
O Impacto da Internacionalização sobre os Sistemas de Controle Gerencial de Empresas Brasileiras: o Caso da Método Engenharia e da Totvs S/A

Bruna Reis de Arantes ¹

Antonio Mottin ²

Josir Simeone Gomes ³

•Artigo recebido em: 01/02/2010 •• Artigo aceito em: 10/05/2010 ••• Segunda versão aceita em: 10/05/2010

Resumo

O Brasil, que há dez anos se coloca entre os principais países em desenvolvimento absorvedores de investimentos diretos estrangeiros, convive com uma nova realidade na medida em que assume posição de destaque entre os maiores investidores no exterior. Com o propósito de serem capazes de competir internacionalmente, grandes empresas brasileiras têm adotado uma estratégia de expansão e crescimento internacional. A aceleração desse processo de internacionalização de empresas brasileiras que vem ocorrendo nos últimos anos promove importantes impactos nas práticas, processos organizacionais. O presente estudo tem como objetivo principal analisar o processo de internacionalização da empresa Método Engenharia e da Totvs S/A. Na Método Engenharia trata-se de um estudo de caso que busca traçar um panorama do processo de internacionalização de uma média empresa da indústria de construção que busca ser agente de mudança e progresso da Engenharia, da comunidade e de todas as pessoas envolvidas, e de uma economia emergente que conseguiu ingressar no mercado internacional, de grande concorrência e de elevada exigência. Na Totvs estudou-se o processo de internacionalização de uma empresa de *software*, inovação, relacionamento e suporte à gestão, líder absoluta no Brasil, a maior empresa de *softwares* aplicativos sediada em países emergentes e a 8ª maior do mundo no setor.

Palavras-chave: Empresas Brasileiras; Internacionalização; Método Engenharia; Totvs S/A.

¹ Mestranda em Contabilidade pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 9º andar, Bloco E, Maracanã - CEP:20550-013, Rio de Janeiro/RJ. Email: arantes.bruna@gmail.com

² Mestrando em Contabilidade pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 9º andar, Bloco E, Maracanã - CEP:20550-013, Rio de Janeiro/RJ. Email: apomottin@yahoo.com.br

³ Professor Doutor e Coordenador do curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). Endereço: Rua São Francisco Xavier, 524, 9º andar, Bloco E, Maracanã - CEP:20550-013, Rio de Janeiro/RJ. Email: josirgomes@superig.com.br

Nota: este artigo foi aceito pela Editora Científica Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e passou por uma avaliação *double blind review*.

The Impact of Internationalization on Management Control Systems of Brazilian Companies: a Case Study at Metodo Engenharia and TOTVS SA

Abstract

Brazil, which ten years ago, among the major developing countries in absorbing foreign direct investment, living with a new reality as it stands out among the largest investors abroad. In order to be able to compete internationally, big companies have adopted a strategy of expansion and international growth. The acceleration of this process of internationalization of Brazilian companies that has occurred in recent years has promoted major impact on practices, organizational processes. This study aims at investigating the process of internationalization of the company Metodo Engenharia and Totvs SA. Metodo Engenharia is a case study that explains the situation of the internationalization process from an average company in the construction industry that seeks to be an agent of change and progress in engineering, community and all people involved, and of an emerging economy that managed to enter the international market, high competition and high demand. In Totvs studied the process of internationalization of a software company, innovation, and relationship management support, the absolute leader in Brazil's largest enterprise software applications based in emerging countries and the 8th largest in the world in the sector.

Keywords: Brazilian Companies; Internationalization; Metodo Engenharia; Totvs SA.

1. Introdução

No atual cenário econômico mundial, a internacionalização é estratégia muitas vezes indispensável para as empresas brasileiras que buscam padrões elevados de competitividade.

Teixeira (2006) diz que, com a abertura comercial dos anos 1990 e o aumento da concorrência no cenário interno, a ampliação dos horizontes das empresas brasileiras é importante mesmo para aquelas que, num primeiro momento, pareciam confortáveis em atuar apenas no mercado doméstico. Apesar do desafio que gera, a interdependência econômica cria também oportunidades para as empresas nacionais. A partir de pressupostos corretos, de decisões fundamentadas em oportunidades de mercado, as empresas

brasileiras podem tirar proveito das possibilidades decorrentes do processo de globalização.

Além disso, Teixeira (2006) entende que mais que a comercialização com o exterior, a internacionalização efetiva das empresas envolve o investimento direto em outros países, o que se materializa por distintas formas, como uma representação comercial no exterior, a construção de uma instalação produtiva em outro país, uma parceria com uma empresa estrangeira, a aquisição de uma firma no exterior, etc. Apesar de a comercialização com o exterior denotar o estágio mais simples de internacionalização, vale reconhecer que essas operações podem permitir que, num futuro próximo, as empresas se engajem em formas mais complexas de inserção no mercado externo.

Segundo Teixeira (2006), os números relativos ao comércio exterior brasileiro demonstram que, ao menos nesse estágio de internacionalização, os avanços têm sido bastante expressivos nos últimos anos. Os benefícios da internacionalização têm se difundido entre as empresas brasileiras, apesar de não serem poucos os riscos da atuação direta no exterior. O relato de grandes empresários ilustra os proveitos que se podem colher da atuação externa.

A conquista de novos mercados, o acesso a diferentes tecnologias, a superação de barreiras protecionistas, a proximidade com o cliente, a presença em blocos regionais que ampliem mercados, a pulverização dos riscos, a expansão de escalas com a redução de custos, a obtenção de financiamento em condições mais favoráveis são fatores identificados por Teixeira (2006) como elementos que motivam as empresas brasileiras a atuarem no exterior.

Com isso, o objetivo geral desta pesquisa consiste em realizar um estudo a respeito do processo de internacionalização nas empresas Método Engenharia e Totvs S/A.

Como objetivos específicos, são propostos:

- Identificar as necessidades de se internacionalizar uma empresa;
- Analisar o processo de internacionalização de uma empresa;
- Observar a vantagem competitiva como determinante no processo de internacionalização; e
- Analisar o caso das empresas Método Engenharia e Totvs S/A como empresas brasileiras internacionalizadas

2. Referencial Teórico

2.1 O Controle Gerencial

Nos estudos de Gomes e Salas (2001) o controle é a ferramenta fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes.

O controle gerencial nas visões de Anthony e Govindarajan (2008) é o processo pelo qual os administradores influenciam outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização. O controle gerencial é facilitado por um sistema formal que inclui um ciclo recorrente de atividades. O controle gerencial é uma das três funções de planejamento e controle que estão presentes em quase toda a organização. As outras duas funções são a formação de estratégia, o processo em grande parte não sistemático de identificação de ameaças e oportunidades e de decisão sobre novas estratégias em resposta; e o controle de tarefas, ou seja, o processo que assegura que as tarefas especificadas sejam realizadas de forma eficiente e eficaz.

O controle gerencial, para Dymont (1987), é estabelecer metas, atribuir responsabilidades para obtenção de um resultado, comparar o que ocorreu com o que se esperava e tomar as atitudes corretivas, quando forem necessárias.

Conforme Gomes e Salas (2001), as peculiaridades de cada organização e seu contexto social determinam seu sistema de controle. O processo de controle é composto de três elementos: o próprio sistema de controle, o contexto organizacional e o contexto social. A estrutura de controle compreende o sistema de indicadores de controle, o sistema de informação e o sistema de incentivos.

Os processos de controle compreendem a formulação de objetivos, o planejamento e a orçamentação dos meios e seu custo para o alcance dos objetivos e a avaliação periódica da atuação. O contexto organizacional em que opera o sistema de controle influencia fortemente o desenho e o funcio-

namento do sistema. Esse contexto organizacional compreende a estrutura, a estratégia, as pessoas que fazem parte da organização e as relações interpessoais existentes entre elas e a cultura organizacional. O contexto social é um importante mecanismo de controle, mas a diferença dos fatores anteriores é geralmente muito mais complexa e difícil de ser controlada.

Gomes e Salas (2001) apresentam diferentes tipos de controle organizacionais, dependendo do tamanho da empresa (pequeno ou grande) e do contexto social em que atuam (local ou internacional):

- Controle familiar: empresa geralmente pequena, contexto social estável, favorecendo o controle mais informal, estrutura mais centralizada, baseada na confiança e na lealdade, em detrimento à eficácia e à inovação, vulnerável em ambientes mais competitivos;
- Controle burocrático: empresa de grande dimensão, atuando em contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo, estratégia de curtíssimo prazo, atenção voltada para operações, estrutura organizacional centralizada, delegação sem autonomia funcional, elevada formalização, coordenação através de normas e regulamentos, estilo de gerência burocrática e cultura gerencial paternalista;
- Controle por resultado: empresa de grande dimensão, contexto social dinâmico, muito hostil e complexo, estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado, estrutura descentralizada com centros de responsabilidade, grande formalização, coordenação através de preços de transferência e orçamento profissional e cultura voltada pra resultados;
- Controle *ad-hoc*: empresa de dimensão regular, contexto social relativamente hostil, bastante complexo, estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo, elevada descentralização, organização matricial, elevada profissionalização, atividades desestruturadas, pouca formalização, gerência empreendedora, cultura baseada no individualismo e busca de consenso.

2.2 Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas

Anthony e Govindarajan (2008) destacam, de modo geral, que os sistemas de controle podem ser aplicados em diferentes países por uma mesma organização. Destacam, porém, que essas empresas têm, em geral, três tipos de problemas: diferenças culturais, preço de transferência e taxas de câmbio.

As diferenças culturais são relacionadas como:

- *Distância do poder* refere-se ao grau em que o poder é distribuído desigualmente e o quanto é centralizado.
- *Individualismo/coletivismo* referem-se ao grau no qual as pessoas definem a si mesmas como indivíduos ou como parte de um grupo maior.
- *Aversão à incerteza* refere-se ao grau no qual as pessoas se sentem ameaçadas por situações ambíguas.
- *Masculinidade/feminilidade* refere-se ao grau no qual valores dominantes enfatizam a assertividade e o materialismo (“masculino”) versus a preocupação com as pessoas e com a qualidade de vida (“feminino”).

O preço de transferência para operações internacionais sofre distorções em função de tributação, regulamentações governamentais, tarifas, controles de divisas, acúmulo de reservas e *joint ventures*.

A taxa de câmbio afeta os fluxos de caixa de empresas internacionalizadas e geram variações nos índices de desempenho monetarizados das unidades localizadas em diferentes países.

2.3 Breve Histórico do Processo de Internacionalização

A globalização da economia tornou o mundo um só mercado, e as organizações estão buscando novas estratégias para garantirem crescimento constante em arena competitiva cada vez mais disputada.

Segundo Fleury (2006), na década de 1990, o Brasil teve que aprender a lidar com as mudanças oriundas dos efeitos da abertura comercial e da globalização. Essa mudança de perfil econômico proporcionou acesso a matérias-primas e a máquinas e equipamentos mais modernos e eficientes, fazendo aumentar sua competitividade frente a outros países.

Em 1994, com o Plano Real e a estabilização da moeda atrelada ao dólar, houve crescimento da taxa de consumo, com o ingresso de muitos consumidores ao mercado brasileiro.

De acordo com Kotler (2000), acredita-se que o dinamismo dos mercados, a pressão dos consumidores por produtos de maior qualidade a um preço mais baixo e a preocupação por parte de uma parcela crescente da população – mais instruída sobre os danos à natureza – com a preservação do meio ambiente – estão levando as organizações a repensarem suas estratégias. Nesse novo cenário, as alianças estratégicas e a internacionalização se tornam essenciais, assim como aumentam as responsabilidades socioambientais dessas organizações, se estas quiserem continuar se expandindo.

Spers (2007) acredita que o caráter recente do processo de expansão internacional no país e sua ligação com as transformações no cenário internacional motivaram comparações com economias norte-americana e europeia, onde a internacionalização é observada há mais de um século, embora não com a intensidade e quantidade dos dias de hoje. Procurando identificar os principais fatores do ambiente institucional e da estrutura do mercado brasileiro que influenciaram o processo, podemos destacar as mudanças ocorridas com a abertura comercial, a desregulamentação, a privatização, o câmbio valorizado e a retomada da entrada de capitais estrangeiros no Brasil. Tais mudanças expuseram a fraqueza relativa da economia brasileira, desencadeando o acirramento do processo de desnacionalização em muitos setores, mas, também, a reestruturação de outros.

2.4 Por que a Internacionalização das Empresas é Importante?

Segundo Kotler (2000), a maioria dos países queixa-se de que um número muito pequeno de suas empresas participa do comércio exterior. Muitos governos patrocinam programas agressivos de promoção da exportação para possibilitar que suas empresas exportem. Esses programas exigem um profundo conhecimento de como as empresas podem se internacionalizar. Kotler (2000) considera que as empresas passam por quatro etapas:

1. Atividades de exportação inconstantes;
2. Exportação por meio de representantes independentes;
3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas;

4. Estabelecimento de instalações de produção no exterior.

A primeira etapa é conseguir que as empresas passem da primeira para a segunda etapa. Em geral, a empresa trabalha com agentes independentes e ingressa em países próximos ou semelhantes. Mais tarde cria um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes. Depois, nos mercados para onde mais exporta, substitui seus agentes por próprias filiais de vendas e, para gerenciar essas filiais a empresa cria um departamento internacional. A essa altura, a empresa já está operando como uma multinacional e está empenhada em otimizar recursos, investimentos, fabricação e *marketing* global (KOTLER, 2000, p. 400).

Empresas internacionais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de *marketing* às condições locais. Um mix de *marketing* padronizado permite custos mais baixos. Já o mix de *marketing* adaptado envolve outros custos.

Keegan (1995, p. 378-381 citado por Kotler, 2000) definiu cinco estratégias de adaptação de produto e promoção a um mercado internacional:

- Extensão direta – lançamento do produto no mercado internacional sem nenhuma alteração. É uma alternativa tentadora, já que não exige custos de P&D, adaptação de fábricas.
- Adaptação de produto – envolve a modificação do produto para atender às necessidades locais.
- Invenção do produto – cria algo novo. É uma estratégia cara, mas os resultados podem compensar.
- Adaptação da comunicação – utiliza as mesmas campanhas promocionais e de propaganda usadas no país de origem.
- Adaptação de produto/promoção – tanto o produto quanto a modificação são alterados.

Para Fleury (2006) as empresas brasileiras que partem para o processo de internacionalização enfrentam condições radicalmente distintas daquelas vividas pelas empresas que primeiro se internacionalizaram, os chamados “primeiros entrantes” ou *early-movers*. Destacam-se os seguintes fatores que explicam as diferenças:

- a) hoje há um excesso de capacidade para a produção de bens e serviços, o que cria uma feroz competição entre os *players* globais e requer uma orientação permanente para a inovação;
- b) as multinacionais tradicionais, aquelas com origem nos países desenvolvidos, estão em um processo de rever e redefinir suas arquiteturas organizacionais, focando em atividades de alto valor agregado e procurando estabelecer e comandar redes globais de produção;
- c) os governos procuram intervir fortemente no processo de internacionalização, visando atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional; e
- d) a economia globalizada está em um estágio no qual mecanismos institucionais que moderam o comércio internacional estão sendo consolidados em níveis globais e regionais, afetando fortemente os países em desenvolvimento.

Além dessas questões, decorrentes do cenário internacional, Fleury (2006) acredita que as empresas *late-movers* de grandes economias emergentes enfrentam desafios relacionados ao próprio contexto institucional de seus países, de seus mercados domésticos, que têm características distintas daqueles que prevalecem em países desenvolvidos. Esse contexto institucional volátil e imprevisível, se ameaçador, por um lado, parece qualificar os *late-movers* das grandes economias emergentes para buscar oportunidades e lidar com as adversidades de forma distinta das empresas dos países desenvolvidos. Em certo sentido, o processo de internacionalização seria uma forma de as empresas se protegerem das turbulências enfrentadas em seus países de origem.

2.4.1 Internacionalização como Vantagem Competitiva

A estratégia pode ser definida por Ghemawat (2000) como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.

Porter (1992) diz que a vantagem competitiva não pode ser entendida observando-se uma empresa como um todo. Ela provém das muitas ativi-

dades distintas executadas por uma empresa ao projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência ao seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação.

As decisões estratégicas também são abordadas por Mintzberg e Quinn (2001, p. 21 citado por Souza, 2009) como sendo “aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes”.

Segundo Porter (1992) as organizações podem utilizar três abordagens estratégicas genéricas para superar seus concorrentes, que são:

- Análise do custo como base para avaliação de posições estratégicas. Dá-se maior atenção à desagregação dos negócios em seus componentes, bem como à avaliação de como os custos poderiam ser rateados entre negócios numa determinada atividade.
- A crescente sofisticação da análise de custos foi seguida por maior atenção dedicada aos clientes. Através do oferecimento de produtos ou serviços diferenciados no mercado, houve distinção entre custo e valor para o cliente.
- E o enfoque, que, geralmente, é baseado em nichos de mercados e podem adotar tanto a estratégia de custo quanto de diferenciação.

Essas abordagens estratégicas podem ser utilizadas para enfrentar as cinco forças competitivas, propostas por Porter (1992) e ratificadas por Ghemawat (2000), que são: os novos entrantes no mercado, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

Nas últimas décadas, Souza (2009) diz que o enfoque estratégico da indústria aponta para a importância do desenvolvimento tecnológico e da organização da produção como elementos fundamentais para o desempenho competitivo das organizações em perspectiva de longo prazo. Essa nova realidade trouxe a incorporação do conceito de diferenciação e da organização da produção na análise da competitividade das organizações.

Dessa forma, empresas que pretendem ser particularmente bem-sucedidas precisam se posicionar para criar vantagens competitivas em seus

setores. A vantagem competitiva dependerá de se conseguir uma ligação mais ampla que a dos concorrentes entre a disposição dos compradores para pagar e os custos. Uma empresa tem valor agregado quando a rede de clientes, fornecedores e complementadores na qual ela opera fica melhor com ela do que sem ela, isto é, quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa ao mercado. (GHEMAWAT, 2000, p. 79).

Kotler (2000) afirma que empresas internacionalizadas enfrentam diversas complexidades organizacionais, principalmente quando diferentes gerentes precisam tomar uma única decisão em relação aos produtos. Para isso, sugere três estratégias organizacionais:

1. Estratégia global, que trata o mundo como um mercado único. É utilizada quando as forças por uma integração são fortes e as forças de resposta de cada país são fracas.
2. Estratégia multinacional trata o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais. É utilizada quando as forças que favorecem a receptividade nacional são fortes e as forças que favorecem a integração global são fracas.
3. Estratégia “glocal” padroniza certos elementos essenciais e adapta outros para os mercados locais. Aplica-se a um setor no qual cada país exige alguma adaptação de seu equipamento, mas a empresa fornecedora também pode padronizar alguns dos componentes centrais.

2.4.2 O Processo de Internacionalização e Crescimento das Empresas

Segundo Souza (2009) o processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como a produção de bens e serviços está sendo projetada e implementada. Após a concepção universalista e hegemônica de fábricas tayloristas-fordistas de grande escala, altamente integradas, observa-se a emergência de um complexo sistema de novos conceitos e fórmulas para a organização dos negócios em geral e para a função produção ou operações em particular. Empresas globais estão não só se reestruturando segundo uma perspectiva de integração internacional (Bartlett e Ghoshal, 1989; Prahalad e Lieberthal, 1998, citados por Souza (2009), mas também estão redefinindo suas relações com as empresas em outros países.

Inúmeras são as críticas que surgem em relação à análise do posicionamento estratégico. A maior delas diz respeito a sua natureza estritamente estática. Para Proença (1999) citado por Souza (2009), os *frameworks* não dão resposta às questões mais cruciais para o tomador de decisão: por que certas firmas foram capazes de construir posições de vantagem e sustentá-las ou falharam na tentativa? O autor comenta que, “na visão jocosa dos profissionais da área, trata-se de um excelente método para saber por que os outros estão, neste momento, se dando bem e você não”. (SOUZA, p.10, 2009) Também no plano acadêmico as críticas são severas.

A “visão da empresa baseada em recursos” (*Resources Based View of the Firm*) é, segundo Ghemawat (2000), uma outra abordagem que procura aperfeiçoar as referências para os tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um portfólio de recursos que pode criar vantagens competitivas que são: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem (HAMEL; PRAHALAD, 1995; Krogh & Ross, 1995) in Souza (2009), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora”. Essas duas metodologias devem ser integradas para fortalecimento de uma estratégia de internacionalização, pois ela depende tanto de fatores internos quanto externos. A primeira abordagem está relacionada ao Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1993, citado por SOUZA, 2009), que procura explicar os três grupos de fatores que motivam as empresas a se direcionarem ao mercado externo:

- 1) Vantagens específicas da empresa, em virtude de sua nacionalidade ou propriedade. Podem ser vantagens estruturais ou até mesmo por privilégio ao acesso a recursos, oriundos da capacidade em aproveitar possíveis falhas do mercado, administrando ativos em diferentes países e também da capacidade de gerenciar alianças estratégicas e redes de empresas.
- 2) Vantagens específicas da internacionalização, possibilidades inerentes ao processo de internacionalização (transferência intrafirma de componentes, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, pessoas, etc.).

3) Vantagens específicas de localização, associadas às localidades aonde as empresas operam no exterior (incentivos fiscais, risco cambial, custos, flexibilização da produção, logística, etc).

A segunda abordagem, desenvolvida pela Universidade de Uppsala na Suécia, mais conhecida como O Modelo de Uppsala, considera que os aspectos comportamentais e culturais são como fundamentais na definição do processo de internacionalização. Esse modelo afirma que as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradativa, movendo-se inicialmente em direção aos países próximos, sejam do ponto de vista geográfico ou cultural. A aprendizagem organizacional, gerada pela formação de competências e conhecimento, formam a base para a organização buscar novos caminhos internacionais.

A terceira abordagem está baseada nas propostas de Porter (1992) quanto ao entendimento de que as empresas devem se posicionar estrategicamente com características diferentes dependendo da estrutura de seus mercados.

Dentre os modelos estudados a respeito de internacionalização de empresas, o Modelo apresentado por Uppsala é um dos mais estudados. Nessa abordagem o Modelo Uppsala, desenvolvido pela escola nórdica, na Universidade de Uppsala, privilegia a importância da aprendizagem e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências como diferencial competitivo. O Modelo de Uppsala, criado por pesquisadores suecos em meados da década de 1970, (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, citados por Porto e Pessoas, 2004), vê a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isto nos remete ao conceito de cadeia de estabelecimento, em que a empresa se desenvolve em determinado mercado gradativamente, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado. A adoção dessa abordagem diminuiria os riscos e as incertezas.

O Modelo Uppsala, segundo Porto e Pessoas (2004), estabelece os seguintes estágios nos processos de internacionalização:

Estágio 1: não existência de atividades regulares de exportação;

Estágio 2: exportação feita através de representantes independentes;

Estágio 3: estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;

Estágio 4: unidades de operação no exterior.

O Modelo de Uppsala entende que a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização, ou seja, conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo, e a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

3. Metodologia

3.1 Tipo e Método de Pesquisa

Este trabalho é uma pesquisa exploratória, cujo objeto de observação foi o processo de internacionalização das empresas Método Engenharia e Totvs S/A, em que os dados coletados foram de natureza qualitativa. O método que a caracterizou foi o Estudo de Caso (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa apresenta características de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que se pauta em um referencial teórico considerável como balizador da construção da ferramenta. E, por fim, tem características de estudo exploratório, portanto, de uma pesquisa descritiva, no caso, o estudo do processo de internacionalização da Método Engenharia e da Totvs S/A.

A população-alvo do presente trabalho foi composta pelo corpo diretivo da Método Engenharia, restringindo-se em institucional, o nível mais estratégico que define as ações da organização e coordenou o processo de internacionalização.

No caso da Totvs S/A a população-alvo foi o Departamento de Relações com Investidores.

Desta forma, os dados concentraram-se em fontes primárias, obtidas por meio de questionário com perguntas abertas e alguns dados fornecidos pelo sítio da empresa.

Para a coleta dos dados primários foram utilizados, como instrumentos, questionários abertos, a fim de que se pudesse ao mesmo tempo se apreender a realidade de maneira mais completa sem se dispersar nas

interpretações e análise dos dados coletados. As entrevistas foram aplicadas ao funcionário responsável pelo Departamento Internacional da Método Engenharia durante o mês de dezembro de 2009 via internet, e consulta a seus dados secundários e durante o mês de janeiro de 2010 via internet pelo Departamento de Relações com Investidores da Totvs S/A.

3.2 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

Para a realização da coleta de dados foi feita uma revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. Com a revisão bibliográfica, objetivou-se construir o referencial teórico, base da pesquisa. Com essa revisão, foi elaborado um breve histórico sobre internacionalização de empresas brasileiras.

Por meio da pesquisa de campo realizada com uso do questionário foi possível estudar o processo de internacionalização da empresa Método Engenharia.

4. Apresentação e Achados do Estudo

4.1 Método Engenharia

O caso Método Engenharia foi elaborado a partir de dados primário e secundários, cujas fontes são citadas ao longo do texto, incluindo materiais institucionais disponíveis no sítio da empresa. Também foi aplicado um questionário em 7/12/2009 com um funcionário da área internacional da empresa.

4.2 Apresentação do Caso

Nascida da parceria entre dois amigos de faculdade – na época estudantes da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP) – como uma pequena empresa de projetos, a Método Engenharia completa 36 anos com um total de 4 milhões de m² concluídos e lucro líquido anual na casa dos R\$ 14 milhões.

Inicialmente, os atuais presidentes Hugo Marques da Rosa e Victor Henrique Foroni (seu ex-sócio, atual CEO da *Trump Realty Brazil* São Paulo) tinham a ambição de estabelecer uma pequena empresa de engenharia para receber projetos e executá-los. Na época de fundação da empresa, 1973, a economia brasileira passava por um momento excelente e a iniciante empresa conseguiu crescer de forma rápida, principalmente com obras para o setor público. Passaram, então, a trazer para a construção civil as melhores práticas da indústria e, ao mesmo tempo, desenvolver relações de trabalho menos predatórias do que as características da época.

Nos anos 1980, a história do “milagre econômico brasileiro” acabou e o governo precisou fazer um forte ajuste fiscal, praticamente encerrando a abertura de grandes obras. A Método viu então que era necessário elaborar uma nova estratégia, não só para sobreviver no mercado, como continuar com os planos de crescimento. Buscou-se criar um planejamento que se baseasse em qualidade, produtividade e flexibilidade, seguindo três caminhos simultâneos, ou seja, o desenvolvimento tecnológico, o de recursos humanos e o de gestão. Levou-se ao trabalhador da construção o conceito de produção industrial, a profissionalização, aumentando a qualidade e produtividade de nossos projetos, além da possibilidade de flexibilizá-los de acordo com as necessidades do cliente.

Já na década de 1990, a Método Engenharia revoluciona as técnicas construtivas no Brasil por meio da introdução de novas tecnologias de *dry construction* (“construção seca”), e *off site construction* (“construção fora do canteiro”), trazidos do Canadá, Alemanha e Estados Unidos.

4.3 A Método Internacional

Depois de mais de uma década de atuação em diversos países, a Método inicia um novo ciclo em sua atuação internacional. Em 1994 a Método começa a dar seus primeiros passos em território estrangeiro e inicia operação no Uruguai.

Ao longo de sua história, a Método consolidou várias alianças estratégicas com empresas estrangeiras, inovando e introduzindo novas tecnologias. A experiência acumulada possibilitou o desenvolvimento de um novo modelo de gestão de projetos internacionais, em que a experiência

e a força de mercado se unem ao conhecimento das particularidades dos mercados locais, por meio de grupos de trabalho que detêm excelência em cada país.

Com colaboradores de diversas nacionalidades, a equipe internacional atua a partir do Brasil, como uma unidade de suporte avançado para as demais Unidades de Negócio, aliando as competências da Método às necessidades e particularidades de cada setor e país atendido. Assim, conhecendo a cultura de negócios na América Latina, nossos clientes contarão com serviços mais acessíveis, ágeis e adequados às suas realidades. Através destas premissas e de uma operação orientada por projetos, a Método também está habilitada a desenvolver negócios e oportunidades, em todos os setores atendidos, em outros países externos à América Latina. Em 2005, a empresa intensifica sua atuação no Mercosul com a fundação da Método Argentina.

De acordo com o responsável pela Unidade Internacional da Método Engenharia, a estratégia adotada pela empresa no processo de internacionalização foi buscar mercados onde nossas especialidades fossem requeridas dentro dos países próximos.

Como principais barreiras enfrentadas pela empresa na internacionalização, o responsável pela Unidade Internacional da Método Engenharia afirma terem sido as diferenças culturais e de procedimento entre os diversos países, principalmente no que tange à adequação de sistemas de controle de gestão administrativa às diversas leis e sistemas tributários. A empresa teve que desenvolver a capacidade de enfocarmos nos processos principais, gerando a flexibilidade necessária à adequação a cada país nos procedimentos formais.

Para o responsável pela Unidade Internacional da Método, o principal motivo que levou a Método no processo de internacionalização se deu devido a possibilidades de expandir mercados e aumentar a cobertura para passar melhor os ciclos econômicos. Para tanto, foram observadas oportunidades específicas nos países como a proximidade, o idioma (espanhol), segurança jurídica, tributária e institucional.

O foco principal da Método, ao buscar mercado em outros países, foi oferecer serviços de construção de edifícios complexos (hotelaria, hospitais,

indústria, comércio). Em seu processo de internacionalização a Método contou com a vantagem de não precisar adaptar sua linha de produtos.

No que tange às diferenças culturais existentes em outros países, a Método afirma que apesar das particularidades de cada país é possível driblar as diferenças. No caso da Método, o processo foi feito através de formação de equipes mistas com brasileiros e colaboradores do país de forma a conseguir trabalhar essas diferenças e vencer as dificuldades que surgem. A experiência acumulada possibilitou a criação de um novo modelo de gestão de projetos internacionais, em que a experiência e a força de mercado se unem ao conhecimento das particularidades dos mercados locais, através de grupos de trabalho que detêm excelência em cada país.

Outro aspecto importante observado no contato com o responsável pela Unidade Internacional da Método Engenharia é em relação ao que seria o principal desafio de manter uma empresa como sendo internacionalizada, isto é, conseguir manter a identidade e o foco, ao mesmo tempo sendo reconhecida como um ator local em cada mercado.

4.4 O Sistema de Controle Gerencial

A Método Engenharia encontra-se por todo o Brasil, principalmente nos países do Mercosul. Conta com colaboradores de diversas nacionalidades; a equipe internacional atua a partir do Brasil, como uma unidade de suporte avançado para as demais Unidades de Negócio, aliando as competências da Método às necessidades e particularidades de cada setor e país atendido.

Os responsáveis pela definição dos objetivos da Método Engenharia se encontram na cúpula da empresa, que pode ser enquadrada numa estrutura centralizada.

A Método Engenharia conta com a Método Internacional para dar suporte às atividades da empresa fora do Brasil, mas, mesmo espalhada em várias unidades, cada uma de suas unidades é totalmente independente da outra. Suas diferentes unidades possuem um gerente geral que fica responsável por todo controle operacional, financeiro e gerencial.

O controle financeiro da empresa é baseado no fluxo de caixa de cada unidade. Quanto aos sistemas operacionais informatizados a Método os

utiliza mais nos âmbitos técnicos, ao passo que nos financeiros e tributários é necessário interagir com sistemas desenvolvidos localmente, que existem em todos os países em que atuam. O fluxo de caixa se apresenta como a principal ferramenta de avaliação de desempenho de cada unidade.

No que tange ao impacto da internacionalização da empresa sobre os sistemas de controle gerencial, a Método afirma que essa é a principal dificuldade na hora de atuar internacionalmente, já que todas as ferramentas de controle de gestão estão muito atreladas à realidade jurídica, tributária e de negócios de cada país, e isso se aplica particularmente no caso brasileiro. O impacto da internacionalização na operação brasileira foi nulo, porém o impacto da adequação (ou falta dela) dos sistemas de gestão à realidade de cada país foi muito profundo. O que podemos depreender do que foi exposto como aprendizado, que o ideal é atuar com parceiros locais que conheçam esses meandros, e concentrar-se no core-business da empresa (a engenharia e construção diretamente), que não varia tanto.

Quanto a itens de controle o responsável pela Unidade Internacional da Método Engenharia identificou que a empresa sofreu algumas modificações, por conta de ter se inserido no mercado internacional, como por exemplo:

a. Controle de Custos

Realizado com *softwares* e operadores locais em cada país. Não é viável adaptar sistemas complexos e caros em cada caso, salvo se a operação num país determinado se torna permanente.

b. Sistemas Operacionais Informatizados

Mais aplicável nos âmbitos técnicos. Nos âmbitos financeiros e tributários é necessário interagir com sistemas desenvolvidos localmente, que existem em todos os países em que atuamos.

c. Medidores de Desempenho

No âmbito do desempenho físico não houve grandes mudanças. No âmbito econômico e financeiro foi necessário ajustar os modelos à realidade fiscal e tributária de cada país.

4.5 Totvs S/A

O caso Totvs S/A foi elaborado a partir de dados primários e secundários, cujas fontes são citadas ao longo deste texto, incluindo materiais institucionais disponíveis no sítio da empresa. Também foi aplicado um questionário em 27/12/2009 com uma funcionária da área do Departamento de Relação com Investidores da Totvs S/A.

4.6 Apresentação do Caso

A Totvs é uma empresa de *software*, inovação, relacionamento e suporte à gestão, líder absoluta no Brasil, com 38,03% de *share* de mercado, a maior empresa de *softwares* aplicativos sediada em países emergentes e a 8ª maior do mundo no setor.

O nome Totvs vem do latim, que significa “tudo”, “todos”, apropriado para uma companhia que fornece soluções em 11 segmentos para todos os portes e tipos de empresa.

Com 26 anos de atuação, a Totvs foi a primeira do setor em toda a América Latina a abrir capital. Tem mais de 24.200 mil clientes ativos, conta com o apoio de 9 mil participantes e está presente em 23 países.

Em 1983 houve a criação da *Microsiga Software S/A*, cujo objetivo era elaborar *softwares* para empresas de pequeno e médio porte. Em 1997 ocorre a primeira abertura internacional da empresa, a *Microsiga Argentina*. Em 2003 a empresa adquire ativos da *Sipros*, no México, e inaugura a *Microsiga México*.

Em 2005 houve a aquisição da *Logocenter* e constituição da *Totvs-BMI*. O ano de 2006 foi marcado pela abertura de capital da empresa na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e aquisição da *RM Sistemas S.A.* Em 2007 houve a criação da *Euro Totvs*, baseada em Portugal.

Por fim, em 2009 a Totvs expande sua operação internacional e anuncia a abertura de mais oito franquias localizadas na Bolívia, Uruguai, Norte de Portugal, Angola, Argentina (Córdoba e Mendoza) e Paraguai (duas unidades em Assunção). Esse movimento é resultado do projeto de expansão internacional da empresa e visa a aumentar o *market share* da companhia no exterior. Ao todo, a empresa contará com 24 unidades fora do

Brasil. Os novos canais serão responsáveis por ofertar todo o portfólio da Totvs e levar o amplo conhecimento da empresa para essas regiões, mantendo as características e particularidades locais.

4.7 A Internacionalização da Totvs S/A

De acordo com Ana Carolina Piacentini, funcionária da área de Relações com Investidores da Totvs S/A, no processo de internacionalização da Totvs S/A a principal estratégia adotada pela empresa se deu através de implantação de unidades próprias em países estratégicos, como HUBs regionais, implantação de franquias e representantes para complementar a cobertura dos mercados principais e atingir mercados de menor expressão.

As principais barreiras enfrentadas pela empresa na internacionalização foram a adaptação do produto, cultura local, capacitação de profissionais e o desconhecimento da empresa/marca pelos potenciais clientes locais.

Quanto às modificações ocorridas com a internacionalização da empresa no controle gerencial e as melhorias causadas por essas mudanças, Ana Carolina afirmou ter sido a utilização dos idiomas espanhol e inglês, o desenvolvimento de produtos, pensando no mercado internacional e uma estrutura para atender necessidades de diversos países.

Quanto aos principais motivos que levaram a empresa a se internacionalizar pode ser observado a extensão do Mercado, o aumento de *market share* para a Totvs S/A e retornos maiores que o mercado nacional. Dessa forma, foram considerados que os critérios para escolha dos países a se instalar foram levados em consideração a riqueza do país/região (PIB), a concentração das maiores empresas do país (quando aplicado) e a quantidade de canais ou integradores dos principais concorrentes. O foco da Totvs S/A na internacionalização é atingir países emergentes, principalmente na América Latina.

Quanto à necessidade de adaptação na linha de produtos da Totvs S/A, Ana Carolina afirmou terem ocorrido alterações no idioma de acordo com cada país em que a Totvs S/A estivesse presente, e as maiores alterações necessárias foram para adaptação em relação à legislação.

Existem diferenças culturais entre os países, tanto em relação à forma de negociar, como também na administração dos funcionários nas unidades internacionais. Porém, no caso da Totvs S/A, não foi necessário, até o

momento, nenhuma adaptação relevante na cultura da empresa para a internacionalização. No entanto, no médio prazo, serão fundamentais adaptações na gestão da matriz e a forma de encarar o mercado internacional.

Qual foi o principal desafio observado para que a Totvs S/A se mantivesse como uma empresa internacionalizada? Foi adaptar a cultura da matriz às unidades internacionais, mantendo o mesmo nível de excelência no atendimento e relacionamento com clientes e na geração de resultados.

4.8 O Sistema de Controle Gerencial

A Totvs S/A atua em mais de 24 países, tanto em unidades próprias como franquias. Atualmente possui uma ampla variedade de produtos e serviços para todos os tipos e tamanhos de empresas. Existem soluções específicas para 12 segmentos, tais como agroindústria, construção e projetos, logística, educacional, logístico, saúde. Conta com escritórios presentes nos 24 países, atuando em equipes especializadas por setor, de acordo com as exigências e demanda de cada mercado.

Na Totvs S/A os objetivos são definidos pelos diretores departamentais da Matriz, que se enquadram na hierarquia alta da empresa.

Dentro da Totvs S/A há uma área específica responsável pelo mercado internacional, porém, em sua atuação, apesar de totalmente integrada, ainda possui alguns locais no Brasil onde podem ser encontrados traços de outras empresas (Microsiga, Logocenter ou RM Sistemas), antes de ser tornarem Totvs S/A.

No que tange ao impacto da internacionalização da empresa sobre os sistemas de controle gerencial, a logo de início pode-se perceber que a expansão da Totvs S/A permitiu uma estrutura organizacional menos centralizadora e familiar, passando a adotar as vantagens da estrutura matricial. A comunicação se formalizou, não sendo apenas *top-down*, mas também *bottom-up*, o que é considerado como valor para a empresa.

Desde a sua internacionalização os indicadores econômicos e ambientais utilizados pela empresa para mensurar o seu resultado são a receita bruta de vendas de licenças, serviços e manutenção, o EBITDA e o número de clientes novos e total de clientes.

O impacto principal da internacionalização da empresa sobre os sistemas de controle gerencial da Totvs S/A foram considerados baixos para os sistemas que não necessitavam de adaptações legais devido à legislação (ex: CRM e sistemas para gestão de serviços). Por outro lado, alto para sistemas que necessitavam adaptações legais (ex: Contabilidade/Financeiro).

Quanto aos itens de controle abaixo, a Totvs S/A sofreu as seguintes modificações:

- a) Controle de Custos: o cálculo de custos manteve o padrão da Matriz/Brasil, baseado na hora/homem de serviços.
- b) Sistemas Operacionais Informatizados: alterações relacionadas à gestão contábil e financeira, seguindo a legislação local.
- c) Medidores de Desempenho: são utilizados os mesmo padrões que a Matriz.

Por ser nova no mercado internacional, a Totvs S/A ainda não percebeu, até o momento, a necessidade de nenhuma adaptação relevante na cultura da empresa para a internacionalização. No entanto, no médio prazo, percebe que serão fundamentais adaptações na gestão da Matriz e na forma de encarar o mercado internacional.

5. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras. Foi constatado que o fenômeno da internacionalização das empresas brasileiras se intensificou nos últimos dois anos. O Brasil, que há dez anos se coloca entre os cinco principais países em desenvolvimento absorvedores de investimentos diretos estrangeiros, convive com essa nova realidade, na medida em que assume posição de destaque entre os maiores investidores no exterior.

A internacionalização vem sendo uma tendência praticada por empresas brasileiras que percebem as oportunidades no mercado exterior. Desde o esgotamento do mercado doméstico para algumas empresas, passando pela busca de proximidade de seus clientes, até a procura de capital de baixo custo e fuga das barreiras protecionistas mundo afora. Outros aspectos estão associados à maior robustez das empresas brasileiras, que

adotaram estratégias ativas de inserção internacional por meio não apenas da exportação, mas da instalação de filiais no exterior. As vantagens estão associadas ao maior acesso ao mercado internacional de capitais, à maior presença local nas várias regiões do mundo, superando barreiras tarifárias e não tarifárias. Adotando estratégias ativas de crescimento, elas deixam de ser alvo fácil de uma eventual aquisição por parte de um grande concorrente global.

Vale ressaltar que o desejo de se instalar em solo estrangeiro não está mais restrito ao grupo das maiores empresas brasileiras, como a Vale, a Petrobras, a Gerdau, a Embraer e o Grupo Votorantim.

O resultado da pesquisa feita com a Método Engenharia e com a Totvs S/A confirma a oportunidade de empresas brasileiras que não são consideradas gigantes de darem os primeiros passos rumo a território internacionais e as diferentes etapas e mudanças nos sistemas de controle gerencial que ocorrem em processo de internacionalização. Oportunidades de crescimento que apresentam grandes desafios.

Outra dificuldade vem expressa pela escassez de recursos e conhecimentos mínimos para operar nesses mercados. Não conhecem o idioma, a estrutura do mercado, as preferências dos clientes, a legislação, normas técnicas ou práticas locais de negócio.

6. Sugestões para Pesquisas Futuras

O presente trabalho carrega limitações teóricas advindas da profundidade do assunto e limitações também metodológicas, mas serve como um primeiro passo, ao abordar a internacionalização de empresas brasileiras. O assunto em questão ainda poderá abordar uma diversidade de subtemas, de forma a aprofundar o conhecimento da academia sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

Como sugestão inicial, outros pesquisadores poderão abordar diferentes formas de uma empresa se internacionalizar de acordo com os diferentes países e culturas.

Outra ideia de relevância para estudo seria agrupar empresas por setor e analisar como se dará o processo de internacionalização das diferentes empresas de acordo com setor.

Referências

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLEURY, A. Por que a internacionalização das empresas brasileiras é importante? *Informativo "Vanzolini em Foco"*, São Paulo, nov./dez. 2006.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios – textos e casos*. Porto Alegre: Bookman. 2000.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DYMENT, J. Strategies and management controls for global corporations. *Journal of Business Strategy*. v.7, n.4, p. 20-26, 1987.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MÉTODO ENGENHARIA. Disponível em: <<http://www.metodo.com.br>>.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTO, Lana; PESSOA, Fabiana. Análise do Modelo de Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização. *Revista Sociedade e Gestão*, UFMG, 2004.
- SOUZA, Sinval Oliveira. A internacionalização como estratégia para o incremento da competitividade da cadeia vivinícola gaúcha. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-19, jan./jul. 2009.
- SPERS, Renata. G. *Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais*. Tese (Doutorado em Administração). FEA - Faculdade Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2007.
- TEIXEIRA, A. G. A internacionalização de empresas brasileiras e o papel do Estado? In: XVIII Fórum Nacional. *Estudos e Pesquisas*, Rio de Janeiro, n. 160, 2006.
- TOTVS S/A. Disponível em: <<http://www.totvs.com.br>>.