

A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DE COSMÉTICOS NO BRASIL

Jose Carlos Fernandes da Fonseca
Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Josir Simeone Gomes
Universidade Unigranrio

RESUMO:

Este trabalho ampliou o escopo de um artigo aprovado e apresentado no XIV Encontro AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración), com o objetivo de verificar se os conceitos da literatura sobre internacionalização e controle gerencial, são realidade para um determinado grupo maior de empresas brasileiras de cosméticos. Complementarmente, pretendeu-se identificar quais ferramentas tecnológicas auxiliam nesses processos. Na revisão da literatura foram discutidos os principais aspectos dos sistemas de controle gerencial, da internacionalização de empresas e da tecnologia da informação, utilizando diversas publicações recentes (Berry et al, 2005; Coad et al, 2009). Foi utilizada a metodologia exploratória-descritiva, qualitativa, com o uso do método de estudo de casos múltiplos. Aceitaram participar da pesquisa sete importantes empresas brasileiras do setor de cosméticos. Os resultados obtidos constatarem que os sistemas de controle gerencial e o processo de internacionalização das empresas pesquisadas estão muito próximos das definições sustentadas pelos autores na revisão da literatura. Constatou-se também, dentre as ferramentas tecnológicas que auxiliam no controle gerencial, a predominância do uso de sistemas integrados de gestão.

PALAVRAS-CHAVES: Internacionalização; Controle Gerencial; Tecnologia da Informação; Contabilidade; Sistema de Informação.

ABSTRACT

This work complements an article approved and presented at the XIV Meeting AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración), which studied the internationalization process of the three Brazilian cosmetics companies. This research expanded the scope in order to verify whether the concepts of literature on the internationalization and systems of control management are reality for a group of Brazilian companies. In addition, we sought to identify what technology tools assist in these processes. In the literature review are discussed the main aspects of control management, internationalization and technology, using a recently publications (Berry et al, 2005; Coad et al, 2009). The methodology used was exploratory-descriptive, qualitative, with the use of the method of multiple case studies. Seven Brazilian companies, from the cosmetics industry, agreed to participate in this study. The obtained results conclude that systems control management and the process of internationalization of the surveyed companies are very close to the literature review. It was also verified among the technological tools that assist in management control, the predominant use of ERP (Enterprise Resource Planning).

KEY WORDS: Internationalization; Management Control; Technology; Accounting; System information.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente econômico-cultural, o mercado e os concorrentes, fornecedores e clientes, as instituições e o governo, empregados e sindicatos, todos influenciam de alguma forma as atividades realizadas pelas empresas. Empresas são instituições formadas por pessoas que, na qualidade de proprietários, definem os objetivos e metas institucionais. Como nem sempre os proprietários podem exercer todas as atividades da empresa, eles contratam funcionários que realizarão determinadas tarefas recebendo alguma recompensa pelo trabalho efetuado. De acordo com o porte da empresa, algumas responsabilidades de gerenciamento de atividades terão que ser delegadas também, porém a descentralização pode afastar a empresa dos objetivos definidos pelos proprietários.

A ausência de um sistema orientando e motivando os funcionários na obtenção dos objetivos da organização possibilitará que eles tomem decisões que satisfaçam suas necessidades pessoais, e não necessariamente as da organização. Logo, os sistemas de controle gerencial são fundamentais para coordenar atividades e influenciar decisões dos integrantes da organização.

Os controles gerenciais possuem variadas classificações e, para sua implementação, podem ser utilizadas medidas de controle financeiras e não financeiras (Anthony, R. N., 1965). Dentre as ferramentas de controle financeiras destacam-se o orçamento, o custo-padrão, o custeio Baseado em Atividades, o ROI, o EVA, etc. Dentre as ferramentas de controle não financeiras destacam-se a Governança corporativa, o *Benchmarking*, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Capital Intelectual.

A abertura do mercado e a estabilidade econômica motivaram as empresas na busca por novos mercados no exterior, iniciando o processo de internacionalização. Conseqüentemente, o controle de uma organização internacionalizada, possui maior complexidade, exigindo sistemas mais complexos, que seriam inviáveis sem utilização de ferramentas tecnológicas. Sistemas integrados de gestão (ERP), aplicações de suporte a tomada de decisão (BI) e até mesmo técnicas de inteligência artificial (*Data Mining*) podem ser utilizadas como auxiliares no controle gerencial da empresa.

O objetivo desta pesquisa é verificar se os conceitos sobre internacionalização de empresas e sistemas de controle gerencial, presentes na literatura, são realidade para um determinado grupo de empresas brasileiras de cosméticos. A comparação entre teoria e prática é um importante instrumento de crescimento tanto acadêmico como empresarial. Complementarmente, o estudo pretende identificar quais ferramentas tecnológicas auxiliam nesses processos.

Este trabalho está dividido em seis partes: na Revisão da Literatura são apresentados os principais conceitos e classificações sobre sistemas de controle gerencial, internacionalização de empresas e tecnologia da informação, considerando os mais relevantes autores de cada assunto, pesquisados em publicações recentes: livros, artigos, dissertações, teses e periódicos acadêmicos. Na Metodologia descreve-se como foi feita a pesquisa e quais as classificações metodológicas utilizadas. Em Estudos de Casos são apresentadas informações sobre o setor de cosméticos e sobre as características das empresas pesquisadas. Na Análise dos Casos é realizada a comparação das informações das empresas pesquisadas sobre os diversos aspectos dos sistemas de controle gerencial, da internacionalização e do uso da tecnologia da informação. E, finalmente, nas Considerações Finais estão as conclusões e achados da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Até muito recentemente, as organizações desenvolviam-se em contextos sociais estáveis, nos quais o processo de decisão era muito simples. Isso não exigia instrumentos de controles sofisticados (Gomes e Martinewski, 2001). Porém, com o passar dos tempos, as organizações caminharam para um contexto social aberto, sem fronteiras e onde as mudanças passam a fazer parte do cotidiano. A competição passou a ser global e muitas empresas tiveram que se tornar internacionais para sobreviver

(Merchant, K. A., 1998). A imprevisibilidade, as rotineiras mudanças no contexto social e a crescente complexidade das atividades são motivos de preocupações que passaram a fazer parte do dia a dia das empresas. (Bouças e Gomes, 2010).

Assim, tornou-se necessário a adoção de uma perspectiva mais ampla de controle, deixando de ser realizado exclusivamente pela gerência e passando para todas as pessoas que fazem parte da organização. O controle passou a ser realizado com auxílio de ferramentas eletrônicas (Gomes e Martinewski, 2001).

A automação dos procedimentos, através de ferramentas eletrônicas, é forte aliada na redução de problemas de controle, pois computadores são projetados por humanos para desempenhar funções necessárias e as realizam com grande consistência (Alves et al, 2008).

Em um Sistema, várias partes trabalham juntas visando um objetivo em comum. Em um Sistema de Informação não é diferente, porém o objetivo é um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações. Um Sistema de Informação não precisa ter essencialmente computadores envolvidos, porém dificilmente um sistema de informação grande sobrevive sem estar informatizado. É a interação dos componentes da TI com o componente humano que faz com que um Sistema de Informação tenha funcionalidade e utilidade para a organização.

O Sistema de Controle Gerencial pode ser considerado uma ferramenta de gestão que tem a responsabilidade de fazer com que os objetivos pessoais dos colaboradores sejam congruentes com os objetivos da organização, considerando, inclusive, o contexto social em que a empresa se encontra inserida.

Um sistema de controle deve estar atento às modificações do contexto social trabalhando tanto no processo de identificação das alternativas estratégicas, quanto na implantação delas (Gomes e Salas, 2001).

Existem diversos fatores que fazem com que as organizações adaptem seus sistemas de planejamento e controle e suas estratégias, como por exemplo, o aumento da inovação tecnológica, saturação do mercado, crescimento limitado, aumento da concorrência com a entrada de novos países nos mercados domésticos, a internacionalização dos mercados e outros.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Há necessidade de alinhamento da estratégia com a política de tecnologia de informação da organização. Porém para que esse alinhamento ocorra é necessário que a estratégia de negócio esteja bem definida e que a área de TI participe de sua elaboração (Lima, 2007).

O contexto organizacional compreende a estrutura da organização, a estratégia, as pessoas e as relações interpessoais existentes entre elas, enquanto o contexto social compreende o mercado, o país e sua sociedade, com todos os seus valores, aspectos culturais e políticos.

A relevância destas mudanças tem obrigado os responsáveis pelo desenho dos sistemas de informação e controle a desenvolverem mecanismos que sejam capazes de possibilitar, de forma rápida, a adaptação às mudanças, de modo a reduzir a incerteza e garantir controle das atividades.

Hitt et al (2002), baseado no modelo de Porter (2008), definiram a estratégia de unidades de negócio como a posição atual da empresa no seu setor de atuação em comparação com os seus principais concorrentes. Essas estratégias podem ser do tipo: liderança de custos ou diferenciação de produtos. Porém, a forte competitividade dos dias atuais obriga as empresas a combinarem estratégias de diferenciação com a liderança de custos.

Segundo Gomes e Salas (2001) os controles organizacionais podem ser classificados de acordo com a dimensão (pequena ou grande) e o contexto social (local ou internacional) em que as organizações se encontram inseridas. As empresas de pequena dimensão têm em geral menor formalização dos seus sistemas e instrumentos de controle, já as de maior dimensão têm maior formalização. Quanto ao contexto, as empresas de atuação mais local têm possibilidade de maior centralização, uma vez que o ambiente tende a ser menos dinâmico e, portanto, a centralização é possível. Em contextos internacionalizados, há maior descentralização, como forma de enfrentar a imprevisibilidade e turbulência. Os mesmos autores classificaram os controles em: familiar, burocrático, por resultados e *ad-hoc*.

A estrutura de uma organização é um meio para ajudar seus dirigentes a conquistarem seus objetivos e precisa estar em sintonia com o ambiente na qual a organização está inserida (Aguiar e Frezatti, 2007). Ela representa um sistema formal implantado na organização para controlar os membros das organizações a fim de assegurar que as atividades organizacionais estão sendo realizadas (Vasconcellos, 2008).

O tipo de estrutura influencia o sistema de controle gerencial, em função da forma adotada pelas empresas. A estrutura do sistema de controle gerencial dependerá das características do contexto social e organizacional, sendo também influenciado pelas características de seus gestores.

Na estrutura funcional os funcionários são agrupados de acordo com as suas habilidades e tarefas comuns. (Daft et al, 2006). Na estrutura divisionalizada, predomina o controle por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados à eficácia, dada a sua maior descentralização e orientação para o mercado (Gomes e Salas, 2001). A estrutura matricial combina o uso de controle por resultados e controle *ad-hoc*, em empresas que possuem poucos níveis hierárquicos e a autoridade é descentralizada. Na estrutura por processos as atividades da empresa devem ser vistas não em termos de funções ou departamentos mas sim por processos-chave (Davenport, 1994).

Não existe ainda uma única estrutura de sistema de controle gerencial que possa ser utilizada em organizações que atuam em diversos contextos (Gordon e Miller, 1976; Waterhouse e Tiessen, 1978; Bruns e Waterhouse, 1981 *apud* Aguilar e Frezatti, 2007).

Devido a complexidade das atividades realizadas em uma empresa é comum a descentralização do poder para unidades mais próximas do local onde elas ocorrem. Porém, essa divisão pode resultar em uma onerosa duplicação de atividades que são comuns em mais de um departamento descentralizado. (Jiambalvo, 2009).

O nível de centralização e descentralização da empresa pode influenciar as características do sistema de controle, pois quanto maior for a descentralização mais difícil e dispendioso se torna o controle, mormente para controlar as variáveis sujeitas a gestão descentralizada (Aguilar e Frezatti, 2007). Sistemas informatizados facilitam a descentralização, uma vez que o processo decisório passa a ser suportado por ferramentas automatizadas. Porém não se pode afirmar que a informatização das atividades da empresa resulte na descentralização do poder.

Um centro de responsabilidade pode ser definido como unidade de empresa da qual um gerente é responsável pelo controle na forma de custo, receita, lucros ou retorno sobre investimento (Atkinson et al, 2001). Nos Centros de Custo o gerente de unidade tem responsabilidade e autoridade para controlar os custos incorridos (Warren et al, 2008). Nos Centros de Receita os participantes controlam as receitas, mas não o custo de produção do produto ou o nível de investimento (Atkinson, 2000). Nos Centros de Lucro o gerente de unidade tem autoridade para decisões que afetam as despesas e as receitas, e conseqüentemente os lucros. Nos Centros de Investimento os gerentes possuem autoridade para decisões que afetam, além dos custos e lucros, também os ativos investidos (Warren et al, 2008).

Para acompanhar e avaliar as atividades realizadas nos centros de responsabilidades é necessária a adoção de medidas (financeiras e/ou não financeiras) de controles. São medidas financeiras: Orçamento, Custo-padrão, Custeio Baseado em Atividades – ABC, ROI (*Return On Investment*), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), EVA (*Economic value added*), etc. São medidas não financeiras: Governança corporativa, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard* (BSC), Capital Intelectual.

O orçamento consiste em realizar estimativas de valores financeiros para um determinado período. Na medida em que os desempenhos reais acontecem é feita a comparação com o orçamento, e implantadas ações corretivas sobre as diferenças apuradas.

O custo-padrão tem como objetivo estabelecer uma meta que servirá de parâmetro para comparações com o custo efetivamente realizado. Custos-padrão são parâmetros baseados em padrões projetados para a quantidade de recursos da atividade que devem ser consumidos por produto ou outra unidade de produção e o preço desses recursos (Atkinson et al, 2000).

O Custeio Baseado em Atividades (ABC) é uma metodologia que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos Para (Martins, 2006).

O ROI (*Return On Investment*) é uma medida de lucratividade que determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis.

O EVA (Valor Econômico Agregado) mede a produtividade de todos os fatores de produção (Drucker, 2004) e equivale à receita menos o custo econômico do investimento gerado por aquela receita (Atkinson et al, 2001).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gerenciamento estratégico que tem como objetivo promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Possui as medidas financeiras do desempenho tradicionais, e acrescenta medidas de três perspectivas adicionais: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Atkinson et al, 2001).

A Governança Corporativa tem como objetivo minimizar os conflitos entre proprietários e administradores, implementando mecanismos de fiscalização da gestão: conselhos de administração, conselhos fiscais e auditorias independentes (Bianchi, 2009). Busca assegurar ao proprietário que seu empreendimento seja administrado de acordo com suas expectativas, principalmente quando não participam diretamente de sua administração.

O *Benchmarking* é uma técnica de análise que compara a organização com seus principais competidores, que sejam reconhecidos como representantes das melhores práticas. A idéia é obter informações a respeito dos produtos, processos e estratégias utilizadas pelos concorrentes no mercado (Atkinson et al, 2001).

Capital Intelectual é o conjunto de ativos/recursos intangíveis de uma empresa sendo formado por Processos Facilitadores de Transferência e Aquisição de Conhecimento; Relacionamento com Clientes, Fornecedores e Mercado de Trabalho, e Conhecimento Acadêmico e Tácito de seus Funcionários e Capacitação em Pesquisa e Desenvolvimento (Barbosa e Gomes, 2001).

Preço de transferência é o mecanismo de definição dos montantes cobrados por um segmento de uma organização pelos produtos ou serviços que fornece a outros segmentos da mesma organização. (Horngren, 2005). É um conjunto de regras que a empresa usa para distribuir as receitas e os custos entre os centros de responsabilidade.

Com um mercado cada vez mais competitivo um indicador que ganha bastante importância, pois pode refletir diretamente no futuro da empresa, é a satisfação do cliente. Algumas empresas implementam sistemas de aferição, verificando as quantidades de reclamações (sobre produtos, serviços e atendimento), a quantidade de devoluções e a quantidade de entregas feitas no prazo (Pereira, 2008).

Independente do planejamento estratégico, da estrutura organizacional e social, dos tipos de controle implementados e das ferramentas utilizadas pela organização é certo que a TI (tecnologia da informação) é uma fundamental aliada no controle gerencial. O surgimento do computador facilitou as tarefas rotineiras e repetitivas e encurtou as distâncias. *Softwares* começaram a ser desenvolvidos para tarefas operacionais e hoje, devido principalmente a uma capacidade quase que ilimitada de armazenar e processar informações, são utilizados em larga escala na tarefa de auxiliar a tomada de decisão.

O conceito de *Business Intelligence* (BI) se baseia em uma lógica de estruturação das informações gerenciais, visando a gerar valor ao negócio. Sua função é ajudar os gestores a tomar melhores decisões nos negócios, com informações mais precisas, atuais e relevantes (Barbieri, 2001; Hall, 2004 *apud* Leite et al, 2009).

A *Internet* é um conglomerado de redes em escala mundial que interliga milhões de computadores permitindo o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. Para as empresas a *Internet* deixou de ser um diferencial e passou a ser pré-requisito. Além de divulgar a marca e seus produtos as organizações utilizam a *Internet* como um canal de comunicação e relacionamento com clientes e fornecedores.

O *e-commerce* (comércio eletrônico) é uma alternativa de comércio realizado eletronicamente, com o uso da *Internet*, que vem gerando um forte impacto nos hábitos modernos de consumo, liberando fronteiras geográficas, reduzindo custos e forçando as empresas a traçar estratégias de fidelização de clientes e conquista de novos mercados (Correa et al, 2006).

Os sistemas ERP (*Enterprise resource planning*) são sistemas de informações integrados, adquiridos na forma de um *software* comercial, com a finalidade de dar suporte a maioria das operações de uma empresa (Laudon e Laudon, 1996). O ERP é um pacote de *software* que permite a uma empresa automatizar e integrar a maioria e seus processos de negocio, compartilhar práticas e dados comuns através de toda a empresa e produzir a acertar informações em um ambiente de tempo real. Sua grande desvantagem é o alto investimento em *hardware*, *software* e cultura organizacional que devem ser feitos (Deloitte Consulting 1998).

O processo de internacionalização consiste em ampliar o mercado de atuação de uma empresa em direção ao exterior, permitindo, entre outros aspectos captar novas tecnologias; acessar recursos naturais e novos mercados para se beneficiar das economias de escala; reduzir o risco do negócio por meio da diversificação de mercados; adquirir e desenvolver novas competências; acessar capital de menor custo; explorar a competitividade em custos e diferenciação de produtos; conhecer melhor o cliente final no exterior; proteger-se contra taxas de câmbio desfavoráveis; contornar restrições estabelecidas por barreiras tarifárias e não-tarifárias, e diversificar fontes de financiamento.

Em se tratando de internacionalização de pequenas empresas, uma abordagem que tem se tornado bastante freqüente é a que avalia a influência da rede de relacionamentos da empresa (teoria das redes ou *Network s*) no processo de internacionalização (Pinto, 2009).

As redes de relacionamento no exterior tendem a reduzir o risco envolvido no processo de internacionalização por suprir os novos empreendimentos com conhecimentos dos mercados e clientes. Esses laços de relacionamento, que poderiam ser inicialmente fracos, seriam fortalecidos com o passar

do tempo, principalmente em casos de sucesso de projetos conjuntos e parcerias bem sucedidas (Rocha et al, 2005).

Definir o modo e a estratégia tem fundamental importância no processo de internacionalização. Os modos de entrada em mercados internacionais referem-se aos arranjos institucionais que permitem que uma empresa entre com seus produtos, tecnologia, recursos humanos, ou quaisquer outros recursos no mercado de um país estrangeiro. Basicamente há duas correntes teóricas sobre a internacionalização das empresas: as econômicas e as comportamentais (Barreto, 1998).

O enfoque econômico está fundamentado no conceito de custo de transação. Fazem parte desta teoria a internalização, o paradigma eclético da produção internacional, o modelo do ciclo de vida do produto e o modelo da visão da firma baseada em recursos.

O enfoque comportamental analisa o processo pelo qual uma firma ingressa no mercado internacional e a influência das atitudes, percepções e expectativas dos seus executivos.

O atual processo de internacionalização que o Brasil vive é de extrema importância para seu desenvolvimento. As transnacionais brasileiras estão presentes em mais de 80 países, demonstrando a capacidade e o padrão de desenvolvimento do País.

A literatura sobre controle gerencial (Maciariello e Kirby, 1994; Anthony e Govindarajan, 1998; Merchant, 1998, entre outros) tratam da questão do controle gerencial de empresas internacionalizadas de maneira relativamente semelhante, embora o controle de uma organização multinacional seja muito mais complexo do que o de uma organização doméstica.

Merchant (1998) aponta a necessidade de observar o ambiente institucional e que deve ser dispensada atenção para os riscos e incertezas no ambiente de negócios no país de destino: questões de natureza político-econômica (ambiente político, corrupção, criminalidade, inflação, influencia do governo na economia, nível de desenvolvimento, indicadores sociais) e questões sobre a mão-de-obra (disponibilidade, qualificação e mobilidade). Também é importante definir claramente a estratégia que será aplicada na internacionalização (como, quando e onde entrar, quais objetivos, qual a forma...).

3. METODOLOGIA

Este trabalho teve como origem motivacional um artigo, do mesmo autor (Fonseca et al, 2010), aprovado e apresentado no XIV Encontro AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración), em Coimbra/Portugal, que descrevia o processo de internacionalização de três empresas brasileiras do setor de cosméticos (Natura, Boticário e Contém 1g). Aquele artigo utilizava exclusivamente fontes secundárias de informações, principalmente artigos individualizados publicados sobre cada processo de internacionalização.

Neste novo trabalho foi aumentado o número de empresas envolvidas, de três para sete, e passou-se a utilizar fontes primárias de pesquisa. A opção por manter a pesquisa sobre empresas do setor de cosméticos justifica-se pelos excelentes resultados do setor durante o ano de 2010 (IBGE, 2010). O objetivo da pesquisa também foi ampliada, passando a verificar se os conceitos presentes na literatura sobre internacionalização de empresas e sistemas de controle gerencial, são realidade para um determinado grupo de empresas brasileiras. Complementarmente, pretendeu-se identificar quais ferramentas tecnológicas auxiliam nesses processos.

Segundo Collis e Hussey (2005) a metodologia refere-se à maneira de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados. Assim, quanto ao objetivo esta pesquisa está classificada como exploratória, pois teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito. Quanto ao processo esta pesquisa é qualitativa, pela

subjetividade dos dados obtidos e pela busca do entendimento entre as variáveis de pesquisa e a revisão de literatura. Quanto à lógica, esta pesquisa pode ser considerada dedutiva uma vez que inicialmente procurou desenvolver uma estrutura conceitual e teórica para depois, através de estudos de casos múltiplos, testá-la. Quanto ao resultado, trata-se de uma pesquisa básica uma vez que o trabalho está sendo conduzido de maneira a aumentar o conhecimento de questões gerais por meio da pesquisa bibliográfica e de entrevistas realizadas com os gestores das empresas analisadas.

Segundo Yin (2005), é possível um estudo de caso bem sucedido quando pesquisada apenas uma única empresa. Porém, o autor destaca que sempre que, houver oportunidade, deve-se optar pela realização de estudo de casos múltiplos, pois além de permitir a comparação entre os envolvidos, produz-se um estudo mais global, mais robusto e conseqüentemente mais convincente.

Há no Brasil mais de 1.755 empresas especializadas em perfumaria e cosméticos. Inicialmente foi feita pesquisa na página da internet da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) com objetivo de identificar as empresas do ramo que tivessem alguma experiência com internacionalização e que possuíssem capital exclusivamente nacional. O resultado apontou 21 empresas de diferentes portes, que foram formalmente convidadas a participar desta pesquisa. No final, as sete empresas relacionadas no quadro a seguir aceitaram participar da pesquisa.

Quadro 1. Empresas de Cosméticos

Empresa	Descrição	Sede
Realgems do Brasil	Maior fabricante de cosméticos para hotelaria do país	Paraná
Fabrica Nacional de Perfumes	Segunda maior rede de franquias de Cosméticos e Perfumaria do país. Detentora da marca Água de Cheiro	Minas Gerais
Racco Cosméticos	Empresa de cosmético com milhares de consultoras e mais de 600 distribuidores por todo o país	Paraná
Niely Cosméticos	Líder nacional em unidades vendidas de coloração creme. Fabricante da Niely Gold, Cor&Ton e Permanente Afro.	Rio de Janeiro
ADCOS Cosméticos	Pioneira na comercialização de fotoprotetores com tonalizante e nos dermocosméticos.	Espírito Santo
AGE do Brasil	Distribuidora de produtos Disney no Brasil. Detentora da rede de franquias de cosméticos Akakia	Santa Catarina
O Boticário	Um dos líderes do setor e a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo (quase 3mil lojas).	Paraná

Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, qualquer pesquisa de abrangência nacional terá a distância geográfica como uma das maiores dificuldades. Como pode ser observado no Quadro 1 as empresas da pesquisa possuem sedes em cinco estados federados diferentes. Isso prejudicou a realização de múltiplas entrevistas presenciais, que tiveram que ser complementadas com ligações telefônicas e envio de correspondências eletrônicas (*email*).

Foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado, contendo questões abertas e fechadas, seguindo a seqüência dos temas adotada no referencial teórico. As entrevistas aconteceram em 2010, pessoalmente nas sedes das empresas e por telefone/email, conforme quadro a seguir, e procuraram obter informações sobre a estrutura de controle gerencial, a internacionalização e quais ferramentas de TI auxiliam no processo.

Quadro 2. Entrevistas realizadas

EMPRESA	Entrevistado	Tempo total - aproximado	Data da realização
Realgems do Brasil	Analista de Faturamento	4 horas	04/nov
Água de Cheiro	Supervisora da Contabilidade	3 horas	18/nov
Racco Cosméticos	Gerente da Controladoria	6 horas	25/nov
Niely Cosméticos	Diretor de Exportação e Controller	9 Horas	03/dez 07/jan
ADCOS Cosméticos	Gerente de TI	4 Horas	29/nov
AGE do Brasil - Akakia	Gerente Financeira	3 Horas	30/nov
O Boticário	Gerente de Comércio internacional e Gerente de Planejamento Empresarial.	10 Horas	03, 06, 09 e 10/dez

4. ESTUDOS DE CASOS – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no mês de agosto de 2010 mostrou que o comércio varejista brasileiro registrou uma alta de 2,0% no volume em relação ao mês anterior. Um dos responsáveis pelo crescimento vendas no varejo foi o setor de perfumaria e cosméticos, que aumentou cerca de 2,6% em relação a julho de 2010 e, juntamente com os artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria, ocupa a sexta participação (7,4%) na taxa global de vendas do varejo. Em relação a agosto de 2009, o acumulado soma 12,5%. O comportamento da massa, dos salários e do crédito, somados à essencialidade dos produtos é o fator que explica o desenvolvimento do setor (IBGE, 2010).

Mundialmente, os cosméticos movimentaram US\$ 333,50 bilhões em 2008, segundo o último levantamento disponibilizado pela ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). O Brasil é o primeiro mercado em desodorante, o segundo em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, produtos para cabelos, proteção solar, perfumaria e banho e o terceiro maior mercado de cosméticos do mundo, com um volume de US\$ 28,77 bilhões no período, atrás apenas do Japão e dos Estados Unidos.

O Boticário é uma das principais empresas de cosméticos do Brasil. Constituída há mais de 34 anos, é considerada a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo e, pelo terceiro ano consecutivo, está entre as 10 empresas de maior prestígio do Brasil (Revista Época, acesso em 11/12/2011). Possui cerca 1.870 funcionários e seu faturamento em 2009 ficou em torno de R\$ 3,5 bilhões.

O grupo possui no Brasil 59 unidades próprias e quase 3 mil lojas franqueadas. No exterior está presente em Portugal, Estados Unidos, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela, Moçambique, Colômbia, Paraguai. O processo de internacionalização começou há mais de 26 anos com a exportação de produtos para Portugal. Hoje, o mercado internacional representa 2% do faturamento bruto da empresa. Para o Boticário, o ano de 1998 pode ser considerado um marco importante no seu sistema de controle gerencial, que evoluía de forma não muito estruturada e sem grandes planejamentos. Assim, foram contratados facilitadores para auxiliar na condução de um grupo que redesenhou os processos da empresa. As mudanças implementadas deram um salto qualitativo da empresa e permitiram conquistar a excelência nos processos.

A Realgems do Brasil Indústria de Cosméticos Ltda, fundada em 1989, é a maior fabricante de cosméticos para hotelaria do Brasil. O grupo possui três empresas distintas: Terra Brasilis (que atende as grandes redes de hotéis do país), Florence (especializada em sabonetes de luxo) e a Princess Florence (que produz e comercializa cosméticos no Brasil e exterior). O grupo Realgems distribui seus

produtos em mais de 500 pontos de vendas no Brasil. Desde de 2008 exportam diretamente para o Peru e no ano passado, 2010, começaram a exportar também para Angola. Nos dois casos o interesse partiu dos clientes, que procuraram o stand da empresa em feira realizada em São Paulo. A empresa possui um quadro com 35 funcionários e seu faturamento em 2009 ultrapassou os R\$ 4 milhões. Há três anos, em função da descoberta de problemas internos, a empresa sentiu a necessidade de reestruturação de seus sistemas de controle gerencial, que tem data prevista para conclusão no final de 2010.

A Água de Cheiro foi fundada em 1976, no elegante bairro Savassi, em Belo Horizonte, é a segunda maior rede de franquias de Cosméticos e Perfumaria do país. Seus produtos são fabricados pela Fanape - Fábrica Nacional de Perfumes Ltda, podem ser encontrado em mais de 495 lojas no Brasil. A empresa chegou a ter uma unidade na Arábia Saudita mas classificou seu processo de internacionalização como “suspensão: em fase de reestruturação”. Possui 420 funcionários distribuídos entre fábricas, áreas administrativas e lojas próprias e seu faturamento de 2009 ficou em torno de R\$ 36 milhões. O sistema de controle gerencial da Água de Cheiro vem passando por um processo de profissionalização, desde a entrada de novos sócios em 2009. A nova administração além de sistematizar os processos internos, promoveu a mudança da logomarca da empresa, estimulou a expansão e criou um novo projeto arquitetônico para as lojas.

A Racco Cosméticos Ltda, fundada em 1987, possui duas unidades no Brasil (matriz e filial) e uma unidade própria nos Estados Unidos da América. Conta com milhares de Consultoras e mais de 600 distribuidores espalhados por todo o país. Possui parceiros comerciais em Angola, Portugal, EUA, Bolívia e Paraguai. A empresa possui aproximadamente 450 funcionários e seu faturamento em 2009 ficou próximo aos R\$ 160 milhões. Há aproximadamente um ano e meio a Racco vem reestruturando seu sistema de controle gerencial. A intenção é aumentar o grau de profissionalização e controles e dar maior transparência das atividades realizadas. Essa reestruturação está sendo desenvolvida pela empresa e conta com apoio de parceiros (Price Waterhouse, Fundação Don Cabral, etc).

A Niely do Brasil Indústria e Cosméticos Ltda foi fundada em 1986, mas desde 2009 ocupa o 1º lugar em unidades vendidas de coloração creme (Jornal o Estado de São Paulo, 20 de setembro de 2009). No Brasil os produtos da Niely podem ser encontrados em milhares de estabelecimentos distribuidores (farmácias, drogarias, mercados, lojas de conveniências...). A Niely exporta para os Estados Unidos, Japão, México e Peru e há também parcerias comerciais na África (Angola e Moçambique). Menos de 1% do faturamento total da empresa é originário do mercado internacional. A empresa possui aproximadamente 2.200 funcionários e seu faturamento em 2009 ficou próximo dos R\$ 430 milhões. O sistema de controle gerencial implantado na empresa tem mais de oito anos e está passando por uma reestruturação, com auxílio de consultores.

A Age do Brasil Indústria e Comercio Ltda é distribuidora certificada dos produtos Disney no Brasil e dona da rede de franquias de cosméticos Akakia. A empresa conta atualmente com um quadro de 167 funcionários (distribuídos entre setores administrativos, comerciais e a fábrica) e seu faturamento em 2009 ficou próximo aos R\$ 20 milhões. A empresa possui 122 lojas franqueadas Akakia, distribui seus produtos em diversos estabelecimentos brasileiros e realiza esporadicamente exportações para Angola. O sistema de controle gerencial da Age do Brasil é bastante familiar, centralizado e baseado na autoridade do sócio diretor. A fórmula, apesar de criticada por muitos autores, vem gerando bons resultados para a empresa.

A Adcos Indústria e Comércio Ltda, fundada 1993, é pioneira na comercialização de fotoprotetores com tonalizante e nos dermocosméticos. A empresa focada no desenvolvimento de cosméticos de tratamentos na área de estética, dermatologia e fisioterapia e está comprometida com a excelência empresarial e com a qualidade de vida. Além de atuar em todo o território nacional com 46 franqueados e mais de 200 pontos de venda, a Adcos também possui distribuição em Portugal. Porém o mercado internacional não representa nem 1% do faturamento da empresa. A Adcos atualmente com

150 funcionários e seu faturamento em 2009 ficou próximo aos R\$ 34 milhões. O sistema de controle gerencial da Adcos, bastante familiar e centralizado, foi projetado por consultores externos contratados pela empresa há mais de cinco anos.

5. ANÁLISE DOS CASOS

As sete empresas estudadas surgiram de maneira similar: foram fundadas entre 1976 e 1987 por familiares e amigos empreendedores, que resolveram investir em uma idéia. Algumas surgiram já com o formato atual, a maioria passou por adaptações em sua estrutura. A Niely, por exemplo, começou fabricando produtos de limpeza e, em função da oportunidade no mercado, migrou para cosmético. O mesmo aconteceu com O Boticário, que começou suas atividades como farmácia de manipulação e aproveitou as limitações do setor de cosméticos e a baixa concorrência, na época, para mudar de atividade.

A mão do 'dono' permanece presente na maioria das empresas, seja acompanhando os trabalhos seja definindo as regras e os controles. Nota-se a presença fortíssima dos sócios nas menores empresas. Quanto maior o faturamento menor a participação do sócio. Em uma das empresas a estrutura hierárquica foi moldada para abrigar os parentes diretos do sócio majoritário.

Como pode ser observado, no quadro a seguir, a forma de colocação dos produtos no mercado alterna entre lojas (próprias e franqueadas), distribuição (em lojas multimasas, supermercados, drogarias...) e rede de relacionamento ou consultoras (vendedoras de porta em porta). O faturamento, a quantidade de funcionários, e a forma como são vendidos não possuem similaridade.

Quadro 3. Porte das empresas

EMPRESA	Forma de venda	Tipo de Controle	Faturamento em 2009	Funcionários
O Boticário	Lojas	Resultados	R\$ 3,5bi	1.870
Realgems	Distribuição	Familiar	R\$ 4milhões	35
Água de Cheiro	Lojas	Resultados	R\$ 36milhões	420
Racco	Porta em porta	Familiar	R\$ 160milhões	450
Niely	Distribuição	Burocrático	R\$ 430milhões	2.200
Age do Brasil	Lojas e Distribuição	Familiar	R\$ 20milhões	167
Adcos	Distribuição	Familiar	R\$ 34milhões	150

As sete empresas estudadas informaram que seus sistemas de controle estão em constante evolução. Predomina o controle familiar. A Água de Cheiro, embora possa ser classificada como empresa de familiar, devido ao seu porte, possui controle por resultados.

A maioria das empresas pesquisadas continua organizada através de uma estrutura funcional. A estratégica com relação ao mercado varia de diferenciação e liderança de custos. Somente a Niely utiliza as duas estratégias, de acordo com a linha de produtos.

Apesar da grande centralização, predominante da administração familiar, todas as empresas pesquisadas estão organizadas por centros de responsabilidade. Predomina organização por centro de custos, principalmente com o objetivo de controlar melhor as despesas de cada departamento ou gerencia. A exceção fica por conta do Boticário, organizado por centro de processo, conforme quadro a seguir.

Quadro 4. Sistema de controle gerencial

EMPRESA	Estrutura organizacional	Centro de Responsabilidade	Nível do sistema de controle	Tempo de implantação
O Boticário	Por processos	Por processo	Maduro	13 anos
Realgems	Funcional	Custos	Em criação	3 anos
Água de Cheiro	Funcional	Custos	Profissionalização	2 anos
Racco	Divisionalizada	Custos	Reestruturando	1,5 anos
Niely	Funcional	Investimento	Reestruturando	8 anos
Age do Brasil	Funcional	Custos	Necessitando revisão	5 anos
Adcos	Funcional	Custos	Sem informação	5 anos

O quadro 5 a seguir demonstra a utilização das ferramentas de controle gerencial nas empresas pesquisadas. Pode ser percebido que empresas de menor porte se utilizam de ferramentas mais simples de controle gerencial: Orçamentos, e custo padrão. Já as empresas de maior porte, possuem maior capacidade de investimento e optam por ferramentas mais complexas: Custeio ABC, ROI, BSC e EVA. O mesmo pode ser afirmado quanto a organização por centro de responsabilidades, onde empresas maiores preferem se organizar por centro de investimento.

Essas escolhas podem ser justificadas pelo nível informatização dos controles dessas empresas. As de maior porte, por possuírem capacidade de investimento em ferramentas tecnológicas mais complexas, como soluções ERP, optam por controles mais sofisticados, que exigem altas taxas de tratamentos dos dados. Já as empresas menores, que utilizam sistemas eletrônicos menos complexos, acabam por implantar ferramentas de controles gerenciais mais simples, utilizando planilhas eletrônicas na grande maioria dos casos. Como exemplo podemos citar a Realgems, que apesar de ter implantado o ERP Everest continua precisando consolidar os dados para tomada de decisão em planilhas excel.

Quadro 5. Ferramentas utilizadas no controle gerencial

EMPRESA	Orçamento			Custo Padrão	ABC	ROI	EVA	BSC
	Custos	Receitas	Investimento					
O Boticário	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Realgems	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Água de Cheiro	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Racco	Sim	Sim	Sim	Não ¹	Sim	Sim	Sim	Sim
Niely	Não ²	Não ²	Não ²	- ³	- ³	- ³	- ³	- ³
Age do Brasil	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Adcos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

¹ A Racco realiza a apuração do custo médio padrão.

² O controller informou que não se pode considerar a atual previsão como um orçamento.

³ As informações sobre as ferramentas de controle gerencial utilizadas pela Niely não foram fornecidas.

Parece também que ferramentas de controles mais complexas, como o BSC, dependem muito do modelo tecnológico adotado pela organização. Uma empresa que não priorizou a interligação das bases de dados e que continua com aplicações isoladas poderá ter muitas dificuldades em implantar um BSC. Já as empresas que se estruturaram em volta de um *software* ERP robusto possuem grandes possibilidades e facilidades de implantação do BSC. A afirmação se justifica pelo volume de dados exigidos para implantar um BSC e pela necessidade de atualização imediata dessas informações, que somente são alcançados com investimento em tecnologia.

Em todas as empresas pesquisadas, que informaram realizar *Benchmarking*, percebe-se a intenção em obter informações sobre produtos ou por estratégia de vendas. O Boticário não vê no *Benchmarking* uma estratégia para obter informação sobre as melhores práticas. Por ser líder no mercado notou que ao trocar informações apenas estava beneficiando os concorrentes e pouco aproveitando das informações dos terceiros.

O processo de internacionalização das empresas pesquisadas também não apresenta grandes similaridades. Cada empresa escolheu a melhor alternativa de acordo com as oportunidades e necessidades. Três das empresas pesquisadas saltaram a fase de sondagem e/ou exportações esporádicas se internacionalizaram abrindo lojas (próprias ou franqueadas) no exterior.

Quadro 6. Processo de internacionalização

EMPRESA	Processo de internacionalização			Abertura empresa
	Início	1ª Experiência	Situação atual	
O Boticário	1984	Exportação eventual	Loja própria/franqueada/distribuição	1977
Realgems	2008	Feiras internacionais	Exportação	1982
Água de Cheiro	1997	Loja Franqueada	Suspenso	1976
Racco	-	Loja Própria	Loja própria e licenciamento	1987
Niely	2000	Exportação eventual	Exportação e licenciamento	1986
Age do Brasil	2008	Loja Franqueada	Exportações esporádicas	2002
Adcos	2007	Distribuição	Distribuição	1993

Dentre as principais motivações para internacionalização das empresas aparece “a necessidade de expansão comercial”. Porém, três empresas (Adcos, Realgems e Age do Brasil) relataram que seu processo de internacionalização não foi motivado por ação da própria empresa e sim por interesse do cliente/parceiro internacional. Destaca-se que em dois casos os investidores vieram de um mesmo país (Angola) e o processo aconteceu no mesmo período (2008).

Apesar da internacionalização, nota-se que o comércio exterior não é a prioridade das empresas pesquisadas, a exceção fica por conta da Racco que já possui 10% de seu faturamento oriundo de operações internacionais.

A escolha do destino, nas relações internacionais, obedece o defendido pelos autores na revisão da literatura, iniciando pelos países de menor distância psíquica. Seis das sete empresas pesquisadas estão presentes em Angola. Outro país que aparece frequentemente nos destinos das empresas pesquisadas é Portugal. A escolha está embasada na menor distância étnica-cultural, principalmente na facilidade que o idioma representa.

Quadro 7. Participação da internacionalização no faturamento das empresas

EMPRESA	Faturamento em 2009	Faturamento do exterior	Países relacionados no processo de internacionalização
O Boticário	R\$ 3,5bi	2%	EUA, Portugal, Angola, Moçambique, Japão, Venezuela, Colômbia, Paraguai, Arábia Saudita.
Realgems	R\$ 4milhões	4%	Peru e Angola
Água de Cheiro ¹	R\$ 36milhões	0%	Arábia Saudita
Racco	R\$ 160milhões	10%	EUA, Angola, Portugal, Bolívia e Paraguai.
Niely	R\$ 430milhões	1%	Europa, Angola, Moçambique, EUA, Peru e Japão
Age do Brasil	R\$ 20milhões	1%	Angola
Adcos	R\$ 34milhões	Menor que 1%	Portugal

¹ a empresa informou que o processo de internacionalização está suspenso.

As empresas pesquisadas utilizam fortemente a tecnologia da informação para auxiliar no controle gerencial e no processo de internacionalização. Percebeu-se que ferramentas de controle gerencial como Orçamento, EVA, BSC, Custeio ABC, ROI, capital intelectual, preços e transferência e medidas de satisfação do cliente são quase impossíveis de serem utilizadas sem o apoio de soluções tecnológicas. A complexidade das operações, a sequência lógica das etapas e o grande volume de dados tornam a automação fundamental para implementação de controles gerenciais.

Todas as empresas pesquisadas utilizam sistemas de informações integrados, ERP, com a finalidade de dar suporte a maioria das funções operacionais e estratégicas. A maioria dessas aplicações ERP permite a geração e o acompanhamento dos orçamentos, a apuração dos custos reais dos produtos (ABC, Custo Médio, absorção) e se interligam, enviando informações, com ferramentas de BSC. Não há unanimidade na escolha dos fornecedores do *software* ERP: há desde empresas estrangeiras (a holandesa SAP) como nacionais (Totvs, Everest, Microsiga...).

Já quanto à internacionalização não foi notado nenhum grande impacto da tecnologia ou de soluções informatizadas no processo. Claro que o uso de mensagens eletrônicas (email), *internet*, redes sociais e sistemas integrados facilitam o acompanhamento das metas das unidades internacionais. Mas não se vê no processo de internacionalização um grande impacto ou influência da tecnologia da informação. Nenhuma das empresas pesquisadas, por exemplo, alegou como dificuldade na internacionalização o fato do país de destino estar avançado ou atrasado tecnologicamente. Também nenhuma empresa relatou ter que modificar substancialmente seus sistemas eletrônicos em função da entrada em um país estrangeiro. As alterações normalmente se limitam a adequação da moeda (câmbio) e da legislação tributária local.

Nota-se que quanto maior o faturamento da empresa maior o nível de informatização dos processos. Nota-se também a predominância do uso de planilhas eletrônicas (excel da Microsoft) como ferramenta de apoio para diversas atividades. Essas planilhas eletrônicas deixaram de ser utilizadas somente para formatação e apresentação dos dados. Atualmente elas são utilizadas para consolidação das informações originárias de diferentes fontes (ERP, BSC, mercado, *internet*, base de dados antigas...).

Todas as empresas pesquisadas utilizam a *internet* como forma de divulgação de seus produtos e como alternativa para relacionamento com o cliente. O *e-commerce* vem sendo utilizado ainda de maneira muito limitada. Muitas empresas não priorizam a venda pela *internet* por não acreditar no retorno. A exceção fica por conta da Racco que em apenas 5 anos da implantação da primeira versão do seu *e-commerce* já totaliza 10% do faturamento em operações realizadas pela *internet*.

Quadro 8. Ferramentas tecnológicas utilizadas

EMPRESA	Faturamento em 2009	ERP	Solução tecnológica			
			BI	commerce	CRM	SCM
O Boticário	R\$ 3,5bi	SAP/R3	Sim	Sim	Sim	Sim
Niely	R\$ 430milhões	Protheus Totvs	Sim	Não	Não	Não
Racco	R\$ 160milhões	Microsoft Ax	Sim	Sim	Sim	Não
Água de Cheiro	R\$ 36milhões	Sapiens	Não	Não	Não	Não
Adcos	R\$ 34milhões	Mega Sistemas	Sim	Não	Sim	Não
Age do Brasil	R\$ 20milhões	Consistem	Não	Não	Não	Não
Realgems	R\$ 4milhões	Everest	Não	Sim	Não	Não

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se comparam os achados do presente estudo com as características relacionadas ao plano de referência teórico que fundamentou este trabalho, conclui-se que o sistema de controle de gerencial em uso nas empresas pesquisadas e o processo de internacionalização estão alinhados com a revisão de literatura.

Percebeu-se que, independente do porte ou de seu faturamento, as empresas de cosmético brasileiras estudadas continuam com uma gestão bastante familiar e centralizada, com a administração é marcada pela presença do sócio majoritário. Porém, apesar da centralização, todas as empresas pesquisadas estão organizadas por centros de responsabilidades, predominando o centro de custos. Provavelmente a intenção é atribuir aos gerentes responsabilidades que propiciem a redução de custos e despesas.

Sobre o processo de internacionalização, embora predomine a utilização do enfoque comportamental duas variáveis mostraram a forte influência do enfoque econômico:

1) As empresas aproveitam as oportunidades independente de estarem ou não em determinado estágio da cadeia evolutiva. Três das empresas pesquisadas saltaram a fase de sondagem e/ou exportações esporádicas e se internacionalizaram abrindo lojas (próprias ou franqueadas) no exterior.

2) A escolha do país de destino. No grupo pesquisado, três empresas relataram que seu processo de internacionalização não foi uma escolha da própria empresa. Não havia a intenção de buscar novos mercados no exterior. O cliente/parceiro internacional procurou a empresa e realizou as ações necessárias para levar os produtos.

Apesar de serem internacionalizadas o percentual das operações do exterior no faturamento dessas empresas é relativo baixo, na maioria dos casos inferior a 2%. Isso pode ser explicado pelo fato da internacionalização ter sido uma oportunidade de negócio e não uma opção estratégica da empresa.

Com relação ao auxílio da tecnologia da informação no controle gerencial e no processo de internacionalização, duas considerações:

- 1) A conclusão é que ferramentas de controle gerencial como Orçamento, EVA, BSC, Custeio ABC, ROI, capital intelectual, preços e transferência e medidas de satisfação do cliente são praticamente impossíveis de serem utilizadas sem o apoio de soluções tecnológicas. Quanto maior o porte da empresa maior a dependência por soluções tecnológicas. O grande volume de dados a serem tratados em cada um das ferramentas de controle gerencial exige o uso de computadores. Todas as empresas pesquisadas utilizam sistemas ERP, que oferecem suporte a maioria das funções operacionais e estratégicas.
- 2) Já para a internacionalização a tecnologia da informação é vista apenas como um conjunto de ferramentas facilitadoras, que reduzem distâncias físicas, simplificando o processo. Nas empresas pesquisadas não houve necessidade de grandes mudanças ou volumosos investimentos tecnológicos para permitir a internacionalização. Tal fato pode ser explicado pelo grau de maturidade tecnológico que já existia na empresa quando de sua internacionalização.

Para finalizar, propõe-se a realização de futuras pesquisas com a inclusão de novos casos que não puderam aqui avaliados, principalmente com empresas de maior porte.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIHPEC: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. [acessos em abril/2010]. http://www.abihpec.com.br/noticias_texto.php?&id=210.
- AGUIAR, A.; FREZATTI, F. (2007): *Escolha Apropriada da Estrutura de um Sistema de Controle Gerencial: uma proposta de análise*. In: Congresso ANPCONT, 1, Gramado. Anais...São Paulo: ANPCONT. CD-ROM.
- ANTHONY, R.N. (1965): *Planning and control systems*. Boston, Harvard Business School
- ANTHONY, N.; GOVINDARAJAN, V. (2008): *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo, Editora McGraw Hill.
- ATKINSON; ANTHONY, A.; BANKER, R.; KAPLAN; ROBERT, S.; YOUNG, M. (2001): *Management Accounting*. 3rd. Ed. New Jersey, Prentice Hall.
- BARBOSA, J.; GOMES, J. (2001): “Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras”. In: *ENANPAD*, XXV. Campinas. Anais... Campinas-SP: ANPAD, CD-ROM.
- BARRETO, A. (1998) “Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e Network s no investimento direto no exterior”. Tese de Doutorado em Administração – COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro.
- BERRY, A.J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D.T. (2005): *Management control: theory, issues and practices*. 2ed. London. Macmillan Press.
- _____; COAD, A.F.; HARRIS, E.P.; OTLEY, D.T.; STRINGER, C. (2009): “Emerging themes in management control: a review of recent literature”. Elsevier Ltd. The British Accounting Review.
- BIANCHI, M.; SILVA, V.; GELATTI, R; ROCHA, J. (2009): “A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENCONTRO ANUAL DA ANPAD entre 1999 e 2008”. *ConTexto*, Porto Alegre, Vol. 9, nº 15, [acesso em 18/10/2010]. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/viewFile/11329/6702>
- BOUÇAS, A. e GOMES J. (2010): “Sistemas de Controle Gerencial em Empresas brasileiras internacionalizadas: o caso de uma empresa de material elétrico”. *Revista Universo Contábil*, FURB, Blumenau, vol. 6, n. 2, pp. 06-26.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005): *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- CORREA, R.; RUGONI, T.; ALBUQUERQUE, P.; CAMOZZI, C.; SOUZA, S.; AIHARA, S. (2006): “O impacto do e-commerce na sociedade”. *Revista de Informática Aplicada/Journal of Applied Computing* Vol. II – nº 02.
- DAFT, R.; MARCIC, D.; ARAIZA, J. (2006): *Introducción a la administración*. 4. Edição. México: Thomson.
- DAVENPORT, T. (1994): *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus.
- DELOITTE CONSULTING. (1998): “ERP’s Second Wave: Maximizing the value os ERP-Enabled Processes”. Relatório de pesquisa. *Deloitte Consulting*.
- DRUCKER, P. (2004): *Peter Drucker na prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- FONSECA, J.; SILVA, M.; LEANDRO, L. (2010): “Os efeitos do processo de internacionalização no sistema de controle gerencial das principais empresas brasileiras do ramo de cosméticos”. *Apresentação no XIV Encuentro AECA – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, em 24/09/2010. Coimbra/Portugal.
- GOMES, J.; MARTINEWSKI, A. (2001): “Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: Algumas Evidências em Empresas do Setor de Serviços”. In: *XXV Encontro Nacional da ANPAD*.
- GOMES, J. e SALAS, J. (2001): *Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional*. São Paulo. Atlas, 3ª Edição.
- HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. (2002): *Administração Estratégica*. 1ª. Edição. Thomsom: São Paulo.

- HORNGREN, C.; DATAR, S.; FOSTER, G. (2005): *Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial*. 11ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) [acessos em maio e junho de /2010]. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>.
- JIAMBALVO, J. (2009): *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro. LTC.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. (1996): *Management Information System*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- LEITE, F.; DINIZ, E.; JAYO, M. (2009): “Utilização de *Business Intelligence* para operacionalização de agências bancárias: um estudo de caso”. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, Vol. 8, nº 2, artigo 2.
- LIMA, R. (2007): “Planejamento Estratégico Alinhado com a Tecnologia da Informação”. *II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte e Nordeste de Educação Tecnológica*, João Pessoa.
- MACIARIELLO, J.; KIRBY, C. (1994): *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. 2 ed, New Jersey: Prentice-Hall.
- MARTINS, E. (2006): *Contabilidade de Custos*. 9ª edição. São Paulo: Atlas.
- MERCHANT, K. (1998): *Modern management control systems: Text & cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- PEREIRA, M. (2008): “Empresas de Serviços Contábeis: Condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora”. *Revista Pensar Contabil*.
- PINTO, M. (2009): “A Internacionalização de Empresas do Setor de Vestuário: Um Estudo sobre uma Empresa de Moda Praia no Brasil”. *XXXIII Encontro Anual da ANPAD*, São Paulo.
- PORTER, M.E. (2008): *The Five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, June.
- ROCHA, A.; MELLO, R.; DIB, L.; MACULAN, A. (2005): “Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: Estudo de casos no setor de *software*”. *Encontro Anual da ANPAD*, 29, CD-ROM. Brasília.
- VASCONCELLOS, E. (2008): *Internacionalização Competitiva*. São Paulo: 1ª edição - Editora Atlas.
- WARREN, C.; REEVE, J.; FESS, P. (2008): *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- YIN, R. (2005): *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.

José Carlos Fernandes da Fonseca



Graduación en contabilidad en la FASPA – Faculdade São Paulo Apóstulo. Estudios de postgrado en Análisis de Sistemas en la PUC/RJ - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Especialización en Tecnologías de la Información UFPE - Universidade Federal de Pernambuco. Master en contabilidad en UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Aprobado por concurso, al cargo de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil (fiscal impuestos), participó en varios proyectos nacionales: revisión de lo registro en CPF – Cadastro das Pessoas Físicas, creación y administración de la DAI - Declaração de Isento, nuevos DIRF - Declaração de Imposto Retido na Fonte, creación y desarrollo de la consulta *internet* de la declaración de impuestos de las personas. En la actualidad desempeña el papel de analista de negocios. Trabajos presentados en el control de gestión en el XIV Encuentro AECA (Coimbra, Portugal) y XVI Congreso AECA en Granada, España.

Josir Simeone Gomes



Economista FEA/UFRJ, Contador ISEC/FGV, Master y Doctor en Administración (COPPEAD/UFRJ). Profesor Titular en Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração-Coppead, en la Universidad Federal de Río de Janeiro-UFRJ. Experiencia de más de treinta años como empresario y consultor, ex- Vicerector de Patrimonio y Finanzas de la UFRJ , Director de UNISA Business School, UBS-SP. Coordinador del programa de Maestria en Contabilidad de la Universidad de Estado de Río de Janeiro. Autor de más de 80 artículos publicados en revistas brasileñas e internacionales. Profesor conferencista en distintos programas de posgrado en Brasil y otros países. Coordinador de diversos proyectos de investigación sobre Control de gestión. Es autor de diversos libros sobre Costes y gestión empresarial. Ha presentado ponencias en Congresos nacionales e internacionales.