer uma hierarquia entre essas variáveis culturais, a distância de poder parece ser a variável mais ativa, já que influencia fortemente a estrutura, a hierarquia e o tipo de relações existentes na organização. Em seguida, teria a fuga à incerteza, o individualismo e, em último, a visão em longo prazo.

6.3 Cultura: inibidor ou incentivador no processo

Por fim, a última pergunta de pesquisa visa analisar se a cultura foi inibidor de sucesso ou fator de aceitação no resultado do processo. Os dois estudos de casos sobre as aquisições do capital por organizações americanas demonstram um certo cuidado da adquirente com o processo de mudança e notadamente as questões relativas à cultura. Os americanos tiveram uma grande atenção com a cultura nacional e o jeito de trabalhar no Brasil. Respeitaram, cativaram e valorizaram os funcionários. Dessa forma, conseguiram

mudar as ferramentas gerenciais brasileiras obtendo a aceitação dos funcionários. Por isso, pode-se concluir que a cultura americana favoreceu a mudança e assim o resultado positivo da aquisição.

Por outro lado, a compra realizada pelos mexicanos traduziu-se por uma imposição de métodos e ferramentas à moda mexicana. Não se levou em conta nem a realidade organizacional existente antes da aquisição nem as características da cultura brasileira. Isso vem provocando até hoje uma rejeição pela parte dos funcionários. Assim, a cultura mexicana aparece com um fator de inibição do sucesso por causa de sua falta de atenção à cultura brasileira.

7 Considerações Finais

Este trabalho permitiu destacar três pontos de análise em função das observações dos acontecimentos ocorridos nas duas organizações em foco, a Embratel e a Celma. Estas duas empresas tinham um capital público, ou seja, eram estatais até suas privatizações. O governo brasileiro tomou a decisão de vender o capital dessas duas organizações, que foi comprado por empresas americanas. A MCI comprou a Embratel e a Celma foi adquirida pela GE Engine Electric. A Embratel sofreu uma segunda aquisição: seu capital acionário foi comprado pela empresa mexicana Telmex. Primeiro esse estudo permitiu demonstrar a existência de mudanças no processo de controle gerencial. Constataram-se alterações nos instrumentos e ferramentas do sistema de controle gerencial, existente nas empresas. Em ambos os casos, o controle do tipo brasileiro tornou-se mais americano, depois das aquisições, o que significa dizer que a mudança de proprietário levou a adoção de um novo tipo de controle. No que se refere à aquisição da Embratel pela Telmex, observa-se também grandes alterações na definição do controle e no sistema utilizado. Todos os processos de controle foram mudados. Sobretudo, observou-se um alinhamento do modelo e das ferramentas de controle. Com efeito, adotou-se nas organizações um controle que corresponde ou se aproxima fortemente aos valores característicos do seu controlador.

No que diz respeito ao impacto da cultura nacional da empresa adquirente nas mudanças da organização adquirida, esse estudo permitiu

destacar o papel predominante da dimensão “distância de poder”. Essa orientação cultural tem forte influência na estrutura organizacional, que constitui a base na determinação do tipo de sistema de controle adotado. O grau de fuga à incerteza presente na sociedade ocupa o segundo lugar. Permite definir um número importante de constituintes do controle. A terceira variável cultural que influencia as alterações na visão do controle é a visão a longo-prazo. Além disso, distância de poder e individualismo são duas dimensões que apresentam uma relação de correlação negativa. Por isso, decidiu-se apontar a orientação individualista somente na quarta posição. Por fim, a dimensão masculina não se destacou nesse estudo no que se refere ao processo de mudança de controle.

O trabalho também permitiu chegar a uma terceira conclusão: além de influenciar as alterações no sistema de controle, os valores culturais nacionais são determinantes na aceitação ou na rejeição da mudança. As organizações americanas demonstraram um cuidado com a cultura brasileira, enquanto a empresa mexicana não se preocupou com esse elemento. No entanto, observa-se uma aceitação da mudança por parte dos brasileiros no primeiro caso e uma rejeição na outra situação. Assim, pode-se observar que a cultura nacional de origem da adquirente desempenha um papel forte na aceitação da mudança.

Pode ser observado que o tipo de entrada (conquista ou valorização) desempenha um papel forte na cultura brasileira, principalmente devido ao personalismo. Assim, para conseguir mudar a estrutura, a forte centralização e o modo de controle brasileiro em boas condições, precisa-se de um maior conhecimento prévio dos valores culturais brasileiros e de uma estratégia de entrada preparada e adequada às especificidades locais, para que no resultado do processo, a cultura seja fator de sucesso na aceitação das mudanças no sistema de controle.

Referências

ANTHONY, R.N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Harvard Graduate School of Business, Boston, MA, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBOSA, L. **O Jeitinho Brasileiro a arte de ser mais igual que os outros**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARROS, B. T. de; RODRIGUES, S. B. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, B. T. de. **Gestão à brasileira**. Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

CHOW, C. W.; SHIELDS, M. D.; WU, A. **The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n. 5-6, p. 441-461, Jul. 1999.

DOS SANTOS, Izequias Estevam. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2003.

FLAMHOLTZ, E. **Effective organizational control: a framework, applications, and implications**. *European Management Journal*, v. 14, n. 6, dez. 1996.

FONSECA, A. C. P. D de. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo comparativo Brasil-Inglaterra. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, p. 57-80, set./ dez. 1999.

_____. **Sistemas de controle gerencial: práticas universais ou práticas nacionais?** In: Iberoamerican Conference, 2003, São Paulo. IBEROAMERICAN CONFERENCE, v. 0, p. 1-20, 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0403_ACF646.pdf>. Acesso em: 24 Nov. 2006.

GOMES, J. S.; SALAS, A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

HANKE, M.. Comunicação intercultural - uma perspectiva para as diferenças entre as culturas nórdicas e latinas. In: *Actas del Congreso Internacional de Políticas Culturales e Integración Regional*, 1., 2004, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Instituto de Lingüística, Faculdade de Filosofia e Letras, Universidade de Buenos Aires. Disponível em: <http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/conteudo_nt_03Hanke.htm>. Acesso em: 06 jan. 2006.

HENRI, J. F. **Organizational culture and performance measurement systems**. *Accounting, organizations and society*, v. 31, n. 1, p. 77-103, 2006.

HILAL, A. V. G. de. Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement. Findings from a multinational company. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 6, n. 2, p.139-167, 2006.

- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Newbury Park: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage publications, 2. ed., 2001.
- LOPES, F. D.; VIEIRA, M. M. F. Formação de Joint Ventures Internacionais - O Caso Puig-Memphis. In. Encontro Anual da ANPAD, Brasília, 2005 **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.
- LU, L. T.; LEE, Y. H. The effect of culture on the management style and performance on international joint ventures in China: the perspective of foreign parent firms. **International Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 452-462, set. 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras estatais e privatizadas: estudo de casos**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto Coppead de Administração. Rio de Janeiro, out. 2003. Disponível em:
<http://joomla.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&Itemid=204&task=cat_view&gid=45&dir=DESC&order=hits&limit=10&limitstart=10>. Acesso em: 20 maio 2007.
- MURPHY, L. **The art of being Brazilian**. 2002. Disponível em:
<<http://www.brazzilfile.com/content/view/6823/39/>>. Acesso em: 06 Jan. 2006.
- NEWMAN, K. L.; NOLLEN, S, D. Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. **Journal of International Business Studies**, p. 753-779, 1996.
- OUCHI, W.G. The relationship between organizational structure and organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 95-113, 1997.
- RODRIGUES, A.; GOMES, J. S. Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da TV Globo Ltda. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, nov. 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: Congresso de Custos, 2005.
- ROSSINI, A. de J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 145-164, jan./abr. 2001.

SHIMONISHI, J. da S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Características culturais brasileiras e atividades gerenciais em agências bancárias: estudo comparativo de casos. In. Encontro Anual da ANPAD, Brasília, 2005 **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Fusões e aquisições**: aprendendo com a experiência brasileira. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 22-38, 2005.

_____. Aquisições transnacionais - entendendo os impactos da cultura local. In: Encontro Anual da ANPAD, 2005 **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

TOMEI, A. P., BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

TOSI, H. L.; GRECKHAMER, T. Culture and CEO compensation. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 657-670, nov./dez. 2004. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&an=15309054&lang=pt-br>>. Acesso em: 09 nov. 2005.

TYLOR, E. B. **Primitive culture**: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom. London: Murray, 1871.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.